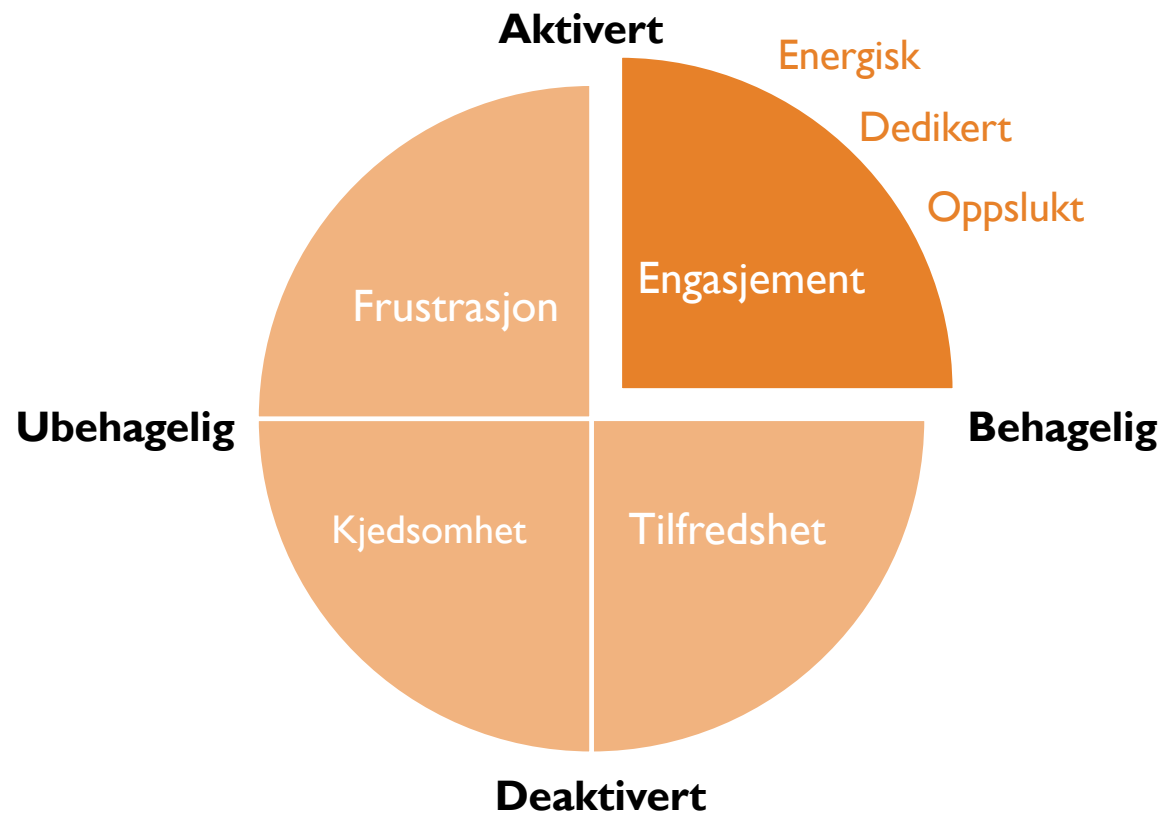




ARBEIDSGLEDE! HVA OG HVORDAN?

BETYDNINGEN AV ET STYRKEBASERT FOKUS

KAROLINE H. KOPPERUD
HANDELSHØYSKOLEN/OSLOMET



Basert på Russel, 2003

REGULERING AV ATFERD...

- Positive emosjoner som er aktiverte kan være særlig relevante i jobbsammenheng!
 - Interesse stimulerer til **undring, utholdenhet og læring**. Har stor samvariasjon med opplevelse av utfordring og indre motivasjon
 - Interesse er kanskje den mest avgjørende emosjonstilstanden for daglig funksjon og **avgjørende for utvikling av ferdigheter og kompetanser**

Fredrickson, 1998; Izard, 1991; Kopperud & Vittersø, 2008.



SALANOVA, AGUT & PEIRÓ, 2005

This document is copyrighted by the American Psychological Association or one of its allied publishers. This article is intended solely for the personal use of the individual user and is not to be disseminated broadly.

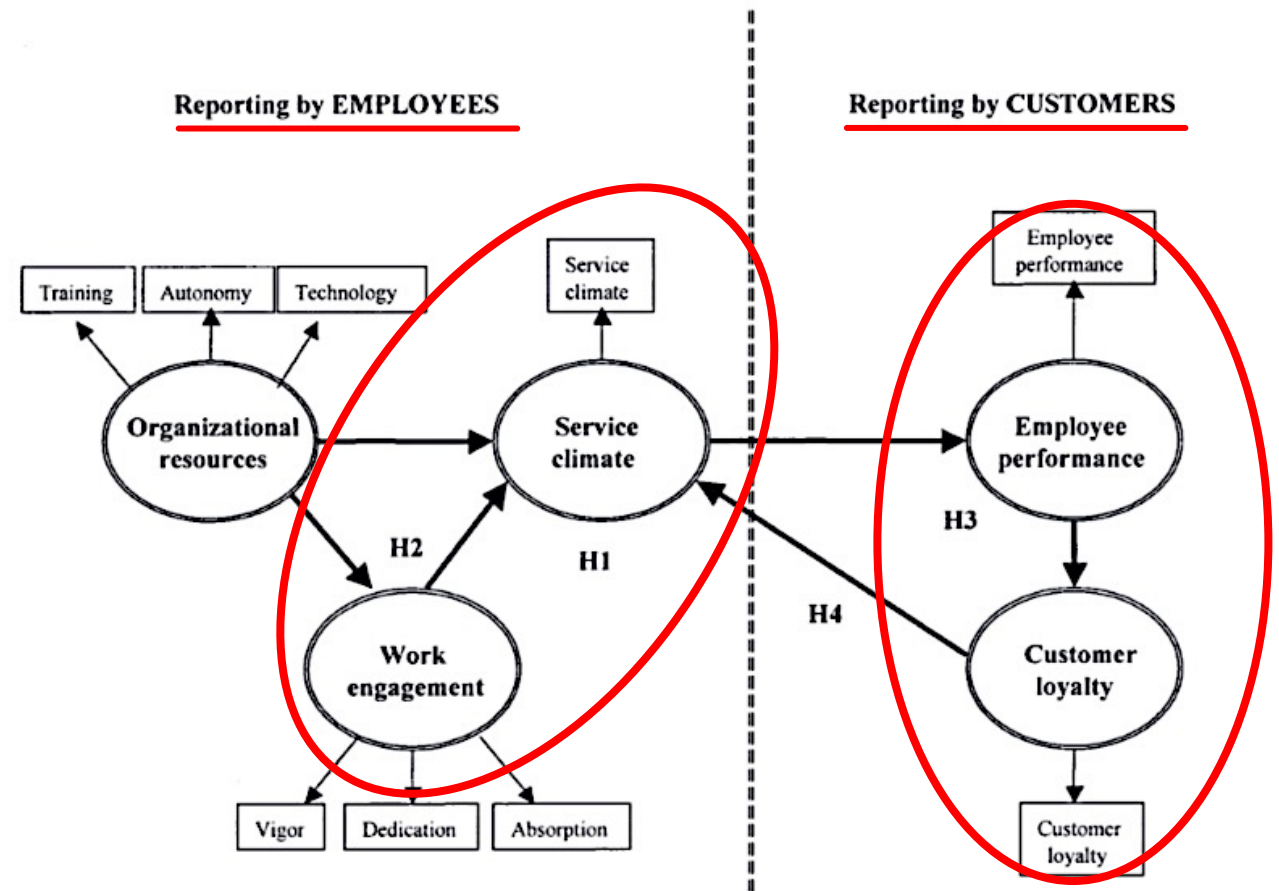


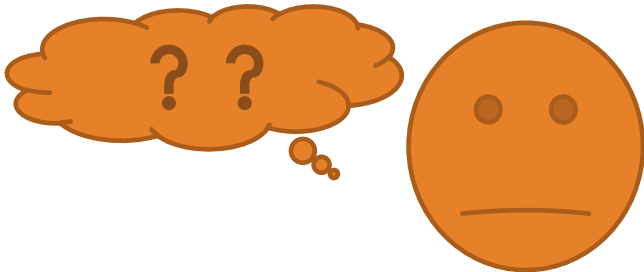
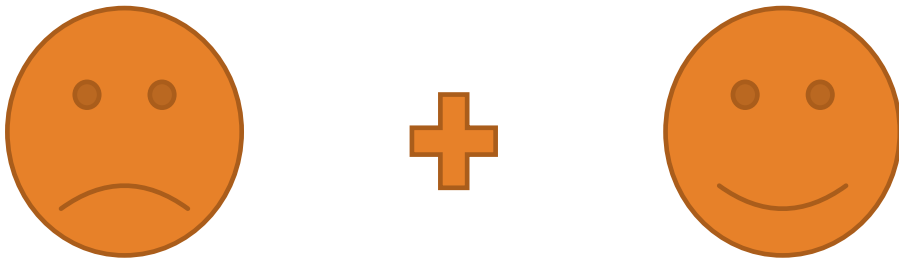
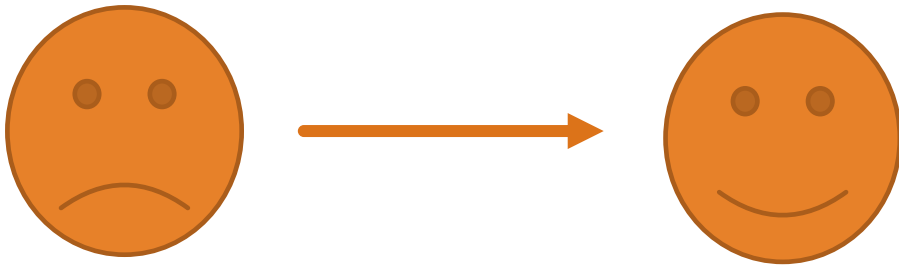
Figure 1. The research model. H = hypothesis.

OPPSUMMERT...

1. Jobbtilfredshet favner ikke så godt om den lykken vi opplever på jobb
2. Tilfredshet og engasjement regulerer atferd ulikt og utløses av ulike faktorer
 - a) Takknemlighet og trygghet
 - b) Utfordring
3. Engasjement oppleves oftere enn tilfredshet i jobbsituasjoner

Kilder: Ashkanasy et al., 2002; Judge et al., 2001; Kahneman, Krueger, Schkade, Schwarz, & Stone, 2004; Wright & Cropanzano, 2004; Berridge, 2003; Carver, 2003; Fredrickson, 1998; Panksepp, 1998; Silvia, 2006; Vittersø, 2004; Kopperud & Vittersø, 2008; Campos & Keltner, 2014.

HVA ER NEGATIVE FØLELSER GODT FOR?



- Mer oppslukt og engasjert i arbeidet sitt enn de som er i et jevnt godt humør hele dagen

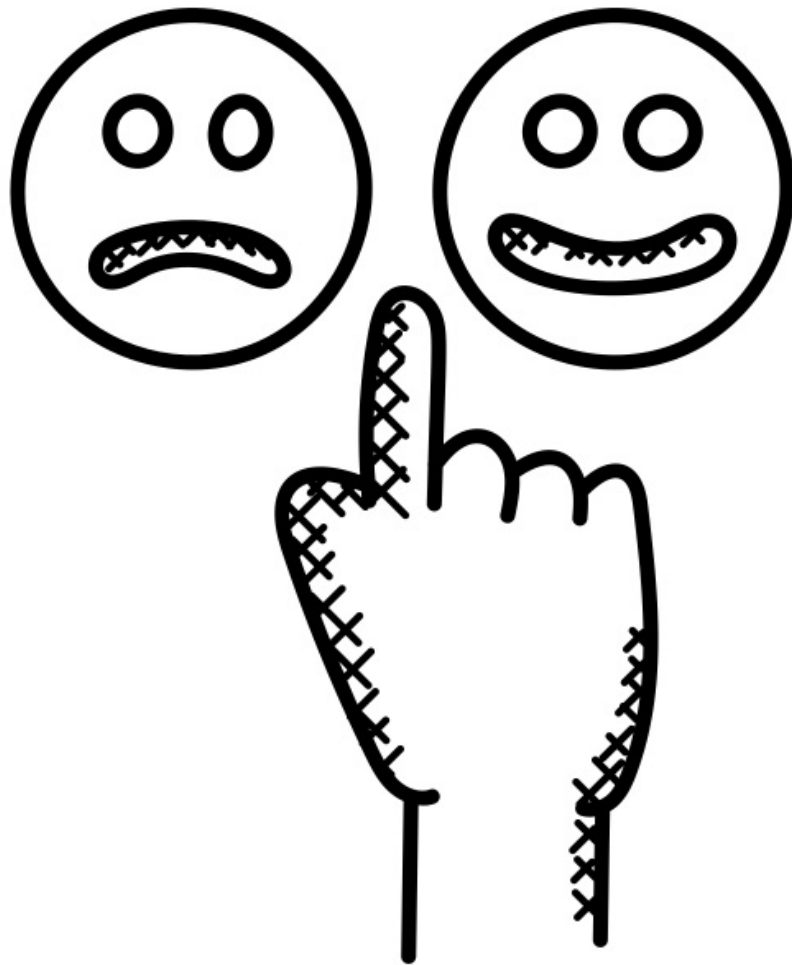
■ Kashdan & Biswas-Diener, 2015

- Opplevelse av negative og positive emosjoner på samme tid, stimulerer kreativitet

■ Beldow et al., 2011

- Studenter som opplever forvirring men likevel jobber seg gjennom forvirringen presterer bedre på tester enn studenter som «forstår alt» med en gang

■ Dmello et al., 2014



Created by Creative Stall
from Noun Project

...HVORDAN?

Tre faktorer som påvirker glede:

- “Set point”
- Miljømessige faktorer
- Kognitive, atferdsmessige og målrettede aktiviteter

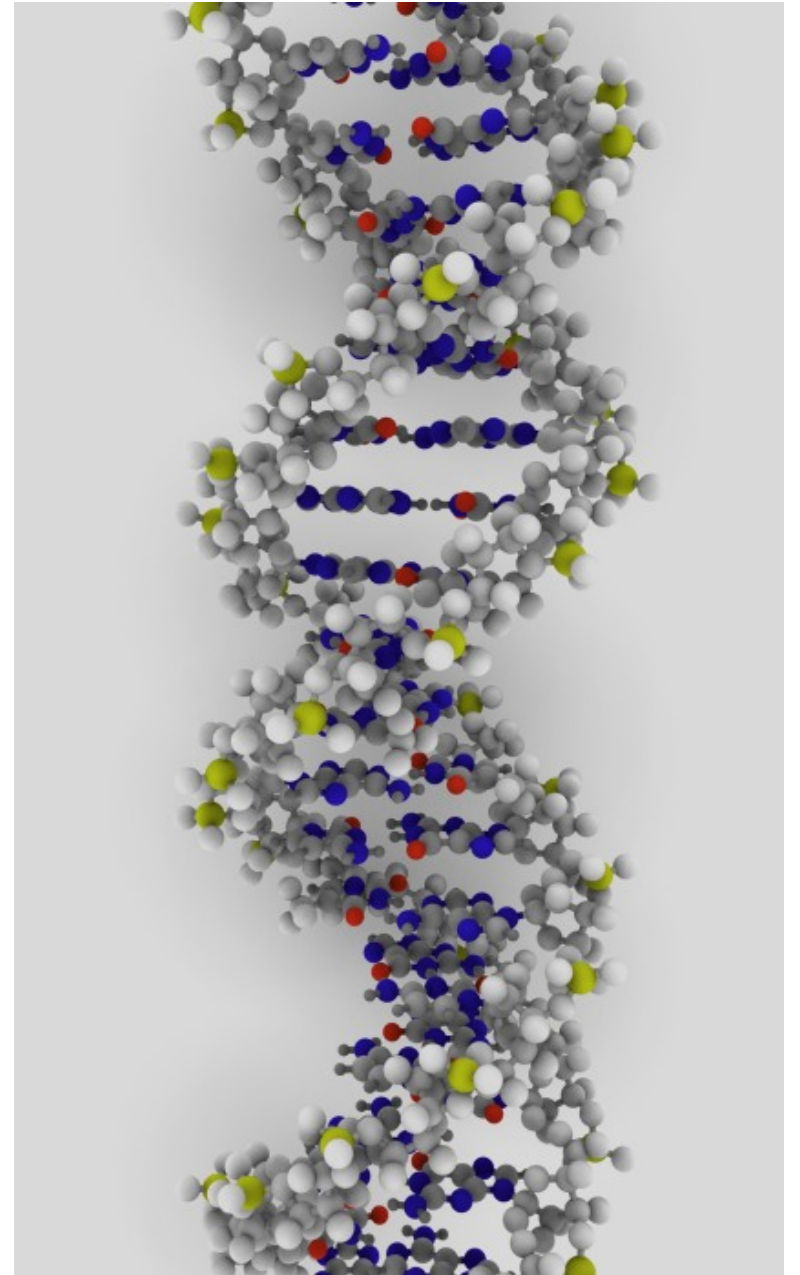
■ Bang Nes, 2014

«SET POINT»

- Gener påvirker i hvilken grad vi opplever positive emosjoner
- Forklarer **35% - 50%** av variansen mellom individer
 - Avhengig av type lykke-indikator som måles
- Disse genetiske effektstørrelsene er **blant de største** vi finner innen psykologien
- Men er **ingen garanti for stabilitet**...
 - Nye genetiske innvirkninger kan utvikles over tid
 - Forskjellige type gener kan ha betydning i ulike utviklingsstadier

Bang Nes, 2014

Bilde:Ynse/CC/Flickr



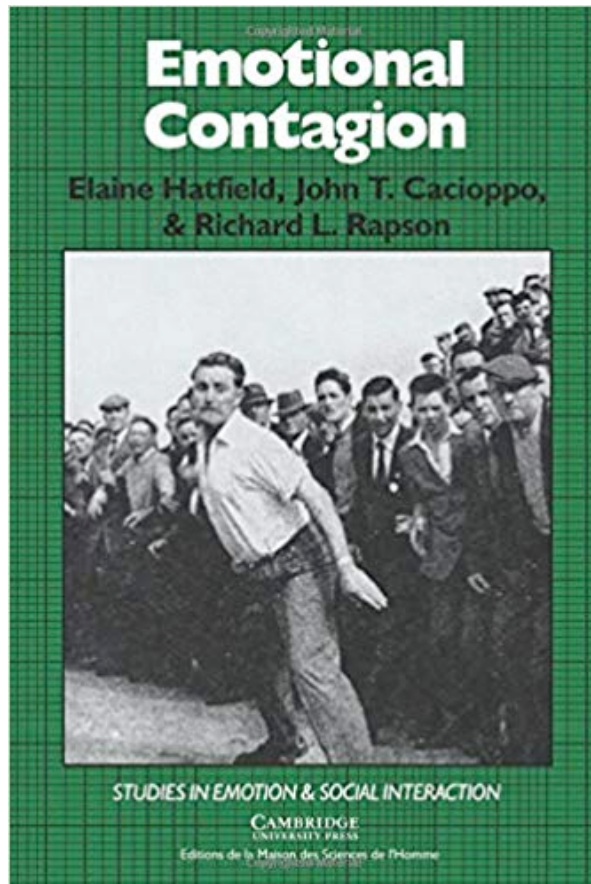
KOGNITIVE, ATFERDSMESSIGE, OG MÅLRETTEDE AKTIVITETER

- Forklarer rundt 40% av variansen i individuelle forskjeller
- Positive tilstandslignende opplevelser er hovedsakelig påvirket av omgivelser og aktiviteter og kan derfor erfares av oss alle

Lyubomirsky, Sheldon, Schkade, 2005; Bang Nes, 2014



HEI PÅ DEG!



BARSADE, 2002

The Ripple Effect:
Emotional Contagion
and Its Influence on
Group Behavior

Sigal G. Barsade
Yale University

Group emotional contagion, the **transfer of moods** among people in a group, and its influence on work **group dynamics** was examined in a laboratory study of **managerial decision** making using multiple, convergent measures of mood, individual attitudes, behavior, and group-level dynamics. Using a 2 x 2 experimental design, with a trained confederate enacting mood conditions, the predicted effect of emotional contagion was found among group members, using both outside coders' ratings of participants' mood and participants' self-reported mood. No hypothesized differences in contagion effects due to the degree of pleasantness of the mood expressed and the energy level with which it was conveyed were found. There was a significant influence of emotional contagion on individual-level attitudes and group processes. As predicted, the positive emotional contagion group members experienced improved cooperation, decreased conflict, and increased perceived task performance. Theoretical implications and practical ramifications of emotional contagion in groups and organizations are discussed. •

Understanding shared social processes in groups is becoming increasingly important as firms move toward a greater team orientation. These shared social processes can serve as a conduit for a variety of group interactions and dynamics important to getting work done. Interestingly, research on the influence of shared social processes has focused almost

HVA SÅ MED
LEDELSE?

HVORDAN PÅVIRKER LEDERE MEDARBEIDERES PSYKISKE HELSE?

- Ledere kan fungere som “buffere” for medarbeideres arbeidsstress
 - Likevel – mange medarbeidere som oppgir sin nærmeste leder som det verste aspektet med jobben sin (Hogan & Kaiser, 2005)
- Hvorfor kan ledere ha en så sterk påvirkning på oss?
 - Organisasjonens ansikt
 - Tolkning av arbeidsoppgaver, relasjoner og rettferdighet er knyttet til hvordan leder behandler medarbeider

Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 178–194

HVORDAN PÅVIRKER LEDERE MEDARBEIDERES PSYKISKE HELSE?

- Ledere distribuerer eller holder tilbake materielle og sosiale ressurser
- Når en leder utviser en positiv fremtidsvisjon så kan dette virke stressreducerende og det kan forekomme emosjonell smitte
- Ledere kan gi emosjonell og materiell støtte
 - Ressursene som følger gode relasjoner mellom ledere og medarbeidere kan redusere medarbeideres stress og utbrenthet
- Tilknytningsteori
 - Ledere kan konfigurere som tilknytningspersoner for medarbeidere
 - Nære relasjoner gir også en trygg base

Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 178–194

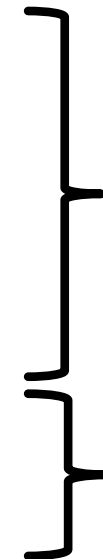
MONTANO, D., REESKE, A., FRANKE, F., & HÜFFMEIER, J. (2017). LEADERSHIP, FOLLOWERS' MENTAL HEALTH AND JOB PERFORMANCE IN ORGANIZATIONS: A COMPREHENSIVE META-ANALYSIS FROM AN OCCUPATIONAL HEALTH PERSPECTIVE. *JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*, 38(3), 327–350.

- Meta-analyse
 - Sammenhengen mellom ledelse, medarbeideres mentale helse og jobbprestasjoner
 - Seks kategorier for mental helse, både negative og positive indikatorer: affective symptoms, utbrenthet, stress, “well-being”, psykologisk fingering, dårlig opplevelse av egen helse

- Transformasjonsledelse
- Relasjonsledelse
- Oppgaveorientert atferd
- Høy kvalitet på leder-medarbeider relasjon

- Destruktiv ledelse

Partial support for the mediating role of mental health concerning the relationship between leadership and job performance



Positivt assosiert
med helse

Negativt assosiert
med helse



SPREITZER, G., MYERS, C.G., KOPELMAN, S., & MAYER, D.M. (2019). THE CONCEPTUAL AND EMPIRICAL VALUE OF A POSITIVE LENS: AN INVITATION TO ORGANIZATIONAL SCHOLARS TO DEVELOP NOVEL RESEARCH QUESTIONS. *ACADEMY OF MANAGEMENT PERSPECTIVES*, 3.

- Hvordan utvikle medarbeidere på en helsefremmende måte?
 - Utvikling av styrker
 - Ledere som fokuserer på styrker, det beste i seg selv og andre, etterleve egne kjerneverdier som en kilde til et bedre selv og et bedre system



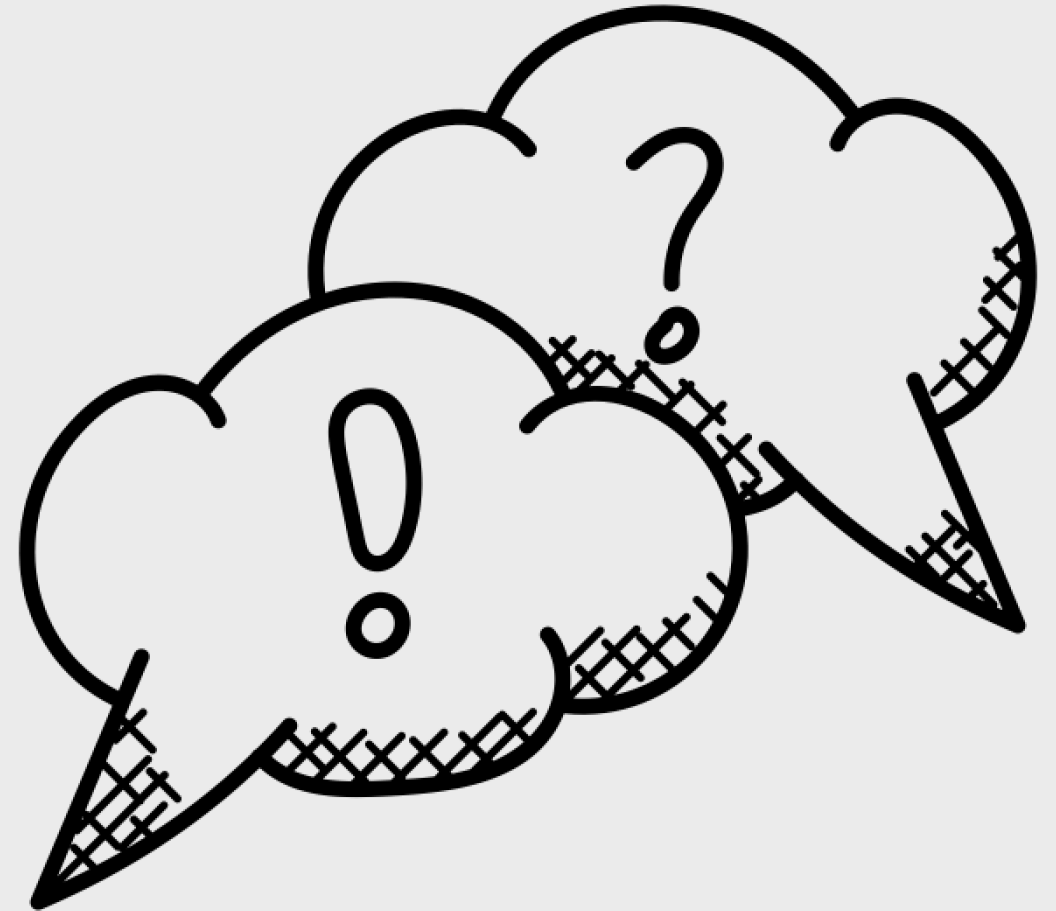
*«THE PROBLEM - AND IT IS WELL
DOCUMENTED - IS THAT MOST
PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEMS
DO NOT MOTIVATE INDIVIDUALS
NOR GUIDE THEIR DEVELOPMENT
EFFECTIVELY.»*

EDWARD LAWLER (1994)

Så hva skal til?

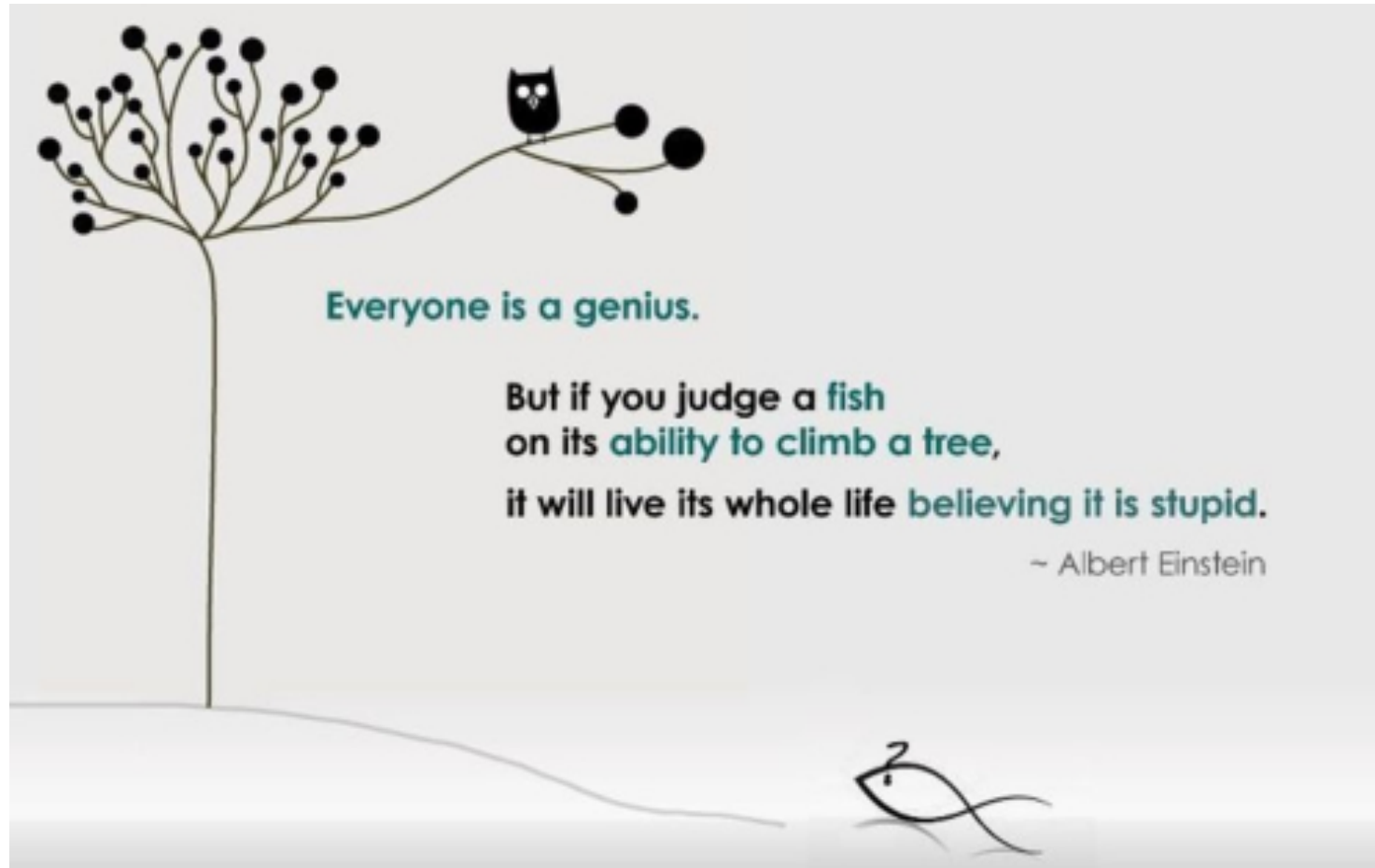
- Konstruktive tilbakemeldinger er tilbakemeldinger som oppleves som:
 - Styrkebaserte
 - Oppgaverelaterte
 - Spesifikke og lette å forstå og
 - Akseptable og nøyaktige
- Det var kun når timingen ble opplevd som god!
 - Hvor hyppig og tett opp til oppgaveutførelsen tilbakemeldingene oppleves

Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A. (2016).



Created by Creative Stall
from Noun Project

Hva er styrker?



Hva er styrker?

- The abilities to consistently produce near-perfect performance on a specific task
- Rath, 2007
 - Består av:
 - *Ferdigheter*: grunnleggende evner til å utføre oppgaver. Tilegnes gjennom trening og erfaring
 - *Kunnskap*: kjennskap til og forståelse for fakta og hovedprinsipper som er tilegnet gjennom utdanning eller erfaring
 - *Talent*: Naturlige tenkemåter, følelser og måter å oppføre seg på. Ikke tilegnet, men del av vår personlighet

Hodges & Asplund, 2010

Styrker er...

- ...de talentene du har investert tid og energi i å utvikle
- Styrker viser seg i de situasjonene der du føler deg sterk, energisk, får det til og ønsker å ha et bidrag

Hvorfor er energi viktig?

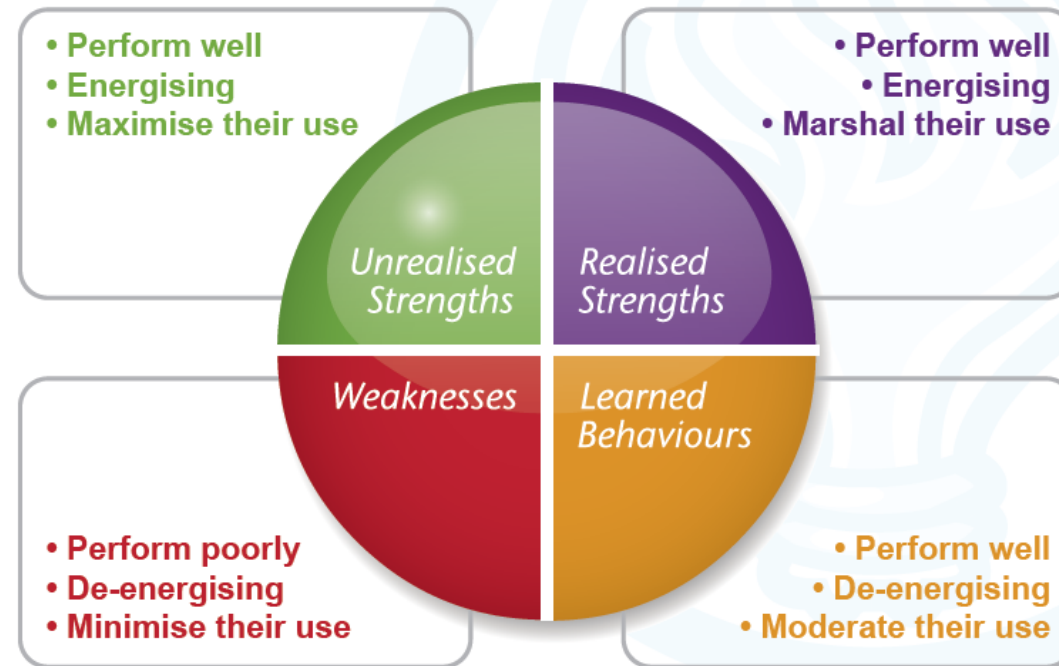


Figure 1: The Realise2 Quadrant Model

Filosofisk opphav

- Dyder:
 - Disposisjoner for å handle moralsk
 - Heller enn moralske regler og lover
 - Anscombe, 1958
- Aristotle, Nicomachean Ethics:
 - Dyder er et punkt mellom en svakhet og et overdrevent trekk
- Tre betingelser:
 - Gjøres bevisst
 - Valgt for sin egen del
 - Valgt i henhold til en stabil egenskap

Individuelle forskjeller

- William James (1842 – 1910)
 - The varieties of religious experience (1902)
 - «Morbid-minded» vs «Healthy minded»
 - Diskuterer “Healthy-minded temperament” og mulighetene for en “sjelekur”
- Gordon Allport (1897 – 1967)
 - Positive personkarakteristikker og verdier:
 - Den teoretiske, pragmatiske, estetiske, sosiale, individualistiske og den tradisjonelle

Organisasjonsteori

Peter Drucker: *The effective Executive* (1967)

“The task of an executive is not to change human beings. Rather as the Bible tells us in the parable of the talents, the task is to multiply the performance capacity of the whole by putting to use whatever strength, whatever health, whatever aspiration there is in individuals.”

Positiv psykologi

- Martin Seligman
 - Gikk til valg som APA President med positive psykologi som agenda
 - Hva er det som gjør at mennesker trives, utvikler seg og lever lykkelige liv?
 - Hva er det som er bra med mennesker?
 - Hvordan bevege seg fra “good to great”?

Virkninger I: Korrelasjonsstudier

- Engasjement og økt «well-being»
- Selvtillit
- Mestringstro
- Redusert stress
- Egen og andres vurdering av prestasjoner
- Redusert organisasjonsregistrert sykefravær

Se Bakker & van Woerkoem, 2017 for oppsummering

Virkninger II: Kvasi- eksperimentelle studier

- Positive effekter på lykke og depresjon
- Økt opplevelse av jobben som et «kall» og økt livstilfredshet
- Bruk av styrker - økt «harmonisk lidenskap» - økt «well-being»

Se Bakker & van Woerkoem, 2017 for oppsummering

Virkninger III: Intervensjonsstudier

- Økt positive emosjoner (korttidsvirkninger) økt psykologisk kapital (korttids- og langtidsvirkninger)
- Økt mestringstro og økt initiativ til personlig vekst
- Jobbforming – styrkeforming – person-jobb match (for eldre...)

Se Bakker & van Woerkoem, 2017 for oppsummering

Virkninger av styrkebaserte tilbakemeldinger

- Opplevd nytte
- Forbedret prestasjon
- Positive emosjoner
- Fremmer relasjonsbygging
- Gir et godt og trygt grunnlag for informasjonsdeling

Kluger & Nir, 2009; Bouskila-Yam & Kluger, 2011; Aguinis et al., 2012; Kuvaas et al., 2016

Sammenlignet med tradisjonell feedback

- Organisasjonsstøtte for bruk av styrker og styrkebasert atferd har sammenheng med forbedrede prestasjonsvurderinger
- Organisasjonsstøtte for å jobbe med å utvikle og forbedre svakheter har ikke sammenheng med prestasjonsvurderinger

van Woerkom et al., 2016

Dark-side

- To hovedutfordringer:
 1. Motstand mot positiv tilbakemelding
 - Ubehag ved komplimenter, overser verdien i positive tilbakemeldinger, avviser positive tilbakemeldinger
 2. Styrker som blir svakheter
 - Mer er ikke nødvendigvis bedre: å stole blindt på ens styrker eller å overse de kontekstuelle betingelsene for styrker
- Må også jobbe med overbruk av styrker

Kaplan & Kaiser, 2010



TAKK FOR MEG!

KAROKO@OSLOMET.NO