

Jákvæð sálfræði á vinnustöðum

Hvað er Jákvæð sálfræði? Hvernig getur Jákvæð sálfræði nýst stjórnendum og starfsfólki á vinnustöðum?

Jákvæð sálfræði byggist á því að skoða, skilja, rannsaka, uppgötva og koma á framfæri þeim þáttum sem stuðla að jákvæðum þroska bæði hjá einstaklingum og samfélögum í heild (Sheldon, Fredrickson, Rathunde, Csikszentmihalyi & Haidt, 2000). Hér er um vísindagrein að ræða sem fjallar um það sem einkennir vel starfhæfan einstakling og stofnanir (Seligman, Steen, Park, & Peterson, 2005). Fræðimenn innan greinarinnar hafa út frá niðurstöðum rannsókna þróað leiðir til að hjálpa einstaklingum að hækka vellíðanarstuðul sinn – til að einstaklingurinn nái að blómstra (flourish) í starfi og leik. Hin vísindalega nálgun vellíðanar (well-being) er einmitt að líða vel og virka vel (feeling good and functioning well). Hér er ekki átt við stundarhamingjuna heldur fjallar vísindagreinin um að gera vellíðan einstaklingsins sjálfbæra (sustainable). Sjálfbær vellíðan krefst ekki að einstaklingnum líði alltaf vel, heldur fjallar hún um að einstaklingurinn nái að stjórna líðan sinni í blíðu og stríðu (Huppert, 2009).

Vellíðan einstaklinga snertir alla vinnustaði. Það er siðferðisleg skylda fyrirtækja og stofnana að huga vel að vellíðan sinna starfsmanna. Göfugt markmið vinnustaða er að skila starfsfólki sínu heim til sín að degi loknum í sama ástandi eða jafnvel betra en þau voru í að morgni. Á sama tíma getur fjárhagslegur ávinningur fyrirtækja og stofnana verið umtalsverður við að hlúa að vellíðan starfsfólks.

Í gegnum tíðina hafa vinnustaðir farið ýmsar leiðir til að ná því besta fram hjá starfsfólki sínu. Áherslan hefur oft verið lögð á líkamlega heilsu starfsmanna með hvatningu um hreyfingu og hollt mataræði. Hinsvegar hefur í gegnum tíðina minni áhersla verið lögð á eflingu andlegrar heilsu sérstaklega.

Stjórnendur fyrirtækja eru í lykilstöðu til að stuðla að aukinni vellíðan starfsfólks á vinnustöðum og flestir gera sér grein fyrir að mannauðurinn er sá þáttur er skilar mestu samkeppnisforskoti í nútíma viðskiptaumhverfi. Það hefur sýnt sig að aðferðir jákvæðrar sálfræði, jákvæð inngrip og verkfæri, geta nýst stjórnendum fyrirtækja og stofnanna til að ná þessum árangri (Zwetsloot & Pot, 2004).

Margvíslegar leiðir hafa verið þróaðar til að hjálpa einstaklingum að auka vellíðan sína t.d. með jákvæðum inngripum (positive interventions) sem stuðla að jákvæðum tilfinningum í gegnum góðverk, núvitund og félagstengsl (Hefferon og Boniwell, 2011). Hvenær sem er í sínu daglega lífi getur einstaklingur stundað jákvæð inngrip. Það skilar sér í aukinni vellíðan, ekki bara í einkalífi heldur einnig á vinnustað.

Nokkur dæmi um jákvæð inngrip sem vinnustaðir geta auðveldlega innleitt til bættrar andlegrar heilsu starfsmanna er vaxtarhugarfar, styrkleikamat, markþjálfun og samskiptasáttmáli.

Þar sem stjórnendur styðja starfsfólk sitt við að þróa með sér hugarfar vaxtar / grósku (e. *growth mindset*), hafa rannsóknir m.a. sýnt að það starfsfólk lítur á áskoranir sem tækifæri (Dweck, C. S., 2006). Árangur byggist á styrkleikum og því er mikilvægt fyrir vinnustaði að þekkja styrkleika sinna starfsmanna og byggja á þeim til að ná árangri – bæði fyrir

einstaklinginn og vinnustaðinn. Samofið þessu er markþjálfunartækni sem rutt hefur sér til rúms á undanförunum árum. Með notkun slíkrar tækni er einstaklingurinn hvattur til að greina langanir sínar og þrár, setja sér markmið og finna réttu leiðirnar til að ná þeim. Þarna koma markmið og leiðir frá einstaklingnum sjálfum sem líklegra er að ná fram að ganga heldur en það sem honum er algerlega fyrirskipað að gera. Samskiptasáttmáli er ein leið til að rækta jákvæðar tilfinningar. Starfsfólk kemur sér saman um hvernig það vill eiga samskipti hvert við annað og hvað þau vilji að einkenni þau. Úr þessu verður gerður sáttmáli sem sammælt er um að fara eftir í starfsumhverfinu. Þetta myndar grundvöll fyrir þá menningu sem leitað er eftir að skapa þar sem starfsfólk nýtur sín vel.

Sjálfsákvörðunarkenningar eða self-determination theories, eru hluti af vísindagrein Jákvæðrar sálfræði (Ryan & Deci, 2000). Þær fjalla um að virkja innri drifkraft einstaklingsins með því að gera hann að þátttakanda í ákvörðunum og gefa honum heimild til að velja hentugar leiðir að markmiðum. Þetta veitir honum svonefnt sálfræði til að haga sér í samræmi við sín innri gildi. Þannig er áhugi einstaklingsins hámarkaður á því sem hann færst við hverju sinni. Þetta er samofið því sem hér var á undan nefnt.

Þegar vinnustaðir að beita framangreindri nálgun við starfsfólk sitt er hægt að tala um að vinnustaðurinn tileinki sér Jákvæðan forystustíl. Ýmsar tegundir af slíkum forystustíl hafa verið skilgreindar eins og Þjónandi forysta, Styrkleikamiðuð forysta og Núvituð forysta. Það sem einkennir jákvæðan forystustíl er m.a. að vera hvetjandi, til staðar, leggja sitt af mörkum til að starfsfólk nái árangri, hjálpa starfsfólki að eiga hlut í árangri, hjálpa þeim að læra og þroskast og að ná markmiðum sínum. Jákvæð forysta eflir vellíðan starfsmanna og eykur um leið árangur vinnustaðarins.

Sú nálgun og þau inngrip sem hér að framan hefur verið lýst ættu ekki að koma í staðinn fyrir það hefðbundna sem vinnustaðir hafa hingað til gert fyrir starfsfólk sitt á vinnustöðum. Þvert á móti væri réttara að líta á þessa þætti sem viðbót. Ótal rannsóknir hafa t.d. sýnt að líkamleg hreyfing eykur ekki bara líkamlega hreysti heldur einnig andlega líðan fólks (Faulkner, Hefferon, & Mutrie, 2015). Sama á við um hollt mataræði. Þegar jákvæð inngrip bætast við er líklegt að enn betur takist til við að auka vellíðan starfsfólksins og þar með að bæta stjórnunar- og rekstarlegan árangur.

Fjárhagslegur ávinningur fyrirtækja og stofnana getur verið umtalsverður við að hlúa að vellíðan starfsfólksins en rannsóknir hafa m.a. sýnt að fyrir hverja eina krónu sem vinnustaðir leggja í aðgerðir til að auka vellíðan starfsfólksins þá skilar það sér sex-falt til baka í formi aukins árangurs og skilvirkni (Burton, J., 2008). Það er þó fyrst og fremst hin siðferðisleg skylda fyrirtækja og stofnana sem ætti að hvetja stjórnendur til að huga að vellíðan sinna starfsmanna. Ljóst er að mörg verkfæri eru til staðar innan jákvæðrar sálfræði sem stjórnendur geta nýtt sér til að ná enn betri árangri í rekstri fyrirtækja og til að auka enn frekar ánægju og vellíðan starfsmanna.

Reykjavík, 15. febrúar 2021

*Garðar Jónsson, stjórnunar- og mannauðsráðgjafi hjá Skilvirk Viðskiptaráðgjöf
M.Sc. Diploma í jákvæðri sálfræði
M.Sc. í altækri gæðastjórnun og stjórnvísí*

Heimildaskrá

Burton, J. (2008). The Business Case for a Healthy Workplace. *IAPA (Industrial Accident Prevention Association)*.

Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. New York: Random House.

Faulkner, G., Hefferon, K., & Mutrie, N. (2015). Putting Positive Psychology Into Motion Through Physical Activity. In *Positive Psychology in Practice: Promoting Human Flourishing in Work, Health, Education, and Everyday Life: Second Edition*. <https://doi.org/10.1002/9781118996874.ch12>

Hefferon, K. og Boniwell, I. (2011). *Positive Psychology: Theory, Research and Applications*. McGraw-Hill Education (UK).

Huppert, F. A. (2009). Psychological Well-being: Evidence Regarding its Causes and Consequences. *Applied Psychology: Health and Well-Being*. <https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2009.01008.x>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: empirical validation of interventions. *The American Psychologist*. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.60.5.410>

Sheldon, K., Fredrickson, B., Rathunde, K., Csikszentmihalyi, M. and Haidt, J (2000). Positive Psychology Manifesto, revised at the Akumal 2 meeting, Mexico, January, www.ppc.sas.upenn.edu/akumalmanifesto.htm

Zwetsloot, G., & Pot, F. (2004). The business value of health management. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-1895-9>