

Arbejdsglæde er KEMI

- sådan skaber I bedre betingelser for trivsel og resultater

Af René Oehlenschläger

Arbejdsglæde opstår ikke bare, fordi nogen beslutter sig for at være mere positive, mere robuste eller bedre til at passe på sig selv. Arbejdsglæde opstår, når de rette elementer er til stede i den rette balance: relationer, retning, energi, pauser og troen på, at det nytter at gøre sig umage. Arbejdsglæde er KEMI.

Det er også derfor, arbejdsglæde ikke kan løses med viljestyrke. Man kan ikke tænke sig ud af dårlig kemi. Man kan ikke mindfulness-sige sig ud af uklare prioriteringer.

Man kan ikke smile sig forbi et arbejdsliv, hvor tempoet er blevet usundt.

Arbejdsglæde er ikke det samme som trivsel. Trivsel er bredere. Arbejdsglæde er mere præcis. Det handler om den energi, mening, lyst og kvalitet, der opstår i selve arbejdet og i fællesskabet om arbejdet. Og netop derfor er evidensbaseret arbejdsglæde så vigtig. Den peger direkte på det, der sker i hverdagen — dér hvor mennesker skal samarbejde, præstere og holde til det over tid.

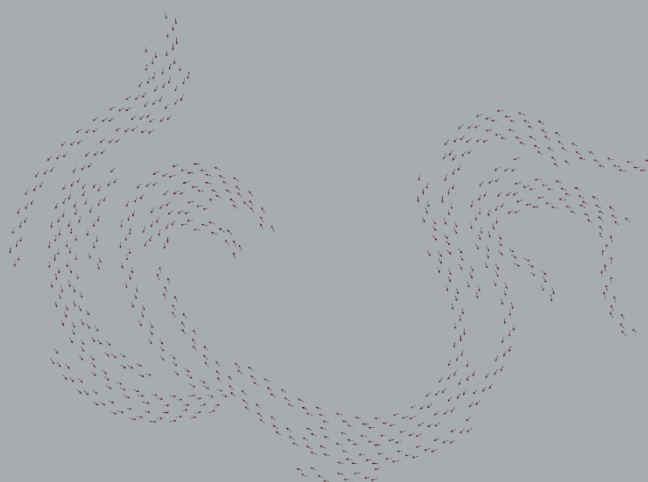
Arbejdsglæde opstår i betingelserne

Mange organisationer vil gerne gøre noget godt for deres medarbejdere. Intentionen fejler sjældent noget. Problemet er, at indsatsen alt for ofte bliver individuel.

Den enkelte skal være mere bevidst. Mere robust. Bedre til at prioritere. Bedre til at restituere. Alt det kan have sin plads. Men det bliver for letkøbt, hvis man samtidig ser bort fra de betingelser, arbejdet foregår i. For mennesker reagerer ikke kun på deres mindset. De reagerer også på det system, de er en del af.

Hvis relationerne er skrøbelige, hvis tempoet er konstant højt, hvis pauserne forsvinder, og hvis opgaven mister retning, hjælper det kun et stykke af vejen at tale om personligt ansvar. Så er det ikke først og fremmest individet, der mangler viljestyrke. Så er det kemien i arbejdslivet, der er skæv.

Det er præcis her, mange indsatser for arbejdsglæde mister deres kraft. De bliver lagt oven på en hverdag, som i forvejen er presset. De bliver et ekstra lag i stedet for et reelt greb om det, der former arbejdslivet.



Evidensbaseret arbejdsglæde

René Oehlenschläger



Arbejdsglæde er KEMI

- sådan skaber I bedre betingelser for trivsel og resultater

Når arbejdslivet skifter tilstandsform

Et arbejdsmiljø kan næsten skifte tilstandsform. Nogle arbejdspladser er som is. De er stivnet, forsigtige og lukkede. Mennesker holder igen, siger mindre og passer mest på ikke at gøre noget forkert. Der er måske orden på overfladen, men for lidt bevægelse.

Andre steder er energien mere som varmt vand. Det kan være rart, smidigt og velfungerende. Der er flow, samarbejde og en vis lethed. Det er langt bedre end is.

Øverste hylde er gas

I gasform ligger der et højt kemisk potentiale. Her er der fart, energi, bevægelse og mulighed. Her kan der skabes meget. Her kan drive, skaberkraft og performance løfte sig markant. Men netop derfor kræver det også mere: mere træning, mere retning, mere koordinering og mere sikkerhed. For uden tydelige rammer spredt energien sig, og så mister man både fokus, kvalitet og bæredygtighed.

Pointen er derfor ikke, at arbejdslivet bare skal være lunt og behageligt. Pointen er, at høj energi er fantastisk, når den kan samles, styres og omsættes i en meningsfuld retning.

Arbejdsglæde er ikke fravær af intensitet.

Arbejdsglæde er god KEMI, hvor energien i fællesskabet bliver brugt klogt.

Usundt tempo larmer sjældent i starten

Noget af det mest snigende i moderne arbejdsliv er, at usundt tempo sjældent viser sig som kaos fra dag ét. Det ligner ofte noget positivt. Engagement. Ansvarlighed. Hjælpsomhed. Høj kapacitet.

Mennesker løber lidt stærkere. Tager lidt mere ind. Springer pausen over. Svarer lidt hurtigere. Holder lidt flere bolde i luften. Og langsomt vænner både den enkelte og organisationen sig til, at presset er normalt.

Det er her, det bliver farligt.

For det usunde tempo opdages ofte først, når regningen kommer: kortere lunte, mindre overskud, dårligere koncentration, flere misforståelser, mere skrøbeligt samarbejde og lavere kvalitet i arbejdet.

Problemet er altså ikke travlhed i sig selv. Problemet opstår, når høj intensitet bliver vedvarende uden modvægt. Når der mangler balance. Når alt haster. Når ingen rigtig opdager, at det, der lignede effektivitet, i virkeligheden er blevet et arbejdsliv uden buffer.

Arbejdsglæde er KEMI

- sådan skaber I bedre betingelser for trivsel og resultater

Gode arbejdsmiljøer fungerer som buffersystemer

I kemi bruger man buffersystemer til at stabilisere et miljø, så det ikke vælter, hver gang det bliver påvirket. Det er et stærkt billede på gode arbejdsfællesskaber.

For belastning kan ikke fjernes fra arbejdslivet. Der vil altid være forandringer, deadlines, konflikter, spidsbelastninger og perioder med høj intensitet. Spørgsmålet er ikke, om presset kommer. Spørgsmålet er, hvad der sker, når det kommer.

Et stærkt arbejdsmiljø fungerer som et buffersystem. Det kan tage imod belastning uden straks at miste balancen. Ikke fordi mennesker er superhelte, men fordi fællesskabet har opbygget noget, der stabiliserer: tillid, tydelighed, mening, realistiske prioriteringer, adgang til pauser og en kultur, hvor problemer må siges højt, før de bliver dyre.

Det er ikke blødt. Det er præcist. Og det er en afgørende del af fundamentet for evidensbaseret arbejdsglæde.

Pauser er et ledelsesansvar

Pauser bliver alt for ofte behandlet som et individuelt sideprojekt. Som noget medarbejdere selv må finde plads til, hvis de er dygtige nok til at planlægge eller modige nok til at sige fra. Men den forklaring holder ikke særlig længe i virkeligheden.

For hvis møderne ligger skulder ved skulder, hvis opgaverne står i kø, og hvis normen er, at man altid lige kan nå lidt mere, så er pausen ikke et frit valg. Så er pausen noget, strukturen gør vanskelig.

Derfor er pauser også et ledelsesansvar.

Ikke fordi ledere skal kontrollere, hvornår folk trækker vejret eller henter kaffe. Men fordi ledelse former rytmen i arbejdet. Ledelse sætter tempo. Ledelse prioriterer. Ledelse sender signaler om, hvad der er legitimt.

Når ledere skaber et arbejdsliv uden luft, bliver pausen en personlig kamp i et system, der modarbejder den. Og når ledere derimod skaber realistiske rytmer, mellemrum, tydelig prioritering og legitim restitution, styrker de ikke bare menneskers overskud. De styrker også kvaliteten i arbejdet.

Pauser er ikke det modsatte af performance. Pauser er en del af forudsætningen for performance.



Arbejdsglæde er KEMI

- sådan skaber I bedre betingelser for trivsel og resultater

Arbejdsglæde og resultater hænger tæt sammen

Der findes stadig organisationer, som taler om arbejdsglæde, som om det er noget hyggeligt ved siden af det rigtige arbejde. Som om resultater og arbejdsglæde tilhører hver sin verden. Det gør de ikke.

Arbejdsglæde er ikke pynt. Det er ikke wellness. Det er ikke fredagskage forklædt som strategi.

Arbejdsglæde handler om de betingelser, der gør det muligt at holde fokus, samarbejde, lære, tage ansvar og levere kvalitet over tid. Når mennesker oplever mening, tillid, energi, pauser og realistisk optimisme, styrker det ikke bare deres oplevelse af arbejdet. Det styrker også deres mulighed for at bidrage og skabe resultater, der holder.

Det betyder ikke, at arbejdsglæde automatisk giver topperformance i enhver situation. Men det betyder, at resultater sjældent er bæredygtige, hvis de igen og igen bliver skabt på bekostning af mennesker.

Man kan godt presse output op i en periode. Men man kan ikke blive ved med at hente høj kvalitet ud af et system, hvor kemien er brudt sammen.

Derfor er arbejdsglæde et vigtigt fundament

Evidensbaseret arbejdsglæde er et vigtigt fundament. Ikke fordi trivsel, performance og lykke er ligegyldige. Tværtimod.

Men arbejdsglæde er et særligt præcist sted at starte, fordi det handler om selve arbejdet. Om hverdagen. Om relationerne. Om rytmen. Om energien i det fælles projekt. Og når det fundament bliver stærkere, kan det også smitte positivt af på bredere trivsel, på performance og på menneskers oplevelse af lykke.

Den forståelse hænger tæt sammen med Fælles TEMPO — en model og formel for evidensbaseret arbejdsglæde, hvor Tillid, Energi, Mening, Pause og Optimisme ses som centrale betingelser for, at mennesker kan have det godt og gøre det godt sammen.

Der findes ikke hurtige fix eller fluffy løsninger, der alene kan skabe god kemi i arbejdslivet.

Det, der virker i praksis, er ofte mere jordnært og mere krævende: tydeligere prioritering, bedre mødevaner, stærkere relationer, mere realistiske rytmer, plads til pauser og et fælles sprog for, hvad der styrker eller svækker arbejdsglæden i hverdagen. Det er ikke altid spektakulært. Men det er ofte dér, forskellen bliver skabt.

Arbejdsglæde er KEMI

- sådan skaber I bedre betingelser for trivsel og resultater

Arbejdsglæde er KEMI - og det kan I gøre noget ved

Og god kemi opstår ikke af sig selv. Den skal forstås, bygges og vedligeholdes. Så spørgsmålet er måske ikke, om mennesker skal tage sig mere sammen — men om kemien i arbejdet er stærk nok til, at I kan lykkes sammen.

Hvordan er kemien hos jer?

Har I styr på betingelserne?

På bufferkapaciteten?

Vil du arbejde mere bevidst med arbejdsglæde i praksis?

Perspektiverne i artiklen udfoldes også i bogen Fælles TEMPO, hvor modellen og formelen for evidensbaseret arbejdsglæde foldes ud.

Læs mere om bogen *Fælles TEMPO* her: <https://www.reneoehlschlaeger.dk/boger/>



Evidensbaseret arbejdsglæde

Foredrag • Workshop • Temadag • Forløb

[reneoehlschlaeger.dk](https://www.reneoehlschlaeger.dk)