

# 1.1 Hvordan du skaber arbejdsglæde med positiv psykologi

Af Anna-Mette Thomsen, Aut. psykolog og coach, Specialist i Arbejds- og Organisationspsykologi, INSPIRES - center for psykologisk ekspertise, Aps. [at@inspires.dk](mailto:at@inspires.dk)

## Indhold

Denne artikel har følgende indhold:

1. Positiv psykologi
2. Arbejdsglæde
3. De fire redskaber til at skabe arbejdsglæde
  - A. Selvtillid
  - B. Håb
  - C. Optimisme
  - D. Modstandsdygtighed
4. Krise, forandring og arbejdsglæde

## 1. Positiv psykologi

Bølgen i positiv psykologi startede for cirka ti år siden, da Seligman udfordrede det psykologiske felt til forandring fra et fokus på, hvad der er galt og dysfunktionelt med mennesker til, hvad der er rigtigt og godt hos dem. Specifikt fokuserer tilgangen på styrker i stedet for svagheder, sundhed og vitalitet i stedet for sygdom og patologi. Positiv psykologi kan hermed defineres som "det videnskabelige studie af optimale menneskelige processer".

Positiv psykologi tager herved udgangspunkt i det, der fungerer, og hvordan du kan bruge det, der virker. Det er en tilgang der er baseret på både teori, studier og praktiske erfaringer. Psykologer i hele verden har taget tilgangen til sig, og anvender den i praksis. Selv i de mest succesfulde virksomheder i verden anvender de positiv psykologi. For tilgangen giver ikke kun glade medarbejdere, gode arbejdsdage og arbejdsglæde. Det viser sig faktisk også, at det giver gode resultater på bundlinjen. I en tid hvor alle råber krise, krise og atter krise, kan det betale sig at investere i at skabe arbejdsglæde. Den eneste måde du kan skabe arbejdsglæde på er at fokusere på den menneskelige kapital, altså de medarbejdere, du har i din virksomhed. En af de mest succesfulde mænd i verden, Bill Gates, anerkender, at de mest værdifulde aktiver han

har, forlader virksomheden hver dag. Med andre ord, anerkender han, den kollektive viden, egenskaber og evner, som hans medarbejdere indeholder. Det er disse unikke styrker, der adskiller Microsoft fra andre konkurrenter.

Selvom tilgangen kun er 10 år gammel, ved vi en masse om, hvordan du udvikler, støtter og skaber optimale menneskelige processer. Til at forklare, hvordan du kan påvirke disse processer optimalt, vil jeg starte med begrebet arbejdsglæde, som er "en positiv følelse, som fylder dig med glæde, når du arbejder". Arbejdsglæde vil således hjælpe med at skabe optimale menneskelige processer, som virksomheden kan anvende til at skabe bedre resultater på bundlinjen. En amerikansk undersøgelse har fundet, at der er en stor sammenhæng mellem medarbejderes effektivitet og arbejdsglæde. Det vil sige, at arbejdsglæde gør dig i stand til at præstere mere samtidig med, at du er glad.

Med andre ord: Der er et stort potentiale ved at arbejde konkret og bevidst med arbejdsglæde i virksomheden.

## **2. Arbejdsglæden i virksomheden**

Start med at tage temperaturen på arbejdsglæden i virksomheden. Vurdér dine medarbejders arbejdsglæde:

- Hvor glade er de, når de møder på arbejde eller i løbet af dagen, når de går hjem?
- Hvor højt vil du score den indbyrdes arbejdsglæde i afdelingen - på en skala fra 1-10, hvor 10 er meget høj?
- Hvilke tegn kan du se på, at arbejdsglæden er høj/mindre høj?
- Hvor ligger udviklingsmulighederne i jeres afdeling i forhold til arbejdsglæden?
- Hvad skal du være mere opmærksom på i dig selv og hos andre for at styrke arbejdsglæden i afdelingen?

## **Du har ansvaret**

Det er vigtigt at slå fast, at det er dig, der har ansvaret for, at medarbejderne har en høj arbejdsglæde. Det starter med dig, og hvordan du skaber rammerne for medarbejderne.

Det handler om din tilgang til arbejdsglæde. De signaler du sender, påvirker hvordan den enkelte reagerer både tanke-, følelses- og handlingsmæssigt. Positive tanker og handlinger giver positive følelser. Når medarbejderen tænker, føler og handler positivt, har du skabt arbejdsglæde. Skaber du de rette rammer og sender positive signaler, så vil medarbejderne også tage ansvar for deres egen arbejdsglæde. Det giver en selvforstærkende effekt.

I denne artikel får du en række redskaber til, hvordan du kan gøre dine egne erfaringer og skabe ændringer i din egen og medarbejdernes

arbejdsglæde.

## **Menneskelig kapital, social kapital og positiv psykologisk kapital**

Inden jeg vil forklare, hvordan du helt konkret kan arbejde med at skabe rammerne og signalerne over for medarbejderne. Vil jeg gennemgå det teoretiske fundament bag redskaberne. Når du ser på resultaterne fra virksomheden, kigger du oftest på bundlinjen, som vi også kan kalde den økonomiske kapital. Flere og flere ledere er dog også begyndt at se på den menneskelige kapital. Menneskelige refererer til de mennesker, som arbejder på alle niveauer, hvor kapital refererer til det, der er investeret og forventes at komme tilbage. Denne tilgang til menneskelige ressourcer har givet et positivt udfald i forhold til præstationsniveauet. I en undersøgelse fra Fortune 500 viser det sig, at 86 procent anvendte målinger på den menneskelige kapital på grund af bundlinjen. Disse målinger bliver oftest anvendt til, hvad der skal sættes ind over for på virksomheden. Men at isolere og måle på den menneskelige kapital kan være meget vanskeligt, fordi det er situationsbestemt. Alligevel er den menneskelige kapital afgørende for virksomhedens præstationer blandt konkurrenter.

Herudover er social kapital, som en ligeså væsentlig del af virksomhedens præstationer i forhold til konkurrenterne, fordi relationer sælger. En undersøgelse har endda påvist at relationsmarkedsføring står for 85 procent af salget. De relationer og det netværk medarbejderne har, er derfor også meget væsentlig. Men social kapital handler ikke udelukkende om salg, det handler også om, hvordan medarbejderne løser udfordringer og får arbejdsglæde gennem en betænksom kollega.

Har medarbejderen eksempelvis brug for hjælp til løse et problem, hvem kan så hjælpe internt eller eksternt? Medarbejderen får hermed mulighed for at løse udfordringen igennem social kapital hurtigere end, hvis medarbejderen skulle løse det alene. Herudover vil en positiv kommentar eller et smil eller selskab i pauserne give ekstra energi til den enkelte medarbejder. Ligesom en negativ kommentar eller en surt udtryk eller en afvisning vil trække arbejdsglæden ned. På samme måde som den menneskelige kapital, er social kapital ligeledes en god investering for virksomheden. Men tre anerkendte forskere fra USA har introduceret et nyt begreb, som de kalder positiv psykologisk kapital, der kan anvendes til at skabe endnu højere arbejdsglæde.

## **2. Positiv psykologisk kapital**

Positiv psykologisk kapital er, "din individuelle positive psykologiske udviklingstilstand, som er karakteriseret af:

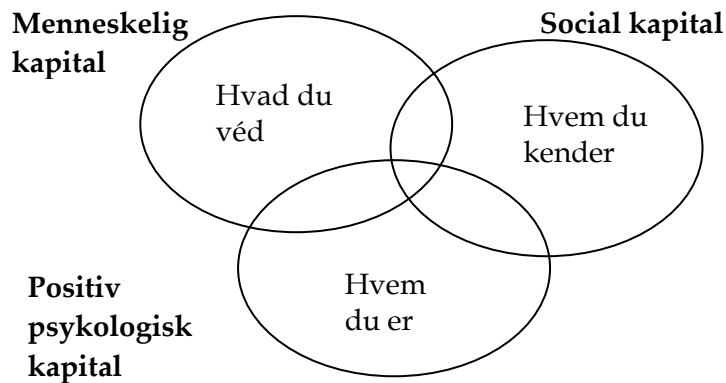
1. Have selvtillid til at tage og anvende den rette indsats til at få succes med udfordrende opgaver
2. Sigte efter mål (håb) og hvis nødvendigt ændre vejen til målet for at opnå succes

3. Tillægge sig positive overbevisninger (optimisme) om at løse opgaven nu og i fremtiden
4. Håndtere modstand eller store problemer og bibeholde sin styrke (modstandsdygtighed) så personen opnår succes.

Disse fire positive psykologiske egenskaber er noget, som du kan udvikle både hos dig selv og hos andre. Hvordan du gør det, vil jeg komme ind på senere.

Som du kan se i figur 1, så handler menneskelig kapital om, hvad du ved, Social kapital handler om, hvem du kender. Positiv psykologisk kapital handler om, hvem du er.

**Figur 1.**



Menneskelig kapital	Social kapital	Positiv psykologisk kapital
<b>Hvad du véd</b>	<b>Hvem du kender</b>	<b>Hvem du er</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Erfaringer</li><li>• Uddannelse</li><li>• Evner</li><li>• Viden</li><li>• Idéer</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Relationer</li><li>• Netværk</li><li>• Venner</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Selvtillid</li><li>• Håb</li><li>• Optimisme</li><li>• Modstandsdygtighed</li></ul>

Men hvad skal der egentlig til for, at du kan starte med at skabe arbejdsglæde?

Start med at skærpe din opmærksomhed på, hvordan du oplever arbejdsglæde ved at tænke over følgende spørgsmål:

- Hvordan véd du, at du har arbejdsglæde?

- Hvordan véd du, hvor din arbejdsglæde kommer fra?
- Hvad kan du selv gøre for at skabe arbejdsglæde?
- På hvilke områder og i hvilke relationer har arbejdsglæde?
- Hvad kommer den af?
- Hvordan kan du bidrage til andres arbejdsglæde?

Arbejdsglæde kan skabes både gennem den menneskelige, sociale og positive psykologiske kapital. Men især den positive psykologiske kapital giver dig mulighed for, at medarbejderen selv tager ansvar og udvikler sin arbejdsglæde over for sig selv, men også i forhold til andre.

Det handler om at blive bevidst på arbejdsglæden, ved at formulere dét der ligger i luften, men som ingen andre siger højt. Det svarer til de 3-D tegninger, som vi anvender til at se, hvordan vi opfatter tingene. Tænk på billedet, hvor to mennesker vender deres ansigter imod hinanden, dette billede er faktisk også et billede af en vase. Men det afhænger af, hvordan du ser. For at få øje på det skjulte motiv i mønstret skal du lægge dine forudfattede oplevelser og meninger væk, og på den måde træder et helt nyt billede frem. Når du først er opmærksom på det, forsvinder det ikke. Men det kræver lidt øvelse at se og bygge ovenpå arbejdsglæden. Det er dog også væsentligt at holde for øje, at medarbejderne kan opfatte arbejdsglæde forskelligt. Det afhænger af deres psykologiske kapital. Har en medarbejder f.eks. meget lav selvtillid, hvor han ikke tror på hans egne evner, vil han have mere brug for ros, end en medarbejder, som har selvtillid. Den anden medarbejder kan derimod have en negativ indstilling til tilværelsen (pessimisme), og har brug for opmuntrende ord på vejen.

Du skal være opmærksom på, hvordan du selv oplever en situation og hvordan situationen påvirker dig. Ønsker du, at medarbejderne skal være åbne, skal du skabe rammerne for dem. Du skal ligge dagsorden på bordet, og fortælle, hvad der skaber arbejdsglæde for dig, og opfordre medarbejderne til at fortælle, hvad der giver dem mere arbejdsglæde. Herudfra får du simpelt hen mere information til rådighed til at skabe endnu bedre rammer for højere arbejdsglæde. Det hjælper ikke at vente på bedre tider, det handler om at skabe dem selv. Det handler om at tage problemerne og utilfredshed op i de fora, hvor de hører hjemme, så der kan handles på dem.

Fortæl, hvad dine forventninger er, hvad du ønsker, der skal ske. På en virksomhed eksisterer der altid usynlige regler for, hvad og hvordan vi kommunikerer arbejdsglæde. Nogle ledere tænker, at de skal rose deres medarbejdere rigtig meget, andre tænker, når de ikke får skældt ud, så gør de et godt stykke arbejde. Men det er ikke nødvendigvis det, som den enkelte medarbejder har brug for. Vi tror andre véd og forstår, hvad vi mener. Det gør andre mennesker sjældent. Desto bedre vi er til at gøre

de gensidige forventninger tydelige, desto nemmere vil arbejdsglæden stige.

Men hvordan kan du så bruge den positive psykologiske kapital?

**De fire redskaber til at skabe højere arbejdsglæde**

Hver medarbejder har i højere eller mindre grad positiv psykologisk kapital. Det er dog vigtigt at have for øje, at hvis medarbejderen er stresset eller lignende, så kan det være vanskeligt at mobilisere medarbejderen til at skabe højere arbejdsglæde. Er du i tvivl, så send medarbejderen til en professionel, som har ekspertviden.

Hvornår har du sidst lyttet og fokuseret på din medarbejders arbejdsglæde uden, at der var opstået en konflikt, problem eller sygemelding? Hvor ligger dit fokus? På brandslukning, forebyggelse eller opbygning?

Uanset hvor dit fokus ligger, så er det aldrig for sent at se på medarbejdernes positive psykologiske kapital. Vurdér dine medarbejdere netop nu:

- På en skala fra 1-10, hvor 10 er meget godt, scorer dine medarbejdere på selvtillid, når de skal løse en opgave? Hvad siger denne karakter om personen? Hvordan kan du støtte/styrke selvtilliden?
- På en skala fra 1-10, hvor meget scorer dine medarbejdere på optimisme, når de skal løse en opgave? Hvordan reagerer de nu, og hvordan reagerer de undervejs? Hvordan kan du støtte/styrke optimismen?
- På en skala fra 1-10, hvor højt score dine medarbejdere på håb, når de løser en opgave? Hvordan arbejder de sig hen imod målet? Hvordan kan de regulere målet undervejs? Hvordan kan du støtte/styrke håbet?
- På en skal fra 1-10, hvor højt scorer dine medarbejdere på modstandsdygtighed? Overvinder de svære problemer? Hvordan reagerer de, når de møder modstand? Hvordan kan du støtte/styrke deres modstandsdygtighed?

Hvad du finder afhænger af, hvem du taler med, og i hvilken situation I er i. At lytte mellem linjerne kræver opmærksomhed. Du skal have fokus på medarbejderen for at kunne tilbyde den rette hjælp. Til gengæld er gevinsten stor. Du får en medarbejder, der er glad, produktiv, kreativ og målrettet.

Som leder er det dit job at hjælpe dine medarbejdere til at åbne op for deres største potentiale. Nu tilbyder jeg en direkte vej til dette potentiale gennem positiv psykologisk kapital.

Forsøg at lytte efter:

- hvad der ikke bliver sagt,
- hvad der siges mellem linjerne,
- hvad den enkelte viser igennem handlinger,
- hvilke følelser de viser, når de møder modstand.

På den måde kan du lytte efter, hvad dine medarbejdere har brug for at arbejde med. Og herigennem hvad de har brug for til at skabe højere arbejdsglæde.

Når du véd, hvad de har brug for, kan du anvende følgende:

## A. Selvtillid

**Selvtillid** er en persons tillid til sine egne evner. Alle mennesker har forskellig grader af selvtillid, hvor nogle har meget lidt tro på sig selv, og andre har meget. Når du konstant føler nederlag og er utilfreds med dig selv, så bevæger du dig gradvist længere og længere ned i arbejdsglæde, du kan endda udvikle depression.

Selvtillid er ikke noget du er født med. Det er noget, der læres igennem erfaring. Men oftest holder mange sig tilbage, fordi de er bange for at mislykkes. Derfor er det nødvendigt at opmuntre din medarbejder, hvis du eksempelvis oplever, at han undgår en opgave eller taler negativt om sine egne evner. Opmuntring hjælper med, at medarbejderen forsøger at løse en opgave, hvor han føler sig usikker. På den måde giver du som leder din medarbejder mulighed for at øge sin selvtillid. Men det er ikke kun opmuntring alene, det er også afgørende, hvad medarbejderen tænker om sig selv.

En engelsk undersøgelse af knap 4.000 par enæggede og tveæggede tvillinger afslører, at de med tiltro til egne evner også fik de højeste resultater, selv når man justerer faktorerne for andre ellers afgørende påvirkninger som intelligens og det omgivende miljø (1). Det, den enkelte medarbejder tænker om sig selv, når de udfører en opgave bliver herved afgørende for, hvordan og hvor godt de udfører opgaven. Det tankemønster medarbejderen anvender påvirker herved, hvilken grad af selvtillid han har. Du kan hjælpe din medarbejder ved følgende trin:

1. Lyt efter personens følelser, forhindring (negative tanker) og potentiale for at udføre en opgave.
2. Hvad underbygger og opbygger personens selvtillid i forhold til opgaven?
3. Fortæl, hvad du hører. Hører du frygt, fortæl det, hvis du hører tvivl, fortæl det. Fortæl derefter hvilket potentiale du kan se hos personen.
4. Spørg personen, hvad der kan hjælpe ham? Spørg indtil den støtte han har brug for, hvilke tanker der kan hjælpe ham på vej.

5. Understøt og underbyg altid personens selvtillid igennem anerkendelse, og opmuntring.

Selvtillid er ligesom en trappe, når du har taget det første skridt, så går resten af sig selv.

Det næste redskab i positiv psykologisk kapital er håb.

## **B. Håb**

**Håb** er forventningen om at noget ønsket måske vil indtræffe. Håbet hænger således sammen med tiden og at vi i nutiden ikke kan vide, hvad der vil ske i fremtiden. Når vejen til dit mål er blokeret, skal du også kende vejen og alternative veje til at gennemføre din vilje (plan). En høj grad af håb kræver, at du har både vejen mod målet og viljen til at gennemføre det succesfuldt. Håb som positiv psykologisk komponent omhandler således en tankemæssig tilstand og indre plan. Denne mentale holdning og indre plan samarbejder i en konstant udvikling, hvor vilje og beslutsomhed giver motivationen til at finde nye veje til målet. Når du som leder skal opbygge medarbejders håb, kan du arbejde med at:

1. Sætte klare mål for virksomheden, som er specifikke og udfordrende. Har medarbejderen en meget lav grad af håb, skal målet være mindre udfordrende. Herved kan medarbejderen udvikle håb.
2. Anvende en trappemetode, hvor der bliver opstillet konkrete delmål. Herved opnår medarbejderen succes undervejs.
3. Udvikle mindst en alternativ vej til at opnå målet. Så der eksisterer en handlingsplan, der kan revurderes undervejs, hvis det er nødvendigt.
4. Anerkende processen, som en del af målet. Det handler ikke kun om at nå målet, men også at nyde vejen dertil.
5. Vær forberedt på, at du skal hjælpe med at omformulere målet, så der ikke kommer til at eksistere falsk håb.

Håb adskiller sig fra optimisme ved, at du kan få eller arbejde dig hen mod et ønsket mål uanset om, du skal revurdere vejen eller målet. Optimisme er et sæt af positive overbevisninger i forhold til sig selv, andre og arbejdsopgaver.

Det næste redskab i positiv psykologisk kapital er optimisme.

## **C. Optimisme**

Er glasset halvt fuld eller halvt tomt? Det er det spørgsmål, du kan stille og få et enkelt svar på om du er pessimist eller optimist. Fremhæver du den nøjagtige samme situation tager en pessimist et mere negativt syn og fokuserer på, hvad der mangler, hvorimod en optimist fokuserer på det,



der allerede er eller kan komme.

På trods af, at mennesker kan se forskelligt på verden, viser forskning, at du har et overordnet niveau for optimisme eller pessimisme. Heldigvis viser forskning også, at du kan udvikle din optimisme, hvis du ønsker det.

Seligman som er faderen af den positive psykologiske retning, mener at forskellen på optimister og pessimister er, hvordan de forklarer de *negative ting*, der sker i deres liv. Altså hvordan og hvad de tillægger deres oplevelser. Det bliver således en forklaringsmodel, som personen levet sit liv ud fra. Forskellen på optimister og pessimister kan ifølge Seligman opstilles på følgende måde:

Dimensioner	Optimister:	Pessimister:
<b>fremtidig forklaringsmodel</b>	Sådan er det denne gang. Det kan være en midlertidig begivenhed eller noget der er nemt at ændre. Det er ikke noget, der spiller nogen afgørende rolle i fremtiden.	Sådan er det altid eller der sker aldrig noget, det er en permanent begivenhed, der ikke ændres.
<b>Udbredelse</b>	Oplevelsen er begrænset til denne specifikke situation.	Oplevelsen har generelle begrundelser, som påvirker næsten alle områder i personens liv.
<b>Ansvar</b>	Ydre begrundelser. Det kan skyldes mange ting.	Indre begrundelser. Det er personens egen skyld og ikke ydre omstændigheder.

Der er altså tre dimensioner, som er væsentlige i forhold til, hvordan du forklarer en negativ hændelse: tid eller varighed, udbredelse og ansvar.

Nøglen til at udvikle sin optimisme ligger i medarbejderens tanker og handlinger. Det medarbejderen skal lære, er at blive bevidst om hans pessimistiske tanker og handlinger, sætte spørgsmålstejn ved dem, for derefter til sidst at handle på en anden måde. Du kan hjælpe din medarbejder ved følgende trin:

1. Lyt efter personens selvødelæggende tanker, se efter negative

- handlinger og udviklingsmuligheder for at udføre en opgave.
2. Hvad underbygger og opbygger personen i forhold til opgaven?
  3. Fortæl, hvad du hører og oplever. Fortæl derefter hvilket potentiale du kan se hos personen?
  4. Spørg personen, hvad der kan hjælpe ham? Spørg indtil den støtte han har brug for, hvilke tanke og handlinger der kan hjælpe ham på vej.

Når medarbejderen bliver mere bevidst omkring sine negative overbevisninger, kan han arbejde med at ændre dem til mere positive og optimistiske overbevisninger.

Det næste redskab i positiv psykologisk kapital er modstandsdygtighed.

#### **D. Modstandsdygtighed**

Modstandsdygtighed har i mange år været noget psykologer og forskere troede, mennesker var født med. I dag ved vi dog, at det handler om, hvilke håndteringsstrategier du anvender eller udvikler i en givent situation.

Du kan hjælpe din medarbejder til at udvikle modstandsdygtighed igennem en opfordring til, at:

1. Undgå at negative tankefælder, når tingene går galt.
2. Teste hvor præcis en overbevisning er i forhold til problemet og hvordan personen finder løsningen.
3. Forholde sig roligt, når personen overvældes af stress eller negative følelser.

Modstandsdygtighed er meget personlig, fordi det afhænger af, hvilke håndteringsstrategier medarbejderen allerede har. Oplever du eller din medarbejder store vanskeligheder i forhold til at håndtere opgaver, situationer eller følelser, er det bedst, at konsultere en psykolog med den rette viden.

De fire redskaber en ny vinkel til, hvordan du kan skabe arbejdsglæde på et højere niveau. Det handler bare om at komme i gang. Ansvar starter hos dig, men på sigt kan medarbejderne med ovenstående selv tage ansvar og videreudvikle højere arbejdsglæde.

#### **4. Krise, forandring og arbejdsglæde**

I denne krisetid, som vi kalder disse store forandringer, der sker lige nu, har mange ledere og medarbejdere sunde udfordringer, når det handler om at skabe arbejdsglæde. Forandringstempoet har ændret sig markant det sidste årti. Når en arbejdsopgave er løst, kommer der en ny. Er der for få forandringer bliver det kedeligt, er der for mange, bliver personen træt og opgivende. Arbejdsglæde kan igennem de fire ovenstående

redskaber være med til at styrke medarbejderen og herigennem virksomheden i forandringstider.

Når menneskelig kapital er en vigtig del af den konkurrencemæssige fordel i dagens virksomheder, så er tiden kommet til at omdefinere og udvikle denne kapital. Artiklens fokus har været arbejdsglæde igennem positiv psykologisk kapital. De praktiske redskaber i artiklen er: selvtillid, håb, optimisme og modstandsdygtighed, som alle kan udvikle. Disse fire redskaber udvikler ikke kun arbejdsglæde, men giver også mulighed for højere produktivitet og kreativitet. De menneskelige faktorer kan bedre anvendes til at møde de store udfordringer virksomheder står over for lige nu og i fremtiden.

**Om forfatteren,  
Anna-Mette  
Thomsen**

I dag er Anna-Mette Thomsen direktør for Inspires – center for psykologisk ekspertise Aps. Anna-Mette Thomsen er psykolog (cand. Psyk.) fra Århus Universitet med speciale i coaching inden for det arbejds- og organisationspsykologiske felt. Hun er godkendt som autoriseret psykolog af Psykolognævnet, og internationalt akkrediteret coach. Hun arbejder til daglig i det arbejds- og organisatoriske felt, hvor hun hjælper enkeltpersoner, grupper og organisationer med erhvervslivets udfordringer.

Kontakt: Anna-Mette Thomsen, Direktør, psykolog og coach, at@inspires.dk, Inspires – center for psykologisk ekspertise Aps, www.inspires.dk

**Noter**

1. 'More Than Just IQ: School Achievement Is Predicted by Self-Perceived Abilities - But for Genetic Rather Than Environmental Reasons'

**Mere viden**

Du kan læse mere om positiv psykologi og arbejdsglæde i mange typer bøger. Inden for litteraturen er der inspiration at hente her:

**Litteratur**

“Psychological Capital – Developing the Human Competitive Edge”  
Fred Luthans et. al, Oxford University Press 2007.

Cooperrider, David L. (1987): “Positive Image, Positive Action – the Affirmative Basis of Organizing.” I Cooperrider (o.a.) (ed.): Appreciative Inquiry. An Emerging Direction for Organization Development, s.31 -77.

Stipes Publishing, 2001

Fredrickson, Barbara [1] "The Value of Positive Emotions" I: "American Scientist", 2003

Fredrickson, Barbara [2]: "Positive emotions and Upward Spirals in Organizations" I Cameron, K. S. (ed.): Positive Organizational Scholarship, s.163-76. Berett - Koehler Publishers, Berkeley, 2003

Fredrickson, Barbara (2002) [3]: "Leading with Positive Emotions"

Fredrickson, Barbara [4]: "Cultivating Positive Emotions to Optimize Health and Well-Being" I: "Prevention & Treatment", 2000.