



# **Konsten att vara kåt på jobbet**

**Samuel West**

**Konsten att vara kåt på jobbet**  
- en bok om arbetsglädje

**Kåt** adj. fylld av livskraft o. livsmod, livlig,  
glad, levnadslustig.

(Svenska Akademiens Ordbok 1939)



Samuel är psykolog och forskare inom organisationspsykologi och kreativitet. Detta är hans första bok.

För mer information och kontakt:  
**[www.samuelwest.se](http://www.samuelwest.se)**

ISBN 978-91-979283-1-1  
© Samuel West 2011  
Omslagsfoto: Joe Cashin

## **INNEHÅLL**

## **Kapitel 1: Introduktion**

- Den protestantiska arbetsmoralen 11
- Litteratur och intervjuer om arbetsglädje 12
- Lite om positiv psykologi och lyckoforskningen 13
- Kan lycka leda till framgång 15
- Sammanfattning 17
- Referenser 18

## **Kapitel 2: Sambandet mellan arbete och lycka**

- Arbetsfri och olycklig 19
- Hur jobbet kan bidra till ens lycka 21
- Vi behöver jobbets utmaningar 22
- Vi nordbor är världsbäst på arbetsglädje 23
- Är vissa yrkesgrupper lyckligare än andra 26
- Sammanfattning 28
- Referenser 29

## **Kapitel 3: Varför arbetsgivare bör ta arbetsglädje på allvar**

- Arbetsglädjens fördelar 31
- Lyckliga medarbetare är de bästa medarbetarna 32
- Arbetsglädje ökar både prestation och produktivitet 33
- Lyckliga medarbetare är friskare 34
- Lycka och motivation 35
- Kreativitet och innovation 37
- Lyckliga kunder 39
- Arbetsglädje är lönsamt för aktieägarna 41
- Sammanfattning 43
- Referenser 44

## **Kapitel 4: Vad gör oss lyckliga på jobbet**

- Tolv frågor om arbetsglädje 47
- När är vi lyckliga på jobbet 48
- Utveckling och utmaningar 49
- Att lära sig något nytt 50
- Lagom mycket variation är bäst 53
- Gör något utöver det vanliga 56
- Tid att känna glädje 58
- Gör fler misstag snabbare 59
- Sammanfattning 61
- Referenser 62

## **Kapitel 5: Hur ledningen kan främja arbetsglädje**

- Skapa en arbetsplats där medarbetarna vill jobba 63
- Tydliga mål och stor flexibilitet 64
- Lycka är att få jobbet gjort 66
- Sociala arbetsplatser är lyckligare 68
- Att främja yrkesstolthet 69
- Stress 72
- En kultur av lycka 75
- Sammanfattning 77
- Referenser 78

## **Kapitel 6: Det är roligare när det är kul**

- Positiv interaktion 79
- Att ha roligt och humor 81
- Le och skratta 82
- Smittsam lycka 83
- Nyttan av lekfullhet på jobbet 85
- Sammanfattning 87
- Referenser 88



## **Kapitel 7: Vikten av att uppleva arbetet som meningsfullt**

- Meningsfullhet och egna värderingar 89
- Upplever att organisationen bryr sig 92
- Recrafting - att öka meningsfullheten 96
- Svensk äldreomsorg och tempelbygge i Kambodja 97
- Recrafting av hela yrken 100
- Sammanfattning 103
- Referenser 104

## **Kapitel 8: Lönens betydelse för arbetsglädjen**

- Pengar och motivation 107
- Rättvis lön 108
- Belöning inte alltid pengar 110
- Betalt för tid eller för prestationen 111
- Sammanfattning 113
- Referenser 114

## **Kapitel 9: Uppskattning främjar arbetsglädjen**

- Vi måste lära oss att känna och visa uppskattning 115
- Bekräftelse och feedback 116
- Uppskattande feedback 118
- Uppmärksamma framgångar 120
- Sammanfattning 123
- Referenser 124

## **Kapitel 10: Fokusera på det som fungerar bra**

- Problemfokus inte alltid bäst 125
- Lösningsfokus 126
- Appreciative Inquiry 127
- Appreciative Inquiry i praktiken 129
- Exempel på intervjufrågor för Appreciative Inquiry 131
- Sammanfattning 134
- Referenser 135

## **Kapitel 11: Arbetsglädje och de missnöjda**

- Missnöjeskultur 137
- Arbetsglädje 138
- Acceptera dåliga dagar 140
- Kritiker och klagare 142
- Hantera lyckodödare 143
- Om inget fungerar 145
- För mycket trygghet 146
- För lycklig 146
- Sammanfattning 149
- Referenser 150

## **Kapitel 12: Avslut**

- Tolstoj hade fel 151
- Att gå vidare - strategier för att öka arbetsglädjen 153



## Kapitel 1

### Introduktion

I likhet med människor är vissa arbetsplatser roliga och man trivs med dem medan andra är tråkiga och dränerar en på livslust. De olyckliga arbetsplatserna är så tråkiga att medarbetarnas inneboende entusiasm och engagemang kvävs i den glädje- och uppskattningsfattiga atmosfären. På dessa trista arbetsplatser surar medarbetare igenom dagarna antingen sjukligt stressade eller uttråkade och ser till att sprida sin oglädje till kollegor och kunder så gott de kan. På lyckliga arbetsplatser är medarbetarna däremot engagerade i meningsfulla arbetsuppgifter. De är effektiva, produktiva och trivs med jobbets utmaningar. Arbetsglädjen leder till att medarbetarna är framgångsrika inom sina yrken och de är också stolta över sin arbetsgivare. Arbetsglädjen sprider sig kors och tvärs genom hela organisationen och även kunderna lägger märke till den positiva atmosfären, vilket stärker organisationens goda varumärke. Med medarbetare som trivs och är engagerade flödar kreativiteten som gör organisationen ledande inom sin bransch.

Fördelarna av att nyttja kraften i medarbetares naturliga arbetsglädje är så stora att ingen organisation har råd att lämna arbetsglädjen åt slumpen. Med denna bok hoppas jag kunna föra in arbetsglädje på affärslivets dagordning och locka både företagsledare och den enskilda medarbetaren att stanna upp och fundera på vad de kan göra för släppa loss glädjen på jobbet. Och eftersom arbetsglädje är så viktigt tänker jag inte slösa din tid genom att ge hundratals snabba och enkla 'quick-fix' tips. De råd eller förslag som presenteras är grundade i den senaste forskningen och i min egen erfarenhet som organisationskonsult.

## Den protestantiska arbetsmoralen

Jag är uppfostrad med en strikt protestantisk syn på arbetets dygder. Det är bra att jobba och det är ännu bättre och nyttigare att jobba hårt. Att uppleva glädje i sitt arbete är däremot inte viktigt. Det är i alla fall inget man talar om. Jag har onekligen präglats av min far som växte upp i USAs fattigaste delstat och fick slita hårt redan som barn för att överleva. Hela hans liv har han jobbat hårt och han såg det som sin uppgift att »lära oss barn att jobba« Visst; han lärde mig att jobba och det är jag i dag tacksam för, men han lärde mig inte att arbete kan faktiskt vara roligt.

Nyligen försökte jag förklara för min far hur jag arbetar som konsult med arbetsglädje och hur alltfler människor inser att arbete faktiskt också kan vara kul. Han skrattade bara och skakade på huvudet: »Man behöver inte gilla sitt jobb - det är därför man får betalt för det!« Så tänker tyvärr väldigt många och går därmed miste om en av livets bästa källor till glädje.

Min egen arbetshistoria är ojämn och varierad och inkluderar som för de flesta både roliga och tråkiga jobb. På Island: skörda kålrötter under den korta isländska sommaren (tråkigt), fönstertvättare, hängande från hustak i klätterutrustning (roligt), rensa fisk (tråkigt), städa på hotell (tråkigt) och datavirusdoktor (roligt). I Kalifornien: administratör (tråkigt), byggarbetare (roligt), bemanna kassan i en skottsäker bur på benzinmack (tråkigt), likvidera konkursade företag (ok), anti-industriell spionagetekniker (roligt).

I Sverige: elektronikutveckling (tråkigt), cirkelledare i engelska och vegetarisk matlagning (roligt), forskningsassistent i Uppsala (roligt), intervjuare för kundundersökningar (tråkigt), naturvårdare (roligt), universitetslärare i Korea (roligt), vinskribent (roligt), slutenvård psykiatri (tråkigt), skolpsykolog (roligt), starta eget (roligt), terapeut (roligt), varmchokladför-

säljare på julmarknad (roligt), organisationskonsult (roligt), föreläsare (roligt), forskare (roligt).

I vissa fall har det varit själva arbetsuppgifterna som har gjort jobbet antingen roligt eller tråkigt, men oftast är det kollegor och den generella andan på arbetsplatsen som påverkat mest. Detta stöds också av forskningen kring arbetsglädje - det är svårt att som individ uppleva lycka på jobbet om organisationen, ledningen och kollegorna är glädjemotståndare. Genom att ta arbetsglädje på allvar och släppa fram medarbetarnas potentiella glädje på jobbet kan arbetsgivaren göra väldigt mycket, men i slutändan är det ändå upp till individen att välja att prioritera glädjen och lusten i sitt arbete.

### **Litteratur och intervjuer om arbetsglädje**

Det finns förvånansvärt lite skrivet om arbetsglädje med tanke på hur viktigt det är i det moderna affärslivet. Förutom enstaka kapitel i självhjälpsböckerna om lycka och några artiklar i managementlitteraturen, var det svårare än jag förväntade mig att hitta bra studier och seriösa artiklar i ämnet. Boken som inspirerade mig att skriva denna är *Happy hours 9-5* av dansken Alexander Kjerulf. Bosse Angelöws bok om arbetsglädje och att skapa större arbetslust var också en inspirationskälla. Jag finkammat nätet på allt relaterat till ämnet, allt från akademiska artiklar och affärstidningar till bloggar.

Som komplement till allt läsmaterial har jag djupintervjuat ett 50-tal personer kring temat lycka på jobbet. I urvalet av intervjupersoner har jag försökt få så stor variation som möjligt; med representanter från många olika yrken. Jag har bland intervjuat en barrista, fabrikschef, förskollärare, industridesigner, grafiker, busschaufför, glassförsäljare, kvalitetsutvecklare, läkare, sjuksköterska och en eller två psykologer. Tyvärr så blev det en viss överrepresentation på just psykologer, då det var väldigt smidigt för mig att intervjua kollegor. Förutom

dessas längre intervjuer har jag diskuterat ämnet med alla som har orkat under de senaste två – tre åren. Frågorna till djupintervjuerna hittar du i kapitel 10 som handlar om utvecklingsmetoden Appreciative Inquiry.

### **Lite om positiv psykologi och lyckoforskningen**

Positiv psykologi är en relativt ny gren inom den akademiska psykologin, som intresserar sig för de faktorer som får oss människor att må bra och fungera som bäst. Fokus ligger på psykologisk hälsa och välbefinnande istället för behandling av ohälsa och lidande. Martin Seligman som är en av de största namnen inom positiv psykologi definierar det som »det vetenskapliga studerandet av optimalt mänskligt fungerande, syftet är att kartlägga och främja de faktorer som gör att människor både individuellt och som samhälle mår bra.« Inom området positiv organisationspsykologi ligger fokus på hur positiva känslor påverkar vår arbetsprestation på olika sätt samt hur organisationer kan främja medarbetarnas arbetsglädje.

Vissa forskare menar att människor inte är gjorda för att vara lyckliga. Vi, precis som andra djur har utvecklats först och främst för att överleva och inte för att vara glada. Detta må vara sant, men med denna utgångspunkt blir det desto mer intressant att fundera på varför vi överhuvudtaget har förmågan att vara lyckliga. Har ett gott humör något evolutionärt överlevnadsvärde? Förmågan att känna rädsla är onekligen en livsnödvändig egenskap. Utan rädsloreaktionen skulle våra förfäder ha blivit lejonmat och därför har vi fått rädsla och andra negativa emotioner i arv. Positiva känslor fyller däremot inget självklart syfte, men har av någon anledning följt oss under evolutionen. Barbara Fredrickson, en av lyckoforskningens stora namn, har intresserat sig för just syftet med positiva känslor. Hennes teori är att positiva känslor breddar och bygger upp våra intellektuella, fysiska och sociala resurser så att vi kan nyttja dessa i svårare tider. Med positiva känslor är

vi vänligare och mer sociala; vi etablerar och bygger upp vänskapsförhållanden och vårt sociala nätverk stärks. Detta sociala nät blir vårt stöd i kristider. Positiva känslor gör oss också mer kreativa, vi lär oss lättare och är mer öppna för nya idéer och nya erfarenheter. Känslan av lycka hjälper oss också att återhämta oss från stress och får oss att agera som goda samhällsmedlemmar vilket är en förutsättning för ett fungerande samhälle.

### **Kan lycka leda till framgång?**

Ja, det verkar finnas ett samband mellan en persons nivå av lycka och framgång i olika delar av livet och då även inom arbetslivet. Forskning visar till exempel att lyckliga universitetsstudenter lyckas bättre med sina studier och att de så småningom också får bättre jobb än sina klasskamrater. Lyckliga personer kallas oftare till jobbintervjuer än de mindre lyckliga jobbsökarna och de lyckliga får också de mest attraktiva jobben, som är roligare och friare än genomsnittet. Jämfört med andra får lyckliga medarbetare bättre omdömen från sina chefer och de har en bättre karriärutveckling. Det finns även mycket forskning som visar att lyckliga människor har högre inkomster än sina mindre lyckliga jämlingar.

De studier som visar att människor som skattar högt på lyckoskalor har högre inkomster än de på en lägre lyckonivå behöver inte betyda att det är lyckan som leder till framgång - det kan faktiskt vara så enkelt att människor blir lyckliga av en hög inkomst. För att få svar på frågan om lycka ger framgång eller om det är framgång som ger lycka har forskare designat ett flertal smarta studier kring sambandet mellan en persons lycka och dennes inkomst. Forskare har kunnat mäta högskolestudenters lyckonivå och sedan undersökt hur framgångsrika dessa personer blev 16 år senare. De lyckliga individerna uppnådde större framgångar i sina karriärer och hade dessutom högre inkomster än sina mindre lyckliga kurskamrater. Så sva-



ret om man ska tro forskningen är ganska tydligt - att vara lycklig leder till framgång mer än vad framgång leder till lycka.

Det finns intressant nog en liten grupp människor som är lyckliga, som inte uppnår någon större framgång i yrkeslivet eller i sin ekonomi. Enligt lyckoprofessorn Ed Diener är extremt lyckliga människor (de som skattar sig 10 på lyckoskalan) inte särskilt framgångsrika varken ekonomiskt eller karriärmässigt. Å andra sidan har de ett omfattande och bra socialt liv och är så extremt lyckliga att det kanske inte spelar någon roll för dem att de inte lyckas med karriären. En annan förklaring till att de allra lyckligaste inte når större framgångar på dessa områden är att de kanske är så pass lyckliga med sin tillvaro att de inte är motiverade att slita med en krävande utbildning eller utvecklas inom arbetet.

## Sammanfattning

- Den protestantiska synen på arbete har sina rötter i idén att det är via hårt arbete som vi syndiga människor kan rädda vår själ från helvetet.
- Arbetsglädjen på olika arbetsplatser beror ofta mer på arbetskamraterna och arbetsplatsens kultur än på själva arbetsuppgifterna.
- Positiv psykologi är en vetenskap som intresserar sig för det friska hos människor och vad det är som gör oss lyckliga istället för att leta efter orsaker till lidande.
- Positiva känslor är inte bara sköna att ha - de fyller en viktig funktion för vår överlevnad.
- Precis som framgång kan leda till lycka så kan lycka kan leda till framgång och då inte minst inom yrkeslivet.

## Referenser och vidare läsning

Barbara Fredrickson. Positivity: Groundbreaking Research Reveals How to Embrace the Hidden Strength of Positive Emotions, Overcome Negativity, and Thrive. Crown Publishing Group, 2009.

Fredricksons forskning och teorier om funktionen av positiva känslor är en av positiva psykologins mer intressanta teorier. Hon är en av de mest respekterade forskare inom området.

Alexander Kjerulf. Happy Hour is 9 to 5 - how to love your job, love your life and kick butt at work. Self-published on lulu.com, year not specified.

Kolla också på hans läsvärda blogg: [www.positivesharing.com](http://www.positivesharing.com)

Ed Diener & Robert Biswa-Diener, Happiness - unlocking the mysteries of psychological wealth. Blackwell Publishing, 2008. Boken är en sammanställning av forskningen om lycka och skriven av far och son, tillika några av världens toppnamn inom lyckoforskningen.

Martin Seligman. Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realise Your Potential for Lasting Fulfilment. Nicholas Brealey Publishing, 2003.

Boken finns också på svenska: Verklig lycka. En grundbok i positiv psykologi. Optimal förlag, 2007.

Marks, G. N., & Fleming, N. (1999). Influences and consequences of well-being among Australian young people: 1980 –1995. Social Indicators Research, 46, 301–323.

Roberts, B.W., Caspi, A. & Moffitt, T.E. (2003). Work experiences and personality development in young adulthood, Journal of Personality and Social Psychology, 84: 582–593.

## Kapitel 2

### Sambandet mellan arbete och lycka

#### Arbetsfri och olycklig

Om du tänker på någon du tror är lycklig så är denna person förmodligen fullt engagerad i ett arbete av något slag; kanske inte alltid ett avlönat arbete men de sysselsätter alltid sig med något meningsfullt. Undersökningar visar att de olyckligaste samhällsgrupperna är de som inte jobbar, de arbetslösa och andra som står utanför arbetsmarknaden av andra skäl. Att vara i arbetsför ålder och inte ha meningsfull sysselsättning är förknippat med både ökad ohälsa och oglädje. Undantaget är studenter och till en viss del även vissa ålderspensionärer. Studenterna kanske inte förvärvsjobbar men skolarbetet kan ändå ses som ett oavlönat arbete och framförallt strävar de mot meningsfulla mål. I longitudinella studier, där man mäter människors lyckonivå under flera år, har forskare sett att perioder av ofrivillig arbetslöshet påverkar människors lyckonivå lika mycket om inte mer än andra svåra negativa livshändelser, som skilsmässa eller allvarlig sjukdom.

När jag jobbade med rehabiliteringsutredningar och mötte många människor som av olika anledningar var sjukskrivna under längre tid, slogs jag av hur många innerligt saknade sina jobb. Majoriteten av de sjukskrivna ville jobba och ofta var det uppenbart hur mycket de led av att inte kunna arbeta. Mest saknade de den sociala gemenskapen och känslan av att göra något meningsfullt, men de kunde även sakna att ha rutiner eller att uppleva njutningen av att vara ledig från jobbet. En man förklarade att inte ens helgerna var lika roliga nu när det inte längre fanns någon skillnad mellan helg och vardag. Visst var det en del av de sjukskrivna jag träffade som missbrukade sjukförsäkringssystemet för att slippa jobba, men intressant

nog kom det ofta fram att även dessa människor aktivt engagerade sig i sina hobbies, föreningsarbete eller svartjobb. När det gäller olika sätt att uppnå lycka är den behagliga känslan att ha åstadkommit något meningsfullt svårslagen - vi människor kan inte låta bli att sysselsätta oss!

I min intervju med en caféägare i Helsingborg berättade han att han är lyckligast när alla gäster gått hem. Jag tror inte att caféägaren skulle vara lika lycklig av att se sitt tomma kafé om det hade varit tomt hela dagen. Att avsluta jobbet efter en krävande arbetsdag är skönt och kan jämföras med den sköna känslan vi får efter ett fysiskt tufft träningspass. Att bara vila utan att ha gjort något är inte lika behagligt. Vi fungerar som bäst när intensivt arbete varvas med perioder av lugn. Det är som vår kropp, den mår bäst av en blandning av krävande aktiviteter och vila. Inte enbart vila eller enbart aktivitet. Psykiskt är det likadant; hjärnan fungerar som bäst när den får lagom doser av ansträngning och av vila. På samma sätt uppnås arbetsglädje bäst när perioder av ansträngning varvas med perioder av vila, lek eller mindre belastning. Avsnittet om stress längre fram i boken utvecklar återhämtningens betydelse för arbetsglädjen.

Gränsen mellan arbete och icke-arbete kan bli suddig och för många av de lyckligaste människorna är gränsen mycket suddig. I mina intervjuer inför den här boken upptäckte jag att många av de som upplevde allra störst lycka på jobbet också hade svårast att se gränsen mellan jobbet och sin fritid. Många av egenföretagarna jobbade mycket mer än en vanlig arbetsvecka men tyckte inte att det spelade någon roll då fritid och arbetstid ofta var sammanflätade. Det var som om det egentligen var ganska obetydligt var den gränsen gick och man såg inte någon anledning att göra en tydlig uppdelning, så länge man kunde välja att koppla bort jobbet när man önskade. Att man jobbar för mycket anges ofta som en anledning till att

inte vara lycklig. Överarbete beskylls som en orsak till depression eller livsleda - men intressant nog har undersökningar inte hittat något samband mellan antal arbetstimmar och lyckonivå. Det är snarare så att de lyckligare människorna arbetar något mer än genomsnittet. Gränsen mellan arbete och fritid blir viktig först när man tycker att jobbet är tråkigt eller om arbetet sker på bekostnad av eller negativt påverkar andra viktiga delar av livet.

### **Hur jobbet kan bidra till ens lycka**

När jag berättar att jag jobbar med lycka på jobbet och skriver en bok i ämnet är den vanligaste kommentaren något om att lycka är att slippa jobba. Detta sägs lite skämtsamt men i det finns också ett uns av allvar. I höstas var Svenska Spels reklam för Keno en sång med texten “i måndags gjorde jag ingenting ingenting ingenting, i tisdags gjorde jag ingenting ingenting ingenting...” Rolig reklam som förstärker budskapet att vi är lyckliga när vi har blivit rika och inte längre behöver jobba.

Vi förknippar inte automatiskt arbete med lycka; vi har nämligen lärt oss att det är fritiden som ska tillföra glädje, arbetet i sig är inte en glädjekälla, men detta stämmer inte riktigt. Mihaly Csikszentmihalyis numera klassiska studier visade att människor upplever mest engagemang och lycka när de sysslar med ganska krävande uppgifter. Minst glädje upplever människor när de ser på teve och andra low-flow aktiviteter. Trots att det inte leder till större glädje eller upplevelser av flow söker människor sig till dessa low flow aktiviteter. Undersökningarna om flow visade att människor upplever större lycka när de jobbar med något meningsfullt men att de vill helst av allt vill se på tv. Det är som om tanken på att slippa jobba ofta är positivare än själva upplevelsen av att slippa jobba. I tanken kan det vara roligare att slappa framför teven, men i verkligheten kan det vara roligare att jobba med något stimulerande.

Intressant hur vi människor hellre följer våra föreställningar av verkligheten än våra verkliga upplevelser.

Långt innan begreppet flow myntades filosoferade Aristoteles om att lycka är det som uppstår när vi får använda våra förmågor och utveckla dessa. I och för sig tyckte han också att slavar skulle utföra allt krävande arbete eftersom han hade så fullt upp med att filosofera och festa med de andra grekerna. Även kinesiska tänkare har varit inne på samma bana, enligt ett kinesiskt ordspråk är det tre saker som krävs för lycka: »Man behöver något att äta, något att göra och någon att älska«, meningsfull sysselsättning är alltså lika viktig som mat och kärlek. Och som psykolog kan jag inte låta bli att nämna att även Sigmund Freud har uttalat sig om lycka. Han ansåg att arbete tillsammans med kärlek var en förutsättning för ett lyckligt liv. Freud verkade förresten ha haft ett sjsyst jobb; röka en cigarr i en skön fåtölj medan patienterna pratar fritt om allt möjligt. Det enda han behövde göra var att då och då humma eller ställa någon liten djup fråga. Skriva lite snuskiga böcker och gå på fina fester i Wien. Inte dumt.

### **Vi behöver jobbets utmaningar**

I boken *Happier* av Ben-Shahar beskrivs en TV-episod av kultserien *The Twilight Zone*. En mycket ond kriminell man blir påkörd mitt under ett pågående rån. Han dör och en ängel hälsar honom välkommen till efterlivet och säger att hon kommer att uppfylla alla hans önskningar. Han misstänker att han har av misstag hamnat i himmeln och utnyttjar all lyx till fullo. Mat, vin, kvinnor och allt annat han begär får han bara genom att önska det. Med tiden minskar däremot hans njutning och han blir sugen på faktiskt jobba för det han får. Ängeln svarar att hon kan uppfylla alla önskningar förutom denna; att få anstränga sig och därmed förtjäna njutningen. Utan några utmaningar blir mannen allt mer frustrerad och till slut konfronterar han ängeln och utbrister »jag har fått nog jag vill

ut, jag vill till det andra stället.« Ängelns ansikte och röst förändras och med en djävulsk röst svarar ängeln att »detta är det andra stället.« Ben-Shahar fortsätter »Utan en långsiktig mening och utan utmaning slutar livet att kännas meningsfullt. Vi blir inte lyckliga om vi endast söker njutning och undviker obehag.«

Det går inte att vara lycklig när vi siktar på att maximera njutning och undvika det obehagliga till varje pris. Vi måste ha en känsla av mening och ha något att sträva mot. Vi vill förtjäna den lyckokänsla vi får och känna oss värda den bekräftelse vi får från andra.

### **Vi nordbor är världsbäst på arbetsglädje!**

Kanske mest överraskande för oss själva, skattar vi i Norden ganska högt på lyckoskalor; både på jobbet och utanför jobbet. I undersökningar om hur lyckliga invånare är i olika länder hamnar de nordiska länderna högt; med Danmark på en avundsvärd första plats. De allra flesta här i Norden trivs också bra på jobbet och jämfört med andra länder är vi faktiskt bäst på arbetsglädje. Enligt undersökningen European Employee Index 2009 ligger de nordiska ländernas arbetsglädje i topp jämfört övriga Europa, och trots nedskärningar lyckas många organisationer ge sina medarbetare utmärkta förutsättningar för att vara lyckliga på jobbet. Över 70 procent av svenska anställda uppger sig vara engagerade på jobbet och mer än 60 procent tycker att företaget de jobbar för är en attraktiv arbetsgivare. Den stereotypiska bilden av den glade sydeuropeiska hantverkaren som visslar på väg till jobbet under en härlig medelhavssol och älskar sitt jobb och att vi här i nordens vintermörker är anonyma arbetare i trista arbetsmiljöer stämmer alltså inte alls. Det är kul att tänka att Svenska medarbetare är lyckligare på jobbet än Italienare!



I ett populärt videoklipp på nätet besöker en amerikansk komiker Sverige för att på plats uppleva just hur hemskt livet är i ett socialistiskt land. Han intervjuar en arbetare på lastbilsfabriken Scania. Fabriken är ljus och ren och en glad medarbetare berättar om hur bra hon har det, hur hon älskar sitt jobb, har fem veckors semester och även får massage på jobbet. Så bra kan det inte vara i ett socialistiskt land tänker komikern och han viskar till henne att han förstår att hon måste ljuga annars blir hon utsatt för tortyr av regimen.

Ibland beskylls svenskan för att vara ett ordfattigt språk, men svenskan har faktiskt några ord som saknas i engelskan. Fika är ett bra exempel. På engelska säger man istället *take a break* eller *have some coffee* som inte riktigt är samma sak som att fika. Ordet arbetsglädje saknas också i engelskan som istället måste nöja sig med uttrycket *happiness at work*. Vi har ett eget ord för denna lycka vi kan uppleva i arbetet!

Jag tycker att ordet borde lyftas fram och användas mycket mer, många organisationer missar att uppmärksamma den potentiella glädjen i arbetet när de istället väljer att prata om trivsel på arbetsplatsen eller ännu värre arbetstillfredsställelse. Du har säkert sett det på någon medarbetarundersökning eller liknande. Det låter hemskt tråkigt. Jag håller med Alexander Kjerulf som undrar vilket som låter mer attraktivt: att vara tillfredsställd med jobbet eller att vara lycklig på jobbet. I affärlitteraturen framställs tillfredsställelse och nöjdhet som seriöst medan glädje och lycka är något som man kanske i bästa fall ska uppleva på fritiden.

Tänk om Sverige skulle bli internationellt känt för sin arbetsglädje. Förutom att exportera ordet arbetsglädje till utlandet skulle landets världsledande kompetens inom arbetsglädje vara internationellt eftertraktat. Vid sidan av skogs- och verkstadsindustrin skulle Sverige kunna exportera kunnande inom ar-

betsglädje. Amerikaner, kineser och även djupt seriösa fransmän skulle vallfärda hit på studiebesök för att lära sig om hur vi i vårt kalla mörka land uppnår så stor kreativitet och produktivitet tack vare våra satsningar på medarbetarnas lycka på jobbet.

### **Vilket företag jobbar du helst för?**

#### **Företag 1:**

Vårt viktigaste mål är att öka vinsten med 15%, öka aktiekursen med 12% och öka vår marknadsandel med 8%; skapa 3 nya avdelningar och öka exporten med 20%. Och javisst självklart är det viktigt med medarbetartillfredsställelsen.

#### **Företag 2:**

Vårt mål är att våra medarbetare ska vara engagerade och lyckliga på jobbet och detta mål är vår främsta prioritet. Tack vare motiverade och entusiastiska medarbetare ska vi leda innovationen inom vår bransch. Och genom exceptionell kundservice kommer vi också att göra en rejäl vinst.

## Är vissa yrkesgrupper lyckligare än andra?

Undersökningar visar att kontorschefer, kockar, präster, trädgårdsmästare, psykologer, lärare och frisörer är lyckligare än busschaufförer, brevbärare, maskinoperatörer, arkitekter, jurister, bartenders och sekreterare. De som jobbar med praktiska arbetsuppgifter verkar också vara lyckligare än vi som inte alltid kan se exakt vad vi åstadkommer under en arbetsdag. Frisörer och de som jobbar på skönhetsalonger verkar särskilt lyckliga enligt brittiska undersökningar. Längst ner på lyckoskalan hamnar jurister och revisorer, men de får i alla fall bra betalt för sina jobb. Problemet med att försöka mäta skillnaderna i lycka mellan olika yrkesgrupper är att personer med identiska arbetsuppgifter kan ha helt olika syn på sina jobb och det är därför man ska ta sådana undersökningar med en nypa salt. I kapitel 7 kan du läsa mer om hur ens attityd till jobbet påverkar ens arbetsglädje.

Egenföretagare är lyckligare på jobbet än anställda enligt flera undersökningar. De är mer stressade och upplever mer ekonomisk osäkerhet än andra men samtidigt upplever de mer engagemang, flexibilitet och möjlighet att påverka sin arbetsituation. I mina intervjuer blev detta tydligt. De som jobbade med egen verksamhet oavsett om det handlade om en taxibil eller en designbyrå uttryckte oftare större glädje än de som var anställda. På liknande sätt var de anställda som hade stor frihet att förverkliga egna idéer som mest lyckliga på jobbet; detta oavsett om det var på VD-nivå eller som grundskolelärare. Just att kunna bestämma själva och ta ansvar för både framgångar och misslyckande verkar vara väldigt viktigt.

Jurister nämns ofta som en yrkesgrupp som är mindre lyckliga än genomsnittet. Lyckoforskaren Martin Seligman tror att detta beror på att de har ett kritiskt felsökande synsätt som spiller över till livet utanför jobbet. Duktiga jurister är pessimister, de uppmärksammar snabbt det som är fel men har sedan svårt

att stänga av denna pessimism efter jobbet. Andra förklarar juristernas olycka med att de nytexaminerade jobbar extremt mycket och under stor press samt att de har väldigt liten kontroll över sin arbetssituation och att denna kultur av ständigt överarbete sedan präglar dem resten karriären. Det kanske är så att olyckliga människor blir duktiga jurister? Anlita i så fall inte en glad jurist!

Jag vet inte riktigt om detta stämmer, men det kan ligga något i att vissa yrken kräver mindre glädje och optimism. Exempel på detta är bokföring, redovisning och aktiemäklare där lycka, enligt forskningen, inte är någon större fördel. En yrkesgrupp som faktiskt presterar bättre när de är olyckliga är investerare och fondförvaltare som är bättre på sina jobb än deras gladare kollegor. Den lyckokritiska författaren Barbara Ehrenreich skyller till och med mycket av den nuvarande finanskrisen på finansfolk som varit för lyckliga och för optimistiska.

## Sammanfattning

- Arbete, helst ett lagom krävande jobb är en förutsättning för vår lycka.
- Intensivt arbete är inget hinder för lycka så länge det varvas med återhämtning.
- Vårt arbete kan vara en riktigt bra källa till flowupplevelser; och det är på jobbet som många får möjlighet att utveckla sina talanger.
- Utan utmaningar blir livet ett helvete av leda.
- Svenskar är faktiskt rätt lyckliga på jobbet - och vi har även ett speciellt ord för det: arbetsglädje!
- Använd ordet Arbetsglädje och sluta med Corporate Bullshit termer som arbetstillfredsställelse och medarbetarnöjdhet.
- Jurister har hög lön som kompensation för att de är så olyckliga. Och revisorer tar bra betalt för att de har så hopplöst tråkiga jobb.
- Egenföretagare och anställda med stor frihet att bestämma över sitt arbete är lyckligare på jobbet än genomsnittet.
- Investera dina pengar i fonder med olyckliga förvaltare.

## Referenser och vidare läsning

Undersökningsstatistiken är hämtad från: European Employee Index, 2009 [www.ennovaconsulting.se](http://www.ennovaconsulting.se) Svenskt Kvalitetsindex 2009 [www.kvalitetsindex.se](http://www.kvalitetsindex.se).

World Database of Happiness,  
[www.worlddatabaseofhappiness.eur.nl](http://www.worlddatabaseofhappiness.eur.nl)

Happiness at Work Index, [www.happinessatworkindex.co.uk](http://www.happinessatworkindex.co.uk)  
Samt undersökningen på [www.cityandguilds.com/24635.htm](http://www.cityandguilds.com/24635.htm)

Det roliga filmklippet är från [www.thedailyshow.com](http://www.thedailyshow.com); hittar du inte videon där kan du prova att på orden "Daily Show, Sweden, Socialism"

Barbara Ehrenreich. Bright-sided: How the Relentless Promotion of Positive Thinking Has Undermined America. Henry Holt & Company, 2009.

Johan Norberg. Den eviga matchen om lyckan - ett idéhistoriskt referat. Natur & Kultur, 2009.

M. Csikszentmihalyi. Good Business: Leadership, Flow and the Making of Meaning. New York: Viking, 2003. Vissa av hans böcker finns även på svenska.

Goldsmith, Marshal & Kelly. »How Adults Achieve Happiness« Business Week, 10 december 2009.



## Kapitel 3

### Varför arbetsgivare bör ta arbetsglädje på allvar

#### Arbetsglädjens fördelar

Positiva känslor har en gynnsam effekt på många av de egenskaper som värdesätts inom arbetslivet. I en analys av vilka egenskaper arbetsgivare söker i sina jobbannonser låg följande ord på topp: självgående, prestigelös, initiativrik, ansvarstagande, utåtriktad, positiv, service-minded, flexibel, stresstålig, entusiastisk, kommunikativ och kreativ. Forskningen om positiva känslor visar att lycka har en positiv effekt på samtliga av dessa egenskaper. Då sambandet är så pass starkt mellan nivå av lycka och de för arbetsgivaren attraktiva egenskaperna skulle det kanske inte vara så dumt att förenkla platsannonserna och helt enkelt annonsera efter lyckliga medarbetare med rätt attityd.

#### Platsannons:

Är du en generellt lycklig person med en positiv attityd som vill jobba med meningsfulla och stundvis mycket krävande arbetsuppgifter?

Då passar du hos oss. Som arbetsgivare gör vi allt för att främja din arbetsglädje. Vi lovar att ge dig kontinuerlig positiv feedback, kollegor som också blir dina vänner, en chef som hjälper dig att fortsätta att utveckla din kompetens samt ser till att du har allt du behöver för att göra ett högkvalitativt arbete.



## Lyckliga medarbetare är de bästa medarbetarna

Medarbetare som upplever glädje i sitt arbete ser till att göra sådant som stärker och hjälper sin arbetsgivare. Begreppet *organizational citizenship* är ett samlingsbegrepp för de beteenden som ligger utanför själva arbetsuppgifterna, men ändå krävs för en positiv arbetsmiljö. Det är sådant som hjälper organisationen att flyta på smidigt, som till exempel att medarbetare sprider välvilja och hjälper sina kollegor, att prata väl om eller göra reklam för sin arbetsgivare, att lägga märke till områden som kan förbättras, komma med konstruktiva förslag, skydda organisationen och att se till att man själv utvecklar sin kompetens. Det är inte överraskande att medarbetare som upplever arbetsglädje också skattar högt på *organizational citizenship*. Lyckliga medarbetare är innerligt måna om sin arbetsplats och vill sin arbetsgivare det bästa, de slösar dessutom mindre av arbetsgivarens resurser både i form av arbetstid och varor.

Mycket av lyckoforskningen bekräftar den gamla sanningen, att bästa sättet att själv bli lycklig är att hjälpa någon annan. Att göra andra glada bidrar till vår egen lycka. Hjälpsamhet gentemot kunder, klienter eller patienter fungerar bra som glädjeökare trots att man får betalt för att hjälpa dem. Det är också så att de som är lyckliga är också mest benägna att hjälpa sina medmänniskor. Lyckliga medarbetare är betydligt mer benägna att hjälpa och ställa upp för sina arbetskamrater och sina kunder. Man skulle kanske tro att personer som är ledsna och själva har drabbats av olycka skulle ha mer medlidande än personer som är glada. Detta stämmer dock inte enligt forskningen; lyckliga människor är mer benägna att ge pengar till hemlösa, göra volontärarbete samt hjälpa en främmande person som tappar sina böcker på golvet.

## **Arbetsglädje ökar både prestation och produktivitet**

När arbetsuppgifterna kräver mycket mer tankekraft än muskelkraft blir arbetsglädje mycket intressant ur produktivitetssynpunkt. Forskningen visar att med ökad arbetsglädje höjs produktiviteten och medarbetare blir mer effektiva på jobbet; arbetsprestationen ökar i takt med arbetsglädjen. I en studie mätte forskare lyckonivån hos närmare 300 anställda och fortsatte sedan att under en period mäta deras arbetsprestationer. De lyckligare medarbetarna presterade betydligt bättre än de andra och de fick också högre betyg på arbetskvalité och pålitlighet. De lyckliga fick även något bättre löneutveckling, vilket vissa forskare ser som ett indirekt mått på produktivitet. Samma forskargrupp upptäckte även att det är arbetsglädje och inte arbetstillfredsställelse som ökar medarbetarnas prestationer. Detta betyder att när en medarbetare är tillfredsställd med sitt jobb leder det inte till någon produktivitetssökning, medan ökad arbetsglädje däremot kan leda till ökad produktivitet. Ännu en anledning att sluta mäta och diskutera medarbetarnöjdhet eller tillfredsställelse på jobbet och istället fokusera på arbetsglädje!

Bara för att en medarbetare är lycklig betyder det inte att han eller hon också presterar bra. Det finns till och med en egen kategori för de som trivs väldigt bra på jobbet men inte åstadkommer så mycket: Happy low performer. Människor som passar in i denna beskrivning är lyckliga på sitt jobb men gör inte det som förväntas av dem. Dessa personer trivs med sina bekväma, icke-produktiva arbetsdagar och är glada så länge inget krävs av dem. Sådana medarbetare behöver inte alltid vara negativt för arbetsgivaren, då de kan bidra till att öka trivsel hos sina medarbetare när de sprider glädje på jobbet. I längden upplever nog de flesta dock en ständigt underpresterande kollega som en irriterande belastning som på sikt tär på arbetsglädjen.

## Lyckliga medarbetare är friskare

I en stor Amerikansk hälsostudie följde forskare personer i över 30 år och fann att lyckliga människor drabbades mindre av hjärt- och kärlsjukdomar, olyckor, mord, psykiska problem, drogmisbruk samt alkoholrelaterade sjukdomar. Det enda hälsoproblemet som positiva känslor inte minskade risken för var fetma. Forskarna var själva förvånade att se hur kraftfullt lycka påverkar vår hälsa, och de menade att utifrån studiens resultat borde människors lyckonivå uppmärksammas betydligt mer inom hälso- och sjukvården. Kanske dags för företagshälsovården att börja intressera sig för medarbetarnas lyckonivå?

Den holländske sociologen Ruut Veenhoven har genom sin lyckodatabas World Database of Happiness superkoll på världens olika lyckoundersökningar. Han menar att trots att man väger in samtliga faktorer är sambandet mellan lycka och hälsa dubbelt så starkt som hälsa och lycka. För oss icke-statistiker betyder detta att lycka påverkar vår hälsa mer än hälsan påverkar vår lyckonivå. Veenhovens genomgång av forskningen visar att de positiva hälsoeffekterna av lycka är lika starka som de negativa effekterna av att röka.

Lycka kan även skydda mot sjukdom. I ett genialiskt experiment mätte forskare först lyckonivåer hos en grupp universitetsstudenter och infekterade sedan dem med ett förkylningvirus. Samtliga deltagare hade samma fysiska förutsättningar och fick samma virus i samma miljö. Immunsystemet var starkare hos de lyckliga försökspersonerna som också fick lindrigare symptom än de som var mindre lyckliga. De som studerar arbetsplatsens psykologi menar alltså att arbetsglädje kan skydda oss från mycket av den arbetsrelaterade ohälsan, speciellt den så kallade stressrelaterade ohälsan.

När organisationens medarbetare upplever större arbetsglädje minskar risken för stressrelaterad ohälsa på arbetet. Det är som om arbetsglädje och goda sociala relationer på jobbet skyddar mot de negativa effekterna av stress. Positiva känslor har en skyddande funktion då de hjälper återhämtningen efter intensiva perioder och gör oss mer motståndskraftiga i motvind. Att lyckliga medarbetare är friskare och upplever mindre stressproblem beror också på att de arbetsgivare som verkligen prioriterar arbetsglädjen ser till att medarbetarna får tid och rum för återhämtning.

De flesta arbetsgivare erbjuder någon typ av hälso- och friskvård där medarbetare får träna på gym eller gå på promenader på arbetstid. Färre arbetsgivare lägger tid på sådant som kan öka arbetsglädjen. Till exempel som att på arbetstid stanna upp och reflektera kring vad man är tacksam för, eller att medarbetare får en timme per vecka att lära sig något helt nytt, göra något kreativt eller tillfälligt ägna sig åt några nya eller mer stimulerande arbetsuppgifter. Satsningar på medarbetarnas arbetsglädje borde vara lika eller mer ekonomiskt försvarbart som annan friskvård.

### **Lycka och motivation**

Många organisationer verkar utgå ifrån att medarbetare i grunden är omotiverade och att det därmed blir ledningens ansvar att motivera dem med diverse belöningar och olika konsekvenser. Genom bra ledarskap och några smarta knep ska de anställda motiveras att göra sina arbetsuppgifter. Man skulle lika gärna kunna vända på det hela och utgå ifrån att medarbetarna i grunden är motiverade och att ledningens ansvar istället är att se till att minska det som dödar medarbetarnas motivation. Ledare behöver inte försöka motivera sina medarbetare - de behöver bara sluta demotivera sina medarbetare. En kommunchef som jag intervjuade berättade om ett tillfälle då han som arbetsledare bidrog till extra stor arbets-

glädje genom att minska det som var de-motiverande för sina medarbetare. Under en period lyckades han «skydda sin projektgrupp från resten av organisationen» så att de kunde jobba en tid utan de så vanliga för kommunen störande och de-motiverande momenten. Att se hur projektgruppens medlemmar blomnade och hur entusiastiskt de jobbade blev ett kvitto för honom på att motivation och arbetsglädje inte är någonting som behöver tillföras externt.

Motivation är ett mångfacetterat begrepp, och det finns många sätt att motivera människor, men oftast handlar det om piskan eller moroten eller blandningar av dessa. Från beteendeteorin vet man att moroten fungerar bättre än piskan. Problemet med att enbart motivera med morötter är att medarbetaren med tiden lär sig att endast göra exakt det minsta som krävs för att få moroten men inget mer. Att belöna medarbetare med bonusar och dylikt är morotsprincipen, och risken är att man gör det som krävs för att få sin bonus men inget mer. Hög lön och generösa bonusar behöver inte alltid motverka motivationen, men det kan aldrig ersätta en genuin arbetsglädje och känsla av meningsfullhet.

Tänk dig att du kan välja mellan två olika jobb: ett jobb där du får en ordentlig bonus i slutet av året om du uppnår de uppsatta målen. Eller jobb hos en annan arbetsgivare där du kommer att gilla att komma till jobbet varje dag, har meningsfulla arbetsuppgifter, får uppskattning för det du gör, får använda och utveckla dina kompetenser samt får en rättvis och bra lön för mödan. Vilken arbetsplats skulle du välja?

## **Kreativitet och innovation**

Kreativitet och innovation spelar en allt viktigare roll i organisationers överlevnad. Företagsledare börjar också förstå att de aktivt måste jobba med att främja kreativiteten bland sina medarbetare för att bibehålla en konkurrensfördel. Det bästa sättet att främja kreativitet bland sina medarbetare är att se till att de gillar sina jobb!

Sambandet mellan lycka och kreativitet är mycket starkt. I mina intervjuer inför den här boken frågade jag om specifika tillfällen då personer kände sig lyckliga på jobbet. Ett återkommande tema i deras berättelser var att arbetsglädjen var på topp när de fick utlopp för sin kreativitet. Detta var lika sant för industridesignern, ekonomikonsulten som för sjuksköterskan och vårdbiträdet. Jag tror att de flesta håller med om att jobbet är roligt och stimulerande när vi är kreativa. När jag jobbar som terapeut tycker jag att det är det roligast när jag får använda mina kunskaper och erfarenhet på nya sätt. Att noggrant följa en behandlingsmanual eller hålla mig strikt till något behandlingsprogram är lättare och i många fall har det ett större vetenskapligt stöd, men det är också oerhört tråkigt för mig och för mina klienter. De roligaste terapisesionerna är när jag använder de olika psykologiska verktygen och klientens resurser på nya kreativa sätt. Jag är övertygad om att dessa roliga och kreativa behandlingssessioner tenderar också att bli de mest effektiva.

Professor Teresa Amabile vid Harvard Business School har forskat om kreativitet och innovation i över trettio år. I hennes största studie följde hon närmare 300 personer i branscher där kreativitet är speciellt viktigt. Hon såg ett mycket starkt samband mellan positiva känslor och kreativitet. Precis som negativa känslor som oro, rädsla och ilska minskar kreativitet så ökar kreativiteten när vi är lyckliga. Människor är som mest kreativa när de är lyckliga, vilket gör en arbetsplats som

genomsyras av arbetsglädje och lekfullhet till en perfekt grund för innovation. Amabiles forskning visade dessutom att medarbetarnas stora kreativa genombrott ofta kom dagen efter att han eller hon varit särskilt lycklig dagen innan. Så en lycklig dag i dag kan bidra till ett innovativt genombrott i morgon, vad härligt!

Frågar man företagsledare var i deras organisation de tycker att det är viktigast att ha kreativa medarbetare är det förväntade svaret att det är viktigt inom utvecklings- och marknadsföringsavdelningarna. Om man frågar samma företagsledare om det finns någonstans i deras organisation där de inte vill ha kreativa medarbetare blir det däremot tyst, tills någon kanske skrattande svarar att de inte vill ha kreativa bokförfattare... Faktum är att innovation och kreativitet är önskvärd inom hela organisationen och samtliga medarbetare har förmågan att vara kreativa.

Många tror att det bara är kreativa människor som är kreativa; konstnärstyper och designers. Detta är nonsens. Alla normalbegåvade människor kan vara kreativa. Enligt expertisen behöver organisationer inte göra så värst mycket för att stimulera kreativitet mer än att eliminera eller minimera hinder. Exempel på kreativitetsbarriärer kan vara långvarig stress eller överarbete, rädsla för att misslyckas, byråkrati samt en ”men så har vi alltid gjort” mentalitet som så brutalt saboterar nytänkandet. När människor har förutsättningarna och är engagerade i vad de gör så föder det kreativitet och innovation. Det behövs ingen magi eller konstiga kurser för att öka kreativiteten - det ligger i vår natur att vara kreativa och skapa. Arbetsgivaren behöver ”bara” se till att skapa möjligheterna och uppmuntra kreativiteten när den kommer igång.

Kreativitet stimuleras genom ökad frihet, lagom utmaningar, frekvent feedback och genom att matcha arbetsuppgifter och medarbetarens egna intressen och styrkor så bra som möjligt. Med den inre motivation som uppstår när man utvecklar något man är intresserad av samt genom att uppnå och uppleva framsteg minskar behovet av externa belöningar. Amabiles forskning visar att stressande deadlines och ekonomiska bonusar hade en negativ effekt på kreativiteten. Istället rekommenderas en bra men framförallt rättvis lön och stora möjligheter att använda och utveckla sina färdigheter parallellt med att man ser nyttan av framstegen. Hon sammanfattar alla åren av forskning med att konstatera att när människor arbetar med något som de bryr sig om och tillåts att engagera sig samtidigt som de får uppskattning så flödar kreativiteten - även i kristider.

### **Lyckliga kunder**

Lyckliga medarbetare ger lyckligare kunder. Lyckliga kunder är också de bästa kunderna. I en undersökning av etthundra amerikanska företag såg forskare ett direkt samband mellan medarbetarnas nivå av arbetsglädje och hur nöjda företagets kunder var, vilket inte helt oväntat innebar en förbättrad ekonomi för företaget. Medarbetarnas arbetsglädje påverkar kundernas attityder och köpbeteenden. Forskarna fann även att nöjda kunder var betydligt billigare för företagen att hantera då dessa kräver mindre resurser i form av kundtjänst och efterservice.

Som kund märker man om medarbetarna trivs på jobbet, man känner av om atmosfären är positiv eller negativ, och denna känsla påverkar så klart kundernas beteende. I en intressant studie om kundlojalitet hos mellanstora amerikanska företag hittade forskare ett starkt samband mellan medarbetarnas arbetsglädje och kundernas lojalitet. Lyckligare medarbetare ledde till mer trogna kunder. Genom att se till att medarbetar-



na upplever mening och glädje i sitt arbete och stödja deras inneboende motivation att göra ett bra jobb, kommer medarbetarna att ge utmärkt kundservice. Det kommer oftast av sig självt! Ibland skyltar företag med att de alltid sätter kunden först. »Kunden har alltid rätt« hävdar de. Ett företag som bryr sig först och främst om sina kunder på medarbetarnas bekostnad har snart inte kvar några kunder. Arbetsgivare som är måna om sina medarbetares bästa låter inte en besvärlig kund underminera medarbetarnas goda arbetsmiljö. Ibland är det bästa att säga upp kunden.

Jag är övertygad om att kunderna märker när medarbetare är lyckliga på jobbet. Ibland kan glädjen till och med smitta av sig till kunderna och glädjesmittade kunder är fantastisk marknadsföringen.

Den webbaserade skobutiken Zappos affärsidé är att överträffa kundens förväntningar. Företaget har fått lika mycket uppmärksamhet för hur mycket de bryr sig om sina medarbetare som hur de behandlar sina kunder. Idén är att uppnå exceptionell kundservice genom att se till att medarbetarna trivs väldigt bra på jobbet. Att sälja skor på nätet är en helt galen idé eftersom människor vill se, ta på och prova skor innan de köper. Zappos får det att fungera tack vare fantastisk kundservice. Frakten är alltid fri när man köper skorna och passar inte skorna så är det bara att helt gratis skicka dem tillbaka. Finns det bättre priser hos konkurrenter så tipsar kundtjänst kunderna om var de kan köpa skorna billigare. Telefonerna besvaras av riktiga människor istället för datorer. Företaget vill också att endast personer som verkligen vill jobba hos dem stannar kvar. Därför blir alla nyanställda efter introduktionskurserna erbjudna \$2000 för att sluta om de vill. De anställda, även de timanställda, får sjukförsäkring vilket är mycket ovanligt i USA. Företagets VD uttrycker detta tydligt »På Zappos är vårt främsta mål att leverera lycka. Oavsett om det

är lyckan som våra kunder upplever när de får ett nytt par skor eller det perfekta klädesplagget, eller lyckan de får av att prata med vår vänliga kundtjänst eller lyckan som medarbetarna upplever när de är en del av en lycklig företagskultur där de uppmuntras att vara sig själva - dessa är alla sätt som vi ökar lyckan i människors tillvaro.«

### **Arbetsglädje är lönsamt för aktieägarna**

När ett företag prioriterar sina medarbetares arbetsglädje visar det sig i företagets vinst. Satsningar på arbetsglädje kan ge högst mätbara resultat. Mellan 2000-2003 genomförde Postcenter Väster i Växjö ett projekt för att öka arbetsglädjen. Övertiden minskade med 70 procent, korttidssjukfrånvaron sjönk med 58 procent och produktiviteten ökade med 23 procent. De räknade ut att varje krona satsad på arbetsglädje gav ungefär sex kronor tillbaka.

Undersökningsföretaget Gallup har följt över 125 organisationer i 30 år och enligt deras beräkningar har företagen med högre nivå av engagerade medarbetare 2,6 gånger högre vinst per aktie jämfört med andra företag i samma branscher.

Varje år rankar tidningen Fortune de bästa företagen att arbeta hos i sin årliga lista The 100 Best Companies To Work For. Businessprofessorn Alex Edmans har jämfört vinsten hos dessa 100 bästa arbetsgivarna med andra företag och hans undersökning visar att de företag som verkligen satsar på lyckliga och engagerade medarbetare uppnår dubbelt så hög vinst för sin aktieägare än marknaden i övrigt. Dessa företag klarar sig också ekonomiskt mycket bättre i kristider, något som blir tydligt när man ser på den senaste statistiken. Professor Edmans menar att mjuka värden som bra teamarbete, kundrelationer och kreativitet är svåra att mäta och att dessa uppmärksammas inte i företagets ekonomiska redovisningar hur centrala de än är för företagets framgång. Om det fanns bättre

mätmetoder och redovisning av sådana värden skulle det verkligen gagna investerare.

De flesta företagsledare skulle nog hålla med om att medarbetarengagemang är viktigt för produktiviteten men de skulle vara förvånade över just hur viktigt det är. Företag med engagerade medarbetare har 20 procent högre produktivitet än jämförbara företag där medarbetarna är mindre engagerade. Spontant tänker kanske en del företagsekonomer att visst kan lyckliga medarbetare vara mer produktiva men de kostar också mer. Fel. Helt fel. Lönekostnader för engagerade medarbetare är enligt Gallup betydligt lägre än för oengagerade medarbetare. Dessutom minskar personalomsättning när medarbetarna trivs.

## Sammanfattning

- Arbetsglädjen främjar de egenskaper arbetsgivare efterfrågar.
- Lyckliga medarbetare gör mycket utöver sina arbetsuppgifter som gagnar organisationen.
- Prestationer ökar i takt med arbetsglädjen.
- Lyckliga medarbetare är mindre sjuka.
- Arbetsglädje är den bästa motivationen.
- Lyckliga medarbetare är mer kreativa.
- Kunder dras till lyckliga företag.
- Investera endast i företag med lyckliga och engagerade medarbetare!

## Referenser och vidare läsning

Dagens Nyheter, 2009. »Individualisters höst i jobbannonser.«  
[www.dn.se/ekonomi/individualisters-host-i-jobbannonser-1.990981](http://www.dn.se/ekonomi/individualisters-host-i-jobbannonser-1.990981)

Lyubomirsky, L. King, E. Diener. (2005) »The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead To Success?«  
Psychological Bulletin, 131, no. 6, 2005: 803-55.  
- Detta är den mest omfattande samlingen av studier kring sambandet mellan lycka och olika framgångsfaktorer.

Studien om hur lyckliga företag är lönsamma:  
Edmans, A. »Does the Stock Market Fully Value Intangibles? Employee Satisfaction and Equity Prices« University of Pennsylvania, 10 juni 2009.  
<http://fic.wharton.upenn.edu/fic/papers/09/0917.pdf>.  
Se även sajten [www.greatplacetowork.com](http://www.greatplacetowork.com)

Edmans studie är från 2008. Företagen med lyckliga medarbetare gav i genomsnitt 14 procent vinst per år jämfört med 6 procent för marknaden i övrigt. Skillnaden mellan lyckliga och olyckliga företag kvarstår även när jämförelsen görs inom respektive bransch. Under åren 1998-2007 steg S&P aktieindex med i genomsnitt 5,9 procent per år; företagen med de lyckligaste medarbetarna steg däremot med hela 11,9 procent.

Se Gallups utmärkta websajt för mycket statistik och bra artiklar om medarbetarengagemang: [www.gallup.com](http://www.gallup.com)

Gallup har räknat ut att företag som inte satsar på att främja sina medarbetares engagemang förlorar mycket pengar. Genom sina undersökningar bland amerikanska företag har Gallup räknat ut att för varje \$10 000 i lönekostnad går \$3400 i kostnader relaterade till oengagerade anställda.

Mer om Postcenter Växt i Växjö:  
Bosse Angelöw, Arbetsglädje : att skapa större arbetslust. Studentlitteratur, 2006.

Och artiklarna:

Buchanan, Leigh. »The Things They Do for Love.« Harvard Business Review (2004): 1-3

Schultz, D. , Schultz, H., Mulhern F., & Passikoff, R. (2005)  
»Testing the Internal Marketing Model: An Empirical Analysis of the Relationship between Employee Attitudes, Customer Attitudes and Customer Spending.« Northwestern University, for Forum for People Performance Management and Measurement.

Veenhoven, R. »Effects of happiness on physical health and the consequences for preventive health care.« Journal of Happiness Studies, 2008 vol 9, 449-469,

Carrabis, J. »Happy Companies Make Happy Customers/It Pays to be Nice«  
[www.allbusiness.com/marketing-advertising/internet-marketing/4969318-1.html](http://www.allbusiness.com/marketing-advertising/internet-marketing/4969318-1.html)

Cohen, S., Doyle, W. J., Turner, R. B., Alper, C. M., & Skoner, D. P. (2003). »Emotional style and susceptibility to the common cold.« Psychosomatic Medicine, 65, 652– 657.

Maruta, T., Colligan, R. C., Malinchoc, M., & Offord, K. P. (2000). »Optimists vs. pessimists: Survival rate among medical patients over a 30-year period.« Mayo Clinic Proceedings, 75, 140 –143.

Staw, B. M., Sutton, R. I., & Pelled, L. H. (1994). »Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace.« *Organization Science*, 5, 51–71.

Kerns, C. »Putting Performance and Happiness Together in the Workplace« *Graziadio Business Report*, Pepperdine University. 2008, Vol.11, Issue 1.  
<http://gbr.pepperdine.edu/081/performance.html>

Thoresen, C. J., Kaplan, S. A., Barsky, A. P., Warren, C. R., & de Chermont, K. (2003). »The affective underpinnings of job perceptions and attitudes: A meta-analytic review and integration.« *Psychological Bulletin*, 129, 914–945.

Farida Rasulzada (2007) »Organizational creativity and psychological well-being.« *Psykologiska institutionen*, Lunds Universitet.

## Kapitel 4

### Vad gör oss lyckliga på jobbet?

#### Tolv frågor om arbetsglädje

För några år sedan publicerade Gallup en mycket omfattande undersökning av medarbetarengagemang och lycka på jobbet. Av frågorna som ställdes får man en känsla för vad som kan vara viktigt för arbetsglädjen. Deras undersökningar visade att medarbetare som skattade högt på dessa frågor också var de mest produktiva och de mest lyckliga på jobbet.

1. Vet jag vad som förväntas av mig på jobbet?
2. Har jag material och verktygen som krävs för att göra ett bra arbete?
3. Har jag dagligen möjlighet att på jobbet göra det som jag är bäst på?
4. Har jag inom de senaste sju dagarna fått bekräftelse eller beröm för mitt arbete?
5. Bryr min arbetsledare eller någon annan på jobbet sig om mig som person?
6. Är det någon på jobbet som uppmuntrar min utveckling?
7. Brukar mina synpunkter tas på allvar på arbetsplatsen?
8. Får företagets mål mig att känna att mitt arbete är viktigt?
9. Är mina arbetskamrater måna om att göra ett arbete av god kvalitet?
10. Har jag en god vän på jobbet?
11. Har jag det senaste halvåret diskuterat min utveckling med någon på jobbet?
12. Har jag det senaste året haft möjlighet att lära mig något nytt och växa på jobbet?



## När är vi lyckliga på jobbet

I sin sammanfattning av lyckoforskningen skriver idéhistorikern Johan Norberg att »Vi klagar ständigt på att vi har för mycket att göra, men de som arbetar mer och sysselsätter sig mer är lyckligare än andra. Om arbetet medför personligt ansvar, utmaningar eller möjligheter att regelbundet hjälpa andra är det särskilt lyckosamt, om vi är arbetslösa är det särskilt olycksbringande.« Norbergs sammanfattning stämmer bra överens med litteraturen om arbetsglädje och med vad mina intervjuer gav. Gemensamt för samtliga av mina intervjuerpersoner som tyckte sig vara lyckliga på jobbet var deras skaparglädje och entusiasm inför utmaningar. Majoriteten beskrev sina lyckligaste stunder på jobbet som tillfällen då de var engagerade i meningsfulla eller roliga arbetsuppgifter och fick stöd från arbetsledningen i att släppa fram kreativiteten. Och de som berättade om särskilt hög arbetsglädje jobbade också med arbetsuppgifter som i någon utsträckning gick ut på att hjälpa andra.

Ene driver en frisörsalong i Helsingborg och har gjort det i snart tjugo år. Hennes svar på min fråga ”berätta om ett tillfälle då du kände dig extra lycklig på jobbet” får illustrera den magiska blandningen av meningsfullhet, engagemang, utmaning och positiv feedback:

En kvinna i 50-års åldern på besök från Ungern kom in med sin svenska väninna. Kvinnan som bodde på landet hade aldrig varit på en riktig frisörsalong och detta syntes tyvärr också på hennes frisyra. Att få ordning på hennes hår var en rejäl utmaning för Ene och det tog lång tid. Ene berättade att när hon efter allt pysslande och nödvändiga förberedelser äntligen började klippa blev kvinnan helt tyst.

När den nya frisyren så småningom kunde urskiljas var kvinnans ögon tårfyllda. Hon grät tyst. Kvinnan berättade sedan att hon aldrig känt sig så vacker i hela sitt liv! Ene använde sina färdigheter för att klara av en utmanande uppgift som samtidigt var meningsfull och hjälpte någon annan, och feedbacken var omedelbar!

### **Utveckling och utmaningar**

Ett begrepp som ständigt återkommer i samtliga texter om lycka är flow. Flow är en känsla som uppkommer när vi har en lagom svår utmaning, kontroll på situationen och upplever en känsla av kreativitet och engagemang. Vi är då närvarande och helt absorberade i det vi sysslar med och kan även ibland tappa tidsuppfattningen. Spontant så tänker man kanske på naturupplevelser eller intressanta fritidsintressen som källor till flow men vi upplever ofta flow på jobbet. Arbete och arbetsplatsen i sig ger oss många av de förutsättningar som krävs för flow: utmaning, meningsfullhet och feedback.

För att uppnå flow, denna känsla av att vara fullt engagerad, krävs enligt expertisen att man har adekvata utmaningar. Arbetsuppgifterna ska inte vara för lätta eller för svåra och man måste ha en rimlig chans att lyckas med det man gör. Att ha ett jobb där man bara glider genom arbetsdagen utan ansträngning kan vara skönt ett tag, men i längden är det inget som ökar arbetsglädjen eller bidrar till någon större flow-upplevelse. En kollega till mig hade varit fast i ett understimulerande jobb inom psykiatri; och eftersom organisationskulturen hindrade hans försök till initiativ och nytänkande blev hans entusiasm snabbt utsläckt.

Det roliga är att han nyligen fick ett nytt attraktivt jobb efter att i rekryteringsintervjun ha svarat på frågan om huruvida han hade tillräcklig erfarenhet av psykiatri. »ja om du undrar om jag kan göra så lite som möjligt hela arbetspasset, dricka kopiösa mängder kaffe och undvika patientkontakt - javisst klarar jag av det.« Fyndigt svar tyckte jag. En sådan arbetsplats främjar absolut inte flow och kan omöjligen leda någon större arbetsglädje.

Ett företag som hamnar i topp i rankningar av Sveriges mest attraktiva arbetsgivare är konsultbolaget Ernst & Young. De tar sina medarbetares utveckling på mycket stort allvar och ser det som kärnan i sin prioritering av arbetsglädjen. Så här beskrivs deras sätt att främja lycka på jobbet i tidningen Campus:

»Att medarbetarna trivs är en förutsättning för att vi ska kunna leverera högsta kvalitet till våra kunder... Ernst & Young kan stoltsera med såväl pubkvällar som idrottsevenemang och en egen konstförening. Men det som i grunden skapar trivsel på företaget är den öppna, icke-hierarkiska företagskulturen och de goda, strukturerade utvecklingsmöjligheterna: medarbetarna har möjlighet att bredda sig, specialisera sig, jobba utomlands. Målet är att varje medarbetare ska ha ett jobb som känns såväl utmanande som meningsfullt.«

### **Att lära sig något nytt**

Att lära något nytt eller att utveckla sin kompetens är enligt många en stor bidragande faktor för arbetsglädjen. Detta framkom tydligt i mina intervjuer och återkommer ofta i litteraturen om arbetsglädje. Att öka sin kompetens och bättra på sina färdigheter är oerhört stimulerande samtidigt som det tillför variation i arbetet. En intressant och lärorik kurs eller konferens är kanske det enklaste och snabbaste sättet att lära sig något nytt men det finns väldigt många andra möjligheter.

En del arbetsplatser med ansträngd ekonomi har ingen eller väldigt liten budget för kompetensutveckling och då får man hitta kreativa sätt att tillgodose detta mycket viktiga behov. Det behöver inte kosta så värst mycket att till exempel lära av sina kollegor, få tid för egna studier och kompetensutveckling på egen hand, göra interna eller externa studiebesök eller tillfälligt prova nya arbetsuppgifter.

En ofta underutnyttjad utbildningsresurs är den enorma kompetensen som finns internt. Det finns väldigt mycket som organisationens medarbetare kan lära sig av varandra; de behöver inte alltid någon extern konsult för att tillföra kunskaper och kompetens. Ibland verkar det som att det är bara forumet som fattas. Jag höll exempelvis nyligen i en utbildningsdag för en grupp undersköterskor. Det bästa på hela dagen var när de i mindre grupper fick presentera riktiga patientfall för varandra och diskutera lösningar. De hade väldigt mycket att erbjuda varandra och var själva förvånade över hur mycket kompetens de själva besatt om de bara fick tid och möjlighet att dela med sig.

Som i många andra skolklasser har min dotters klass en fast punkt varje vecka då två elever förbereder ett ämne och berättar om det för klassen. De kan exempelvis berätta om något de varit med om eller om något föremål de tagit med hemifrån. En liten presentation vars syfte är att övriga klassen, inklusive läraren ska lära sig något nytt. När vi blir vuxna och speciellt på jobbet blir kunskap som hämtas externt på ett märkligt sätt värt mer. Externa konsulter värderas högre än intern kompetens. Det finns intressant forskning om hur vi värderar det vi betalar mycket för mer än det identiska som kostar mindre; det kan vara en produkt eller en tjänst. En dyr ledarskapsutbildning värderas högre än en bättre utbildning till lägre pris.

Ett företag som tar vara på sin internkompetens är Björn Lundén Information AB som har gjort internutbildningar till ett regelbundet inslag:

»Vi har internutbildning i fikarummet en timme varje tisdagsmorgon. Då turas de anställda om att hålla seminarier eller föreläsningar för de medarbetare som vill lyssna. Det kan vara jobbrelaterade frågor som hur vårt lönesystem fungerar eller hur man hanterar e-post. Men det kan också vara sådant som man har nytta av även privat, som exempelvis deklara-tionsavdrag eller röstvärd.«

Ett annat sätt att utvecklas och lära sig nya saker är att prova på ett nytt jobb. Att byta arbetsgrupp eller få nya arbetsuppgifter är tyvärr ofta förknippat med något negativt; något som görs för att hantera konflikter och tråkigheter på arbetsplatsen. Att prova på andra arbetsuppgifter inom organisationen är ett kanonsätt att lära sig något nytt och tillföra variation i arbetet. Flygbolaget Southwest Airlines som är kända för sin glada personal och som har en fantastisk kundlojalitet uppmuntrar personalen att prova på olika jobb inom företaget. En administrationschef kan tillfälligt prova på att lasta bagage och kabinpersonal kan prova att bemanna kundtjänst. IKEA är ett annat storföretag som uppmuntrar sina anställda att utvecklas internt och prova på en rad olika jobb inom företaget. I Universums Karriärbarometer 2009 som mäter svenska arbetsgivares attraktivitet bland 'young professionals' hamnar IKEA på första platsen.

Så här säger IKEAs HR-chef Staffan Lindquist när han kommenterar företagets första plats på listan: »Vi har en stor intern arbetsmarknad med mycket spännande och varierande utvecklingsmöjligheter globalt för alla och kanske är det detta som framstår som lockande för många young professionals.

Vi uppmuntrar våra anställda att våga prova olika befattningar inom IKEA. 'Byt gärna jobb men gör det på IKEA' brukar vi säga.«

Förra året provade jag att jobba som bagare för en dag. Jag älskar att baka bröd hemma och tänkte att det vore kul att prova att jobba i ett riktigt bageri. Jag förväntade mig att i bästa fall få titta på under dagen, men så blev det absolut inte. Så fort jag kom dit tidigt på morgonen sattes jag i hårt arbete med surdegsbröd och några hundra wienerbröd innan första fikapausen. Jag hade så roligt och lärde mig så otroligt mycket av bagarna. Med en nyfunnen respekt för bagaryrket och imponerad över hur hårt de jobbar var jag helt slut efter arbetsdagen. Jag kan inte precisera hur, men det känns som att upplevelsen och erfarenheten på något sätt berikar mig som psykolog och åtminstone i egenskap av expert inom arbetsglädje. Ska man fika i Helsingborg är det Fahlmans som gäller!

Man kan också lära sig något nytt om sina kollegor. När jag hade hållit på med föreläsningar och utbildningsdagar ett tag började jag tröttna på den obligatoriska inledande presentationsrundan. På skoj la jag till följande punkt: 'En konstig/bisarr sak ni inte visste om mig är att...' Jag lovar att det blir super-intressant och mycket roligare på det viset. För att komma igång kan jag ibland berätta om att jag trots att jag är KBT-psykolog lider av en bacillskräck och brukar öppna dörrarna på offentliga toaletter med en pappershandduk. Efter detta kan man få höra en väldans massa kul om sina arbetskamrater eller andra kursdeltagare!

### **Lagom mycket variation är bäst**

I mina intervjuer var det många som berättade om hur viktigt variation i arbetet är för deras arbetsglädje och i jobbannonser försöker man ofta locka medarbetare med löften om varierande arbetsuppgifter. Vi behöver variation, ett monotont arbete

gör ju ingen glad - det är därför vi helst låter maskiner göra sådana tråkjobb. Att vara telefonförsäljare är heller inget roligt jobb, jag kan inte tänka mig att det kan vara kul om man inte är sadist. I vilket fall som helst så var det en arbetsledare med en stab av telefonförsäljare som ville öka försäljarnas prestationer och provade något nytt. Istället för att belöna prestation med lönebonus eller billiga presenter vilket inte hade lett till några spektakulära resultat så bildade hon en speciell utvecklingsgrupp. Denna grupp ägnade sig åt att utveckla företagets tjänster och service på nya kreativa sätt. När en telefonförsäljare hade uppnått ett visst antal samtal för veckan kunde de, om de ville, byta arbetsuppgifter och ingå i utvecklingsgruppen resten av veckan. Utvecklingsarbetet som tillförde variation var så lockande att antalet utgående samtal ökade rejält och det märktes att medarbetarnas arbetsglädje och engagemang också steg. Som en bonus bidrog utvecklingsgruppens arbete också till flera användbara idéer.

Enligt företaget Google är nyckeln till deras framgång att de vågar släppa fram personalens uppfinningsrikedom. På företaget får ingenjörerna lägga 20 procent av sin arbetstid till att jobba på egna projekt. Dessa projekt får vara i stort sett vad som helst, den enda ledstjärnan är att projektet på något sätt ska vara bra för Google. Det är högt i tak och man testar galna idéer som kanske aldrig tas till produktionen. Några av företagets mest populära tjänster har börjat som medarbetarnas egna utvecklingsprojekt.

De flesta jobb innebär vissa nödvändiga perioder av monotonia eller långtråkiga arbetsmoment. Men detta behöver inte döda arbetsglädjen så länge det varvas med mer stimulerande arbetsuppgifter. Det är tyvärr ofta de minst kvalificerade arbeten som lider av brist på variation samtidigt som möjligheten att påverka sin arbetssituation eller att använda sina kompetenser och sin kreativitet är begränsad. En annan nackdel med

lågkvalificerade arbeten när det gäller variationen är att dessa sällan erbjuder någon större flexibilitet i hur arbetet utförs eller kring andra aspekter som arbetstid eller arbetsmiljö. Här i Sverige har många av de mest enformiga arbetena blivit alltmer komplexa och mer kvalificerade, Pressbyråns medarbetare är ett exempel. De gör allt från att värma korvar, fixa posten, lotter, agera som turistinformation och beställa inventarier. De gör allt möjligt, vilket tillför variation till ett annars enformigt arbete.

Tyvärr verkar det som att man kan vänja sig vid ett enformigt jobb och passivt tolerera understimulansen. Följande blogginslag har jag fritt översatt från engelskan:

»Ett enformigt jobb är farligt. Jag är övertygad om att varje jobb vi har kan lära oss något värdefullt, inget jobb är värdeöst. När jag under högskoletiden började jobba med att packa upp varor på en stormarknad var jag kanske inte extatisk men jag var väldigt entusiastisk inför uppgiften. Jag skulle få lära mig om hur en stormarknad fungerar och såg fram emot de enformiga arbetsuppgifterna då jag kunde låta mina tankar vandra fritt. Jag skulle få en paus från mentalt krävande uppgifter och få en möjlighet att tänka intressanta tankar. Efter tre veckor av att packa upp smör i kylan, sortera bort knäckebröd med passerat bäst före datum slutade min hjärna att fungera. Jag skojar inte. Min förmåga att aktivt tänka upphörde och jag gick in i en mental dvala. Detta hade inget att göra med mina arbetskamrater, de var roliga att jobba med. Det var de upprepade tanklösa arbetsuppgifterna som dödade mina hjärnceller.«

På vissa arbetsplatser är målsättningen att standardisera allting och göra alla människor utbytbara; målet är att göra arbetet så förenklat och detaljstyrt så att var och en kan överta varandras arbetsuppgifter. Visst låter detta bra, flexibelt och genom-



tänkt, men det riskerar också att blir oerhört tråkigt för individen. Fördelen med väldigt standardiserade arbetsuppgifter ur variationssynpunkt kan vara att medarbetare erbjuds stora möjligheter till arbetsrotation där de regelbundet byter jobb.

Ibland finns redan variationsmöjligheterna på arbetsplatsen men man måste leta efter dem. När jag jobbade heltid som terapeut, som i och för sig var väldigt varierande innehållsmässigt var jag alltid i samma terapirum. Jag tillförde variation genom att använda alla ursäkter för att tillsammans med min klient lämna mottagningen. Som KBT-terapeut gör man en hel del exponering (utsätta sig för ångestsituationer) vilket med fördel kunde göras utanför mottagningen. På jobbet fick jag flyga med flygfobiker, åka tåg tillsammans med någon med panikångest och vinterbada i Öresund med en deprimerad patient. Kul! Variationsmöjligheter finns, men vi måste leta lite och använda dem. Jämför detta med variationsmöjligheterna för en modern ergonomisk kontorsstol. För arbetshälsan bör man variera sin sittställning och de flesta har en dyr och fin kontorsstol, det är bara en bråkdel som använder stolens fulla potential.

En del, framförallt personer med högkvalificerade yrken, har sällan problem med bristande variation i arbetet och kan tvärtom klaga på att de har för mycket variation och för många olika arbetsuppgifter. Variation är bäst i lagom doser. För mycket variation sänker arbetsglädjen.

### **Gör något utöver det vanliga**

Att ge exceptionellt god service kan öka arbetsglädjen. När mina intervjupersoner beskrev ett tillfälle då de kände extra stor arbetsglädje var det ganska ofta tillfällena då de ansträngde sig extra för en kund, klient eller patient. Jag minns fortfarande ett litet häfte jag läste för över 20 år sedan, där medarbetare berättar om tillfällena där de går utöver det förväntade för att

ge god service till kunder. På ett inrikesflyg i USA hittade jag ett litet häfte mellan in-flight tidningen och spypåsen. Det var ren propaganda för flygbolaget, men jag kommer fortfarande ihåg några av berättelserna.

En handlade om en passagerare som skulle på bröllop men vars bagage inte kom fram. Kläderna och presenten var borttappade och hon var helt förtvivlad när hon fick flygbolagets standardsvar att väskorna förhoppningsvis skulle komma fram nästa dag. Väskan kom dock fram med ett senare plan på kvällen och i normalfallet skulle väskan då skickas med bud nästa morgon. I berättelsen kör medarbetaren efter sitt arbetspass senare på natten en omväg för att leverera väskan. Det var helt släckt i huset när hon knackade på. Dörren öppnas så småningom, hon presenterar sig och värdfrun ropar in till sin gäst »det är flygbolaget och de är här med din resväska.« Kvinnan blir oerhört överraskad och så klart jätteglad. Hon hade ju varit orolig hela kvällen och kunde inte sova.

Utöver att den enskilda medarbetaren blir lycklig av att ge god service, bidrar även uppmärksammandet av sådana små men betydelsefulla händelser till en positiv organisationskultur. Dessa berättelser kan införas i organisationens kollektiva berättelser i form av Corporate Storytelling för att marknadsföra sig utåt och för att skapa och behålla en god organisationskultur. Matts Heijbel som är ansvarig för bloggen [storytellers.se](http://storytellers.se) menar att Corporate Storytelling »handlar om att söka, finna och dramaturgiskt förpacka företagets eller organisationens egna berättelser om sig själv, sina kunder och sin verksamhet.«

Att samla ihop intressanta framgångshistorier som visar hur medarbetare går längre än vad de behöver för att ge god service, eller tillfällen då arbetsglädjen är som störst, är ett utmärkt sätt att uppmärksamma framgångar och ge bekräftelse.

Samtidigt kan det vara en del av marknadsföringen både internt och externt.

### **Tid att känna glädje**

Lyckoundersökningar i flera länder visar att människors nivå av lycka minskar under åren då de är som mest upptagna med sina barn. Vi är lyckligare innan vi får barn och efter att barnen flyttat hemifrån. Dessa resultat är intressanta eftersom de flesta av oss hävdar att våra barn är vår största källa till lycka. Hur kommer det sig då att vi inte alls verkar bli lyckliga av att ha barn? Det kan handla om att vi under småbarnsåren inte har tid att känna den glädje barn kan tillföra. Tillvaron är som mest stressig just medan barnen är små; vi ska samtidigt satsa på karriären, ha ett socialt liv, resa, renovera hus allt medan vi också tar hand om våra barn. Eftersom långvarig stress och glädje är oförenligt kan det bli svårt att mitt i stressen känna glädje. När föräldrar har tid för barnen framkommer en helt annan bild och då blir barnen enligt lyckoforskningen den glädjekälla vi gärna tror att de är. Med tid och ork att vara närvarade kan barnen uppskattas och glädjen ökar.

Jag undrar om det inte förhåller sig på samma sätt på jobbet. Mycket av mina erfarenheter inom arbetslivet kommer från hälso- och sjukvården. Inom vård och omsorg är arbetsuppgifterna ofta meningsfulla och har många andra kvalitéer som skulle kunna främja arbetsglädjen. Problemet är dock att stressnivån gör att medarbetarna inte hinner uppmärksamma och uppskatta det som ger glädje på jobbet. Man hinner inte ge patienter någon extra tid, tid som de skulle kanske behöva och hinner inte uppskatta de läkande samspel man ändå har med patienterna. Uppskattning tar tid och energi vilka båda är en bristvara inom sjukvården som ständigt ska utföra allt mer med allt mindre resurser.

Till skillnad från rädsla och hot som vi omedelbart lägger märke till och reagerar automatisk på kräver uppskattning och positiva känslor ofta en medveten ansträngning för att uppmärksammas. Och det kräver också tid. Vi behöver ta oss tid att känna uppskattning och glädje på jobbet.

### **Gör fler misstag snabbare**

Ett organisationsklimat där medarbetarna är rädda för att göra misstag är hämmande för arbetsglädjen, det är svårt att vara lycklig och rädd samtidigt. Under hela uppväxten har vi fått itutut i oss att misstag är dåliga och ska undvikas men det vi inte lär oss är att misstag är en nödvändighet för att lära och utvecklas. När vi är mindre rädda att göra misstag är vi mer benägna att engagera oss och ta nödvändiga risker. Att ha en företagskultur som bestraffar misstag är ett säkert sätt att ta kål på allt som heter initiativ och kreativitet. Flera av världens mest innovativa företag har en utpräglad kultur där misstag tillåts och kan till och med uppmuntras. Företag som Pixar, Google, IKEA, och Nokia har det gemensamt att de ser medarbetarnas eventuella misstag som en nödvändig del av företagets utveckling. Kreativitet och innovation kräver misstag, en massa misstag.

Det är mer sannolikt att en engagerad medarbetare gör misstag helt enkelt för att människor riskerar misslyckande när de tänjer på sina gränser. Managementgurun Peter Drucker har till och med sagt att företag borde söka efter de anställda som aldrig gör misstag och säga upp dem eftersom dessa människor som inte gör misstag gör heller aldrig något intressant.

Jag älskar historier om stora uppfinningar som kommit till av misstag, ibland de mest kända är Coca Cola, Post-it lappar, gummi, och penicillin. Tydligen hade forskaren Alexander Flemming slarvat och av misstag lämnat en bakterieodling i skrivbordslådan. När han hittade dessa igen såg han att mög-

let hade dödat bakterierna och denna upptäckt ledde till utvecklingen av antibiotika. Man vet aldrig vad ett misstag kan leda till!

I en intervju sa en norrländsk kommundirektör att svenska kommuner och landsting är mer måna om att göra sakerna rätt än att göra rätt saker. Det är kanske ett slitet uttryck, men väldigt sant. Efter att ha jobbat inom offentlig sektor tycker jag tyvärr att detta stämmer. Rädslan att få kritik är ibland en större motiverande faktor än viljan att göra något rätt eller vettigt. När jag jobbade inom skolan märkte jag ofta hur besluten fattades mest för att undvika kritik av föräldrar, kommunpolitiker, skolverket eller elever. Rädsla för att göra fel hämmar initiativ och engagemang. Att hela tiden agera för att slippa kritik leder till att vi också tyvärr också går miste om möjligheten att känna arbetsglädje.

Att göra misstag är inte lika hemskt som vi tror. Daniel Gilberts forskning visar att vi oftast överskattar hur mycket olika negativa händelser påverkar vår lyckonivå. Vi tror till exempel helt felaktigt att om vi skulle misslyckas på något sätt på jobbet och få efterföljande kritik så kommer det att vara mycket värre än vad det faktiskt blir. Att få hjärnsläpp under en presentation inför en grupp är mycket farligare i fantasin än vad det är i verkligheten. Detta vet jag mycket väl eftersom jag inte brukar kunna hålla en föreläsning särskilt länge utan att göra några fel. Lyckligtvis är människor för det mesta väldigt förlåtande. Gilbert rekommenderar att vi ska försöka befria oss från den överdrivna rädslan för att göra misstag och att vi därmed skulle bli lyckligare. Och detta gäller även på jobbet - så fler misstag tack!

## **Sammanfattning**

- Vi blir lyckliga av att hjälpa andra.
- Jobbet är roligare när vi får utmaningar.
- Att ge extra god service eller att göra ett extra bra arbete gör ofta jobbet roligare.
- Att lära sig nya saker tillför glädje på jobbet.
- Skapa eller utnyttja variationsmöjligheterna.
- Var mindre rädd för att göra misstag.

## Referenser och vidare läsning

Mer om tid att känna glädje finns att läsa i boken:  
Ben-Shahar, Tal. Happier: Learn the Secrets to Daily Joy and Lasting Fulfillment. McGraw-Hill Companies, 2007.

Ytterligare en bok inom lyckoforskningen, han har ett bra avsnitt om hur vi inte behöver vara så rädda för att göra misstag eller fatta fel beslut:  
Daniel Gilbert, Stumbling on Happiness. Knopf Doubleday Publishing Group, 2007.

Mihaly Csikszentmihalyi. Flow: The Psychology of Optimal Experience. Harper Perennial Modern Classics, 2008.

Campus, Universum Communications Sweden AB.  
»Utveckling nyckelordet när Ernst & Young satsar på trivsel«  
[www.campus.se](http://www.campus.se)

Blogginlägg på [scrawlbug.com](http://scrawlbug.com) »The Hidden Danger Of Repetitive Work«  
<http://scrawlbug.com/2009/08/17/the-hidden-danger-of-repetitive-work/>

## Kapitel 5

### Hur ledningen kan främja arbetsglädje

#### Skapa en arbetsplats där medarbetarna vill jobba

Viktigast för ett företag är medarbetarna. Detta behöver inte vara tomma ord; ledare av lyckliga organisationer agerar utifrån att medarbetarna är det viktigaste för organisationen. Björn Lundén är en företagsledare med rätt attityd. Han säger följande om sig som företagsledare: »Jag menar, att det är arbetsgivarens plikt att skapa en så bra arbetsplats att personalen vill jobba, vill göra sitt bästa, vill ta emot samtal från kunderna, vill avlasta en kollega.«

Vilken utopi tänkte jag när jag först läste om hans företag Björn Lundén Information AB för några år sedan. Medarbetarna har mycket frihet att bestämma själva hur de vill ha sin arbetsplats och bestämmer när de vill jobba och hur länge. Personalen sätter sina egna löner, bestämmer själva vilka utbildningar de vill gå och samtliga anställda ingår i företagets vinstfördelningsplan. Fika och lunch ingår och företaget betalar skatten för dessa förmåner. Lite skeptiskt har jag tänkt att detta låter lite för bra för att vara sant. Förra året träffade jag dock en av företagets anställda i ett behandlingssammanhang och kunde då inte motstå frestelsen att fråga om allt jag hade läst var sant eller inte. Hon bekräftade inte bara allt jag hade läst utan vidareutvecklade även hur företaget på ett fantastisk sätt jobbade aktivt för hennes rehabilitering. Jag är säker på att företagets anställda måste stortrivas på sitt jobb.



## **Tydliga mål och stor flexibilitet**

Frihet att påverka sin arbetssituation är centralt för arbetsglädjen. Vi vill gärna ha en viss flexibilitet kring hur arbetsuppgifterna genomförs och hur vi använder vår kompetens. En bristande upplevelse av kontroll eller möjligheter att själv få bestämma aktiverar faktiskt hjärnans rädsloreaktion och är ett säkert sätt att döda arbetsglädjen. Slavar och arbetsfångar skattar sällan högt på lyckoskalor.

Peter Warr professor i arbetspsykologi vid universitetet i Sheffield har skrivit den i särklass mest omfattande boken om arbetsglädje. Han betonar att det som skapar arbetsglädje är kombinationen av klara tydliga förväntningar från arbetsgivaren tillsammans med att medarbetare ges reella möjligheter att påverka sitt arbete och sin arbetsplats. Vi behöver veta vad som krävs av oss samt när och vi ska uppfylla dessa krav. Utan dessa grundförutsättningar blir det svårt att känna någon större lycka på jobbet.

För arbetsglädjens skull är det bäst om medarbetarna får utrymme att bestämma så mycket som möjligt själva. Det finns en hel del som en medarbetare kan och bör påverka, som exempel kring den fysiska arbetsplatsen. På bilder från de attraktivaste IT-företagen i Kalifornien består kontorsinredningen av de vanliga tråkiga kontorsbåsen - men varje person har inrett sitt eget bås på sitt sätt. En annan sak som medarbetare kan bestämma är vilka utbildningar man går. Då jag har jobbat länge med uppdragsutbildningar har jag ofta sett hur medarbetare går på kurser som endast beställaren är intresserad av. I princip skulle arbetsgivare kunna uppmuntra sina medarbetare att bestämma så mycket som möjligt, Björn Lundén om hur han organiserar arbetet i sitt företag:

»Det finns en utbredd uppfattning att bara ett fåtal människor klarar av att arbeta i en platt organisation med hög grad av egen planering och eget ansvar. Mina egna erfarenheter säger mig att denna uppfattning är felaktig. Jag är övertygad om att nästan alla människor presterar bättre och trivs bättre i en sådan organisation. Jag hör ofta chefer säga att deras underställda inte vill ta eget ansvar, de vill att någon ska säga åt dem vad de ska göra och hur de ska göra det. Men jag hör aldrig denna åsikt direkt från de anställda på golvet. Ta bort onödiga hierarki. Låt medarbetarna själva bestämma vad de ska köpa in. Ta bort krångliga övertidsregler. Inför öppna löner och sätt dem tillsammans. Ta bort alla onödiga bestämmelser i företaget. Många av dessa är ändå främst till för att kränka medarbetarna för att de ska veta sin plats. I många företag lägger man ner mycket tid och energi på att utforma regler för hur olika saker ska göras. Särskilda tjänstemän har detta som sin enda uppgift. Det finns bestämmelser om arbetstid, övertid, hur många signaler som ska gå fram innan man svarar i telefon, inköpsrutiner, vilka brevpapper som ska användas, klädsel, smycken, piercing, tatueringar, rasternas längd, internetpolicy, privata telefonsamtal, semester, bemanning, rekrytering osv osv. SIM (hans managementmetod) går ut på att montera ner regelsystemet till ett minimum.«

Inom vissa yrken tillåter kanske inte arbetsuppgifterna i sig någon flexibilitet. Inom sådana yrken kan medarbetarna ändå vara med och påverka andra aspekter av sitt jobb. En sjuksköterska jag intervjuade berättade att de har ett så kallat önskeschema där sjukhuspersonalen själva väljer vilka dagar de vill jobba och schemat snickras ihop utifrån detta. Jobbet som avdelningssjuksköterska tillåter inte någon större flexibilitet kring arbetstiden i skift men personalen kan åtminstone bestämma vilka dagar och vilket arbetspass de vill jobba.

Möjligheten att påverka ens arbetstid är bland de mer betydelsefulla friheterna man kan ha som anställd. Alla har olika livssituationer och preferenser och vissa jobbar bättre på morgonen och andra senare på dagen. För några år sedan jobbade jag i ett projekt för att minska sjukfrånvaro hos ett stort byggföretag. Inom byggbranschen börjar arbetsdagen enligt tradition väldigt tidigt på morgonen. Detta görs enligt vad jag kunde komma fram till mest av tradition, inte så värst mycket av nödvändighet. Ett problem var att de yngre byggarbetarna behövde lämna och hämta barn på dagis och med dessa extremt tidiga arbetsdagar blev detta en stor stressfaktor. Arbetskulturen påverkades dock mest av de äldre byggarbetarna som inte hade småbarn och dessutom kom från en generation där kvinnorna tog mer hand om barnen. Min tanke var att se om det fanns något utrymme för lite mer flexibilitet och tog upp detta med företaget. Det visade sig att varken arbetsledningen eller arbetslagen var främmande för att införa mer flexibilitet kring arbetstiden om det skulle gagna de yngre papporna. Med en lite justering kunde de som ville påverka sin arbetstid med minskad stress och större arbetsglädje som följd.

Många organisationer ger sina medarbetare mycket frihet, men denna används inte fullt ut. Då kan arbetsledningen uppmuntra medarbetare att utnyttja frihetsgraderna som faktiskt finns.

### **Lycka är att få jobbet gjort**

En överraskande stark faktor för arbetsglädjen är att vi faktiskt blir lyckliga av att få göra våra arbetsuppgifter. På arbetsglädjebloggen [positivsharing.com](http://positivsharing.com) fick läsare svara på frågan vad gör dem lyckliga på jobbet. De populäraste svaren var något i stil med: 'att se resultat', 'att lösa en komplex uppgift' eller 'att utföra mina arbetsuppgifter.'

Sambandet mellan arbetsglädje och effektivitet är intressant eftersom det ena ger det andra och tvärtom. När medarbetare får utföra sina arbetsuppgifter på ett effektivt sätt främjas arbetsglädjen, och när arbetsglädjen ökar så blir vi också mer effektiva. Ett bra sätt för arbetsgivare att öka arbetsglädjen är alltså att se till att alla har en möjlighet att effektivt göra sin arbetsuppgifter. Det kanske låter märkligt att behöva uppmana arbetsgivare att tillåta sina medarbetare att göra sitt jobb effektivt, men tyvärr är det så på många arbetsplatser att det finns mycket annat som försvårar och hindrar. Att underlätta för medarbetaren att kunna få jobbet gjort innebär exempelvis att se till att de har de rätta verktygen och kompetensen för jobbet, minimera meningslösa möten, byråkrati och annat som stör och tär på effektiviteten.

För arbetsglädjens och motivationens skull behöver medarbetare också uppleva sina individuella framsteg och uppleva att man kommer framåt med sina arbetsuppgifter. Enligt ny forskning vid Harvard Universitet är vi som mest motiverade och lyckliga på jobbet när vi upplever att vi gör framsteg. Även mindre framsteg räknas. Resultaten var så starka och överraskande att studien finns även med på tidningen Harvard Business Reviews lista över de mest banbrytande idéerna för 2010. Arbetsgivare gör klokt i att fundera på vilket sätt medarbetarna märker sina framsteg och underlätta för dem att överblicka hur arbetet framskrider.

Organisationer som prioriterar och belönar medarbetarnas effektivitet blir också mer attraktiva som arbetsgivare. Enligt undersökningen European Employee Index är effektiva och engagerade medarbetare inom organisationen ett bra sätt att locka till sig ännu fler duktiga medarbetare.

## **Sociala arbetsplatser är lyckligare**

När forskare undersöker mer specifikt vad det är som särskiljer de allra lyckligaste människorna från resten blir det tydligt att det är deras sociala natur. De lyckligaste människorna är mycket mer sociala än andra och har ett omfattande socialt nätverk. Dessa lyckliga människor är också sådana som andra attraheras till och vill umgås med. Vår lycka hänger mycket starkt ihop med den sociala miljö vi rör oss i och detta gäller lika mycket på som utanför jobbet. I tidningarnas näringslivs-sidor redovisas ibland forskning om hur bra det är att ta fikapauser för att motverka stress och att arbetsgivare som uppmuntrar sina medarbetare att ta fikapauser får tillbaka det i form av ökade arbetsprestationer. En trevlig fikapaus skapar också en bra social atmosfär och bidrar mycket till glädjen på arbetsplatsen.

Sociala arbetsplatser är lyckligare än de mindre sociala. För att känna arbetsglädje behöver de flesta ha ganska mycket social kontakt under arbetsdagen. Hit räknas alla möjliga former av sociala samspel med kunder eller kollegor och även de korta informella mötena med andra på arbetsplatsen. Intressant nog verkar det enligt forskningen inte ens spela särskilt stor roll om det sociala är av en neutral eller positiv natur, bara att den finns. Det sociala på en arbetsplats behöver med andra ord inte vara ett konstant glädjerus - det räcker med att man har sociala kontakter och att dessa inte är allt för negativa.

I mina intervjuer tyckte de flesta att det framförallt är arbetskamraterna som gör jobbet roligt men att även trevliga kunder, elever, klienter eller patienter också bidrar till att göra arbetsdagen roligare. En av de roligaste arbetsplatserna jag har haft var på SHIP i Helsingborg. Det är ett företagshotell med mest småföretagare som jobbar inom olika branscher; där jobbade bland annat en arkitekt, datafolk, två bakterieodlings experter, en trevlig copywriter, en elmarknadsmäklare och jag

som ensam psykolog. Man kunde välja att stänga in sig i ett rum för att jobba ostörd eller på en öppen arbetsplats där man blev lagom störd av de andra för att hålla koncentrationen. På nedre våningens kafé fikade man tillsammans med kommunens tjänstemän och studenter från den närliggande högskolan. De lekfullt inredda lokalerna tillsammans med mycket sociala interaktioner gjorde SHIP till en fantastiskt stimulerande miljö där det var lätt att känna arbetsglädje.

Arbetsgivare som vill främja medarbetarnas lycka på jobbet kan ta en aktivt roll och påverka på vilka sätt arbetsplatsen möjliggör sociala möten. Att öka möjligheterna till sociala interaktioner är ett bra sätt att öka arbetsglädjen på arbetsplatser där medarbetarna inte har så många naturliga möjligheter att vara sociala under arbetsdagen. Genom att satsa på lokaler och möbler som gynnsamt påverkar det sociala samspelet uppmuntrar arbetsgivaren till en levande och social arbetsmiljö.

### **Att främja yrkesstolthet**

Ett skämt om piloter:

Hur vet du att du pratar med en pilot?  
Han kommer alltid att tala om det för dig.

Vissa yrkesgrupper verkar stolta över sin profession. Mycket beror på hur samhället i stort värdesätter yrket; hur vi ser på vårt jobb påverkas starkt av vad andra tycker om yrket. Hur som helst så är det tyvärr i Sverige mer socialt accepterat att nedvärdera sitt yrke än att vara stolt över det. Jag har lagt märke till att i vissa, lite finare kretsar försöker man tona ner och vara diskret när man pratar om sitt jobb, utåt ska man visa att egentligen är man en högst kvalificerad och duktig professionell någonting men att det inte är något man vill framhäva.

En falsk ödmjukhet. Psykologer sysslar med sådant. Går man på en social tillställning med många psykologer blir detta uppenbart; de flesta där brinner för sitt yrke men försöker låtsas som om jobbet är bara en bisyssla till deras annars mycket spännande liv. Jag tycker att man ska framhäva sin yrkesstolthet istället för att försöka dölja den. Yrkesstolthet är en av effekterna av att man gillar sitt jobb, ser värdet av sin arbetsinsats samt vill göra ett kvalitetsarbete. Jag förstår inte varför stoltheten för det man jobbar med är så tabubelagt, har det bara med Jantelagen att göra?

Stolthet är en udda fågel i känsloregistret. Den är både negativ och positiv, fast oftast används stolthet i negativa sammanhang - i alla fall för vuxna. Det är ok för ett barn att vara stolt för att ha bajsat själv, men om en vuxen är stolt för något de har gjort så möts det inte alltid av samma entusiasm. Det finns inte mycket forskning om stolthet men det lilla som finns är riktigt intressant. Stolthet är en grundläggande mänsklig känsla och det finns i alla kulturer. Även den kroppsliga reaktionen är likadan i hela världen, ett småleende tillbaka-lutat huvud och händerna på höfterna eller högt placerade. Till och med blinda som aldrig sett stolthet uttryckt reagerar på samma sätt. Forskning visar att stolthet faktiskt är positivt på flera sätt. Människor som visar stolthet är mer motiverade, arbetar hårdare och är mer ihärdiga när det blir jobbigt. Det finns även forskning som visar att när människor visar stolthet på grund av bra prestationer (till skillnad från hybris) anses de av andra vara både mer sympatiska och hjälpsamma av andra.

Ett drömprojekt jag länge funderat på är att drastiskt höja statusen och yrkesstoltheten för tunnelbanans städpersonal. Jag har observerat samma scenario varje gång jag åker Stockholms tunnelbana. I människovimlet på perrongen på T-centralen kommer städaren förbi med sin smutsiga slitna städ-

vagn. Han eller hon ser ganska ovårdad ut; sjabbiga kläder, oduschad, dålig hållning. Han smyger sig fram och försöker göra sig osynlig där bland alla dessa människor. Och jag och alla andra som står där hjälper till att göra honom osynlig. Tittar inte. Undviker ögonkontakt. Denna absurda situation fortsätter för städaren hela arbetsdagen. Han blir en människa först bland sina arbetskamrater i fikarummet. Fikarummet för städpersonalen på T-centralen är rätt sjabbig den med, det enda som gör fikarummet uthärdligt är eventuellt den goda sociala gemenskapen.

Städpersonalen skulle få välja om de vill vara delaktiga i projektet eller om de vill fortsätta som vanligt; man kan inte tvinga fram yrkesstolthet eller arbetsglädje. Först skulle alla få en löneökning så att de fick en rättvis lön, detta oavsett om de väljer att delta i projektet eller inte. Sedan skulle gruppen gå en kurs på en fin kursgård där de fick lära sig att visa yrkesstolthet samt utbildas i 'state of the art' städteknik. De skulle få nya städvagnar som glänser vackert i de gråa tunnlarna. Uniformen skulle vara en snygg svart och vit kostym och vita handskar och en stilig hatt. Propert klädda och med prima verktyg skulle varje person få ansvar för ett visst område; inget mer anonymt städade. Inget mer undvikande av ögonkontakt med nerböjt huvud. Städarna skulle ta plats och med stolthet och värdighet se till att Stockholms T-central är Europas finaste! Pendlarna skulle få en chock. Och vem skulle spotta tuggummi eller snus på ett skinande rent golv? Om du som ansvarar för T-centralens städande läser detta ta gärna kontakt för att jag är jättesugen på att sätta i gång detta galna projekt!

Amy Wrzesniewski vid Yales Universitet, som länge studerat hur vi skapar mening i våra jobb berättade för mig att hon nu arbetar med ett universitetssjukhus, där man lyfter fram städpersonalen som en aktiv del av organisationen och uppmun-



rar de att interagera med övrig personal och även med patienterna. På stans andra sjukhus råder det ett strängt förbud för städpersonalen att störa den övriga personalen och överhuvudtaget ha kontakt med patienter. I USA rankas sjukhusen på en rad kriterier, bland annat renlighet och bemötande - du kan själv gissa vilket sjukhus som rankas högst på kvalitetsmätningarna.

Yrkets status påverkar meningsfullheten i en persons arbetsuppgifter. Det kan verka märkligt att en persons känsla av meningsfullhet kan påverkas av hur samhället och andra värdesätter yrket. Men så är det. Vi påverkas starkt av hur andra ser på vad vi jobbar med; värderas yrket högt av samhället eller bland ens jämlika ökar värdet och vikten av arbetsuppgifterna för en själv. När yrket inte värdesätts av samhället i stort så behöver arbetsgivaren göra mer för medarbetarnas yrkesstolthet.

## **Stress**

Fysiologiskt är stress en nedärvd rädslorespons. En automatisk reaktion där kroppen och psyket gör sig redo att hantera livshotande fara genom antingen flykt eller att kämpa mot faran. Kamp eller flykt. Kroppen reagerar på samma sätt oavsett om den upplevda faran är ett hungrigt lejon, krig eller en deadline på jobbet. Det kanske känns fånigt att vår kropp reagerar på samma sätt på en riktig livshotande fara som för risken att komma sent till ett arbetsmöte, men kroppen särskiljer inte. Stress är oundvikligt på en modern arbetsplats och det är få arbetsgivare som inte förr eller senare tvingas till att aktivt hantera arbetsplatsens stress.

Organisationer har olika syn på stress. Att köpa in stressföreläsningar, erbjuda massage på jobbet och dylikt kan säkert vara bra, men det gör ingen nytta alls om arbetsbelastningen förblir för hög för ofta. Men stress behöver inte alltid vara

något negativt. Vi människor klarar utmärkt av att hantera kortare stressperioder. Dessa korta perioder av stress kan faktiskt vara positiva. När jag i mina intervjuer frågade efter specifika tillfällen med hög arbetsglädjen var det oftast kortare perioder av intensivt arbete med all tillhörande stress. Kortare intensiva perioder med efterföljande återhämtning är inte problemet. Det är den långa, utdragna stressen som är både farlig för hälsan och som förstör arbetsglädjen. Det spelar ingen roll om det är så kallat positiv stress då kroppen inte särskiljer mellan negativ och positiv stress; även långvarig positiv stress blir negativt för individen.

Traditionell stresshantering går ut på att identifiera och minska orsakerna till stress, men det räcker tyvärr inte att enbart försöka minimera stressorerna. Inom stressforskningen blir det allt tydligare att vi kanske inte bör fokusera allt för mycket på stressorerna i sig. Vi klarar av stress utan problem så länge det är tidsbegränsat. Det vi bör fokusera mer på, både som individer och som organisationer är återhämtningen. Återhämtning är viloperioden efter stressen där man laddar batterierna. På lyckliga arbetsplatser finns det både stressiga perioder och lugnare återhämtningsperioder.

På internetbokhandeln Adlibris blir det väldigt stressigt i december då massvis med böcker ska skickas iväg. Alla inom företaget stressar på och hjälper till med just det som är viktigast just då - att få iväg böckerna och att svara på mejl till kundtjänsten. Anna Christensen som jobbar i kundservice berättar att alla vet att december innebär stress och övertid. Alla på företaget hjälps åt och tar 10 eller 20 kundservice mejl per dag trots att de jobbar med helt andra arbetsuppgifter. Alla känns lika viktiga inom företaget och man satsar mycket på vi-känslan. Som exempel berättade Anna att företagets VD denna vecka hjälper till att packa böcker på lagret. När jag frågade efter ett tillfälle då hon kände extra stor arbetsglädje be-

skriver hon att hennes avdelning hade jobbat en extra dag i lördags och vilken härlig stämning de hade. Visst blir det stressigt i december, men tack vare den härliga atmosfären under tiden och känslan av att vara betydelsefull gör stressen hanterbar.

Lyckoforskare tror att positiva känslor spelar en viktig roll i kroppens förmåga att hantera och återhämta sig från stress. På arbetsplatser med hög arbetsglädje visar medarbetarna mindre stressrelaterad ohälsa då jobbstress handlar mindre om hur många timmar man jobbar och mer om hur man mår på jobbet. Tjugo timmar på en arbetsplats där man inte vet vad som förväntas av en, fikapauserna är gnällsessioner, där chefen själv är stressvrak och arbetsuppgifterna känns meningslösa är mer stressande än femtio timmar på en lycklig arbetsplats. En person som är lycklig på jobbet återhämtar sig betydligt snabbare och kan därför arbeta i en annars mycket stressigare miljö. Arbetsglädje kan ses som ett vaccin för jobbrelaterade stressproblem.

Även om arbetsglädje verkar kunna motverka arbetsstress finns det så klart gränser. Kroniskt överbelastade människor känner inte arbetsglädje och då spelar det ingen roll vilka förutsättningar för lycka det finns på plats. Bollhav och gratis fika gör ingen större nytta om medarbetarna är konstant överarbetade.

Stress är oundvikligt både på och utanför jobbet. Det enda sättet att eliminera stress är att inte göra något. Inte ens det skulle fungera eftersom understimulans också är väldigt stressande. Det finns även ett begrepp för denna understimulans på jobbet. Burn-out är utbrändhet på grund av stress, men bore-out är det motsatta, man blir sjuk av långtråkigheten.

## En kultur av lycka

Organisationskulturen kan hämma eller främja medarbetarnas lycka. Alla de företagsledare jag intervjuade inför den här boken tyckte att medarbetarnas arbetsglädje är viktig för företaget, men det var få som hade någon uttalad strategi för att främja arbetsglädjen. Intervjuerna med medarbetare på olika företag visade samma sak, arbetsglädje tycks vara viktig men det var inget man pratade särskilt mycket om. I de fall företagen aktivt satsade på arbetsglädje var detta främst genom att erbjuda goda utvecklingsmöjligheter.

En organisation som lyckas odla en positiv kultur har också goda möjligheter att rekrytera de bästa medarbetarna. Dessa företag ser ofta till att få uppmärksamhet för sin goda organisationskultur i olika undersökningar. Många framgångsrika företag satsar mycket på att uppnå och behålla sin egen kultur och då är det viktigt att rekrytera personer som passar in i den kulturen. Rätt person med rätt attityd är viktigare än formell kompetens eller utbildning. Hire for attitude and train for skill - läser man i managementlitteraturen. Färdigheter och kunskap är relativt enkelt att lära, men det är knepigare att förändra en personens attityd till arbetet.

I en intressant studie av Martin Seligman övertalade han ett försäkringsbolag att anställa en grupp personer som inte var kompetensmässigt högst kvalificerade men mätte högt på positivitet och optimism. Sedan undersökte man hur de klarade sig jämfört med sina från början mer kompetenta kollegor. Just dessa medarbetare, de som hade rätt attityd presterade så småningom mycket bättre än sina övriga kollegor. Man kan utbilda och ge träning för en rad olika kompetenser men än så länge finns det ingen kurs som kan lova en positiv attitydförändring.

En återkommande punkt inom lyckoforskningens många rekommendationer för ökad lycka är vikten av att tillåta sig själv och andra i sin omgivning att uppleva och uttrycka sina lyckokänslor. Jag tror att det samma gäller för arbetsglädjen. Glädjeskepticism och idén om att arbetet behöver vara jobbigt för att vara seriöst är djuprotad, vilket ibland kan göra det svårt att känna och uttrycka glädje på jobbet. »En del är alltid så glada att man undrar hur de egentligen har det.« lär skådespelaren Stig Johansson ha sagt och det är fler än han som har denna inställning. Att misstänkliggöra människor som är lyckliga eller de som verkar lyckliga är tyvärr en tråkig del av vår kultur. Ett sicilianskt talesätt fångar känslan: »man ska inte verka för lycklig för då förgiftar grannen en av dina grisar.« Men när arbetsglädjen genomsyrar hela organisationskulturen blir det helt naturligt att visa att man gillar sitt jobb.

## Sammanfattning

- Detaljstyrning är en säker glädjedödare och otydliga krav är en källa till onödig stress.
- Arbetsglädje är att få göra sina arbetsuppgifter utan onödigt strul.
- En social arbetsplats är oftast mer glädjeskapande än en icke-social arbetsmiljö.
- Lyft fram din egen och dina kollegors yrkes stolthet.
- Är du arbetsledare ge då dina medarbetare stor frihet att välja hur de gör sina arbetsuppgifter.
- Arbetsglädje minskar de negativa effekterna av stress
- Den rådande arbetsplatskulturen bestämmer om lycka på jobbet blommar eller kvävs.
- Genom att medvetet synliggöra hur organisationen gör för att främja arbetsglädjen blir glädje också bli en naturlig del av organisationens kultur.

## Referenser och vidare läsning

Barbara Fredrickson, *Positivity: Groundbreaking Research Reveals How to Embrace the Hidden Strength of Positive Emotions, Overcome Negativity, and Thrive*. Crown Publishing Group, 2009.

För en hel bok om stolthet inom arbetslivet rekommenderas: J. Katzenbach *Why Pride Matters More Than Money*. Random House, 2003.

En bra genomgång av den senaste hjärnforskningen som är relevanta på jobbet:

David Rock, *Your Brain at Work: Strategies for Overcoming Distraction, Regaining Focus, and Working Smarter All Day Long* - (Neuroscience explanations for workplace challenges and dilemmas, and strategies for managing them). HarperBusiness, 2009.

En bra sammanfattning av boken finns även på:  
[www.strategy-business.com/article/09306?pg=all](http://www.strategy-business.com/article/09306?pg=all)

Björn beskriver sin managementstil, klart läsvärd:  
Björn Lundén, *SIM: Speed Intuition Management*. Björn Lundén Information AB 2009.

Tracy, J.L. & Robins, R.W. (2008) »The Nonverbal Expression of Pride: Evidence for Cross-Cultural Recognition« *Journal of Personality and Social Psychology* 2008, Vol. 94, No. 3, 516 – 530

Coté, S. (1999). »Affect and performance in organizational settings.« *Current Directions in Psychological Science*, 8, 65–68.

## Kapitel 6

### Det är roligare när det är kul

#### Positiv interaktion

Min egen högst ovetenskaplig undersökning av hur flera framträdande svenska företag marknadsför sig till blivande medarbetare visade att det är ok att nämna arbetsglädje så länge det handlade om seriösa saker som utveckling, meningsfullhet eller flexibla arbetstider. Det skulle hela tiden verka väldigt seriöst, inte roligt eller lekfullt. Synd tycker jag. Jag hittade inget om att ha kul på jobbet eller att man lyfter fram det roliga.

I den underbara boken *The Geography of Bliss* besöker författaren flera länder i sitt sökande efter lycka. Han avslutar boken och sin långa resa med dessa ord:

»Av alla de ställen jag besökte, av alla de personer som jag mötte är det en person som jag minns tydligast: Den Bhutanske lärde mannen som berättade att 'Personlig lycka existerar inte, lycka är 100 procent relationell' Först tänkte jag att han överdrev lite för poängens skull - att relationer med andra människor är viktigare än vi tror. Men nu förstår jag att han menade precis det han sa. Vår lycka är fullständigt sammanflätad med andra människor: familj, vänner, grannar och kvinnan du knappast lagt märke till som städar ditt kontor.«

Med en vanlig 40-timmars arbetsvecka ägnar vi mer av vår vakna tid tillsammans med våra arbetskamrater än med vår egen familj. Vi pratar nästan lika mycket och i bland mer med våra arbetskamrater än med vår familj och våra vänner. Det finns en hel del forskning kring vad som främjar bra parrela-



tioner och det kan mycket väl vara så att det är samma saker som också främjar goda relationer på jobbet.

John Gottman har ägnat sin karriär åt att studera vad det är som kännetecknar en god parrelation. Han menar att det är just graden av positiv interaktion eller graden av positiv kommunikation mellan paret som är den främsta indikationen av ett bra förhållande. Genom att filma ett par och mäta graden av positiv kommunikation kan han med över 90 procents sannolikhet förutse vilka par som kommer att hålla ihop eller bryta upp. För varje negativ eller kritisk kommentar mellan makarna bör det finnas fem positiva kommentarer visar Gottmans forskning. Enligt forskning om arbetslag gäller samma för goda relationer med kollegor. Det ska finnas ett minimum av 3 positiva kommentarer till varje negativ kommentar för att behålla en god relation på jobbet. Intressant nog upptäckte forskarna att det även finns en övre gräns - det kan faktiskt bli för mycket positiv interaktion. Blir det mer än 13 positiva kommentarer för varje negativ inverkar detta negativt på arbetslaget och prestationerna. Risken är alltså väldigt liten att vi ska få för mycket positivt prat på arbetsplatsen.

På en lycklig arbetsplats ger och får personer fem gånger mer uppskattning, beröm, komplimanger och positiv feedback som kritik och konstruktiv feedback. Medan kritik föder konflikter leder positiv uppmärksamhet, bekräftelse och uppmuntran till ett positivt samarbete och goda relationer.

Goda relationer på arbetsplatsen i likhet med goda familjerelationer kan minska stressen. Hormonet oxytocin utsöndras när vi agerar socialt med andra människor och känner att vi så att säga »tillhör flocken.« En dos av det hormonet i form av nässpray har visat sig kunna dämpa stressreaktionen, men ett gott skratt med en kollega eller ett trevligt samtal ger samma effekt.

## Att ha roligt och humor

If people never did silly things nothing intelligent would ever get done.

- Ludwig Wittgenstein

Även olyckliga filosofer vet att lekfullhet och humor behövs om man vill åstadkomma något vettigt. Med lite humor kan även tråkiga saker plötsligt bli intressanta. På Youtube finns det en video där en av Southwest Airlines flygvärdar byter ut den tråkiga men obligatoriska säkerhetsmeddelandet mot en mycket roligare version. Han rappar hela säkerhetsmeddelandet och passagerarna klappar i takt. Sök upp klippet på Youtube - du måste se det!

Humor kan göra svåra situationer uthärdliga och är ett bra sätt att både minska stress och tillföra glädje på arbetsplatsen. När jag i mina intervjuer frågat om vad krävs för att göra en arbetsplats till en lycklig sådan ingår humor nästan alltid i svaren. Att kunna ha kul på jobbet är viktigt. Google är ett företag som verkligen lyckats skapa en kultur där att ha roligt ingår den vanliga arbetsdagen. Företaget kräver mycket höga prestationer av sina anställda och vet att människor som har roligt presterar bättre.

De har förstått att det inte går att tvinga folk att ha roligt - en organisation kan endast skapa förutsättningarna och uppmuntra personalen att ha kul. En sak som blir tydlig när man läser om humor och lekfullhet på arbetsplatsen är också hur stor roll den närmaste chefen spelar. Chefen kan antingen uppmuntra till skoj och humor eller vara hämmande för allt roligt.

## Le och skratta

En dag när jag promenerade hem råkade jag få ögonkontakt med en äldre dam jag mötte på vägen. Hon sa spontant 'oj vad du ser lycklig ut! - som en liten pojke som just fått en present.' Jag var inte ovanligt glad just då - men när hon sa så rubbades alla mina tankar och jag blev glad. Hon hade satt ord på något som jag själv kanske inte var värst medveten om. Terapeuter kallar detta för validering; att vi ser och bekräftar andra människor. Det behöver inte vara svårare än att sätta ord på vad man uppmärksammar hos den andre. Detta fungerar lika bra för positiva som för negativa känslor. Som stöd när någon verkar ha det svårt eller när någon som har anledning av vara stolt, glad, ja vilken känsla som helst kan valideras. Prova med lite validering nästa gång du märker att din arbetskamrat verkar glad eller ler; med all sannolikhet blir det en trevligt samtal.

Tidigare i år rapporterade nyheterna att ett japanskt tågbolag hade installerat en skanner som mäter medarbetarnas leende. Den analyserar ansiktets konturer och ger medarbetarna feedback på leendets kvalitéer. Den är helt frivillig för personalen som tycker att skannern är en kul grej. Det är inte alls förvånande att detta kommer från Japan där teknologin ibland tar sina mest bisarra uttryck. Leenden kan mätas men man kan inte tvinga andra att le, det skulle ju ändå bli så kallade falska leende. 'Falska leende' är sådana där endast munnens muskler formar leendet; ett genuint leende innebär att hela ansiktet och speciellt området runt ögonen hjälper till att forma leendet. Det är just dessa genuina leenden som är en effekt av lycka och glädje. Ett genuint leende kan också skapa glädje. Jag kommer inte ihåg mycket från första året på psykologprogrammet, men minns hur fascinerad jag var av hur det vi gör faktiskt påverkar hur vi mår. Jag hade trott att våra känslor kommer först och sedan beteendet; att vi känner glädje och

att detta leder till att vi ler. Men, det omvända fungerar också. Om vi ler kan detta också påverka våra känslor.

Mindfulness gurun Thich Nhat Hanh skriver:

»Ibland är din glädje källan till ditt leende, men ibland är ditt leende källan till din glädje.« Så sant, så sant.

I en alldeles färsk och kul studie mätte forskare nivån av både lycka och oro hos en grupp kvinnor. Hälften fick Botoxinjektioner så att de tvingades le ett Hollywoodleende där munnen helt enkelt inte kan forma en sur min. Dessa kvinnor mätte lägre på oro, högre på lycka trots att de inte upplevde sig vara mer attraktiva och dessutom måste ha haft en konstig känsla i ansiktet. I en annan studie med samma tvångs-leende-pga-Botox bad man försökspersonerna att imitera arga ansiktsuttryck och mätte hjärnaktiviteten med magnetkamera. De som inte kunde forma arga ansiktsuttryck på grund av injektionerna hade lägre aktivitet i de delar av hjärnan som styr emotionella processer och rädsla. Så det stämmer verkligen att ibland är leendet en källa till glädje - även om man ler på grund av ett nervgift. Vilken annorlunda användning av Botox!

### **Smittsam lycka**

Lycka smittar. Det finns ett reellt stöd för detta påstående från en omfattande högkvalitetsstudie av nästan 5000 personer. I studien från 2008 såg forskare att lycka sprider sig likt en virus via en persons sociala nätverk. Forskarna kunde se att när en person blev lyckligare spred denna lycka till personens sociala nätverk. Detta innebär att din lycka påverkar dina vänner och det kan till och med påverka dina vänners vänner som du faktiskt aldrig träffat. Med tanke på hur mycket av våra sociala liv som sker på arbetsplatsen borde även lyckliga kollegor kunna smitta av sig.

Rädsla smittar också. Förutom att rädsla sprids via våra beteenden sprids den också via lukten. Som andra djur kan vi människor känna lukten av någon annans rädsla. I ett experiment lät forskare en grupp försökspersoner hoppa fallskärm samtidigt som deras svett insamlades med bomullstussar. Som kontroll användes svett från icke-rädda svettiga motionärer. Sedan lät man försökspersoner lukta på dessa medan de låg i en magnetröntgen. När de luktade på rädslosvettet aktiverades hjärnans rädslacentrum fast än de inte kunde känna någon skillnad på själva svettlukten. Jag tror att arbetskamraterna till den ständigt missnöjde kollegan inte skulle vara så förstående om de visste att han förpestar deras arbetsmiljö med sitt missnöjessvett.

Amos Makajula är en glädjespridande busschaufför i Uppsala som har verkligen lyckats omvandla sitt jobb till något större än vad som står i hans arbetsbeskrivning och ser sig själv som en lyckosmittare. Så här beskrivs han i Uppsala Nya Tidning:

»Amos har blivit något av en lokal personlighet med sitt varma sätt att möta alla trötta resenärer. Varje gång man kliver på får man ett varmt välkomnande och frågan om man mår bra, ställd på ett sätt som att det verkligen menas. När man kliver av så ropar han dessutom alltid "ha en bra dag" i bussens mikrofon och vinkar av en. Det fina mottagandet räcker ofta för att förgylla hela resten av ens dag. Amos berättar att han förstås också har dagar då han känner sig trött men att hans fasta grundinställning gör att glädjen kommer fram av sig själv. Viljan att alla människor ska behandlas med respekt är för stark för att besegras av någonting annat. Vem som helst kan ju komma på bussen - någon som är på väg till sjukhuset, ett barn som har det svårt hemma eller en människa som helt enkelt känner sig ensam. Amos tycker att det gäller att utnyttja alla möjligheter man har för att göra omgivningen lyckligare. Någonting så litet som att bli önskad en bra dag kan betyda

mycket för många. - Jag säger ofta att alla mina resenärer är VIP. Att de är viktiga för mig, oavsett vilka de är. Om jag stannar och väntar in någon som springer till bussen och de tackar mig för att jag inte åkte i väg brukar jag säga: 'jag var tvungen att göra det, för du är viktig'.

- Jag älskar helt enkelt människor! Och om man är positiv och visar respekt skapar man inte bara en bra stämning på bussen, utan också hos sig själv, säger han med sitt karaktäristiska leende i följe.« Några av hans passagerare har startat en Facebook fan-klubb och det fanns över 5000 medlemmar när jag själv blev medlem.

### **Nyttan av lekfullhet på jobbet**

Vissa ser lek som motsatsen till arbete och att dessa två är oförenliga motpoler. I de intervjuer jag gjorde och i alla diskussioner jag haft kring arbetsglädje kan jag inte minnas att någon nämnt lek eller lekfullhet. Jag tror dock att det finns en hel del lekande på landets arbetsplatser men man vågar bara inte kalla det för lek. Affärsvärldens vuxenlekar är oftast förklädda i någon seriös inramning. Spela golf på affärslunchen - det är vuxenlek. De olika roliga teambuilding aktiviteter arbetsgrupper hittar på på landets kursgårdar är alla organiserad vuxenlek som legitimeras med att detta ska stärka lagandan eller dylikt.

Lek är mer ett mentalt tillstånd än någon specifik aktivitet. Lekteoretiker (ja det finns sådana) menar att lek är en till synes meningslös inre-motiverad och absorberande aktivitet som tillför glädje. Trots att lek är icke-seriös har man oftast regler. Till skillnad från arbete där slutresultatet är målet är det själva aktiviteten som är målet när man leker. Samma aktivitet som exempelvis att spela golf kan vara mer eller mindre lekfullt. Tycker spelaren att det är kul och njuter av golfrundan och tycker att tiden bara rinner iväg och bryr sig mer om att ha roligt än att få bra poäng så är det en lek. Är golfrundans

främsta syfte att underhålla kunder och därmed säkra ett avtal och spelaren hela tiden tittar på klockan eller kollar sin epost på mobilen så är rundan inte särskilt lekfull.

Definieras lek som arbetets motsats så har leken inte mycket att tillföra på en arbetsplats. Men handlar lek mer om en öppen mental inställning till en avgränsad aktivitet så hör den lika mycket hemma på jobbet som på lekplatsen. Organisationspsykologer ser lek som en mycket viktig aspekt av en frisk arbetsplats och nödvändig för ett kreativt arbetsklimat. Företag i kreativa eller innovationskrävande branscher är väl medvetna om lekfullhetens fördelar och för verksamheter inom design och i underhållningsbranschen ses en lekfull inställning som en förutsättning för att producera nya idéer.

Ett område där lekfullhet verkligen kan tillföra något till arbetslivet är när den används för att främja kreativiteten hos medarbetarna. Genom lek skapas en miljö där nya beteenden kan utformas och testas utan att hotas av kritikens hinder. Du har säkert sett bilder eller reportage från företaget Google eller något annat coolt företag där medarbetarna spelar basket eller pingis på arbetstid eller där kontoren ser ut som en lekplats. Syftet med att föra in leken är först och främst för att släppa loss medarbetarnas kreativitet, att få dem att experimentera och tänka i nya banor.

## Sammanfattning

- Positivt prat ökar arbetsglädjen.
- Lyckliga kollegor smittar av sig.
- Kritiker och klagare luktar gnällsvett.
- Humor är en förutsättning för en glad arbetsplats.
- Le - det är bra för både kropp och psyket.
- Passa på och lek på jobbet - det gör dig både mer kreativ och ökar din arbetsglädje.



## Referenser och vidare läsning

För mer om snällhet och intressanta teorier om dess funktion läs gärna boken *Konsten att vara snäll* av Stefan Einhorn. MånpoCKET, 2007.

Lek på jobbet: hur lek kan främja kreativitet, innovation och utforskning av Björn Nilsson & Richard Lundgren. Pocky, 2010.

Leksaksföretaget LEGO har utvecklat en lek för arbetslivet som de kallar Serious Play. Mer information finns på: [www.seriousplay.com](http://www.seriousplay.com)

Alexander Kjerulfs blog har många bra exempel på roliga lekar folk sysslar med på jobbet; han kallar det för Friday Sporing: [www.positivsharing.com](http://www.positivsharing.com)

Stuart Brown bok *Play* är en fantastiskt intressant bok om lek och dess betydelse för vår hälsa och vår livsglädje. Han har kartlagt lek beteendet hos många människor och ger bra exempel på hur lek berikar våra liv:

*Play: how it shapes the brain, opens the imagination, and invigorates the soul* av Stuart Brown, The Penguin Group, 2009.

Wenner, Melinda. »Smile! It Could Make You Happier.« *Scientific American Mind*, september 2009.

CNN Health.com, 2008. »Happiness is contagious in social networks.«

CNNHealth.com, 2009. »Sweat may give off stress signals, study says.«

><http://www.cnn.com/2009/HEALTH/08/19/stress.sweat.smell.pheromones/index.html>>

## Kapitel 7

### Vikten av att uppleva arbetet som meningsfullt.

#### Meningsfullhet och egna värderingar

Den ryske författaren Dostojevskij skrev efter flera år av straffarbete i Sibirien: »Om man vill bryta ned en människa så behöver man bara göra hennes arbete meningslöst.« Detta är lika sant i dag som det var då. Ingenting dödar arbetsglädjen som meningslösa arbetsuppgifter. Vi behöver meningsfullhet för att vi ska känna oss lyckliga på jobbet, vi vill helt enkelt att det vi gör ska göra nytta.

Att på arbetsplatsen ta sig tid att reflektera och diskutera arbetets syfte och mening är ett sätt att öka den upplevda meningsfullheten. I Canada fick en grupp anställda på ett vårdboende delta i ett program för att öka känslan av mening på jobbet. Programmets deltagare fick på arbetstid fundera kring sitt yrke och meningen samt diskutera detta med arbetskamraterna. De medarbetare som på detta sätt stannade upp och reflekterade kring sitt arbete märkte en höjning av arbetsglädjen. Senare mätningar visade även att de också blev friskare, lyckligare och mer produktiva än kollegorna som inte deltog i programmet. Personalomsättningen bland de som deltog i programmet minskade med 75 procent och frånvaron med 60 procent.

I en genialisk studie kunde professorn Adam Grant visa hur motiverande det kan vara att se meningsfullheten i sitt arbete och speciellt när vi förstår hur våra insatser hjälper andra:

Experimentet genomfördes på ett telemarketing företag som samlade donationer till ett universitet. Telefonförsäljarna delades in i tre grupper. En grupp fick besök av en av universite-

tets studenter som hade fått ett stipendium tack vare telefonförsäljarnas insamling. Studenten fick berätta om hur stipendiet gjorde det möjligt för honom att studera vilket han annars inte hade haft råd med. Studenten svarade även på försäljarnas frågor om vilka kurser han tog och vad han hade för drömmar för framtiden. En annan grupp av säljare fick istället ett brev från samma student där han förklarade hur viktigt stipendiet var för honom. Tredje gruppen fick ingen kontakt alls med studenten. En månad senare mötte Grant och hans forskarteam hur många minuter varje försäljare ägnade sig åt telefonsamtalen samt hur mycket pengar de samlade in. Jämfört med de två grupperna som inte hade personlig besök av studenten hade den gruppen ökat sin telefontid med 142 procent och de insamlade pengar med 171 procent! Dessa tio minuter med studenten ökade känslan av meningsfullhet och sammanhang och hade en fantastisk effekt på deras prestationer!

Meningsfullhet är komplicerat och är högst individuellt. Personers värderingar är så olika. Det är svårt att uppleva någon större lycka på ett jobb som inte stämmer överens med ens egna värderingar. Även om företaget betalar bra, har färgglada kontor, påkostade konferenser samt en fin fruktkorg blir det svårt att känna arbetsglädje om arbetsuppgifterna går emot ens värderingar. Att jobba för ett företag som är en miljöbov är ok för någon som inte bryr sig om miljön, men inte för den som brinner för miljöfrågor. Att följa sina värderingar tillför meningsfullhet. En bekant till mig jobbar exempelvis hellre på ett relativt lågbetalt kommunalt jobb än att gå emot sina vänster-politiska värderingar och jobba med samma arbetsuppgifter för ett privat företag.

Enligt Peter Warr professor i organisationspsykologi blir meningsfullheten viktigare om arbetet brister i övrigt. Får man exempelvis dåligt betalt, bristande uppskattning eller om yrket har låg status blir meningsfullheten viktigare. Är jobbet å and-

ra sidan bra betalt, eller man får mycket uppskattning på jobbet så kan man nöja sig med lite mindre meningsfullhet på jobbet. Att arbetsuppgifterna är meningsfulla kan vara en anledning till att många yrkesgrupper accepterar relativt låga löner, kanske speciellt de inom vård och omsorg. Skulle exempelvis en socionom eller en sjuksköterska jobba med mindre meningsfulla arbetsuppgifter så skulle man inte alls vara lika benägen att acceptera den låga lönen. De som har mindre meningsfulla yrken behöver nog en högre lön för att se tillgången med sina yrken. Ekonomer och revisorer har bra lön.

När en persons arbete inte känns meningsfullt kan människor på eget initiativ och ibland utan arbetsgivarens tillåtelse eller inblandning justera sin informella arbetsbeskrivning för att skapa mening. En busschaufför kan utöver att köra buss se sin roll som en glädjespridare. En sjukgymnast behandlar inte bara smärta, hon hjälper människor att engagera sig i sina liv. Servitören på kaféet i Kapstaden, där jag skrev den här boken, säger att hans jobb framförallt är att göra kunderna lyckliga. Det är personer som hittar eller ser till att skapa meningsfullhet i sina jobb som också upplever den största arbetsglädjen.

Vi människor är i högsta grad meningsskapande. Vi kan även skapa mening där den inte finns. Så även på jobbet. I en arbetsmiljö där organisationskulturen inte tar arbetsglädje på allvar och struntar i att skapa meningsfulla arbeten kan medarbetare göra det på sitt eget sätt. Meningen blir då att hitta mening i meningslösheten - i värsta fall skapas detta genom att maska på jobbet. I boken Hej lättja av Corinne Maier beskriver hon konsten att göra så lite som möjligt på jobbet samtidigt som man gör sitt bästa för att motarbeta ledningen och medverka till organisationens fall. Enligt Maier ska man hämnas på dåliga arbetsgivare som behandlar en som skit. Ett annat sätt är att sysselsätta sig med annat meningsfullt på arbetstid.

I en enkätundersökning av HR-firman Salary.com erkände närmare 50 procent att de slösade tid på jobbet. De angav som anledning till tidsslöseriet att de var missnöjda med sina jobb eller kände att de var underbetalda. Favoritsysselsättningen för att slösa tid var olika webbaserade spel, Facebook och annan underhållning på nätet samt att göra privata ärenden på arbetstid.

Det är inte alls överraskande att de som anser sig ha de värsta jobben och de sämsta arbetsgivarna är de samma som är mest måna om sin fritid. Det sorgliga är att personer som inte lyckas engagera sig i sina arbeten som regel inte lyckas engagera sig i någon meningsfull fritid heller. Är man passiv på jobbet är sannolikheten stor att man också är passiv på fritiden. I mina intervjuer var de som var lyckligast på jobbet också de som jobbade mest och var minst oroliga för att jobb och fritid blandades ihop.

### **Att uppleva att organisationen bryr sig**

En av mina intervjuer om lycka på jobbet var med en pensionerad man som i många år körde ut glassleveranser. Han beskrev hur jobbet som var roligast när han tyckte att företaget brydde sig om sina anställda och sina kunder. Det var inte flashiga julpresenter eller konferensresor han menade. Han berättade att utöver att expediera glass ingick det inofficiellt i hans arbetsuppgifter att ta sig tid för sina kunder. Med åren och genom uppköp och omorganiseringar blev logistiken allt mer effektiv och han skulle hinna med allt fler leveranser varje dag. Det fanns mindre och mindre tid för kunderna och han beskrev hur han till slut var mer eller mindre en anonym chaufför vilket var dötråkigt. Hans teori var att arbetsgivaren var för fokuserad på ekonomi och effektivitet och att det var detta som också dödade arbetsglädjen.

Offentliga verksamheter strävar alltid efter att hålla sig inom budgetramar, ibland blir budgetramarna viktigare än personalen eller kunderna. Det är demoraliserande att jobba i en organisation vars främsta prioritet är att alltid hålla budgeten. I sin bok Humanistiskt ledarskap berättar John Steinberg om hur han efter många år som konsult tog ett jobb som rektor på en skola i Örebro. Begränsad av skolans omöjliga budget la han märke till hur ofta glädje, kreativitet och innovation begränsades av orden »nej det går tyvärr inte på grund av budgeten.« Han ogillade detta och började ändra sin respons till något i stil med »det låter som en utmärkt idé, låt oss fundera kring hur vi kan använda de små medlen vi har för att genomföra detta.« Vilken skillnad - samma budget men två helt olika världar. Genom att förändra fokus kunde han ta vara på och uppmuntra medarbetarnas entusiasm och initiativ - ett briljant sätt att öka arbetsglädjen!

Företag satsar oerhört mycket på att positivt ladda sitt produktvarumärke. Många företag arbetar också aktivt för att uppnå och behålla ett attraktivt varumärke som arbetsgivare. En arbetsgivare med ett starkt så kallat arbetsgivarvarumärke har lättare att rekrytera de mest engagerade och kompetenta medarbetarna. Och dessa arbetsgivare lyckas också ha engagerade medarbetare trots att de betalar en rättvis istället för hög lön. Landstingen är ett exempel på en organisation som har svårt att skapa en attraktiv bild av sig som arbetsgivare. I tidningen kan man läsa om missnöjda medarbetare på Helsingborgs Lasarett, en ohållbar arbetssituation utan arbetsglädje där medarbetarna flyr till andra arbetsgivare. Man får intrycket att den vårdpersonal som är kvar på sjukhuset är där av tvång, ingen skulle välja att arbeta på en sådan arbetsplats. Jag kan inte minnas att ha hört en landstingsanställd stolt berätta var de jobbar - man ursäktar sig lite grann och förklarar att det faktiskt finns vissa fördelar med att jobba på landstinget. Synd eftersom att det inte behöver vara på det viset. Många enheter

och avdelningar inom landstingen förtjänar mycket bättre rykte än landstingens nuvarande arbetsgivarvarumärke. Många av landets utskälda organisationer borde vara mer måna om sitt varumärke som arbetsgivare. Jag är övertygad om att om de tog arbetsglädje på allvar skulle många av organisationens övriga problem som bristande kundservice lösa sig automatiskt.

Ett företags varumärke påverkas starkt av medarbetarnas syn på sin arbetsgivare. Varumärket stärks när medarbetarna är stolta över sitt företag och dalar när de skäms för att stanna kvar hos en ursel arbetsgivare. I en studie kring en stor hotellkedja kunde man se ett direkt samband mellan medarbetarnas syn på hotellets varumärke och kundernas köpbeteende, kunder köper mer när de känner att medarbetarna gillar sin arbetsgivare. Lyckliga medarbetare är måna om arbetsgivarens varumärke och ibland kan detta bli mycket tydligt. I början av 2009 fanns följande text i en helsidesannons i USA:s största dagstidning. VD:n för Southwest Airlines, Herb Kelleher hade nyligen gått i pension och pilotföreningen ville tacka honom för sin tid som chef.

»Nu när du slutar i bolagets styrelse vill pilotföreningen tacka dig Herb för dina 38 år av fantastisk tjänst för vårt företag och för våra piloter. Det har varit en ära och ett privilegium att jobba med dig.«

Jämför detta med den ursäktande helsidesannonsen från pilotföreningen hos konkurrenten American Airlines i samma tidning en månad tidigare:

»Vi skäms för att så många av våra passagerare är så missnöjda och besvärade av vårt företags opålitlighet... På grund av dålig ledning har flygbolaget inte tillräckligt med personal för att kunna fungera som det ska.«

Jag känner inte till American Airlines men det verkar inte vara en jättebra arbetsgivare. Flygbolaget Southwest som flyger inrikes i USA är däremot känt för att de satsar allt på sina medarbetare - vilket gör att medarbetarna i sin tur bryr sig om kunderna. Företaget lyfts ofta fram som ett bra exempel på hur ett företag kan främja arbetsglädje. Min pappa hamnade på en flight för något år sedan bredvid ett ungt svenskt par. Killen råkade nämna att han fyllde år denna dag och min far frågade på skoj kabinpersonalen om inte det var kutym att fira de utländska passagerarnas födelsedagar. Lite senare kommer hela personalstyrkan fram med en liten flaska skumpa och en 'tårta' de hade snickrat ihop ifrån matvagnens begränsade utbud. Sedan sjöng de Happy Birthday tillsammans med passagerarna. Kabinpersonalen behövde verkligen inte göra allt detta - men de gillar sina jobb och gjorde det bara för att det var roligt, inget annat.



## **Recrafting - att öka meningsfullheten**

Hur vi förhåller oss till vårt arbete har enorm betydelse för huruvida vi är lyckliga på jobbet eller inte. Professor Amy Wrzesniewski har länge studerat hur vi skapar mening i våra yrken och hon menar att inom samma yrke och med samma arbetsuppgifter kan människor ha helt olika attityder kring jobbet. Utifrån sina undersökningar delar hon in personers förhållningssätt till jobbet i tre kategorier. De som ser sitt jobb som endast ett jobb, de som ser jobbet som en karriär och så dem som ser jobbet mer av ett kall.

De som upplever minst arbetsglädje är de som ser sitt arbete enbart som bara ett jobb, ett sätt att få lön och inget annat. Man gör den minsta möjliga insatsen och ser jobbet som ett nödvändigt ont. När jobbet betyder mer än bara en inkomstkälla blir det en karriär. Personen med en karriär investerar mer i sitt arbete och får bekräftelse, utmaningar och utvecklar sin kompetens inom sitt yrke. Pengarna är viktiga och framgången kan mätas i pengar och status i resan uppför karriärstegen. En person med ett kall tycker att arbetsuppgifterna i sig är viktiga och ser meningen med sitt arbete i ett större sammanhang. Det är personer som ser sitt arbete som ett kall som upplever störst lycka på jobbet. Begreppet recrafting syftar på ett medvetet försök att förändra förhållningssättet från att se sitt jobb som bara ett jobb till en karriär eller ännu bättre som ett kall.

De som är lyckliga på arbetet har ofta en högre utbildning eller befinner sig högre upp i organisationens hierarki. De har mer inflytande på jobbet och upplever också sitt arbete som mer meningsfullt. Detta behöver inte betyda att lycka på jobbet är omöjlig inom lågstatusyrken. Wrzesniewski studerade städpersonal på ett sjukhus och såg att de som var lyckligare på jobbet hade hittat kreativa sätt att tillföra mening i sitt jobb. De interagerade mer med personalen och patienterna. De såg

också sin roll i ett större sammanhang - att hålla sjukhuset rent så att vårdpersonalen kan göra sina jobb och patienterna tillfrisknar. Samma tendenser har hittats bland andra yrken som frisörer, ingenjörer och kockar.

Alla oavsett yrke kan se sitt jobb som antingen ett jobb, karriär eller mer som ett kall. En lärare kan se sitt arbete som ett jobb bara för lönen eller som ett kall då han förbereder unga människor att leva som vuxna och uppmuntrar deras lust att lära. Recrafting innebär ibland en justering av arbetsuppgifter så att de blir mer meningsfulla men det handlar framförallt om att finna meningen i sitt arbete och agera därefter. Berättelsen om en man som gick förbi en byggarbetsplats illustrerar detta väl. Mannen frågade några stenhuggare vad de sysslade med. Första stenhuggaren svarade att de sliter hårt med att förflytta dessa tunga stenar upp för backen. Medan nästa stenhuggare svarade att han hjälper till att bygga en vacker kyrka.

Undersökningar visar att i varje yrke ser ungefär en tredjedel på sitt arbete som ett jobb, en tredjedel som en karriär och en tredjedel som ett kall. Detta gäller likväl för kockar, jurister, sjukhusstädare som för läkare.

### **Svensk äldreomsorg och tempelbygge i Kambodja**

Ett tag var det väldigt intensiv rapportering om eländet inom äldreomsorgen, hur patienterna vanvårdas och personalen vantrivs. Efter att ha läst en artikel om ett äldreboende på andra sidan sundet i Danmark där patienterna trivdes (de får bland annat konjak varje kväll efter middagen), medarbetarna var lyckliga och personalomsättning var noll ville jag göra något för att hjälpa stackarna i Sverige. Jag ville medverka till förbättringar och tänkte att jag exempelvis skulle kunna erbjuda inspriationsdagar som syftar till att uppmärksamma framgång och hjälpa medarbetarna att lyfta fram sin arbets-

glädje. Jag satte igång ett projekt och började undersöka läget. Intervjuer med olika yrkeskategorier inom äldreomsorgen skulle hjälpa mig att ta fram relevant material för mina framtida kurser och föreläsningar. Men projektet avbröts efter ett tiotal intervjuer i Helsingborg. Det visade sig nämligen att de jag träffade; chefer, sjuksköterskor, undersköterskor ja alla jag pratade med var mycket nöjda med sina jobb. De gav en helt annan bild än vad tidningarna skrev om. De hade generösa utbildningsprogram; kände sig uppskattade och var generellt rätt så lyckliga på jobbet. Det gemensamma för alla var att de fick glädje från sina meningsfulla arbetsuppgifter. Denna meningsfullhet kunde de känna trots all den dåliga negativa uppmärksamheten i media och trots att de inte hade hög lön eller aktieoptioner. Nu i efterhand kan jag dock tycka att äldreomsorgen, ja hela omsorgsbranschen kunde bli bättre på att prata om, uppmärksamma och visa sin arbetsglädje. Mer skratt, mer lekfullhet, mer kreativitet och entusiasm hade inte skadat bilden av den kommunala omsorgen.

Jag såg nyligen en dokumentär som handlade om byggandet av Angkor Wat templet i Kambodja. Arkeologerna var fascinerade över hur det svåra byggandet kunde utföras av tusentals arbetare som inte var slavar. Jämförbara storverk i andra delar av världen hade ju byggts av slavar. Templet hade enligt arkeologerna byggts av frivilliga som såg det som meningsfullt att hjälpa kejsaren att komma till efterlivet och därmed medverka till rikets fortsatta välstånd. Inte piskan, eller pengar, nej de gjorde detta för att de ville det bästa för sitt land. Tänk vilken skillnad det måste ha varit mellan att vara en av de lyckliga byggarbetare i Kambodja jämfört med att vara slav i Egypten eller Athen.

Förskolelärare har dålig lön och låg status vilket är helt obegripligt med tanke på vilka ansvarsfulla och viktiga arbetsuppgifter de har. Även om själva arbetet är meningsfullt i sig kan

arbetsglädjen saboteras av arbetssituationen i övrigt. Jag minns när min dotter skulle börja på dagis och som många andra föräldrar var jag orolig för hur det skulle gå. Hur är personalen? Kommer Elsa att trivas? Förskoleläraren Gunnel hade jobbat där i många år och jag märkte under inskolningsperioden hur mycket hon och kollegan Barbro brydde sig om barnen och verksamheten. De förstod vikten av sin insats och arbetsuppgifterna gjordes med entusiasm och glädje. Det kändes alltid bra att lämna barnen hos Gunnel och hennes kollegor. Gunnel fanns högt på min önskelista på de människor jag skulle börja intervjua om lycka på jobbet. Och som jag misstänkte hamnar hon i 'ser sitt arbete som ett kall' kategorin. Gunnel är närmare 60 år och har jobbat på Fredriksdalskolans förskola i 34 år. Här följer en sammanfattning av vad hon sa:

»För mig är det viktigt ha en utbildning och ett arbete som passar min personlighet och mina intressen. Det bästa med mitt jobb är att jag får utrymme för min kreativitet och allt det sociala tillsammans med kollegorna. Det är också viktigt för mig att skapa goda relationer med barnen. Jag blir lycklig när vi hittar ett jobbtema där barnen blir delaktiga och som föräldrarna tycker är kul. Jag blir glad när föräldrar inte har så bråttom och jag får feedback från dem. Som pedagog vill jag påverka, jag vill påverka barnen i en bra riktning - då blir jag lycklig! När jag tänker tillbaka så är det de barn jag jobbat mest med som jag också kommer ihåg. Noa kom från en olycklig familjesituation och hade det svårt när han kom till min förskoleklass. Jag och Noa trivdes bra ihop och jag lyckades hjälpa honom väldigt mycket. Han fick så småningom en bra start i skolan fast han började i underläge. Noa fortsatte sedan att hälsa på länge efter att han hade slutat här på förskolan.«

I slutet av intervjun lyser Gunnel upp när hon berättar om en ny pedagogisk avhandling hon just läst och såg fram emot att få experimentera med nästa termin. Gunnel använder dagligen sina styrkor och sin kompetens och söker ständigt utmaningar och variation i arbetet. Framförallt har hon hittat en djupare mening i sitt arbete och det gör henne till ett bra exempel på någon som ser sitt arbete som ett kall och upplever stor arbetsglädje.

### **Recrafting av hela yrken**

Flera yrkesgrupper har lyckats förändra statusen på sina yrken. De har recraftat sina yrken från arbeten som anses vara bara ett jobb till ett mer kall- eller ett karriär-orienterat yrke. Frisörer har lyckats vända sitt tidigare lågstatus jobb till ett attraktivt yrke där utövarna visar stor yrkesstolthet och involverar sina kunder i ett personligt socialt spel. Kockyrket är ett annat exempel på hur en hel yrkeskår har förändrat synen på sina yrken. Kockyrket har förändrats ifrån ett undanskymt jobb med låg status till att många kockar numera ses som trendiga matkonstnärer.

När jag intervjuade Niklas Ekstedt om hur kockyrket har förändrats med tiden beskrev han hur höjningen i yrkets status hör ihop med att kockar numera har mer yrkesstolthet och att de syns mer i media. Dessutom bidrar olika tävlingar och dylikt till möjligheter för kockar att få uppmärksamhet för bra prestationer och därmed syns det att det lönar sig att ha ambitioner. Förutom att restauranger kan utmärka sig genom att få bra recensioner och poäng i restaurangguider kan enskilda kockar få individuell bekräftelse och erkännande. Niklas tyckte också att en del av förändringen beror på en förnygring av yrket. Med mer ambitiösa kockar ökade yrkeskårens status samtidigt som de ambitionslösa alkiskockarna inte längre dominerar i köket.

När Niklas fick berätta om ett tillfälle då han kände sig extra lycklig på jobbet kom svaret snabbt och utan betänketid. Det var förra lördagskvällen när hans restaurang var fullsatt och all personal jobbade på gränsen till vad de klarade av. Det kunde ha gått åt helvete när som helst men de lyckades ändå klara av trycket. Köket och matsalen snurrade på högvarv. Då tyckte han att arbetsglädjen var på topp. I likhet med de flesta som jag intervjuade är det utmaningar och användning av ens förmågor som gör jobbet roligt.

Recrafting kan också göras av en avdelning eller projektgrupp inom en organisation och även på ett individuellt plan. Tillsammans med arbetsgivare kan jobbeskrivningar och arbetsuppgifter justeras för att bättre harmonisera med det som visat sig påverka arbetsglädjen. Recrafting kan handla om att få ett bredare perspektiv på sina arbetsuppgifter och därigenom se meningsfullheten, få utökade möjligheter att påverka arbetssätt, öka sin kompetens eller att lära sig något helt nytt. Genom att tillföra variation och möjligheter att använda sin kreativitet ökar glädjen. Med tanke på hur viktiga sociala relationer är för arbetsglädjen kan jobbet eventuellt göras mer socialt genom att tillföra ansvar för uppgifter som kräver social aktivitet.

Det finns mycket som kan höja meningsfullheten och glädjen och det mesta kan göras utan att göra avkall på produktivitet eller kvalitet. Om något så ökar produktiviteten och engagemanget.

För att recrafting ska ge effekt krävs meningsfulla förändringar anpassade till den individuella medarbetaren. Värre än ett tråkigt jobb är när arbetsgivaren gör några skenförbättringar och deklarerar att nu har de minsann visat hur mycket de bryr sig om sina medarbetare. En av mina klienter som redan presenterade på gränsen till vad han klarade av på en stor IT-avdelning fick plötsligt ett oönskat utökat projektansvar. Detta skulle göra hans redan svåra arbetsituation ännu värre, men från ledningen fick han förändringen förklädd i vackra ord som en fantastisk möjlighet att utvecklas. Ingen är så dum att de inte genomskådar arbetsgivarens fula spel. Recraftingens främsta syfte är att genuint öka meningsfullheten i arbetet och processen utgår alltid från medarbetaren själv.

## **Sammanfattning**

- Vi är mer produktiva och gillar arbetet mer när det känns meningsfullt.
- Även små insatser kan öka känslan av meningsfullhet.
- Organisationer som laddar sitt varumärke med arbetsglädje får bättre medarbetare.
- Man kan se sitt arbete som ett jobb, en karriär eller som ett kall.
- Recrafting är en metod för att öka meningsfullheten i jobbet.



## Referenser och vidare läsning

John Steinberg, Humanistiskt ledarskap, Liber; 2008.

Peter Warr, Work, Happiness and Unhappiness. Psychology Press; 2007.

Detta är nog den mest omfattande boken om arbetsglädje och boken är akademisk och ibland svårläst men den finns även i en populärvetenskaplig version:

The Joy of Work?: Jobs, Happiness and You. av Peter Warr och Guy Clapperton. Routledge, 2009.

How to Be Idle: A Loafer's Manifesto av Tom Hodgkinson. Harper Perennial, 2007.

Hej Lättja: om konsten och vikten av att göra minsta möjliga på jobbet av Corinne Maier. Telegram Bokförlag AB; 2005.

Dessa två böcker är uppfriskande läsning om du har läst för mycket management- och ekonomilitteratur och behöver ett nytt perspektiv:

Wasting Time at Work Study: [www.salary.com](http://www.salary.com)

Kinjerski, V. & Skrypnek, B.J.(2008). »The Promise of Spirit at Work: Increasing Job Satisfaction and Organizational Commitment and Reducing Turnover and Absenteeism in Long-term Care.« Journal of Gerontological Nursing. 43(10), pp. 17-27.

Grant, A (2008). »Employees without a Cause: The Motivational Effects of Prosocial Impact in Public Service.« International Public Management Journal, 1559-3169, Volume 11, Issue 1, 2008, s48 – 66

Helsingborgs Dagblad. »Allt fler slutar på Helsingborgs lasarett« 23 oktober 2009.

<<http://hd.se/helsingborg/2009/10/24/allt-fler-slutar-paa-helsingborgs/>>

Temkins Bruce. »The Tale Of Two Airlines: Southwest And American« Bloggartikel 22 maj 2008.

<<http://experiencematters.wordpress.com/2008/05/22/the-tale-of-two-airlines-southwest-and-american/>>



## Kapitel 8

### Lönens betydelse för arbetsglädjen

#### Pengar och motivation

Den senaste tidens debatt kring bonusar och orimligt höga löner har lett till att många har börjat ifrågasätta hur vettiga dessa är ur motivationssynpunkt. Följande berättelse illustrerar hur pengar kan påverka motivationen: En äldre man stördes av en grupp pojkar som sparkade fotboll utanför hans bostad. Frustrerad ville han att de slutade med detta och gick därför ner och gav dem beröm för att de var ute och lekte istället för att vara inne och spela dataspel. Han sa sig vara så glad att de var ute och spelade fotboll att han ville ge dem pengar för att de sparkade boll just utanför hans hus. Nästa dag så kom pojkarna tillbaka och spelade fotboll igen och gubben betalade återigen för att de skulle spela just där. Tredje dagen fick de också pengar. Gubben berättade på fjärde dagen att han inte hade några pengar men att de gärna kunde fortsätta ändå. Men pojkarna drog iväg någon annanstans eftersom de vägrade spela just där om de inte fick betalt för det. Gubben var nöjd, hans plan fungerade utmärkt!

I ett flertal psykologiska experiment har man visat att när vi får betalt för någonting kan detta leda till att vi på sikt får mindre glädje ifrån själva aktiviteten. I experiment har barn som från början gillade att teckna och gjorde de självmant fått belöning just för att de tecknat. Forskarna observerade sedan hur barnen efteråt lekte helt fritt. Det visade sig att barnen som fick belöning för att teckna valde bort samma aktivitet när de lekte fritt. Aktiviteten att teckna blev på sikt mindre rolig av att det belönades.

## Rättvis lön

En vanlig kommentar i diskussioner om att främja lycka på jobbet är: »det är ju enkelt - betala bara högre lön!« Det är tyvärr inte så enkelt. I mina intervjuer var det ingen som nämnde lönen som en aspekt av arbetsglädjen. Lönen kom först upp när intervjupersoner berättade om att känna sig uppskattad av arbetsgivaren eller uppdragsgivare. Lönen är vad organisationen måste betala för att medarbetaren kommer till jobbet varje dag, men pengarna bidrar överraskande lite till arbetsglädjen. En person som vantrivs på jobbet kan säkert stanna kvar på jobbet ett tag bara för pengarnas skull; men de bästa medarbetarna gör inte det särskilt länge. Enbart pengar räcker inte som motivation eller för arbetsglädjen. En arbetsgivare får inte lyckliga medarbetare enbart via höga lönen. Lönen ska helst vara rättvis i jämförelse med andra inom samma yrke och rättvis i förhållande till andra på arbetsplatsen. Lägga märke till att det är en rättvis lön som gäller inte nödvändigtvis en mycket hög lön.

För låg lön fungerar förstås inte heller. Upplevs lönen vara orättvis så överskuggar detta allt annat som påverkar arbetsglädjen. För personer som inte är beroende av sin arbetskomst behöver inte en låg eller orättvis lön tära så mycket på arbetsglädjen om arbetet i övrigt är väldigt meningsfullt eller stimulerande. För resten av oss är dock lönen själva anledningen till att vi jobbar och inget kan kompensera en orättvis låg lön.

Det är egentligen inte särskilt komplicerat; enbart hög lön skapar inte lycka på jobbet men dåliga löner kan däremot fullständigt sabotera arbetsglädjen. Detta syns tydligt i olika undersökningar inom medarbetartillfredsställelse.

I en undersökning från Storbritannien hamnade 'bra lön' på 10:e plats över faktorer till varför människor är lyckliga på jobbet medan 'dålig lön' var på andra plats på anledningen till att de var missnöjda.

En intressant kvalitetsstudie från 2009 visade att medarbetare som får en timlön eller debiterar per timme är lyckligare och mer motiverade än de som får en månadslön. Detta stämmer oavsett hur hög lönen är. Forskarnas tror att när människor är medvetna om hur dyrbar just deras tid är så kan detta positivt påverka arbetsglädjen.

Jag har länge haft ett särintresse för sambandet mellan pengar och lycka. När jag först började intressera mig för detta var jag fattig student och fann tröst i att den dåvarande forskningen bekräftade den gamla sanningen att pengar ändå inte ger lycka. Forskningsresultaten har sedan dess blivit mer nyanserade. Lite högre inkomst ger inte ökad lycka eftersom man så snabb vänjer sig vid den, men ett ordentlig lyft ökar livstillfredsställelsen. Även forskning om hur lyckan påverkas av att vinna stora lotterivinster har nyanserats. Bilden av den rike men miserable lottomiljonären är kanske skön att föreställa sig när man själv aldrig vinner något, men den stämmer inte riktigt. Människor som vinner eller ärver pengar är antingen lika lyckliga eller mer lyckliga än de var tidigare. Lyckoforskningens slutsats är att ha pengar oftast är bra, men att jaga pengar tär på lyckan. När det gäller pengar och arbetsglädje så hör dem ihop, men det beror mer på upplevelsen av kontroll än pengarna i sig; en person med mer pengar kan ofta vara friare och mer selektiv kring sina val av arbete än någon utan en ekonomisk buffert.

Detta innebär också att de kan välja hur mycket och var de i så fall vill jobba och har därmed mer kontroll över sin arbetssituation. Sambandet mellan lycka, arbetsglädje och högre inkomst hänger alltså ihop på grund av att högre inkomster ofta leder till större kontroll över den egna arbetssituation vilket markant ökar arbetsglädjen.

### **Belöning inte alltid pengar**

För en person med en låg lön kan en måttlig ökning göra en stor skillnad, men det krävs en stor löneökning för att en person som tjänar runt 30000 kr i månaden ska känna ökad lycka på grund av pengarna. Det verkar som att när vi har kommit upp i den summan har ytterligare ökningarna endast marginell effekt på lyckan. När man har uppnått en bra inkomst och vill öka arbetsglädjen är löneökning alltså mindre effektivt än att satsa på ökad frihet, större möjligheter att påverka sin arbetssituation, mer meningsfullhet och bättre sociala relationer på jobbet.

Att öka graden av frihet och öka medarbetarnas kontroll över sin egen situation kan öka lyckonivån mycket mer än en löneökning. Löneökningen ger en kortsiktig ökning av lyckan och då endast om det är en rejäl ökning. En sjuksköterska som jag intervjuade berättade att hon efter en förhandlingsomgång fick en löneökning på ca 200 kr i månaden; vilket efter skatt blir 140 kr. Som hon själv sa så hade det varit bättre att låta bli ”löneökningen” och istället erbjuda utbildningsmöjligheter eller något annat värdefullt. Dessa 140 kr har hon inte någon glädje av, inte på något sätt. Hon tyckte faktiskt att det minskade arbetsglädjen.

Enligt en undersökning från konsultbolaget McKinsey anses icke-monetära belöningarna som beröm från närmaste chef, uppmärksamhet från ledningen samt möjligheter att leda pro-

jekt som lika eller mer motiverande än pengar i form av bonus, högre lön eller aktieoptioner.

### **Betalt för tid eller för prestationen**

Som de flesta har jag haft jobb där man inte får betalt för vad man gör utan endast för att fysiskt befinna sig på arbetsplatsen. Följande kommentar hittade jag på [www.businessbloggen.se](http://www.businessbloggen.se).

»...Varför ska jag bli effektivare när jag inte får ut något ut av det? Det enda som händer om jag gör något mer effektivt är att jag får mer jobb. Jag har inte betalt för min prestation utan för timmarna jag sitter på kontoret. Om jag hade haft ambitionen att klättra i organisationen hade jag kunnat motivera för mig själv varför jag ska försöka leverera mer. Men till saken hör att alla inte är lämpade för att bli chefer men företagen borde väl ändå ha en önskan att allt jobb ska göras så effektivt som möjligt och belöna de anställda för resultaten och inte för tiden? Nu gör jag vad jag behöver, inte mer. Om min chef i stället hade betalt mig för det faktiska jobb jag utför och att jag därmed hade kunnat gå hem för dagen när jag var klar hade det varit en helt annan sak. Jag har inte dåligt samvete för att jag sitter och surfar och utför privata saker under arbetstid eftersom min arbetsgivare har de värderingar de har. Jag tycker era inlägg om hur man kan bli mer effektiv och produktiv är bra men jag tror också att arbetsgivare måste börja belöna sina anställda efter dessa värden.«

Vad tråkigt, men tyvärr vanligt. Tänk om arbetsgivaren skulle värdesätta resultaten mer än bara timmarna på jobbet. Det är tragiskt när ett bra genomfört eller effektivt arbete blir bestraffat genom tillförande av mera jobb, men så är det på många arbetsplaster. På Island jobbade jag som städare och ett av det bästa med jobbet var att jag själv kunde bestämma hur effektivt jag jobbade och därmed ofta kunde sluta tidigare om



jag ville. Jag minns hur jag till och med tyckte synd om kontorsfolket, vars arbetsplatser jag städade, som var tvungna att sitta kvar för timmarnas skull medan jag var herre över min egen tid. En bekant som jobbat många år som brevbärare berättar gärna om hur han tidigare tyckte att han hade världens bästa jobb. Han var ansvarig för sitt område och kunde ta det i sin egen takt; tydliga mål och stor flexibilitet. När han var klar med dagens postutdelning var arbetsdagen oftast slut. Sedan kom förändringen, alla skulle jobba sina 8 timmar per dag oavsett hur effektivt de arbetade. Det spelade ingen roll när han var klar med sin rutt, han skulle ändå vara kvar sina 8 timmar. Friheten, motivationen och arbetsglädjen försvann. Många yngre slutade och det enda han numera ser fram emot är pensionen om några år.

## Sammanfattning

- Ibland kan pengar faktiskt vara demotiverande
- En hög lön krävs för att stanna på ett dåligt jobb som man hatar.
- För arbetsglädjens skull räcker en rättvis lön för de flesta.
- Ökad frihet, möjlighet att bestämma och liknande kan ibland vara värt mer än löneförhöjningar.
- Medarbetarna som vet hur mycket deras tid är värd är lyckligare och mer motiverade.
- Betalt för prestationer är bättre än för endast ens tid.

## Referenser och vidare läsning

En kul bok om pengar och lycka skriven av en finsk f.d. bankdirektör; Pengar och lycka av Kari Nars. Schildts förlag 2006.

Brülde, Bengt. Lycka & lidande - Begrepp. metod och förklaring. Studentlitteratur, 2007

För en nyanserad och uppdaterad redovisning av forskningen om pengar och lycka är det relevanta avsnittet i Dieners bok högst intressant:  
Ed Diener & Robert Biswa-Diener, Happiness - unlocking the mysteries of psychological wealth. Malden, MA: Blackwell Publishing, 2008.

McKinsey Quarterly, November 2009. »Motivating people: Getting beyond money.«  
<[http://www.mckinseyquarterly.com/Organization/Talent/Motivating\\_people\\_Getting\\_beyond\\_money\\_2460?gp=1](http://www.mckinseyquarterly.com/Organization/Talent/Motivating_people_Getting_beyond_money_2460?gp=1)>

Happiness at Work Index Research Report 2007.  
[www.arboraglobal.com/documents/Happiness%20at%20Work%20Index%202007.pdf](http://www.arboraglobal.com/documents/Happiness%20at%20Work%20Index%202007.pdf)

DeVoe, S (2009) »When Is Happiness About How Much You Earn? The Effect of Hourly Payment on the Money—Happiness Connection.« Personality and Social Psychology Bulletin, Vol. 35, No. 12, 1602-1618 (2009).

## Kapitel 9

### Uppskattning främjar arbetsglädjen

#### Vi måste lära att oss känna och visa uppskattning

Precis som djur är människan nästan konstant uppmärksam på potentiella faror. Vi är av naturen duktiga på att vara på vår vakt och att hitta avvikelser eller risker då detta är en livsnödvändig överlevnadsstrategi. Vi identifierar exempelvis arga ansikten snabbare än glada ansikten. En tidningsrubrik som indikerar fara får mer uppmärksamhet än en rubrik om något positivt. Detta fokus på att skydda oss från faror speglar sig också i vårt språk. Vi har lättare att prata om negativa än positiva känslor. Robert Schrauf professor i lingvistik har intresserat sig för hur vi använder känslouttryck och hans forskning visar att vi har mycket lättare att uttrycka negativa känslor än positiva. Hälften av orden som hans försökspersoner använde för att uttrycka känslor är negativa, 30 procent är positiva och 20 procent är neutrala. Hans undersökning kring hur 37 olika språk uttrycker känslor visade att det finns sju grundläggande känslord som återfinns i alla språk. Dessa ord är: glädje, rädsla, ilska, ledsen, äckel, skam och skuld. Av dessa sju ord är det endast ett positivt. Vi behöver inte anstränga oss för att uppmärksamma faror och fel, detta sköter vår hjärna automatiskt. Att uppmärksamma det positiva och känna uppskattning kräver däremot en medveten ansträngning

Bosse Angelöw har skrivit några böcker om glädje och föreläser mycket om att uppmärksamma det positiva. Han säger att många människor har svårt att komma i kontakt med glädjen och att det behövs påminnelser om att lägga märke till glädjen i vår vardag. Detta gäller så klart även på jobbet och vi tycks behöva en påminnelse om att uppmärksamma det positiva under arbetsdagen.

På vissa arbetsplatser råder det en tyst förståelse att här kommer vi överens utan att vi behöver säga det. På min första anställning på ett stort svenskt företag fick jag lära mig att: no news is good news - om man inte hör något från chefen betyder detta att man gör ett bra jobb. En sådan företagskultur främjar varken arbetsglädjen eller företagets lönsamhet. Enligt Gallup har organisationer där medarbetare får frekvent beröm och regelbunden feedback 10 procent högre produktivitet och vinst än de organisationer där man istället väljer att se brist på feedback som ett tecken på att allting är bra.

För något år sedan höll jag en föreläsning om lycka på jobbet och i slutet fick alla i publiken ett champagneglas med rosa papperslappar; de skulle gå runt och ge varandra uppskattande feedback och därmed samla på sig så många lappar som möjligt under en halvtimme eller så. Den som gav en komplimang fick en rosa lapp av den som tog emot komplimangen. Det var riktigt kul att se 200 personer mingla med sina glas fulla av rosa lappar och höra komplimangerna flöda. När vi samlades igen skulle vinnaren utses. Hon hade hunnit med otroliga 17 komplimanger på 20 minuter, mycket fler än någon annan. Vi undrade förstas hur hon lyckades med detta och hon förklarade att »Varje dag väljer jag att lägga märke till något jag uppskattar hos någon arbetskamrat.« Hon väljer att göra detta, det sker inte automatiskt utan ansträngning - det är ett högst medvetet val. Hon fick en jätte stor champagneflaska som första pris.

### **Bekräftelse och feedback**

Det skrivs mycket om feedback inom managementlitteraturen och med all rätt eftersom att det kanske är det snabbaste och mest effektiva sättet att öka både motivationen och arbetsglädjen. Frekventa påminnelser om vikten av att ge positiv feedback behövs, eftersom arbetslivet lider av en stor brist på detta. Beröm, bekräftelse, positiv feedback, professionell

komplimang, uppskattning eller att bli sedd - de är alla olika ord för att beskriva när vi förmedlar uppskattning. Oavsett vad man väljer att kalla det så är det något som vi människor behöver och alla dessa former av bekräftelse spelar en stor roll för arbetsglädjen. Det är genom att känna tacksamhet och visa uppskattning som vi uppnår en djupare tillfredsställelse och sprider lycka på arbetsplatsen.

Att ge en komplimang skapar glädje både hos den som får komplimangen och hos den som ger den. Enligt nya studier på hjärnans emotionella funktioner aktiverar givandet av en komplimang samma delar av hjärnan som ett kokainrus gör. Jag gillar tanken att det på en lycklig arbetsplats går omkring komplimangsknarkare som måste, bara måste ge en kollega eller en kund en komplimang en gång per dag. De som har sjunkit djupare i sitt beroende har även utvecklat en viss tillvänjning och behöver därför visa sin uppskattning två gånger om dagen.

Motsatsen till lyckoruset skulle vara smärta. Hjärnforskare har sett att när vi blir avvisade eller inte få bekräftelse och inte känner tillhörighet med våra medmänniskor aktiveras hjärnan smärtcentrum som bland annat styr våra grundläggande behov av mat och säkerhet. Vi reagerar på kritik på samma sätt som vi reagerar på upplevda fysiska hot. Ska man ta hänsyn till vad hjärnforskningen borde vi bli mer frikostiga med bekräftelse och spara kritiken tills den verkligen behövs.

Många tycker att det är obehagligt att ge komplimanger. Att bli känslomässigt berörd när man ger innerlig uppskattning är helt normalt och innebär snarare att man är bara mänsklig och bryr sig samt att man vågar vara sårbar. Johan Waara lektor vid Uppsala Universitet, som är expert på samtalsmetodik, menar att det skulle vara betydligt lättare att ge komplimanger om vi skulle bli bättre på att ta emot dessa. Det klassiska men

urdåliga sättet att ta emot en komplimang är att nervärdera den. ”Ack, det var väl inget speciellt ...” Inte nog med att man på detta sätt nervärderar själva komplimangen det nervärderar den som ger den, det hela skapar också en konstig situation där den som ger komplimangen måste börja argumentera för sin sak.

Bland de roligaste övningar jag gör på mina kurser och föreläsningar är att träna förmågan ta emot en komplimang. När någon visar uppskattning eller ger en positiv feedback ska man först ta några andetag, lyssna och verkligen ta in det som personen försöker förmedla. Våga tro att personen är uppriktigt, det är svårt att ta emot en komplimang när man är skeptisk. Tacka sedan för komplimangen och låt den sjunka in. Jag gillar inte när den jag ger positiv feedback kontrar med något i still med ”ja, Samuel du är också jättebra...” Nej, sådant tär på värdet av komplimangen. Ta emot komplimangen och spara det andra du vill säga till ett senare tillfälle.

Chefer och arbetsledare behöver också uppskattning. Positiv uppskattning behöver inte bara komma uppifrån i en organisation - komplimanger och beröm ska genomsyra allt och vandra upp och ner och kors och tvärs inom hela organisationen. Även mycket framgångsrika människor behöver uppskattning. En framgångsrik chef jag intervjuade för boken berättade att många människor antar att när någon är framgångsrik och verkar ha bra självförtroende så behöver man inte bli tackad eller få uppskattning, vilket naturligtvis inte alls stämmer.

### **Uppskattande Feedback**

Jag har hört någonstans att 90 procent av all den positiva feedback vi får under vår livstid får vi innan vi fyller 6 år. Vad tragiskt! Vi behöver uppskattning även som vuxna. När fick du senast uppskattning på jobbet? När jag frågar människor

om uppskattning på jobbet blir svaret ofta något vagt om att man trivs med sina kollegor och vet att ens insats uppskattas av omgivningen. Hur personen vet detta är ofta väldigt oklart. Amerikanska arbetsmiljöverket publicerade för något år sedan en lista över anledningar till att personer väljer att säga upp sig. På första plats var brist på uppskattning. Enligt en Gallupundersökning i USA säger 65 procent av de tillfrågade att de inte får någon bekräftelse eller uppskattning på sin arbetsplats. Tråkigt. I en färsk undersökning av tidningen Du&Jobbet tyckte bara två av tio att de fick tillräckligt med beröm. I Sverige där vi gillar att medikalisera arbetslivet kan det gå ännu längre. Förra året hävdade en undersökning att brist på uppskattning leder till högre sjukskrivningar. Artikelns titel i Dagens Nyheter var »Brist på beröm gör svensken sjuk.«

Det är lättare att ge smicker än att ge genomtänkt positiv feedback. Visst är det skönt att höra något positivt om oss som person eller om vårt yttre, men det som verkligen behövs är att få höra hur vårt arbete och vår insats i arbetsgemenskapen uppskattas av andra. Specifik, uppriktig och genuin feedback ska hjälpa den andres professionella och personliga utveckling. De flesta behöver inte instruktioner om hur man ska ge sådan feedback, det blir oftast rätt om man tar sig tid att förbereda vad som ska sägas och funderar lite på hur det ska levereras. Att vara specifik är alltid mycket bättre än generella eller vaga formuleringar. Det är ganska lätt att uttala något vagt positivt, som 'du är trevlig' eller 'du är så bra'; men egentligen är dessa uttalanden inte mer än smicker. Smicker behövs och fungerar som ett socialt smörjmedel men den blir aldrig ett substitut för genuin uppskattande feedback.



**Smicker:** - du är en jätte bra kollega

**Uppskattande feedback:** - Jag gillar att jobba med dig; trots att du är mycket mer erfaren än jag så brukar du ta mina idéer på allvar och hjälper mig att gå vidare med dem. Som i går när jag inte lyckades formulera mig tillräckligt tydligt på mötet så hjälpte du mig utan att ta över. Jag uppskattade verkligen ditt sätt att hantera situationen.

Ibland behöver vi även ge kritik – men det är förstås mycket svårare och känsligare att ge. Människor är oftast bra på att ta emot konstruktiv feedback, men det förutsätter att de också får tillräckligt med positiv feedback. Kom ihåg regeln om att det behövs ungefär fem positiva kommentarer för varje negativ. Om den som ger den konstruktiva feedbacken är ärlig och syftet är tydligt att hjälpa den andre samt att det levereras på ett bra sätt så brukar de flesta kunna ta emot kritiken.

Slutligen så vill jag nämna lite om hur viktigt det är att ge komplimanger och visa uppskattning spontant och utan någon särskild anledning. Att spontant få eller ge positiv feedback utan att förvänta sig det är på något sätt värt mycket mer än när det görs på beställning. Att få positiv feedback ingår i det formella utvecklingssamtalet men det betyder mycket mer om det kommer spontant och oväntat. När man har blivit bättre på att uppmärksamma det positiva hos andra och känna uppskattning och tacksamhet blir det omöjligt att låta bli att förmedla det.

### **Uppmärksamma framgångar**

I sin bok om arbetsglädje skriver Ben Furman om berättelsen om en judisk rabbin som en morgon under sabbaten tänkte låta bli att närvara vid gudstjänsten eftersom han ville spela golf. Att spela golf är förbjudet under den heliga vilodagen och därmed riskerade han sitt ämbete. När han kom hem var

han ledsen och berättade för sin fru att Gud nu hade minsann straffat honom ordentligt. Han hade lyckats slå en hole-in-one men kunde nu inte berätta det för någon. Han var tvungen att tåga om sin fantastiska framgång - det ultimata straffet! Om inte våra framgångar uppmärksammas uteblir mycket av glädjen och tillfredsställelsen.

Organisationerna med de lyckligaste medarbetarna har ofta etablerat egna ritualer för att uppmärksamma sina framgångar. Hur man än väljer att fira sina framgångar så är det mycket viktigt för arbetsglädjen. På vissa arbetsplatser väljer man att uppmärksamma kollektivet och på andra kan mindre grupper eller individers prestationer vara anledning att fira. Båda sätten har sina för och nackdelar - det viktigaste är att man gör det. Ett företag som inte firar framgångar kommer så småningom inte att ha några framgångar att fira.

Många ledare tror att firandet handlar om maten eller själva festen. Att den trevliga tårtan eller lunchen är firandet. Helt fel! Maten och det festliga är endast inramningen och forumet för att fira framgångarna, firandet handlar om att uppmärksamma och visa uppskattning för vad personen eller personerna lyckades åstadkomma. Organisationskonsult gurun Aubrey C. Daniels ser firande på arbetsplatsen som en möjlighet att återuppleva prestationer. En chans för medarbetare att prata om hur hårt de arbetade, hur smarta de var och hur kreativa de var när de lyckades så bra.

Att berömma sig själv, att som företag eller arbetsgrupp aktivt berätta om sina framgångar hjälper till att etablera en kultur av uppskattning. Så gör ju idrottslag, de brukar korka upp en flaska champagne och hälla över varandra.

Att fira framgångar kan också göras på ett mer sobert sätt. En vän till mig som skriver interntidningar åt företag berättar om hur viktiga dessa är för organisationskulturen. Det är i dessa tidningar och nyhetsbrev som framgångarna firas lite försiktigt i form av berättelser och intervjuer med de som lyckats med något speciellt.

Psykologen Shelly Gable har studerat hur par reagerar när den ena partnern berättar om något positivt, som exempelvis att de fick en löneförhöjning eller hade en bra golfvanda. Tidigare forskning har betonat vikten av partners stöd vid negativa händelser, men hur är det med partners respons vid positiva händelser? Resultaten är förvånande. Partners entusiasm efter en positiv händelse var viktigare för relationen än stödet i samband med en negativ händelse. Studien visade också att när partners respons var passiv, typ 'oh, vad bra älskning' och sedan vänder han eller hon sig tillbaka till datorn – var detta faktiskt värre än att förminska den positiva händelsen. Forskarna menar att »det är enkelt att lära sig att ge en aktiv respons, det behöver inte vara perfekt, man behöver bara visa att man bryr sig.« Vi är kanske inte gifta med våra kollegor men vi spenderar nog lika mycket om inte mer tid med arbetskamrater som med våra partners och jag tror att det sätt som framgångar bemöts på arbetsplatsen kan vara viktigare än många tror.

## **Sammanfattning:**

- Att uppmärksamma det positiva är svårare än att uppmärksamma det negativa.
- Vi behöver medvetet anstränga oss att känna och visa uppskattning.
- Alla behöver uppskattning på jobbet.
- Konkret och specifik feedback är bättre än smicker.
- Lyckliga arbetsplatser är där man är bra på att uppmärksamma och fira framgångar.
- Missa aldrig ett tillfälle att fira dina eller kollegornas framgångar.
- Glöm inte att även de med bra självförtroende kan behöva uppskattning.

## Referenser och vidare läsning:

Vill du läsa mer om feedback rekommenderar jag boken: Chefen som kunde tala med medarbetare: för både resultat och trivsel av Åsa-Mia Fellingner. Telegram Bokförlag; 2007.

Schrauf, Robert W. and Julia Sanchez (2004). »The preponderance of negative emotion words across generations and across cultures.« Journal of Multilingual and Multicultural Development, 25(2-3), 266-284.

Du&jobbet nr. 8, 2009 »Kollegorna berömmar mer än chefen«  
[www.duochjobbet.se/viewNews.do?NewsID=1279](http://www.duochjobbet.se/viewNews.do?NewsID=1279)

Gallup Organisationen »The Fourth Element of Great Managing.« Gallup Management Journal, augusti 2007.

Moll J et al. (2006) »Human fronto-mesolimbic networks guide decisions about charitable donation.« Proceedings of the National Academy of Sciences. 2006 Oct 17;103(42):15623-8.

Daniels, Aubrey. »Celebrate the Good Times.« Entrepreneur, aug 2002.  
[www.entrepreneur.com/humanresources/employeemanagementcolumnistdavidjavitch/article54412.html](http://www.entrepreneur.com/humanresources/employeemanagementcolumnistdavidjavitch/article54412.html)

Maisel N. & Gable, S. L. (2009). »The paradox of received social support: The importance of responsiveness.« Psychological Science, 20, 928-932.

## Kapitel 10

### Fokusera på det som fungerar bra

#### Problemfokus inte alltid bäst

Organisationer kan antingen ses som ett problem som behöver lösas, eller så kan man välja att uppmärksamma och låta sig imponeras av allt det som varje dag fungerar och faller på plats. Faktum är att trots kriser och problem fungerar många om inte de flesta organisationer rätt så bra. Inom företag i krisbranscher finns det medarbetare som väljer att komma till jobbet. Det finns medarbetare som tycker att deras arbete är värdefullt. Trots kommunikationskonsulternas påstående finns det ofta ett mycket välfungerande samarbete och en bra kommunikation inom många organisationer. Många anställda trivs väldigt bra med sina kolleger och vissa trivs även med sina chefer. Det finns organisationer som gör mycket för sina medarbetare, för miljön och för samhället. I alla dessa fall kan uppmärksamhet och uppskattning av det som är bra fungera bättre än en problembaserad utvecklingsmetod.

I utvecklingsarbetet för individer såväl som för organisationer råder det en övertro på problemfokus och att om bara problemen elimineras så blir allting bra. Fixar man ett fel så blir det rätt. Detta verkar oerhört rationellt - hitta felet och åtgärda det. Tid och energi läggs på att identifiera och analysera orsaker och sedan på att försöka ta bort problemen. Problemfokus fungerar utmärkt med mekaniska ting. En bilreparation är ett bra exempel. Byt ut den trasiga delen och så fungerar bilen bra igen. Det finns ingen anledning för mekanikern att istället uppmana bilägaren att uppmärksamma och uppskatta de tillfällen då bromsarna fungerar som bäst. Det fungerar också bra inom medicin; döda en oönskad bakterie och sjukdomen försvinner. Kirurgiskt laga en felande muskel så blir

benet bra igen. Men så fort det handlar om mänskligt beteende så gäller inte denna regel längre och det probleminriktade synsättet begränsar mer än vad det främjar en positiv utveckling. Det är mycket mer effektivt att fokusera på och bygga vidare på det som redan fungerar än att lägga sina resurser på att leta efter problem.

### **Lösningsfokus**

Ponera att en arbetsgrupp eller ett mindre företag vill bli bättre på kommunikation och samarbete. Med ett problemfokus letar man efter problem och hinder, problempersoner och problemrutiner. Identifierar felen och försöker sedan åtgärda dessa. Med ett lösningsfokus skulle man istället vara nyfiken på om det finns tillfällen då kommunikationen inom organisationen fungerar riktigt bra och utforska dessa. I vilka situationer upplevs kommunikationen vara som bäst? Vad underlättar kommunikationen mellan olika avdelningar? Man skulle identifiera personer som är speciellt duktiga på att kommunicera. Vad gör de rätt? Undersökningen lyfter fram vad det är som möjliggör bra kommunikation och vad det är som faciliterar samarbete och fokuserar på de tillfällen då arbetslaget upplever att de har flyt i sitt samarbetet eller i sin kommunikation. Med detta som utgångspunkt lyfts sedan blicken och gruppen börjar diskutera och ta fram förbättringar och eventuella förändringar. I slutändan handlar problemfokus om att sluta göra det som är fel medan lösningsfokus handlar om att ta reda på vad som fungerar bäst och göra mer av det.

Ett mindre fokus på problem kan skapa en lyckligare och mer effektiv arbetsmiljö. I sin avhandling drar organisationsforskaren Carin Eriksson Lindvall slutsatsen att om en arbetsplats betonar det negativa och fokuserar för mycket på problem blir människor passiva och slutar att engagera sig.

Hon fann att ett problemfokus motverkar effektiviteten i de arbetsgrupper hon studerade. De positiva arbetsgrupperna var mer effektiva och hade en större handlingsberedskap för att lösa även svåra problem.

Arbetslivet kan lära en del ifrån idrotten. En idrottsman eller ett lag blir sällan bättre genom att blint fokusera på vad de gör fel och vilka misstag de gör när de förlorar. Istället observerar de och lär sig ifrån sina och andras topprestationer. De vinnande prestationerna studeras noggrant. Vad gör vinnarlaget rätt? Under vilka omständigheter presterar personen sitt bästa? Att uppmärksamma och utvecklas genom sina och andras styrkor och framgångar, vilket är så naturligt inom idrotten möts tyvärr med skepticism inom arbetslivet. Föreställningen om att riktigt utveckling endast sker genom att slita med och lösa problem är tyvärr mycket seglivad.

### **Appreciative Inquiry**

Utvecklingsverktyget Appreciative Inquiry är framtagen av professorn David Cooperrider och kan beskrivas som ett alternativ till traditionella problemfokuserade utvecklingsmetoder. Metoden har använts inom en rad olika områden från storskaliga organisationsförändringar och sammanslagningar till att öka enskilda elevers självförtroende eller inom olika biståndsprojekt. Namnet på metoden ger en bra bild av vad det går ut på. Appreciate betyder att uppskatta; eller att uppskatta värdet av något. Ordet betyder också att något ökar i värde. När vi uppskattar något så ökar det i värde. Inquiry betyder att undersöka eller utforska. På svenska har det översatts som uppskattande samtalskonst, eller uppskattande undersökning. Dessa översättningar är dock inte alls lika bra som engelskans original.



Appreciative Inquiry intresserar sig för när saker och ting fungerar som allra bäst. Istället för att identifiera svagheter och brister och använda dessa som utgångspunkt blir det styrkorna som sätts i centrum. Uppmärksamheten riktas mot organisationens styrkor och man lockar fram framgångshistorier om när saker och ting fungerar som allra bäst. Det som uppmärksammas växer. Genom att rikta uppmärksamhet mot det som är redan framgångsrikt understöds organisationens inneboende strävan framåt. Ofta är det besvärligheter och olika sorters problem som ligger till grunden för initiativet att utveckla en organisation och därmed blir det problematiska också utgångspunkten. Att ignorera problem leder inte framåt men att fastna i problemet gör inte det heller. När man fått klart för sig vad man inte vill ha, så är det dags att börja fundera kring vad man vill ha mer av istället. Metodens kärna är att undersöka och uppskatta befintliga framgångar för att lära sig ifrån dessa och skapa en positiv bas som gynnar den fortsatta utveckling. Själva utforskningen av styrkor, värderingar, framgångar och förhoppningar utgör ett kraftfullt förändringsverktyg. Genom att stanna upp och reflektera, uppskatta och synliggöra vad som redan görs och som fungerar fattas mer medvetna beslut om i vilken riktning en fortsatt utveckling bör ske.

I litteraturen beskrivs fyra stadier av Appreciative Inquiry-processen; Discover, Dream, Design och Deliver. Först vill man identifiera vilka av organisationens processer som fungerar bra för att sedan ta fram visioner för framtiden och designa hur allting ska verkställas. Metoden är flexibel och kan användas på många olika sätt. Jag har mest använt Appreciative Inquiry i en nedbantad form och på en mindre skala än vad som beskrivs i litteraturen. Oftast med enstaka avdelningar, arbetsgrupper eller mindre företag.

## **Appreciative Inquiry i praktiken**

För varje nytt projekt gäller det att välja vilka teman som är viktiga för den önskade utvecklingen. Det finns inga standardteman även om vissa återkommer oftare än andra. En arbetsgrupp eller en avdelning kan exempelvis välja teman som: bra samarbete, bra kommunikation, effektiva möten eller att hantera kriser. Exempel på teman ett transportföretag kanske väljer är: bra kundservice, miljövänlighet, minska spill och resursslöseri, mer medarbetarengagemang. Dessa teman utgör sedan ramen för hela projektet, så det gäller att de är viktiga och relevanta för för organisationen och de involverade personerna. Valet av ett eller flera teman kan göras tillsammans med ledningen, en representativ referensgrupp eller med alla inblandade. Nästa steg är att designa intervjuerna.

Eftersom intervjun är så betydelsefull så får det gärna ta tid att fundera på vad som ska uppmärksammas och vilken information man vill locka fram. Frågorna snickras fram utifrån regeln att det vi uppmärksammar och uppskattar växer. Så om ett tema är ”bra kundservice” skulle man ta med en eller två intervjufrågor som syftar till att uppmärksamma när kundservice fungerar som bäst. Här kommer två exempel på frågor:

### **Problemfokus:**

Vad tycker du hindrar vår kundservice från att ge exceptionell service? Hur tycker du att dessa ska lösas? Vad skulle göra vår kundservice ännu bättre?

### **Appreciative Inquiry:**

Beskriv ett tillfälle då du upplevde att du eller någon kollega här i kundtjänst gav exceptionell god service. Vilken kund var det? Vad gällde det? Hur gjorde du?

Frågorna formuleras så att de uppmuntrar till svar i form av små berättelser. Specifika, personliga berättelser med beskrivande detaljer är värda mycket mer än generella påstående. Förutom syftet att samla information skapar intervjuerna ett forum för att uppmärksamma och diskutera framgångar. Det blir ett tillfälle att prata om saker man är stolt över, både ens individuella eller andras prestationer och även organisationen i stort. Enligt de som utvecklat Appreciative Inquiry är dessa intervjuer metodens kärna, dessa uppskattande samtal är fundamentet som eventuella förbättringar eller förändringar sedan bygger vidare på. De intervjuer jag har sett och de jag själv har tagit fram brukar innehålla cirka 4-8 frågor vilket tar ca 20-30 minuter att svara på.

I ett idealiskt Appreciative Inquiry-projekt skulle samtliga inom organisationen delta i intervjuarbetet; både som intervjuare och intervjuant. Högsta chefen kan intervjuas vikarierande vaktmästare och ekonomichefen kan intervjuas av någon ifrån städavdelningen. Allt i syfte att maximera delaktigheten. I vissa större projekt kan man även bjuda in kunder, leverantörer och myndigheter. Om det är svårt att få med alla medarbetare kan man välja att utbilda en mindre projektgrupp som består av representanter ifrån olika delar av organisationen och sedan låta dessa göra intervjuerna ute på arbetsplatserna. I valet av vilka som ska intervjuas blir svaret återigen att helst ska alla intervjuas och i andra hand ett representativt urval av organisationens medarbetare.

När de individuella intervjuerna är klara är det dags att sammanställa och sammanfatta resultaten. Detta görs oftast i storgrupp där man diskuterar vad intervjuerna har gett och delar med sig av stora och små framgångshistorier och andra relevanta berättelser. Visioner om framtiden bygger sedan vidare på dessa positiva fundament. Det fortsatta arbetet med Appreciative Inquiry liknar sedan andra utvecklingsverktyg där

man behöver konkretisera planer för hur allting ska verkställas. I valet av metod att fortsätta med är det viktigt att inte falla tillbaka till ett problemfokus.

### **Exempel på intervjufrågor för Appreciative Inquiry**

Min kollega Karin Thorslund hade ett uppdrag i våras som handlade om att hjälpa en organisation att utveckla sitt arbets sätt. och samarbete. Alla i organisationen deltog. De använde följande intervjuer:

-----

Intervjun vid första tillfället:

1. Nämn en eller flera styrkor eller positiva egenskaper som du tycker att två eller flera av dina kolleger besitter.
2. Om jag frågade din bästa vän, vad skulle han eller hon säga att du har för egenskaper som gör att du passar för ditt jobb?
3. Berätta om ett tillfälle då du kände att – herregud, jag gör verkligen nytta här på jobbet.
4. Berätta om ett tillfälle då du kände att samarbetet med någon kollega flöt sådär alldeles extra bra. Vad var det som hände, vem gjorde vad?
5. När du ser tillbaka på dina egna svar – vad tycker du att det här säger om dig, dina kolleger, och om din arbetsplats?

Intervjufrågor för en uppföljning med gruppen några månader senare:

1. Välj en händelse den senaste tiden som man skulle kunna se som ett exempel på en önskad utveckling av ditt arbete. Det kan vara något litet eller stort och bör ha skett ganska nyligen.
2. Beskriv händelsen kort – vad hände, vem var involverad, var hände det och när?
3. När du tänker på det här framsteget eller den här positiva händelsen, vad kan du se att du gjorde eller tog för initiativ som gjorde det möjligt?
4. Vem eller vilka andra bidrog till att göra det möjligt?

-----

Mitt senaste uppdrag var för ett företag som ville samla sina trupper efter en period av många nyanställningar och viss intern turbulens. Teman som valdes var bra samarbete och initiativtagande i teamet; så frågorna vinklades åt det hållet. Medarbetarna fick intervjua varandra med följande mall:

-----

1. Nämn en eller flera styrkor eller positiva egenskaper som du tycker att två eller flera av dina kolleger här på <företaget> besitter.

2. Vilka egenskaper hos dig gör att du passar för att jobba här?

3. Berätta om ett tillfälle då du kände att organisationen här på <företaget> fungerade bra?

4. Berätta om ett tillfälle då du kände att samarbetet med någon kollega flöt sådär alldeles extra bra. Vad var det som hände, vem gjorde vad?

5. Ge exempel på något initiativ som du sett en kollega ta.

- När intervjun är klar så kan du berätta för den du intervjuade vad du tyckte var intressant och vad du eventuellt blev imponerad av.
- Du som intervjuar har som uppgift att locka fram svaren. Kom ihåg att du är ute efter en berättelse med konkreta exempel. Vi vill ha saftiga detaljer!!
- Intervjun ska ta cirka 20 minuter åt varje håll.

-----

Andan i Appreciative Inquiry kan användas på många olika sätt. De semi-strukturerade intervjuer jag gjorde inför denna bok är ett sådant exempel. Här är några av de frågor jag använde:

-----

Berätta om ett specifikt tillfälle då du kände dig extra lycklig på jobbet?

Det kan vara en kortare eller längre period. Vad jobbade du med just då? Vad hjälpte dig att vara lycklig? Kollegor etc...

Vad är det som arbetsgivaren, kollegor eller andra gör som gör det möjligt för dig att vara lycklig på jobbet?

Du känner säkert någon du jobbar med eller tidigare har jobbat med som är en så kallad glädjespridare. Berätta lite om denna person och vad den gjorde för att sprida glädje på arbetsplatsen.

Berätta om något som ledningen eller din chef har gjort för att skapa en lyckligare arbetsplats?

Jag är alltid på jakt efter intressanta personer att intervjua; kommer du på någon du tror skulle vara intressant för mig att intervjua?

----

## Sammanfattning

- Problemfokus funkar på maskiner men inte på mänskligt beteende.
- Att byta från problem till lösningsfokus är en större förändring av ens inställning än vad det först verkar.
- Arbetslag med lösningsfokus är lyckligare och presterar bättre.
- Appreciative Inquiry är en super-cool och effektiv utvecklingsmetod.
- Appreciative Inquiry är mycket flexibelt och kan användas på många olika sätt.
- Prova själv att svara på några av frågorna från intervjuexemplen - lägg märke till hur det känns att svara på dessa positivt vinklade frågor.

## Referenser och vidare läsning

The Power of Appreciative Inquiry: A practical Guide to Positive Change av Diana Whitney; Berrett-Koehler Publishers, 2010.

Tidningen Chef, 2009. »Sluta leta fel – lyft fram det positiva.«  
[www.chef.se/dynamisk/index.php/index/artikel/sluta-leta-fel-lyft-fram-det-positiva/196293.html](http://www.chef.se/dynamisk/index.php/index/artikel/sluta-leta-fel-lyft-fram-det-positiva/196293.html)





## Kapitel 11

### Arbetsglädje och de missnöjda

#### Missnöjeskultur

Vi lever i en missnöjeskultur som är alltför upptagen av det dåliga. Ingenting säljer tidningar och lockar tittare som någon annans olycka. Ekonominyheterna bombarderar oss med hur dystert läget är och reklambranschen gör sitt bästa för att påminna oss om att vi inte är tillräckligt snygga, friska, eller lyckliga. Detta missnöje märks i vad vi väljer för samtalsämnen. En kollega berättade för mig att ibland brukar hon försöka dölja sin lycka i sociala sammanhang; hon håller tyst om att hon älskar sitt jobb och sina framgångar och att hon är fortfarande kär i sin man samt att hon tycker sig vara en bra förälder. Hon gör detta för att annars skulle hennes klagande vänner reagera negativt. Sorgligt att behöva hemlighålla sin lycka för att inte anses vara en 'lycklig idiot' eller bli utanför de klagandes sällskap. Även om förmågan att dölja positiva emotioner är en nödvändig komponent i den sociala kompetensen så blir det bara tråkigt när detta går för långt.

Att ha en negativ felsökande inställning påverkar hur vi ser på andra. Letar vi efter fel och brister hos våra kollegor och chefer så kommer vi också att hitta dessa och då har vi lyckats hitta något smaskigt att skvallra om. Skvallrer - motorn som så effektivt sprider negativa saker kan också vara ett utmärkt sätt sprida positiva saker på arbetsplatsen. För många år sedan på en workshop med den finske psykiatrikern Ben Furman fick jag för första gången prova på positivt skvallrande. Vi fick instruktioner att sätta oss i mindre grupper och turades om att inleda med intressant information om någon kollega som inte var närvarande. Vi skulle prata tyst och med den där speciella skvallertonen.

- Har ni hört vad Fredrik gjorde förra veckan?
  - Nej, vad har han nu gjort?" svarar de andra nyfiket halvviskade.
  - Jag gick förbi hans kontor och råkade höra hur han bemötte en arg kund. Fredrik lyssnade på kunden så lugnt och respektfullt. När jag gick förbi igen lite senare hörde jag hur de skrattade tillsammans inne på hans kontor.
- Då utbrister någon i gruppen förvånat i sin bästa skvallerton:
- Fredrik... nej det skulle man aldrig kunna tro om honom!
- När vi hade pratat färdigt om Fredrik börjar nästa person:
- Har ni hört det senaste om Lena???

Övningen i positivt skvaller är super-rolig och det blir tydligt hur mycket vi människor gillar att prata om våra medmänniskor samt att det går att anstränga sig att prata positivt om andra i fikarummet. Glöm bara inte att titta över axeln innan du inleder skvallret!

### **Arbetsoglädje**

Det mesta av vad vi gör kan formuleras som antingen ett undvikande eller ett närmande. Man undviker något man inte vill ha eller närmar sig något man vill ha. Någon kan exempelvis välja att jobba övertid för att undvika kritik och för att undvika att kollegorna pratar skit om en. Undvikande är mer lättnad än lycka. Eller så kan man välja att jobba övertid som ett närmande; det kan handla om att arbetsuppgifterna känns särskilt stimulerande eller att man vill medverka till organisationens framgång. Man kan säga 'God morgon' till sina kollegor för att man vill ha en positiv interaktion eller så kan det göras för att slippa bli anklagad för att vara tråkig och socialt inkompetent. Undvikande eller närmande. Uppdelningen av våra beteenden i närmande eller undvikande blir intressant när vi ska förstå arbetsglädjens motsats: arbetsdepression!

Motsatsen till att vara lycklig är att vara deprimerad. Så motsatsen till lycka på jobbet måste då vara arbetsdepression. Om begreppet fanns på riktigt skulle de som lider av en depression på jobbet visa ungefär samma symptom som för den vanliga depressionen.

Här är diagnoskriterierna för en arbetsdepression:

**Diagnos: arbetsdepression.**

Minst fem av följande symptom har förekommit under en tvåveckorsperiod. Detta har inneburit en förändring av personens tillstånd.

- Nedstämdhet under större delen av arbetsdagen.
- Klart minskat arbetsglädje och intresse för jobbet.
- Obehag inför eller undvikande av socialt fikasnack
- Sömnighet på jobbet
- Agitation eller hämning.
- Svaghetskänsla eller brist på energi. Initiativlöshet.
- Känslor av värdelöshet eller överdrivna eller obefogade skuld känslor.
- Minskad tanke- eller koncentrationsförmåga.
- Återkommande tankar på att byta jobb, sjukskriva sig, eller en extra lång semester.

Inom den moderna beteendeterapin förklaras depression som det som uppstår när en persons liv har blivit alldeles för fyllt av undvikanden. Personen undviker sociala kontakter, undviker att ta för sig av livet, undviker att ta tag i viktiga men kanske obehagliga saker. På liknande sätt skulle man kunna drabbas av en depression på jobbet när arbetsdagen går mer och mer ut på att undvika negativa upplevelser och slippa kritik än att engagera sig i stimulerande och meningsfulla arbetsuppgifter. För mycket undvikande och för lite närmande på jobbet leder till en arbetsdepression.

### **Acceptera dåliga dagar**

Arbetsglädjen kan inte alltid vara på topp och även den lyckligaste personen har sina dåliga dagar eller olyckliga perioder i tillvaron. Våra känslor är inte stabila och detta speglar sig naturligtvis i hur vi mår på jobbet. På en lycklig arbetsplats accepteras dåliga dagar som en naturlig del av tillvaron. Det finns inget tvång att alltid utstråla energi och glädje.

Hela arbetsplatsen behöver inte vara i ett konstant glädjers och jobbet behöver inte alltid vara så kul eller ständigt kännas meningsfullt. Om jobbet oftast är roligt kan man också stå ut med perioder när det inte är så kul. Har man ett jobb som för det mesta är positivt kan man lättare stå ut med de dåliga dagarna, några otrevliga kunder, en stundvis inkompetent chef och perioder av monotona arbetsuppgifter. Forskare som studerat medarbetarengagemang har funnit att dåliga dagar hos en medarbetare inte behöver betyda att det kommer fler dåliga dagar eller att det nödvändigtvis är en negativ trend. Så om arbetsglädjen eller medarbetarnas personliga lycka dalar i vissa perioder så behöver det inte betyda att något är fel.

Positiv psykologigurun Martin Seligman rekommenderar att man om det går väljer arbetsuppgifter efter dagsformen. Arbetsuppgifter som kräver större kritiskt tänkande eller ett problemtänkande kan med fördel göras när vi inte är särskilt lyckliga. Seligman föreslår att när vi är ledsna eller på något annat sätt har en dålig dag så ska vi syssla med arbetsuppgifter som går ut på att hitta fel: korrekturläsa, skattedeklarationer, fatta beslut om vilka som ska varslas, samt jobba med juridiska frågor.

Lyckoforskningens fokus på positiva känslor betyder inte att negativa känslor ska ignoreras eller tryckas ner. Våra känslor fyller en livsviktig funktion. Negativa känslor som rädsla, obehag, äckel, skam, ilska och sorg leder till ett funktionellt agerande. I en farlig situation är det fullt naturligt att vara rädd och skydda sig eller fly. Ilska får oss att kraftfullt agera i pressade situationer. I situationer av sorg leder känslorna till att individen drar sig tillbaka och sparar sina resurser. Allt detta är en nödvändig del av ett friskt känsloregister. Även i arbetslivet fyller känslorna en nödvändig funktion, det är befängt att tro att vi är känslomässiga endast i privatlivet och att känslorna kopplas bort när vi åker till jobbet. Känslorna kan vara en bra kompass som visar om något inte står rätt till eller att vi behöver göra viktiga ändringar. Genom att uppmärksamma lycka på jobbet vill jag absolut inte medverka till att ignorera eller trycka undan viktiga negativa känslor. Vi behöver både och.

Om någon har många 'dåliga dagar' eller den tillfälliga 'dåliga perioden' inte längre är så tillfällig kan inte arbetskamrater eller arbetsgivaren ignorera detta. Att ignorera medarbetare som mår dåligt är ingen vinnande strategi, lyckliga arbetsplatser är inte lyckliga för att de ignorerar eller nonchalerar oglädje. När jag jobbade mycket med arbetsrelaterad rehabilitering fick jag alldeles för ofta höra hur en medarbetare kunde må mycket

dåligt en längre tid innan det uppmärksammades av arbetsgivaren, det kunde gå flera månader och även år innan personen i praktiken slutade jobba i en serie av jobbiga sjukskrivningsperioder. Då och endast då kunde arbetsgivaren tycka att det var värt att diskutera läget med medarbetaren men i det läget var det ofta för sent. Jag är säker på att utöver minskningen av det mänskliga lidandet skulle åtskilliga miljoner kronor sparas genom att inte vänta in i det sista med att uppmärksamma de medarbetare som inte trivs på jobbet.

Även när det är tydligt att oglädjen är icke-jobbrelaterat och beror mer på personliga problem eller sjukdom kan arbetsgivare ändå vara behjälpliga. Att omsorgsfullt uppmärksamma att personen verkar ha det jobbigt och vara öppen att diskutera möjligheterna kommer man långt med. Det är inte ovanligt att mina terapiklienter exempelvis tillfälligt jobba få med andra arbetsuppgifter eller gå ner lite i arbetstid under en jobbig period i livet.

Är oglädjen jobbrelaterat är det förstås arbetsgivarens ansvar att medverka till att personen får en bättre arbetssituation. En arbetsgivare som prioriterar arbetsglädje behöver absolut inte vänta på medarbetarens initiativ för att diskutera vad som kan göras för att öka medarbetarens lycka på jobbet.

### **Kritiker och klagare**

Även om det är tråkigt så behövs ibland både klagomål och kritik för utvecklingens skull eller för att rätta till saker som är fel. Men för mycket klagande får saker att verka värre än de faktiskt är. I Vasakronans Kontorsbarometer 2009 är kollegor med negativ attityd till arbetet det som irriterar och upprör mest på landets arbetsplatser. Även på en bra arbetsplats pratar klagaren ensidigt om det som är dåligt. På en gnällig arbetsplats blir den som klagat mest kung och det negativa får tolkningsföreträde. Den som vågar säga något som inte passar

in i de negativa diskussionerna trivialiseras medan det positiva som nämns snabbt trampas ner av uppvärmda kritiker. På så sätt dödas glädjen, kreativiteten och hopplöshetskänslan ökar.

Att ha en gemensam fiende förenar människor sägs det och att klaga tillsammans kan kännas relationsbildande. Dessa relationer byggda på klagande och en negativ attityd är däremot inte sunda. Klagande uppmuntrar till slutna grupperingar av likasinnade som kritiserar och är misstänksamma mot andra. Människor som är optimistiska och positiva är däremot mer öppna och samarbetsvilliga och behöver inte konflikter eller intriger för att bygga sina relationer. Som föreläsare träffar jag många olika arbetsgrupper och arbetsplatser, de flesta är rätt lyckliga. I fikapauserna syns det om arbetskamraterna gillar varandras sällskap. På olyckliga arbetsplatser bildar människor snabbt små klickar och sitter där med sura miner och klagar på det ena eller det andra. Kan man inte klaga på lokalerna, tekniken eller fikat lyckas de åtminstone alltid hitta något att klaga på om mig som föreläsare!

Jag avslutar ämnet med mitt favoritcitrat om tråkiga kritiska människor:

Bry dig inte om vad kritikerna tycker och säger. Ingen har någonsin rest en staty till minnet av en kritiker.

- Jean Sibelius

### **Hantera lyckodödare**

Om företagsledningen menar allvar med att de prioriterar sin personal och deras arbetsglädje innebär detta också att ta sitt ansvar att hantera lyckodödare. Alla kan ha dåliga dagar eller perioder då de behöver arbetsgivarens och kollegornas stöd och förståelse - men det finns också människor som saboterar arbetsglädjen. Sådana medarbetares olycka smittar av sig och infekterar arbetsplatsen. Att ignorera en olycklig medarbetare



kan till och med bli skadligt för organisationen. En person som inte trivs ställer till med väldigt mycket som är negativt för organisationen. De sprider inte bara sin olycka, de talar illa om arbetsgivaren, slösar tid, tenderar att stjäla från företaget och riskerar dessutom att skapa missnöjda kunder.

När jag besökte resebyrån Travelstarts kontor i Kapstaden observerade jag hur personalen hade ett morgonmöte - det var avspänt och hela teamet verkade verkligen älska sina jobb. Tjejen i receptionen bekräftade min bild och förklarade att en stor anledning till att hon trivdes så bra på jobbet vara att alla medarbetare var så trevliga mot varandra. Det fanns helt enkelt inte plats för sura medarbetare. Företagets ägare Stephan Ekberg berättade att de har lyckats skapa ett mycket bra team bland annat genom att ta sitt ansvar och säga upp personer som inte passar in eller som vantrivs. Jag gillar den attityden. Han driver ett företag, inte ett rehabiliteringscenter för missanpassade människor.

Om arbetsgivarens genuina försök att åtgärda situationen inte fungerar så är det kanske dags för personen att byta jobb. Det kan också vara det bästa för den missnöjde. I Schweiz har Norbert Semmer studerat människor som är missnöjda med sina jobb. Missnöjda personer var förstas mer benägna att byta jobb och det intressanta var att de oftast blev nöjdare med sina nya jobb. De tidigare arbetsplatserna var kanske dåliga för just dem; en dålig matchning av personens arbetsuppgifter och färdigheter. De missnöjdas vantrivsel var positivt för individen och för organisationen om och endast om det fick dem att byta jobb.

## **Om inget fungerar**

Om en person inte är lycklig på jobbet kan det förstås bero på många olika faktorer. Oftast handlar det tyvärr om att arbetsgivaren faktiskt inte tar sin personals arbetsglädje på allvar eller ännu värre säger sig prioritera medarbetarnas lycka på jobbet på något sätt men inte lever upp till detta. Visst kan en individ göra mycket själv för att känna arbetsglädje men det blir svårt om inte arbetsgivaren är med på noterna. Vad kan man göra om ens bästa försök att vara lycklig på jobbet inte fungerar? Byt jobb! Livet är för värdefullt för att ägna 40 timmar i veckan åt en tråkigt arbetsplats, meningslösa arbetsuppgifter eller tillsammans med kollegor som dränerar ens energi och passion. Att satsa på att hitta en social och trivsamt arbetsplats där man får arbeta med sina styrkor, får utveckla sina förmågor, får en rättvis lön, har tillräcklig frihet samt får uppskattning och feedback är det bästa karriärsteget någon kan göra oavsett yrke eller bransch.

## **För mycket trygghet**

Anställningstrygghet är inte bara positivt. Det kan också vara ett fångelse. I sin bok om arbetsglädje skriver Bosse Angelöw om undersökningar som visar hur över en tredjedel av anställda befinner sig i en låst arbetssituation. Antingen befinner dessa människor sig i fel yrke eller på fel arbetsplats. Man kan även vara dubbelinlåst; fel yrke och fel arbetsplats. Tveeggad kan tryggheten bli negativ om man klänger fast vid en fast anställning på en olycklig arbetsplats. Genom att lätta lite på trygghetsbehovet öppnas möjligheter att hitta rätt yrke och rätt arbetsplats.

En viss arbetstrygghet behövs för att kunna uppleva lycka på jobbet, men för mycket trygghet kan faktiskt vara dåligt. I Alexander Kjerulfs bok *Happy Hour is 9 to 5* delger han ett inlägg från en av sina bloggbesökare:

»Jag jobbar som tjänsteman inom offentlig sektor i Danmark och är i stort sett helt immun mot att blir uppsagd. Det spelar ingen roll hur inkompetent eller omöjlig jag blir så kan jag inte bli uppsagd utan ett enormt stort besvär för min arbetsgivare. Oavsett vad så kommer jag inte att bli av med mitt jobb vilket är den ultimata arbetstryggheten. Detta är hemskt! Människor fastnar i djupa spår och deras värld blir bara mindre och mindre och de gör motstånd till all förändring. Jag hatar att säga det men jag tror att i många fall skulle dessa personer bli hjälpa av att blir uppsagda - det skulle tvinga dem att komma vidare.«

Kjerulf skriver sedan att det är klart att arbetsglädjen inte främjas av att ha ett överhängande hot om uppsägelse. Men när människor kan behålla sitt jobb trots att det är negativt för individen själv och kollegorna främjar det inte arbetsglädjen.

Med tanke på turbulensen den senaste tiden så verkar den svenska anställningstryggheten inte vara så trygg längre. Delvis beror detta så klart på den ekonomiska situationen men det beror också på en attitydförändring och ett generationsskifte. Anställningstryggheten verkar inte vara lika viktig för de yngre generationerna som för de äldre generationerna. De yngre fäster större vikt vid att arbetet ska vara utvecklande och stimulerande än att arbetsgivaren erbjuder livslång anställningstrygghet. Därför är yngre attraktiva medarbetare betydligt mer illojala mot sina arbetsgivare och drar sig inte för att byta jobb även om det sker på bekostnad av tryggheten.

### **För lycklig**

Att vara för lycklig kan faktiskt var en nackdel på vissa områden, det kan till och med vara farligt. Ed Diener och hans team av forskare har tittat närmare på skillnaden mellan ganska lyckliga människor och de som hamnar högst på lyckoskalorna. De som är super-lyckliga presterar sämre i skola och på

jobbet och de tjänar betydligt mindre än de som befinner sig lite lägre på lyckoskalan. Dessa mycket lyckliga individer ser inte meningen med att anstränga sig för att åstadkomma något eftersom de redan är så lyckliga. Forskarna har också sett att cancerpatienter som är på lyckonivå 8 har bättre chans att överleva jämfört med de som ligger på 9 eller 10.

Människor som är så att säga 'för lyckliga' tenderar att till exempel inte söka medicinsk hjälp i tid. De tror ofta att inget ska hända dem och tar därför oftare onödiga risker.

Ekonomiskt kan människor, ja till och med hela nationer vara för lyckliga och för optimistiska. Island är ett bra exempel. Innan den nuvarande finanskrisen var Island ett lysande exempel på en fantastisk ekonomisk framgång, hög levnadsstandard och lyckliga invånare. I sin bok *The Geography of Bliss* besöker författaren Island för att ta reda på hur islänningarna kan vara så lyckliga och så rika. Hans slutsats var att islänningarna var lyckliga framförallt för att de inte var rädda för att ta risker. Detta stämmer bra överens med lyckoforskningen i övrigt; när vi är lyckliga fattar vi beslut grundade i den nuvarande känslan och är inte lika fokuserade på riskerna. Islänningarna var lyckliga då, ja de var kanske för lyckliga. Nu i efterhand när landet totalkraschat ekonomiskt är det lätt att vara efterklok. Det är kanske så att en hel nation i likhet med individer kan vara för lyckliga för sitt eget bästa.

Island kommer att återhämta sig från krisen. Lyckoforskningen har visat att lyckligare människor klarar kriser bättre än sina olyckligare medmänniskor, de återhämtar sig snabbare. Om vi fortsätter leka med tanken att gruppen islänningar motsvarar den gruppen som lyckoforskningen kallar de allra lyckligaste vore det intressant att se hur nationen hanterar krisen. Min högst ovetenskapliga slutsats efter att ha pratat med många av mina landsmän är att de flesta trots att de har fått sig en or-

dentlig ekonomisk smäll fortfarande är lyckliga och optimistiska inför framtiden. Stämmer min känsla om Island så är det oerhört kul att tänka sig att lyckliga länder i likhet med lyckliga människor och lyckliga organisationer återhämtar sig från kriser snabbare än andra.

## Sammanfattning

- Missnöjeskulturen kan få den bästa arbetsplatsen att verka som ett helvete.
- Engagemang på jobbet förebygger arbetsglädje och arbetsdepression.
- Enstaka dåliga dagar är inget hinder för arbetsglädjen.
- Negativa känslor på jobbet kan vara en bra signal om att du behöver förändra någonting.
- Ignorera inte en långvarig period av arbetsglädje.
- Man behöver inte tyst stå ut med en kroniskt kritiserande kollega.
- Säg upp de tråkiga glädjedödar!
- Stanna inte kvar på en olycklig arbetsplats - det finns så många trevliga arbetsplatser.
- Om du kan minska ditt trygghetsbehov öppnas fler möjligheter till större lycka på jobbet.
- Människor kan faktiskt vara för lyckliga för sitt eget bästa.

## Referenser och vidare läsning

Alexander Kjerulf, Blogginlägg: »Top 10 reasons why constant complaining is so toxic in the workplace.«  
[www.positivesharing.com/2007/08/top-10-reasons-why-constant-complaining-is-so-toxic-in-the-workplace](http://www.positivesharing.com/2007/08/top-10-reasons-why-constant-complaining-is-so-toxic-in-the-workplace)

Vasakronan AB. Kontorsbarometern 4, 2009.  
[www.vasakronan.se/sv/Kontorskunskap/Kontorsbarometern](http://www.vasakronan.se/sv/Kontorskunskap/Kontorsbarometern)

Aldhous, Peter. »Cheery traders may encourage risk taking«  
NewScientist, 2009.  
[www.newscientist.com/article/mg20227024.700-cheery-traders-may-encourage-risk-taking.html](http://www.newscientist.com/article/mg20227024.700-cheery-traders-may-encourage-risk-taking.html)

Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D., & Motowildo, S. J. (2001). »Personality predictors of citizenship performance.«  
International Journal of Selection and Assessment, 9, 52– 69.

Grable, J.; Roszkowski, M.(2008) »The influence of mood on the willingness to take financial risks.« Journal of Risk Research, V.11, N.7, 2008, pp. 905-923(19)

Hayes, S, Strosahl, K & Wilson, K. Acceptance and Commitment Therapy: An Experiential Approach to Behavior Change. Guilford Publications, 1999.

Erber, R., & Erber, M. W. (2000). »The self-regulation of moods: Second thoughts on the importance of happiness in everyday life.« Psychological Inquiry, 11, 142–148.

## Kapitel 12

### Avslut

#### Tolstoj hade fel

Alla lyckliga familjer liknar varandra, men varje olycklig familj är olycklig på sitt särskilda sätt.

- Leo Tolstoj

På många sätt kan en arbetsplats liknas vid en familj och spontant verkar Tolstojs observation stämma att alla lyckliga arbetsplatser är likadana. Men utifrån forskningen om arbetsglädje blir Tolstoj mer korrekt om man vänder på hans kända citat:

Alla olyckliga medarbetare liknar varandra, men varje lycklig medarbetare är lycklig på sitt särskilda sätt.

-Johan Norberg

Vägarna till ökad arbetsglädje är många och det finns tyvärr inte ett särskilt sätt att främja arbetsglädje som passar alla. Det är därför som det blir svårt att erbjuda ett enkelt sjustegsprogram för ökad arbetsglädje. Det är också så att vi människor själva vill hitta vägar till vår egen arbetsglädje. Vi vill vara en del av processen istället för att bli tillsagda vad vi borde göra för att bli lyckligare på jobbet. Flexibel arbetstid och möjlighet att arbeta hemifrån kanske är det som passar en person. Någon annan uppskattar möjligheten att ta längre ledigheter medan en tredje får en kick av att få utvecklas i snabb takt inom sitt specialområde.

En arbetsgivare kan bara skapa förutsättningar för och främja sina medarbetares arbetsglädje, det går absolut inte att tvinga



människor till lycka. Det vore katastrofalt! Om ledningen bestämmer sig för att arbetsglädje är viktigt och börjar tala om för sina medarbetarna hur de ska öka sin arbetsglädje kan det bara bli fel. Om jag redan tycker att jag har för mycket att göra så blir jag inte gladare om chefen bestämmer att jag för arbetsglädjens skull får utökat ansvar och dessutom föreslår att jag blir mer kreativ genom att hoppa i företagets nya bollhav för vuxna. Satsningar på arbetsglädje måste vara autentiska, ledningen måste verkligen bry sig om huruvida medarbetarna upplever arbetsglädje eller inte.

Organisationer som vill satsa på ökad lycka på jobbet skulle med fördel kunna fokusera mindre på vad organisationen kan göra för medarbetarnas lycka på jobbet och istället uppmuntra medarbetarna att själva ta initiativet och komma med förslag till hur de kan öka engagemang och arbetsglädjen. Denna strategi har också visat sig bli mer effektiv och det blir oftast billigare än de satsningar som ledningen kommer på på egen hand. Ett utmärkt sätt att inleda en satsning på arbetsglädje är genom att använda utvecklingsmetoden Appreciative Inquiry. På detta sätt kan man utgå ifrån vad som redan nu fungerar bra innan eventuella förändringar påbörjas.

### **Att gå vidare - strategier för att öka arbetsglädjen**

Jag tycker att det bästa sättet att satsa på arbetsglädje är att uppmärksamma den glädje som redan finns på arbetsplatsen, man behöver inte utgå ifrån att glädjen fattas och att något måste göras för att tillföra arbetslust. Utgå ifrån att det trots allt finns tillfällen då medarbetare gillar att komma till jobbet och börja med att fokusera på detta. Eftersom varje medarbetare har sina egna sätt att uppnå arbetsglädje och det dessutom finns så många olika typer av arbetsplatser och organisationskulturer så är jag väldigt skeptiskt mot generella råd och tips för ökad arbetsglädje. Speciellt ogillar jag de fåniga ofta USA-inspirerade tips om hur arbetsplatsen kan göras roligare med hjälpa av tårtor, ballonger, Casual Dress Fridays och annat i samma stil; jag tycker att sådant tenderar att vara nedvärderande för medarbetarna. Varaktig arbetsglädje kräver mer än pingisbord i fikarummet och tårta på fredagar. Utifrån den forskning som redovisats är det betydligt viktigare för arbetsglädjen att medarbetare exempelvis upplever sina arbetsuppgifter som meningsfulla, får frekvent feedback, har frihet och kan påverka sitt arbete än att chefen bjuder på lunch eller en skidresa till Alperna.

De bästa satsningarna på arbetsglädje grundar sig i en genuin vilja att varje medarbetare ska ha förutsättningarna att känna sig lycklig på jobbet.

Ett stort tack till Anders Anderson på epik.se för stöd i bokskrivandet, till psykolog Niklas Nyström för feedback och till Mattias Wik på kvalitetskraft.se för mycket uppskattad korrekturläsning och feedback.

För senaste nytt om arbetsglädje:  
**[www.samuelwest.se](http://www.samuelwest.se)**