

TRIVSEL SOM STRATEGISK OPGAVE

- Hvad direktioner kan gøre for at fremme trivsel på arbejdspladser

Af Ebbe Lavendt, erhvervspsykolog (cand.psych.) og grundlægger af Center for Positiv Psykologi

LEDELSESRESUMÉ

Denne forskningsbaserede vejledning til direktioner og HR i vidensorganisationer handler om at opbygge trivsel på arbejdspladser - ikke om at reducere mistrivsel i form af stress, angst, depression eller udbrændthed. Det er en vigtig skelnen. Trivsel og mistrivsel er ikke to ender af samme kontinuum, men to forskellige og beslægtede forhold. Organisationer kan eksempelvis have alvorlige stressproblemer og samtidig have ansatte, der finder mening, bruger deres styrker og tilhører stærke fællesskaber. At fjerne det, der virker nedbrydende, skaber ikke i sig selv det, der virker opbyggende. De to opgaver kræver forskellige indsatser.

Trivsel forstået som noget positivt og selvstændigt bygges og udtrykkes af forhold, der her inddeles i fire emner. Direktioner og HR kan påvirke alle fire emner for at understøtte trivsel:

1. **Arbejdet:** meningsfuldt arbejde, autonomi og indflydelse, mulighed for at mestre og udrette noget, brug af styrker og mulighed for at udvikle sig.
2. **Relationer og kultur:** stærke arbejdsfællesskaber, oplevet anerkendelse, accept, psykologisk tryghed og retfærdighed.
3. **Ledelse:** understøttelse af de ansattes behov, forbedring af selve arbejdet og gode rammer for lederne selv.
4. **Tilstande,** som trivsel kan aflæses på: motivation, engagement, jobtilfredshed og positive følelser.

For vidensorganisationer er det ikke en blød personalesag, men et strategisk anliggende. De ansattes viden, dømmekraft og engagement er en central del af produktionsapparatet. Trivsel hænger sammen med en bred vifte af det, der skaber værdi - f.eks. hvordan mennesker præsterer, samarbejder, udvikler sig og forbliver ansat - om end sammenhængene er mere komplekse, end managementlitteraturen ofte lader ane. Netop derfor kan trivsel ikke uddelegeres til HR alene. Trivselsarbejde kræver prioritering, ressourcer, mandat og forankring på direktionsniveau. Forfølges trivsel kun som ren præstationsoptimering, kan den komme til at gøre mere skade end gavn. Sidst i teksten følger råd om, hvordan direktioner kan forankre arbejdet og komme i gang.

TRIVSEL ER IKKE FRAVÆR AF MISTRIVSEL

Vi taler ofte upræcist om trivsel. I folkeskolen tales der om trivselsproblemer, når der i virkeligheden menes og måles på mistrivsel som ængstelse, tristhed, ensomhed og stress. Den samme sammenblanding findes på arbejdspladser. Når en arbejdsplads sætter ind mod stress og sygefravær, tror mange, at de dermed også fremmer trivsel; men det gør de ikke nødvendigvis.

Denne skelnen har rod i forskning. Psykologisk sundhed og psykisk lidelse beskrives som to beslægtede, men adskilte akser. Den amerikanske forsker Corey Keyes har vist, at fraværet af psykisk lidelse ikke er det samme som tilstedeværelsen af trivsel. Man kan være fri for diagnoser og samtidig befinde sig i det, han kalder "languishing" (som en plante uden vand, der sygner hen). Det er en tilstand af stilstand og tomhed uden egentlig trivsel. De to akser hænger dog sammen: Mennesker uden mistrivsel har oftere høj trivsel – og omvendt. Men forholdene er forskellige, og den ene kan ikke aflæses af den anden.

I arbejdslivsforskning genfindes mønsteret. Et af de mest gennemarbejdede rammeværker skelner mellem to processer, der løber side om side: en nedbrydende proces, hvor høje krav tærer på energien og kan føre til udbrændthed, og en opbyggende proces, hvor ressourcer i arbejdet – f.eks. indflydelse, støtte og udvikling – understøtter engagement. De to processer har forskellige årsager og forskellige konsekvenser. Derfor peger forskning også på, at vi må bruge forskellige greb afhængigt af, om vi vil dæmpe stress og udbrændthed eller opbygge engagement. De ansatte kan endda være stærkt engagerede og udbrændte på samme tid. Det er et tydeligt tegn på, at de to sider ikke er hinandens spejlbillede.

Det betyder ikke, at mistrivsel er ligegyldig. Men det betyder, at organisationer, der kun bekæmper mistrivsel, ikke automatisk får trivsel med i købet. Denne vejledning handler udelukkende om den opbyggende side: hvad organisationer kan gøre for at skabe trivsel som noget selvstændigt og positivt. Netop fordi de to akser er forskellige, kan mennesker trives på nogle punkter – f.eks. finde mening, nære relationer og gode øjeblikke – selv når vilkårene er svære. Men det må aldrig blive en undskyldning. Trivselsarbejde kan ikke træde i stedet for indsatser med at rette op på skadelige arbejdsvilkår. At opbygge trivsel og at fjerne skadelige vilkår er to forskellige opgaver – ikke én. Den første fritager ikke for den anden.

Trivsel har i sig selv to sider, som begge har betydning. Den ene er den hedoniske: at have det godt, føle glæde og tilfredshed i hverdagen. Den anden er den eudaimoniske: at fungere godt, udvikle sig, bruge sig selv fuldt ud og opleve, at arbejdet betyder noget. De to sider hænger sammen, men er heller ikke det samme. En arbejdsplads kan eksempelvis sagtens være behagelig uden at være udviklende – eller udviklende uden at være behagelig. Begge dele hører med til et fuldt billede af trivsel, og anbefalingerne på de kommende sider sigter mod begge.

Der findes flere forskningsmodeller for, hvad trivsel består af. Martin Seligmans PERMA-teori peger eksempelvis på fem elementer: Positive følelser (P), Engagement (E), Relationer (R), Mening (M) og At

udrette noget (A). Selvbestemmelsesteorien (eng. Self-Determination Theory, SDT) fremhæver behovene for autonomi, kompetence og samhørighed. Og jobdesign-forskning ser på, hvordan arbejdets indhold former motivation og energi. Ingen af modellerne rummer alle væsentlige forhold. Derfor er denne vejledning struktureret ud fra empiri – dvs. efter de forhold i arbejdet, som forskning peger på, og som kan påvirkes gennem ledelse og organisering. De teoretiske modeller bruges som redskaber, hvor de supplerer billedet.

TRIVSEL ER EN STRATEGISK OPGAVE – IKKE KUN EN HR-OPGAVE

Der er en udbredt tendens til, at trivsel er noget rart, vi tager os af, når driften tillader det. For vidensorganisationer er den forestilling uhensigtsmæssig. Det er grundigt belyst, at mennesker, der trives, også præsterer bedre; men billedet er mere nuanceret, end de fleste ledelsesbøger lader ane. Sammenhængene mellem trivsel og præstation er reelle, men typisk moderate. Der er tegn på, at de går i begge retninger: Trivsel følger ikke kun af at lykkes med arbejdet, men ser også ud til at være med til at skabe bedre præstationer. Vi skal være varsomme med at forvente et bestemt afkast. Sammenhængene er dog tilstrækkelige tydelige til, at trivsel bør behandles som en investering i de ansattes kapacitet – ikke som en ren udgift; men heller ikke som en garanteret gevinst.

For vidensorganisationer er argumentet særlig nærliggende. Det er ikke, fordi forskning har påvist en stærkere sammenhæng her end i andre brancher, men fordi de ansattes opmærksomhed, dømmekraft, samarbejde og vilje til at yde det ekstra i vidensarbejde er tæt på at være selve værdiskabelsen. Er trivsel høj, er de ansatte bedre i stand til at levere kvalitet, træffe gode faglige valg, samarbejde og forblive i deres job. Er trivsel derimod svag, svækkes det hele. I vidensorganisationer, hvor værdier skabes mellem mennesker – i samarbejde, sparring og fælles dømmekraft – er trivsel ikke en luksus ved siden af driften, men en del af den.

Her ligger til gengæld en fælde, direktioner bør kende. Meget af det, der markedsføres som high performance-praksis, øger presset på de ansatte, og den slags praksis fremmer ikke altid trivsel; nogle gange snarere det modsatte. Den samme HR-indsats kan se ud som en gevinst på præstationsmålene og kan samtidig tære på de ansatte. Når trivsel gøres til et rent middel til præstation, risikerer vi at underminere begge dele. Trivsel bør derfor forfølges som et mål i sig selv – ikke blot fordi det kan betale sig.

Det er en direktionsopgave – ikke kun en HR-opgave. For trivsel formes på tre niveauer: de strategiske rammer (strategi, prioritering, ressourcer, organisationsdesign og ledelseskrav), den daglige ledelsespraksis og HR-systemerne. HR kan understøtte og rådgive, og meget af trivselsarbejdet realiseres i den lokale ledelse. Men de rammer, der afgør, om den lokale ledelse overhovedet kan lykkes, ligger hos direktionen. Forskning peger desuden på, at meget af det, der skaber engagement, ligger i

selve måden, arbejdet er organiseret og designet på - ikke kun i den enkelte leders indsats. Derfor kan trivsel ikke uddelegeres til HR alene.

FIRE EMNER

Trivsel opbygges af en række forhold, som direktioner og HR kan påvirke. Forholdene er her delt ind i fire emner ud fra, hvad de handler om. Fire spørgsmål afgør, hvor hvert underemne hører hjemme:

1. **Arbejdet:** Handler det om, hvad opgaverne går ud på, og hvordan de skæres til og fordeles?
2. **Relationer og kultur:** Handler det om, hvordan mennesker har det med hinanden, og hvad der er normen på den enkelte arbejdsplads?
3. **Ledelse:** Handler det om, hvem der leder, og hvilke rammer og krav de har?
4. **Tilstande:** Aflæser vi det hos mennesker for at vurdere, om de trives?

Denne inddeling i fire emner er en hjælp - ikke en skarp grænse: Nogle underemner ligger på vippen mellem to emner og er placeret efter, hvad de først og fremmest handler om.

1. ARBEJDET

Det første emne handler om selve arbejdet: hvad opgaverne går ud på, hvordan de skæres til, og hvilke vilkår de løses under. For hvert underemne formidler jeg kort, hvad forskning viser, og hvad direktioner konkret kan gøre.

HVAD GØR ARBEJDET MENINGSFULDT?

Ansatte oplever arbejdet som mere meningsfuldt, når de har indflydelse på det, og når de kan se, at det gavner andre. Hertil kommer oplevelsen af at bruge sig selv, at arbejdet passer til ens værdier, og at det indgår i en større sammenhæng. Meningsfuldt arbejde er en veletableret og veldokumenteret kilde til trivsel og hænger tæt sammen med engagement, tilfredshed og loyalitet.

I PERMA-modellen hører det at bidrage til noget større end en selv netop hjemme under kategorien mening. Et formål på organisationsniveau - et troværdigt hvorfor - kan understøtte den enkeltes oplevelse af mening, men det afgørende er den daglige erfaring med, at det, man laver, har værdi. Et formål, der kun står på hjemmesiden, skaber ikke mening. Det gør derimod oplevelsen af, at arbejdet rent faktisk bidrager.

Der er en bagside: Mening kan udnyttes. Når arbejde opleves som et kald, er mennesker villige til at strække sig længere - eksempelvis via længere arbejdstid og dårligere vilkår. Meningsfuldhed kan blive brugt til udnyttelse og selvudnyttelse, hvis den ikke ledsages af ordentlige arbejdsvilkår. Mening bør derfor ikke være en erstatning for anstændige arbejdsforhold. For direktioner er det først og fremmest et spørgsmål om, hvad der reelt prioriteres.

- Sikr, at formålet er troværdigt og kan genfindes i faktiske prioriteringer og beslutninger - ikke kun i kommunikation.
- Byg linjen mellem strategi, faglighed og formål ind i, hvordan arbejdet organiseres, så den enkelte kan se, hvem arbejdet gør en forskel for.
- Beskyt mod, at mening bruges som argument for urimelige vilkår eller grænseløs indsats.
- Giv ledere mandat og tid til at gøre formålet nærværende i det daglige arbejde.

HVOR MEGET INDFLYDELSE SKAL ANSATTE HAVE PÅ DERES ARBEJDE?

Der findes ikke ét rigtigt niveau af indflydelse. For dem, der har for lidt indflydelse, hjælper mere som regel, og ved høje niveauer af indflydelse flader gevinsten ud. Det er blandt de mere robuste fund i arbejdslivsforskning, at indflydelse på eget arbejde hænger sammen med trivsel. Autonomi regnes for en central ressource i et job, og behovet for selv at kunne bestemme over eget arbejde er et grundlæggende psykologisk behov, hvis opfyldelse hænger sammen med indre motivation og trivsel. Indflydelse på, hvordan og hvornår opgaver løses, hænger også sammen med større tilfredshed og mere energi i arbejdet.

Autonomi gør det muligt for ansatte selv at forme deres arbejde, så det passer bedre til deres styrker og motiver (kaldet job crafting). Når ansatte opsøger ressourcer og passende udfordringer, hænger det sammen med mere engagement og bedre trivsel. Bemærk, at ikke alle former for job crafting virker lige godt. At skære fra og undgå det svære hænger sammen med lavere engagement og dårligere trivsel.

Indflydelse er heller ikke ubetinget godt i ubegrænsede mængder. Uden retning, rammer og støtte kan stor frihed lægge et urimeligt ansvar på den enkelte. Løsningen er ikke grænseløs frihed, men reel indflydelse inden for en tydelig ramme.

- Fastlæg styringsprincipper, der giver de ansatte reel indflydelse på metoder, prioriteringer og tilrettelæggelse, hvor det er fagligt forsvarligt.
- Giv tydelig retning og klare rammer, så autonomi ikke bliver til uklarhed og overansvar for den enkelte.
- Skab et legitimt rum for job crafting, hvor de ansatte kan forme opgaver uden at undergrave fælles mål.
- Vær varsom med kontrolsystemer, tæt overvågning og detaljstyring, der udhuler faglig autonomi.

HVAD SKAL DER TIL, FOR AT ANSATTE OPLEVER MESTRING?

Mestring opbygges af, at man får lov at blive god til det, man skal. Oplæring og læring i selve arbejdet hænger sammen med bedre trivsel. Feedback hører med. Uden at vide, hvordan det går, er det svært at opleve, at man mestrer noget. Behovet for at føle sig kompetent er et af de tre grundlæggende psykologiske behov i selvbestemmelsesteorien (ved siden af autonomi og samhørighed), og opfyldelsen af behovet hænger sammen med motivation, tilfredshed og trivsel. Et af de stærkeste fund på området peger endda på, at kompetence vejer tungest af de tre behov - tungere end autonomi, som ellers får langt mere opmærksomhed inden for ledelseslitteraturen.

Mestring handler ikke kun om, hvad man objektivt kan, men om en subjektiv tro på, at man kan. Psykologen Albert Bandura kaldte den tro for self-efficacy (~ selvtillid): forventningen om at kunne gennemføre det, en opgave kræver. Forventningen afgør, om man går i gang, hvor meget man lægger i det, og hvor længe man bliver ved, når det bliver svært. Troen skabes ikke ved opmuntring alene. Den stærkeste kilde til mestringsoplevelse er erfaringen med selv at have løst noget svært.

Vi ved ikke, hvad der kommer først: trivsel eller tro på mestring. Det er veldokumenteret, at troen på egen kunnen og trivsel følges ad, men det er lige så sandsynligt, at trivsel styrker troen på egen kunnen, som at troen skaber trivsel. Det er desuden uafklaret, om det i sig selv fremmer trivsel at få krav og kompetencer til at passe sammen. Det lyder indlysende, men det er ikke undersøgt selvstændigt. De eksisterende undersøgelser måler bredt, hvor godt mennesker og job passer sammen, og kan derfor ikke adskille den del.

- Prioriter oplæring, der gør den enkelte god til de opgaver, vedkommende har - ikke kun udvikling, der peger videre.
- Sikr, at opgaver og ansvar fordeles, så ansatte kan lykkes med dem.
- Stil krav om, at ledere giver konkret og rettidig feedback, så den enkelte kan se, hvordan det går.
- Vær varsom med at øge krav og kompleksitet uden samtidig at tilføre kompetencer.

HVAD GIVER ANSATTE OPLEVELSEN AF AT UDRETTE NOGET?

Oplevelsen af at udrette noget kommer af synlige fremskridt i opgaver, man oplever som meningsfulde. Oplevelsen er tæt forbundet med mestring, men det er ikke det samme. Mestring er at kunne, mens det at udrette noget er at nå i mål og mærke, at man rykker (det, Seligman i sin PERMA-teori kalder achievement eller accomplishment). Den oplevelse kan især bremses af uklare prioriteter, beslutningsflaskehalse og opgaver uden mening.

Forskning peger på, at fremskridt i forhold til meningsfulde opgaver hænger sammen med motivation og positive følelser i det daglige. Sammenhængene er tydeligst i komplekst vidensarbejde. Motivation holder bedre, når arbejde i sig selv opleves som meningsfuldt, end når motivation drives af ydre belønninger.

Kun fremskridt i arbejde, man oplever som meningsfuldt, tæller. At krydse ligegyldige opgaver af gør ingen forskel. Og ros uden reel fremdrift virker dårligt og kan endda vække kynisme. Det, der virkelig batter, er, at ansatte faktisk kommer videre, og at ledere fjerner de forhindringer, der bremser dem.

- Stil krav om, at fremdrift og resultater følges og meldes tilbage - ikke kun afvigelser, budgetter og deadlines - så der også styres efter det, der lykkes.
- Fjern strukturelle forhindringer for fremdrift: uklare prioriteter, beslutningsflaskehalse og unødigt bureaukrati.
- Undgå at gøre det at udrette noget til et nyt ord for konstant målintensivering uden at afsætte tid og ressourcer til det.

HVAD KOMMER DER UD AF AT BRUGE SINE STYRKER?

At bruge sine styrker – f.eks. at få lov at gøre mere af det, man er god til - er en veldokumenteret kilde til trivsel. Når ansatte bruger deres styrker, hænger det sammen med både tilfredshed og engagement. Det ser desuden ud til at tælle ekstra, når de oplever, at der bliver bakket op om det. Men styrker er ikke kun individuelle egenskaber. De afhænger også af, om arbejdet giver plads til dem. At tage udgangspunkt i det, mennesker er gode til, er en anden og ofte overset tilgang end den klassiske fokusering på mangler og svagheder.

De formaliserede styrkeindsatser skal dog ikke oversælges. Belæg for programmer, der kortlægger og træner styrker, er svagere end belæg for den bredere sammenhæng mellem styrkebrug og trivsel. Programmer virker kun i det omfang, de ansatte faktisk kommer til at bruge deres styrker mere bagefter. Det afgørende er derfor ikke selve kortlægningen, men om de ansatte efterfølgende fordeler opgaver anderledes eller går til de samme opgaver på nye måder.

- Tilrettelæg opgaver og sammensæt teams, så flere kommer til at gøre det, de er bedst til.
- Gør styrkebaseret opgavefordeling til et fast princip i bemanning og talentudvikling, og stil det som krav til ledere - ikke som noget, den enkelte frit kan vælge til eller fra.
- Kombiner styrkefokus med kompetenceudvikling, feedback og passende udfordringer.
- Undgå at gøre styrker til en individuel forklaring på problemer, der skyldes dårligt jobdesign.

HVILKEN SLAGS UDVIKLING GIVER TRIVSEL?

Udvikling, der giver trivsel, sker i høj grad i selve arbejdet: når man får nye, passende udfordringer, ansvar, feedback og lov til at prøve sig frem. Mennesker trives, når de udvikler sig - f.eks. når de lærer nyt, vokser fagligt og personligt og oplever at bevæge sig et sted hen. Personlig vækst går igen på tværs af trivselsforskning som en selvstændig side af det gode arbejdsliv - ved siden af at have det godt og at mestre forhold her og nu. Muligheder for at lære og udvikle sig hænger sammen med både trivsel, engagement og lyst til at blive på den enkelte arbejdsplads.

Kurser og karrieretrin er ikke nødvendigvis afgørende. For vidensarbejde er udvikling i selve arbejdet særligt vigtigt, fordi fagligheden hele tiden skal fornyes, og fordi mange bliver eller søger væk afhængigt af, om de kan vokse der, hvor de er.

Vækst skal passe til det enkelte menneske og opgaverne. Udvikling, der presses ned ovenfra uden mening eller tid, bliver til endnu et krav. Det, der virker, er reelle muligheder for at udvikle sig i en retning, den enkelte selv kan se sig i - og ikke udvikling for udviklingens skyld.

- Prioriter tid og ressourcer til læring og udvikling som en del af arbejdet - ikke som noget, der kommer oveni.
- Byg nye udfordringer, ansvar og feedback ind i, hvordan opgaver og roller fordeles.
- Skab synlige veje for faglig og personlig udvikling - også for dem, der ikke ønsker en klassisk karrierevej.
- Sikr, at udvikling opleves som en mulighed, den enkelte kan se mening i - ikke som et krav ovenfra.

2. RELATIONER OG KULTUR

Det andet emne handler om det, der foregår mellem mennesker: følelsen af at høre til, om ens bidrag bliver set, om man kan være sig selv, om det er trygt at sige til og fra, og om tingene går retfærdigt for sig. Det er det, vi til daglig kalder kultur. Bemærk, at tryghed og retfærdighed ikke øger trivsel så meget som fællesskab og anerkendelse, men uden dem slår de øvrige forhold ikke rigtig igennem.

HVAD GØR ARBEJDSFÆLLESSKABER STÆRKE?

Arbejdsfællesskaber bliver stærke af kvaliteten af relationerne og af kulturer, hvor mennesker faktisk hjælper hinanden - ikke af mængden af kontakt. Mennesker er sociale væsener, og behovet for at høre til rækker ind i arbejdslivet. Samhørighed (at være en del af fællesskaber, blive set og høre til) er et af de grundlæggende psykologiske behov bag trivsel. Kollegial støtte, gode samarbejdsrelationer og oplevelser af at høre til hænger sammen med både trivsel og engagement. Trivsel er ikke noget, den enkelte har ansvar for alene. En del af den opstår i de relationer, man indgår i.

Fællesskab er ikke det samme som social hygge. I vidensorganisationer er det også et produktionsvilkår: Faglig sparring, gensidig hjælp, psykologisk sikkerhed og adgang til kollegers viden er en del af, hvordan kvalitet skabes.

Flere møder, sociale arrangementer eller kontordage skaber ikke trivsel i sig selv (men reducerer muligvis ensomhed). Det handler ikke om blot at øge mængden af kontakt, men om at opbygge reelt fællesskab. Fællesskab kan bygges ind i arbejdet - eller organiseres væk. F.eks. kan hjemmearbejde og hybride former gøre det lettere at glide fra hinanden.

- Byg samarbejde ind i de måder, opgaver løses på - ikke kun i mødestrukturer.
- Prioriter tid og rum til faglig sparring, gensidig hjælp og læring.
- Vurder, hvordan valg om hjemmearbejde og hybride former påvirker fællesskab og tilhørsforhold.
- Beløn kollektivt bidrag og hjælpsomhed - ikke kun individuelle præstationer.

HVAD SKAL DER TIL, FOR AT ANERKENDELSE VIRKER?

Anerkendelse virker, når den er oprigtig og svarer til et reelt bidrag. Opleves den som mekanisk, rituel eller uærlig, virker den næppe og kan falde igennem. At blive set og anerkendt for sit bidrag er en tilbagevendende kilde til trivsel og hænger tæt sammen med engagement. Er selve arbejdet meningsløst eller dårligt tilrettelagt, kan ros ikke rette op på det. Anerkendelse hænger tæt sammen med retfærdighed. Det handler om, at blive anerkendt for sit reelle bidrag, og at ros og belønning fordeles fair.

Her er evidensen tyndere end for de andre indsatsområder. Forskningsresultater om anerkendelse peger som regel i en gunstig retning, men der er få kontrollerede og langvarige undersøgelser, og meget af litteraturen bygger på enkeltcases og tværsnitsstudier. Vi skal derfor være varsomme med at overføre store løfter fra anerkendelsesprogrammer direkte til praksis.

- Indret belønnings- og anerkendelsesstrukturer, så de matcher reelle bidrag og opleves som fair.
- Gør det til et ledelseskrav, at godt arbejde bliver bemærket konkret og oprigtigt - ikke via tomme ritualer.
- Undgå standardiserede anerkendelsesordninger, der virker mekaniske.
- Nyd anerkendelse til faglig kvalitet og fælles værdier - ikke til synlighed eller politik.

KAN ANSATTE VÆRE SIG SELV PÅ ARBEJDET?

Mennesker trives, når de kan være sig selv på arbejdet: Når de oplever at blive taget godt imod som dem, de er, og ikke skal bruge kræfter på at passe ind. At acceptere sig selv og opleve at blive accepteret af andre er en selvstændig side af trivsel, der går igen i flere modeller for trivsel - f.eks. Ryffs og Keyes' beskrivelser af psykologisk trivsel. På arbejdspladser handler det først og fremmest om den organisatoriske side: Kulturer, hvor forskellighed er velkommen, og hvor man ikke skal skjule, hvem man er, for at høre til.

Accept er ikke det samme som, at alt er lige godt, eller at faglige krav forsvinder. Det handler om, at mennesker kan møde op som de er - med deres baggrunde, personligheder og måder at være på - uden at skulle spille nogen roller for at være med. Det hænger tæt sammen med tilhørsforhold, og at man tør bidrage. Oplevelsen af accept påvirkes i høj grad af kultur og ledelse.

- Formulér en tydelig norm om, at forskellighed i baggrund, personlighed og perspektiv er velkommen og værdsat.
- Byg inklusion ind i rekruttering, teamsammensætning og beslutninger, så flere kan være sig selv og bidrage.
- Skab en kultur, hvor mennesker kan møde op som sig selv - frem for at skulle passe ind i én form.
- Udvikl og vurder ledere på, om de skaber rum, hvor forskellige mennesker kan trives og bidrage.

HVORFOR SKAL DIREKTIONER INTERESSERE SIG FOR PSYKOLOGISK TRYGHED?

Direktioner bør interessere sig for tryghed, fordi den er en betingelse for, at flere af de andre forhold overhovedet virker: mening, mestring, fællesskab og udvikling kan først udfolde sig, når det er trygt at være med. Psykologisk tryghed gør det trygt at sige sin mening, stille spørgsmål, byde ind med idéer, bede om hjælp og lære af sine fejl. Den er stærkest dokumenteret som noget, der fremmer læring, videndeling, engagement og teampræstation - ikke trivsel direkte. Men den betyder også noget for trivsel ved at gøre det muligt at bidrage og opleve tilhørsforhold. Tryghed er et kultur- og ledelsesspørgsmål, direktioner kan stille krav om.

To ting gør tryghed til en direktionssag. For det første er tryghed ikke en egenskab ved den enkelte eller ved en organisation som helhed, men et klima, der opstår i det enkelte team. Den varierer mærkbart fra team til team i samme organisation, og en stor del af forskellen skyldes den nærmeste leders daglige adfærd. Tryghed kan derfor ikke besluttet centralt. Den bygges lokalt, og direktionens løftestang er at stille krav til lederne og fjerne det, der straffer åbenhed. For det andet er tryghed ikke det samme som at være flink eller at sænke kravene. Den virker sammen med høje faglige krav - ikke i stedet for dem. Det er netop kombinationen af tryghed og høje forventninger, der får mennesker til at lære og præstere. Tryghed betyder desuden mest, hvor folk er afhængige af hinandens viden og bidrag - altså i kernen af vidensarbejde.

- Gør det til en tydelig forventning, at forskellige perspektiver, spørgsmål og indvendinger er velkomne.
- Udvikl og vurder ledere på deres evner til at gøre det trygt at sige til og fra og lære af fejl.
- Indret systemer, så fejl behandles som kilde til læring frem for skyld.
- Gør psykologisk tryghed til et eksplicit ledelseskrav - ikke kun en god intention.
- Forveksl ikke tryghed med lave krav. Kombiner tryghed med tydelige, høje faglige forventninger.

HVAD GØR BESLUTNINGER RETFÆRDIGE?

Beslutninger opleves som retfærdige, når de træffes efter gennemskuelige og saglige procedurer, når fordelinger opleves som rimelige, og når mennesker behandles med respekt og får ordentlig information. Oplevelser af at blive behandlet retfærdigt hænger sammen med tillid, engagement og tilfredshed.

Retfærdighed vurderes ved sammenligning. Mennesker bedømmer deres egen løn, opgaver og muligheder i forhold til dem, de opfatter som sammenlignelige - f.eks. kolleger med samme uddannelse, erfaring eller fag. Derfor vejer beslutninger om løn, forfremmelser og fordeling af goder tungt. De aflæses ikke hver for sig, men i forhold til, hvad andre får. Oplevelser af at få for lidt fylder mere end oplevelser af at få for meget.

Retfærdighed sættes især på prøve, når der er meget på spil. Under omstruktureringer hænger oplevelser af saglige procedurer og ærlig information sammen med tilfredshed, forpligtelse og tillid til ledelsen bagefter. Det er ikke indholdet i den enkelte beslutning alene, der afgør de ansattes reaktioner, men om vejen til den var gennemskuelig, og om den blev forklaret ordentligt.

Retfærdighed opbygger ikke trivsel på samme direkte måde som mening, indflydelse eller styrkebrug gør det. Retfærdighed er snarere en forudsætning: Mangler retfærdighed, får de øvrige forhold svært ved at virke. Sammenhænge med jobtilfredshed er veldokumenteret, mens sammenhænge med trivsel i bredere forstand er mindre undersøgt.

- Træf og forklar beslutninger efter gennemskuelige, saglige og konsistente procedurer.
- Sikr, at goder, løn og byrder fordeles på måder, der kan forsvares og forstås.
- Behandl de ansatte med respekt, og giv ærlig, rettidig information - især under forandringer.
- Se retfærdighed som en løbende ledelsesdisciplin - ikke en engangsøvelse.

3. LEDELSE

Det tredje emne handler om ledelse: hvordan ledere omsætter arbejdet og relationer til hverdag, og hvad ledere ikke selv kan afgøre. For hvert underemne formidler jeg kort, hvad forskning viser, og hvad direktioner konkret kan gøre.

HVAD KENDETEGNER LEDELSE, DER FREMMER TRIVSEL?

Ledelse, der fremmer trivsel, kendetegnes ved, at ledere understøtter de ansattes behov for indflydelse, mestring og samhørighed og forbedrer selve arbejdet - f.eks. ved at skabe mening, give ressourcer og fjerne unødige forhindringer. God ledelse hænger tydeligt sammen med trivsel, men ikke i kraft af lederes personligheder eller karisma. Det er derimod relationsorienteret og behovsunderstøttende ledelse, der er forbundet med bedre trivsel og stærkere engagement.

Ledelse er ikke et emne på linje med de tre øvrige emner i disse anbefalinger. Det er gennem ledelse, at de andre emner bliver til virkelighed i hverdagen. Det er f.eks. ledere, der fordeler opgaver, giver eller begrænser indflydelse, gør fremdrift synlig og præger omgangstonen.

Valget af ledelsesform betyder mindre, end de mange begreber inden for ledelsesforskning antyder. De positive ledelsesformer, forskere skelner imellem (f.eks. transformationsledelse, autentisk ledelse, empowerment, etisk ledelse og tjenende ledelse), ser ud til at have omtrent samme virkning på engagement. Det, de har til fælles, er formentlig en moralsk grundholdning hos den enkelte leder: at man selv går forrest, at ansatte får lov til at bestemme over deres eget arbejde, og at samspillet er ordentligt.

God ledelse er mere end fraværet af dårlig ledelse: Dårlig ledelse kan underminere det hele, men fravær af dårlig ledelse skaber ikke i sig selv trivsel.

- Udvælg, udvikl og evaluer ledere på deres evner til at skabe gode arbejdsvilkår - ikke kun på resultater.
- Gør det til et tydeligt ledelseskrav, at ledere skal understøtte de ansattes behov og faglige muligheder.
- Mål ledelseskvalitet på konkrete trivselsforhold: mening, indflydelse, støtte, retfærdighed og muligheder for fremdrift.

HVAD AFHÆNGER GOD LEDELSE AF?

God ledelse afhænger af de rammer, ledere selv arbejder under. Trækker mål, ressourcer og styringskrav i den forkerte retning, kan selv dygtige ledere kun gøre en begrænset forskel. Skal ledere understøtte andres trivsel, må de selv have rammerne til det - og de afgøres ikke af den enkelte leder, men af dem, der fordeler mål, ressourcer og styringskrav.

Lederes egne vilkår rækker desuden videre til medarbejderne. Den psykologiske tryghed, ledere selv oplever, er eksempelvis forbundet med den tryghed, deres medarbejdere oplever. Belægget er spinkelt, og retningen er ikke afklaret, men det peger på, at lederes vilkår ikke kun angår lederne selv.

- Undersøg, om mål, ressourcer og styringskrav er forenelige, før ledere bedes om at løfte trivsel.
- Giv ledere tid, rammer og mandat til faktisk at lede.
- Sikr, at ledere selv har den tryghed og opbakning, de skal give videre.

4. TILSTANDE

Tilstande er det, vi aflæser hos mennesker for at vurdere, om de trives – f.eks. motivation, engagement, jobtilfredshed og positive følelser. For direktioner er de først og fremmest målepunkter – dvs. tegn på, om trivselsarbejdet virker. Nogle tilstande virker også som delmekanismer, fordi motivation og engagement i sig selv kan forme adfærd og ressourcer. Men de er med i dette afsnit pga. deres målefunktion. Handlepunkterne drejer sig derfor ikke om at styre tilstandene direkte, men om at påvirke det arbejde, de relationer og den ledelse, de udspringer af.

HVILKE SLAGS MOTIVATION SKAL DIREKTIONER FREMME?

Det er ikke mængden af motivation, men arten, der betyder mest for trivsel. Motivationsforskning skelner mellem autonom motivation, hvor drivkraften kommer indefra, og kontrolleret motivation, der drives af ydre pres, belønning, straf eller skyld. Det er den autonome motivation, direktioner skal gå efter. Den har to former: 1) indre motivation, hvor man handler, fordi arbejdet i sig selv er interessant, og 2) værdibaseret motivation, hvor man handler, fordi arbejdet er vigtigt og passer til ens værdier, selv om det ikke i sig selv er sjovt. Især den indre form hænger sammen med trivsel, kvalitet og vedholdenhed. Kontrolleret motivation kan godt få ansatte til at yde ekstra på den korte bane, men den holder sjældent i længden; og den hænger dårligere sammen med trivsel, fordi den bygger på ydre pres og ikke på de ansattes egne interesser eller værdier.

Autonom motivation kan ikke beordres frem. Den vokser, når arbejdet opfylder de tre grundlæggende behov (indflydelse over eget arbejde, mulighed for at mestre omgivelserne og samhørighed), og når arbejdet samtidig opleves som meningsfuldt. Autonom motivation er derfor ikke noget, der kan påvirkes direkte. Den er resultatet af, at de øvrige forhold er på plads.

Der er en velkendt faldgrube. Stærke ydre belønninger og tæt kontrol kan fortrænge den indre motivation. Eksempelvis kan lysten forsvinde, når noget, man i forvejen finder meningsfuldt, gøres til et middel for bonus eller måltal. Det er en vigtig advarsel til styring, der vil købe eller presse sig til motivation. For direktioner handler det især om, hvordan der styres og belønnes.

- Indret løn, mål og styring, så de understøtter autonom motivation frem for at fortrænge den.
- Understøt det, autonom motivation vokser af: indflydelse, mestring, samhørighed og oplevelser af mening.
- Vær varsom med incitament- og kontrolsystemer, der gør meningsfuldt arbejde til midler for måltal.
- Skeln mellem at få folk til at yde mere og at få dem til at trives. Det er ikke det samme.

SKAL DIREKTIONER MÅLE ENGAGEMENT ELLER JOBTILFREDSHED?

Jobtilfredshed og engagement overlapper empirisk så meget, at nogle forskere taler om overflødige begreber. Derfor betyder valget mellem de to mindre, end man umiddelbart skulle tro. Det, direktioner kan handle på, er de underliggende forhold: mening, indflydelse, mestring, relationer og retfærdighed.

Jobtilfredshed (hvor godt ansatte alt i alt kan lide deres arbejde) er det begreb om trivsel, som arbejdspladser har forholdt sig til længst. Det er veletableret og let at måle, og det hænger sammen med, at mennesker bliver og yder. Men jobtilfredshed er ofte et bredt og passivt mål. Man kan f.eks. godt være tilfreds uden at være dybt engageret.

Engagement bruges i flere betydninger, som er værd at holde adskilt. I Seligmans PERMA-model refererer engagement eksempelvis især til flow - det at være dybt involveret i og optaget af en aktivitet - ofte i kraft af at bruge sine styrker.

I arbejdslivsforskning beskrives arbejdsengagement som en tilstand af energi, dedikation og fordybelse. Arbejdsengagement hænger lidt stærkere sammen med præstation, end tilfredshed gør. Men kender vi allerede de ansattes tilfredshed og øvrige holdninger til jobbet, tilføjer et særskilt tal for arbejdsengagement næsten ingenting. I praksis måler de næsten det samme.

I Gallups meget udbredte måling (kaldet Q12) refererer begrebet til betingelserne for engagement: klare forventninger, ressourcer, anerkendelse, udvikling og oplevelsen af at blive hørt mv. Engagement i denne betydning hænger sammen med produktivitet, kundeloyalitet, lavere personaleomsætning og bundlinje. Netop fordi Gallups operationalisering af begrebet er bred, er den ofte en mere brugbar indgang end et snævert tilfredshedstal, men den bør ikke reduceres til ét samlet tal, der skal bære en hel trivselsindsats.

Engagement, der bygger på pres frem for indre motivation, er ikke trivsel; og engagement er heller ikke kun en virkning. Engagement opstår af arbejdets indhold og vilkår - f.eks. mening, indflydelse, mestring, styrker, udvikling og fællesskab; men engagement kan samtidig selv gøre ansatte mere tilbøjelige til at forme deres arbejde og opsøge ressourcer. Årsagspilene går således begge veje.

- Mål engagement og de underliggende forhold - ikke kun generel tilfredshed.
- Brug målinger til at handle - ikke kun til at rapportere.
- Vær opmærksom på, at arbejdsengagement og indholdet i Gallups Q12 ikke er det samme. Det ene er en tilstand, og det andet måler arbejdsvilkårene. De kan supplere hinanden, men bør ikke forveksles.
- Undlad at overfortolke små udsving og forskelle mellem beslægtede målinger, der i praksis overlapper meget.
- Undgå at læse engagement som villighed til at arbejde mere. Engagement uden bæredygtige rammer er ikke trivsel.

KAN DIREKTIONER GØRE NOGET VED STEMNINGER PÅ ARBEJDET?

Direktioner kan ikke påvirke stemninger direkte, men de kan gøre noget ved betingelserne. Positive følelser kan ikke beordres frem, og det er skadeligt at kræve, at ansatte spiller glade: At fremvise følelser, man reelt ikke føler, tærer på ens energi. Til gengæld kan direktioner skabe de betingelser, som positive følelser opstår under - f.eks. rimelige krav, gode relationer, oplevelser af at opnå fremskridt og hverdage uden unødige forhindringer.

Positive følelser er en trivselsform i sig selv. Glæde, interesse, stolthed og indre ro er ikke bare behagelige biprodukter. Ifølge broaden-and-build-teorien udvider positive følelser menneskers tænkning. De gør

mennesker mere nysgerrige, åbne og kreative (kaldet broaden), og over tid opbygger man varige personlige ressourcer (kaldet build), som man kan trække på, når forholdene bliver vanskelige. Sammenhængene mellem positive følelser og opbygning af ressourcer er veldokumenteret, mens den præcise broaden-mekanisme er mere omdiskuteret. Positive følelser er ikke kun en virkning af andre forhold. De ser også ud til selv at bidrage til engagement, gode relationer og bedre håndtering af udfordringer.

Positive følelser og succes hænger sammen, og årsagspilene går begge veje. Når mennesker har det godt, klarer de sig i gennemsnit bedre på arbejde, i relationer og helbredsæssigt. Det mindre indlysende er, at de gode følelser ikke kun følger af succes, men også går forud for den og ser ud til at bidrage til den. Sammenhængene med præstation på arbejdet er reelle - om end moderate. Positive følelser giver ingen garanti for bedre præstationer, men de er hverken bløde eller ligegyldige.

- Fjern de daglige irritationsmomenter, unødigt bureaukrati og friktion, der tærer på energi uden at skabe værdi.
- Prioriter betingelser for glæde og fordybelse: rimelige krav, gode relationer og oplevelse af fremdrift.
- Gør det legitimt at tale om både det, der fungerer, og det, der er vanskeligt - frem for at kræve påtaget positivitet.
- Stil krav om, at tone og adfærd i ledelseslagene understøtter et godt arbejdsklima. Det præger resten af organisationen.

FORANKRING

Gode hensigter gør det ikke alene. Skal trivsel være mere end en god hensigt, må arbejdet med den forankres der, hvor retningen bestemmes og ressourcerne fordeles. Det kræver, at direktionen ejer opgaven - ikke som noget, der uddelegeres til HR og måles en gang om året, men som en del af, hvordan den enkelte organisation ledes. Det kræver ressourcer: Tid til ledelse, plads til fællesskab og udvikling, og en accept af, at trivsel og maksimal kortsigtet udnyttelse af arbejdskraft trækker i hver sin retning. Uden mandat og ressourcer bliver trivselsarbejde blot til plakater og gode intentioner.

Måling er et selvstændigt problem. Arbejdsmiljømålinger er som regel drevet af lovkrav og retter sig mod risici. For trivsel findes der ingen tilsvarende standard. Intet måleinstrument har vundet almen anerkendelse. Arbejdsmiljømålinger er nødvendige, men de fortæller normalt ikke, om de ansatte trives. Skal vi arbejde med trivsel, bør vi også kunne aflæse den som noget positivt - ikke kun som fravær af belastning. Ellers forveksler vi fravær af røde tal med trivsel. Mulige indikatorer spænder vidt: mening, indflydelse, styrkebrug, udvikling, fremskridt, fællesskab, tryghed, motivation, engagement og oplevelser af retfærdighed.

Målinger har kun værdi, hvis de fører til handling. De må ikke blive til endnu flere kontrolsystemer. Trivsel lader sig ikke sætte helt på formel, og for mange målinger kan i sig selv blive en belastning. Det holdbare er en enkel målearkitektur:

- Nogle få kerneindikatorer, der følges fast.
- Uddybende spørgsmålssæt, der tages frem, når vi vil se nærmere på ét område.
- Lokale opfølgningsspørgsmål, som den enkelte enhed selv arbejder med.

Trivselsarbejde slår bedst igennem, når de ansatte selv er med, når ledere bakker op i praksis, og når det er en del af den måde, arbejdet organiseres på - ikke et ekstra projekt ved siden af. For direktioner er de centrale spørgsmål:

- Hvilke forhold er strategisk vigtigst for vores type arbejde?
- Hvilke trivselsdimensioner måler vi som positive størrelser - ikke kun som fravær af belastninger?
- Hvor lægger vores mål og krav mere pres på arbejdet, uden at der følger ressourcer med?
- Hvad er vi villige til at ændre i mål, ressourcer og prioriteringer, hvis målingen peger på problemer?

Et fornuftigt første skridt er at udvælge nogle få forhold. Start dér, hvor afstanden mellem ord og handling er størst. For nogle vil det være autonomi, for andre vil det være mening, fremdrift, fællesskab eller ledelseskvalitet. Trivselsarbejde bliver først seriøst, når det prioriteres som organisatorisk praksis, og når nogen med mandat har ansvaret for at handle på det.

OM FORFATTEREN

Ebbe Lavendt er erhvervpsykolog (cand.psych.) og grundlægger af Center for Positiv Psykologi. Han rådgiver ledelser i videns- og fagprofessionelle organisationer om trivsel, ledelse og præstation - herunder de organisatoriske konsekvenser af AI. Ebbe har mere end 20 års erfaring fra konsulentbranchen, er uddannet ved University of Pennsylvania og Harvard Medical School, og har tidligere undervist på masteruddannelsen i positiv psykologi ved Aarhus Universitet.

FORSKNINGEN BAG ANBEFALINGERNE

Kilderne på de næste sider er den forskning, anbefalingerne bygger på. Hvor evidensen er svagere eller mere blandet, er det anført i teksten.

- Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M., & Tay, L. (2018). [Outcomes of Meaningful Work: A Meta-Analysis](#). Journal of Management Studies.
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). [Affect and Creativity at Work](#). Administrative Science Quarterly.
- Arnold, K. A. (2017). [Transformational Leadership and Employee Psychological Well-Being: A Review and Directions for Future Research](#). Journal of Occupational Health Psychology.
- Bailey, C., Yeoman, R., Madden, A., Thompson, M., & Kerridge, G. (2018). [A Review of the Empirical Literature on Meaningful Work: Progress and Research Agenda](#). Human Resource Development Review.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2022). [Job Demands-Resources Theory: Ten Years Later](#). Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. Psychological Review.
- Bartels, A. L., Peterson, S. J., & Reina, C. S. (2019). [Understanding well-being at work: Development and validation of the eudaimonic workplace well-being scale](#). PLoS ONE.
- Battaglio, R. P., Belle, N., & Cantarelli, P. (2022). Self-determination theory goes public: experimental evidence on the causal relationship between psychological needs and job satisfaction. Public Management Review.
- Boehm, J. K., & Lyubomirsky, S. (2008). [Does Happiness Promote Career Success?](#) Journal of Career Assessment.
- Bratty, A. J., et al. (2024). [The efficacy of employee strengths interventions on desirable workplace outcomes](#). Current Psychology.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). [Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis](#). Psychological Bulletin.
- Clausen, T., Madsen, I. E. H., Christensen, K. B., et al. (2021). [Job autonomy and psychological well-being: A linear or a non-linear association?](#) European Journal of Work and Organizational Psychology.
- Colquitt, J. A., et al. (2022). [Forever focused on fairness: 75 years of organizational justice in Personnel Psychology](#). Personnel Psychology.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). [Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test](#). Journal of Applied Psychology.
- Daniels, K., Gedikli, C., Watson, D., Semkina, A., & Vaughn, O. (2017). [Job design, employment practices and well-being: a systematic review of intervention studies](#). Ergonomics.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). [Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science](#). Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior.

- Decuypere, A., & Schaufeli, W. (2021). [Exploring the Leadership-Engagement Nexus: A Moderated Meta-Analysis and Review of Explaining Mechanisms](#). International Journal of Environmental Research and Public Health.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). [The job demands-resources model of burnout](#). Journal of Applied Psychology.
- Donaldson, S. I., van Zyl, L. E., & Donaldson, S. I. (2022). [PERMA+4: A Framework for Work-Related Wellbeing, Performance and Positive Organizational Psychology 2.0](#). Frontiers in Psychology.
- Edmondson, A. (1999). [Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams](#). Administrative Science Quarterly.
- Edmondson, A. C., et al. (2022). [Psychological Safety Comes of Age: Observed Themes in an Established Literature](#). Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior.
- Fang, Y., et al. (2025). [Happiness and productivity: a research synthesis using an online findings archive](#). Management Review Quarterly.
- Fletcher, L. (2019). [How can personal development lead to increased engagement? The roles of meaningfulness and perceived line manager relations](#). The International Journal of Human Resource Management.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). [Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension](#). Personnel Psychology.
- Frazier, M. L., & Tupper, C. (2018). [Supervisor Prosocial Motivation, Employee Thriving, and Helping Behavior: A Trickle-Down Model of Psychological Safety](#). Group & Organization Management.
- Fredrickson, B. L. (2001). [The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions](#). American Psychologist.
- Gagné, M., Parker, S. K., Griffin, M. A., et al. (2022). [Understanding and shaping the future of work with self-determination theory](#). Nature Reviews Psychology.
- Goh, P. S., Goh, Y. W., Jeevanandam, L., et al. (2021). [Be happy to be successful: a mediational model of PERMA variables](#). Asia Pacific Journal of Human Resources.
- Guest, D. E. (2017). [Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework](#). Human Resource Management Journal.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). [The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement](#). Work & Stress.
- Harju, L. K., Kaltainen, J., & Hakanen, J. J. (2021). [The double-edged sword of job crafting: The effects of job crafting on changes in job demands and employee well-being](#). Human Resource Management.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). [Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis](#). Journal of Applied Psychology.

- Harter, J. K., et al. (2010). [Causal Impact of Employee Work Perceptions on the Bottom Line of Organizations](#). Perspectives on Psychological Science.
- Ho, H., & Kuvaas, B. (2020). [Human resource management systems, employee well-being, and firm performance from the mutual gains and critical perspectives: The well-being paradox](#). Human Resource Management.
- Homman, L., Augustine, L., & Granlund, M. (2025). [Mental health in children with and without disabilities in a register-based Swedish sample supports the two-continua model: a latent class analysis](#). BMC Public Health.
- Hülshager, U. R., & Schewe, A. F. (2011). [On the costs and benefits of emotional labor: a meta-analysis of three decades of research](#). Journal of Occupational Health Psychology.
- Iasiello, M., van Agteren, J., & Cochrane, E. M. (2020). [Mental Health and/or Mental Illness: A Scoping Review of the Evidence and Implications of the Dual-Continua Model of Mental Health](#). Evidence Base.
- Jarden, A., et al. (2023). [Wellbeing measures for workers: a systematic review and methodological quality appraisal](#). Frontiers in Public Health.
- Jasinenko, A., & Steuber, J. (2022). [Perceived Organizational Purpose: Systematic Literature Review, Construct Definition, Measurement and Potential Employee Outcomes](#). Journal of Management Studies.
- Jo, H., et al. (2025). [The impact of recognition, fairness, and leadership on employee outcomes: A large-scale multi-group analysis](#). PLOS ONE.
- Keyes, C. L. M. (2005). [Mental illness and/or mental health? Investigating axioms of the complete state model of health](#). Journal of Consulting and Clinical Psychology.
- Keyes, C. L. M. (2007). [Promoting and protecting mental health as flourishing: a complementary strategy for improving national mental health](#). American Psychologist.
- Karaś, D., Cieciuch, J., & Keyes, C. L. M. (2014). [The Polish adaptation of the Mental Health Continuum-Short Form \(MHC-SF\)](#). Personality and Individual Differences.
- Kernan, M. C., & Hanges, P. J. (2002). Survivor reactions to reorganization: antecedents and consequences of procedural, interpersonal, and informational justice. Journal of Applied Psychology.
- Kleine, A.-K., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2019). [Thriving at work: A meta-analysis](#). Journal of Organizational Behavior.
- Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2017). [Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions](#). Journal of Organizational Behavior.
- Korunka, C., Kubicek, B., Schaufeli, W. B., & Hoonakker, P. (2009). [Work engagement and burnout: testing the robustness of the Job Demands-Resources model](#). The Journal of Positive Psychology.

- Le, H., Schmidt, F. L., Harter, J. K., & Lauver, K. J. (2010). [The problem of empirical redundancy of constructs in organizational research: An empirical investigation](#). Organizational Behavior and Human Decision Processes.
- Lesener, T., Gusy, B., Jochmann, A., & Wolter, C. (2020). [The drivers of work engagement: A meta-analytic review of longitudinal evidence](#). Work & Stress.
- Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. (2018). [A meta-analysis on promotion- and prevention-focused job crafting](#). European Journal of Work and Organizational Psychology.
- Lysova, E. I., Allan, B. A., Dik, B. J., Duffy, R. D., & Steger, M. F. (2019). [Fostering meaningful work in organizations: A multi-level review and integration](#). Journal of Vocational Behavior.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). [The benefits of frequent positive affect: does happiness lead to success?](#) Psychological Bulletin.
- Mackay, M. M., Allen, J. A., & Landis, R. S. (2017). [Investigating the incremental validity of employee engagement in the prediction of employee effectiveness: A meta-analytic path analysis](#). Human Resource Management Review.
- Martela, F., Gómez, M., Unanue, W., et al. (2021). [What makes work meaningful? Longitudinal evidence for the importance of autonomy and beneficence for meaningful work](#). Journal of Vocational Behavior.
- Martela, F. (2023). [The Normative Value of Making a Positive Contribution - Benefiting Others as a Core Dimension of Meaningful Work](#). Journal of Business Ethics.
- McCarthy, J. M., et al. (2025). [All the Lonely People: An Integrated Review and Research Agenda on Work and Loneliness](#). Journal of Management.
- Miglianico, M., Dubreuil, P., Miquelon, P., Bakker, A. B., & Martin-Krumm, C. (2020). [Strength Use in the Workplace: A Literature Review](#). Journal of Happiness Studies.
- Moeller, J., Ivcevic, Z., White, A. E., Menges, J. I., & Brackett, M. A. (2018). [Highly engaged but burned out: intra-individual profiles in the US workforce](#). Career Development International.
- Ogbonnaya, C., Daniels, K., & Nielsen, K. (2016). [Integrated and Isolated Impact of High-Performance Work Practices on Employee Health and Well-Being: A Comparative Study](#). Journal of Occupational Health Psychology.
- Olafsen, A. H., Deci, E. L., & Halvari, H. (2018). [Basic psychological needs and work motivation: A longitudinal test of directionality](#). Motivation and Emotion.
- Oprea, B. T., Barzin, L., Vîrgă, D., Iliescu, D., & Rusu, A. (2019). [Effectiveness of job crafting interventions: a meta-analysis and utility analysis](#). European Journal of Work and Organizational Psychology.
- Oswald, A. J., Proto, E., & Sgroi, D. (2015). [Happiness and Productivity](#). Journal of Labor Economics.
- Parker, S. K. (2014). [Beyond motivation: job and work design for development, health, ambidexterity, and more](#). Annual Review of Psychology.

- Peiró, J. M., Kozusznik, M. W., Rodríguez-Molina, I., & Tordera, N. (2019). [The Happy-Productive Worker Model and Beyond: Patterns of Wellbeing and Performance at Work](#). International Journal of Environmental Research and Public Health.
- Petrillo, G., Capone, V., Caso, D., & Keyes, C. L. M. (2015). [The Mental Health Continuum-Short Form \(MHC-SF\) as a Measure of Well-Being in the Italian Context](#). Social Indicators Research.
- Presslee, A., Richins, G., Saiy, S., & Webb, A. (2023). [The effects of team-based recognition on employee engagement and effort](#). Management Accounting Research.
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). [Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes](#). Journal of Vocational Behavior.
- Ryff, C. D. (2018). [Well-Being with Soul: Science in Pursuit of Human Potential](#). Perspectives on Psychological Science.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). [Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study](#). Journal of Organizational Behavior.
- Seligman, M. E. P. (2018). [PERMA and the building blocks of well-being](#). The Journal of Positive Psychology.
- Soren, A., & Ryan, R. M. (2023). [Meaningful Work, Well-Being, and Health: Enacting a Eudaimonic Vision](#). International Journal of Environmental Research and Public Health.
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). [A Socially Embedded Model of Thriving at Work](#). Organization Science.
- Tenney, E. R., Poole, J. M., & Diener, E. (2016). [Does positivity enhance work performance?: Why, when, and what we don't know](#). Research in Organizational Behavior.
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H., & Rosen, C. C. (2016). [A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work](#). Journal of Management.
- van Woerkom, M., Bakker, A. B., & Nishii, L. H. (2016). [Strengths use and work engagement: a weekly diary study](#). European Journal of Work and Organizational Psychology.
- Vîrgă, D., Rusu, A., Pap, Z., Maricuțoiu, L., & Tocai, I. (2022). [Effectiveness of strengths use interventions in organizations: a pre-registered meta-analysis of controlled trials](#). Applied Psychology.
- Waller, L. (2020). [Fostering a Sense of Belonging in the Workplace: Enhancing Well-Being and a Positive and Coherent Sense of Self](#). The Palgrave Handbook of Workplace Well-Being.
- Watson, D., et al. (2018). [Well-being through learning: a systematic review of learning interventions in the workplace and their impact on well-being](#). European Journal of Work and Organizational Psychology.
- Westerhof, G. J., & Keyes, C. L. M. (2009). [Mental Illness and Mental Health: The Two Continua Model Across the Lifespan](#). Journal of Adult Development.

Wood, S., Van Veldhoven, M., Croon, M., & de Menezes, L. M. (2012). [Enriched job design, high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being](#). Human Relations.

Xu, X., Cropanzano, R., McWha-Hermann, I., & Lu, C. (2024). Multiple salary comparisons, distributive justice, and employee withdrawal. Journal of Applied Psychology.