

AFI-rapport 6/2013

Benedicte Brøgger og Robert Salomon

# Å jobbe med arbeidsglede – hva kan virksomheter få ut av det?

En kunnskapsstatus



ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS RAPPORTSERIE  
THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S REPORT SERIES

© Arbeidsforskningsinstituttet 2013

© Work Research Institute

© Forfatter(e)/Author(s)

Det må ikke kopieres fra denne publikasjonen ut over det som er tillatt etter bestemmelsene i "Lov om opphavsrett til åndsverk", "Lov om rett til fotografi" og "Avtale mellom staten og rettighets-  
havernes organisasjoner om kopiering av opphavsrettslig beskyttet verk i undervisningsvirksomhet".

All rights reserved. This publication or part thereof may not be reproduced in any form without the written permission from the publisher.

ISBN 978-82-7609-326-1

ISSN 0807-0865

Arbeidsforskningsinstituttet AS  
Pb. 6954 St. Olavs plass  
NO-0130 OSLO

Work Research Institute  
P.O.Box 6954 St. Olavs plass  
NO-0130 OSLO

Telefon: +47 23 36 92 00

Telefax: +47 22 56 89 18

E-post: [afi@afi.no](mailto:afi@afi.no)

Webadresse: [www.afi.no](http://www.afi.no)

Publikasjonen kan bestilles eller lastes ned fra <http://www.afi.no>

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS RAPPORTSERIE  
THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S REPORT SERIES

*Temaområde*

Mestring, arbeid og mangfold

*Rapport nr.:*

6/2013

*Tittel:*

Å jobbe med arbeidsglede – hva kan virksomheter få ut av det?  
En kunnskapsstatus.

*Dato:*

April 2013

*Forfattere:*

Benedicte Brøgger og Robert Salomon

*Antall sider:*

43 + appendix

*Resymé:*

AFI fikk i desember 2012 i oppdrag av Virke å gjennomgå eksisterende kunnskap om arbeidsglede. Denne rapporten er en noe bearbeidet versjon av den første. I rapporten går det gjennom en stor internasjonal forskningslitteratur om arbeidsglede. Arbeidsglede eller jobbingasjement er et samlebegrep for en rekke positive faktorer knyttet til et arbeidsforhold. Begrepet stammer fra en nyskapende kobling mellom klassiske arbeidsmiljøstudier og positiv psykologi. I rapporten presenteres hva litteraturen sier om å skape betingelser for arbeidsglede, effektene av den, og dens mørkere sider. Forskningsresultatene har ikke form av endelige bevis, men det vi kan kalle sterke forskningsbaserte antakelser om at høyt jobbingasjement gi økt produktivitet, økt kundetilfredshet, økt nyskaping, større jobbtrofasthet og lavere sykefravær. Det gjelder i ulike bransjer og yrker. Konklusjonen i rapporten er at hovedmønsteret av disse antakelsene er såpass klart at det er rimelig å anta at det vil være fornuftig for de fleste virksomheter å satse på oppnå en høy grad av arbeidsglede blant medarbeiderne.

*Emneord:*

Arbeidsglede

Arbeidsmiljø

Medvirkning

Organisasjonseffekter

Organisasjonsutvikling

## Forord

AFI har fått i oppdrag av Virke å gjennomgå eksisterende kunnskap om arbeidsglede. Fra oppdragsbeskrivelsen heter det at kunnskapsstatusen skal ha hovedvekt på arbeidsglede som jobbengasjement og jobbmotivasjon, snarere enn rene arbeidsmiljøforhold. Videre skal det gjøres "et bredt søk på ulike korrelasjoner og sammenhenger med arbeidsglede og vi ønsker at det ses spesielt etter om virksomheter som har arbeidsglede er bedre på produktivitet, sykefravær, turnover, innovasjon/skaperkraft, omstillingsevne, kunde/brukertilfredshet og salg".

Det er en omfattende litteratur på feltet, og gitt omfanget av ressursene som har vært til rådighet, har vi i oversikten lagt vekt på å få frem hovedtrekkene i litteraturen. Hovedtyngden av den litteraturen vi har valgt på engelsk er knyttet til begrepet *job engagement* og vi har derfor brukt jobbengasjement og arbeidsglede om hverandre gjennom rapporten.

Arbeidet har funnet sted i løpet av noen hektiske uker fra desember 2012 til februar 2013. I den foreliggende rapporten har vi i stor grad måttet basere oss på sammendrag og sekundærkilder. Vi skulle gjerne gått dypere inn i originalkildene bl.a. for å kunne utøve grundigere kildekritikk. Heldigvis er det ofte mulig å få fram de mest sentrale problemstillingene innen et felt selv når det ikke er anledning til fordypning. Det håper vi at vi har lyktes med.

Den forskningen vi har gjennomgått har ikke kommet fram til sannheter. Men den gir innsikt og reiser en del problemstillinger som bør være av interesse for alle som ønsker å arbeide med arbeidsglede i sin virksomhet.

Vi takker Virke for oppdraget. Takk for hjelpen til Asbjørn Grimsmo for henvisning til nyttig litteratur, Bettina Knutsen for bistand til referanser og litteraturlisten, Olaug Hagen for å skjøte sammen bruddstykker i ulike formater til en forhåpentligvis lesbar rapport. Virkerapporten ble lagt ut på deres hjemmesider den 4.mars 2013 i forbindelse med en arbeidsgledekampanje. Denne versjonen av rapporten er noe bearbeidet etter innspill fra Øyvind Pålshaugen, som vi takker for faglig kvalitetssikring. Det som fortsatt står igjen av feil og mangler tar vi det fulle ansvar for.

Benedicte Brøgger

Robert H. Salomon

Arbeidsforskningsinstituttet, april 2013

## Innhold

1. Innledning: Tre hovedtyper av studier om arbeidsglede .....	1
Fokus fra utbrenthet til positiv psykologi.....	1
Omfattende undersøkelser blant ansatte i amerikanske og globale selskaper .....	1
Studier av interne bedriftsprosesser.....	2
2. Arbeidsglede: jobbengasjement.....	3
Ressurser og jobbkrav påvirker arbeidsgleden .....	4
Jobbkrav .....	5
Jobbressurser .....	5
Beslektede tilnærminger i den internasjonale litteraturen .....	6
Nasjonale, kulturelle og sosiale forskjeller i jobbengasjement.....	10
3. Betingelser for arbeidsglede .....	12
Introduksjon av nyansatte er viktig for arbeidsgleden .....	12
Jobbengasjement må sees i sammenheng med ledelse .....	12
Organisatorisk støtte og strategisk forankring er helt nødvendig .....	12
Uten medvirkning intet engasjement .....	13
4. Effekter av høy arbeidsglede.....	14
Lavt engasjement gir høy turnover og omvendt.....	14
Høyt engasjement bedrer kvaliteten på krisehåndtering og omstilling.....	14
Jobbengasjement kan bidra til innovasjon.....	14
Jobbengasjement gir bedre forretningsresultater .....	16
Jobbengasjement kan gi bedre kundeservice og kundelojalitet .....	17
En oppsummerende tabell om effekten av arbeidsglede .....	18
Arbeidsgleden er høy i Norge.....	21
5. Hvordan bør virksomheter arbeide med arbeidsglede og jobbengasjement? .....	24
Individbaserte intervensjoner .....	24
Teambaserte intervensjoner .....	25
Dialogbaserte utviklingsprosesser.....	26
Jobbengasjementets mørke sider. Honningfelle og tidsklemme .....	28
Forhold som har vært lite studert, men som kan gjøre stor forskjell .....	30
Ordfliste .....	32
Bibliografi .....	33
Appendix 1.....	45



## Sammendrag

Arbeidsglede eller jobbengasjement er et samlebegrep for en rekke positive faktorer knyttet til et arbeidsforhold. I rapporten går det gjennom en stor internasjonal forskningslitteratur om arbeidsglede. Det er en ganske stor dokumentasjon på at jobbengasjement er en viktig faktor for å oppnå økt produktivitet, økt kundetilfredshet, økt nyskaping, større jobbtrofasthet og lavere sykefravær. Det gjelder i ulike bransjer og yrker. Forskningsresultatene har ikke form av endelige bevis, men det vi kan kalle sterke forskningsbaserte antakelser (propositions). Vi mener at hovedmønsteret av disse antakelsene er såpass klart at det er rimelig å anta at det vil være fornuftig for de fleste virksomheter å satse på oppnå en høy grad av arbeidsglede blant medarbeiderne. Om man ønsker å skape en arbeidsplass preget av arbeidsglede, nytter det ikke med engangstiltak. Det må skapes en kontinuerlig oppmerksomhet om de tiltak og mekanismer som fremmer arbeidsgleden. Denne oppmerksomheten er ikke gratis og bør derfor være en integrert del av virksomhetenes HRM- og OU-strategi.

Interessen for forskning om arbeidsglede fikk betydelig oppsving i forbindelse med interessen for "positiv psykologi". Den er også influert av forskning om utbrenthet og stress. Den tidlige forskningen viste at høyt engasjement økte stress og risikoen for utbrenthet. Resultatet ble et helt annet da medarbeidernes personlige ressurser og organisatoriske ressurser ble inkludert i analysene. Da ble det avdekket en produktiv konsekvenskjede: Et godt ressursgrunnlag gir høy arbeidsglede, som gir gode resultater, som igjen bedrer ressursgrunnlaget. Personlige ressurser inkluderer vitalitet, dedikasjon, entusiasme og evne til fordypelse i arbeidsoppgavene, mens organisatoriske ressurser er forhold som arbeidsressurser, rolleklarhet, klare begrunnede positive og negative tilbakemeldinger, kollegastøtte, medvirkning, autonomi i jobbutøvelsen og lederadferd. Lav arbeidsglede kan føre til motivasjonsfall, lavere produktivitet, mindre lojalitet til virksomheten og økt sykefravær.

Både forskningsfunnene og anbefalinger til hvordan virksomheter kan påvirke betingelsene for arbeidsgleden gjennomgås i rapporten. Den er delt i fem kapitler, en litteraturliste og et appendix hvor metoder og kildebruk presenteres. Det er også laget en ordliste hvor de viktigste engelske jobbengasjementbegrepene forsøksvis er oversatt til norsk, den kan forbedres og utvides, s. 32.

I *kapittel 1: Tre hovedtyper av studier om arbeidsglede* gjennomgås kort tre hovedtyper av internasjonale studier om arbeidsglede. Vi har delt litteraturen inn i studier som går i dybden, i bredden og i virkeligheten. Dybdestudiene er rene forskningsarbeider som er vitenskapelig kvalitetssikret. De trekker særlig på psykologisk teori og arbeidslivsstudier. Bredestudiene presenterer konklusjoner fra omfattende bedriftssurvey studier gjennomført av velrenommente konsulentfirmaer. Bortsett fra konklusjonene er teorier, metodikk og datagrunnlag ikke offentliggjort, noe som gjør at resultatene må tolkes med større forsiktighet. De jordnære arbeidene drøfter konkrete erfaringer med konkrete jobbengasjementsprosjekter i store bedrifter og virksomheter, men som gir funn som i mindre grad kan generaliseres eller bidrar til teoriutvikling. I resten av rapporten trekker vi på alle kildene uten å gå noe videre inn i vitenskapsteoretiske spørsmål enn de som er redegjort for innledningsvis.

I *kapittel 2. Arbeidsglede: jobbengasjement* defineres nærmere hva arbeidsglede er og gjør. Kapitlet gir også en innføring i hvordan forståelsen av arbeidsglede har utviklet seg. Det begynte med studier av hvordan kombinasjoner av krav og kontroll skapte sykdom og uhelse (kjent som Kerasek-modellen, som er av de best validerte forskningsverktøy innen arbeidsmiljøforskning). Så ble Begrepet jobbengasjement første gang brukt i 1990. Snart fulgte en økende forståelse av at det å skape helse er noe annet enn å forebygge uhelse, og dermed skiftet fokuset fra kontroll til ressurs-

grunnlag. Ressurser, krav, arbeidsglede og prestasjoner sees så i en helhetlig sammenheng, og undersøkes gjennom en egen arbeidsglede-skala med et godt uttestet spørsmålsbatteri UWES (Utrecht Work Engagement Scale). Jobbengasjementsstudiene overlapper med både motivasjonsstudier, tilfredshetsstudier og ideer om lykke, og denne litteraturen presenteres kort.

Når det så på alle måter er gjort rede for svakheter og usikkerheter ved forskningen om arbeidsglede handler kapittel 3 og 4 om hva som skjer i praksis når virksomheter satser på å øke arbeidsgleden blant sine ansatte og ledere. I *kapittel 3. Betingelser for arbeidsglede* drøftes presenteres studier som viser hvordan bedrifter går frem for å skape høy arbeidsglede. I *kapittel 4: Effekter av høy arbeidsglede* drøftes effekter av både høy og lav arbeidsglede. Data om arbeidsglede i Norge gjennomgås også for. Norge skårer høyt på arbeidsglede i internasjonale undersøkelser. På s. 18 i rapporten står en oppsummering av funnene i en egen effekttabell.

I *kapittel 5: Hvordan bør virksomheter arbeide med arbeidsglede og jobbengasjement?* drøftes viktige hensyn for virksomheter som vil arbeid med arbeidsglede. Om man ønsker å skape en arbeidsplass preget av arbeidsglede, nytter det ikke med engangstiltak. Det må skapes en kontinuerlig oppmerksomhet om de tiltak og mekanismer som fremmer arbeidsgleden. Denne oppmerksomheten er ikke gratis og bør derfor være en integrert del av virksomhetenes strategi på HRM-feltet. Rapporten avslutter med på påpeke enkelte skyggesider ved høy arbeidsglede som det viktig å være oppmerksom på, og også forhold som ikke er dekket av litteraturen.

## 1. Innledning: Tre hovedtyper av studier om arbeidsglede

Arbeidsglede er et samlebegrep for en rekke positive faktorer knyttet til et arbeidsforhold. I Norge har ikke begreper et presist innhold og det er lite tilgjengelig forskning basert direkte på begrepet arbeidsglede. Det er ikke noe internasjonalt begrep som helt samsvarer med arbeidsglede. Mange av de mest interessante bidragene finner vi i begrepet jobbengasjement (job engagement) og de fleste bidragene i denne kunnskapsoppsummeringen er basert på forskning om jobbengasjement.

Litteraturen er omfattende, og vi har lett etter studier som kan vise til konkrete eksempler og funn om hva det gir virksomheter å jobbe med arbeidsglede. Det utvalget vi har konsultert (for en fullstendig oversikt, se referanselisten) kan deles i tre typer:

### Fokus fra utbrenthet til positiv psykologi

Den første typen er arbeidsgledestudier som trekker på nyvinninger innen psykologisk forskning, blant annet det som er kjent som *positiv psykologi*, om mennesker og organisasjoner som lykkes; og *flyt*, om total innlevelse i en aktivitet; og forskning om stress og utbrenthet basert på den såkalte *krav-kontroll-modellen*. Denne har fremskaffet godt dokumenterte funn om at høye krav og lav grad av egenkontroll over egen arbeidssituasjon gir negative arbeidsmiljø og helseresultater. Det nye grenseløse arbeidslivet med ny teknologi og nye organisasjonsformer gjør at engasjerte ansatte kan være på jobb hele tiden. Samtidig øker omfanget av usunt stress, psykiske lidelser og utbrenthet. Spørsmålet blir da om det nye arbeidslivet skaper situasjoner med liten kontroll og høye krav, slik at engasjementet blir en trussel mot helse og velvære. Forskningen viser imidlertid at engasjementet og utbrenthet ikke henger så direkte sammen. Engasjement henger sammen med tilgang til ressurser, både personlige og organisatoriske til å håndtere stresset, mens utbrenthet er sterkere påvirket av jobbkravene. Slike innsikter fanges inn av *jobbkrav-ressursmodellen*. En egen forskningsretning undersøker konkret hva som skaper engasjement, og hvilke resultater det gir for bedrifter å ha engasjerte medarbeidere. Denne litteraturen er opptatt av klare begrepsdefinisjoner og hva undersøkelsene faktisk dokumenterer av sammenhenger, samt psykisk helse som egenverdi.

### Omfattende undersøkelser blant ansatte i amerikanske og globale selskaper

Den andre typen kilder er omfattende surveys om ansattes engasjement, lojalitet og motivasjon. Flesteparten av slike studier er gjort av store konsultentselskaper i USA. Disse har gjerne spesialisert seg på rådgivning og assistanse til bedrifter. Det finnes også noen eksempler fra Norge og Norden. Disse er gjerne forankret i HR-organisasjoner. Det er også publisert erfaringer fra utviklingsprosjekter fra offentlige virksomheter i USA, som i noen grad har relevante innsikter. Denne mer business- og managementorienterte litteraturen er motivert av å forstå arbeidsgledens konsekvenser for økonomiske og organisatoriske resultater. Denne litteraturen baserer seg på begreper utviklet i den psykologiske forskningen, og bruker definisjoner og begreper til å samle data og analysere statistikk fra ulike kilder, hovedsakelig medarbeiderundersøkelser og finansielle data. Disse analysene viser til klare korrelasjoner mellom andelen engasjerte medarbeidere og bedriftenes økonomiske og andre resultater.



## Studier av interne bedriftsprosesser

Alle andre studier har vi plassert under en sekkebetegnelse – andre kilder. Det finnes en svært variert og lesverdige litteratur om hva ansattes engasjement betyr for enkeltorganisasjoner, om forskjellige utviklingsprosjekter, vurderinger av hvor det kan gå galt eller hva ledelse betyr for å få til et vellykket resultat av engasjementsundersøkelser blant ansatte. Her finnes noen statistiske undersøkelser, noen meta-studier basert på data fra andre publikasjoner, og mange eksempler på rapporter fra bedriftsinterne prosesser i store internasjonale selskaper. Noen av de siste tar for seg jobbengasjementsinitiativer i forbindelse med kriser, som uansett årsak gjorde menige ansattes arbeidshverdag svært vanskelig. Eksempler på selskapet i slike kriser er britiske Barclays Bank (Moorehead & MCGrory 2009) og eller Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC) i USA som forsikrer bankinnskudd i forretningsbanker som er medlemmer (Westbrook 2011) under finanskrisen, og priskritikken mot brillemotehuset Luxottica som bl.a. eier det populære Ray-Ban merket (Brighton-Hall et al. 2010). Andre studier drøfter engasjementsaktiviteter i selskaper i mindre kritiske situasjoner, som Coca Cola (Fritz et al. 2010), Procter and Gamble Co (Ramaswamy 2009), Pitney Bowes (Dahl et al. 2011) og Vodafone i Romania. (Wright og Ralph 2006). Muligens er enkelte av disse arbeidene ledd i selskapenes merkevarebygging, men de er uansett interessant lesning, og gir glimt av innsyn i organisasjonenes indre liv og de komplekse dynamikkene som de ansatte påvirkes av. Et fellestrekk ved mange av disse studiene er at de viser til betydningen av engasjement hos ansatte, på den betingelse at den er basert på reell involvering og innflytelse over eget arbeid.

## 2. Arbeidsglede: jobbengasjement

I Norge har ikke ordet arbeidsglede et presist innhold og det er lite tilgjengelig forskning på feltet. Vi har derfor gått gjennom i all hovedsak engelskspråklig litteratur. Da er første problem oversettelse av det norske ordet til engelsk. Google Translate oppgir først ganske enkelt 'job' som den mest direkte oversettelsen. Dette er jo i for seg treffende for begrepets kjerneinnhold, nemlig tilknytningen til arbeid. De neste treffene handler om glede i ulike former: tilfredshet ('job/work satisfaction'), fornøyelse/nyttelse ('work enjoyment'), lyst ('working pleasure'), og lykke ('work happiness'). I søket etter akademiske arbeider leder hvert av begrepene til ulike kunnskapstradisjoner som delvis overlapper hverandre, og hvor det er utviklet metoder og målestokker for involvering av ansatte.

Av litteraturen derimot går det frem at det begrepet som både er utforsket gjennom bred og systematisk internasjonal forskning, og i operativ bruk i internasjonale virksomheter er jobbengasjement ('*job engagement*'). I det følgende bruker vi derfor jobbengasjement for arbeidsglede.

Begrepet jobbengasjement ble brukt første gang til å beskrive en tilstand hvor man er fullt og helt tilstede på jobben (Kahn 1990). Kjennetegnet ved dette begrepet er at det knytter an til arbeidsutførelse, og refererer både til en positiv kognitiv tilstand, og at det investeres personlige ressurser i arbeidet. Risikoen da er at høyere engasjement kan gi utbrenthet. En gruppe forskere med base i Nederland har siden vært opptatt av å utvikle en egen selvstendig definisjon og operasjonalisering av begrepet, og har utviklet den såkalte Utrecht Work Engagement Scale (UWES), som er en av de vanligste skalaene for måling av jobbengasjement (Schaufeli & Bakker, 2001, 2004; Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002; Schaufeli, Bakker og Salanova 2006).

Denne gruppen definerer jobbengasjement som en positiv, måloppnående (fullfilling) arbeidsrelatert sinnstilstand karakterisert ved:

- Vigør
- Dedikasjon
- Oppslukt

Med vigør menes et høyt energinivå og mental seighet/stayerevne i arbeidet, og en vilje til å investere i en ekstra innsats i arbeidet og å holde fast på denne innsatsen også under motgang.

Dedikasjon er karakterisert ved en følelse av betydning, entusiasme, inspirasjon, stolthet og utfordring.

Oppslukt kjennetegnes av en følelse av å være full konsentrert og lykkelig engasjert i arbeidet slik at tiden flyr og det er vanskelig å rive seg løs fra arbeidet (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002).

Jobbengasjement er en fellesnevner for alle de fysiske, emosjonelle og kognitive energier mennesker legger inn i sitt arbeid, og ikke bare en adskilt, enkeltstående bruk av en bestemt kompetanse (Christian et al. 2011). Det er også knyttet til en opplevelse av mening i arbeidet (Fairlie 2011, Vinje 2007).

Bakker et al. (2011) har senere lansert en rekke utdypende betraktninger og oppsummeringer av jobbengasjement i form av såkalte propositions – forskningsbaserte påstander. Nedenfor er gjengitt noen av påstandene i noe omredigert form:

- Jobbengasjement er en distinkt psykologisk tilstand som består av to hovedelementer: a) energi og b) identifisering.
- Måling av jobbengasjement bør fange opp både positive og negative sider ved den psykologiske tilstanden og målinger av respons bør fange opp både korttids- og langtidseffekter. Det viser seg f. eks at jobbengasjementet varierer ganske sterkt i løpet av en uke for mange arbeidstakere.
- Betingelsene for jobbengasjement er knyttet til en del forhold på jobben som arbeidsbelastning, egenkontroll over arbeidsoppgaver, belønning, jobbfelleskap, opplevelse av rettferdighet på arbeidsplassen og arbeidsplassens verdier.
- Det ser ut til at såkalt transformativ og understøttende ledelse vil øke sannsynligheten for jobbengasjement, men dette vil sannsynligvis variere med den situasjonen virksomheten er i.
- Engasjement i et team vil påvirke innsatsen til en arbeidstaker gjennom den enkeltes jobbengasjement.
- Jobbengasjerte har en tendens til å utforme deres egen jobb og å øke jobbutfordringene og ressursene for å opprettholde jobbengasjementet.
- Jobbengasjementet har en grense. Hvis grensen overskrides kan det gi negative effekter f. eks i forholdet arbeid – familie.
- Det ser ut til at jobbengasjement relateres til en god selv-rapportert helse. Dette vil sannsynligvis kunne virke begge veier; personer med god helse har større sannsynlighet for jobbengasjement og personer med jobbengasjement selvrapporterer om god helse. Sammenhengen med mer objektive helsefaktorer er mer usikker.
- Det ser ut til at det er mulig å influere på jobbengasjementet ved ulike former for intervensjoner.

## Ressurser og jobbkrav påvirker arbeidsgleden

En viktig forløper for mye av forskningen om jobbengasjement er *krav-kontrollmodellen* (Karasek 1979). Krav-kontroll-forskningen har entydig dokumentert at det er en årsakssammenheng mellom krav i jobben, egenkontroll over betingelsene for å kunne utføre den og fysisk og psykisk helse. Høye krav og lav kontroll fører til stress og utbrenthet. En del av krav-kontrollmodellforskningen var veldig problemorientert og så mest på negative faktorer som er en trussel mot god arbeidshelse. Av dette fulgte en form for systematiske elendighetsbeskrivelser. Det er viktig ut fra et arbeidervernperspektiv å avdekke trusler og risiko, men det ble et stadig mer utbredt ønske om å se på jobbengasjement både som en egenverdi og en ressurs.

På samme måte som psykologer etter hvert ble mer interessert i positive aspekter ved mange sider ved privatsfæren tok etter hvert noen arbeidspsykologer utgangspunkt i studiene av utbrenthet når de var ute etter jobbengasjement. Maslach and Leiter (1997) så for seg at utbrenthet og jobbengasjement var to ytterpunkter på et kontinuum. Utbrenthet besto faktisk av en erosjon av jobbengasjementet. Energi ble snudd til utslitthet, involvering ble snudd til kynisme og mestringstro (efficacy) ble snudd til ineffektivitet. Eller omvendt; jobbengasjement består av energi, involvering og profesjonell mestringstro.

## Jobbkrav

Med jobbkrav menes de fysiske, psykologiske, sosiale og organisatoriske sidene ved en jobb som krever vedvarende kognitive og emosjonelle ferdigheter. Disse kravene er ofte forbundet med fysiologiske og psykologiske kostnader. Eksempler er høyt arbeidspress, belastende fysisk arbeidsmiljø og ubekvem arbeidstid. Disse kravene er ikke nødvendigvis negative, men blir det hvis kravene er høye uten at arbeidstakeren greier å beherske kravene eller ta seg inn etter en jobbanstregelse

Jobbengasjementsforskningen legger mer vekt på hvilke ressurser den ansatte har til å møte kravene med, enn krav-kontroll-modellen.

## Jobbressurser

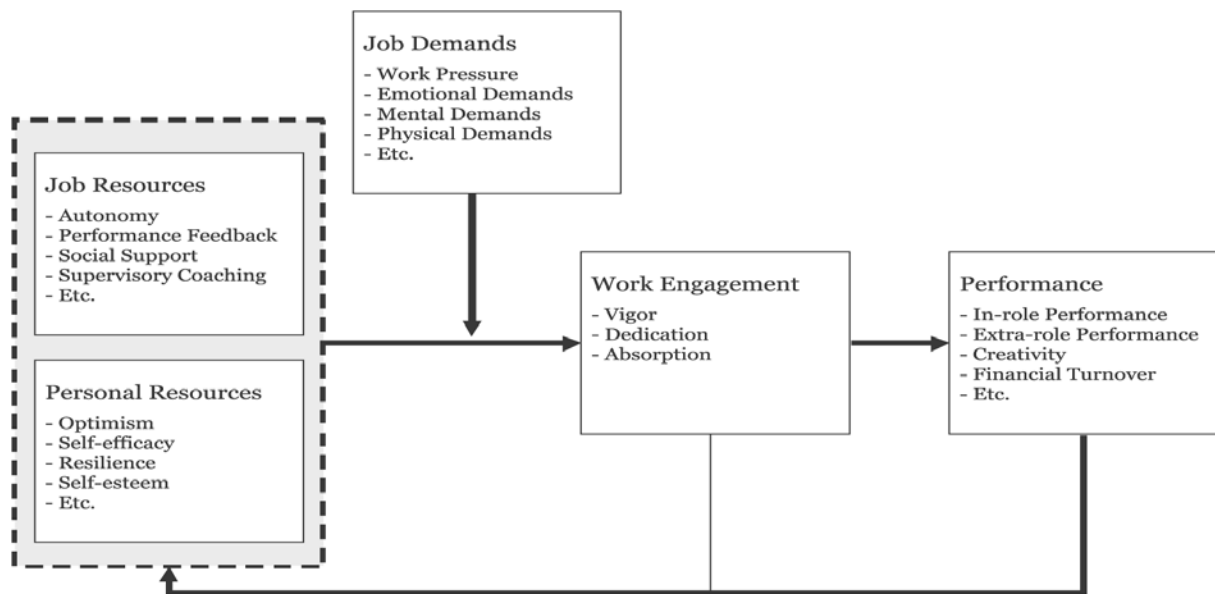
Med jobbressurser menes fysiske, psykologiske, sosiale eller organisatoriske sider ved jobben som:

1. Gir funksjonell måloppnåelse
2. Reduserer jobbkravene med tilhørende fysiske og psykiske kostnader
3. Stimuler til personlig vekst, læring og utvikling.

I tillegg til at jobbressursene bidrar til å håndtere jobbkravene har de også en positiv egenverdi. Hackman & Oldham (1974) utviklet f. eks en modell som understreket betydningen av autonomi, tilbakemeldinger og oppgavens betydning som en type jobbressurser av betydning for motivasjon i arbeidet. Jobbressurser finnes på 1) makronivå bl.a. i en virksomhets omdømme og betydning for samfunnet, 2) på virksomhetsnivå (lønn, karrieremuligheter, jobbsikkerhet), 3) på interpersonlig nivå i forhold til leder- og kollegiestøtte, rolleklarhet, involvering og medbestemmelse og 4) på arbeidsoppgavenivå (betydning av oppgavene, identifisering med oppgavene, variasjon og autonomi i arbeidet etc), noe som er funnet å ha gyldighet bl.a. i IT-industrien, der ansatte på nivåer med mindre autonomi rapporterer om lavere mestringsprosent (Ply et al. 2012).

Et annet perspektiv som også tar utgangspunkt i stressteori og arbeidsbelastninger er Stevan Hobfoll's innflytelsesrike Conservation of Resources (COR) teori. Han legger vekt på at ulike ressurser er svært viktige faktorer for å oppnå nye ressurser og dermed velferd (Hobfoll, 2002). Ressurser er noe man verdsetter og som man derfor strever etter å skaffe seg, beholde og beskytte. De som har færre ressurser er mer sårbare for å miste dem enn de som har mange ressurser. De som har mange ressurser har også større muligheter til å skaffe seg mer. Dermed vil man kunne få gode og onde spiraler alt etter hvilket utgangspunkt man har. COR teorien er en mer allmenn teori som minner svært om Matteuseffekten: «For den som har, han skal få, og det i overflod. Men den som ikke har, skal bli fratatt også det han har.» I vår sammenheng betyr det at ressurser i arbeidslivet blir svært viktig for den enkelte arbeidstaker (Salanova & Schaufeli, 2008).

I mye av den videre fremstillingen vil vi følge en modell som er utviklet av det nederlandske miljøet som er nevnt ovenfor. Som vist tidligere vil den enkeltes håndtering av jobbkravene være avhengig av jobbressurser og personlige ressurser. Et godt ressursgrunnlag fører til jobbengasjement som igjen får betydning for hvordan arbeidet blir utført. Denne logikken er fremstilt av Bakker & Demerouti i figuren nedenfor og gir direkte eller i modifisert form grunnlaget for de enkeltresultater vi vil henvise til i den videre fremstillingen.



**Source:** Based on Bakker & Demerouti (2007)

Figur 2. 1. En helhetlig jobbengasjementsmodell

Det som er det unike ved denne modellen er helhetstenkingen. Den gjør det mulig å tematisere både personlige og organisatoriske forhold hver for seg. Jobbressurser kan gjelde både jobbinnhold og organisatoriske forhold og påvirker jobbengasjement direkte (Little & Little 2006). Ressursgrunnlaget og jobbkravene påvirker engasjementet, som igjen skaper resultater. Jobbengasjement er en tilstand og ikke et personlighetstrekk (Chughtain & Finian 2008; Chughtai & Buckley 2011). Ansatte som befinner seg i denne tilstanden jobber bedre og mer med hele seg enn de som er uengasjete. Dette gir konkrete resultater, som igjen påvirker ressursgrunnlaget. Jobbengasjement er dermed ett av flere elementer i en modell for organisasjonsutvikling. Andre analyser finner at jobbengasjement medierer forholdet mellom personlighet og organisasjonsresultater (Christian et al. 2007), og at jobbengasjement fører til resultater som gir ressurser, som igjen holder engasjementet oppe (Schaufeli, Bakker & Van Rhenen, 2009). For eksempel fant en studie blant 2500 studenter at både personlige og jobbrelaterte ressurser skapte gode læringsmiljøer som igjen økte engasjementet (Young 2010).

## Beslektede tilnæringer i den internasjonale litteraturen

Det finnes også noen andre hovedstrømmer i den internasjonale arbeidsglede-litteraturen som vi ikke har hatt tid til å dykke ned i. Grunnen til at noen likevel nevnes i stikkords form nedenfor er ikke bare fordi de er interessante i seg selv og vi gjerne skulle ha forfulgt dem lengre, men at mange jobbengasjementsstudier begynner med å plassere seg i forhold til dem. De fungerer derfor til å tydeliggjøre hva arbeidsglede er.

Arbeidsfornøyelse er direkte oversatt fra det engelske 'work enjoyment', som også må sies å være en form for arbeidsglede. Begrepet hører hjemme i en tradisjon med oppmerksomhet på 'flyt' (flow). Flyt er den følelsen man har når man er totalt emosjonelt, intellektuelt og fysisk engasjert i en aktivitet og mister følelse av tid og sted, og man glemmer alt rundt seg. Denne tilstanden kaller han en optimal erfaring fylt av en form for glede. Flytfølelse oppstår når en persons ferdigheter og oppgavens vanskelighetsgrad er i balanse (Csikszentmihalyi 1975, 1990, 2000). Bilkjøring eller kunst-

maling brukes ofte som eksempel på situasjoner hvor denne tilstanden kan opptre. Forskingen legger også vekt på at flyt er en tilstand og ikke et personlighetstrekk (Chughtai & Buckley 2011). Csikszentmihalyi er opphavsmannen til flytretningen innen psykologien, en retning som spesielt er opptatt av betingelsene for kreativitet snarere enn gleden ved arbeidet for sin egen del. Kahneman (2011) er også opptatt av denne tilstanden og beskriver hvordan enkelte forfattere kan komme i en slik flytsone i utøvelsen av sitt skrivearbeid. Kahneman skriver videre at denne tilstanden flyter av seg selv og at den derfor ikke trenger noen form for selvkontroll og selvdisiplin slik som i utøvelsen av de fleste intellektuelle aktiviteter.

Csikszentmihalyi regnes også som en av de fremste forskerne innen positiv psykologi. Denne retningen kom som en reaksjon på det negative fokuset i psykologien, at den kun var opptatt av mental uhelse og problemer. Se f. eks. Seligman og Csikszentmihalyi (2000). De hadde et bredt utgangspunkt med tro på at intervensjoner kan bidra til å øke trivselen hos enkeltindivider, familie og lokalsamfunn eller andre grupperinger. De ønsket å fokusere mer på trivsel i det normale livet enn det som fører til mentale sykdommer. Denne tradisjonen er ikke ute etter å benekte hvorfor ting går galt, men snarere ute etter å benytte vitenskapelige metoder for å finne ut hvorfor ting går bra. Denne retningen har hatt betydning for forståelsen av hva som påvirker jobbingasjement, og hvordan man kan skape positive feed-backeffekter.

'Psykologisk kapital' er et forholdsvis nyslått begrep som har gitt grunnlag for en rikholdig ny forskningslitteratur. Den tar opp i seg mange av innsiktene fra flytbevegelsen og positiv psykologi (Luthans, Youssef & Avolio 2007). Psykologisk kapitalbevegelsen legger vekt på vitenskapelighet og grundige studier. Litteraturen bruker et ressursperspektiv, som er mer vanlig innen økonomifaget enn psykologien. Dermed tar den bokstavelig festtaleordene om at de ansatte er virksomhetens viktigste ressurs. Spørsmålet er hvordan denne ressursen pleies og næres så den styrkes og bærer frukt. Det legges vekt på å finne frem til rutiner og arbeidsformer som støtter fire typer av mentale tilstander som øker den psykologiske kapitalen blant ansatte: selvlidelse/mestringstro (self-efficacy), seighet/motstandskraft (resiliency), håp og optimisme. Selvlidelsesbegrepet er hentet fra mestringsteori, bl.a. fra læringsteoretikeren F. Bandura som definerte det som en persons tro på evne evner til å organisere og gjennomføre handlinger (Bandura 1986). Mestring påvirkes ikke bare av hvor god kompetansen er til å gjennomføre oppgavene, men også av individets tro på egne evner. Videre er Bandura opptatt av at læring skjer gjennom positiv forsterkning og samspill med andre, snarere enn ved straff og ensom læring. Motstandskraftbegrepet er inspirert av studier av "løvetannbarn", en egenskap som noen barn har som gjør at de bevarer mental helse og er vel-fungerende til tross for svært dårlige livsbetingelser. Psykologisk kapital-studier tar gjerne for seg dagsaktuelle problemer, som den globale konkurransen om talentene, inkludering og støtte til nyansatte, eller hvordan bedriftenes resultater svekkes av at lojalitet mellom arbeidsgivere og arbeidstakere blir mindre.

Arbeidslust ('Working pleasure')-begrepet er kanskje den mest intuitivt riktige oversettelse av det norske ordet arbeidsglede. Det er et gammelt begrep, og referer til lyst som en egen drivkraft bak menneskelig aktivitet. Motsatsen er smerte eller ubehag (Freud 1922). Studiene innen denne retningen ser på hvordan folk unngår ubehag og søker det lystbetonte, og derfor hvordan i noen situasjoner "pisk" og andre "gulrot" vil være riktige tiltak for å sikre resultater. I den positive vendingen som psykologien har tatt, har smerten, ubehaget kommer i bakgrunnen, og blir ikke lenger nødvendige motpoler. Det er et ganske radikalt brudd med en enda eldre tanke om arbeidet – at i



”ditt ansikts sved skal du ete ditt brød”. Det er i ferd med å skje et paradigmeskifte i ideer om hva arbeid er og gjør, sier den norske filosofen Svendsen (2011), som advarer mot å tro at lykke er frihet fra arbeid.

Motivasjon, velbefinnende og jobbengasjement (motivation, wellbeing og job engagement) er tett knyttet til hverandre. Iblant brukes de om hverandre, men de har noe ulikt meningsinnhold (Wefald & Downey, 2009). Motivasjon handler om drivkrefter og motiver for handling. Den består gjerne av indre og ytre krefter. Hvis en person handler av ren interesse for selve handlingen og det som gjøres er belønning nok i seg selv, snakker man om indre motivasjon, mens i ytre motivasjon er målet noe ytre og uavhengig av handlingen, høyere lønn, bonus mm. (Kuvaas 2005) Velbefinnende dreier seg om helsemessige såvel som mentale tilstander og favner derfor videre enn tilfredhetsbegrepet. Tilfredshet refererer til hva ansatte føler om sitt arbeidsmiljø, karriereutvikling, kompensasjon, og forholdet til ledelsen. Jobbengasjement har vi definert i mer detalj ovenfor, men kort repetert handler det om ansattes engasjement og tilknytninger til jobben og hva som motiverer ansatte til å jobbe hardere. En undersøkelse av sammenhengen mellom tilfredshet, motivasjon, velvære og engasjement finner at a) begrepene måler ulike ting og derfor ikke kan brukes om hverandre, og b) tilfredshet, velvære og motivasjon øker graden av engasjementet hos ansatte (Robertson 2010).

### Forholdet mellom jobbtildfredshet og jobbengasjement

Vi må skille mellom jobbtildfredshet og jobbengasjement (R. Alan Crozier (2011)). Jobbtildfredshet er viktig ut fra flere perspektiver, men jobbengasjement er noe mer. Det går an å være tilfreds med jobben uten å være noe spesielt engasjert. Jobbengasjement består av involvering, forpliktelse og engasjement.

Jobbengasjement karakteriseres av

- systemisk fremfor reduksjonistisk tenking (Hvor vi raskt ser på deler fremfor helhet)
- prosess mer enn enkelthendelse
- en arbeidsmåte mer enn en intervensjon
- en reise mer enn et reisemål
- å være en sårbar tilstand mer enn en permanent tilstand

Faktorer som grunnlag for jobbengasjement:

- Å forstå virksomhetens visjon og mål, også i operasjonelle termer
- Klar forbindelse mellom virksomhetens formål og visjon
- En ledelse som faktisk etterlever mål og visjon
- Tydelig hvordan organiseringen av virksomheten bidrar til å løse oppgavene.
- Tydelig sammenheng mellom oppgaveutøvelse og belønning. Et belønningssystem som oppleves som fair.
- Medarbeiderne gis anledning til kompetanseutvikling og til å utnytte sin kompetanse.
- Dialog og involvering
- Åpne og tydelige rekrutteringsprosesser
- Virksomheten har et godt omdømme

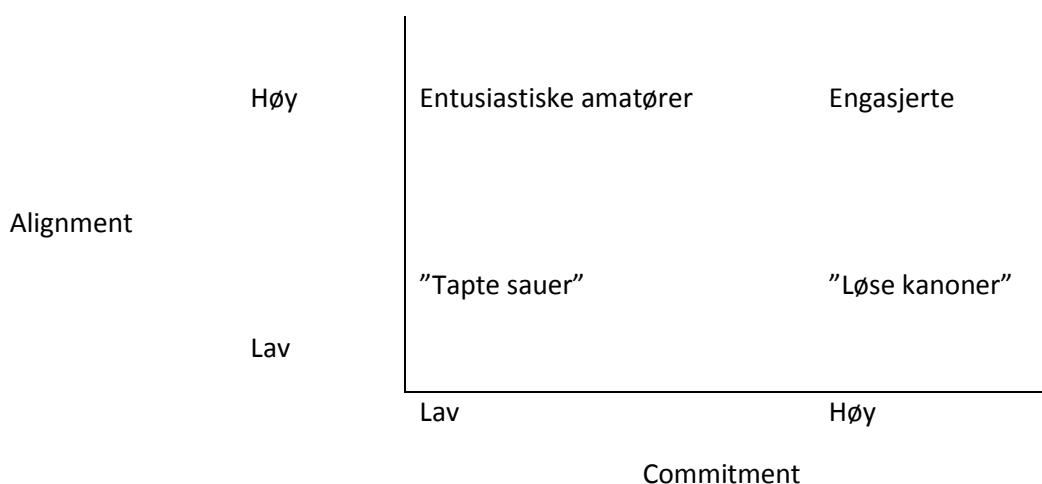
Crozier refererer til en bank i USA hvor medarbeiderne var svært tilfreds med jobben, arbeidsbetingelsene og arbeidsmiljøet. Likevel skåret ikke denne banken særlig høyt når det gjaldt re-

sultater. Banken var paternalistisk drevet og de ansatte hadde det på mange måter for godt uten at det blitt stilt store krav. Det ble ikke lagt vekt på jobbengasjement.

En viktig betingelse for jobbengasjement er et gjensidig forhold mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. (for selvstendig næringsdrivende kan det gjelde i forhold til kunder/partnere.) Det er to viktige faktorer som får betydning for forholdet. Den ene faktoren kalles *Alignment*, Identifisering og tilknytning til organisasjonens mål. Den andre kalles *Commitment*, Dedikasjon og forpliktelse. Firefeltstabellen nedenfor illustrerer at medarbeidernes grad av alignment og commitment gir ulike tilpasninger i virksomheten. Crozier har gitt hver av de fire mulige tilpasningene et navn som skal være betegnende for tilpasningen.

**Entusiastiske amatører** forstår organisasjonens mål og handler i samsvar med dem, men går ikke ut av sin vei for å nå målene. De skårer høyt på alignment, men lavt på commitment.

**Tapte sauer** forstår og handler ikke nødvendigvis etter organisasjonens mål. De er verken dedikert eller føler seg forpliktet i forhold til jobben. De er ofte i villrede og er kanskje på vei ut av organisasjonen. De skårer lavt både på alignment og commitment.



Kilde: Crozier 2011

Figur 2.2. Mer eller mindre heldige tilpasninger fra ansatte med høyt jobbengasjement

**Løse kanoner** er dedikert og føler seg forpliktet i forhold til jobben, men de handler ikke nødvendigvis i samsvar med organisasjonens mål. Deres sterke jobbengasjement følger deres egen agenda og vil derfor kunne være problematisk for resten av organisasjonen til tross for det sterke engasjementet, eller kanskje nettopp derfor. De skårer høyt på commitment, men lavt på alignment.

**Jobbengasjerte** forstår organisasjonens mål og handler i samsvar med dem. De legger inn en ekstra innsats for å nå målene. De er dedikerte og deres sterke jobbengasjement samsvarer med en forpliktelse overfor jobben og organisasjonen. De jobbengasjerte skårer høyt på begge.

Denne firedelingen gir en nyttig påminnelse. Det er ikke nødvendigvis nok for å oppnå resultater og å drive en virksomhet videre ved å være lojal i forhold til arbeidsplassens mål hvis du ikke har et sterkt jobbengasjement. Samtidig er det grunn til å minne oss på at mange arbeidstakere har gode grunner

til opptre på denne måten, bl.a. av hensyn til forpliktelser på hjemmebane eller ved at de velger å ta ut positiv energi i lokalsamfunnet eller på fritidsinteresser.

Tabellen minner oss også på at det er ikke nok å være entusiast fylt av energi og arbeidsglede hvis ikke disse kreftene benyttes i samsvar med virksomhetens mål. Særlig i såkalte kunnskapsbedrifter kan "løse kanoner" faktisk være et problem fordi de følger særinteresser som ikke gagnar virksomheten.

## Nasjonale, kulturelle og sosiale forskjeller i jobbengasjement

I litteraturgjennomgangen har vi fanget opp noen utenforliggende forhold som kan påvirke jobbengasjementet. Undersøkelsene er få og funnene må tolkes med forsiktighet, men det er av interesse å se på om jobbengasjementet varierer systematisk med mer strukturelle og institusjonelle forhold.

Jobb-ressurskrav-modellen har blitt testet i flere land, bl.a. Japan, Sør-Afrika og Spania og disse har ikke funnet at etnisitet eller nasjonale forhold gir utslag på målingene (Shimazu et al. 2008; Storm & Rothmann 2003; Salanova & Schaufeli 2008). En annen studie anbefaler å skille mellom lokale og globale initiativer for øke ansattes engasjement. Den finner at det er store lokale variasjoner i hvordan ansattes engasjement kommer til uttrykk, blant annet fordi oppfatninger av ledelse og arbeidets betydning varierer. Likevel er det mulig å utforme globale tiltak for å øke jobbengasjementet hos ansatte fordi de identifiserte driverne for jobbengasjement er ganske almenne (Sanchez & MacCauley 2006). En studie fra USA finner ikke at etniske forskjeller er utslagsgivende (Jones et al. 2009)

I en nederlandsk studie basert på et nasjonalt representativt utvalg fant Smulders (2006) at det var liten forskjell mellom kjønnene og en svak positiv sammenheng mellom alder og jobbengasjement, altså at eldre arbeidstakere hadde noe høyere jobbengasjement enn yngre. Dette siste er også indikert i en studie fra helsesektoren i Nederland (Bal & Kooij 2011).

Smulders fant også at selvstendig næringsdrivende hadde den høyeste graden av jobbengasjement, fulgt av personer som hadde oppdragskontrakter, tidsavgrensede og fleksible kontrakter. Det var også en forskjell mellom ulike profesjoner.

Høyt jobbengasjement	Lavt jobbengasjement
Entreprenører	Arbeidere (Blue collar workers)
Lærere	<ul style="list-style-type: none"><li>Næringsmiddelindustri</li></ul>
Ledere	<ul style="list-style-type: none"><li>Grafisk industri</li></ul>
Kunstnere	Politi
Bønder	IKT-virksomhet
Selgere	Hjemmehjelp
Sykepleiere	Detaljhandel

Kilde: Smulders 2006

Tabell 2.1. Sammenheng mellom yrke og styrke på jobbengasjementet

Resultatene til Smulders må tolkes og nyanseres. F. eks er det nok stor variasjon i jobbengasjement innen den store varierte IKT-sektoren. Videre er det grunn til å spørre om jobbengasjement for midlertidig ansatte faktisk måler arbeidsglede ut fra vårt opprinnelige utgangspunkt og om det i tilfelle er en tilstand som kan opprettholdes over tid.

Et annet viktig institusjonelt forhold er sammenhengen mellom jobbengasjement og i hvilken grad ansatte tar ansvar for fellesskapet. I Norge er kollektivt ansvar institusjonalisert på andre måter enn de fleste landene hvor det er gjort jobbengasjementstudier, gjennom tradisjonen for partssamarbeid og kravene til medvirkning og medbestemmelse i diverse lover og overenskomster (Arbeidsmiljøloven, Aksjeselskapsloven, Tjenestemannsloven, og en rekke avtaler). Spesielt blir kontrasten stor til USA som er kjennetegnet ved individualistiske og kontraktsbaserte arbeidsmarkedsrelasjoner og høy mobilitet. I store deler av norsk arbeidsliv er det anerkjent at ansatte tar ansvar for felles infrastruktur og regler og avtaler om hvordan beslutninger skal fattes. I Norge har ansatte ofte selvstendig rett til å bringe inn informasjon og synspunkter når beslutninger skal fattes og til å ta ansvar på vegne av andre ansatte. I USA er disse spillereglene mer fremmed enn i en norsk kontekst. Begrepet "organisasjonsborger" ("organizational citizenship") dekker denne typen innsats, som vi ihvertfall tidligere tok mer eller mindre for gitt i Norge. Opplevelse av institusjonell tilhørighet gir større engasjement og bidrar positivt til resultater for virksomheten (Posdakoff og MacKenzie 1994, Pati & Kumar 2011). En annen type institusjonelt forhold er grad av tilknytning til arbeidsplassen, som på engelsk kalles "embeddedness. Med tilknytning menes krefter som påvirker ansatte til å bli værende på en arbeidsplass. Det kan for eksempel være sosiale bånd med kolleger også utenfor arbeidsplassen, slik at å bytte jobb innebærer å bytte både arbeidsmiljø og fritidsmiljø. Tilknytning har vist seg å være viktig for jobbengasjementet fordi flere krefter virker til å skape lojalitet og tilhørighet, som igjen påvirker resultatene positivt (Roussau 1990; Sutton 2009). Da er det verdt å merke seg at i hvert fall fra USA rapporteres det om at graden av lojalitet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker synker (Gallup 2011, Warton 2012). Relasjonen er i mindre grad preget av en gjensidig psykologisk kontrakt, og dette virker negativt for tilknytningen og derigjennom engasjementet. I Norden synes ansattes lojalitet til arbeidsgiveren å være høyere enn i USA (HR Norge 2012).

### 3. Betingelser for arbeidsglede

Fellesnevneren fra litteraturen er at jobbengasjement påvirkes av arbeidsorganisering, ledelse, opplæring og belønningssystemer, og medvirkning. Det er i og for seg ikke noe nytt i det. Jobbengasjementstiltak er ikke noe tryllemiddel som gir raske og virksomme resultater der andre metoder har vist seg for langsomme eller tungvinte. Det som derimot er nytt er vekten på å understøtte det som er sterkt og produktivt allerede. Jobbengasjementstiltak bringer derfor oppmerksomheten vekk fra "kos med misnøye", eller fra interessemotsetninger for sin egen del, og over på konsepter og fremgangsmåter som har vist seg å virke. Bortsett fra dette spriker funnene en del når det kommer til detaljene. Vi har ikke gått inn i hva som kan være årsakene til dette spriket, men har lagt vekten på å få frem bredden i konklusjonene.

#### Introduksjon av nyansatte er viktig for arbeidsgleden

Måten en ansatt blir introdusert til arbeidet og virksomheten på er en nøkkelfaktor for å utvikle jobbengasjement. Nyutdannede lærere i sin første jobb blir ofte overveldet av de mange og sammensatte oppgavene som venter dem. Hvordan de blir tatt imot, introdusert og fulgt opp er viktig for utviklingen av et sterkt jobbengasjement (Glen 2006). Det har også stor betydning for om den ansatte blir i virksomheten eller ønsker seg vekk. Vi har ikke funnet store meta-studier om dette, men godt dokumenterte og enn spredte rapporter fra mange forskjellige yrker (Rousaau 1990 Salanova og Schaufeli 2008; Fritz et al. 2010; Sange, og Srivasatava 2012),

I det globale arbeidslivet er det en skarp konkurranse om talentene. Det å legge til rette for at nyansatte får en god og systematisk introduksjonsperiode kan også være en del av arbeidsgiverpresentasjonen ("employer branding") for å komme i kontakt med ønskede kandidater, fordi også kunnskap om hvem som er gode arbeidsgivere sprer seg globalt. Nyansatte har ikke investert like mye i arbeidsplassen og er derfor også lettere å miste.

#### Jobbengasjement må sees i sammenheng med ledelse

I følge en studie av Wefald (2008) er det grunn til å se nærmere på forskningslitteraturen om jobbengasjement. Han mener at litteraturen på feltet er helt dominert av faktoranalyser og at det bør være rom for en bredere tilnærming. Både teoretisk og empirisk har studiene av jobbengasjement vært knyttet til personlighet og lederskapsvariable. I en survey av 382 personer i en middels stor finansinstitusjon har han studert sammenhengen mellom jobbengasjement, personlighet og lederskap. Han finner ikke like sterke sammenhenger mellom de variablene som inngår i jobbengasjement som vi har beskrevet tidligere. Derimot finner han sterkere sammenheng mellom jobbengasjement og personlighet og jobbengasjement og lederskap enn det vi har presentert i fremstillingen ovenfor. Han avviser likevel ikke at begrepene vigør og jobbengasjement kan være nyttige i forbindelse med jobbrekruttering og til vurdering av medarbeidernes måloppnåelse. Karismatiske ledere øker også engasjementet (Babcock-Roberson & Strickland 2010), mens uengasjerte toppledere har motsatt effekt (Amabile & Kramer 2012; Wiley 2012).

#### Organisatorisk støtte og strategisk forankring er helt nødvendig

Ikke bare nyansatte har behov for oppfølging og støtte. Dette gjelder alle ansatte, og er rapportert fra mange bransjer og yrker (Corage 2007; Klusmann et al. 2008; Ötken et al. 2010). Noen konkrete eksempler viser dette. Men det finnes også studier hvor slike ønsker ikke kommer fram. Drøye 6000 ansatte i varehandelen i USA som svarte på en undersøkelse, la vekten på at lederstøtte og

anerkjennelse, systematisk planlegging og klarhet i arbeidsoppgavene var det som bidro til deres jobbengasjement. Det samme var karriereveiledning, for alle unntatt gruppen av senioransatte (James & Swanberg 2011). En studie av 250 ansatte i pakistanske forretningsbanker fant at koordinerte beslutnings-systemer, resultatbaserte belønningssystemer og medvirkning ga utslag på ansattes engasjement, mens opplæring, vurderingssystemer og karriereutvikling ikke hadde signifikant sammenheng med engasjement (Rashid et al. 2011). Inkludering i strategiske beslutninger, anerkjennelse og utfordrende arbeidsoppgaver er en annen viktig betingelse for jobbengasjement (Sugheir et al. 2011). En studie går så langt som til å si at uten strategisk forankring har tiltak for å øke jobbengasjement hos ansatte ingen betydning (Ketter 2008). For eksempel viser data fra flere hundre restaurantansatte at oppfattet støtte i organisasjonen, samt vigør var de viktigste betingelsene for gode arbeidsresultater (Steele et al. 2012). Innsats fra HR og OU-avdelinger for å oversette strategiske beslutninger til organisatorisk praksis er også nødvendig for at ikke engasjementsarbeidet skal bli annet enn en kort motepreget bølge (Endres & Mancheno-Smoak 2008). Tilrettelegging av det fysiske arbeidsmiljøet er like viktig som før (Krueger & Killham 2006).

Med økningen i oppmerksomheten på jobbengasjement har mange virksomheter begynt å måle nivået gjennom survey blant ansatte. Flere studier viser at det bør man være forsiktig med hvis ikke undersøkelsene er del av strategiske initiativ og faktisk blir brukt av ledelsen (Macey & Schneider 2006; Gable et al. 2010). Dessverre viser de studiene vi har funnet manglende inkludering og lederoppfølging, og at det igjen er noe som demper jobbengasjementet hos de ansatte (Van Rooy et al. 2011; Mastrangelo 2009). Et annet problem sies å være er at mange av de måltallene som brukes mangler organisasjonsfokus (Wiley 2012).

### Uten medvirkning intet engasjement

Om og om igjen kommer det frem at uten at ansatte faktisk har medinnflytelse over de jobbengasjementprosessene som iverksettes så gir de ikke resultatet (Richman et al. 2008). I 2008 satte Rus-middelenheten ved Helse og sosialdepartementet i USA igang et omfattende ansatteledet jobbengasjementsprosjekt. Resultater var økt tilfredshet og identifikasjon med arbeidsplassen, og snudde en situasjon preget av negativitet og dårlig arbeidsmiljø (Rivera & Flinck 2011). IT-ansatte i en en bedrift som hadde flere organisasjonsnivåer og hvor det nederste var preget av liten autonomi og streng rutinisering, rapporterte om lavt jobbengasjement sammenlignet med ansatte på "høyere" organisasjonsnivåer hvor autonomi og muligheten til å påvirke egen jobbsituasjon var større. En variant av medvirkning er ansatteeierskap og partnerskap, det som kalles "delt kapitalisme". En studie av Blasi & Bruse(2010) viser at medeierskap har direkte påvirkning på jobbengasjement.



## 4. Effekter av høy arbeidsglede

Jobbengasjement og arbeidsglede har en egenverdi for personer som er preget av denne tilstanden. Som nevnt tidligere har denne tilstanden også en rekke ringvirkninger og effekter på arbeidsmiljøet og betydning for sykefravær, arbeidsmiljø og teamfølelse, produktivitet, turnover, innovasjon og kundetilfredshet. Det finnes en ganske rik forskningslitteratur som dokumenterer dette. Men litteraturen kjennetegnes av spredning i valg av tema og gyldighetsområde. Hovedtyngden av litteraturen er amerikansk og tar utgangspunkt i litt andre forhold enn det som preger norsk arbeidsliv. Likevel er en del av litteraturen relevant for norske forhold.

Det finnes en del europeiske studier, bl.a. fra Nederland, som er av betydelig interesse. Det foreligger også noen norske studier om tar opp temaet direkte, og en bred flora av studier som indirekte tar opp temaet.

### Lavt engasjement gir høy turnover og omvendt

Lavt jobbengasjement, lav jobbautonomi, og lite ressurser på avdelingene predikerte overgang til et annet selskap (de Lange et al. 2008). Noen studier har funnet signifikante sammenhenger mellom engasjement og intensjon om å bli i virksomheten, høyt engasjement resulterer i lavere turnover (f.eks Hallberg & Schaufeli, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004). Engasjement og forankring er ulike analytiske konstruksjoner. Mens engasjement representerer en positiv arbeidsmiljøfokuset psykisk tilstand, representerer forankring ytre krefter som holder en ansatt i jobben (f.eks koblinger innenfor organisasjonen og samsvar mellom kompetanse og jobbinnhold). Flere studier finner at forankring er utslagsgivende for ønske om å forbli i jobben (Halbesleben og Weeler 2008; Karatepe & Ngeche 2012; van Schalwyk et al. 2010).

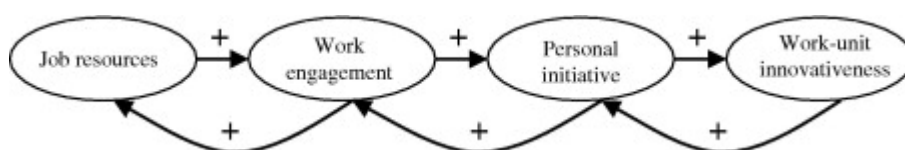
### Høyt engasjement bedrer kvaliteten på krisehåndtering og omstilling

Uengasjerte ansatte er en ekstra risiko i nedgangstider, som igjen kan forsterke allerede nedgående spiraler av demotivasjon og manglende resultatoppnåelse. Særlig i nedgangstider er jobbengasjement viktig for å holde motet og dermed produktiviteten oppe hos ansatte (Van Rooy et al. 2011; Gallup 2011).

### Jobbengasjement kan bidra til innovasjon

Jobbengasjement og innovasjonsevne/-kapasiteten i virksomhetene viser å påvirke hverandre, dels direkte og dels gjennom hvordan de spiller inn på både personlige og organisatoriske arbeidsbetingelser. Funnene om hvordan samspillet foregår spriker, dels fordi studiene har forskjellig design, men vi kan ihvertfall vise til godt dokumenterte eksempler på at slike sammenhenger finnes.

En studie fra Finland viser en kjede effekt mellom engasjement, initiativ og innovasjonsevne i virksomheten (Hakanen et al. 2008), illustrert som følger.

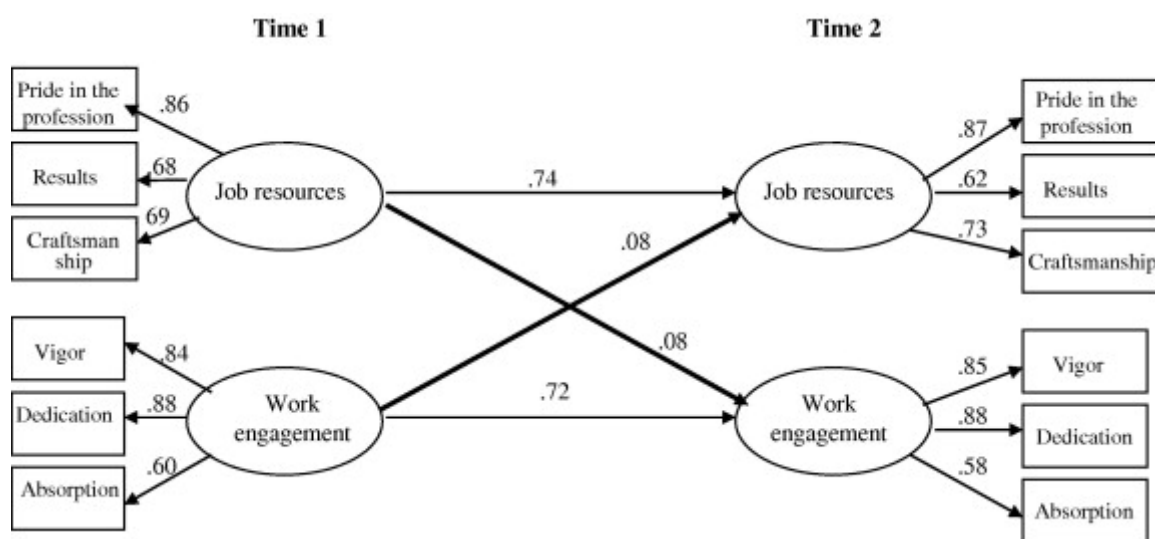


Figur 4.1. Eksempel på en positive konsekvenskjede

En studie av 168 irske forskere fra seks ulike institusjoner fant en tilsvarende sammenheng mellom engasjement, tillit og innovasjon (Chughtai og Buckley 2011). 291 ledere fra farmasøytisk, engineering, IT, og elektronikkindustrien i India fant at jobbengasjement i stor grad koblet mellom psykologisk myndiggjøring (empowerment) og innovasjon (Bhatnagar 2012). I 61 selskaper i matindustrien i Tunisia var ansattes engasjement en viktig faktor i å stimulere til koblinger mellom ledere og kunder som bidro til teknologisk innovasjon (Affes 2007). Innen ulike former for samskaping (co-design) og samarbeid om produkt-service utvikling på tvers av avdelinggrenser er dypt engasjement fra alle parter, en nødvendighet for å lykkes (Zomerdijk og Voss, 2010; Johnstone et al. 2009; Ramaswamy 2009).

Hakanen et. al (2008) foretok panelstudie av 2555 finske tannleger. Studiedesignet var lagt opp til å vise sammenhengen mellom jobbressurser, jobbengasjement, personlig initiativ og innovasjon. Siden dette var en studie over tid var det mulig å dokumentere en del kumulative positive effekter og sammenhenger mellom faktorene. I hovedtrekk dokumenterte studien at det foreligger positive sammenhenger mellom jobbressurser, individuelt jobbengasjement og personlig initiativ. Dette virker igjen inn på innovasjonsevnen i den arbeidsenheten tannlegen jobbet. I tillegg viser denne studien at innovasjonsevnen i enheten igjen virker inn på medarbeidernes jobbengasjement og personlige initiativ som igjen hadde virkning på enhetens innovasjonsevne.

Figuren nedenfor illustrerer et sett av sammenhenger slik det er fremstilt hos Hakanen et. al.



Kilde: Hakanen et. al. 2008

Figur 4.2. Positive konsekvenskjeder over tid

Dette er et grovtegnat bilde av studien. Dessuten kan man spørre seg hvor representativt et utvalg av finske tannleger er i forhold til andre yrkesgrupper i andre land. Men studien viser prinsipielt at gode spiraler kan skapes når betingelsene er til stede, og den lærdommen er det mulig å trekke videre til andre sektorer.

Videre er figuren et godt eksempel på hvordan mange av studiene vi refererer til er lagt opp. Metoden er faktoranalyse der en ved hjelp av spørreskjema konstruerer indekser for de viktigste faktorene som påvirker jobbengasjementet. Deretter beregnes sammenhengen mellom de ulike

faktorene ved hjelp av statistiske metoder. Samlet kan man da få et bilde av sammenhenger mellom de enkelte faktorene både på et gitt tidspunkt og over tid.

Hakanen og medarbeidere har fulgt opp tannlegestudien med en rekke andre studier. De viser at jobbengasjement forekommer i alle aldersgrupper, også på arbeidsplasser som har gjennomgått omstillinger. De viser at gode arbeidsressurser og muligheter til å utforme arbeidet ut fra egne preferanser forsterker jobbengasjementet og reduserer risikoen for slendrian blant medarbeiderne. Prosjektet kalles *Inspirasjonsspiralen – inspirerende og fremgangsrike arbeidsplasser* og er basert på studier i 87 finske bedrifter. Mulighet for egenutforming av arbeidet øker også interessen for å stå lengre i arbeidslivet. Studien gir eksempler på gode arbeidsplasser der man har fått til engasjement og arbeidsglede koblet med gode resultater for virksomheten. Det gjelder

- Rauhala yhtiöt Oy, som utmerker seg med arbeidsstøttende lederskap
- Kontti, Röda Korsets bruktvarehuskjede, der man har forstått å anvende egenutforming av arbeidet.
- Barnklinikkens avdeling K8 för ortopedi och traumatologi (HNS), der de ansatte svært ofte opplever engasjement i arbeidet.

(Hakanen et. al 2012)

## Jobbengasjement gir bedre forretningsresultater

Basert på 7939 forretningsenheter i 36 bedrifter foretok Harter et. al (2002) en metaanalyse på enhetsnivå av sammenhengen mellom jobbtilfredsstillelse/engasjement og resultat i enheten i form av jobbtilfredsstillelse/engasjement og kundetilfredsstillelse, produktivitet og økonomisk resultat. Resultatet av studien viste at endringer i ledelsespraksis som førte til økt jobbtilfredshet og engasjement hos arbeidstakerne vil bedre forretningsresultatene, inklusive profitten i enheten. Disse funnene er bekreftet av en ny undersøkelse basert på nok en meta-analyse, med tall fra 32 394 forretnings- og arbeidsenheter. Studien viser at jobbengasjement reduserer turnover, ulykker, svinn og produktdefekter, mens det virker positivt på kundelojalitet, produktivitet og lønnsomhet (Harter et al. 2009). Harter er en kilde som det ofte vises til i businesslitteraturen.

I USA hadde bedrifter med en høy andel engasjerte ansatte høyere avkastning per aksje enn konkurrenter med lavere grad av engasjement – og forspranget økte under finanskrisen og den påfølgende resesjonen. Dette indikerer at virksomheter som fortsetter å bruke ressurser på å styrke de ansattes engasjement har større økonomisk motstandskraft enn andre (Gallup 2011).

Da Gallup gjorde sin første nasjonale survey av jobbengasjement i USA fant de at 18 % av alle ansatte over 18 år var uengasjerte. Hvis bedriftene klarer å redusere dette tallet til 13 % vil det øke landets produktivitet med 79 milliarder USD per år (ca. 480 mrd. NOK) (Gallup 2001). Tilsvarende beregninger antyder at uengasjerte ansatte koster virksomhetene 343 milliarder USD (ca. 1958 mrd. NOK) pr år, og bare på føderalt(overstatlig) nivå koster tap i ansattproduktivitet 65 milliarder USD (ca 390 mrd. NOK) (Krueger & Killham, 2006). Tallene er så store at de er vanskelige å forestille seg, og beregningene er gjort på meget aggregerte størrelser, men de indikerer hva det betyr at folk er på jobb og produktive mens de er der. Et annet konsulentfirma Aon Hewitt, gjorde en undersøkelse av jobbengasjement blant rundt 10 000 ansatte i 120 virksomheter i Canada. De fant at i de mest produktive bedriftene var andelen høyt engasjerte ansatte mer enn 77 %, mens de ikke utgjorde mer enn 50 % i andre virksomheter. Disse beste arbeidsgiverne hadde til felles lavere turnover, en

sterkere finansiell situasjon og var mer attraktive som arbeidsgivere (Hewitt 2010). Aon Hewitts jobbengasjementsmodell er slagordpreget enkelt – say, stay, strive, som betyr snakk positivt om jobben, identifisert deg med den og bli, og bidra til resultatene. Selskapet har utviklet en mer sammensatt jobbengasjementsmodell enn den som brukes i den psykologiske forskningen. Jobbengasjement påvirkes av: jobb/fritidsbalansen, livskvalitet, andre mennesker, arbeidet, muligheter, belønninger og virksomhetens rutiner (HR. merkevare, kommunikasjon etc.) (Hewitt 2012:5-6). Modellen er tydelig basert på kjennskap til kunnskapsgrunnlaget til andre deler av jobbengasjementslitteraturen, men sammenhengene er påstandspreget og ikke dokumentert slik det er i den psykologiske forskningen.

## **Jobbengasjement kan gi bedre kundeservice og kundelojalitet**

Salanova et al. (2005) utførte en studie av personalet i et utvalg spanske restauranter og hoteller. Utvalget besto av 342 personer fra 58 hotellresepsjoner og 56 restauranter. Det ble samlet informasjon om organisasjonsressurser, jobbengasjement og serviceklime. I tillegg ble det samlet informasjon om kundetilfredsstillelse fra et utvalg på 140 kunder. Analysene fra dette materialet viste at jobbressurser påvirket jobbengasjementet, som igjen innvirket på jobbutførelsen til arbeidstakerne og dernest kundelojaliteten.

Harter kunne vært brukt også til å vise at det er sammenheng mellom engasjement og kundelojalitet. Det samme viser flere andre studier. Det er imidlertid ikke så enkelt som at høyt engasjement gir stor kundelojalitet. Begge dele medieres av andre forhold. I en studie av 135 kunde-selger dyader viser det seg at overflatisk "smilearbeid" kan føre til utbrenthet, mens et dypere jobbengasjement også gir positiv uttelling for kundelojalitet og tilfredshet (Yagil 2012). En omfattende oppfølger til Aon Hewitt undersøkelsen som er nevnt ovenfor viste at engasjerte ansatte førte til høyere kundetilfredshet, og økt salg (Hewitt 2012).

## **Høyest engasjement på dager med mest jobbressurser. Case; hurtigmatrestaurant**

I en studie av greske ansatte i en hurtigmatrestaurant viste Xanthopoulou et al. (2009) en positiv sammenheng mellom jobbengasjement og jobbutførelse. Denne studien var basert på en survey og dagbøker for fem arbeidsdager ført av de ansatte. Det betød at forskerne var i stand til å studere jobbengasjement og jobbutførelsen fra dag til dag. Ikke uventet viste det seg at jobbengasjementet var størst de dagene det var mest jobbressurser tilgjengelige. Dager preget av veiledning fra overordnede og god teamatmosfære bidro til at arbeidstakerne hadde større optimisme, mestringstro og selvrespekt. Disse dagene var også det økonomiske resultatet bedre.

## **Gode og dårlige spiraler: Studie av telekomledere**

Schaufeli et.al. (2009) gjorde en longitudinell studie av 201 ledere innen telekommunikasjon. I hovedsak støttet denne studien JD-R- modellen. En økning i jobbkravene i form av stor arbeidsmengde, økte emosjonelle krav og press på forholdet mellom arbeidsliv og hjemmeliv sammen med reduserte jobbressurser (f. eks sosial støtte, autonomi, læringsmuligheter og tilbakemeldinger) kunne predikere utbrenthet. Utbrenthet og redusert jobbengasjement kunne også predikere økt sykefravær og lengde på fraværet. Høyt jobbengasjement kunne predikere en økning i jobbressursene som igjen kunne føre til økt jobbengasjement. Også denne studien dokumenterer altså gode og dårlige spiraler.

## En oppsummerende tabell om effekten av arbeidsglede

Tabell 4.1. Positive virkninger av jobbengasjement for virksomhetene. Hovedfunn fra forskningslitteraturen. Effekttabell:

Faktorer som blir påvirket	Påviste sammenhenger	Referanser
Turnover	Høyt engasjement reduserer turnover.  Personer som arbeider i et mestringsklima preget av jobbforpliktelse, indre motivasjon, egenutvikling, oppgavemestring og samarbeid vil bli mer mestringsorientert og også mer stabile i jobben.	de Lange et al. 2008 Agarwal, Upasna A. et al. 2012 van Schalkwyk, Sonet, et a.l 2010 Brunetto, Yvonne et al. 2012, Wefald, Andrew J.et al. 2011 Richman, Amy L.et al. 2008 Council 2004  Nerstad 2012
Jobbmestring og lojalitet blant nyansatte	Introduksjonsordninger for nyansatte påvirker engasjementet positivt, og andelen som blir i virksomheten øker. Jobbmestring styrkes.	Stadnyk, Robin L.et al. 2011 Bakker, Arnold B.et al. 2010 Lewis, Anthony et al. 2012 Fritz, Kelly et al. 2010 Rousseau, D. 1990 Hall, Melvin F. 2008 Branham, Leigh. 2005 Glen, 2006 Srivastava, Pallavi, et al. 2006
Servicekvalitet, kundelojalitet og -tilfredshet, salg	Engasjement skaper serviceklima som bygger kundelojalitet.  Jobbressurser påvirket jobbengasjementet, som igjen innvirket på jobbutførelsen til arbeidstakerne og dernest kundelojaliteten.  Ansatte som identifiserer seg med virksomheten selger mer.  Dager preget av veiledning fra overordnede og god teamatmosfære bidro til at arbeidstakerne hadde større optimisme, mestringstro og selvrespekt. Disse dagene var også det økonomiske resultatet bedre i en hurtigmatrestaurant.	Ram, Padmakumar, et al. 2011 Salanova, Marisa et al. 2005 Millward, Lynne J. et al. 2010 Hall, Melvin F. 2008 Petterson, I.-L. et al. 2006 Schneider et al. 1998, 2009 Moorehead, Sara, eta al. 2009 Verbeke, Willem, et al. 2011 Harter 2002  Xanthopoulou et. al. 2009

### Effekttabell fortsetter:

Ansvarlighet, lojalitet og samfunnsansvar	Engasjerte ansatte føler lojalitet til virksomheten og tar ansvar ut over kun egen jobb.. I vanskelige tider vil engasjerte ansatte som involveres i prosessen bidra med både arbeidskraft og kunnskap. Krever strategiske grep fra ledelsen, lang tidsperspektiv og vekt på andre resultatindikatorer enn kun de økonomiske.	Babcock-Roberson et al. 2010, Pati et al. 2006 Ötken, Ayşe Begüm, et al. 2010 Philip M. Posdakoff et al. 1994 Organ et al. 2006
Bedre omstillingsprosesser og krisehåndtering	Også medarbeidere som har vært gjennom omstillinger opplever arbeidsglede hvis prosessene er håndtert profesjonelt og er basert på åpenhet og involvering.	Kowske, Brenda, et al. 2009 Hakanen, et al. 2012 Wyatt 2009 Hewitt 2012 Gallup 2011
Innsparinger	Økonomiske beregninger basert på statistikk om fraværstall, beregninger av ansattekostnader korrelert med rapporterte finansielle størrelser.	Cascio, Wayne F. 2006 Harter, J.K. et al. 2009 Kacmar et al. 2006
Økt produktivitet, overskudd, ROI	Endringer i ledelsespraksis som fører til økt jobbtillfredshet og engasjement hos arbeidstakerne vil bedre forretningsresultatene, inklusive profitten i enheten.	Hall, Melvin F. 2008 Rivera, et al. 2011 Gallup 2011. Harter et al. 2002 Xanthopoulou et al. 2009



**Effekttabell fortsetter:**

---

<b>Innovasjon og utvikling av nye produkter/tjenester</b>	<p>Utvikling av nye forretningsmodeller, teknologiske løsninger i samarbeid mellom flere avdelinger internt eller internt er en forutsetning i mye av det innovasjonsarbeidet som beskrives, og som ikke lar seg realisere uten engasjerte ansatte som er villig til å investere i arbeidet, samskape og prøve ut nye modeller og prototyper i tett samspill med andre.</p> <p>Det er påvist positive sammenhenger mellom jobbressurser, individuelt jobbengasjement og personlig initiativ. Dette virker igjen inn på innovasjonsevnen.</p>	<p>Brighton-Hall, Rhonda, et al. 2010</p> <p>Zomerdijk, Leonieke G.et al. 2010</p> <p>Wright, Sue, et al. 2006</p> <p>Johnstone, Stewart et al. 2009</p> <p>Chughtai, Aamir Ali, et al. 2011</p> <p>Bhatnagar, Jyotsna 2012</p> <p>Affes, Habib, et al. 2007</p> <p>Ramaswamy, Venkat 2009</p> <p>Hakanen et.al. 2008</p>
<b>Villighet til å stå lengre i arbeidslivet</b>	<p>Mulighet for egenutforming av arbeidet øker interessen for å stå lengre i arbeidet.</p>	<p>Hakanen et. al. 2012</p>
<b>Positive spiraler</b>	<p>Høyt jobbengasjement kan bidra til en økning i jobbressursene som igjen kan føre til økt jobbengasjement og økt produktivitet.</p>	<p>Schaufeli et.al. 2009</p>

---

## Arbeidsgleden er høy i Norge

Den norske tradisjonen knyttet til samarbeidsforsøkene mellom partene i arbeidslivet inneholder betydelige elementer av det vi i dag kan kalle arbeidsglede. Denne forskningstradisjonen har fra midten av 1960-tallet sett produksjon og tjenesteyting, produktivitet og innovasjon i sammenheng med medvirkning og utvikling av godt arbeidsmiljø.

Implisitt har derfor arbeidsglede lenge vært et viktig element i forskningen om arbeidsmiljø og produktivitet i Norge. Allerede på slutten av 60-tallet ble det utformet såkalte psykologiske jobbkrav som fikk betydning for både videre forskning og utviklingstiltak (Thorsrud og Emery 1970). De psykologiske jobbkravene var følgende:

- Innhold i jobben
- Å kunne lære noe
- Treffe beslutninger
- Anseelse
- Sammenheng mellom arbeid og omverden
- Ønskverdig framtid

Den forskningsmessige innsikten som lå bak disse jobbkravene fikk betydning for utformingen av Arbeidsmiljøloven av 1977 og senere revisjoner. Tankegangen var at godt arbeidsmiljø var et mål i seg selv ut fra et helseperspektiv, men at godt arbeidsmiljø også var et middel for å oppnå økt produktivitet. Dette doble fokuset på velferd og produktivitet og etter hvert innovasjon, har fulgt deler av arbeidsforskningen i Norge de siste førti årene.

Søk på arbeidsglede i norske søkemotorer gir relativt magre resultater. De oppslagene som kommer opp er ikke fra vitenskapelige tidsskrifter, men redaksjonelle artikler og intervjuer i ikke-vitenskapelige tidsskrifter. Dessuten er også den norske litteraturen preget av perspektivet om at når arbeidsgleden minsker, øker sannsynligheten for at folk slutter i jobben eller blir syke.

Det danske konsultentselskapet Ennova har siden 2002 utarbeidet en europeisk employment index der de måler en rekke bedriftsinterne faktorer som er viktig for virksomhetene. I Norge foretas målingene i samarbeid med HR Norge. En av de faktorene som inngår i målingene er arbeidsglede. Definisjonen deres henger sammen med de definisjoner vi har gitt tidligere, men de legger noe mer vekt på overordnet lederskap, opplevelse av nærmeste leder, lønns- og ansettelsesforhold og virksomhetens omdømme enn i mange andre undersøkelser.

De nordiske landene kommer godt ut av disse undersøkelsene år etter år. Målt arbeidsglede i Norge fremkommer som en av de høyeste i verden. Skårene var spesielt høye i årene 2006 – 2009. deretter har tallene falt igjen. I 2011 var skåren på samme lavnivå som i 2002 da målingene begynte. Bortsett fra i 2008 har arbeidsgleden vært høyere i offentlig sektor enn i privat sektor, men forskjellen i prosentpoeng er ikke veldig stor. I 2011 gikk skåren ned for begge sektorene. Tilbakegangen både i privat og offentlig sektor ser ut til å ha sammenheng med arbeidstakernes opplevelse av dårligere tilgang til egen kompetansebygging.

I samme periode ser vi at jobbtrofastheten (målt i om arbeidstakerne tror de vil jobbe i samme virksomhet om to år) har gått jevnt nedover fra 2004. Det gjelder særlig i aldersgruppen 30 – 40 år. Jobbtrofastheten er høyere i offentlig enn privat sektor, men den fallende tendensen er til stede i begge sektorene. Det fremkommer ikke om det er en direkte sammenheng mellom arbeidsglede og

jobbtrofasthet. Kurvene over utviklingen i tiårsperioden er ikke helt sammenfallende, men det er grunn til å merke seg at både jobbtrofasthet og arbeidsglede falt betydelig i 2011 (HR-Norge Ennova 2012).

Ennova er ikke helt tydelig på forholdet mellom arbeidsglede og prestasjonskultur. I deres fremstilling ser det ut til at de går noe sammen. Likevel kan det ut fra dette materialet være grunn til å være oppmerksom på enkelte utfordringer også i Norge. Det ser ut til å være en utfordring på mange arbeidsplasser å gi tydelige personlige tilbakemeldinger på prestasjoner, å få en tydeligere sammenheng mellom prestasjoner og belønning og å få større fokus på utvikling av medarbeidere. Det er også interessant å merke seg at kommunal sektor skårer høyere på enkelte av kriteriene for prestasjonskultur enn staten og privat sektor (HR-Norge Ennova, 2012).

Det er ikke mange norske studier som har fulgt opp den nederlandske tilnærmingen til Schaufeli og andre. Et eksempel er imidlertid studien til Richardsen og Martinussen (2008). De har foretatt en oppsummering av foreliggende litteratur på feltet. Dessuten foretok de en undersøkelse av jobbgasjement i helse og omsorgsykker. Deltakerne var 995 personer (194 menn, 799 kvinner) som arbeidet i helse- og omsorgsykker i Norge. Yrkesgruppene i undersøkelsen var fysioterapeuter ( $n = 158$ ), barnevernspedagoger ( $n = 133$ ), sosionomer ( $n = 161$ ), vernepleiere ( $n = 116$ ), sykepleiere ( $n = 109$ ), hjelpepleiere ( $n = 46$ ) og lærere ( $n = 272$ ).

Undersøkelsen viste at jobbgasjement i liten grad var korrelert med alder og kjønn, og at det var forskjeller mellom yrkesgrupper. Fysioterapeutene skåret signifikant høyere enn barnevernspedagoger, sosionomer og vernepleiere på både Vitalitet og Entusiasme. Jevnt over var korrelasjonene mellom engasjement og jobbressurser høyere enn mellom engasjement og jobbkrav. Barnevernspedagogene skåret signifikant lavere enn sykepleiere og lærere på Vitalitet og Entusiasme. Lærerne skåret signifikant høyere enn barnevernspedagoger, sosionomer og vernepleiere på Fordypelse.

I Norge har Kuvaas og Dysvik (2012) indirekte berørt temaet arbeidsglede. Deres tenking følger til en viss grad modellen til Bakker et. al som vi har referert til tidligere. De ser for seg at HR-arbeidet kan gi positive resultater i form av indre motivasjon, læring og utvikling, organisasjonsforpliktelse, sosialt klima og samarbeid etc. Dette kan igjen gi organisatoriske resultater i form av profitt, økt markedsandel, omsetning, produktivitet og kvalitet på tjenester, kundetilfredshet og innovasjon og nyskaping. Igjen er det slik at mange faktorer virker sammen. De gjør et poeng av at mange kjente HR-tiltak som for eksempel medarbeidersamtaler, opplæringstiltak, team- og lederutvikling, og prestasjonsbasert belønning kan ha positiv virkning på resultatene nevnt ovenfor. Men ikke nødvendigvis. Mye vil avhenge av om intensjonen med tiltakene er presise og troverdige nok. Ofte vil det være et gap mellom intenderte og iverksatte tiltak.

I sitt doktorgradsarbeid var Nerstad (2012) opptatt av å studere sammenhengen mellom det hun kaller et motivasjonsklima og positive resultater for virksomheten. Hun skiller mellom prestasjonsklima og mestringsklima for å skape motivasjon. Et prestasjonsklima er konkurranseorientert og kan skape indre rivalisering i en gruppe. Hennes mestringsbegrep (mastery) er mer proaktivt enn det klassiske mestringsbegrepet (coping). Det følger tankegangen til Karasek som vi har presentert tidligere. I mestringsbegrepet legger hun vekt på jobbforpliktelse, indre motivasjon, egenutvikling, oppgavemestring og samarbeid. Videre mener hun at det er lettere å påvirke de organisatoriske

faktorene som bidrar til et mestringsklima enn personligheten til arbeidstakerne. Personer som arbeider i et mestringsklima vil bli mer mestringsorientert og også mer stabile i jobben.

Disse funnene samsvarer godt til flere studier utført av Amble og Gjerberg oppsummert i Ambles (2012) doktorgradsavhandling fra 2012. Gjennom ulike intervensjoner og utvikling av et verktøy for *refleksiv praksis* blant kabinpersonale og helsepersonale har de kommet fram til ulike mestrings-teknikker for å håndtere vanskelige situasjoner i arbeidshverdagen, oftest i et møte med kunde eller pasient. Dette har igjen redusert stressnivået og gjort arbeidshverdagen og arbeidsmiljøet bedre, og ikke minst, muliggjort redesignprosesser på arbeidsplassen.

## 5. Hvordan bør virksomheter arbeide med arbeidsglede og jobbengasjement?

Ut fra denne gjennomgangen ser det ut til å være fornuftig at virksomheter ofrer arbeidsglede og jobbengasjement oppmerksomhet. Den minst arbeidskrevende tilnærmingen er å være oppmerksom på at fenomenet jobbengasjement stort sett er en ressurs for virksomhetene, men at det også inneholder noen faremomenter man må være oppmerksom på. Det å være oppmerksom på et fenomen er en forutsetning for tiltak, men ikke nok i seg selv. De fleste seriøse virksomheter følger Arbeidsmiljøloven, passer på at arbeidstidsbestemmelser blir overholdt og at høyt sykefravær og tilløp til mobbing blir håndtert på en forsvarlig måte. Virksomheter av en viss størrelse har et arbeidsmiljøutvalg (AMU) på plass, har kanskje medarbeidersamtaler og jevnlig arbeidsmiljøundersøkelser med enkelte oppfølgingstiltak. Likevel er dette ofte en passiv og reaktiv HR-politikk i praksis som ofte får preg av ritualisme.

For aktivt å satse på jobbengasjement som et virkemiddel må det noe mer til. Skal man fremme jobbengasjement på en arbeidsplass er det nødvendig med ulike former for intervensjoner. Intervensjonene kan finne sted på tre nivåer:

- ✓ Individbaserte intervensjoner
  - Adferdsmessige: Vennlighet, takknemlighet, åpenhet om positive nyheter
  - Kognitive: Nyte situasjoner, kultivere optimisme
  - Motiverende: Sette meningsfulle mål, finne flyt (i positiv betydning)
- ✓ Teambaserte intervensjoner
  - Medvirkningsbaserte utviklingstiltak
  - Få fram transformasjonsledelse
  - Øke gruppeeffektiviteten
- ✓ Organisasjons/virksomhetsbaserte intervensjoner
  - Øke jobbressursene og om nødvendig redesigne arbeidsoppgavene
  - lederutvikling som også gir virkninger for medarbeiderne
  - Karriereutvikling

Kilde: Schaufeli (2011)

I Norge har det siden samarbeidsforsøkene på 60-tallet vært utført mange former for intervensjoner for å bedre arbeidsmiljøet og produktiviteten (Emery & Thorsrud 1976; Gustavsen 1990, 1992, 2007, 2010; Gustavsen, Colbjørnsen & Pålshaugen 1998; Qvale 2002; Fricke og Totterdill 2004; Brøgger 2009). Jobbengasjement og arbeidsglede har ligget implisitt i intervensjonene. Stort sett har intervensjonene vært på gruppenivå eller i hele virksomheten. Parallelt med gruppeintervensjoner har det hele tiden også foregått individbaserte intervensjoner.

### Individbaserte intervensjoner

Store deler av lederopplæringstradisjonen har vært individorientert. Det er utviklet verktøy for å kartlegge personers lederadferd og det finnes utallige klassifikasjoner av lederadferd. Et eksempel er tredelingen i "la– det–skure-ledelse", "transaksjonsledelse" og "transformasjonsledelse" (Se f. eks Hetland og Sandal 2006 for en kort oversikt). Den første ledelsesformen illustrerer passiv lederstil. Det er omverdenen og hendelser som bestemmer over adferd og beslutninger. Det er rimelig å anta

at denne lederstilen ikke gir mye motivasjon og arbeidsglede. Transaksjonsledelse fremstilles som reaktiv og mer regelbundet enn transformasjonsledelse som er mer endringsorientert og innbyr mer til samhandling med medarbeiderne. Men fortsatt er fokus på individet og hvordan individet opptrer.

Det antas at den senere tids utvikling mot individuell coaching og mentoring er eksempler på en individorientert tilnærming. Her er ideen at enkeltindivider vil ha hjelp av andre som kan følge med i individets adferd og rettlede og hjelpe til med holdnings- og adferdsendring.

Også arbeidsstress og jobberelaterte psykiske lidelser har i betydelig grad vært håndtert individuelt i form av ulike former for individuell terapi. Innen idrettens prestasjonskultur har det lenge også vært vanlig med personlig trener for å øke engasjement og ytelse. Men utviklingen er ikke entydig individorientert. Flere lederopplæringsprogram legger nå mer vekt på ledelse i team og selv i individuelle idretter som langrenn og hopp, legges det nå vekt på laginnsats og teambuilding.

Om vi skal følge Schaufelis resonnement vil det være viktig å stimulere medarbeiderne til å tenke positivt. Det kan f. eks. gjøres ved å legge vekt på å sende positive nyheter og signaler om egen organisasjon, å sette realistiske synlige mål som det går an å måle seg mot, å skape et sett av adferdsregler, gjerne i form av en hustavle om hvordan man skal omgå hverandre og omtale hverandre. Som regel er slike adferdsregler virksomme, men implisitte omgangsformer på en arbeidsplass. Man handler etter de uformelle reglene, men snakker ikke mye om dem. Hustavler blir av og til utarbeidet etter krisesituasjoner hvor personrelasjoner og omgangsformer har låst seg på en uheldig måte. En hustavle kan beskrive hvordan man skal forholde seg til hverandre, at man f. eks. ikke skal tillegge andre meninger i et utsagn uten å sjekke ut med vedkommende om man har forstått utsagnet etter avsenders intensjon.

## Teambaserte intervensjoner

Individuelle intervensjoner vil i mange tilfeller være nødvendige og nyttige, men AFIs erfaring fra intervensjoner for å forbedre arbeidsmiljø og arbeidsorganisering, er at gruppebaserte metoder er nødvendig for å få til forbedring som varer over lengre tid. Ofte vil slike metoder være mest egnet på gruppe/team-nivå fordi medarbeiderne på dette nivået i stor grad er avhengige av hverandre for å få utført oppgavene på en tilfredsstillende måte. De intervensjonene som er nevnt i kategorien organisasjonsbaserte intervensjoner hører etter vår mening like gjerne hjemme under gruppebaserte intervensjoner. F. eks. er det viktig at lederopplæring koples med organisatorisk læring i den enheten lederskapet skal utøves. I moderne organisasjoner vil det være en fordel at medarbeidere og ledere deler den samme kunnskapen, også om ledelse.

Som vi har sett er jobbenngasjement tett forbundet med en rekke klassiske faktorer av betydning for det psykososiale arbeidsmiljøet. Schaufeli og medarbeidere påstår at jobbenngasjement er en helt distinkt faktor av betydning for godt arbeidsklima, god jobbutøvelse og resultatoppnåelse. I en praktisk arbeidshverdag er det ikke sikkert denne distinksjonen er så viktig. Det som er viktig er å ha oppmerksomheten på det knippe av faktorer som kan skape positive spiraler i en virksomhet. Vi benytter ofte en vid definisjon av arbeidsmiljøet for å illustrere utfordringen:

”Det gode arbeidsmiljøet stiller krav til medarbeiderne, gir meningsfulle oppgaver, rom for selvstendig oppgaveløsning, utvikling/vedlikehold av kompetanse, sosial kontakt, forutsigbarhet om oppgaver og spilleregler, rom for positive og negative tilbakemeldinger, muligheter for å bli sett og verdsatt. Det er et miljø som kommuniserer, innbyr til aktiv med-

virkning. Det er hektisk, men rom for mestring, rom for refleksjon og restitusjon og hensyn til et liv utenom jobben”

Kilde: Salomon, R (2008).

Denne definisjonen er benyttet ved en rekke anledninger og gir som regel et godt utgangspunkt for refleksjon om arbeidsorganisering, arbeidsmiljø og oppgaveløsning i egen organisasjon. Det understrekes at definisjonen kan inneholde elementer som i den daglige oppgaveløsningen kan være i konflikt med hverandre og at utfordringen i et forbedringsarbeid nettopp er å diagnostisere egen arbeidssituasjon og å foreta prioriteringer i forhold til hvilke faktorer man skal legge mest vekt på i en gitt situasjon. Dette er det mulig å få til gjennom dialogbaserte utviklingsprosesser.

## **Dialogbaserte utviklingsprosesser**

Ved dialogbaserte utviklingsprosesser med bred medvirkning fra de ansatte og ledelsen er det mulig å påvirke både arbeidsmiljø, produktiviteten, kundetilfredshet og bunnlinjen i en virksomhet (Brøgger 2005; 2007, 2009).

Det kan være fornuftig å starte med et tidsavgrenset krafttak f. eks. i form av dialogverksted med bred medvirkning fra de ansatte, etterfulgt av en handlingsplan for forbedringsarbeid. Nedenfor skisseres et opplegg som ofte brukes av AFI for å forbedre arbeidsmiljøet og å utvikle organisasjonen.

Før man starter en prosess må det være en forankring i virksomhetens ledelse, styre og blant de ansatte. Det er viktig når man vil sikre en prosess der alle får et kunnskapsbasert grunnlag for å bidra i oppfølging og iverksetting av tiltak. Vanligvis opprettes det derfor en arbeidsgruppe med deltakelse både fra de ansatte og ledelsen. Gruppen kan komme med forslag. Men de endelige beslutninger tas i linjen på ordinær måte, om nødvendig etter forhandlinger med de ansatte. Prosessen ledes av facilitatorer.

Den videre gangen er gjerne slik:

### **1. Individuelle samtaler**

Det foretas enkelte intervjuer av ledelsen, ansatte, tillitsvalgte og verneombud, om deres opplevelse av arbeidsoppgaver, kommunikasjon og felles oppgaveløsning. Dersom det er spesielle utfordringer, f. eks pågående spenninger eller konflikter, gjennomføres også intervjuer med de som er direkte involvert.

De individuelle samtaler er bygget opp med en intervjuguide og oppfølgings-/utdypingsspørsmål. I tillegg kan intervjupersonene bringe inn egne tema i samtaler dersom det er ønskelig. Disse samtaler er konfidensielle, Facilitatorene har taushetsplikt, og det gjelder strenge regler for anonymisert bruk av data. Det er frivillig deltakelse, men det er ønskelig at alle som får tilbud om samtale deltar.

Deltakerne skal få en anledning til å bidra ut fra konkrete erfaringer og tanker om mulighetsrom for å fremme et godt arbeidsmiljø.



## 2. Gruppesamtaler

Gruppesamtalene foregår etter mønster fra "fokusgrupper". Mål for disse samtalene er å tydeliggjøre, opplevde verdier og mål i arbeidsmiljøet, hvilke kvaliteter en setter pris på i eget arbeid, hva som hemmer og fremmer god oppgaveløsning og samarbeid, og hvordan deltakerne ønsker å bidra til å styrke utviklingen av arbeidsplassen i ønskelig retning. Gruppesamtalene organiseres som homogene grupper, dvs. gruppene består av deltakere med tilnærmet *likeartede oppgaver* eller *stillingsnivå* i virksomheten, for eksempel seksjoner. Det bør ikke være mer enn 10-12 deltakere pr. samtale.

Etter at individuelle samtaler og gruppesamtaler er analysert og referat fra gruppesamtalene er godkjent av gruppedeltakerne, presenteres et bilde av organisasjonen slik det fremkommer i dag med en del scenarioer som tydeliggjør fremtidige valg. Dette bildet skal være grunnlaget for neste fase bestående av såkalt dialogverksted.

## 3. "Dialogverksted"

Etter de homogene gruppene arrangeres et heterogent sammensatt verksted for alle ansatte i virksomheten eller enheten. Målet for dette verkstedet er å komme fram til et sett med spilleregler for samhandling og kommunikasjon som bidrar til ivaretagelse og velferd (Code of conduct) og en konkret handlingsplan knyttet til arbeidsorganisering basert på de strategivalg som gjøres, med sikte på å realisere et godt arbeidsmiljø.

Heterogene grupper gjenspeiler hvordan man forholder seg til hverandre i arbeidshverdagen, Disse verkstedene er ofte en god hjelp for å sette skille mellom hva som kan løses på ulike nivåer. Samtidig er noe av gevinsten en innsikt i hvordan og hvorfor andre prioriterer som de gjør.

Forslag til tema til individuell samtale:

- Opplevelse av egne arbeidsoppgaver
- Arbeidets organisering
- Arbeidsmiljø
- Samarbeidsforhold og mulige spenninger
- Mulige forbedringstiltak

Gruppesamtale. Forslag til tema homogene grupper:

- Forholdet medarbeiderne imellom, og til ledelsen
- Eksempler på hva som fungerer godt på arbeidsplassen
- Minimumskrav til arbeidsmiljøet
- Tanker om Code of conduct
- Fortidsbilder, og hvilke deltagerne ønsker å ta med videre
- Framtidsbilder

Dialogverksted: Forslag til tema til heterogene grupper:

- Identifisere de viktigste arbeidsmiljøutfordringene
- Skissere Code of conduct
- Avklare hva som kan løses ved "Code of conduct" og hva som kan løses ved organisering av arbeidet og krav til utførelsen

Hensikten med verkstedene er å komme fram til et grunnlag for å lage mekanismer/arenaer og prosesser som kan bidra til å fremme eller styrke arbeidsmiljøet og arbeidsorganisasjonen.

Prosessen er basert på en del spilleregler for å få fram bredden i synspunkter i organisasjonen. Det betyr at alle må få komme til orde, at man ikke argumentere mot hverandre, men heller ber om begrunnelser og utdypinger dersom noe er uklart. Man hjelper hverandre til å være konkret i utforming av forslag.

Verkstedene starter med en gjennomgang av kommunikasjonsregler, som erfaringsmessig er nyttige for å holde fokus og sørge for at det blir framdrift i arbeidet.

Første økt dreier seg om beskrivelse av situasjoner og mekanismer som bidrar til konstruktive miljøopplevelser. Andre økt konsentrerer seg om å definere realistiske fremtidsmodeller.

Det jobbes deretter videre med fremtidsmodellene for å komme fram til en realistisk handlingsplan. Handlingsplanen kan inneholde en del strakstiltak som raskt kan synliggjøre at det kom noe ut av prosessen. Videre vil handlingsplanen inneholde tiltak som det kan ta tid å gjennomføre. Da er det viktig å sette opp milepæler og en tidsplan for arbeidet med tiltakene.

Etter en intensiv innsats for å forbedre arbeidsmiljøet skjer det gjerne et motivasjonsfall blant medarbeiderne. De kan ha opplevd god stemning og stor optimisme under samlingene. Så kommer hverdagen i linjen igjen og det blir vanskeig å opprettholde gløden. Det er derfor viktig at det opprettes en gruppe som har et entydig ansvar i oppfølgingsarbeidet. Det kan f. eks være et aktivt arbeidsmiljøutvalg.

Ofte kan det være hensiktsmessig å avtale et miniseminar etter et halvt eller ett år der facilitator også deltar. Det vil bidra til fremdrift og en form for egevaluering av de tiltakene man har satt i gang.

Siden jobbengasjement er en varierende størrelse kreves det noe mer enn en midlertidig kraftinnsats fra virksomheten for å påvirke den. Dersom en ønsker mer varige forbedringer må virksomheten ha en permanent oppmerksomhet på å opprettholde og utvikle de faktorene som leder til jobbengasjement. De må også knyttes til virksomhetens visjon og forretningsstrategi slik at de ansatte opplever at engasjementet faktisk bidrar til å nå konkrete resultater ikke bare for dem selv, men også for kolleger og for virksomheten som helhet.

## **Jobbengasjementets mørke sider. Honningfelle og tidsklemme**

I denne kunnskapsstatusen legges hovedvekten på de positive sidene ved arbeidsglede og jobbengasjement i tråd med tradisjonen innen positiv psykologi. Vi kunne skrevet side opp og side ned om årsaker til at arbeidsgleden forsvinner og hvilke negative konsekvenser det kan ha. Det er bare å snu på fortegnene i den figuren vi presenterer innledningsvis. Arbeidsgleden kan for fleste likevel

ikke tøytes i det uendelige. For det første vil det ofte være en konflikt mellom engasjementet på jobben og forpliktelser på hjemmebanen. En annen fare ved stekt vedvarende jobbengasjement er arbeidsnarkomani eller "honningfella" der en person er så pass oppslukt av sine arbeidsoppgaver at man ikke tar kroppens signaler når belastningen blir for høy. Paradoksalt nok kan jobbengasjement i slike tilfeller vippe over til det motsatte, nemlig utbrenthet. Det problematiske ved slike reaksjoner er at Arbeidsmiljølovens beskyttelse i forhold til urimelig krav fra arbeidsgiveren ikke nødvendigvis hjelper. I mange tilfeller trenger arbeidstakeren først og fremst beskyttelse i forhold til seg selv.

Manglende arbeidsglede skaper negative spiraler for den enkelte og negative ringvirkninger for arbeidsmiljøet. Dersom det for eksempel er en interpersonlig arbeidskonflikt i en virksomhet vil det føre til lavere produktivitet, motivasjonsfall og mindre oppmerksomhet om utførelsen av jobben. Dersom slike konflikter blir omtalt i mediene (og det gjør de gjerne for slike omtaler selger godt) vil det gå ut over virksomheten som merkevare.

Lavt jobbengasjement kan ofte predikere utbrenthet, høyt sykefravær, lavere produktivitet, dårlig arbeidsmiljø og høy gjennomtrekk. Hvis noen spør om hva man oppnår ved å jobbe for å skape stort jobbengasjement og høy arbeidsglede, vil det derfor være fristende å svare: "Sats på det motsatte og se hva du får ut av det!"

Selv om vi tar utgangspunktet i en positiv tilnærming til arbeidsglede og jobbengasjement, må vi ikke glemme at litteraturen har en advarsel om ikke å gå for langt. Grimsmo og Sørensen (1992) kalte dette fenomenet *honningfella* - altså at arbeidet er så forlokkende og altoppslukende at man ikke i tide oppdager at kroppen sender faresignaler om at man må bremse ned. Fenomenet kan også kalles dødelig motivasjon.

Som Sørensen et. al skriver:

"Jobben gir alt og det blir om å gjøre å manifestere sin kompetanse og sitt ry, man lever av sitt rykte og "fronter" for organisasjonen, men får også mulighet til å speile seg i selvfølelse gjennom andres bekreftelse. Slikt arbeid kan ha banale, men farlige følger som f. eks. medfører en altfor stor grad av stillesitting, for intens jobbing til fortrenghet for en variert bruk av kroppen og samfunnsdeltakelse." (Sørensen et. al. 1998 s. 219).

Det er gått noen år siden disse arbeidene ble skrevet, men problemstillingene er fortsatt aktuelle. I europeiske undersøkelser skårer de nordiske landene høyt på selvrappertert høy arbeidsintensitet, og tall fra levekårsundersøkelsene går i samme retning (Olberg, 2012). Det ser imidlertid ut til at utviklingen har stoppet opp og til og med bedret seg noe siden 2009 (AFI/YS 2012).

Schaufeli og andre kaller det samme fenomenet for *workaholism* (2008). På norsk er begrepet arbeidsnarkomani brukt. Ved arbeidsnarkomani kan man oppnå gode resultater. Men arbeidsnarkomani har også enkelte problematiske sider. Arbeidsnarkomane føler et behov for å være opp-tatt hele tiden og opplever det som stressende ikke å jobbe. Den arbeidsnarkomane er preget av en permanent nevrotisk indre drivkraft og vil stå i fare for å utføre oppgaver som ikke er nødvendige i forhold til virksomhetens mål. De vil ha problemer med å kunne delegerer og å arbeide effektivt i team. Ofte vil det være vanskelig for ledelsen og medarbeiderne å overbevise en arbeidsnarkoman om de problematiske sidene ved tilstanden.

Skyggesidene ved arbeidsnarkomani er kanskje særlig kjent fra Japan hvor deler av arbeidslivet er preget av en meget sterk og lojal arbeidskultur. De har et eget begrep *karōshi* for plutselig og tidlig dødsfall på grunn av overanstrengelser i arbeidslivet. Det rapporteres også om høye selvmordstall og tilfeller av psykiske lidelser i den forbindelse (Se Wikipedia under *Karōshi*). I en internasjonal sammenlikning over arbeids glede i utvalgte land, ligger Japan nesten nederst på listen (HR-Norge, Ennova, 2012)

Ved Universitetet i Bergen har Cecilie Schou Andreassen skrevet doktorgrad om arbeidsnarkomani. Hun har også sammen med medarbeidere utarbeidet en test for å finne ut om man er arbeidsnarkoman (Andreassen et al. 2012).

Fra en norsk studie om flyplassansatte vet vi at det er emosjonelle kostnader ved å skulle smile til kunden uansett situasjon (Amble et. al 2003) og som nevnt viste Yagil (2002) at overflatisk "smilearbeid" kan føre til utbrenthet, mens et dypere jobbengasjement også gir positiv uttelling for kundeloyalitet og tilfredshet (2012). Utfordringen både for arbeidsgiver og arbeidstaker er å kjenne til noen av farene ved tilsynelatende høyt jobbengasjement og så gjøre noe med det. Amble et. al. har f. eks lagt stor vekt på å utvikle ulike typer for mestringsstrategier for å håndtere utfordringene nevnt ovenfor.

## Forhold som har vært lite studert, men som kan gjøre stor forskjell

Flesteparten av studiene om jobbengasjement følger samme mønster. Det lanseres en teori eller modell for sammenhengen mellom faktorer som virker inn på jobbengasjementet og hvordan jobbengasjementet eventuelt influerer på nærvær/fravær, turn over, produktivitet, innovasjon og forhold til kunder og brukere. Deretter konstrueres et spørsmålsbatteri som grunnlag for indekser som skal måle de ulike faktorene. Det foretas en survey i en eller flere omganger og det utføres faktoranalyser for å se på sammenhenger mellom de forskjellige faktorene. Samlet gir de mye innsikt og klare forskningsbaserte antakelser om sammenhenger. Samtidig blir bildet likevel litt utydelig og faktisk litt ensopret. Det er iallfall et par problemstillinger som blir utydelige i denne litteraturen.

1. Enkelte sider ved jobbengasjement blir tatt opp i begrenset grad
2. Makt blir nærmest borte som problemstilling
3. Andre, ytre forhold tematiseres i liten grad

Vi har tidligere beskrevet hvordan enkeltindivider altså kan oppnå den største glede ved å komme i en flytsone (iallfall når de ser tilbake på hva de har vært gjennom). Alt dette er vel og bra. Men en slik ultimat engasjementstilstand inneholder også elementer som ikke diskuteres mye; nemlig at denne ytterste oppsluktheten kan være en byrde for andre. Vi har selv observert hvordan en slik tilstand kan få medarbeidere og ledere til være så konsentrert og selvcentrert at man glemmer omgivelsene. I praksis kan det bety at man fremtrer som uhøflig ved ikke å hilse på kollegene eller utilnærmelig ved ikke å lytte til dem. Mange forfatterbiografier skildrer nettopp dette fenomenet f. eks i Kolloens (2003) biografi om Hamsun.

Samtidig vil det kunne være en utfordring hvordan denne tilstanden arter seg i samspill med andre. I de studiene vi har registrert innen den knappe tiden vi hadde til rådighet, savner vi mer analyse av denne siden ved flyt og oppslukthet og hvordan det virker inn på teamarbeid og måloppnåelse for et større fellesskap. Spørsmålet om makt, også definisjonsmakt om hva som er viktige mål for virksomheten blir også i liten grad tatt opp i litteraturen. Enkelte medarbeidere vil kunne oppleve

stor arbeidsglede inntil medarbeider og ledelse oppdager at retningen på arbeidet er på kollisjonskurs med virksomhetens mål. Både arbeidstaker og arbeidsgiver bør derfor tidvis kontrollere for at arbeidsoppgavene som skaper et jobbengasjement faktisk bidrar til å nå virksomhetens mål.

Nettopp fordi jobbengasjement kan føre til former for isolasjon, og som vi også har sett til dyktige, men "løse kanoner" i virksomheten, er det bemerkelsesverdig at ikke maktforhold er tatt opp i større grad. I enhver organisasjon er det noen som har definisjonsmakten, som bestemmer hvilke synspunkter og arbeidsoppgaver som er viktige. I begrepsparet alignment og commitment ligger det implisitt er positiv vurdering av de som jobber i tråd med virksomhetens mål og som er i stand til å jobbe ut over det å oppnå de vedtatte mål. Men hvem bestemmer målene i en foranderlig verden hvor målene faktisk er bevegelige? I mange sammenhenger er det nettopp de løse kanonene som er innovative og kan bringe virksomheten videre. Ofte gir de løse kanonene opp og flytter til konkurrenten eller danner sin egen virksomhet. Det vil derfor være en utfordring å avgjøre når en medarbeider utgjør en mulig kjemperessurs og når det er fornuftig for denne personen og virksomheten å skille lag. Jobbengasjementslitteraturen har naturlig nok i hovedsak oppmerksomheten på organisasjonsinterne forhold som har mest direkte betydning for jobbengasjement. Det medfører at det i mindre grad har vært utviklet modeller som ser jobbengasjement i forhold til mer ytre, strukturelle forhold. Makt og innflytelse over ressursfordeling og arbeidsorganisering er ett viktig tema som i liten grad er modellert inn i analyseapparatet som brukes.

Et annet strukturelt forhold som sannsynligvis påvirker jobbengasjementet er arbeid-fritidsbalansen. I norsk arbeidsliv har sterke jobbkrav og jobbengasjement også en genusside som særlig har opptatt en del yngre forskere. Det vil ofte være en konflikt mellom engasjementet på jobben og forpliktelser på hjemmebanen. Halrynjo og Lyng (2009) har f. eks påvist at mange yngre lovende kvinnelige jurister dropper en lovende og engasjerende advokatkarriere til fordel for det de kaller mødreskapet. Sannsynligvis går mange advokatfirmaer glipp av svært kvalifiserte medarbeidere av den grunn. En studie av nordiske jobbskapingssbedrifter viser at i disse er jobb-fritidsbalansen en av hovedutfordringene for å sikre sunne arbeidsmiljøer. (Damvad m.fl 2012). Et godt arbeidsmiljø er en ressursfaktor og en tilhørighetsfaktor som vil kunne påvirke jobbengasjementet.

Vekst vil også med stor sannsynlighet være et annet forhold det vil være verdifullt å få nærmere kunnskap om. Det er lite forskning om hva vekst betyr for jobbengasjement, og hvordan ansattes engasjement påvirker veksten. Vekstbedrifter er i rask og konstant endring, og intensiteten i arbeidet og uforutsigbarheten er høy. Disse bedriftene konkurrerer gjerne globalt og tiltrekker seg høyt utdannet og motivert arbeidskraft. Den nordiske studien referert til ovenfor påpeker at gode ledelses- og HR-rutiner sannsynligvis vil være ekstra viktig for å ivareta arbeidsmiljø og motvirke stress i en vekstsituasjon.

Flere av studiene vi fant er basert på datamateriale fra små og mellomstore bedrifter, uten at bedriftens størrelse var gjort til noe eget anliggende. Det er nærliggende å tenke seg at jobbengasjement vil arte seg annerledes i mindre bedrifter enn i store bedrifter hvor det er ressurser i form av HR/OU-avdelinger og profesjonelle ledelseshierarkier. Samtidig vil nærheten mellom ansatte, og mellom dem og toppledelse og dermed strategisk retning og beslutningstakere kunne være et viktig forhold som gjør det lettere å holde på jobbengasjementet fordi den enkelte ansatte lettere ser sammenhengen mellom egen jobb og virksomhetens fremtid.

## Ordliste

Mange av de engelske begrepene samsvarer ikke helt med norske begreper. Enkelte forskere oversetter ut fra sine perspektiver og behov. Dermed vil samme engelske begrep kunne få ulike oversettelser til norsk og det tar tid før de enkelte oversettelsene setter seg som faglige standarder. Vi har ikke hatt tid til å sjekke eksisterende norske oversettelser av sentrale begrep i denne rapporten. Noen av våre oversettelser vil derfor fortone seg som uferdige og litt hjemmestrikkede. Vi har derfor laget en foreløpig ordliste som med fordel kan utvides og forbedres i samspill med andre forskere og praktikere innen feltet.

Absorption	Oppslukthet, fordypelse
Alignment	Identifisering og tilknytning til organisasjonens mål
Commitment	Dedikasjon og forpliktelse
Dedication	Dedikasjon, entusiasme
(self-)efficacy	Mestringstro
Embeddedness	Tilhørighet
Flow	Flyt
Fulfilling	Måloppnående
Proposition	Forskningsbasert påstand
Resilience	Seighet
Vigor	Vigør- vitalitet
Workaholism	Honningfella/arbeidsnarkomani

Ved en senere anledning er det ønskelig å utvide denne ordlisten og å få bidrag til mulige alternative oversettelser.

## Bibliografi

- Aarvak, K., Brandth, B., & Rangnes, K. (1980). *Arbeidsmiljøets betydning for fravær*. Trondheim: IFIM.
- Affes, H. C., Jamel. (2007 ). The role of the corporate governance system in development of the technological innovation: an empirical study in the Tunisian agro-food sector (English). *Revue des Sciences de Gestion* (228), 10.
- Agarwal, U. A., Datta, S., Blake-Beard, S., & Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentionsThe mediating role of work engagement. *Career Development International*, 17(3), 208-230.
- Aggarwal, U., Datta, S., & Bhargava, S. (2007). The Relationship between Human Resource Practices, Psychological Contract and Employee Engagement -- Implications for Managing Talent. [Article]. *IIMB Management Review (Indian Institute of Management Bangalore)*, 19(3), 313-325.
- Ali Chughtai, A., & Finian, B. (2008). Work Engagement and its Relationship with State and Trait Trust: A Conceptual Analysis. *Journal of Behavioral & Applied Management*, 10(1), 47-71.
- Amabile, T., & Kramer, S. (2012). How leaders kill meaning at work. [Article]. *McKinsey Quarterly*(1), 124-131.
- Amble, N. (2003). *Arbeidsmiljø og mestring hos frontlinjearbeidere i flytransporttjenesten* (Vol. 6/2003). Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Amble, N. (2012). *Mestring og organisering i arbeid med mennesker : om bra arbeid med grepa damer* (Vol. 2012:327). Trondheim: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.
- Andreassen Schau, C., Griffiths, Mark D Hetland, Jørn Pallesen, Ståle (2012). Development of a work addiction scale. *Scandinavian Journal of Psychology*.
- Arnold, B. B., & Evangelia, D. (2008). Towards a model of work engagement. [Article]. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital : a positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48(5), 677-693.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-Analysis of the Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors, and Performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127-152.
- Babcock-Roberson, M. E., & Strickland, O. J. (2010). The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Psychology*, 144(3), 313-326.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28.
- Bakker, A. B., & Bal, P. M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 83(1), 189-206.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bal, P. M., & Kooij, D. (2011). The relations between work centrality, psychological contracts, and job attitudes: The influence of age. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 20(4), 497-523.



- Baldwin-Evans, K. (2007). The future of organisational learning. *Industrial & Commercial Training*, 39(6), 299-308.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action : a social cognitive theory*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Bassi, L., & McMurrer, D. (2010). Does Engagement Really Drive Results? *Talent Management Magazine*, 42-48.
- Bergene, Ann Cecilie, Arild H. Steen og Sverre-Erik Mamelun (2012): Norsk arbeidsliv 2012. Svekket motstandskraft i gode tider. YS Arbeidslivsbarometer. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Bhatnagar, J. (2012). Management of innovation: role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context. *International Journal of Human Resource Management*, 23(5), 928-951.
- Blasi, J. R., & Kruse, D. L. (2010). Shared Capitalism at Work: Employee Ownership, Profit and Gain Sharing, and Broad-Based Stock Options. *Journal of Employee Ownership Law & Finance*, 22(3), 43-79.
- BlessingWhite. (2011). *Employee engagement report 2011 : Beyond the numbers: A practical approach for individuals, managers and executives*. Princeton, NJ: BlessingWhite, Inc.
- Branham, L. (2005). Planning to become an employer of choice. *Journal of Organizational Excellence*, 24(3), 57-68.
- Brighton-Hall, R., & Peters, K. (2010). Using engagement to push the boundaries. *Strategic Communication Management*, 14(6), 30-33.
- Brunetto, Y., Teo, S. T. T., Shacklock, K., & Farr-Wharton, R. (2012). Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: explaining organisational commitment and turnover intentions in policing. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 428-441.
- Brøgger, B. (2005) 'Grunnlagsproblemer i praksis. Ingeniører, aksjonsforskere og antropologer i samarbeid om et bedriftsutviklingsprosjekt', side 109-137, i Fossetøl, K. (red). *Nytt arbeidsliv – nye former for kunnskapsproduksjon*. Oslo: AFI-skrift 12.
- Brøgger, B. (red.) 2007. Å tjene på samarbeid. Partssamarbeid, medvirkning, bedriftsutvikling. Oslo: Gyldendal.
- Brøgger, B. Og Eikeland, O. (2009) 'Research and change – a comparison of action research and conventional social science research methods', i Brøgger, B. og Eikeland, O (red.) *Turning to practice with action research*. Frankfurt: Peter Lang Verlag.
- Brøgger, B. 2010. An innovative approach to employee participation in a Norwegian retail chain 31(4):477-495. . *Economic and Industrial Democracy*, 31(4), 18.
- Burke, R. J. (2010). Flow, Work Satisfaction and Psychological Well-Being at the Workplace. *IUP Journal of Soft Skills*, 4(1/2), 37-48.
- Cameron, K. S., & Spreitzer, G. M. (2012). *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. Oxford: Oxford University Press.
- Cascio, W. F. (2006). The Economic Impact of Employee Behaviors on Organizational Performance. *California Management Review*, 48(4), 41-59.
- Catteeuw, F., Flynn, E., & Vonderhorst, J. (2007). Employee Engagement: Boosting Productivity in Turbulent Times. *Organization Development Journal*, 25(2), P151-P157.

- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement : a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
- Christian, M. S., & Slaughter, J. E. (2007/08). *Work engagement : a meta-analytic review and directions for research in an emerging arena*.
- Chughtai, A. A., & Buckley, F. (2011). Work engagement : antecedents, the mediating role of learning goal orientation and job performance. *Career Development International*, 16(7), 684-705.
- Church, A. H., & Waclawski, J. (2010). Organizational self-awareness and authentic engagement : the modern quest for the Holy Grail. In D. L. Dotlich (Ed.), *The 2010 Pfeiffer annual : leadership development* (pp. 364). San Francisco, California: Pfeiffer.
- Corace, C. J. (2007). Engagement - Enrolling the Quiet Majority. [Article]. *Organization Development Journal*, 25(2), P171-P175.
- Council, C. L. (2004). *Driving employee performance and retention through engagement: A quantitative analysis of the effectiveness of employee engagement strategies*. Washington, DC: Corporate Executive Board.
- Crozier, R. A. (2011). *The engagement manifesto : a systemic approach to organisational success*. Bloomington: AuthorHouse.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow : the psychology of optimal experience*. New York: HarperPerennial.
- Csikszentmihalyi, M. (2000). *Beyond boredom and anxiety*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Csikszentmihalyi, M., & Csikszentmihalyi, I. S. (1975). *Beyond boredom and anxiety*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dahl, A., Lawrence, J., & Pierce, J. (2011). Building an innovation community. [Article]. *Research Technology Management*, 54(5), 19-27.
- Damvad m.fl 2012. Working paper 4: Work wellbeing in growth companies. Prosjekt finansiert av Nordisk Ministerråd. Nordic growth sectors. [http://www.damvad.com/media/45800/wp\\_4\\_-\\_work\\_wellbeing.pdf](http://www.damvad.com/media/45800/wp_4_-_work_wellbeing.pdf)
- de Lange, A. H., De Witte, H., & Notelaers, G. (2008). Should I stay or should I go? Examining longitudinal relations among job resources and work engagement for stayers versus movers. *Work & Stress*, 22(3), 201-223.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The Job Demands-Resources model : challenges for future research. *SAJIP: South African Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1-9.
- Edwards, C. (2009). The pursuit of happiness [human resource management]. [Article]. *Engineering & Technology (17509637)*, 4(4), 76-79.
- Emery, F., & Thorsrud, E. (1976). *Democracy at work : the report of the Norwegian industrial democracy program*. Leiden: Martinus Nijhoff Social Sciences Division.
- Endres, G. M., & Mancheno-Smoak, L. (2008). The Human Resource Craze: Human Performance Improvement and Employee Engagement. *Organization Development Journal*, 26(1), 69-78.
- Fairlie, P. (2011). Meaningful Work, Employee Engagement, and Other Key Employee Outcomes: Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 508-525.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work C.D. Fisher Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412.

- Freud, S., & Hubback, C. J. M. (1922). *Beyond the pleasure principle*. London: International psycho-analytical press.
- Fricke, W., & Totterdill, P. (2003). *Action research in workplace innovation and regional development*. Amsterdam [Netherlands]: J. Benjamins.
- Fritz, K., Kaestner, M., & Bergmann, M. (2010). Coca-Cola Enterprises invests in on-boarding at the front lines to benefit the bottom line.. *Global Business & Organizational Excellence*, 29(4), 15-22.
- Gable, S. A., Seung Youn, C., Marker, A., & Winiiecki, D. (2010). How should organizational leaders use employee engagement survey data? *Performance Improvement*, 49(4), 17-25.
- Gallup. (2001). What your disaffected workers cost. *Gallup Management Journal*.
- Gallup. (2011). Employee Engagement. Retrieved 14.01.2013, from <http://www.gallup.com/consulting/52/employee-engagement.aspx>
- Gill, R. (2011). Using Storytelling to Maintain Employee Loyalty during Change. *International Journal of Business & Social Science*, 2(15), 23-32.
- Glen, C. (2006). Key skills retention and motivation: the war for talent still rages and retention is the high ground. [Article]. *Industrial & Commercial Training*, 38(1), 37-45.
- Goštautaitė, B., & Bučiūnienė, I. (2010). Integrating job characteristics model into the person - environment fit framework. *Economics & Management*, 505-511.
- Grimsmo, A., & Sørensen, B. A. (1991). *Fravær og fraværsårsaker i norsk arbeidsliv : en survey basert på et utvalg fra arbeidskraftundersøkelsene (Statistisk sentralbyrå)* (Vol. 4/91). Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Grimsmo, A., Sørensen, B. A., & Løkke, O. (1992). *Det moderne tjenerskap - varm på beina, kald i hjertet? Noen sider ved arbeidsmiljøet i tjenesteyting*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Gustavsen, B. (1990). *Strategier for utvikling i arbeidslivet*. [Oslo]: TANO.
- Gustavsen, B. (1992). *Dialogue and development : theory of communication, action research and the restructuring of working life*. Assen: Van Gorcum.
- Gustavsen, B. (1992). *Dialogue and development : theory of communication, action research and the restructuring of working life*. Assen: Van Gorcum.
- Gustavsen, B. (2007). Research responses to practical challenges : what can action research contribute? (Vol. 3(2007)nr 1-2, pp. S. 93-111). München: Rainer Hampp Verlag.
- Gustavsen, B. (2010). *Innovasjonssamarbeid mellom bedrifter og forskning : den norske modellen*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Gustavsen, B., Colbjørnsen, T., & Pålshaugen, Ø. (1998). *Development coalitions in working life : the "Enterprise Development 2000" program in Norway*. Amsterdam: John Benjamins Publ. Co.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). *The job diagnostic survey : an instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*. [New Haven, Conn.]: Dept. of administrative Sciences, Yale University.
- Hakanen, J. J. (2012). *Kohti innostuksen spiraaleja*. Helsinki: Arbetshälsoinstitutet
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work : from job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 78-91.

- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224-241.
- Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22(3), 242-256.
- Hall, M. F. (2008). Looking to improve financial results? Start by listening to patients. *hfm (Healthcare Financial Management)*, 62(10), 76-80.
- Hallberg, U., Johansson, G. & Schaufeli, W.B. (2007). Type A behaviour and work situation: Associations with burnout and work engagement. *Scandinavian Journal of Psychology*, 48, 7.
- Halrynjo, S., & Lyng, S. T. (2009). Preferences, constraints or schemas of devotion? Exploring Norwegian mothers' withdrawals from high-commitment careers. *The British Journal Of Sociology*, 60(2), 321-343.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes : a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Killham, E. A., & Agrawal, S. (2009). *Gallup Q12® meta-analysis: The relationship between engagement at work and organizational outcomes*. Omaha, NE: Gallup.
- Heger, B. K. (2007). Linking the Employment Value Proposition (EVP) to Employee Engagement and Business Outcomes: Preliminary Findings from a Linkage Research Pilot Study. *Organization Development Journal*, 25(2), P121-P132.
- Heintzman, R., & Marson, B. (2005). People, service, and trust: Is there a public sector service value chain? *International Review of Administrative Sciences*, 71(4), 549-575
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser Jr, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work. [Article]. *Harvard Business Review*, 72(2), 164-170.
- Hetland, H, Sandal G M. Multifactor Leadership Questionnaire som mål på lederatferd Tidsskrift for Norsk Psykologforening, Vol 43, nummer 2, 2006, side 135-136
- Hewitt, A. (2010). Engagement 2.0 : Focus on the Right People. Build the Excitement. Preserve the Passion. Retrieved 14.01.2013, from [http://www.aon.com/attachments/engagement\\_2%20oct2010.pdf](http://www.aon.com/attachments/engagement_2%20oct2010.pdf)
- Hewitt, A. (2012). 2012 Trends in Global Employee Engagement. Retrieved 14.01.2013, from [http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2012\\_TrendsInGlobalEngagement\\_Final\\_v11.pdf](http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2012_TrendsInGlobalEngagement_Final_v11.pdf)
- Hewitt, A. (2012). 2012 Trends in Global Employee Engagement. Retrieved 08.01.2013, from [http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2012\\_TrendsInGlobalEngagement\\_Final\\_v11.pdf](http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2012_TrendsInGlobalEngagement_Final_v11.pdf)
- Hobfoll, S. E., & (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, Vol 6(4).
- HR Norge (2007). Norske ansatte er lojale og stolte. [www.hrnorge.no](http://www.hrnorge.no) Nedlastet 08022012.
- Huhtala, H., & Parzefall, M.-R. (2007). A Review of Employee Well-Being and Innovativeness: An Opportunity for a Mutual Benefit. *Creativity & Innovation Management*, 16(3), 299-306.
- Hulkko-Nyman, K., Sarti, D., Hakonen, A., & Sweins, C. (2012). Total Rewards Perceptions and Work Engagement in Elder-Care Organizations. *International Studies of Management & Organization*, 42(1), 24-49.

- Idebanken. (2013). Idébanken. Inkluderende arbeidsliv. Retrieved 11.01.2013, from <http://www.idebanken.org/>
- Idebanken. (2013). Verktøy til gode trivselsprosesser. from <http://www.idebanken.org/S%C3%B8k?offset=0&q=arbeidsglede>
- Iverson, K., & Vukotich, G. (2009). OD 2.0: Shifting from Disruptive to Innovative Technology. *OD Practitioner*, 41(2), 43-49.
- James, J. B., McKechnie, S., & Swanberg, J. (2011). Predicting employee engagement in an age-diverse retail workforce. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 173-196.
- Johnstone, S., Dainty, A., & Wilkinson, A. (2009). Integrating products and services through life: an aerospace experience. [Article]. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(5), 5-5.
- Jones, J. R., Jinlan, N., & Wilson, D. C. (2009). Comparative Effects of Race/Ethnicity and Employee Engagement on Withdrawal Behavior. *Journal of Managerial Issues*, 21(2), 195-215.
- Joseph, D. L., Newman, D. A., & Hulin, C. L. (2010). Job attitudes and employee engagement : a meta-analysis of construct redundancy. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1-6.
- Juniper, B. (2012). Engagement versus wellbeing. *Occupational Health*, 64(4), 26-26.
- Kacmar, K. M., Andrews, M. C., Van Rooy, D. L., Steilberg, R. C., & Cerrone, S. (2006). Sure everyone can be replaced ... but at what cost? Turnover as a predictor of unit-level performance. *Academy of Management Journal*, 49(1), 133-144.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Karasek, R. A. (1979. ). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job design. *Administrative Science Quarterly*, 24, 22.
- Karatepe, O. M., & Ngeche, R. N. (2012). Does Job Embeddedness Mediate the Effect of Work Engagement on Job Outcomes? A Study of Hotel Employees in Cameroon. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 21(4), 440-461.
- Ketter, P. (2008). What's the Big Deal: About Employee Engagement. *T+D*, 62(1), 44-49.
- Klusmann, U., Kunter, M., Trautwein, U., Lüdtke, O., & Baumert, J. (2008). Engagement and Emotional Exhaustion in Teachers: Does the School Context Make a Difference? *Applied Psychology: An International Review*, 57, 127-151.
- Kolloen, I. S. (2003). *Hamsun - Svermeren* (Vol. 1). [Oslo]: Gyldendal.
- Kowske, B., Lundby, K., & Rasch, R. (2009). Turning 'Survive' into 'Thrive': Managing Survivor Engagement in a Downsized Organization. *People & Strategy*, 32(4), 48-56.
- Kramer, S. J., & Amabile, T. M. (2011). The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work. *Harvard Business School Press Books*, 1.
- Krueger, J., & Killham, E. (2006). Why Dilbert Is Right. *Gallup Management Journal Online*, 1-1.
- Kuvaas, B. (2005). Belønning og motivasjon : ytre og indre motivasjon som kilder til innsats og kvalitet i arbeidslivet (pp. S. 29-51). Oslo: Cappelen akademisk forl.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser : evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforl.
- Leiter, M. P., Laschinger, H. K. S., Day, A., & Oore, D. G. (2011). The Impact of Civility Interventions on Employee Social Behavior, Distress, and Attitudes. [Article]. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1258-1274.

- Lewis, A., Thomas, B., & Bradley, O. (2012). Employee socialisation : a platform for employee engagement? *International Journal of Employment Studies*, 20(1), 25-59.
- Ludwig, T. D., & Frazier, C. B. (2012). Employee Engagement and Organizational Behavior Management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 32(1), 75-82.
- Macey W. H. & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. doi: 10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x. *Industrial and Organizational Psychology*(1), 30.
- Macey, W. H. (2009). *Employee engagement : tools for analysis, practice, and competitive advantage*. Malden, Mass.: Wiley-Blackwell.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2006). Employee experiences and customer satisfaction : toward a framework for survey design with a focus on service climate. In A. I. Kraut (Ed.), *Getting action from organizational surveys : new concepts, technologies, and applications*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial & Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Machteld van den, H., Evangelia, D., Bert, H. J. S., Arnold, B. B., & Wilmar, B. S. (2009). Does meaning-making help during organizational change?: Development and validation of a new scale. *Career Development International*, 14(6), 508-533.
- Marrelli, A. F. (2011). Employee engagement and performance management in the federal sector. *Performance Improvement*, 50(5), 5-13.
- Martin, G., Gollan, P. J., & Grigg, K. (2011). Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3618-3637.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout : how organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- Mastrangelo, P. M. (2009). Will Employee Engagement Be Hijacked or Reengineered? *OD Practitioner*, 41(2), 13-18.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. [Article]. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
- McGurk, J., & Baron, A. (2012). Knowledge management – time to focus on purpose and motivation. [Article]. *Strategic HR Review*, 11(6), 316-321.
- Messersmith, J. G., & Guthrie, J. P. (2010). High performance work systems in emergent organizations: Implications for firm performance. [Article]. *Human Resource Management*, 49(2), 241-264.
- Millward, L. J., & Postmes, T. (2010). Who We Are Affects How We Do: The Financial Benefits of Organizational Identification. [Article]. *British Journal of Management*, 21(2), 327-339.
- Mone, E., Eisinger, C., Guggenheim, K., Price, B., & Stine, C. (2011). Performance Management at the Wheel: Driving Employee Engagement in Organizations *Journal of Business & Psychology*, 26(2), 205-212.
- Moorehead, S., & McGrory, S. (2009). How Barclays' employees keep the customer promise. *Strategic Communication Management*, 13(3), 28-31.
- Morrison, E. E., Burke, G. C., 3rd, & Greene, L. (2007). Meaning in motivation: does your organization need an inner life? *Journal Of Health And Human Services Administration*, 30(1), 98-115.

- Nerstad, C. G. L. (2012). *In pursuit of success at work : an empirical examination of the perceived motivational climate, its outcomes and antecedents* (Vol. 1/2012). Oslo: Handelshøyskolen BI.
- Nimon, K., & Zigarmi, D. (2011). The Assessment of a Multinational Using the Employee Work Passion Model. [Article]. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 494-507.
- Norge/ENNOVA, H. (2012). *På jakt etter arbeidsgleden*. Oslo: HR Norge.
- Olberg, D. (2012) *Hvor travelt er det på jobben? Arbeidspress og intensivering av arbeidstiden*. Fafo-notat 2012:14. Fafo, Oslo
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior : its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Pati, S. P., & Kumar, P. (2011). Work Engagement: A Rethink. *Indian Journal of Industrial Relations*, 47(2), 264-276.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120-1141.
- Petterson, I. L., Donnersvärd, H. Å., Lagerström, M., & Toomingas, A. (2006). Evaluation of an intervention programme based on empowerment for eldercare nursing staff. *Work & Stress*, 20(4), 353-369.
- Ply, J. K., Ellen Moore, J., Williams, C. K., & Bennett Thatcher, J. (2012). Is employee attitudes and perceptions at varying levels of software process maturity. *MIS Quarterly*, 36(2), 601-A605.
- Poglianich, A., & Antonek, M. (2009). Rules of engagement in turbulent times: How Verizon Wireless uses a robust HR portal for employee communication. *Global Business & Organizational Excellence*, 28(4), 29-35.
- Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. [Article]. *Journal of Marketing Research*, 31(3), 351-363.
- Pryor, M. G., Singleton, L. P., Taneja, S., & Humphreys, J. H. (2010). Workplace Fun and its Correlates: A Conceptual Inquiry. [Article]. *International Journal of Management*, 27(2), 294-302.
- Qvale, T. U. (2002). *A case of slow learning? : recent trends in social partnership in Norway with particular emphasis on workplace democracy*. [Amsterdam]: [John Benjamins Publ. Co.].
- Ram, P., G, S. B., & Prabhakar, G. V. (2011). Work Environment, Service Climate, and Customer Satisfaction: Examining Theoretical and Empirical Connections. *International Journal of Business & Social Science*, 2(20), 121-132.
- Ramaswamy, V. (2009). Leading the transformation to co-creation of value. *Strategy & Leadership*, 37(2), 32-37.
- Rashid, H. A., Asad, A., & Ashraf, M. M. (2011). Factors Persuading Employee Engagement and Linkage of EE to Personal & Organizational Performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(5), 98-108.
- Richardsen, A. M., Martinussen, Monica (2008). Hva skal til for å øke arbeidsglede og motivasjon? En undersøkelse av jobbengasjement i helse- og omsorgsyrker. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening Vol 45(3)*.
- Richman, A. L., Civian, J. T., Shannon, L. L., Jeffrey Hill, E., & Brennan, R. T. (2008). The relationship of perceived flexibility, supportive work-life policies, and use of formal flexible arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention. *Community, Work & Family*, 11(2), 183-197.



- Rivera, A. P., & Flinck, J. (2011). Employee-Led, Employee Engagement in the Federal Government: SAMHSA PeopleFirst. [Article]. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 479-493.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations : a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389-400.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty : the mediation of service climate. *The Journal Of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116-131.
- Salomon, R. H. (2008 ). Arbeidsmiljø i det gode kontor. *Kommunal rapport* (Des 2008).
- Sameer, K., Michael, M., & Eric, L. (2009). Operational impact of employee wellness programs: a business case study. *International Journal of Productivity & Performance Management*, 58(6), 581-597.
- Sanchez, P., & McCauley, D. (2006). Measuring and managing engagement in a cross-cultural workforce : new insights for global companies. *Global Business & Organizational Excellence*, 26(1), 41-50.
- Sange, R., & Srivasatava, R. K. (2012). Employee Engagement and Mentoring: An Empirical Study of Sales Professionals. *Synergy (0973-8819)*, 10(1), 37-50.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). The Utrecht work engagement scale : preliminary manualpp. 58). Available from [http://www.beanmanaged.eu/pdf/articles/arnoldbakker/article\\_arnold\\_bakker\\_87.pdf](http://www.beanmanaged.eu/pdf/articles/arnoldbakker/article_arnold_bakker_87.pdf)
- Schaufeli, W. B. (2011, 08 01 2012). Work Engagement. What do we know?
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement : a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire : a cross-national study. *Educational & Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893-917.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schneider, B., Macey, W. H., Barbera, K. M., & Martin, N. (2009). Driving Customer Satisfaction and Financial Success Through Employee Engagement. *People & Strategy*, 32(2), 22-27.
- Schneider, B., White, S. S., & Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality : test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 150-163.
- Scroggins, W. A. (2008). Antecedents and Outcomes of Experienced Meaningful Work: A Person-Job Fit Perspective. (cover story). *Journal of Business Inquiry: Research, Education & Application*, 7(1), 68-78.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: an introduction. *The American Psychologist*, 55(1), 5-14.

- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kosugi, S., Suzuki, A., Nashiwa, H., Kato, A., et al. (2008). Work Engagement in Japan: Validation of the Japanese Version of the Utrecht Work Engagement Scale. [Article]. *Applied Psychology: An International Review*, 57(3), 510-523.
- SHRM, S. f. H. R. M. (2012). 2012 Employee Job Satisfaction and Engagement. *Report on Salary Surveys* Retrieved 08.01.2013, from [http://www.shrm.org/LegalIssues/StateandLocalResources/StateandLocalStatutesandRegulations/Documents/12-0537%202012\\_JobSatisfaction\\_FNL\\_online.pdf](http://www.shrm.org/LegalIssues/StateandLocalResources/StateandLocalStatutesandRegulations/Documents/12-0537%202012_JobSatisfaction_FNL_online.pdf)
- Smulders, P. G. W. (2006). De bevlogenheid van werknemers gemeten. *TNO Special*, (September), 8-12
- Srivastava, P., & Bhatnagar, J. (2008). Talent acquisition due diligence leading to high employee engagement: case of Motorola India MDB. *Industrial & Commercial Training*, 40(5), 253-260.
- Stadnyk, R. L., Hultell, D., & Gustavsson, J. P. (2011). Factors affecting burnout and work engagement in teachers when entering employment. *Work*, 40(1), 85-98.
- Steele, J. P., Rupayana, D. D., Mills, M. J., Smith, M. R., Wefald, A., & Downey, R. G. (2012). Relative Importance and Utility of Positive Worker States: A Review and Empirical Examination. *Journal of Psychology*, 146(6), 617-650.
- Storm, K., & Rothmann, S. (2003). A psychometric analysis of the Utrecht Work Engagement Scale in the South African police service. *South African Journal Of Industrial Psychology*, 29(4), 62-70.
- Sugheir, J., Coco, M., & Kaupins, G. (2011). Perceptions of organizational surveys within employee engagement efforts. [Article]. *International Journal of Business & Public Administration*, 8(1), 48-61.
- Sutton, R. F. (2009). Happiness for the Pragmatic Optimist and Everyone Else. *OD Practitioner*, 41(4), 51-56.
- Svendsen, L. F. H., & Holm-Hansen, L. (2011). *Arbeidets filosofi*. Oslo: Universitetsforl.
- Sørensen, B. A., & Rapmund, A., Fuglerud, Hilsen, Grimsmo. (1998). *Psykologiske, organisatoriske og sosiale faktorer i arbeid av betydning for helse : kunnskapsmangler og forskningsbehov* (Vol. nr 8/98). Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Thorsrud, E. o. F. E. (1970). *Mot en ny bedriftsorganisasjon*. Oslo: Tanum.
- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., & Bloodgood, J. M. (2003). The Impact of Psychological Contract Fulfillment on the Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 29(2), 187-206.
- United States. Merit Systems Protection, B. (2008). *The power of federal employee engagement*. Washington, D.C.: U.S. Merit Systems Protection Board.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22(3), 277-294.
- Van Rooy, D. L., Whitman, D. S., Hart, D., & Caleo, S. (2011). Measuring Employee Engagement During a Financial Downturn: Business Imperative or Nuisance? *Journal of Business & Psychology*, 26(2), 147-152.
- van Schalkwyk, S., du Toit, D. H., Bothma, A. S., & Rothmann, S. (2010). Job insecurity leadership empowerment behaviour, employee engagement and intention to leave in a petrochemical laboratory. *SA Journal of Human Resource Management*, 8(1), 1-7.

- Verbeke, W., Dietz, B., & Verwaal, E. (2011). Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 407-428.
- Vijay, M., & Vazirani, N. (2011). Emerging Paradigm - Fun in Workplace to Alleviate Stress. [Article]. *SIES Journal of Management*, 7(2), 24-30.
- Vinje, H. F. (2007). *Thriving despite adversity : job engagement and self-care among community nurses*. Bergen: Department of Education and Health Promotion, Faculty of Psychology, University of Bergen.
- Wagner, R., & Harter, J. K. (2006). *12 : the elements of great managing*. New York, NY: Gallup Press.
- Warr, P. (Ed.). (2007). *Work, Happiness and Unhappiness*. London: Lawrence Earlbaum Associates.
- Warton (2012). *Declining Employee Loyalty: A Casualty of the New Workplace*. <http://knowledge.warton.upenn.edu/article.cfm?articeid=2995>. Nedlastet 08022012.
- Watt, J., & Hargis, M. (2010). Boredom Proneness: Its Relationship with Subjective Underemployment, Perceived Organizational Support, and Job Performance. [Article]. *Journal of Business & Psychology*, 25(1), 163-174.
- Watt, J. D., & Piotrowski, C. (2008). Organizational Change Cynicism: A Review of the Literature and Intervention Strategies. *Organization Development Journal*, 26(3), 23-31.
- Wefald, A. J. (2008). An examination of job engagement, transformational leadership, and related psychological constructs. from <http://hdl.handle.net/2097/976>
- Wefald, A. J., & Downey, R. G. (2009). Construct Dimensionality of Engagement and its Relation With Satisfaction. *Journal of Psychology*, 143(1), 91-112.
- Wefald, A. J., Reichard, R. J., & Serrano, S. A. (2011). Fitting Engagement Into a Nomological Network: The Relationship of Engagement to Leadership and Personality. *Journal of Leadership & Organizational Studies (Sage Publications Inc.)*, 18(4), 522-537.
- Westbrook, M. A. (2011). Commit to Thrive in a Crisis. *Public Manager*, 40(4), 61-66.
- Wiley, J. (2012). Achieving change through a best practice employee survey. *Strategic HR Review*, 11(5), 265-271.
- Wood, S., & de Menezes, L. M. (2008). Comparing perspectives on high involvement management and organizational performance across the British economy. *International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 639-683.
- Wright, S., & Ralph, M. (2006). Inspiring new standards at Connex-Vodafone. *Strategic HR Review*, 5(4), 24-27.
- Wyatt, W. (2009). Watson Wyatt's Work USA *Science Letter* Retrieved February 24, from <http://www.knowledgepay.com/workusa0809/>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns : a diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 82(1), 183-200.
- Yagil, D. (2012). The mediating role of engagement and burnout in the relationship between employees' emotion regulation strategies and customer outcomes *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 21(1), 150-168.
- Young, M. R. (2010). The art and science of fostering engaged learning. *Academy of Educational Leadership Journal; 2010 Supplement*, 14, 1-18.

- Zomerdijk, L. G., & Voss, C. A. (2010). Service Design for Experience-Centric Services. [Article]. *Journal of Service Research*, 13(1), 67-82.
- Ötken, A. B., & Erben, G. S. (2010). Investigating the relationship between organizational identification and work engagement and the role of supervisor support. [Article]. *Gazi University Journal of Economics & Administrative Sciences*, 12(2), 93-118.

## Appendix 1.

Undersøkelsen har vært gjennomført i løpet av ca en måned. Det er derfor summariske resultater vi har kommet fram til. Likevel avtegner det seg et mønster i litteraturen som er av interesse.

Vi har benyttet følgende fremgangsmåte.

1. Gjennomgang av litteratur som tidligere er kjent og benyttet i AFIs forskning
2. Litteratursøk i aktuelle databaser
3. Søk i det elektroniske leksikonet Wikipedia på *work engagement* og relaterte emneord, men også på utvalgte begreper og forfattere
4. Gjennomgang av oppsummering/abstracts av aktuelle arbeider hvorav de mest relevante fremkommer av litteraturlisten
5. Nedlastning av utvalgte arbeider for grundig gjennomgang. Det ga følgende resultater:

Søk i NORART: Arbeidsglede. 23 treff, hvorav 5 i fagfelleverderte tidsskrifter. Kun en av de vitenskapelige artiklene var direkte relevant for vårt formål. Et par av de andre artiklene gjenga forskningsbaserte synspunkter av interesse.

Søk i den nordiske tidsskriftbasen Idunn: Arbeidsglede. 2 treff.

Søk i Google Scholar. "Happiness at workplace". 77 800 treff. De fleste bøkene og artiklene var irrelevante i forhold til det vi er ute etter. Bare et begrenset antall tar opp direkte sammenhengen mellom arbeidsglede og produktivitet, sykefravær, innovasjon etc. En del artikler og bøker antyder at det er en slik sammenheng f. eks. Schaufeli, W. B. and Bakker, A. B. (2004) som vi har lagt mye vekt på i denne rapporten.

Søk i Google Scholar: "Work engagement". 2220 000 treff. 268 000 etter 2009. Her var det flere bøker og artikler som var svært relevante og som er referert til i teksten.

Søk i Google Scholar. "Arbeidsglede". 327 resultater på de femten første sidene. Svært lite av interesse.

Søk i Bibsys etter følgende stikkord. Arbeidsglede, job/work/employee engagement, og følgende søkeord: turnover, absenteeism, productivity, innovation, customer service ga tilsammen 52 treff som virket relevante, hvorav 10 hadde direkte interesse.

Søk i Business Source Complete etter følgende stikkord. Arbeidsglede, job/work/employee engagement, og følgende søkeord: turnover, absenteeism, productivity, innovation, customer service. Dette ga drøye 100 treff som virket relevante ut fra abstract og andre informasjonen, men mange av disse viste seg å være mindre aktuelle ved nærmere gjennomsyn. En del av disse er med i referanselisten, men ikke alle er brukt i teksten.

De to siste søkene har vært avgrenset til akademiske publikasjoner, fagfelleverderte tidsskrifter for å være sikre på at arbeidene er basert på en viss grad av faglighet. Søket er avgrenset til 2005 og senere.

De første refererte søkene innehold en blanding av tidsskrifter med fagfellelvurdering og enkelte andre kilder. Det er stort sett bare fagfellelvurderte tidsskriftsartikler og bøker som er tatt med i omtalen i dette dokumentet. Vi har også tatt med noen få andre arbeider der det har vært relevant. Dette gjelder særlig de store ansattsurveyene gjort av store konsulentfirmaer og analyseselskaper, som er de som tydeligst viser til forretningsmessige resultater av engasjerte ansatte. Ut av disse rapportene har det ikke vært mulig å lese detaljer om datautvalg, datavask eller hvordan nasjonale statistikker er samkjørt. Vi har derfor forhold oss til disse på "face value".

I gjennomgangen har vi valgt å fokusere på et begrenset antall arbeider ut fra en skjønnsmessig vurdering av hva som er mest relevant. Våre utvalgte arbeider er ikke representative i statistisk forstand. Andre forskere vil kunne ha kommet til en annen litteraturprofil en den vi har endt opp med. Vi har imidlertid prøvd å gi nøyaktige referanser til de kilder vi har benyttet, noe som betyr at vår fremstilling er etterprøvbart.

Et større metodisk problem er at vi ikke har hatt anledning til å gå til originalkildene til de fleste arbeidene, men at vår fremstilling i hovedsak er basert på tilgjengelig elektroniske sammendrag eller sekundærkilder der originale arbeider refereres og omtales. Det betyr at fremstilling av enkelte forskningsresultater, modeller og resonnementer er mindre presise enn ønskelig, og at grunnlaget for kildekritikk også er begrenset.

I denne kunnskapsoversikten har vi valgt å ta med en god del referanser som ikke er referert i teksten. Det er gjort for at vi eller andre senere kan gå tilbake til den brede litteraturen på feltet for å se om det er andre arbeider som burde være gjenstand for fordypning enn de vi har konsentrert oss om.

Arbeidsforskningsinstituttet er et tverrfaglig arbeidslivsforskningsinstitutt.

Sentrale forskningstema er:

- Inkluderende arbeidsliv
- Utsatte grupper i arbeidslivet
- Konflikthåndtering og medvirkning
- Sykefravær og helse
- Innovasjon
- Organisasjonsutvikling
- Velferdsforskning
- Bedriftsutvikling
- Arbeidsmiljø

Publikasjoner kan lastes ned fra AFIs hjemmeside eller bestilles direkte fra instituttet.

Abonnement på nyheter kan bestilles via hjemmesiden:  
[www.afi.no](http://www.afi.no)

Postboks 6954 St. Olavs plass  
0130 Oslo  
Telefon 23 36 92 00  
[www.afi.no](http://www.afi.no)