

Var lönar det sig inte att leta efter arbetsglädje?

Av Michael Rangne, specialist i psykiatri, verksam vid Stockholms läns landsting.

Detta är del 5 i Michael Ragnes artikelserie om arbetsglädje, läs tidigare delar [här](#), [här](#) och [här](#).



Här fortsätter jag att reflektera kring Alexander Kjaerulfs bok "Happy hour is 9 to 5. How to love your job, love your life and kick butt at work". Mer information om honom och hans arbete finns på www.positivesharing.com

Det handlar sällan om pengar. Hög lön, löneökning, bonus och andra former av "yttre" belöningar ger i sig bara en tillfällig ökning av arbetsglädjen. I den mån som pengarna resulterar i en påtagligt ökad levnadsstandard, eller upplevs förmedla erkännande - att medarbetaren är värdefull för företaget - och en ökad känsla av rättvisa arbetstagarna emellan så kan det ha en mer varaktig effekt.

Det handlar inte heller om statussymboler och belöningar. Det är inte självklart att belöningar – "yttre" motivation – fungerar i det långa loppet, även om hela näringslivet verkar ta det för givet. Det viktigaste för ett gott jobb är i längden den egna, "inre", motivationen. Bokens författare hävdar, med stöd av vissa undersökningar, att yttre motivation reducerar den inre drivkraften och på längre sikt snarare försämrar prestationerna.

Anställningstrygghet. För litet är naturligtvis inte bra, och riskerar leda till stress, konflikträdsla och bristande kreativitet. Men även orimligt stor anställningstrygghet kan vara av ondo. Risken är att människor som inte alls passar på en arbetsplats ändå blir kvar där och då både själva mår dåligt av att vara kvar och påverkar mer lämpade anställdas arbetstrivsel negativt.

Brist på de sex förutsättningar ("happy actions") som nyss beskrivits:

*Dåliga chefer. Den absolut vanligaste anledningen till vantrivsel på arbetet är dåligt ledarskap. Anställda som lämnar ett jobb lämnar vanligen egentligen en dålig chef. Dessa är vanligen notoriskt omedvetna om sina tillkortakommanden eller sin roll i det hela. En bra chef:

- Är medveten om, tillämpar själv och uppmuntrar de sex "happy actions".
- Skapar en innovativ och kreativ miljö som underlättar för de anställda att förverkliga sin fulla potential.
- Motiverar – inte kommenderar.
- Coachar – inte kontrollerar.

Om du har en dålig chef:

- Fundera på om han/hon vet om det själv? Är det rimligt att tro att han/hon skulle vilja bättra sig? Många chefer är dåliga på att skaffa sig feedback från sina anställda och är både glada och tacksamma för att få det, förutsatt att det sker på ett hyfsat sätt. Detta är en väsentlig del av det som numera kallas medledarskap, vilket är varje anställds skyldighet.
- Välj rätt tillfälle för samtalet.
- Vänta inte. Saker blir sällan bättre av sig själva.
- Utgå inte från att chefen har dåliga avsikter med sitt beteende. De flesta vill väl men vet inte hur de ska bete sig.
- Tala om vad han/hon kan göra bättre, och hur.

- Var konkret. "När du gör x gör jag y, och det resulterar i z."
- Föreslå alternativ. "Jag skulle vilja att du istället gör så här."
- Beröm din chef när du finner anledning. Många chefer är svältfödda på uppskattning.

* Besvärliga medarbetare. Gör något, och gör det snarast. Använd samma strategi som vid dåliga chefer ovan.

"The cult of overwork". En rik fritid är personlighetsutvecklande och tillför arbetet värdefulla saker.

* Överdriven stress på arbetsplatsen. Orsakar som bekant alla möjliga kroppsliga och psykiska hälsoproblem. Kostar också företagen mycket. Stressen handlar sällan särskilt mycket om hur mycket du arbetar. Det handlar istället framför allt om hur du mår och känner dig när du arbetar. "Happiness at work is the only lasting cure for stress." (Bo Netterström). Om du känner dig ständigt efter och försummad, behandlas orättvist, ignoreras eller körs med, genomgår stora förändringar på arbetsplatsen och oroar dig för framtiden så hjälper det inte att arbeta mindre. Du behöver istället fokusera på hur du kan få mer av sådant du behöver för att må bättre på arbetet – saker som gör dig lugn, fridfull och glad. Se och uppskatta allt det som du faktiskt får gjort och häng inte upp dig för mycket på det du inte hittills hunnit med.

* Konflikter på arbetsplatsen. Är normalt och oundvikligt, och ofta tecken på att folk bryr sig. Förutsatt att konflikten erkänns, hanteras och om möjligt löses på ett snabbt och bra sätt kan den medföra något positivt för företaget. Hantera konflikten snarast. Långdragna olösta konflikter resulterar i antagonism, sönderfallande kommunikation, ineffektivt teamarbete, stress, låg produktivitet och olyckliga medarbetare.

Förslag till fem steg för att konstruktivt hantera konflikter på jobbet:

- Inse att konflikter är oundvikliga. De bästa och effektivaste arbetsplatserna är inte de utan konflikter, utan de som hanterar konflikter effektivt.
- Hantera konflikter snarast. De går sällan över av sig själva.
- Fråga icke-provokativt hur vederbörande tänkte med det han gjorde, hellre än att anklaga eller skälla.
- Vid svårlösta konflikter: sätt dig in i och använd "giraffspråket" ("non-violent communication").
- Ordna vid behov medling av någon utomstående.

* Byråkrati. Normala människor vill göra ett lysande arbete, och gör så helt av sig själva om de inte hindras. Företagets roll är att underlätta för medarbetarna att åstadkomma allt de är kapabla till. Byråkrati och överdrivet mycket regler, rutiner, onödiga möten och omotiverade begränsningar motverkar denna process och resulterar i minskad inre motivation, nedsatt kreativitet, reducerad produktivitet, nedsatt arbetsglädje och att de anställda vill sluta i högre grad. Bra medarbetare flyr byråkratiska organisationer. De bästa, mest kreativa och produktiva medarbetarna trivs allra sämst och flyr i högre grad företaget, antingen genom att fysiskt byta arbetsplats eller att lägga av mentalt och bara infinna sig på arbetsplatsen rent fysiskt ("det är ingen idé att ens försöka på det här stället"). Det sker alltså en successiv anrikning av mindre värdefulla medarbetare på byråkratiska företag.

* Mobbning. Vårt djupaste mänskliga behov är att höra till. Mobbning innebär att den drabbade utesluts från gemenskapen och är därför oerhört skadligt, ibland t o m livshotande. Om du utsätts för mobbing – gör något åt det genast. Byt arbete om du inte får stopp på det, priset för att stanna kvar är alltid för högt.

Negativa människor. Personer som klagar kroniskt och icke konstruktivt (all klagan är inte av ondo, det handlar om huruvida man gör något vettigt av det). Dessa klagare är mycket smittsamma och drar ner alla andras arbetsglädje på kuppen. Vanliga sätt att hantera dessa personer, som inte brukar fungera så bra och snarare riskerar att öka klagandet, är att:

- Muntra upp dem.
- Föreslå lösningar.
- Be dem samla ihop sig och göra något åt problemet i stället för att klaga.
- Klaga om dem (du riskerar att själv bli en klagare).
- Ignorera/undvika dem.
- Klaga tillsammans med dem. Ju mer man klagat desto mindre benägen brukar man vara att göra något åt problemet.

Anledningen till att inga av dessa förhållningssätt fungerar är att problemen är stora och verkliga för den som klagat. Metoderna ovan tenderar att upplevas som att man inte ser och förstår problemets dignitet, varför personen istället klagat mer och intensivare i hopp om att vi ska se problemets allvar och att han då ska känna sig förstådd. Vad klagaren istället behöver är förståelse, empati och bekräftelse; att vi förmedlar att vi förstår hur stora problemen är för honom. Det är inte samma sak som att vi håller med honom; vi bara visar att vi förstår att det är svårt för honom. Om han inte själv tyckte att det var ett problem så skulle han inte klaga. Det är inte säkert att det får stopp på klagandet, men det minskar åtminstone behovet av att klaga allt högre i jakt på förståelse.

Jag (Michael Rangne) tror att denna modell kan generera många rimliga invändningar om att den rekommenderade bekräftelsen utifrån inlärningspsykologiska tankegångar snarare riskerar att förstärka klagandet, och gör inte anspråk på att författarens förslag alltid skulle vara det bästa, även om min egen erfarenhet nog är att de flesta som klagat gör det allt högre och allt bittrare ända tills någon verkligen tar sig tid att ge den bekräftelse som vederbörande desperat skriker efter. Skulle jag ombedas komma med ett eget förslag så är det att passa sig för alla metoder och istället försöka bemöta varje personen individuellt - ingen människa vill hur som helst vara föremål för någons "metod" - och f f a vara uppmärksam på om det fungerar eller inte just här; pröva annars något annat.

* Tråkiga arbetsuppgifter. Tråkiga arbetsuppgifter, rutinuppgifter och kontakt med trista personer finns inom varje arbete. Det är avgörande hur du förhåller dig till detta faktum och till uppgifterna som sådana. Går det att göra dem roligare, eller att på något vis uppfatta dem så? Finns det någon annan som kanske skulle gilla uppgiften mer?

* Orättvisa. Rättvisa är ett djupt rotat biologiskt behov. Folk reagerar snabbt och kraftigt på all upplevd orättvisa, särskilt när de inte trivs på sitt arbete. Vilken lön och eventuella fringisar man har spelar mycket mindre roll än huruvida man anser dem rättvisa.