



U P T I O N

Positivt lederskab og bundlinje

Mindre sygefravær, mindre stress, bedre problemløsning, øget trivsel, øget kundetilfredshed og bedre bundlinje – når der er positive ledere.

Forskere har gennemført talrige undersøgelser, der viser at positivt lederskab er koblet til bedre resultater på indtjening, produktivitet, kvalitet, innovation, kundetilfredshed og medarbejderloyalitet. I 2004 undersøgte Cameron, Bright og Caza virksomheder i 16 forskellige brancher, både offentlige og private samt store og små. Undersøgelsen viste, at organisationer, der arbejder med at skabe mere positivt lederskab blev mere effektive end de organisationer, der ikke arbejdede med at skabe positivt lederskab. Vær opmærksom på, at positivt lederskab ikke kun handler om at være positiv. Se spørgeskemaet nederst i denne artikel. Positivt lederskab handler i høj grad om at skabe ekstraordinære resultater. Se også Kim Camerons artikel I Harvard Business Review <https://hbr.org/2015/12/proof-that-positive-work-cultures-are-more-productive>



Din positive adfærd smitter

Forskning viser, at følelser smitter – og at lederens følelser smitter mest! Positive, tillidsfulde og nærværende ledere skaber bedre resultater end den kritiske fortravlede chef.

Forskere (Sy, Cote og Saavedra) fandt i 2005 frem til at lederens følelser smitter. Når en leder er positiv øges positiviteten hos lederens arbejdsgrupper, hvilket fører til bedre koordination mellem gruppens medlemmer.

Daniel Goleman, som blev verdensberømt for sin bog "Følelsesmæssig intelligens", udgav i 2002 endnu en spændende bog, "The New Leaders", hvori han blandt andet præsenterer en række forskningsresultater, der afdækker, hvordan følelser er *smitsomme* i organisationer.

Sætter man mennesker til at arbejde sammen i blot få timer, ender de med at dele de samme følelser – positive eller negative. I gruppen skabes, hvad man kan kalde en fælles følelsesmæssig "suppe", hvor man altså efter få timers samarbejde kan konstatere, at gruppens medlemmer, som fra start var præget af ret forskellige følelser og stemninger, nu er ens stemt følelsesmæssigt.



Det vil sige, at ønsker man, at styrke et positivt klima, så har man god mulighed for at præge dette gennem egne – positive – følelser.

Forskerne har ikke kun vist os, at følelser "smitter". Man har også konstateret, at lederens følelser er dem, som påvirker omgivelserne mest. Det vil sige, at lederens følelser i særlig grad vil præge gruppens følelsesmæssige tilstand. Hvis lederens følelser er smitsomme, og vi samtidig ved, at positive følelser fremmer effektiviteten, så bliver det centralt at sætte fokus på lederens følelser – og på, hvordan følelserne kan udvikles i mere positiv retning.

Det er nemmest at være negativ

Forskerne har fundet frem til, at mennesker har nemmest ved at være negative. Vi er evolutionært designet til at være mistænksomme, for at kunne overleve i stenalderen. Vi skulle være opmærksomme på risici.

Vi skulle huske på det, der næsten, var ved at gå galt og koste stammen livet.

Negative følelser sætter sig derfor fast i hukommelsen som Velcro, mens positive følelser "glider af" som Teflon. De fleste af os husker bedre noget dårligt end noget godt.

Vi er dog også designet til at være positive, når der er ro og harmoni omkring lejrbalet. Her kunne vi udtænke store tanker om kreative økser og hytter.

Forskningen viser, at når vi har positive følelser, udvider vores tanke-repertoire. Vi bliver bedre til at løse komplekse problemer og få ideer. Vi bliver også bedre til at skabe relationer.

En leder, der stiller spørgsmål som – "Hvad glæder du dig til?", "Hvad lykkedes du med?" eller "Hvordan skabte I det gode resultat?" fremfor "Hvad skete der?", "Hvad er målet", "Hvad er næste skridt?" – vil understøtte flere positive følelser hos sine medarbejdere og dermed skabe nogle positive ringe i vandet.

Positive følelser gør dig "klogere"

Barbara Fredrickson er en af de førende forskere indenfor positive emotioner. Både hendes og andres forskning viser igen og igen, at personer der er positive udvider deres tanke repertoire - ser flere muligheder og er mere kreative.

Positive emotioner kan være fx glæde, håb, optimisme, taknemmelighed, sindsro, afklarethed, nysgerrighed.

Yderligere ved vi, at andre mennesker lytter og observerer gennem et mere forstående "filter", såfremt du smiler til dem. Andre vil altså forsøge at forstå dig, når du opleves som "ven" og ikke som "fjende".

Forskere (Staw og Barsade) ved Haas School of Business University of California Berkley undersøgte i 1993, hvordan positivitet påvirkede direktører. De erfarede, at direktører der var i besiddelse af mere positivitet, var mere nøjagtige og omhyggelige, når de traf deres beslutninger, og at de var mere effektive i interpersonelle relationer.

Smil og få større gennemslagskraft

Ved Kellogg School of Management ved Northwestern University fandt forskere (Kopelmann, Rosette og Thomsen) i 2006 frem til at MBA studerende som trænede forhandling, ville få bedre forhandlingsresultater, hvis de udviste større positivitet. De havde større chancer for at få aftaler i hus, afslutte handler og indarbejde fremtidige

forretningsaftaler i de kontrakter, som de udformede. Mennesker der kommer til forhandlingsbordet i en samarbejdsvillig og venlig ånd – opnår de bedste resultater.

Masser af forskning viser, at smil smitter. Men det mest interessante er, at den der starter med at smile, får størst fordele af smilet. Smilet udløser glædes hormoner, der reducerer stress. Smilet udløser glædes hormoner, der åbner for evnen til at løse komplekse problemer.



Positive relationer på jobbet er vigtige

Mange mennesker vil sikkert mene, at venskaber hører til privatsfæren, og at det er at foretrække, at man har en form for professionel distance til sine kolleger. Det kan være et personligt valg, at man ønsker denne adskillelse, men ser vi på trivsel på arbejdet og produktivitet, er det faktisk gavnligt, at man udvikler ægte venskaber på sin arbejdsplads.

Har du en kollega på din arbejdsplads, som også er en god ven? Dette spørgsmål er blevet stillet til tusindvis af mennesker gennem Gallup Instituttets Q12 spørgeskema, som måler medarbejderes engagement på arbejde. Når dette spørgsmål er med blandt de 12 nøje udvalgte spørgsmål, er det fordi, de mennesker, der har en sådan god ven på arbejde, i gennemsnit er 50 procent mere tilfredse med deres arbejde end dem, der ikke har en god ven på arbejdet – og samtidig er de, der har venner, langt mere engagerede i deres arbejde.

Interessant i den forbindelse er, at det viser sig, at det i høj grad er det, som mennesker *giver* til en relation, der skaber den positive effekt, snarere end hvad de *får ud af* relationen i form af støtte, kærlighed, opmuntring. Det ser altså ud til, at det er det, man giver til andre, der i sidste ende giver fordelene for én selv.

Forskning af Sarah Pressman ved University of California, Irvine, viser at sandsynligheden for at dø tidligt er 20% højere for fede mennesker, 30% højere for alkoholikere, 50% højere for rygere, men 70% højere for personer med svage sociale relationer. Giftige, stress-fyldte arbejdspladser påvirker sociale relationer og dermed den forventede levetid.

Der er andre interessante forskningsresultater vedrørende effekten af positive relationer på arbejde. Positive relationer ser ud til at have en positiv indflydelse på menneskers

sundhed: Blodtrykket er lavere hos mennesker med mange positive relationer, man er mere stressresistent, og det ser ud til, at også immunsystemet fungerer bedre, hvis man har relativt stærke positive relationer. Endeligt har det vist sig gavnligt for engagement og produktivitet på arbejdspladsen.

High Performance Team – har positiv kommunikation

Losada undersøgte i 1996 en række teams. De blev kategoriseret som høj, mellem eller lav performance teams (indtjening, kundetilfredshed, medarbejdetilfredshed). Forskerne opdagede, at der var en markant forskel i måden High Performance Teams kommunikerede på. Disse teammedlemmer var langt mere lyttende og spørgende – i stedet for at holde fast på egne holdninger. De var også optaget af de andre og var ikke blot optaget af egen talestrøm. Men allermest interessant var det, at deres kommunikation var markant mere positiv. De var anerkendende, hjælpsomme og støttende – og ikke ironiske, kyniske og dømmende.

Medarbejdere med indflydelse trives bedst

Motivationsforskere (Deci og Ryan) har igennem 30 år undersøgt, hvad der skal til for at mennesker er motiverede. De nævner 3 basale behov: At høre til (samhørighed og mening), at være selvbestemmende (indflydelse), at blive dygtig. Mange mennesker bruger masser af tid på en hobby, fordyber sig og nyder til fulde – at spille på klaver, være på oldboys fodboldholdet eller sejle kapsejls.

Når hobbyen afløses af jobbet, bliver mange mennesker frataget indflydelse og mister måske både mening og samhørighed. I værste fald udvikler de sig heller ikke fagligt.

At være en del af et organisation hierarkiske system, er i sig selv knyttet til sygdom og død. En undersøgelse viste, at jo lavere en persons placering i et hierarki, jo højere deres risiko for hjerte-kar-sygdom og død af hjerteanfald. I en storstilet undersøgelse af over 3.000 medarbejdere udført af Anna Nyberg ved Karolinska Institutet, viste resultaterne en stærk forbindelse mellem lederadfærd og hjertesygdomme i medarbejderne. Stressproducerende chefer er bogstaveligt talt dårligt for hjertet.

Glade medarbejdere og ledere bliver mere robuste – og klarer forandringer og stress bedre

Som chef, har du en enorm indflydelse på, hvordan dine medarbejdere føler. En meget sigende hjerne-billede undersøgelse viste, at når medarbejderne mindes en chef, der havde været uvenlig eller uempatisk, viste de øget aktivering i områder af hjernen der forbundet med undgåelse og negative følelser, mens det modsatte var tilfældet, da de mindedes en empatisk chef. Desuden kunne Jane Dutton og hendes kolleger i CompassionLab på University of Michigan vise, at ledere, der demonstrerer medfølelse overfor medarbejdere fremmer individuelle og kollektive modstandskraft og robusthed under forandringer.

Forskere har også vist, at mennesker der tænker positivt under stress og forandringer udløser "kramme-hormonet" oxytocin, hvilket evolutionært er koblet til sociale relationer. Disse mennesker er mere tilbøjelige til at opsøge hjælp og få støtte, når livet er svært. Se fx denne lille video – <https://www.youtube.com/watch?v=RcGyVTAoXEU> - Kelly McGonigal: How to make stress your friend.

Hjælp dine medarbejdere

Gør dig umage med at hjælpe. Har du nogensinde haft en leder eller mentor, der hjalp dig, når han eller hun ikke havde behøvet? Sandsynligt er det, at du har været loyal over for den pågældende person til den dag i dag. Jonathan Haidt på New York University Stern School of Business viser i sin forskning, at når ledere ikke bare er fair, men selvopofrende, er deres ansatte faktisk blevet mere loyale og engagerede. Som følge heraf, er de også mere tilbøjelige til at være hjælpsomme og venlige overfor andre medarbejdere, således at der skabes en selvforstærkende cirkel. Daan Van Knippenberg Rotterdam School of Management viser, at ansatte hos selvopofrende ledere er mere samarbejdsvillige, fordi de har mere tillid til deres ledere. De er også mere produktive og ser deres ledere som mere effektive og karismatiske.

Tillid til min leder

Når dine medarbejdere har tillid til dig som leder, opstår der mange fordele:

- De er mere tilbøjelige til at spørge efter dit råd og følge dit råd
- Der er større chance for at de respekterer dig, tilgiver dig, forsøger at forstå dig
- Du får måske flere medarbejdere, der beskytter dig og hjælper dig



Tillid til, at lederen har dine bedste interesser på hjerte, forbedrer medarbejdernes præstationer. Medarbejderne der føler sig sikre i stedet for bange, og som forskning af Amy Edmondson fra Harvard viser i hendes arbejde med psykisk sikkerhed, en kultur af sikkerhed dvs, hvor ledere er inkluderende, ydmyge, og tilskynder deres ansatte til at sige stop eller bede om hjælp, fører til bedre læring og resultater. Snarere end at skabe en kultur af frygt for negative konsekvenser. Følelsen af sikkerhed på arbejdspladsen hjælper og støtter en eksperimenterende kultur, der er så kritisk for innovation. Kamal Birdi fra Sheffield University har vist, at empowerment, kombineret med god uddannelse og teamwork, fører til overlegen ydeevne, holdt over en række effektive fremstillings- og opgaveløsninger.

Kan du ændre adfærd og blive mere positiv?

Ingen af os har lyst til at blive oplevet som uægte. Alligevel handler nye vaner og nye færdigheder om, at vi må øve os. Små skridt og vedholdenhed. Ergo kan du med små handlinger begynde at arbejde med at skabe et endnu mere positivt arbejdsmiljø. Hvis du i 14 dage – hver dag – arbejder med små ændringer, er du begyndt at etablere nye koblinger i din hjerne. Holder du fast i yderlige 14 dage, er du i gang med at skabe en norm. Og inden du ved af det, har du ændret kulturen i din enhed.

Se denne lille video, der viser hvordan du kan ændre din adfærd. Din hjerne vil hjælpe dig ved at skabe nye koblinger. <https://www.youtube.com/watch?v=VvZ-9ofM7Go> Brain-based Learning Model (Neuroplasticity af Don Elger).

Martin Seligman og Chris Petterson har i deres forskning vist, at du bliver mere positiv, hvis du bruger dine styrker i dit daglige arbejde. Hvis du arbejder med dine styrker, vil din hjerne altså skabe endnu stærkere koblinger. Så hvis du gerne vil få øje på dine styrker kan du med fordel tage testen 24 VIA Character - <http://www.viacharacter.org/www/Character-Strengths/VIA-Classification>.

Må jeg overhovedet være sur, vred og irriteret?

Absolut – negative følelser kan også være vigtige for succes.

Kashan & Biswas-Diener (2015) henviser til et forsøg, hvor følgere med en glad leder, der skulle løse en kreativ opgave, var 200 % bedre end de følgere, der havde en ikke glad leder. Når lederen viste tegn på tristhed (sadness) steg deres performance til 400% bedre på en analytisk opgave end hos de følgere, der havde en leder der ikke var trist.

At kunne variere dit humør i forhold til opgavens karakter kunne altså synes at være mere klogt end bare at gå rundt og være evigt glad.

Ledere der er følelsesmæssigt, socialt og mentalt fleksible samt udviser selvkontrol – er nok langt at foretrække.

Test dit positive lederskab

Kim Cameron har udviklet en selv-evaluering af det positive lederskab. Han måler på emner som Positiv kultur/arbejds miljø – Positiv energi - Positive relationer - Positiv kommunikation - Positiv mening og ambitiøse mål. Nedenfor kan du få en lille smagsprøve:

Din vej til positivt lederskab

<i>Tænk på dit eget lederskab og på din adfærd de seneste 14 dage – sæt X</i>	<i>Ja det gør jeg i høj grad</i>	<i>I nogen grad</i>	<i>I mindre grad</i>	<i>Slet ikke</i>
Understøtte omsorg og empati				
Lægges mærke til dem der har brug for omsorg og empati				
Udtrykker dig omsorgsfuldt og empatisk				
Giver mulighed for at andre kan udvise passende omsorg og empati				
Understøtte tilgivelse				
Opdager når nogen føler sig stødt				
Identificerer en positiv intention				
Holder fast i tilgivende kultur				
Giver personlig støtte				
Anvender tilgivende sprog				
Understøtte taknemmelighed				
Opsøger personer og udtrykker taknemmelighed				
Udtrykker taknemmelighed pr sms, mails og brev				
Fører en taknemmeligheds dagbog				
Fremelske positiv energi				
Personlig rollemodel for positive energi				
Analyserer afdelingens energi netværk				
Opdager og støtter positive energizers				
Håndterer negative energizers ordentligt og styrkebaseret				
Gøre brug af andres styrker				
Bruger tid med de bedst præsterende				
Giver mulighed for andre til at gøre det de er bedst til				

Fejrer ofte positive hændelser				
Give “når du er bedst” feedback				
Opsøger information fra kollegaer om unik personlig indsats				
Hjælper andre med at udvikle et bedste selv-portræt – når de er bedst				
Peger på styrker og giver anerkendelse				
Anvende støttende kommunikation				
Giver fem positive udsagn for hver negativ ved feedback				
Anvender støttende kommunikation				
Bruger specifik beskrivelse ved negative feedback				
Forbliver problem- og ikke person-fokuseret ved feedback				
Understøtte det meningsfulde i arbejdet				
Identificerer jobbet direkte virkning på andre mennesker				
Kobler jobbet til personlige værdier				
Tydeliggør langsigtede effekter af det vi skaber				
Implementere personlige medarbejdersamtaler				
Sikrer tydelig rolle/ansvars fordeling med hver medarbejder				
Holder jævnlige og aftalte 1:1 møder med alle medarbejdere				
Giver mulighed for personlig udvikling til alle medarbejdere				
Sikrer løbende forbedringer				

Kilde: Tilpasset af Pia Torreck efter inspiration fra Cameron (2012)

Kommentarer – hvilke tanker om dit eget lederskab giver de 14 dage og ovenstående liste dig anledning til:

Læs mere:

<https://hbr.org/2015/12/proof-that-positive-work-cultures-are-more-productive> af Kim Cameron

Cameron, K., & Dutton, J. (Eds.). (2003). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. Berrett-Koehler Publishers.

Cameron, K. S. (2012). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. Berrett-Koehler Publishers.

Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 766-790.

Fredrickson, B. (2010). *Positivitet: kilder til vækst i livet*. Dansk Psykologisk Forlag.

Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2002). *The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of results*. London: Little, Brown.

Kasdan & Biswas-Diener: *The Upside of Your Dark Side* 2015