Institutionslederen nr. 8, september 2005

Om lykke, ledelse og nye logikker

- det positive spændingsfelt

af Tania Ellis

”Change your thoughts and you change your world” skrev Norman Vincent Peale i sin bog *The Power of Positive Thinking* i 1952. Allerede dengang et emne med stærk tiltrækningskraft: Bogen blev solgt i mere end 20 millioner eksemplarer på 41 sprog.

I dag er emnet måske mere aktuelt end nogensinde. For igennem de sidste 50 år har forskere kunnet konstatere, at der er sket et gradvist generationsskifte i vestlige samfundsværdier fra ydre-orienterede og materielle til mere indre-orienterede og immaterielle værdier.

Med det er fulgt en søgen efter helhed, identitet og lykke – en længsel efter udfoldelsen af det dybe liv, et ønske om at kunne gøre en positiv forskel både for sig selv og for omverdenen.

Derfor er det nu blevet tid til, at vi udfordrer vores grundantagelser, at vi vender vores logikker - og til at vi former vores arbejdspladser i overensstemmelse med disse nye værdier og ønsker.

Arbejde som job, karriere eller kald?

Lykkeforsker og professor i psykologi, Martin Seligman, skriver i sin bog *Authentic Happiness*, at han igennem sin forskning har fundet frem til, at der findes 3 elementer af lykke:

(1) nydelse og velbehag, (2) engagement – dvs. dyb involvering i arbejde, familie, hobbyer og (3) mening – dvs. at bruge sine styrker til at tjene noget el. nogen andre end sig selv.

Og Seligman konstaterer, at selvom førstnævnte element er det, der har *allermindst* indvirkning på vores lykkefølelse, så er det alligevel det, vi gør mest ud af at basere vores liv på.

Dette kunne måske være årsagen til, at Danica Pension sidste år – i forbindelse med at de lagde en ønskebrønd ud på nettet, hvor 3.000 af selskabets kunder kunne kaste ”ønskemønter” i – kunne konstatere, at langt de fleste af deres kunder havde kærlighed og økonomisk frihed øverst på listen over ønskedrømme. Kun 7 % så deres arbejdsliv som kilden til at opfylde drømme.

Samtidig ser vi imidlertid også en ny generation af medarbejdere, der stiller krav om mere af arbejdet end status, god løn og frynsegoder. Den ene undersøgelse efter den anden viser i hvert fald, at dét der i sidste ende har afgørende betydning for disse medarbejdere, er at de kan få lov til at udvikle sig selv både fagligt og personligt, at de kan være del af en arbejdsplads, der er etisk troværdig og med værdier, de kan identificere sig med. Og at de kan se, hvordan deres egen arbejdsindsats bidrager til virksomhedens mål.

Med andre ord, vil de have et job, de kan være stolte af og se en mening med. De vil ikke kun arbejde for at skaffe brød på bordet. De vil også have næring til sjælen i form af et arbejdsliv, hvor tingene hænger sammen, så det de brænder for indeni, også er det, de rent faktisk arbejder med i den ydre verden.

Engagement erstatter loyalitet

Idag kan man således betragte arbejdet ud fra tre vinkler:

(1) arbejdet som et ”job” - hvor arbejdet blot er en måde at tjene penge til tilværelsen på),
(2) arbejdet som en ”karriere” - hvor man søger anerkendelse gennem status og prestige eller
(3) arbejdet som et ”kald” - hvor arbejdet hænger tæt sammen med den enkeltes talent og mening.

Meget tyder på, at det især bliver den sidstnævnte kategori, der vil blive efterspurgt af organisationerne. For når de fleste organisationers konkurrencekraft og overlevelse skal drives af omstillingsevne, innovationskraft,

© Tania Ellis og fagbladet Institutionslederens Kompetencetillæg september 2005

kreativitet, videndeling og borger/kundefokus, så skal der mere til end rutinearbejde og loyalitet. Der er behov for medarbejdernes fulde engagement.

Omvendt kræver denne jobkategori, at man i organisationerne formår at skabe mening og helhedsforståelse, at man kan "facilitere andres kald" – eller det som nogen kalder for *human purpose management.*

Det handler om at gøre godt

Ok, så langt så godt – mening ser altså ud til at blive et vigtigt omdrejningspunkt for vores (arbejds)liv både nu og i fremtiden. Men hvad er denne her mening egentlig for en størrelse? Tja, den "store mening" kan være at ville bidrage til en positiv samfundsudvikling – globalt eller lokalt. Den "lille mening" kan handle om at være en del af et positivt, socialt arbejdsmiljø, hvor kolleger støtter hinanden, og således at det er muligt at skabe trygge rammer for ens arbejdsliv og familieliv.

Men når alt kommer til alt handler det dybest set om det samme: At gøre en positiv forskel – ved at gøre noget godt både for sig selv og for andre. For når man gør noget godt for sig selv, får man overskud til også at gøre noget godt for andre. Og ved at gøre noget godt for andre, får man det selv godt. Altså en vedvarende, positiv vekselvirkning, som løfter både os selv og andre.

Hvad det helt konkret vil sige at være god eller at gøre godt, vil så naturligvis variere, afhængig af hvem man spørger og i hvilken kontekst.

Kobling af mission og mening

Det amerikanske forskningsprojekt, *The Good Work Project,* der ledes af de tre kendte psykologiprofessorer Howard Gardner fra Harvard (kendt for sin teori om de mange intelligenser), Mihaly Csikszentmihalyi fra Peter F. Drucker School of Management (opfinder af "flow"-begrebet) og William Damon fra Stanford (forsker i moralsk udvikling), har i en årrække undersøgt betydningerne af ordet "god" i en række professioner: God som "fagligt fremragende" og god som "etisk og socialt ansvarlig".

Her belyses bl.a. den spænding, der er i enhver leders daglige virke – uanset om vi taler offentlig eller privat sektor – nemlig spændingen mellem det (økonomisk) effektive og det (moralsk) gode. Med andre ord, lederens opgave med at få organisationen til at levere den optimale service under hensyn til kravet om effektivitet og økonomisk styring, samtidig med at medarbejdernes arbejdsglæde og talentudfoldelse tilgodeses bedst muligt.

Forudsætningen for resultater og både økonomisk og menneskeligt overskud bliver i den forbindelse særligt lederens evne til sammen med den enkelte medarbejder at finde ind til det, der giver mening for medarbejderen, at finde ind til dennes inderste kerne af talenter – og så at koble dette op i forhold til organisationens mission og målsætning.

Nye lederkompetencer

Med denne opgave følger nye lederkompetencer som empati og menneskeforståelse, coaching, samarbejdsevner, kommunikation, tillid og åbenhed. Eller som Ugebrevet Mandag Morgen formulerer det i rapporten "Den Motiverede Medarbejder" fra 2002: *"Lederens ypperste kompetence skal ikke længere være økonomens eller ingeniørens, snarere psykologens, filosoffens og kommunikatorens*".

Denne ledelsesform handler således i langt højere grad end tidligere om at rådgive og udvikle mennesker, om at kommunikere, skabe forståelse og mening, om at motivere - og ikke mindst at inspirere, bl.a. med deres eget eksempel.

Ledelsesguren Stephen Covey proklamerer således i sin seneste bog "The 8th Habit" – efterfølgeren af storsællerten "7 gode vaner" - at den første og største ledelsesopgave for alle hver især starter med at kunne lede sig selv. For lederskab vil i Coveys begrebsapparat sige at "finde sin egen stemme", og at inspirere andre til at finde deres stemme, således at man gennem dialog og samarbejde får det som Covey kalder for "blending voices" – eller *sammenhængskraft*, for at bruge et populært politikerudtryk.

© Tania Ellis og fagbladet Institutionslederens Kompetencetillæg september 2005

Så hvor vi i mange år har talt om lederens evne til at *motivere*, er fokus stille og roligt ved at flytte sig over til det at kunne *inspirere*.

Motivation er ikke inspiration

At inspirere kommer af det latinske *spiritus* – ånd eller det sammensatte ord *in-spirare* – at puste-ånd-ind-i. Så når vi føler os inspirerede eller inspirerer andre, kan man sige, at vi er "beåndede". Det er her, vi finder kilden til ny energi, til glæde, kreativitet og nytænkning. Det er her, vi er i kontakt med vores sjæl.

Den velrenommerede og prisbelønnede professor og forfatter, Lance Secretan, har igennem de sidste 40 år arbejdet med sondringen mellem motivation og inspiration. For selvom vi har en tilbøjelighed til at forveksle de to begreber, er der ifølge Secretan ikke tale om en og samme sag:

Motivation udspringer af frygt inden i os selv, og når vi motiverer, tjener vi først og fremmest os selv: "*Jeg ønsker at ændre din adfærd med en eller anden form for belønning for at du kan opfylde de mål, jeg sætter for dig, således at jeg selv kan få opfyldt mine behov og målsætninger*".

Inspiration derimod udspringer af kærligheden inden i os selv, og når vi inspirerer, tjener vi andre først: "*Jeg holder af dig, og ønsker at hjælpe dig med at vokse*".

Alligevel bliver det oftest den ego-drevne motivation, der får lov til at komme i førersædet. For i en verden med kompleksitet, højt tempo og krævende arbejdsliv får vi sjældent fundet tid til at sætte farten ned, så vi får lyttet til det, vores sjæl fortæller os.

Når vi endelig får mærket efter, ved vi oftest inderst inde godt, når tingene ikke helt er som de skal være. Alligevel får vi ikke altid fulgt vores hjerter og gjort alt det, vi virkelig gerne vil. Hvorfor?

Måske fordi vi ikke kan overskue "projektet", føler os magtesløse. Måske fordi vi ganske enkelt ikke ved, hvordan vi kan realisere de gode intentioner i praksis. Måske fordi vi ikke er helt bevidste om, hvor præcis det er problemet ligger.

Og det er måske allerede dér, at vi møder vores reelle forhindring. At vi ofte tænker på det som et "problem" – altså tager det negative udgangspunkt og fokuserer på forhindringerne og alt det, der ikke fungerer.

Optimisme som karrierefremmer

Hvad er det, der kendetegner vinderteams i sportens verden? Du tænker måske, *træningen – holdånden - teamlederen*. Svaret er....optimisme.

Det er i hvert fald den konklusion, den tidligere nævnte professor i psykologi, Martin Seligman, når frem til i sin bog "*Optimism: How to Change Your Mind and Your Life*", efter at have nærstuderet spillere og ledere i det amerikanske nationale basketballforbund.

Optimistiske teams – målt bl.a. gennem deres optimistiske udtalelser til sportspressen omkring deres egen performance – spiller meget bedre under pres end pessimistiske teams. Og for Seligman er denne opdagelse blevet en helt ny måde at tænke konkurrence, arbejde og liv på.

"*Igennem hele mit liv som psykolog, har jeg lært at koncentrere mig om at forbedre det, der var noget galt med*", udtalte Seligman i et interview for nogle år siden og erkendte i samme åndedrag, at "*i stedet for at forsøge at minimere det, der ikke fungerer i tilværelsen, bør vi i stedet arbejde på at maksimere det, der allerede fungerer*".

For når pessimistiske mennesker løber ind i forhindringer på arbejdspladsen, i relationer eller i sportssammenhæng, så giver de op. Mens optimistiske mennesker, der møder modstand, prøver endnu hårdere, og gir den en ekstra skalle.

På den måde hjælper optimisme mennesker med at vokse i deres karrierer. For som Seligman pointerer: Den måde du håndterer modstand på, har en tendens til at have større betydning end hvordan du håndterer

situationer, når alt går glat. Så det er ofte dem, der formår at gå med modstand, der stiger på rangstigen i en organisation.

Case Stjernevejens Børnehave

Alligevel er det stadig udbredt i vores arbejdspladskulturer, at negativ er lig med realistisk, og at positiv er lig med urealistisk. At det mest effektive, rationelle og sikre er evnen til at identificere problemer og finde fejl.

Så hvad kan man gøre? - Det er Stjernevejens Børnehave i Gråsten et godt eksempel på.

For 4 år siden var børnehaven præget af nedskæringer på medarbejdernormeringer og nedslidte bygninger. Det smittede af på samarbejdsrelationerne med sygdom, stressede pædagoger og frustrerede børn og forældre som følge.

Bestyrelsen og ledelsen i Stjernevejens Børnehave i Gråsten besluttede derfor, at de ville arbejde bevidst og struktureret med de mentale og følelsesmæssige processer i børnehaven, i erkendelse af, at det kan godt være, at vi ikke kan kontrollere det, der er uden for os selv, men vi kan i hvert fald selv bestemme, hvordan vi ønsker at tænke, føle og handle.

Gennem en række tiltag har børnehavens ledere og medarbejdere således igennem de sidste 4 år arbejdet med at genkende og få en forståelse for både egne og andres negative følelser, og for hvilke negative reaktionsmønstre følelserne kan give. Og med det resultat, at de i dag konstant og nemt kan afkode kommunikationen og dæmme op for potentielle konflikter.

Som én af initiativtiagerne til projektet, Bente Løwe Christiansen, forklarer: ”*Når irritation eller anden negativitet sendes ud, så er det vigtigt at man ikke selv bare smider ”skidtet” tilbage igen - for så accelererer den negative energi og dræber al konstruktivitet. Det er jo dybest set udtryk for en negativ følelse hos den anden, og at den anden i realiteten har brug for at komme i godt humør igen. Så der gælder det om at negativiteten bliver transformeret til positivitet – for alle ved jo godt, at når der er én med dårligt humør, så bliver alle påvirket af den dårlige stemning”.*

I sidste ende fører det at kunne håndtere egne og andres følelser til øget rummelighed, eller det der i moderne sprog kaldes relationskompetence. Så når en kollega i Stjernevejens Børnehave i dag kommer med forslag til ændringer, bliver det ikke længere opfattet som et personligt angreb, men i stedet som et konstruktivt skulderklap, der har til formål at forbedre til alles bedste.

Positive resultater - med uændret budget

Igennem dette mentale og følelsesmæssige arbejde har Stjernevejens Børnehave formået at vende den negative spiral med fokus på afmagt og placering af skyld, til i stedet at være et sted, hvor man har ændret adfærd og nu tænker fremad, konstruktivt og positivt.

- Og det er noget, der tilgodeser både det (økonomisk) effektive og det (moralsk) gode. For med *uændret budget* har børnehaven indtil videre opnået følgende:

• faldende sygdom blandt personalet,
• et positivt psykisk arbejdsmiljø præget af fælles engagement, entusiasme og vilje til samarbejde
• færre konflikter børnene imellem og mindre ”skæld ud”,
• høj brugertilfredshed samt positiv respons fra samarbejdspartnere udenfor huset,
• ressourceoverskud til 20 personer med bl.a. anden etnisk baggrund i aktivering, jobtræning, skånejob mm.

Lykke er...

”Change your thoughts and you change your world” skrev Norman Vincent Peale for mere end 50 år siden. Meget tyder på, at han allerede dengang havde fat i noget af det rigtige.

I hvert fald må vi konstatere, at vi i dag - med hjælp fra videnskaben - kan konstatere, at vejen til lykke ikke nødvendigvis afhænger af de ydre omstændigheder, men snarere af vore egne dispositioner.

© Tania Ellis og fagbladet Institutionslederens Kompetencetillæg september 2005

Og at en integration af vore egne værdier, talenter og det, der giver mening for hver enkelt af os, kan gøre os i stand til at skabe sammenhæng i vores liv, så vi kan udfolde os og gøre godt – både for os selv og for andre.

Som Gandhi en gang sagde: *Happiness is when what you think, what you say, and what you do are in harmony*.

<Faktaboks 1:>

Artiklens forfatter erhvervsinspirator og Executive MBA, Tania Ellis, benyttes flittigt som foredragsholder og underviser over hele landet, og har med sit Inspiratorium® igennem de sidste par år inspireret en lang række private og offentlige organisationer til nytænkning og bæredygtige praktikker.

Hver 2. måned udsender hun et gratis nyhedsbrev med fokus på emner, der relaterer til nu- og fremtidens ledelse og arbejdsliv.

Du kan læse mere om Inspiratorium® og melde dig nyhedsbrevet på www.taniaellis.dk

<Faktaboks 2:> Projekt Stjernehaven – den bæredygtige institution

Med udgangspunkt i positive erfaringer i arbejdet med at vende negative adfærdsmønstre på arbejdspladsen har Stjernevejens Børnehave taget initiativ til Projekt Stjernehaven, der skal arbejde med udviklingen af "Den Bæredygtige Institution - en institution som er bæredygtig samfundsmæssigt, miljømæssigt, kompetencemæssigt, følelsesmæssigt og økonomisk.

Formålet med projektet er at udvikle en model, der kan danne ny eksportværdig præcedens på institutionsområdet i Norden, og som samtidig kan tjene som inspiration til helhedsorienterede erhvervspraktikker til gavn for både brugere, medarbejdere, det offentlige og industrien.

I den forbindelse søger Stjernevejens Børnehave samarbejdspartnere, der kan yde støtte i form af sponsorering og/eller videndeling.

Du kan læse mere om hele projektet på: http://www.taniaellis.dk/Newsletter/NytMaj05_dk.htm

© Tania Ellis og fagbladet Institutionslederens Kompetencetillæg september 2005