



🕒 7 min. 👁️ 📌 02-09-2009

Brug positiv psykologi i MUS samtalen

”Lad os komme ind til det centrale: Det, der skal gøres bedre, laves om, det der ikke er godt nok”, synes at være mange lederes tilgang til MUS. Men hvis målet er bedre resultater, skal leder og medarbejder sætte fokus på det, der allerede går godt, lyder det fra forfatterne til bog om positiv psykologi.

Skribentinfo



[Lene Flensborg](#)

Erhvervspsykolog og partner i Laborate P/S

Laborate P/S



[Stine Reintoft](#)

Selvstændig erhvervspsykolog og forfatter

Selvstændig erhvervspsykolog og forfatter



[Thomas Gedde Højland](#)

Resonans A/S

Positiv psykologi har markante bud på, hvordan man kan arbejde med individuelle styrker, med flow, forandringsprocesser og meget andet.

Her skal det handle om, hvordan du gør MUS samtalen til et møde, hvor både du som leder og medarbejderen kan blive klogere på, hvad der virker. Erfaringer og studier har vist, at en positiv orientering skaber den mest produktive dialog – dvs. hurtigst skaber størst bevægelse i en ønsket retning. Det kan virke banalt og logisk – men hvordan kan man egentlig gribe det an i praksis, hvor også problemer, besvær og brok er en del af hverdagen?

Hvad er positiv psykologi

Positiv psykologi er et opgør mod et overdrevent fokus på sygdom inden for psykologien. Psykologi var blevet en "offerologi", hvor man for ensidigt koncentrerede sig om menneskelig lidelse.

Ført an af bl.a. Martin Seligman satte man sig for at samle og strukturere viden om menneskelige styrker, evnen til at opleve glæde/lykke/mening osv. Nu skulle emner, som normalt har hørt under selvhjælpslitteratur under lup og studeres stringent videnskabeligt.

Retningen kaldte man positiv psykologi. Siden har tankerne bevæget sig videre til det arbejdspsykologiske felt.

MUS på en ny måde

Positiv psykologi handler ikke bare om at være positiv. Vi har mødt ledere der har valgt en "jeg er positiv"-strategi, som medarbejderne ofte finder både overfladisk og utroværdig. Medarbejdere kan i den forbindelse opleve manglede plads til at udtrykke tvivl, utilfredshed, oplevelser af konflikt osv. - og har samtidig ikke kunnet fornemme ægthed i kommunikationen.

Grundantagelser i mødet med medarbejderen

Vi ser tre grundlæggende antagelser, der er væsentlige at tage med til MUS. Disse antagelser er:

- At se realiteterne i øjnene. Det handler ikke om, hvor vidt man er villig til at tale om problemer eller ej, men om hvordan man gør det. En pointe er her, at man må have øje for både negative og positive realiteter – mangler og svagheder, potentialer og ressourcer, hvor især de sidstnævnte er det, der gør det muligt i løbet af samtalen at nå til den opbyggende, produktive og fremadrettede fase, hvor vanskeligheder håndteres på en mere konstruktiv måde.
- At huske sig selv og hinanden på, at alle mennesker gør det bedste de kan, ud fra de ressourcer de har. Ved at bruge denne antagelse åbner man op for forståelsen af en – måske anderledes – logik. Med andre ord, man søger at arbejde sig på vej "i fremmed terræn" og forstå måske umiddelbart uforståelig adfærd. Ved at gøre forventningen om den gode intention til sit udgangspunkt i sin dialogiske praksis er man langt mere åben over for at forstå den andens handlinger og tanker.
- Bag ethvert problem gemmer der sig en frustreret drøm. Denne antagelse åbner op for at fokusere på den ønskede fremtid, på drømmen. Ved at gøre målet og ønsket tydeligere, øges sandsynligheden for at realisere den.

Personer og organisationer kan være så fanget ind af fortællinger om det problematiske, at de har overordentligt vanskeligt ved at formulere, hvad de ønsker at opnå i stedet. Det er derfor afgørende, at ledere kan hjælpe med at definere visioner for fremtiden og fastholde fokus på dem. Og på individ-niveau i de konkrete samtaler at sørge for muligheden af, at hver enkeltes ønsker, drømme og håb foldes ud.

3 metoder til at styrke dine MUS-samtaler

I det følgende præsenterer vi 3 indgange til positivt orienterede MUS samtaler. Det er:

1. Anerkend medarbejderen for det hun allerede gør godt

Anerkend hvad medarbejderen allerede lykkes med, og også hvad hun har gjort for at håndtere en given udfordring. Selve det at du bemærker og kommenterer fremskridt vil være motiverende til at rykke endnu videre.

En anden del af en positiv ledelsespraksis er at give specifik, positiv feedback. Lad os præcisere, hvad vi mener med det:

"Det var meget godt", "Det er fint" og "du gjorde det kanon godt" er udbredte formuleringer, når der gives feedback.

Problemet med den type feedback er at den er for upræcis, og man må regne med, at det for modtageren ikke virker helt troværdigt – og i øvrigt ikke er tilstrækkeligt informativt. Mennesker har brug for at vide, hvad det præcist er, de gør, der fungerer godt.

Derfor er det nødvendigt at bruge lidt mental kraft på at definere, hvad det i grunden er, der er godt ved en adfærd – og derpå formidle præcis dét til personen. Det kræver en del mere af afsenderen men virker samtidig bedre, da det er langt mere troværdigt og brugbart.

Når man fx har set en medarbejder lave en præsentation for en kunde, som man synes var verdensklasse, så må man definere nærmere, hvad det var der gjorde det til verdensklasse og formidle det: "Jeg synes du gjorde det rigtig godt! Det, det fungerede rigtig godt, var at du startede seancen med at tegne det overordnede billede og at du til sidst...". Eller: "Det var skidegodt, at du var så direkte i din kommunikation til mødet – du fik tingene sagt klart og uden omsvøb, det virkede godt at der ikke blev lagt fingre imellem".

2. Fokus på det du gerne vil se mere af

Den anden indgang til en styrket MUS er at tale om det man ønsker at se mere af. Dette er ganske udfordrende for de fleste. I vores kultur vil vi typisk sige, at det er nødvendigt at tale om de reelle problemer, at vi skal kalde en spade for en spade, vi skal skære ind til benet og få fat i ondets rod.

Problemet ved denne tankegang er, at vi risikerer at overdrive dette fokus og blive eksperter i problemer frem for i løsninger. At vi uden at ville det kommer til at fremme det modsatte af det, vi ønsker.

Ledere siger ganske ofte til folkene i deres organisation: Hvis ikke I hører noget, så er det fordi I faktisk gør det godt nok. Dette er helt logisk, hvis man følger princippet om at få fat i ondets rod og fokusere på de reelle problemer – det er overflødigt at tale om det, der allerede virker, fokus skal være på det, der endnu ikke er optimalt.

Og et helt tilsvarende mønster ser vi i MUS: Lad os komme ind til det centrale, det der skal gøres bedre, laves om, det er ikke er godt nok, synes at være mange lederes og medarbejderes tilgang til MUS. Men hvis målet er at skabe bedre resultater, er det en stærkt defensiv strategi. Det manglende fokus og fravær af feedback på det, medarbejderen allerede gør godt og rigtigt skaber tvivl om, om man er på rette vej.

Medarbejderne oplever sig ikke anerkendt, og det kan hæmme motivationen. Derfor er det vigtigt ud fra et positivt psykologisk ståsted at sætte fokus på det, der går godt, både fra start og undervejs i samtalen.

Metoder til at tale mere om det, du ønsker at se mere af:

Grib dine medarbejdere i at gøre det rigtige. I den positive organisation er dette blevet et fælles princip, som ledere og medarbejdere holder hinanden fast på.

Et eksempel: Du savner, at en af dine medarbejdere er mere lydhør i sin dialog med borgere. Du tager under MUS fat i undtagelsen, hvor du har bemærket at medarbejderen faktisk er lydhør. "Jeg synes, du var rigtig god på mødet med XX borgere til at stille spørgsmål og bruge deres input på mødet. Jeg synes, du gjorde det helt rigtige i fht. at være lydhør over for borgerne. Det er lige præcis den form, jeg har efterspurgt, når vi har talt om din lydhørhed over for borgerne."

Hvis medarbejderen generelt har for lav kvalitet i sit arbejde, så sæt fokus på de leverancer, hvor han har god kvalitet osv.. "Jeg hørte, at du fik anerkendelse fra udvalget for din rapport, hvad var det, du havde gjort med den rapport?"

Denne pointe – at tage medarbejderne på fersk gerning – må naturligvis ikke begrænses til MUS. Gør det til en daglig rutine at afsløre dem lige hvor de er midt i at gøre det rigtige!

Sæt fokus på, hvad der går godt for tiden. Arbejdslivet er fyldt med besvær: Vi har meget travlt, vi er midt i en recession, der er forsinkelser og samarbejdsvanskeligheder – alt sammen ting, der let kan fylde hele vores bevidsthed.

Det gør samtidig spørgsmålet: Hvad går godt for dig for tiden dybt relevant. Man kan gøre det til en fast rutine at starte MUS med et spørgsmål, der sætter fokus på dette. Fx ved at bede medarbejderen forberede en positiv historie fra det forgangne år.

De positive historier er dels interessante i sig selv og er samtidig en god "energizer" på et møde, hvor man undervejs skal vende en række vanskeligheder.

Hvad går bedre? Til personen, som gennem en periode har kæmpet med et vanskeligt problem i sin jobfunktion er det produktivt at spørge: Hvad går bedre? Igen er der tale om et ganske stærkt instrument til at skabe motivation og følelse af handlekraft

3. Forstå top-præstationsadfærden

Baggrunden for, at netop de positive afvigelser (toppræstationerne) skal have særlig opmærksomhed er, at virkeligheden er mangefacetteret. Det er nyttigt at forstå enhver præstation som et mønster med både medium, top og bund-præstationer.

Som leder vælger man hele tiden, hvilke dele af medarbejderens og afdelingens præstationsmønster, man vil fokusere på. Det vil variere, hvor det er mest givende at fokusere. Der er dog to generelle fordele ved at fokusere mere på toppræstationerne:

1. Man får først og fremmest en dybere forståelse for, hvad det er man gør, når man er bedst – som individ eller som gruppe.
2. Et fokus på de bedste præstationer er i sig selv motiverende og styrker billedet af personen som kompetent og handlekraftig.

Idéen er altså, at man kan bruge sine bedste erfaringer til at håndtere aktuelle problemer. Følgende spørgeteknik kan anvendes til problemløsning undervejs i MUS. Et eks.: ”Du fortæller, du har svært ved at skabe fremdrift i dine projekter. Hvis du ser tilbage på det seneste års projekter, hvornår er det så virkelig lykkedes for dig at skabe fremdrift i et projekt?”

En anden måde at arbejde med positiv læring er at lave en kobling mellem toppræstation og personlige styrker. Hvis man kan styrke forbindelsen med personens selvopfattelse og toppræstationen, så øges sandsynligheden for at se mere til samme toppræstationsmønster.

Dvs. når en medarbejder undervejs fortæller om en succes, om noget, han er lykkedes med i særlig grad, så spørg: ”Hvad fortæller det om dine styrker, at du opnåede det her?” På den måde bliver der en tættere kobling mellem personen og succesen – og samtidig får medarbejderen muligvis en øget bevidsthed om, hvad det er for styrker han har med på arbejde, som han kan bringe endnu mere i spil.

Læs også: [Er tiden løbet fra MUS?](#)

Om bogen Positiv psykologi på arbejde

Bogen er blevet til ud fra ønsket om at bringe idéer og tanker fra positiv psykologi frem i lyset og ud til de mennesker, som i en organisatorisk kontekst kan omsætte dem og gøre en forskel for de mange. Her tænkes på ledere og andre, der hver dag beskæftiger sig med at skabe udvikling og vækst i danske virksomheder og organisationer, offentlige såvel som private.

Forfatterne gør opmærksom på noget af den viden og nogle af de indsigter og metoder, som kommer fra positiv psykologi som ny retning. Bogen handler med andre ord om at få positiv psykologi til at arbejde på danske arbejdspladser, bringe idéerne i spil og omsætte dem til konkrete handlinger og tiltag i dagligdagen. Tiltag, der kan medvirke til at få organisationer bevæget i en ønsket retning på en positiv, konstruktiv og resultatskabende måde.

Læseren bliver desuden præsenteret for konkrete bud på, hvordan andre har arbejdet med at omsætte teorier, forskningsresultater og metoder til praksis på deres eget felt.

