

# ARBEJDSGLÆDE

## - forskningsresultater fra positiv psykologi

*Af cand.psych. Ebbe Lavendt*

### FOKUS PÅ ARBEJDSGLÆDE

Konklusionen på en lang række forskningsresultater om arbejdsglæde og beslægtede forhold er, at der er klare sammenhænge mellem lykke, høje mål, gode præstationer, stor vedholdenhed og stor tilfredshed med arbejdet. Lykkelige medarbejdere er mere produktive, sunde og lever længere.

F.eks. viser undersøgelser, at lykkelige mennesker er markant mere tilfredse med deres arbejde end mindre lykkelige mennesker. Forskningsresultater viser også, at større lykke afføder mere produktivitet og større indkomst (Seligman, 2004, 55-56; se også Rose, 10. januar 2005). Voksne, der bringes i god stemning, vælger højere mål, præsterer bedre og fortsætter længere (Seligman, 2004, 56). Måske er det en del af forklaringen på, at lykkelige medarbejdere får bedre evalueringer af deres overordnede og højere løn (Seligman, 2004, 56).

Selv Deutsche Bank forholder sig til lykke og sundhed. I deres nye rapport, *The Happy Variety of Capitalism*, råder banken de vestlige landes regeringer til at øge lykken. Det vil ikke blot højne tilfredsheden i befolkningen, men vil samtidig også øge sundheden og produktiviteten (Rothenborg, 18. maj 2007).

Dette fokus på trivsel og lykke vil brede sig i de kommende år – i hvert fald hvis vi skal tro den administrerende direktør for analyseinstituttet Gallup i USA, Jim Clifton. Clifton forudser, at arbejdspladser i fremtiden vil fokusere mindre på tal, data og andre neoklassisk-økonomiske instrumenter og i stedet fokusere mere på de ansattes trivsel og lykke - ikke mindst ved hjælp af værktøjer inden for coaching og positiv psykologi. Clifton er endda så sikker på, at denne tendens vil slå an, at han efter eget udsagn er villig til at satse sit eget job og virksomheden (Rothenborg, 14. maj 2007).

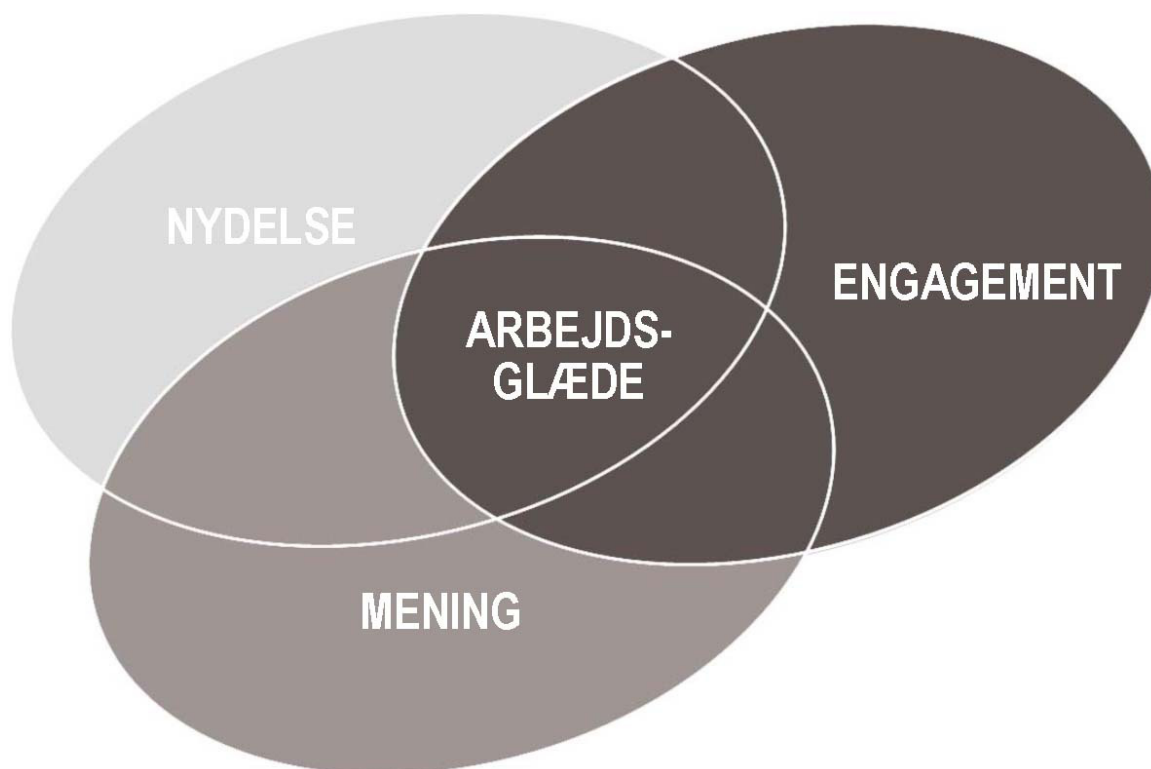
### DEN POSITIVE PSYKOLOGI OG ARBEJDSGLÆDE

Ved at fokusere på arbejdsglæde – i modsætning til stress og sygefravær – retter vi vores opmærksomhed mod det, vi gerne vil skabe i modsætning til det, vi gerne vil undgå (Go'morgen Danmark 17. maj 2007). Det er et skift i fokus væk fra problemer og mangeltænkning og hen imod løsninger og ressourcetænkning.

Et tilsvarende skift i fokus finder sted inden for psykologien. Siden Anden Verdenskrig har psykologi primært fokuseret på det syge, det dysfunktionelle, svagheder, fejl og mangler. Af den grund handler megen psykologi om at hjælpe mennesker med at mindske ubehag og lære at fungere normalt. Som et hårdt tiltrængt supplement hertil er der opstået en ny videnskab – den såkaldte positive psykologi.

Positiv psykologi er kort fortalt videnskaben om optimal menneskelig funktion – dvs. videnskaben om hvornår vi trives og præsterer optimalt. Den positive psykologi har tre primære forskningsområder: undersøgelser af positive følelser, styrker og dyder samt velfungerende fællesskaber. I løbet af de sidste 8-9 år er der under den overskrift lavet meget omfattende psykologisk forskning i lykke og andre beslægtede forhold – herunder arbejdsglæde (Go'morgen Danmark 17. maj 2007).

En central skikkelse inden for denne forskning, er den tidligere formand for den amerikanske psykologforening, Martin Seligman. Seligman forsker i *happiness* (som ofte oversættes med *lykke*) og inddeler begrebet i tre delelementer: 1) nydelse, 2) engagement og 3) mening. Med inspiration fra Seligman kan arbejdsglæde defineres som det at nyde et arbejde, som du er fuldt ud engageret i og kan se en klar mening med (for en lignende definition af lykke se Ben-Shahar, 2007).



#### De tre spor til arbejdsglæde

## 1. DET NYDELSESFULDE ARBEJDSLIV

Det første spor til arbejdsglæde er det nydelsesfulde arbejdsliv. Det handler om at opleve positive følelser af nydelse og behag i forbindelse med dit arbejde (se eventuelt Rothenborg, 18. maj 2007) - f.eks. ved at socialisere med kollegaerne, være med på de sjove opgaver, stige i graderne og få mere i løn.

Lønnen har egentlig ikke så meget at sige, som nogle måske tror. Nylige ændringer i en ansats løn kan forudsige jobtilfredsstillelse, men gennemsnitlige lønniveauer gør det derimod ikke (Seligman, 2004, 65). Lidt firkantet udlagt vil det sige, at mange ansatte oplever større tilfredshed ved at stige i løn end ved at ligge stabilt på et højt lønniveau.

Langt vigtigere end løn er forholdet til kollegaerne. Det er faktisk det allermest afgørende for de fleste menneskers arbejdsglæde. Gallup organisationens forskning viser, at hvis der er en på din arbejdsplads, som du er meget tæt på og betragter som din bedste ven, vil du være meget mere tilbøjelig til at nyde dit arbejde (Rose, 10. januar 2005; se også Rothenborg, 20. maj 2007).

I forhold til det nydelsesfulde arbejdsliv og herunder følelser er der nogle interessante kønsforskelle. Kvinder bliver dobbelt så ofte depressive som mænd. Til gengæld oplever kvinder også betydeligt flere positive følelser – hyppigere og mere intenst - end mænd gør (Rose, 10. januar 2005). Lidt groft sagt har kvinder et mere ekstremt følelsesliv, mens mænd er gjort af "stenet jord" (Seligman, 2004, 73).

Søger du kun at skabe arbejdsglæde gennem positive følelser som nydelse og behag, vil du før eller siden støde ind i tomhed (Go'morgen Danmark 17. maj 2007). Du vænner dig nemlig ret hurtigt til alle de gode ting på din arbejdsplads og begynder at tage dem for givet. Derfor bør du som supplement til det nydelsesfulde arbejde også fokusere på engagement og mening.

## 2. DET ENGAGEREDE ARBEJDSLIV

Det engagerede arbejdsliv handler om at blive optimalt udfordret og opleve den såkaldte *flow*-tilstand. Flow er en lykkelig tilstand, hvor alting ligesom kører for dig. Du er absorberet i dit arbejde og ænser ikke tiden. Man kan sige, at du er blevet ét med dit arbejde og oplever måske en lethed ved at udføre det. Dette er netop *ikke* en stresstilstand (Go'morgen Danmark 17. maj 2007; se også Rothenborg, 18. maj; 20. maj 2007).

Du kan opleve flow, når du er engageret i dit arbejde eller i en hobby. Almindeligvis har vi flere af den slags oplevelser på arbejdet end derhjemme (Csikszentmihalyi & LeFevre, 1989; se også Ben-Shahar, 2007).

For at komme i flow-tilstanden kræver det, at du bliver passende udfordret i forhold til dine styrker, at dine foretrukne arbejdsmetoder bliver respekteret, at du kan koncentrere dig og føle, at du er i kontrol, at der er et klart mål med den aktivitet, du er i gang med, og at du får umiddelbar feedback på dine fremskridt

(Boniwell, 2006, 25; Go'morgen Danmark 17. maj 2007; Rose, 10. januar 2005; Rothenborg, 18. maj 2007).

I nogle job er det muligt at tilrettelægge arbejdet på en sådan måde, at du oftere oplever flow. Du kan f.eks. sætte klare mål og udfordre dig selv – også når arbejdet ikke kræver det. Du kan påtage dig mere ansvar og involvere dig mere i den del af dit arbejde, du finder allermost interessant. Du kan forsøge at være med på projekter fra den første idé til det færdige resultat. Du kan også prøve at finde ud af, hvad dit arbejde betyder for andre. Eller du kan tage initiativer og lede efter områder, hvor du kan bidrage mere til kollegaerne og arbejdspladsen (Ben-Shahar, 2007; se også Rothenborg, 14. maj 2007).

### 3. DET MENINGSFULDE ARBEJDSLIV

Det tredje spor til arbejdsglæde er det meningsfulde arbejdsliv. Det handler om at gå op i noget, der er større end dig selv. Det kan f.eks. være et fællesskab, en sag, en inspirerende vision eller en mission. Det kan også være at få lov til at bruge en del af din arbejdstid på velgørende arbejde (Go'morgen Danmark 17. maj 2007; Rothenborg, 15. maj 2007; 18. maj 2007; 20. maj 2007; se også Rose, 10. januar 2005).

Forskning af Kennon Sheldon og Linda Houser-Marko viser, at når man går op i aktiviteter, der er personligt meningsfulde, har det en positiv indvirkning på andre områder af ens liv, som ikke direkte har noget med sagen at gøre. Mennesker, der kan identificere en række mål, som repræsenterer deres interesser og værdier, er i stand til at fungere mere effektivt, fleksibelt og integrerende på alle områder i deres liv (Ben-Shahar, 2007).

Anden forskning af Wrzesniewski viser ligeledes, at især ansatte, der er højt placeret i det organisatoriske hierarki, er mere tilbøjelige til at opleve deres arbejde som et kald (Ben-Shahar, 2007).

### SUNDHED OG FOREBYGGELSE

Lykke – og dermed sandsynligvis også arbejdsglæde - har ifølge psykologisk forskning indflydelse på sundhed. Lykkelige mennesker har bedre sundhedsvaner, lavere blodtryk og mere krigeriske immunforsvar end mindre lykkelige mennesker. Lykkelige mennesker søger og absorberer desuden flere informationer om sundhedsfarer. Det giver et utvetydigt billede af lykke, som en forlænger af livet og en forbedrer af sundhed (Seligman, 2004, 55).

Forhold som optimisme og håb er ligeledes forbundet med bedre fysisk sundhed og større modstandskraft over for depression, når triste begivenheder finder sted (Seligman, 2004, 102). I en amerikansk undersøgelse havde optimister i gennemsnit 19 % længere levetid end pessimister (Seligman, 2004, 22; se også Rothenborg, 14. maj 2007)! Optimisme og håb er også forbundet med bedre arbejdspræstationer – især i udfordrende stillinger (Carver & Scheier, 2002; Seligman, 2004, 102).

Optimister har desuden en tilbøjelighed til at opfatte deres problemer som forbigående, mulige at løse og situationsspecifikke.

I modsætning hertil er pessimister otte gange så tilbøjelige til at blive deprimerede, når der sker noget skidt. De har dårligere helbred og dør tidligere. Pessimister sidder desuden generelt i dårligere stillinger, end deres talenter berettiger dem til. De har mere ustabile forhold til andre mennesker og er tilbøjelige til at mene, at deres problemer varer evigt, underminerer alt, hvad de foretager sig, og ikke er til at håndtere (Seligman, 2004, 38).

Den gode nyhed for pessimisterne er, at optimistisk forklaringsstil kan optrænes. Kort fortalt handler det om at forklare sine succeser med *vedvarende*, *generelle* og *interne* forhold og at forklare eventuel modgang med *midlertidige*, *specifikke* og *udefrakommende* forhold. Eksempelvis kan en optimist tænke: "Mit møde i sidste uge gik rigtig godt, fordi jeg (intern) altid (vedvarende) er god til at formidle mine budskaber til andre (generelt). Eller: "Mit møde i sidste uge gik dårligt, fordi de andre (ekstern) for en gangs skyld (midlertidig) ikke viste interesse for sagen (specifik) (Tingleff, 2006, 52-53; se også Go'morgen Danmark 17. maj 2007).

Et eksempel på pessimisme, der blev vendt til optimisme, er en afdeling på 140 medarbejdere i TDC, der arbejdede systematisk med at forbedre deres arbejdsglæde ved hjælp af aktiviteter fra positiv psykologi. Efter et par måneders intensivt arbejde oplevede nogle medarbejdere, som tidligere havde vurderet sig som relative pessimister, at de begyndte at nærme sig noget af det, de selv ville kalde lidt optimisme i deres tilværelse. Livet var ligesom blevet grønnere. Ved at tale om tingene på nye måder havde de givet en masse faglig inspiration til hinanden. Indsatsen hjalp også mennesker, der tidligere havde haft svært ved at arbejde sammen til bedre at acceptere hinandens forskelligheder (Go'morgen Danmark 17. maj 2007; Ginnerup, 2007; Rothenborg, 14. maj 2007).

Ud over de positive virkninger af optimisme har forebyggelsesforskere opdaget, at visse andre menneskelige styrker også kan fungere som stødpuder mod belastninger. Det gælder bl.a. håb, fremtidsorientering, mod, sociale færdigheder, tro, arbejdsmoral, ærlighed, vedholdenhed, evne til flow og indsigt (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Seligman, 2004, 41-42).

Store fremskridt på forebyggelsesområdet er i det hele taget i overvejende grad kommet fra fokus på at opbygge styrker, kompetencer og evner – i stedet for at korrigere svagheder. Du og din arbejdsplads kan derfor med fordel fokusere på at udvikle jeres styrker.

## UDVIKLING AF STYRKER

En styrke kan forstås som en naturlig evne til at handle, tænke og føle på måder, der tillader dig at fungere og præstere optimalt, når du forsøger at opnå resultater, som du værdsætter (Linley & Harrington, 2006).

Undersøgelser viser, at den næstvigtigste årsag til jobtilfredshed er, om du får lov til at gøre det, du er bedst til hver dag (Rose, 10. januar 2005) - dvs. om du har mulighed for at bruge dine styrker eller ej.

Desværre investerer mange arbejdspladser megen tid og mange ressourcer i at identificere medarbejdernes svagheder og efterfølgende at forbedre dem – bl.a. ved at sende de ansatte på kurser i det, de er dårlige til. Det har længe været den mest gængse måde at skabe udvikling på; men tilsyneladende er det lettere, hurtigere og forbundet med større arbejdsglæde at lade medarbejdere dyrke det, de i forvejen er gode til.

Det er eksempelvis lettere, hurtigere og mere lystfyldt for en ordblind elektriker at kompensere for sit handicap ved at lade en kollega læse de svære tekster og i stedet selv fokusere på at blive endnu dygtigere til at trække kabler. Forklaringen er muligvis, at hjernen simpelthen fungerer bedre, når den har det godt. Positive følelser menes at udvide mulighederne for at opbygge kompetencer (Rothenborg, 18. maj 2007).

Gennem videnskabelige forsøg har Seligman og andre vist, at man ved at identificere og bruge en af sine største styrker på en ny måde hver dag i en uges tid kan øge sin lykke. For mange af forsøgspersonerne i Seligmans eksperiment varede effekten faktisk ved i over et halvt år! Det skyldtes, at de – uden at blive bedt om det - blev ved med at finde på nye måder, hvorpå de kunne bruge deres styrker.

Hvis du vil identificere dine egne karakteristiske styrker, kan du f.eks. spørge dine kollegaer eller din leder, hvad de synes, du er god til. Alternativt kan du besvare en veldokumenteret styrketest på internettet (f.eks. VIA Strengths, Clifton Strengthsfinder eller Personality Strengths). Prøv eventuelt i den kommende uge hver dag at anvende en af dine største styrker på arbejdet. Du må meget gerne forsøge dig med nye måder at anvende din styrke på. Det vil med ret stor sandsynlighed øge din arbejdsglæde.

Seligman siger lige ud, at hvis vi vil have høj produktivitet og høj tilfredshed, skal vi finde ud af, hvad folk er bedst til og indrette deres job, så de kan bruge deres styrker, så meget som muligt (Rose, 10. januar 2005; se også Rothenborg, 14. maj 2007).

Den påstand er ikke bare hentet ud af den blå luft. I forhold til produktivitet viser nye undersøgelser, at næsten halvdelen af præstationsniveauet på en arbejdsplads kan forklares med henvisning til de fire psykologiske forhold: håb, optimisme, selvtillid og ukuelighed. Forstærker man disse forhold, forbedrer man arbejdspladsens resultater (Go'morgen Danmark 17. maj 2007; Rothenborg, 14. maj 2007).

Og mht. tilfredshed viste en årlig klimamåling i TDC eksempelvis, at afdelingen, der havde arbejdet med positiv psykologi – kombineret med andre aktiviteter – fik en markant fremgang i klimamålingen set i forhold til sammenlignelige enheder i TDC. En af de udslagsgivende årsager, der blev peget på i forhold til at fremme arbejdsglæden, var netop afdelingens systematiske arbejde med aktiviteter fra positiv psykologi (Go'morgen Danmark 17. maj 2007; se også Rothenborg, 14. maj 2007).

## HVORDAN KOMMER DU I GANG?

Langt de fleste mennesker kan øge deres arbejdsglæde et trin eller to på diverse måleskalaer. Ønsker du at øge din eller andres arbejdsglæde, har vi i dag med forskningen i positiv psykologi viden om, hvordan det kan lade sig gøre. Der er ofte kun tale om små skridt, men dog sikre skridt i den rigtige retning (se eventuelt Rothenborg, 13. maj 2007; 15. maj 2007).

En af de nemmeste måder, hvorpå du kan øge din arbejdsglæde, er hver eftermiddag i slutningen af arbejdsdagen at notere tre gode ting, du synes, der er sket for dig i løbet af dagen, og hvorfor det gik godt. Dette er en pålidelig og videnskabeligt velundersøgt øvelse, som gør de fleste mennesker vedvarende lykkeligere (Rose, 10. januar 2005).

Medarbejdere fra TDC prøvede en tilsvarende øvelse. De forpligtede sig til, at de selv og en makker hver fyraften skulle skrive tre ting ned, der havde gjort dem glade i løbet af dagen. "Efter at have gjort det konsekvent i to uger begynder man at tænke mere positivt hele dagen" har vicedirektør Henrik Amsinck senere fortalt journalist, Michael Rothenborg, fra Politiken (Rothenborg, 14. maj 2007).

Groft sagt skyldes det, at når hjernen bliver brugt, danner den forbindelser mellem cellerne – såkaldte neurale netværk. Jo mere du bruger visse forbindelser, jo kraftigere bliver de. Billedlig talt danner du en Autobahn inde i hovedet – henover de gamle veje. Efterfølgende er det nemmere for reaktioner at køre ad den nye, brede vej frem for ad de gamle veje (se også Rothenborg, 14. maj 2007). På den måde starter du en selvforstærkende udvikling.

Henrik Amsinck citeres også for at sige: "Det her er dybest set godt købmandskab, fordi det er så effektivt et redskab i medarbejderes personlige udvikling. Man kan måle fordelene i kroner og øre". "Der er en tendens til, at vi tror, at kun piller eller kompliceret rocket science kan påvirke psyken positivt. Men små simple råd kan altså også have en ret stor samlet effekt" (Rothenborg, 14. maj 2007).

## REFERENCER

Ben-Shahar, Tal (2007). *Happier. Finding Pleasure, Meaning and Life's Ultimate Currency.* McGraw Hill.

Boniwell, Ilona (2006). *Positive Psychology in a Nutshell: A balanced introduction to the science of optimal functioning.* London: PWBC.

Carver, C. S.; & Scheier, M. F. (2002). Optimism. I C. R. Snyder & S. J. Lopez (red.), *Handbook of Positive Psychology.* New York: Oxford University Press.

Csikszentmihalyi; & LeFevre (1989). Optimal Experience in Work and Leisure. *Journal of personality and social psychology*, 56(5), 815-822.

Ginnerup, Lars (2007). "Sådan gør man utilfredse medarbejdere lykkelige". [www.lykkeklinikken.dk](http://www.lykkeklinikken.dk)

Go'morgen Danmark (17. maj 2007). Glade medarbejdere laver mere. Derfor sender store firmaer deres medarbejdere på 'Tænk positivt-kurser'. [gomorgen.tv2.dk](http://gomorgen.tv2.dk)

Linley; & Harrington (2006). Playing to your strengths. The Psychologist, 19, 86-89.

Myszak, Anders; & Nørby, Simon (2006). Positiv psykologi. Psykolog Nyt, 16, 3-11.

Rose, Charlie (2005). January 10, 2005. Charlie Rose with Stephen P. Cohen & Rashid Khalidi; Claudia Wallis, Martin Seligman, Mihaly Csikszentmihalyi & Alan Krueger.

Rothenborg, Michael (13. maj 2007). Byen, som de gjorde lidt lykkeligere. Politiken, 1-2.

Rothenborg, Michael (14. maj 2007). Fokus på lykke kan betale sig. Politiken, Arbejdsliv, 9.

Rothenborg, Michael (14. maj 2007). 'Tænk positivt' - kliche eller genialitet? Politiken, Arbejdsliv, 9.

Rothenborg, Michael (15. maj 2007). Kan man se på lykken som et produkt? Politiken, Etik, 8.

Rothenborg, Michael (15. maj 2007). Opskriften på lykke er fundet - måske. Politiken, Etik, 8.

Rothenborg, Michael (18. maj 2007). Det offentlige vil øge vores livsglæde. Politiken, Indland, 5.

Rothenborg, Michael (18. maj 2007). Lykkeligere elever er bedre til at lære. Politiken, Indland, 5.

Rothenborg, Michael (20. maj 2007). Det ved vi ikke om Lykken. Politiken, Videnskab, 3.

Seligman, Martin, E. P. (2004). Lykkens psykologi. København: Aschehoug Dansk Forlag.

Seligman, Martin; & Csikszentmihalyi, Mihaly (2000). Positive psychology: An Introduction. American Psychologist, 55, 5-14.

Tingleff, Henrik (2006). Kognitiv Terapi - metoder i hverdagen. København: Books on Demand GmbH.