

Det er mere effektivt at lede med positiv og anerkendende kommunikation frem for negativ og kritisk. Det viser forskning i positiv psykologi, og det viser danske lederes interesse for at bruge metoderne i deres egen ledelse.



POSITIV PSYKOLOGI VINDER FREM

Af Lars Lønstrup, freelancejournalist / Illustration af Mikkel Henssel

Positiv psykologi er på få år slået igennem inden for ledelsesudvikling herhjemme. Den ene kursusudbyder efter den anden sætter kurser op, der skal gøre ledere bedre til at forløse deres egne og deres medarbejders potentialer. Og sidste år åbnede en to-årig masteruddannelse i positiv psykologi på Aarhus Universitet.

Her er holdene blevet fyldt hurtigere op end på universitetets andre masteruddannelser. Og mange af de studerende er ledere, der søger nye ledelsesredskaber.

Hans Henrik Knoop, der er lektor, cand. pæd. psyk. og initiativtager til uddannelsen, tror, at succesen skyldes det stærke fokus på individet i positiv psykologi.

"Vi er genetisk højtprogrammerede ved

fødslen. Når man leder med et positivt psykologisk fokus, anerkender man, at medarbejderne er forskellige og skal behandles forskelligt. Og man anstrænger sig for at give medarbejderne overbevisende begrundelser og få dem til at føle ejerskab i forhold til de projekter, der skal køres i mål. Det adskiller tilgangen fra mange andre ledelsesteorier som fx Lean og New Public Management, der sigter mere gennemsnitligt," siger Hans Henrik Knoop.

En af dem, der har taget positiv psykologi til sig, er Claus Nygaard. Han er cand. merc., professor i Management Education på CBS og underviser ledere på bl.a. CBS-SIMI Executive. Han ser positiv psykologi som et "kærkomment alternativ" til mere

traditionelle ledelsesteorier.

"Mange ledelsesteorier har karakter af instrumentelle øvelser, der sigter imod at skabe større klarhed, etablere et beslutningsgrundlag og derefter strukturere arbejdet på en bestemt måde. Men der også skal være nogle til at føre teorierne ud i livet, og det har tendens til at blive lidt overset," siger Claus Nygaard.

Med en positiv psykologisk indgang til ledelse har man derimod skarpt fokus på medarbejderne, og man går målrettet efter at finde de særlige styrker, som den enkelte medarbejder er allerbedst til. Og det adskiller også positiv psykologi fra megen traditionel ledelsesfilosofi, der med Claus Nygaards formulering "forsøger at føre al-

le medarbejdere op på et bestemt bundniveau, hvilket indebærer, at de også skal arbejde med det, de er dårlige til."

Udnyt indre motivation

Et centralt værktøj i bestræbelsen på at finde den enkelte leder eller medarbejders styrker er en test på 240 spørgsmål, som tegner en profil af personens forcer og mindre stærke sider defineret ud fra i alt 24 karaktertræk.

Testen er skabt af de amerikanske psykologer Christopher Peterson og Martin Seligman, og de 24 karaktertræk omfatter bl.a.: Opfindsomhed, social intelligens, udholdenhed, selvkontrol, håb og dømmekraft.

Når resultatet af testen foreligger, kan næste skridt være en afklaringsamtale, hvor man udforsker, hvordan testresultatet hænger sammen med testpersonens livs- og karrierebane. Næste skridt kan være at se testpersonens ressourcer i relation til de mål, som ledelsen har for den konkrete organisation eller afdeling. Og endelig kan sidste skridt bestå i at implementere og forankre medarbejderen og dennes styrker i ledelsens strategi.

"Det handler om at drage nytte af de egenskaber, som det falder medarbejderen let og naturligt at udfolde og udnytte hans eller hendes indre motivation - i stedet for, at lederen skal bruge stok eller gulerod til at motivere medarbejderen. Forskning viser, at høj indre motivation både øger medarbejderens trivsel og performance," siger cand.psych. Ebbe Lavendt.

Han specialiserede sig i positiv psykologi under sin masteruddannelse i USA og var en af de første til at undervise i området herhjemme.

Kritik overdøver anerkendelse

Med godt 10 år på bagen er positiv psykologi stadig meget ungt som felt, og det har ikke kun haft medgang og succes. Både herhjemme og i USA har der været kritik - bl.a. af, at metoden er for useriøs og letbenet.

"En af årsagerne til kritikken er, at vi er vant til at tænke læring som studier i svagheder og fejl med henblik på at finde løsningen," siger cand.psych. Lene Flensborg.

"Positiv psykologi vender den logik på hovedet og siger, at vi vedholdende og systematisk skal studere succeserne for at finde ud af, hvad der virker. For de dårlige oplevelser har tendens til at fylde mere end de gode."

Lene Flensborg er partner i konsulenthuset Resonans, og hun henviser til to forskningsresultater, som underbygger påstanden. For det første har den amerikanske psykologiprofessor Barbara Fredericksons vist, at der skal tre gange så mange positive som negative følelser til, før vores bevidsthed for alvor åbner sig, og vi ser muligheder og bliver kreative. For det andet viser Marcial Losada, der har en ph.d. i organisationspsykologi og driver et konsulentfirma, at kommunikationen i højt performende grupper indeholder seks gange flere positivt-ankendende end negativt-kritiske udsagn.

"Positiv psykologi handler ikke om at snyde sig ud af virkeligheden, men om at blive god til at flytte fokus et godt sted hen og tænde håb hos sine medarbejdere"

Lars Ginnerup, cand.psych.

☞ "Losadas og Fredericksons forskning peger på, at vi alle med fordel kan vælge at kommunikere med større vægt på positivitet. Det er en sund læresætning at have i baghovedet som leder, siger Lene Flensborg.

Skab håb og handlekraft

I den aktuelle økonomiske krise vil mange ledere stå i en virkelighed, hvor nedskæringer er nødvendige, og hvordan bevarer man så et positivt fokus i forhold til sine medarbejdere?

"Ved at have modet til at vise ukuelig optimisme," svarer Lars Ginnerup.

Han er cand.psych. og har igennem en lang årrække arbejdet med ledelsesudvikling som selvstændig konsulent og ekstern lektor ved CBS.

"Positiv psykologi handler ikke om at snyde sig ud af virkeligheden, men om at blive god til at flytte fokus et godt sted hen og tænde håb hos sine medarbejdere," forklarer han.

"Hvis du er nødt til at aflevere et budskab om, at der skal fyres et antal medarbejdere i din afdeling for at nå et sparemål på 10 pct., så vil flere end dem, der rent faktisk bliver ramt, se det som et varsel om, at de selv står foran en fyring. Om ikke i år, så næste år. Det kan du gå op imod ved at forberede et budskab om, at det efter al sandsynlighed er overstået efter denne fyrringsrunde og rette fokus mod de opgaver og udfordringer, der venter forude. Det handler om at skabe håb og handlekraft i organisationen i stedet for desillusion og passivitet."

Vælg kursus med omhu

Får man mod på selv at tage et kursus i positiv psykologi, råder Hans Henrik Knoop fra masteruddannelsen i Aarhus til, at man ser sig godt for. Tjekker kursusudbydere

seriøsitet, underviserens faglige baggrund, og sikrer sig, at kursusindholdet har direkte relevans i forhold til det, man ønsker at arbejde med.

For bagsiden af medaljen i forhold til den store interesse, som positiv psykologi på kort tid har skabt, er risikoen for, at ikke alle kurser er tilstrækkeligt fagligt funderet, mener han.

"Jeg har fx hørt om kurser i misforstået positiv psykologi, hvor man har bildt folk ind, at de skal smile, selv om de er kede af det. Og det har forståeligt nok affødt kritik. Det er helt nødvendigt at kunne være ærlig og udtrykke kritik, hvis man skal kunne trives på sin arbejdsplads. Følelser fungerer på en måde som instrumenter på instrumentpanelet i en bil. Du skal kunne identificere dem tydeligt og tage dem alvorligt - ellers når du ikke langt med noget som helst," siger Hans Henrik Knoop. ■

