

Trykket i P. Ø. Saksvik & K. Nytrø (red.) (2009). *Klinisk organisasjonspsykologi* (s. 13-40). Oslo: Cappelen Akademisk Forlag. Denne versjonen er ikke den samme som den som er trykt i boka, for det er ikke lest korrektur på denne.

## Dårlige følelser på jobb – og betraktninger om hva man kan gjøre med dem[1]

Geir Overskeid  
Universitetet i Oslo

Kronprinsesse Masako av Japan er født i 1963 og utdannet ved Harvard-universitetet. Hun har bodd i flere land, snakker flere språk, og arbeidet som diplomat inntil hun i 1993 giftet med Japans kronprins Naruhito.

Edward G. Boring var psykolog, og levde fra 1886 til 1968. Han ble først lagt merke til som ung eksperimentpsykolog. Senere ble han sin generasjons ledende psykologihistoriker. Størstedelen av sitt akademiske liv var Boring professor ved Harvard-universitetet. Han ble også valgt til president i American Psychological Association (Hilgard, 1987).

Vellykka mennesker. På Harvard begge to – kanskje verdens beste universitet. Det kan så være, men det er en grunn til at de figurerer i dette kapitlet: Begge fikk det helt elendig på grunn av jobben. Og etter alt å dømme var det nært beslektede årsaker bak det at prinsesse og professor hadde det dårlig på jobb – årsaker som ligger bak mange menneskers arbeidsrelaterte elendighet.

Gjennomsnittstall fra tre forskjellige undersøkelser viser at 32% av amerikanske arbeidstakere mener de har et stressende eller meget stressende arbeide (Sauter et al., 1999). Jobbstress er en angstrelatert lidelse som også synes å øke risikoen for depresjon (Robertson Blackmore, Stansfeld, Weller, Munce, Zagorski & Stewart, 2007). De som er hardest rammet av psykiske lidelser står gjerne utenfor arbeidslivet. Likevel tyder data på at fem til ti prosent av nordamerikanske arbeidstakere har vært deprimerte det siste året – flere kvinner enn menn (Marcotte, Wilcox-Gok & Redmon, 1999; Robertson Blackmore et al., 2007). Livet i verden henger sammen med livet på jobben, og det kan se ut til at problemer på jobb har sterkere sammenheng med helseplager enn andre typer psykiske påkjenninger, også mer enn pengeproblemer eller vansker i familielivet (St. Paul Fire and Marine Insurance Company, 1992).

### Trist i Amerika

"My ambition has always been strong, my entire life formed about a drive for scientific productivity", skrev Edward G. Boring (1940, s. 4). En vellykket psykolog arbeider åtti timer i uka, femti uker i året, mente han. Etter å ha fullført en bok våren 1932, følte Boring at han ikke var tilstrekkelig produktiv i jobben. "... the thought of my professional accomplishment's diminishing rather than increasing in the future seemed utterly intolerable to me", skrev han. Nå var Boring deprimert, og depresjonen gjorde det vanskelig å holde full oppmerksomhet på jobben. Han ønsket imidlertid å gjenvinne "full control" over sin oppmerksomhet, som han uttrykte det. Derfor begynte Boring i psykoanalyse. Fra september 1934 til juni 1935 gikk han gjennom 168 analytiske sesjoner, fem hver uke. Analysen begynte slik Boring forventet: Han betalte dyre penger, han gråt og kastet ting. I april begynte han imidlertid å bekymre seg over at han ikke ble bedre, ikke minst fordi behandlingen tok mye tid fra arbeidet. I mai var han sterkt bekymret over dette, og i juni ble analysen avsluttet. Når Boring (1940) så beskriver disse hendelsene fire år senere, er han usikker på om hans analyse har ført til noe positivt, og mener klart å se at han ikke har gjenfunnet sin gamle arbeidskraft – men han fortsetter å jobbe.

### Trist i Japan

Kronprinsesse Masakos far er diplomat og jurist. Farens karriere førte til at Masako tilbrakte store deler av sin oppvekst i USA. En del konservative japanere misliker den frilynte væremåten de mener hun tilegnet seg der (Sterngold, 1993). Mange japanere med slike holdninger sies å være samlet i det keiserlige hoff, som detaljert styrer keiserfamiliens hverdag.

Hoffets representanter sier ikke mye offentlig om kronprinsesse Masako, men Minoru Hamao, kronprinsens tidligere kammerherre, er frimodig. Allerede ved ekteskapets begynnelse var Hamao skarp i kritikken av Masako, og pekte blant annet på at hun en gang gikk gjennom en dør foran sin mann. Den første pressekonferansen kronprinsessen og mannen holdt i fellesskap var også

vanskelig å svelge. "Jeg følte hun var litt for frekk", sa kammerherren. "Fremfor alt så snakker hun for meget. Hun snakker til og med om ting hun ikke er blitt spurt om." Det ble rapportert en rekke steder at kronprinsessen totalt hadde snakket i 9 min 37 sek ved pressekonferansen – 28 sek mer enn kronprinsen. Noen fant dette underholdende, men Hamao påpekte at prinsessen oppførte seg som en amerikanerinne. "Hun går foran en mann fordi man i Vesten sier 'damene først'. Hun sier hva hun mener. Alt dette er kanskje akseptabelt i USA, men etter min mening bør hun vise større beskjedenhet i Japan" (Sterngold, 1993).

Masako hadde kanskje en anelse om hva som ventet da hun flere ganger sa nei til å gifte seg med kronprins Naruhito. Til slutt ga hun likevel etter (Onishi, 2004). Det var begynnelsen på en utvikling som flere ganger er blitt skildret på japansk fjernsyn: Først ser vi Masako som ung diplomat. Hun snakker hurtig, klart og selvsikkert. Så er hun prinsesse. Hun uttrykker seg sakte og forsiktig, ofte med et kunstig eller usikkert smil. I siste scene er hun filmet i en bil – det er nå kjent at hun lider av angst og depresjon. Ansiktet er uttrykksløst (Onishi, 2004).

Kronprinsesse Masako har hatt et hardt møte med et konservativt hoff, og allerede etter tre års ekteskap sa hun til tider fant det "vanskelig å finne rett balanse mellom tradisjonelle ting og min egen personlighet". I tillegg sies det at kronprinsesse Masako har opplevd det som ubehagelig at hun tross mange års ekteskap ikke har maktet å sette en arveprins til verden. Den japanske hoffsjefen har personlig påpekt at hun ikke har maktet denne viktige oppgaven.

#### Personlige problemer i organisasjoner

Som i livet forøvrig, er det gjerne tre typer dårlige følelser folk kan gå rundt med på jobben: Redsel, tristhet og sinne. Forskningslitteraturen gir oss en hel katalog over forhold som kan bidra til personlige problemer på jobb – fra hele organisasjonens kultur, via lokale sosiale relasjoner til forhold som er spesifikke for den enkelte arbeidstager (se f.eks. Grant, Little & Phillips, 2006).

Skal man si noe samlet om problemer som plager folk på jobb, havner de gjerne i kategorier som arbeidspress, rollekonflikt (uforenlig krav i én og samme eller i forskjellige roller) og sosialt stress, gjerne forårsaket av konflikt med andre (se f.eks. Spector, 2006). Svært mange dårlige følelser på jobben kan spores tilbake til slike årsaker. Likevel fins det mange andre påkjenninger i arbeidslivet. For eksempel fant Parasuraman og Purohit (2000) at for musikere var det meget stressende å bli bedt om å gjøre noe som krenket deres opplevelse av kunstnerisk integritet. Uansett hvor spesifikke eller generelle årsakene på jobben er, når påkjenninger på jobben utvikler seg til personlige problemer, er det ofte i samspill med forhold ellers i livet (Dalai Lama & Cutler, 2003).

Det fins modeller som søker å gi en helhetlig beskrivelse av arbeidsforhold som kan gi personlige problemer. En av de grundigst evaluerte er Karasek og Theorells (1990) "job-strain model". Den opererer med to hoveddimensjoner, henholdsvis "psykologiske jobbkrav" (psychological job demands) og "frihet til å ta beslutninger" (decision latitude). Modellen predikerer at det helsemessig er aller minst gunstig å stå i en jobb der fysiske og psykologiske jobbkrav (fart, innsatskrav og arbeidsmengde) er høye, og man samtidig har liten frihet til å treffe egne beslutninger. Risikoen øker ytterligere, sier modellen, hvis man mangler sosial støtte på arbeidsplassen. En rekke studier indikerer da også at det å arbeide under slike omstendigheter øker risikoen for angst og depresjon (f.eks. Griffin, Greiner, Stansfeld & Marmot, 2007; Mausner-Dorsch & Eaton, 2000). Er arbeidsforholdene uheldige, kan psykiske skadevirkninger oppstå på tross av at arbeidsplassen har et formål man opplever meningsfylt. Verre ser det ut til å bli for mange hvis man ikke opplever at jobben gir mening (Dalai Lama & Cutler, 2003) – og det blir ihvertfall ikke bedre hvis man i tillegg føler det man gjør på jobben er direkte skadelig for andre. Studier indikerer at risikoen for utbrenthet øker hvis man opplever å kunne skade andre gjennom jobben man gjør (Grant & Campbell, 2007; Molinsky & Margolis, 2005). Dette forekommer ikke helt sjelden. Noen kan oppleve egen organisasjons formål som skadelig (f.eks. produksjon av tobakk eller våpen), andre kan måtte påføre mennesker ubehageligheter (som lærere, politifolk, medisinsk personale), eller kan oppleve at man gjennom feilhandlinger risikerer å skade noen alvorlig.

La oss et øyeblikk vende tilbake til prinsesse Masako og professor Boring. Kildene forteller ikke alt, men det synes likevel trygt å anta at de to er ofre for krav de føler de ikke har klart å oppfylle, og kanskje heller ikke vil kunne oppfylle i fremtiden. Boring produserer ikke nok, og det

gjør vel egentlig ikke prinsessen heller – ikke barn med rett kjønn, for eksempel. Masako ser dessuten ut til å oppleve en rollekonflikt – og det kan være vondt i arbeidslivet, så vi ovenfor – mellom det hun opplever som sin natur og det hun føler hoffet ønsker av henne. Kanskje føler også Masako og Boring det er ille at de ikke klarer å oppfylle krav de føler blir stilt. For Borings vedkommende kan vi vel egentlig stryke "kanskje". Han sier det er "utterly intolerable" (Boring, 1940, s. 5).

På denne bakgrunn kan vi stille opp en hypotese: Masako og Boring er nokså vanlige mennesker, i bunn og grunn, tross sine uvanlige omstendigheter. Vanskelige krav og rollekonflikter på jobben gir dem dårlige følelser – akkurat slik det skjer med folk over hele verden, skal vi tro arbeidslivsforskningen.

#### Kontroll

Kontroll over miljøet øker sjansen for å overleve. Mennesket er en hypersosial dyreart. Derfor betyr kontroll over miljøet for mennesker i stor grad kontroll over et sosialt miljø.

De fleste bryr seg mye om hva andre måtte mene om dem, og legger stor vekt på sin sosiale posisjon. De som mener de ikke gjør det, kan begynne med å spørre seg om hvorfor de ikke går nakne på varme dager. Det er påpekt mer enn én gang at langt flere er villige til å risikere livet enn å risikere fall i sosial anseelse (f.eks. "Senator Wellington Declares for Bryan", 1900). Selv fysisk mot kan bunne i redsel for hva andre skal mene – som hvis man opptrer modig fordi man er redd for å virke feig (se Dean, 2006).

Menneskers lykke, mener sosialpsykologen Daniel Gilbert (2007), er først og fremst avhengig av hvordan vi opplever at andre ser på oss. Vi trenger, hevder Gilbert, "the affiliation and esteem, respect, good will of other human beings. We are happy when we have family, we are happy when we have friends -- and almost all the other things we think make us happy actually are just ways of getting more family and friends." Dette er ingen kontroversiell påstand blant dem som studerer menneskers lykke og velvære (jfr. Haidt, 2006).[2]

Det er trolig viktige evolusjonære årsaker til at familie, venner og allierte betyr så mye. Den som i riktig gammel tid manglet venner, hadde liten kontroll over miljøet. Hun var neppe den som fikk mat når det var sult, eller den som fikk hjelp når hun ble angrepet. Hvis en bavianhund har mange sosiale bånd, er det større sjans for at ungene hennes lever opp (Silk, Alberts & Altmann, 2003). Hvis en mann har høy status (og det har han ikke hvis han f.eks. mangler andres respekt, et av elementene Gilbert peker på), har han under ellers like vilkår større sjans for å spre genene sine enn hva andre menn har (se Feingold, 1992). Mange forskere mener viktigste grunn til at menneskers hjerne er så sterkt utviklet er at det har gitt økt sjans for overlevelse gjennom mestring av sosiale relasjoner (se f.eks. Perez-Barberia, Shultz, & Dunbar, 2007).

Hvis det å bli likt og verdsatt, å ha det Gilbert (2007) kaller "the affiliation and esteem, respect, good will of other human beings" er så viktig i verden utenfor jobben, er det neppe dristig å anta at det betyr mye på arbeidsplassen også. Da kan det kanskje skape vansker på jobb hvis vi er sinte fordi vi ikke behandles med respekt, engster oss for å miste andres vennskap og godvilje, eller kanskje er triste fordi tror vi alt har mistet disse tingene, ikke har hatt dem eller ikke vil kunne oppnå dem.

Folk er ikke alltid flinke til å identifisere årsakene til at de føler som de gjør (se f.eks. Panksepp, 2004). Slik er det når man har det vanskelig, også. Arbeidspress, så vi, er en av de viktigste årsaker til folks problemer på jobb. Men tenk litt over hva arbeidspress egentlig er. Det er jo ingen ting i verden vi absolutt *må* gjøre. Arbeidspress er bare vår opplevelse av at konsekvensene vil bli vonde hvis vi ikke gjør en stor mengde arbeid på kort tid. Og hva slags konsekvenser er det snakk om? Ofte tenker vi noen vil bli skuffet eller sinte på oss hvis vi ikke leverer. Noen ganger er det ønsket om penger som ligger bak. Hvorfor vil vi tjene penger? Kanskje fordi inntekt gjerne er et statussymbol, noe vi tror vil bringe oss "the affiliation and esteem, respect, good will of other human beings". Kanskje ligger tanken på hva andre skal mene bak andre årsaker til dårlige følelser på jobb, også. Vi får se.

#### Endre verden eller seg selv

I dag er det stor enighet om at affekt spiller en viktig rolle i folks opplevelse av å ha et problem. Problemer, ser det ut til, eksisterer bare så lenge affekten som holder dem i live er tilstede

(se Bechara & Damasio, 2005; Johnson-Laird, Mancini, & Gangemi, 2006; Longmore & Worrell, 2007; Overskeid, 2000). Slik affekt kan forsvinne fordi ens livs- og arbeidssituasjon forandrer seg, fordi tiden går, fordi man spontant endrer tenkemåte, fordi man får behandling, bruker rusmidler, får hjerneskada -- eller kanskje av andre årsaker.

Og så fins det to muligheter til: Man kan prøve å endre verden – det vi tradisjonelt snakker om som problemløsning. Eller man kan endre seg selv. Uansett om man prøver å endre verden eller seg selv, er det i siste instans sin affekt man forsøker å modifisere.

Hvis du opplever å møte uforenlige krav på jobben, og syns det er et problem, så slutter det bare å være et problem når du ikke lenger kjenner ubehag knyttet til disse kravene. Gitt at du ikke sier opp, kan du eliminere dette ubehaget ved å prøve å endre de krav som stilles til deg (forandre verden), eller du kan forsøke å endre deg selv -- dine tanker og følelser.

Noen ting som kan gjøres

#### *Ting ledelse og kolleger kan gjøre*

Er du sammen med vennene dine, er det ikke så farlig om du føler at det er noen andre som ikke liker deg, for vennene er på ditt parti. Det er ikke så farlig om du er sliten, for vennene dine hjelper deg. Tenk om alle kunne ha det sånn at det å gå på jobb var det samme som å gå og møte vennene sine.

Det er ikke rart at sosial støtte gjentatte ganger har vist seg å være en buffer som beskytter mot forhold på arbeidsplassen som kan øke faren for psykiske lidelser (Mausner-Dorsch & Eaton, 2000; Robertson Blackmore et al., 2007). På dette området kan alle gjøre noe selv -- vi kan søke å gjøre kolleger til venner ved å ta initiativ, snakke med dem og være hyggelig. Men det er også et ledelsesansvar å legge forholdene til rette for at sosialt liv kan utfolde seg på arbeidsplassen. Den tiden som går tapt i småprat kan tjenes inn mange ganger i lavere fravær. Vi har selvsagt også alle et etisk ansvar for å prøve å inkludere kolleger som kanskje ikke er så lette å inkludere -- kanskje særlig dem. Einstøingene og de vrangne er jevnt over ikke de lykkeligste i utgangspunktet (se Nettle, 2005). Å bli inkludert og respektert som medlem i en gruppe er viktig for de aller fleste av oss (Leary & Baumeister, 2000). "Å få teikn på kontakt er vel kanskje det beste eit menneske opplever. Frå vogge til grav tyrster eit menneske etter kontakt. Det ligg bak alt", sier dikteren Tarjei Vesaas (1985, s. 239).

Det er likevel viktig å tenke på at et psykisk sunt arbeidsmiljø ikke er det samme for alle. Mye omgang med mennesker vil for eksempel kunne glede noen, men stresse en innadventd person (se mer om forholdet miljø/individ hos Mischel, 2004).

Visse ting ser likevel ut til å gjelde de fleste. Muligheten til å bruke sine evner og ferdigheter ordentlig i arbeidet er et slikt eksempel. Det synes generelt å beskytte mot angst og depresjon (Griffin et al., 2007). En leder som gjør *det* mulig, handler klokt. I det hele tatt fins en rekke studier som viser at lederen kan spille en viktig rolle ved å utforme et arbeidsmiljø som bidrar til trivsel og psykisk helse: Kompensasjonssystemet på jobb spiller også en rolle -- kanskje særlig ved at lønn og incentiver viser at en medarbeider og innsatsen hennes er verdsatt (Gerhart & Rynes, 2003). Skikkelig feedback og opplevelse av at jobben er trygg vil redusere usikkerhet som kan nage (Hackman & Oldham, 1980; Gerhart & Rynes, 2003).

Hvor viktig lederens adferd kan være illustreres i en undersøkelse av Gilbreath og Benson (2004). De fant at positiv lederadferd (som f.eks. god kommunikasjon og organisasjon, hensynsfullhet overfor underordnede) syntes mer betydningsfulle for ansattes velvære enn faktorer som alder, livsstil, sosial støtte og stressende hendelser (se også van Dierendonck, Haynes, Borrill & Stride, 2004).

Hvis du er leder og ting går bra, får du lett et bilde av deg selv som noe til kvinne (evt. noe til kar). Det bør du unngå. Isteden bør du reflektere over det faktum at dine verdifulle ytelser utelukkende skyldes tilfeldigheter: At kroppen din har vært møteplass for visse gener og et visst miljø, slik det også er med andre mennesker – de mislykkede såvel som de vellykkede. Særlig når ting går bra, bør du tenke slik. Hvis ikke, kan du bli lik en leder i et større meglerhus. Når tidene var gode og klientene ble rike, roste de ham og kalte ham et geni. "Og jeg var enig, jeg fortjente all ros jeg fikk, jeg følte meg som planetens smarteste mann. Og i slike tider ble jeg utålmodig, dømmende og uten toleranse for andre" (se Dalai Lama & Cutler, 2003, s. 50). Folk med urealistisk høy selvtillit,

slik mange ledere synes å ha (se Gerner-Mathisen, 2001), ser ut til å være mer aggressive enn andre (Baumeister, Smart & Boden, 1996).

Det lønner seg antagelig å være snill, også for ledere. For det første: "The day soldiers stop bringing you their problems is the day you have stopped leading them. They have either lost confidence that you can help them or concluded that you do not care. Either case is a failure of leadership". Det mener Colin Powell, USAs tidligere forsvarssjef og utenriksminister – og det er godt sagt (se Harari, 2002, s. 36). Forskning støtter dessuten Powell: Det ser ut til at ledere som ikke gir hjelp og støtte påvirker sine underordnedes mentale helse i negativ retning (Davidovitz, Mikulincer, Shaver, Izsak & Popper, 2007).

For det andre: Å være snill mot andre gjør trolig den snille selv litt lykkeligere (Lyubomirsky, Sheldon & Schkade, 2005).

For det tredje: "Transformasjonsledelse" fremheves ofte som gullstandard for den som er kallet til å lede andre. Ikke så rart, kanskje, for "transformasjonsleder" kaller vi en som gjør veldig mange bra ting på en gang. Meget kortfattet kan slik ledelse oppsummeres som "idealisert innflytelse" (inspirere tillit og respekt ved å handle rett), "individualisert hensyntagen" (behandle hver underordnet som et individ, bruke tid på coaching, verdsette innsats), "inspirerende motivasjon" og "intellektuell stimulering" (se Bass & Riggio, 2006).

Som man kanskje kunne vente, synes ledere med en væremåte som nærmer seg transformasjonslederens å gi et positivt bidrag til underordnedes mentale helse. Interessant i den forbindelse er at denne effekten i stor grad ser ut til å komme av at transformasjonsledere i større grad enn andre hjelper folk å gi jobben en mening utover penger og karriere (Arnold, Turner, Barling, Kelloway & McKee, 2007). Slik mening kan ha stor betydning på jobb -- så dette skal vi se nærmere på.

*Ting en selv kan gjøre*

*Bør man bære nag?* Det fins mennesker jeg ikke liker. Det gjelder særlig dem som er dumme og egoistiske, som smiser for sjefen, og som presser meg til å gjøre unyttige ting. Det er andre jeg ikke liker, også. Du som leser dette er sikkert like glad i alle, og godt er det. Likevel er det ikke helt sjelden at folk havner i krangel og konflikter på jobb (se Kaufmann & Kaufmann, 1998). Eksplosivt sinne kan ofte være dumt, noen ganger bra. Men sinnet bør nok uansett ikke vare så lenge. Ihvertfall kan spørsmålet reises: Bør man bære nag?

Et par ting kan være lurt å peke på først: Begge parter i en konflikt er gjerne rimelige mennesker -- det er jo derfor de kan bli så sinna på hverandre. Begge tenker: "Her har jeg opptrådt rimelig og rettferdig, og så svarer min motpart med å være urimelig og urettferdig. Er det rart jeg blir provosert?"

Det er gjort en rekke forsøk med ulikt design som alle peker i samme retning: Vi har lett for å se feil og skjevheter i andres tenkning, men har vanskelig for å tro at det samme kan ramme oss selv. I konflikter er *self-serving bias* mest aktuelt -- tankefeilene som gjør en person i stand til systematisk å se seg selv i et bedre lys enn andre. (Haidt, 2006, har en god gjennomgang av hvordan slik tenkning påvirker konflikter.) Når folk blir undervist om *self-serving bias*, innser de fleste fort hvordan *andre* gjør feilslutninger -- men undervisningen påvirker ikke hvordan de tenker om seg selv. Selv ser de nemlig verden som den virkelig er (Pronin, Lin & Ross, 2002).

Folks naive realisme, sier Haidt (2006), er kanskje det som står mest i veien for fred og harmoni i verden: Selv har vi rett fordi vi ser ting som de virkelig er. De som ikke støtter oss er åpenbart påvirket av sin religion, sin ideologi, sin egeninteresse. Men hva sier ikke Jesus i Bergprekenen: "Kvi ser du flisi i auga åt bror din, men bjelken i ditt eige auga, den vert du ikkje var?" (Bibelen, Matt 7, 3.) Haidt (2006, s. 71) tenker som Den gode hyrde om slike ting, og konkluderer: "Naive realism gives us a world full of good and evil, and this brings us the most disturbing implication ...: Good and evil do not exist outside of our beliefs about them." Dette skal vi også se nærmere på.

Kanskje det jeg skriver her ikke gjør inntrykk på en som går rundt og er sinna på jobben. Men er du en slik, bør du også tenke på at det går utover en selv å bære nag. Dette er påpekt av mange kloke menn (f.eks. Dalai Lama, 2003), og har støtte i forskning – akkurat som at det er godt for den som bærer nag å tilgi (se Worthington, Witvliet, Pietrini & Miller, 2007).

*Bør man bygge opp sitt ego og sin status?* Ærgjerrighet regnes gjerne som bra. Sant nok fins det grenser for alt, men ambisjoner setter man vel pris på. "...trangen til å gjøre eller unnlate å gjøre noe bare av den grunn at vi vil behage mennesker, kalles *ærgjerrighet*," skriver Spinoza (1677/2002, 3p29s). Ingen urimelig påstand, for den ærgjerrige er jo ute etter ære, altså "anseelse, heder, berømmelse", ifølge Riksmålsordboken (Guttu, Skadberg & Wettergreen-Jensen, 1982). Spinoza bruker det latinske "ambitio", ambisjon, som på norsk er "hug til å hevde seg el. til å gjere karriere; æresykje", ifølge Nynorskordboka (Engø, Hovdenak & Worren, 2006). Roten til "ambisjon" er "ambire", som betyr "gå omkring", fordi den ambisiøse var en som gikk omkring for å verve stemmer eller søke embete (se Guttu et al, 1982).

Det har vel alltid eksistert mennesker som jobber hardt for å bli likt og beundret, og det ser altså ut til at det er slike man har satt merkelappen "ærgjerrig" eller "ambisiøs" på. Spinoza (1677/2002, 3p39s) understreker dette: "Den ærgjerrige ønsker ære mer enn noe annet", og føyer til "det er ikke noe han er reddere for enn skamfølelse".

Å være ærgjerrig er likevel ikke det samme som å være et persilleblad. Bill Clinton (utvilsomt en ærgjerrig mann) ble hengt ut for hele verden, men kom tilbake med godt humør. Samtidig er det dem som føler de må drepe når deres ære er i fare. Tidligere helseminister Tore Tønne og den fallerte storkapitalisten Ivar Kreuger tok sine egne liv. Det er med andre ord liten tvil om at mange reagerer sterkt på tap av ære.

"Speak softly and carry a big stick", sa USAs 26. president, Theodore Roosevelt (se Morris, 2001, s. 185). Trolig fanger dette munnhullet noe av en oppskrift på maksimal sosial innflytelse, altså maksimal kontroll over sitt miljø: Vær vennlig og grei, men sørg for å ha maktmidler i bakhånd. Man kommer langt med vennlighet, men enda lenger hvis man også har makt.

Hos mennesker henger status stort sett sammen med makt: Jo høyere status, jo større evne til å kontrollere miljøet. Derfor er det ikke rart at mennesker er selektert for å søke status, ikke bare vennskap. Vårt følelsesliv viser seg fra mange sider når naturen leder oss til å søke status. Vi lokkes (tenk så kult om jeg får jobben som avdelingsleder!) og vi skremmes (hvis jeg ikke fikser dette vil jeg fremstå som en idiot!).

Skremsler kan virke ganske sterkt på oss, så det overrasker kanskje ikke at trusler mot selvbildet ser ut til å spille en viktig rolle når folk blir stressa (Lazarus, 1999; Semmer et al., 2007). Siden vi gjerne vil unngå skremsler og stress, er det ikke rart at folk kan gå langt for å beskytte opplevelsen av å være likt og respektert. Semmer et al. (2007) gir eksempler: Unngåelse av negativ feedback på arbeidsoppgaver. Devaluering av andres innsats hvis den kan true eget selvbilde. Å ikke søke sosial støtte hvis man frykter det gir inntrykk av svakhet eller inkompetanse. Ikke noe av dette er heldig.

Det er ingen tvil om at hendelser som øker opplevelsen av status og ære kan være bra. De oppleves godt og kan på kort sikt virke angstreduserende (se Crocker & Park, 2004). Likevel er det ikke sikkert at noen i et langsiktig perspektiv blir lykkeligere enn de ellers ville vært ved å streve etter økt anseelse. Mye tyder på at faktoren som mer enn noe annet bestemmer vårt lykkenivå over tid er genetisk arv (Lykken & Tellegen, 1996). Samtidig ser det ut til at de som prioriterer penger og prestisje foran venner og familie er klart mindre lykkelige (Perkins, 1991), og at det å stadig streve etter bedre selvbilde kan skade både psykisk og fysisk helse (se Crocker & Park, 2004).

#### Uheldig motivasjon for arbeid

Vi så at Edwin Boring arbeidet omtrent så mye som det er fysisk mulig å gjøre. Likevel ble han ikke lykkeligere – snarere tvert imot. Som keiserlig er prinsesse Masako på jobb mye av sitt våkne liv. Det ser ikke ut til at det hjelper, heller.

Naturen har gitt menneskene noen medfødte tendenser, for eksempel til å skade dem vi er sinte på eller plage dem som er annerledes. Men fra vi er små læres vi opp til å kontrollere dette: Vi vil ikke ha et samfunn der vold er greit og rare barn blir plaget.

Vi er også født med andre tilbøyeligheter. Til å streve etter anerkjennelse, for eksempel -- i form av ros, karakterer, heder, ære og penger. Som vi så da vi drøftet status over, kan våre ambisjoner ta både pisk og gulrot i bruk for at vi skal produsere adferd som andre vil rose, beundre eller gi oss høyere lønn for. Vi har sett det kan lede til stress og depresjon å være ærgjerrig i Spinozas forstand. Men hva når vi får det til? Når vi oppnår en viss respekt og beundring? Vi så at suksess ikke

nødvendigvis gir lykke på lang sikt. Depresjon og personlige vansker hos sterkt beundrede mennesker indikerer også at lykken kanskje fins andre steder.

Kanskje et besøk hos Gary Kremen kan hjelpe oss å forstå hvorfor. Gary bor i Silicon Valley i California. Her startet han selskapet Match.com, og har skapt seg en formue på omkring ti millioner dollar. Det betyr at han er rikere enn 99,5 prosent av alle amerikanere (Rivlin, 2007). Gary fortsetter imidlertid å jobbe 60 til 80 timer i uka, for han føler ikke at han har på langt nær de pengene han trenger "to ease up". "You're nobody here at \$10 million", sier Gary (Rivlin, 2007).

Dette er viktig: Mennesker er ikke konstruert for å være mest mulig lykkelige. Mennesker og andre organismer er konstruert med ett hensyn[3] for øye: Å gi genene mulighet til mest mulig effektivt å spre seg (se Dawkins, 2006). Følelser er et redskap genene bruker for å få oss til å handle til slik at sannsynligheten øker for at de kan spre seg (se Overskeid, 2000). Følelsene våre ser altså ut til å drive oss i retning av verdslig suksess -- men hvordan?

Et begrep som suksess (eller fiasko) har bare mening når det brukes i sammenligning med noe, f.eks. med hva andre presterer. Det er klart at Gary Kremen er god til å tjene penger sammenlignet med de fleste i verden. Det er også klart at han er dårlig til å tjene penger sammenlignet med en del mennesker i Silicon Valley. Trolig er sjansen lavere for at Gary føler han har hatt suksess hvis han sammenligner seg med en del ultrarike karer i nabolaget -- og det gjør han sannsynligvis. De fleste sammenligner seg med folk i nærmiljøet.

Men la oss anta at vi har å gjøre med en skoleflink person isteden. Edward G. Boring, for eksempel. Kanskje han var best i klassen, og så kom han inn på et fint universitet, og fremdeles var han veldig flink, og så tok han doktorgrad, og fremdeles var han veldig flink, og så fikk han jobb på et veldig bra universitet og så var han kanskje ikke veldig flink lenger -- kanskje bare middels, kanskje under middels. Ihvertfall kan det hende han var redd for det.

Hvorfor gikk det sånn? Det er vel ikke usannsynlig at Boring var ærgjerrig -- at mye av det han gjorde var drevet av et ønske om økt anseelse. Men det er ikke noe fullstendig svar. Hvorfor setter vi oss stadig nye mål, for eksempel? Hvorfor er det få av oss som sier at nå er vi fornøyde, og ikke ønsker oss mer her i verden?

En viktig del av svaret er nok at naturen har skapt oss slik at vi stadig skal være litt sultne -- hvorfor skulle vi ellers yte noe? Så ser det også ut til at de aller lykkeligste blant oss har lavere inntekt og utdanning enn de moderat lykkelige (Oishi, Diener & Lucas, 2007). Og det lyder jo rimelig. Hvorfor skal man streve etter suksess hvis man allerede har det veldig bra?

De fleste av oss lever likevel på det psykologer har kalt en "hedonisk tredemølle" (Brickman & Campbell, 1971; men se Diener, Lucas & Scollon, 2006). Vi setter oss visse mål, og vi overvurderer gjerne hvilke følelser dette målet kan gi oss. Vi tror ofte det skal bli bedre når vi har nådd dette målet enn det viser seg å bli, og vi tror det skal bli verre enn virkeligheten tilsier hvis vi ikke klarer det. Generelt er mennesker dårlige til å forutsi hvordan de vil føle, og vi tar gjerne for hardt i, både i positiv og negativ retning, når vi forutsier hvilken affekt en fremtidig hendelse vil fremkalle i oss (Gilbert, 2006). Dette henger igjen sammen med at *å ønske* og *å like* ikke er så sterkt knyttet til hverandre som vi ofte tror. Å ønske seg noe veldig sterkt betyr ikke nødvendigvis at det blir så fantastisk om ønsket går i oppfyllelse.

Et annet viktig fenomen er adaptasjon eller tilpasning. Legger vi til det, så har vi en beskrivelse av hovedtrekkene i den hedoniske tredemølla. Selv når en hendelse gjør sterkt følelsesmessig inntrykk, så tilpasser vi oss ofte nokså fort, og nærmer oss vårt gamle følelsesmessige nivå. De som vinner store pengesummer svever ikke lenge på en rosa sky, og de som rammes av triste hendelser kommer seg fortere psykisk enn det har vært vanlig å anta (se Salovey, 2007). Genene vil at vi skal være istand til å yte igjen. Da er det best å ikke være deprimert, men ikke helt tilfreds heller. Slik drives vi mot stadig nye mål. Og det kan fungere bra. De fleste har det bra det meste av tiden (Diener & Diener, 1996).

#### Mål og smell

Men noen ganger skjærer det seg. Vi har sett at mange kan oppleve jobben som en psykisk påkjenning, og vi har sett noen årsaker. La oss nå se litt nøyere på folks mål, for de er viktige. Noen typer mål øker faren for å gå på en smell. Husk først den hedoniske tredemølla. Den er det vanskelig å hoppe helt av, og kanskje ikke ønskelig heller -- men i kombinasjon med visse typer mål kan livet

på tredemølla bli sjelelig gift.

Rigide mål er uheldig. Det er fint å være utholdende, men det går en grense. Ofte har folk rigide mål fordi de innbiller seg at det blir helt forferdelig, helt uakseptabelt, om de ikke når disse målene -- som for eksempel kan være å bli likt av bestemte mennesker eller nå bestemte karrieremål. Rigide mål av denne typen er en oppskrift på å skaffe seg psykiske vansker.

Vi husker at folk gjerne tar for hardt i når de spår om egne følelsesmessige reaksjoner (Gilbert, 2006). Det kan være hyggelig å bli likt av kolleger, det kan være fint å gjøre karriere -- men vi *må* ikke oppnå dette. Vi kan ha det helt OK uten. Albert Ellis, psykologen som var med å grunnlegge kognitiv adferdsterapi, mener folks opplevelser av at bestemte ting for enhver pris *må* eller *ikke må* skje er en hovedårsak til psykisk lidelse. Kan vi nedjustere det uakseptable til noe som bare er synd eller dumt, har vi kommet langt, mener Ellis (2005).

Det kan være lurt å ha mer enn ett viktig mål i livet også, særlig hvis kriteriet for måloppnåelse er andre menneskers billigelse. Det er ikke uvanlig å knytte sin identitet sterkt til jobben (jeg *er* rørlegger, jeg *er* advokat). På den måten kan det fort bli noe galt med hele deg hvis du ikke når dine mål på jobben. For mer enn hundre år siden pekte William James (1890) på at folk gjerne knytter mye av sitt selvbilde til visse områder i livet fremfor andre. For James var det suksess som psykolog, ikke hans evner som lingvist, som var viktig for selvbildet. Som Boring var James professor på Harvard. Som Boring var James plaget med depresjon (Simon, 1998). De to gamle psykologene skulle visst om forskningen til Patricia Linville (f.eks. 1987). Hun har nokså utvetydig funnet at hvis du ikke legger alle egg i én kurv, får du det mindre ille når ting går galt på jobben: Hvis du ikke er *bare* advokat, men også identifiserer deg med det å være fotballspiller, god venn og politisk aktiv, så går det gjerne bedre den dagen din faglige prestisje blir festmåltid for ulvene.

Det kan være bra med langsiktige mål, også -- men for noen av oss kan de langsiktige målene bli så dominerende at vi går glipp av mye moro på veien. Og verst av alt: Det er jo ikke sikkert vi får det så gøy når vi når målene våre heller. Hvorfor gjør vi det da? Svaret, vil mange hevde (jfr. Nettle, 2005), er at vi tiltrekkes av visse mål som bidro til overlevelse for våre forfedre. Det er deres gener som får oss til å streve for å oppnå ting som ofte ikke gir stor glede når vi når dem. Mye tyder på at vi ville vært lykkeligere hvis vi ikke jobbet så hardt for neste forfremmelse, men gikk mer tur i skogen og besøkte venner. Konvensjonelle mål ser ut til å sperre for mye glede: Jo mer opptatt folk er av økonomisk suksess, jo mer misfornøyde ser de ut til å være, både med jobben og familielivet -- to områder som betyr mye for hvor fornøyd man er med livet som helhet (Nickerson, Schwarz, Diener & Kahneman, 2003).

Et dårlig mål, kan vi nå slå fast, er et mål som fyller deg med trang til å nå det, men som ikke gir deg særlig glede når du en dag når frem, og kanskje ikke heller når du jobber for å komme dit. Vår gjennomgang kan tyde på at dårlige mål stort sett har det til felles at det er andre som bestemmer om de er nådd -- eller for å være mer nøyaktig: Vår egen oppfatning av hvorvidt andre mener vi har nådd målene. Grunnleggende sett er kriteriet vår gjetning på om vi nå har gjort nok til at andre vil gi oss en porsjon ære og anseelse -- at de vil syns vi er flinke og bra folk, helst litt flinkere og bedre enn de syntes før. Denne gjetningen påvirkes av humøret vårt. Er vi triste fordi vi ikke tror vi er flinke nok, så har vi en tendens til å kreve mer av oss selv for å oppleve at et mål er nådd (Cervone, Kopp, Schaumann & Scott, 1994). Dette styrker forbannelsen dårlige mål kan kaste over oss, fordi vi under sånne omstendigheter kan grave oss ned i en depressiv nedadgående spiral: Jo tristere vi blir, jo vanskeligere føler vi det blir å nå våre mål, og jo vanskeligere målene blir å oppnå, jo tristere blir vi. Tenk på stakkars Masako som ikke er flink nok for hoffet.

Crocker og medarbeidere (Crocker & Park, 2004; Sargent, Crocker & Luhtanen, 2006) har funnet ting som rimer godt med det vi nå har sett: Hvis din opplevelse av egen verdi påvirkes sterkt av hva du tror andre mener om deg, er du mer utsatt for stress og depresjon enn om din opplevde egenverdi styres mer av "indre kriterier". To indre kriterier Crocker et al. har studert, er Guds kjærlighet og opplevelsen av å handle moralsk rett. Hvis du, lik en del religiøse personer, mener Guds kjærlighet gir deg verdi bare fordi du er menneske, vil din verdi i prinsippet ikke kunne påvirkes av hva andre syns. Det er nok å være til.

Hvis ditt hovedmål er å søke å handle moralsk rett, kan effekten bli noe av det samme. Andre kan lett bedømme ditt utseende eller dine prestasjoner (to av de "ytre" kriteriene til Sargent



et al., 2006). Men det er ikke så lett for andre å vite om du lever etter din egen moralske norm.

#### Motiv og følsomhet

Det ser altså ut til at den som føler seg elsket av Gud kan bli mer robust på jobb. Men ikke alle føler det, så la oss vurdere dyd.

En viktig egenskap ved bevisste normer, regler og hypoteser som styrer adferden vår er at de kan gjøre oss nokså ufølsomme for konsekvensene av våre handlinger (se f.eks. Svartdal, 1992). Vi kan med andre fortsette å følge en regel, selv når den leder til ubehageligheter. Slik ufølsomhet kan bl.a. inntreffe når man handler for å nå mål av en viss viktighet. Mennesker som opplever det de gjør som meningsfylt[4] kan tåle betydelige påkjenninger uten å vike fra veien de mener er rett. Den som går i fengsel for sin overbevisning utgjør et ekstremt, men relevant eksempel.

Hvis vi nærmer oss dagliglivet, ser det ut til at meningsfylt arbeid ofte bidrar til velvære på arbeidsplassen (Arnold et al., 2007) og øker evnen til å tåle stress (Britt, Adler & Bartone, 2001). Karriere og penger ser imidlertid ikke ut til å være nok til å gi mening (Nickerson et al., 2003). Er karriere eller penger ens viktigste motiv for å gå på jobb, blir arbeidet i seg selv lett kun et nødvendig onde.

Amerikanske arbeidstakere rapporterer (og på dette feltet er de vel ikke så forskjellige fra norske) at oppgaver som oppleves viktige og meningsfulle er de mest verdifulle egenskapene ved en jobb – mer enn forfremmelser, lønnsnivå, jobbsikkerhet og arbeidstid (Cascio, 2003). Slike funn er vel også en indikasjon på at meningsfylthet for de fleste er noe annet enn karriere eller lønn. Men hva er det da?

"Purpose" -- formål -- er ordet som går igjen når den engelskspråklige litteraturen skal beskrive forhold som gir arbeid mening. Det er når de finner "a purpose in work that is greater than the extrinsic outcomes of the work", at folk ser arbeid som meningsfylt, hevder Arnold et al. (2007, s. 195). Sparks og Schenk (2001) fant at folk hadde det bedre på jobb når de opplevde at arbeidet deres hadde "a higher purpose".

Det ser altså ut til at et formål som oppleves høyverdig kan gi mening til ens yrkesliv og dermed økt toleranse for påkjenninger. Kan det tenkes at det fins en kategori slike formål som kan gi mening til mange, kanskje alle, mennesker som har en jobb?

Man blir gladere av å hjelpe andre, har psykologer vist (se Haidt, 2006; Nettle, 2005). Og når man føler seg glad, har man dessuten en lavere terskel for å hjelpe enda mer (se Salovey, Mayer & Rosenhan, 1991). Det kan vi trygt kalle en god sirkel.

"All the joy the world contains has come through wishing happiness for others. All the misery the world contains has come through wanting pleasure for oneself", heter det i en engelsk oversettelse av den gamle buddhistiske teksten Bodhicaryavtara (Shantideva, overs. 2006). Vi kjenner tilsvarende tanker fra andre kulturer. John Lubbock, den første Baron Avebury, skrev: "To make others happier and better is the highest ambition, the most elevating hope, which can inspire a human being" (Lubbock, 1894/1923, s. 202-203).[5]

Men hvis man skal ha et formål med jobben utover penger og ære, kan det ikke være nok at arbeidsoppgavene i seg selv oppleves spennende og interessante? For mange kan det sikkert det, så lenge de trives. Men man kan komme til å få det vanskelig på jobb. Da er det kanskje lurt, i siste instans av hensyn til sitt eget velvære, at det en gjør betyr noe for flere enn en selv. Den britiske filosofen Bertrand Russell (1930, s. 181-182) sier:

I may be defeated by death, or by certain kinds of diseases; I may be overcome by my enemies; I may find that I have embarked upon an unwise course that cannot lead to success. In a thousand ways the failure of purely personal hopes may be unavoidable, but if personal aims have been part of larger hopes for humanity, there is not the same utter defeat when failure comes.

Hvis ditt endelige mål er at andre skal få det bedre, kan det aldri gå helt galt, du trenger aldri miste håp. Dessuten vurderes man ikke så strengt av andre. I en konkurranse er det slett ikke sikkert du er god nok, selv når du gjør så godt du kan. Hvis ditt mål er å hjelpe andre, er ditt beste alltid godt nok. Personlig suksess har liten relevans hvis man arbeider for andres vel. Vi beundrer ikke den hellige Frans eller Buddha for at de steg i gradene, men for deres uselviske kjærlighet til mennesker og dyr. Nøyaktig hvor din eventuelle karriere måtte ende blir ikke så viktig, heller, hvis

ditt viktigste mål i livet ikke er deg selv. På grunnlag av beslektede resonnementer og forskning på effekten av å hjelpe, skriver Salovey (2007): "A happy life is one in which we find ways to transcend our own needs and desires and work on behalf of someone or something else that is larger than ourselves."

Flere ting en selv kan gjøre for å få det bedre på jobben

Kanskje er det likevel bra om man en periode ikke trives så godt på jobb. Kanskje kan det noen ganger være bra om jobben gir deg dårlige følelser -- for det kan tvinge deg til endring. Det kan være ubehagelig å endre seg, men det er massevis av ting man kan gjøre hvis man har det dårlig på jobben. Stort sett har de å gjøre med å endre egen adferd og tenkemåte.

Marcus Aurelius (overs. 1964) var romersk keiser og filosof, og grublet mye over hvorfor liv og arbeid kan oppleves vanskelig. Marcus skrev til og med om ting det kan være klokt av oss å se på nå: Hvordan din måte å tenke på kan bidra til at jobben gir deg personlige vansker. Marcus styrker også inntrykket vi kanskje fikk ved å lese om kronprinsesse Masako: Det er ikke så lett å være keiserlig som alle tror. I jobben støter Marcus stadig på folk han finner urimelige, uhøflige, illojale og selviske. Han innser imidlertid at de bare kan irritere og såre ham når hans egen måte å tenke på gir dem mulighet til det. (Dessuten, sier Marcus Aurelius, er det en trøst ved tanke på døden at det er visse mennesker man aldri skal se igjen.)

De som driver kognitiv terapi legger vekt på dette: At intet er godt eller dårlig i seg selv -- men at du og tankene dine gjør det sånn. Når kognitive terapeuter behandler folk, vil de endre folks måte å tenke på (se Ellis, 2005). Det er lett å si, som jeg gjør over, at det er best hvis ens motiv for å jobbe er å hjelpe andre. Men hva om det overhodet ikke kan komme noe godt ut av jobben jeg gjør? Mitt svar: Er du overbevist om at det er tilfelle, bør du vurdere å slutte. Men før du kommer så langt, bør du granske dine egne resonnementer, for man kan komme langt med å forandre seg selv. Kanskje går det an å endre syn på jobben, motivet for å jobbe, og måten du gjør jobben på.

*Endre syn på jobben*

Pratt (2000) spurte markedsførere hvordan de vil beskrive det de gjør. Svarene varierte, men i beskrivelsene var det én gruppe som holdt seg til å snakke om å selge ting, mens en annen gruppe sa de gjorde verden til et bedre sted. Det ser ikke ut til å være noen sjeldenhet at folk i samme jobb kan se den helt forskjellig.

Amy Wrzesniewski og hennes medarbeidere (se Wrzesniewski, Rozin & Bennett, 2003) har funnet at folk flest, på tvers av mange forskjellige yrker, synes å se det de lever av på én av tre måter: Som en *jobb*, en *karriere* eller et *kall*. Jobb-menneskene har fokus på lønna og nødvendigheten av å jobbe, karrieristene på statusheving, mens de med kall kan glede seg over arbeid som er tilfredsstillende i seg selv, og nyttig for andre mennesker. Ikke overraskende at de med kall har det best.

Men et kall må man vel få? Prinsesse eller professor, advokat eller rørlegger -- man kan man vel ikke bare bestemme seg for at jobben er et kall, og så er problemene løst?

Det ser faktisk ut til at folk kan endre måten de ser en jobb på. Et eksempel: Når rengjøringspersonalet på et sykehus begynner å tenke over at det de gjør er helt nødvendig i det store teamet som skal gjøre mennesker friske, kan de se sin jobb i et helt annet lys, og seg selv som en som ikke bare vasker, men bidrar til å helbrede (se Gergen & Gergen, 1988). Wrzesniewski & Dutton (2001) sannsynliggjør at slik endring også kan lede til at man endrer jobben man gjør og måten man gjør den på. I eksempelet med dem som vasker på sykehus ser et mer kall-orientert syn på jobben ut til å bety at man tar mer kontakt med pasientene, spør om det er noe man kan hjelpe dem eller familien med, og ikke bare konsentrerer seg om et skittent gulv. Og vi vet nå at det å hjelpe andre gjerne setter deg i bedre humør og kan starte en god sirkel.

Medtronic, et firma som lager medisinsk-teknisk utstyr, arrangerer hvert år møter mellom selskapets ansatte og pasienter som har fått hjelp av produktene deres. "All Medtronic employees have a 'defining moment' in which they come face to face with a patient whose story deeply touches them", sier selskapets tidligere leder (George, 2003, s. 88). I fravær av direkte kontakt, kan informasjon om dem som har nytte av jobben man gjør også ha heldig effekt (Grant, 2007).

I mange jobber kan man påføre andre en del ubehag. For eksempel kan leger eller brannfolk gjøre feil. I andre jobber må man noen ganger irrettesette eller kritisere mennesker. Men forskning

tyder på at hvis man anser at arbeidet man utfører alt i alt er til nytte for andre, kan det beskytte mot faren for stress og utbrenthet som følger med opplevelsen av å påføre andre skade eller vanskeligheter (Grant & Campbell, 2007).

#### *Endre tenkning, endre verden*

Men å endre måten man opptrer, tenker og føler på er ikke så lett. Ofte er det kjempevanskelig, for eksempel fordi vi ikke ser noe alternativ til vår egen væremåte.

Kognitive terapeuter hjelper folk å se ting på andre måter, ofte med godt resultat, og det kan gjøre dem mindre sinte eller redde eller triste på jobb. Det fins gode selvhjelpsbøker som beskriver slike metoder, f.eks. Burns (1999) og Ellis (1998). Det viktigste med mange metoder fra kognitiv adferdsterapi er kanskje at de kan hjelpe oss å finne frem i et sinn som er rotete, og ikke blir bedre av angst og fortvilelse. Man kan komme frem til hva det helt konkret er man frykter eller er trist for. Dernest kan man finne ut hva som kan gjøre noe med, og så gjøre det. Det er viktig. Psykiske vansker opprettholdes ikke minst av mangel på beslutsomhet, at man blir sittende fast i en situasjon fordi alle handlingsalternativer virker uoppnåelige eller skremmende.

Kan hende får du det dårlig ved å gå på jobb, fordi sjefen din er ubehagelig. Men så får du det dårlig ved å tenke på å slutte også, fordi du er redd du ikke får ny jobb, redd du ikke vil klare en ny jobb, eller hva vet jeg. I slike tilfeller kan det virke frigjørende å handle: Du kan be om en samtale med sjefen for å rydde opp. Veldig ubehagelig, men strengt tatt har du lite å tape, for forholdet er alt elendig, og det kan være rom for forbedring. Eller du kan bestemme deg for å slutte, eller kanskje søke overflytning til en annen avdeling. Uansett: Har du det ille på jobb, så gjør noe med det! Du vet hvordan du har det nå, og det er ikke bra. Samtidig vet du, for det diskuterte vi over, at folk nesten alltid overvurderer hvor ille ting vil bli når de frykter noe, slik du kanskje frykter endring (se Gilbert, 2006). Til slutt er det et viktig poeng at det folk synes å angre på her i livet nesten alltid er det de ikke gjorde – ikke de sjansene de faktisk tok (se Gilovich & Medvec, 1995).

#### *Akseptere*

OK. Nå har vi sett at det er viktig å finne ut hva som kan gjøres – og så gjøre det. Men visse ting kan man ikke gjøre noe med. Kanskje har du en jobb du liker så godt at du helt klart vil bli i den, men du har også en kollega som er så ubehagelig at det går alvorlig ut over trivselen. Kanskje er du redd for ikke å bli likt, fordi du synes du har så mange dårlige egenskaper. Kanskje er du trist fordi livet har vært urimelig med deg og gitt deg mange tilbakeslag på jobb. I alle disse tilfellene kan det hende det er ting du kan gjøre noe med. I så fall bør du prøve på det. Men hvis du er sikker på at du står overfor ubehagelige fakta eller risiko du ikke kan endre, bør du akseptere det isteden for å kjempe, dekke eller engste deg.

Å bare akseptere ubehageligheter, å legge seg ned, kapitulere, er ikke noe som fremelskes i vår kultur. Men kamper fører vi for å forandre verden. Er det klart at verden ikke lar seg forandre, eller at kostnadene ved å gjøre det vil være uforholdsmessig store, er det igjen på tide å se om vi kan forandre oss selv.

En nyttig endring kan være å prøve å flytte ting vi frykter eller depper over fra kategorien "forferdelig og uakseptabelt" til kategorien "synd, dumt, men mulig å akseptere". Albert Ellis (f.eks. 1998, 2005), som jeg har drevet litt reklame for her, mener som vi så at det er noe av det viktigste man kan gjøre for å bevare eller bedre sin psykiske helse. Vi bør bort fra at ting absolutt *må* være på en bestemt måte. Alt kan i prinsippet aksepteres, hvis det er nødvendig, inkludert sosial utstøting og død. Da bør det også la seg gjøre med slitsomme kolleger, dårlig selvtillit og uflaks i livet.

Husk, vi aksepterer allerede massevis av handicap og begrensninger uten å kny. Det er utvilsomt et handicap å mangle vinger, for eksempel. Det lyder likevel absurd å være trist fordi man mangler dem. Manglende vinger er noe vi aksepterer som et av livets fakta, mennesker har ikke noe alternativ.

Albert Ellis var tidlig ute med å legge stor vekt på ubetinget akseptering i moderne kognitiv adferdsterapi. Han er ikke talsmann for passivitet, men det er tre ting du må være beredt til å akseptere uten betingelser, sier Ellis (2005): Deg selv, alle andre og livet selv.

Ellis er likevel bare en av mange som gjennom historien har oppdaget hvor viktig det kan være for psykisk balanse å slutte å kjempe når tiden er inne. Han sier selv (Ellis, 2005) at viktige deler av idégrunnet kom fra asiatiske tenkere som Lao Tzu og Buddha. Det er også buddhister som

kanskje har gitt oss det beste virkemidlet for å avlære de automatiske tankene og følelsene som kan hindre oss i å godta det som må godtas. Vi skal se kort på meditasjon.

Det er mange måter å meditere på, og det fins 84 000 virkemidler mot 84 000 typer negative og destruktive tanker, sier Dalai Lama (2003), som leder den tibetanske retningen innen buddhisme. I utgangspunktet anbefaler hr. Lama[6] likevel to ting: Analytisk meditasjon og stabiliserende meditasjon (se Dalai Lama & Cutler, 2003). Meget kortfattet dreier det første seg om å reflektere nøye over det man trenger å tenke på, å bringe alle relevante fakta på bordet (papir og blyant kan gjøre det lettere å få oversikt), slik at man kan føle seg trygg på hva man holder for sant. Stabiliserende meditasjon handler i korthet om i ro og fred å tilstrebe en helt nøytral holdning, der man hviler sitt sinn, og totalt aksepterer alle tanker og følelser som måtte komme. Hvis man på denne måten over tid forener ro og fred med tanker på ting som tidligere har virket skremmende eller deprimerende, er det rimelig å se en slik prosess som beslektet med desensitiviseringen vi kjenner fra avbetinging av fobier. Det foreligger etter hvert en del studier som indikerer at meditasjon kan være et nyttig bidrag i behandling av angst og depresjon (f. eks. Forman, Herbert, Moitra, Yeomans & Geller, 2007; Williams, Teasdale, Segal & Kabat-Zinn, 2007).

#### Avslutning

Litteraturen vi har gjennomgått gir grunn til å tro at bak de fleste psykiske vansker på jobb ligger følelsesmessige reaksjoner på opplevelsen av å ikke å bli tilstrekkelig likt og respektert – eller faren for at slikt skal skje. Vi har sett at slike antagelser, ofte ikke helt bevisste, kan gjøre oss både redde, triste og sinte.

Så lenge vi holder fast på at vår egen velvære og suksess er viktigst, risikerer vi nedturer med sinne, stress og tristhet. Materialet vi har diskutert viser at det er mye som kan gjøre arbeidsplassen til et bedre sted å være. For den som får det vanskelig på jobb, kan kanskje en grunnleggende endring av egne mål være avgjørende: Når det viktigste ikke lenger er oss selv, blir ikke våre stadige gjetninger om hvordan andre ser oss fullt så viktige, og arbeidet vi gjør kan få mening på en annen måte.

## Referanser

- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K. & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 193-203.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2. utg.). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Baumeister, R. F., Smart, L. & Boden, J. M. (1996). Relation of threatened egotism to violence and aggression: The dark side of high self-esteem. *Psychological Review*, 103, 5-33.
- Bechara, A., & Damasio, A. R. (2005). The somatic marker hypothesis: A neural theory of economic decision. *Games and Economic Behavior*, 52, 336-372.
- Bibelen, eller Den Heilage Skrifti: Dei kanoniske bøkene i Det Gamle og Det Nye Testamentet* (Revidera umsetjing). (1938). Oslo: Bibelselskapet.
- Boring, E. G. (1940). Was this analysis a success? *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 35, 4-10.
- Brickman, P. & Campbell, D. T. (1971). Hedonic relativism and planning the good society. I M. H. Appley (red.), *Adaptation level theory: A symposium* (s. 287-302). New York: Academic Press.
- Britt, T. W., Adler, A. B. & Bartone, P. T. (2001). Deriving benefits from stressful events: The role of engagement in meaningful work and hardiness. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, 53-63.
- Burns, D. D. (1999). *The feeling good handbook* (rev. utg.). New York: Plume.
- Cascio, W. F. (2003). Changes in workers, work, and organizations. In W. Borman, R. Klimoski & D. Ilgen (red.), *Handbook of psychology* (bind 12, s. 401-422). New York: Wiley.
- Cervone, D., Kopp, D. A., Schaumann, L., & Scott, W. D. (1994). Mood, self-efficacy, and performance standards: Lower moods induce higher standards for performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 499-512.
- Crocker, J. & Park, L. E. (2004). The costly pursuit of self-esteem. *Psychological Bulletin*, 130, 392-414.
- Dalai Lama XIV. (2003). *The compassionate life*. Somerville, MA: Wisdom.
- Dalai Lama XIV & Cutler, H. C. (2003). *The art of happiness at work*. New York: Riverhead Books.
- Davidovitz, R., Mikulincer, M., Shaver, P. R., Izsak, R. & Popper, M. (2007). Leaders as attachment figures: Leaders' attachment orientations predict leadership-related mental representations and followers' performance and mental health. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93, 632-650.
- Dawkins, R. (2006). *The selfish gene* (30th anniversary ed.). Oxford, England: Oxford University Press.
- Dean, B. (2006). Courage. *Authentic Happiness Coaching Newsletters*. Lastet ned 17. januar 2008 fra <http://www.authentic happiness.sas.upenn.edu/newsletter.aspx?id=66>
- Diener, E. & Diener, C. (1996). Most people are happy. *Psychological Science*, 7, 181-185.
- Diener, E., Lucas, R. E. & Scollon, C. N. (2006). Beyond the hedonic treadmill: Revising the adaptation theory of well-being. *American Psychologist*, 61, 305-314 .
- Ellis, A. (1998). *How to control your anxiety before it controls you*. New York: Citadel Press.
- Ellis, A. (2005). *The myth of self-esteem: How rational emotive behavior therapy can change your life forever*. Amherst, NY: Prometheus.
- Engø, A., Hovdenak, M. & Worren, D. (2006). *Nynorskordboka* (4. utg.). Oslo: Samlaget.
- Feingold, A. (1992). Gender differences in mate selection preferences: A test of the parental investment model. *Psychological Bulletin*, 112, 125-139.
- Forman, E. M., Herbert, J. D., Moitra, E., Yeomans, P. D. & Geller, P. A. (2007). A randomized controlled effectiveness trial of acceptance and commitment therapy and cognitive therapy for anxiety and depression. *Behavior Modification*, 31, 772-799
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*.

- San Francisco: Jossey-Bass.
- Gergen, K. J. & Gergen, M. M. (1988). Narrative and the self as relationship. I L. Berkowitz (red.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 21, s. 17-56). San Diego, CA: Academic Press.
- Gerhart, B. & Rynes, S. L. (2003). *Compensation: Theory, evidence and strategic implications*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gerner-Mathisen, A. (2001, 7. november). Selvtilfredshet blant ledere. *Osloposten*, s. 25.
- Gilbert, D. (2006). *Stumbling on happiness*. London: Harper Press.
- Gilbert, D. (2007). *Re: What is happiness?* Video på Internett. Sett 17. januar 2008, på <http://www.bigthink.com/love-happiness/505>
- Gilbreath, B. og Benson, P. G. (2004). The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. *Work & Stress*, 18, 255-266.
- Gilovich, T. & Medvec, V. H. (1995). The experience of regret: What, when, and why. *Psychological Review*, 102, 379-395.
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32, 393-417.
- Grant, A. M. & Campbell, E. M. (2007). Doing good, doing harm, being well and burning out: The interactions of perceived prosocial and antisocial impact in service work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 665-691.
- Grant, A. M., Little, B. R. & Phillips, S. D. (2006). Personal projects and organizational lives. I B. R. Little, K. Salmela-Aro & S. D. Phillips (red.), *Personal project pursuit: Goals, action, and human flourishing* (s. 219-244). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Guttu, T., Skadberg, K. & Wettergreen-Jensen, I. (red.) (1982). *Riksmålsordboken*. Oslo: Kunnskapsforlaget.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Haidt, J. (2006). *The happiness hypothesis: Finding modern truth in ancient wisdom*. New York: Basic Books.
- Harari, O. (2002). *The leadership secrets of Colin Powell*. New York: McGraw-Hill.
- Hilgard, E. R. (1987). *Psychology in America: A historical survey*. San Diego, CA: Harcourt Brace Jovanovich.
- James, W. (1890). *The principles of psychology*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Johnson-Laird, P. N., Mancini, F., & Gangemi, A. (2006). A hyper-emotion theory of psychological illnesses. *Psychological Review*, 113, 822-841.
- Karasek, R. A. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (1998). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Lazarus, R. S. (1999). *Stress and emotion: A new synthesis*. New York: Springer.
- Leary, M. R. & Baumeister, R. F. (2000). The nature and function of self-esteem: Sociometer theory. *Advances in Experimental Social Psychology*, 32, 1-62.
- Linville, P. W. (1987). Self-complexity as a cognitive buffer against stress-related illness and depression. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 663-676.
- Longmore, R. J. & Worrell, M. (2007). Do we need to challenge thoughts in cognitive behavior therapy? *Clinical Psychology Review*, 27, 173-187.
- Lubbock, J. (1923). *The use of life*. New York: Macmillan. (Opprinnelig utgitt 1894)
- Lykken, D. & Tellegen, A. (1996). Happiness is a stochastic phenomenon. *Psychological Science*, 7, 186-189.
- Lyubomirsky, S., Sheldon, K. M. & Schkade, D. (2005). Pursuing happiness: The architecture of sustainable change. *Review of General Psychology*, 9, 111-131.
- Marcotte, D. E., Wilcox-Gok, V., & Redmon, D. P. (1999). Prevalence and patterns of major depressive disorder in the United States labor force. *The Journal of Mental Health Policy and Economics*, 2, 123-131.

- Marcus Aurelius (overs. 1964). *Meditations* (Maxwell Staniforth, overs.). Harmondsworth, England: Penguin.
- Mausner-Dorsch, H., & Eaton, W. W. (2000). Psychosocial work environment and depression: Epidemiologic assessment of the demand-control model. *American Journal of Public Health, 90*, 1765-1770.
- McNeill, D. (2007, 7. juli). Prince's solo foreign trip renews speculation about stressed wife. *The Independent*. Lastet ned 26. oktober 2007 fra <http://news.independent.co.uk>
- Mischel, W. (2004). Toward an integrative science of the person. *Annual Review of Psychology, 55*, 1-22.
- Molinsky, A. & Margolis, J. (2005). Necessary evils and interpersonal sensitivity in organizations. *Academy of Management Review, 30*, 245-268.
- Morris, E. (2001). *Theodore Rex*. New York: Modern Library.
- Nettle, D. (2005). *Happiness: The science behind your smile*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Nickerson, C., Schwarz, N., Diener, E. & Kahneman, D. (2003). Zeroing in on the dark side of the American dream: A closer look at the negative consequences of the goal for financial success. *Psychological Science, 14*, 531-536.
- Oishi, S., Diener, E. & Lucas, R. E. (2007). The optimum level of well-being: Can people be too happy? *Perspectives on Psychological Science, 2*, 346-360.
- Onishi, N. (2004, 7. juli). A princess's distress pierces Japan's veil of secrecy. *New York Times*. Lastet ned 27. oktober 2007 fra <http://query.nytimes.com>
- Overskeid, G. (2000). The slave of the passions: Experiencing problems and selecting solutions. *Review of General Psychology, 4*, 284-309.
- Panksepp, J. (2004). Basic affects and the instinctual emotional systems of the brain. I A. S. R. Manstead, N. Frijda, & A. Fischer (red.), *Feelings and emotions: The Amsterdam symposium*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Parasuraman, S. & Purohit, Y. (2000). Distress and boredom among orchestra musicians: The two faces of stress. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*, 74-83.
- Perez-Barberia, F. J., Shultz, S. & Dunbar, R. I. M. (2007). Evidence for coevolution of sociality and relative brain size in three orders of mammals. *Evolution, 61*, 2811-2821.
- Perkins, H. W. (1991). Religious commitment, Yuppie values, and well-being in post-collegiate life. *Review of Religious Research, 32*, 244-251.
- Pratt, M. G. (2000). The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among Amway distributors. *Administrative Science Quarterly, 45*, 456-493.
- Pronin, E., Lin, D. Y. & Ross, L. (2002). The bias blind spot: Perceptions of bias in self versus others. *Personality and Social Psychology Bulletin, 28*, 369-381.
- Rivlin, G. (2007, 5. august). In Silicon Valley, millionaires who don't feel rich. *New York Times*. Lastet ned 6. august 2007 fra <http://www.nytimes.com>
- Robertson Blackmore, E., Stansfeld, S. A., Weller, I., Munce, S., Zagorski, B. M., & Stewart, D. E. (2007). Major depressive episodes and work stress: Results from a national population survey. *American Journal of Public Health, 97*, 2088-2093.
- Royal wives seek new role in monarchies (2004, 13. juli). *China Daily*. Lastet ned 26. oktober 2007 fra <http://www.chinadaily.com.cn>
- Russell, B. (1930). *The conquest of happiness*. London: Routledge.
- Salovey, P. (2007). 2007 freshman address: *The pursuit of happiness*. Lastet ned 30. januar 2008 fra Yale University, Office of Public Affairs Web site: [http://www.yale.edu/opa/campus/2007\\_freshman/200709\\_salovey.html](http://www.yale.edu/opa/campus/2007_freshman/200709_salovey.html)
- Salovey, P., Mayer, J. D. & Rosenhan, D. L. (1991) Mood and helping: Mood as a motivator of helping and helping as a regulator of mood. *Review of Personality and Social Psychology, 12*, 215-237.
- Sargent, J. T., Crocker, J. & Luhtanen, R. K. (2006). Contingencies of self-worth and depressive symptoms in college students. *Journal of Social and Clinical Psychology, 25*,

- 628-646.
- Sauter, S., Murphy, L., Colligan, M., Swanson, N., Hurrell, J. jr., Scharf, F. jr. et al. (1999). *Stress ... at work* (DHHS [NIOSH] Publication No. 99-101). Washington, DC: U.S. Department of Health and Human Services.
- Semmer, N. K., Jacobshagen, N., Meier, L. L., & Elfering, A. (2007). Occupational stress research: The "stress-as-offense-to-self" perspective. In S. McIntyre & J. Houdmont (Eds.), *Occupational health psychology: European perspectives on research, education and practice* (Vol. 2, pp. 41-58). Avioso S. Pedro, Portugal: Edições ISMAI.
- Senator Wellington declares for Bryan. (1900, 5. september). *New York Times*. Lastet ned 17. januar 2008 fra <http://www.nytimes.com>
- Shantideva (overs. 2006). *The way of the Bodhisattva: Bodhicaryavtara* (2. utg.) (Padmakara Translation Group, overs.). Boston: Shambala.
- Silk, J. B., Alberts, S. C. & Altmann, J. (2003). Social bonds of female baboons enhance infant survival. *Science*, 302, 1231-1234.
- Simon, L. (1998). *Genuine reality: A life of William James*. New York: Harcourt Brace & Company.
- Sparks, J. R. & Schenk, J. A. (2001). Explaining the effects of transformational leadership: An investigation of the effects of higher-order motives in multilevel marketing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 849-869.
- Spector, P. E. (2006). *Industrial and organizational psychology: Research and practice* (4. utg.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Spinoza, B. de (2002). *Etikk* (R. H. Næss, overs.). Oslo: De norske Bokklubbene. (Opprinnelig utgitt 1677)
- Sterngold, J. (1993, 9. juni). A ceremony both regal and restful. *New York Times*. Lastet ned 28. oktober 2007 fra <http://query.nytimes.com>
- St. Paul Fire and Marine Insurance Company (1992). *American workers under pressure* (technical report). St. Paul, MN: Forfatteren.
- Svartdal, F. (1992). Sensitivity to nonverbal operant contingencies: Do limited processing resources affect operant conditioning in humans? *Learning and Motivation*, 23, 383-405.
- van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C. & Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 165-175.
- Vesaas, T. (1985). Kontakt. I O. Vesaas (red.), *Tarjei Vesaas om seg sjølv* (s. 239). Oslo: Den norske Bokklubben.
- Williams, J. M. G., Teasdale, J. D., Segal, Z. V. & Kabat-Zinn, J. (2007). *The mindful way through depression: Freeing yourself from chronic unhappiness*. New York: Guilford Press.
- Worthington, E. L., Jr., Witvliet, C. V. O., Pietrini, P. & Miller, A. J. (2007). Forgiveness, health, and well-being: A review of evidence for emotional versus decisional forgiveness, dispositional forgivingness, and reduced unforgiveness. *Journal of Behavioral Medicine*, 30, 291-302.
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201.
- Wrzesniewski, A., Rozin, P. & Bennett, G. (2003). Working, playing, and eating: Making the most of most moments. I C. L. M. Keyes & J. Haidt (red.), *Flourishing: Positive psychology and the life well lived* (s. 185-204). Washington, DC: American Psychological Association.



## NOTER

[1] Geir Kirkebøen, Mads Rekve, Astrid Richardsen og Ellen Wessel skal ha stor takk for nyttige kommentarer på manuskriptet til dette kapitlet.

[2] Vi skal likevel ikke glemme at med henblikk på angst, kan folk oppleve at de har venner og familie, men være redde for at noe skal tilstøte dem selv eller noen de er glad i. Er man tilstrekkelig redd for slikt, kan det redusere ens subjektive lykke, og blir dermed et unntak fra Gilberts påstand.

Generelt kan det synes som om det folk frykter faller i to kategorier: At en selv eller ens kjære skal rammes av a) sosial misère i en eller annen form eller b) skade, sykdom eller død. Det er klart det fins arbeidsplasser der folk kan frykte skade, sykdom eller død. I den grad slik frykt er velbegrunnet, er den ikke et psykisk problem. Er man derimot sykkelig redd for skade, sykdom eller død på jobb, vil man gjerne også være det når man har fri. (Er man f.eks. redd for å ta heisen på jobb, er man gjerne også redd for andre heiser. Er man redd bakterier på jobb, er man redd bakterier andre steder, osv.) Derfor blir ikke angst av denne typen noe hovedpoeng i dette kapitlet.

[3] Ordet "hensyn" brukes billedlig. Jeg argumenterer ikke for at det ligger vilje bak evolusjonen.

[4] Og det gjør man gjerne når man søker å nå et viktig mål.

[5] Den nåværende Lord Avebury, ingeniør Eric Lubbock, kan likevel komme til å overgå sin stamfar i praktisk kjærlighet til alt levende. Dagens Avebury, som er buddhist og liberal politiker, har ifølge Swansea University testamentert sin kropp til Battersea hjem for hunder, med konsumpsjon som formål. Se [healthlaw.swan.ac.uk/resource\\_files/Medical%20School/Death%20and%20euthanasia.rtf](http://healthlaw.swan.ac.uk/resource_files/Medical%20School/Death%20and%20euthanasia.rtf) (besøkt 11. januar 2008).

[6] Jeg vet han ikke heter Lama. Dalai Lama er en tittel. Men "hr. Lama" løser opp stemningen nå mot slutten, ikke sant?