

Arbeidsglede – moteord eller nødvendighet?

En kunnskapsoversikt

Forfattere: Silje Wiig-Abban, Hans Erik Næss, Sindre Olafsrud og Mari Svendsen

KRISTIANIA RAPPORT 2022 / 04



Kirkegata 24-26

0153 Oslo

kristiania.no

Kristiania rapportserie

Kristiania rapportserie omfatter forskningsrapporter, utredninger, og andre faglige arbeider utgitt av Høgskolen Kristiania. Rapportene utgis digitalt som åpent tilgjengelige publikasjoner med Creative Commons-lisenser. Avdeling for forskningskommunikasjon og innovasjon har redaksjonelt ansvar for serien.

Tittel: Arbeidsglede – moteord eller nødvendighet? En kunnskapsoversikt. *Kristiania rapport 2022 / 04*, Høgskolen Kristiania.

Rapporten er utarbeidet ved Institutt for ledelse og organisasjon ved Høgskolen Kristiania på oppdrag fra arbeidstakerorganisasjonen Parat.

Forfattere: Silje Wiig-Abban, Hans Erik Næss, Sindre Olafsrud, Mari Svendsen, Institutt for ledelse og organisasjon, Høgskolen Kristiania.

Faglig kvalitetssikring: Andreas N. Thon, leder ved Institutt for ledelse og organisasjon, Høgskolen Kristiania.

Forsidedesign:

Svein Meek, seniordesigner, markeds- og kommunikasjonsavdelingen, Høgskolen Kristiania.

Redaksjonell tilrettelegging:

Tove Rømo Grande, avdelingsleder, forskningskommunikasjon og innovasjon, Høgskolen Kristiania

Koordinator av digital tilgjengeliggjøring og søkbarhet:

Hilah Geer, universitetsbibliotekar, Høgskolen Kristiania – Biblioteket.

Identifikatorer: ISSN: 2703-9439 ISBN: 978-82-93953-03-6



Innholdsfortegnelse

Sammendrag	4
Kapittel 1: Innledning	5
Kapittel 2: Arbeidsglede – hva er det?	7
Kapittel 3: Data- og metodegrunnlag	11
Kapittel 4: Hovedtrekk i internasjonal forskning på arbeidsglede	13
Engasjement og prestasjon.....	16
Engasjement og forpliktelse	17
Engasjement og jobbutforming	18
Engasjement og lederskap	19
Avsluttende bemerkninger	22
Kapittel 5: Hovedtrekk i norsk forskning på arbeidsglede	23
Arbeidsglede, den norske modellen og ledelse på norsk	25
Hindre til arbeidsglede: Brudd på forventningene	26
Å fasilitere arbeidsglede: Organisatorisk tilrettelegging	29
Avsluttende bemerkninger	31
Kapittel 6: Konklusjon og anbefalinger	32
Anbefalinger: Mot Arbeidsmiljø 2.0	35
Referanser	38
Om rapportens faggruppe	49

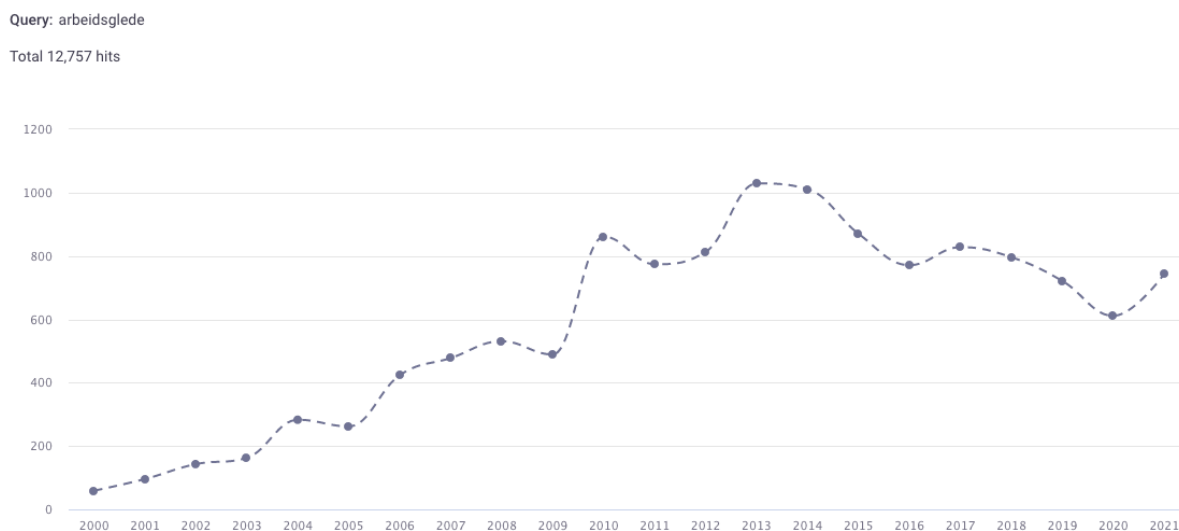
Sammendrag

Denne rapporten er skrevet av en faggruppe ved Institutt for ledelse og organisasjon (ILO) ved Høgskolen Kristiania (HK) på oppdrag fra arbeidstakerorganisasjonen Parat. Avtalen mellom HK og Parat ble inngått i mai 2022 og rapporten ble ferdigstilt i august samme år. Innholdet er en kunnskapsoversikt som beskriver nordisk og internasjonal forskning på «arbeidsglede» mellom 2013-2022. Nøkkelfunnet er at engasjement for jobben skaper arbeidsglede, samtidig som arbeidsglede skaper engasjement. Engasjement stimuleres ved en kombinasjon av lederskap og organisatoriske prosesser som gir ansatte mulighet til å utforme sin egen jobbsituasjon. Kapittel 1 åpner med en beskrivelse av begrepets inntog i norsk arbeids- og samfunnsliv. Kapittel 2 går dypere ned i begrepets utvikling og bruk slik forskningen beskriver det, mens kapittel 3 redegjør for rapportens datagrunnlag og metodevalg. Kapittel 4 går igjennom hva den internasjonale forskningen på arbeidsglede sier, mens kapittel 5 fokuserer på hva forskningen kan si om norske forhold. Kapittel 6 avslutter rapporten med konklusjoner fra studien og noen anbefalinger til hvordan våre funn kan anvendes i arbeidslivet.

Kapittel 1: Innledning

«Arbeidsglede» er i vinden om dagen. Forskere, konsulenter, kursholdere og organisasjoner på både arbeidsgiver- og arbeidstakersiden bruker det flittig i sine omtaler av hva som skaper et velfungerende arbeidsliv. Et søk i Atekst/Retriever viser at begrepsbruken har økt siden 2000-tallet og fram til 2013, før det fikk en liten nedgang. I 2021 er derimot bruken på vei oppover igjen, og det er grunn til å forvente ytterligere oppgang i 2022 ettersom arbeidstagerforeningen Parat har valgt seg ordet som årets «flaggsak».

Figur 1. Bruk av «arbeidsglede» i norske aviser (2000-2021)



Kilde: Atekst/Retriever. Søkedato: 7 april 2022.

Underveis har det blitt tydelig at arbeidsglede favner *mange* begreper. Fordelene av å ha arbeidsglede i en virksomhet, så som økt produktivitet, økt kundetilfredshet, økt nyskapning, større jobbtrofasthet og lavere sykefravær (Brøgger & Salomon, 2013), kan med andre ord reduseres dersom begrepet blir brukt om alt og ingenting. Det overordnede målet med denne rapporten er derfor å presisere hva forskningen sier om «arbeidsglede» og hva det vil si for partene i norsk arbeidsliv. Dette målet vil vi operasjonalisere på fire måter.

For det første er undersøkelsen forskningsbasert, avgrenset til en tidsperiode og et gitt datagrunnlag. Rapporten *Å jobbe med arbeidsglede – hva kan virksomheter få ut av det?*

(Brøgger & Salomon, 2013) er utgangspunktet for vår egen undersøkelse. Utført av forskere ved Arbeidsforskningsinstituttets (AFI) ble rapporten skrevet på oppdrag fra Hovedorganisasjonen Virke. Med utgangspunkt i AFIs tolkning av arbeidsglede avgrenser vi derfor vår oversikt til å gjelde fra 2013-2022.

For det andre søker vi å få tak på selve begrepet. Begreper kan være kraftfulle verktøy for ledere og organisasjoner dersom de brukes rett, og forvirrende dersom de brukes upresist. Vi har derfor tatt utgangspunkt i AFI-rapportens tolkning av "arbeidsglede", samtidig som vi har revidert det i tråd med hva vi har funnet som kan supplere eksisterende forståelser av begrepet.

For det tredje handler det om å identifisere hvilke faktorer som skaper (eller hindrer) arbeidsglede for ulike ansattgrupper og sektorer. Derfor vil vi gjøre en litteraturstudie i norske og internasjonale databaser for å identifisere hovedtrekk i forskningen siden AFI utga sin rapport. Fokus er på forskning som kan si noe om virksomheter i Parats medlemsmasse.

For det fjerde vil bruke innsikten fra punkt 2 og 3 til å undersøke hvilke sammenhenger – om det er noen – mellom a) mellom arbeidsglede og den norske modellens kjennetegn, det vil for eksempel si medbestemmelse, partssamarbeid og organisasjonsformer, og b) mellom ledelse/lederskap og arbeidsglede. Sistnevnte dreier seg i første rekke om «ledelse på norsk» og hvorvidt det er med på å skape eller redusere arbeidsglede.

Resten av rapporten er strukturert som følger. I kapittel 2 presenterer vi hva vi legger i begrepet. Denne forståelsen har vi så brukt til å presisere kildesøket. I kapittel 3 redegjør vi derfor kort for metode og kildegrunnlag. Kapittel 4 sorterer hovedtrekk i forskningen på arbeidsglede 2013-2022. Kapittel 5 viser hvilke sammenhenger vi har funnet mellom arbeidsglede og den norske modellen, og mellom arbeidsglede og ledelse på norsk. Kapittel 6 avslutter rapporten med å peke på veien videre for bruken av «arbeidsglede» i norsk arbeidsliv og gir noen innspill til hvordan Parats virksomheter kan bruke begrepet «arbeidsglede» til å nå sine mål.

Kapittel 2: Arbeidsglede – hva er det?

Arbeidsglede er et mangfoldig begrep. Deler av det går på individnivå, andre deler er mer gruppeorienterte. Noe går på følelser, eksempelvis hvorvidt en ansatt å bli sett og anerkjent. Andre aspekter, som for eksempel grad av innflytelse på eget arbeid, dreier seg om organisatoriske forhold. Flere av våre kollegaer ved Høgskolen Kristiania har skrevet om arbeidsglede-begrepet på Parats hjemmesider, hvorav en av dem viser til at det er noe annet enn fravær av det som er kjipt (Brekke, 2022). Samtidig kan man ha en hypotese om at faktorer som skaper arbeidsglede ved sin tilstedeværelse, i motsatt fall kan hindre arbeidsglede hvis de ikke er til stede eller er negative. For eksempel kan man ha en hypotese om at fravær av medbestemmelse eller dårlige relasjoner til kollegaer kan hindre fremveksten av arbeidsglede.

For å undersøke dette kan vi begynne med det som det vises til i AFI-rapporten *Å jobbe med arbeidsglede – hva kan virksomheter få ut av det?* (Brøgger & Salomon, 2013). Her er «job engagement» en engelsk motsvarighet til arbeidsglede. Riktignok viser rapporten til mange versjoner av «job engagement». Den følger selv en nederlandsk modell der kjernen består av en forståelse av «jobbengasjement som en positiv, måloppnående (fullfilling) arbeidsrelatert sinnstilstand» karakterisert ved vigør, dedikasjon og oppslukthet (Brøgger & Salomon, 2013, s. 3). Det både rapporten og den dagligdagse bruken indikerer, og noe vi slutter oss til, er dessuten en forbindelse til positiv psykologi. Det er et fagfelt som fokuserer på fem ting i sammenheng med arbeidsglede: 1) Positive følelser, 2) engasjement, 3) gode relasjoner, 4) mening, og 5) mestring (Brekke, 2022).

Siden AFIs rapport ble utgitt har imidlertid både fagfeltet og «arbeidsglede»-bruken i Norge vokst. Av den grunn, uten å være uenig med AFI-rapporten, vil vi ta utgangspunkt i Shuck et al. (2017). Dette forskerkollegiet mener at «job engagement» er del av en større klasse med ord som faller under paraplyen «arbeidsglede». Årsaken er at ulike begreper viser til ulike forhold som er utforsket når det gjelder hva som skal til for å skape trivsel, engasjement og tilstedeværelseskvalitet på en arbeidsplass (Glasø & Larsen, 2010; Saksvik & Christensen, 2015; Liu, 2019).

For å undersøke relasjonen mellom livskvalitet og arbeidsliv via «arbeidsglede» på norsk må vi utvide blikket fra prestasjoner og målbare effekter til mer mellommenneskelige faktorer som skaper eller hindrer arbeidsglede. På grunn av tid- og plassmangel er det imidlertid ikke mulig å bruke hele typologien fra Shuck et al. (2017), siden de viser til mange begreper som må brukes forpliktende dersom de skal ha analytisk relevans. Vi har heller ikke rom til å gå dypt ned i forskningslitteraturen når det gjelder begrepsdebatt. Men ut i fra den norske diskusjonen om arbeidsglede har vi valgt ut fire av dem fra den engelskspråklige litteraturen:

- employee engagement
- job engagement
- personal engagement
- work engagement

Dette er utgangspunktet for litteratursøk etter forskning på arbeidsglede, både i nordiske og internasjonale tidsskrifter, etter følgende definisjoner:

Tabell 2.1. Definisjoner på begreper under paraplyen «arbeidsglede»

Begrep /	Definisjoner	Kilde
Employee engagement	An individual employee's cognitive, emotional, and behavioral state directed toward desired organizational outcomes	Shuck & Wollard (2010, s. 103)
Job engagement	Multi-dimensional motivational concept reflecting the simultaneous investment of an individual's physical, cognitive, and emotional energy in active, full work performance	Rich, Lepine, & Crawford (2010, s. 619)
Personal engagement	Simultaneous employment and expression of a person's 'preferred	Kahn (1990, s. 700)

	self' in task behaviors that promote connections to work and to others, personal presence, and active full role performances	
Work engagement	A positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption	Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker (2002, s. 74)

Valget om å bruke fire søkebegreper ga oss et bredere utgangspunkt for vår undersøkelse enn bare å fokusere på job engagement, slik som i AFI-rapporten. Shuck et al. (2017) deler nemlig ulike typer for engasjement opp i tre overordnede kategorier.

Den første kategorien handler om *utfallet*. Med andre ord er arbeidsglede en predikator for noe annet, for eksempel organisatorisk tilhørighet. Fokus er på å måle sammenhenger, snarere enn kvalitativ forståelse av hva som ligger til grunn for arbeidsgleden til å begynne med. Det er årsaken til at den andre kategorien handler om engasjement som en *sosial og psykologisk tilstand*. Det vil si hvordan ansatte tar beslutninger om vedlikehold av arbeidsrelasjoner, hvor mye innsats og personlige motiver de legger i jobben, og hva de bruker energi på. Men disse beslutningene tas ikke i et vakuum. Den tredje kategorien dreier seg om *prosesser* rundt arbeidsglede. For eksempel hvordan mulighetene for arbeidsglede tilrettelegges via organisasjonens maktdynamikker, kultur for selvledelse, og mye annet. Kobler vi disse tre kategoriene til våre fire søkebegreper, får vi følgende tabell.

Tabell 2.2: Søkenett for litteraturstudie

	Employee engagement	Job engagement	Personal engagement	Work engagement
Resultat	NØKKEWORD	NØKKEWORD	NØKKEWORD	NØKKEWORD
Sosial og psykologisk tilstand	NØKKEWORD	NØKKEWORD	NØKKEWORD	NØKKEWORD
Prosess	NØKKEWORD	NØKKEWORD	NØKKEWORD	NØKKEWORD

I neste kapittel vil vi gå igjennom undersøkelsens data- og metodegrunnlag hvorpå denne sorteringen er foretatt.

Kapittel 3: Data- og metodegrunnlag

Denne rapporten er basert på en litteraturstudie av nordisk og internasjonal forskningslitteratur om «arbeidsglede», mer bestemt 224 vitenskapelige artikler. Slike oversikter er ment å gi lesere en oppdatert forståelse av forskningstemaet, identifisere forskningshull, og peke på hva slags spørsmål som er relevante for ny forskning (Paul & Criado, 2020).

Blant de 14-15 mest kjente typene av litteraturstudier, gjør denne rapporten bruk av en *systematisk* litteraturkartlegging. Kort sagt dreier den seg om å oppsummere det beste innen et forskningsfelt. Det gjør den ved å samle empirisk materiale fra et avgrenset antall studier basert på et spesifikt forskningsspørsmål (Pham et al., 2014). Kriteriene for hva som skal tas med er satt med utgangspunkt i teori, og omfanget er begrenset av prosjektets størrelse. Gitt disse to egenskapene ved en systematisk litteraturstudie, tar vår undersøkelse for seg fagfelleverderte artikler i vitenskapelige tidsskrifter utgitt mellom 2013 og 2021. Vi tar ikke for oss bøker, bokkapitler, og «gråsonelitteraturer» (sakprosa, essays, bokomtaler, rapporter, kunnskapsoversikter, faktaark, m.m.) dersom det ikke er spesielle grunner til det.

Søket etter artikler ble foretatt i tre steg. Det første steget innebar å finne relevante søkeord basert på vår faglige oversikt og kjennskap til begrepenes/ordenes utbredelse på forskningsfeltet. Her fokuserte vi på begreper med «engagement», slik vi har redegjort for i kapittel 2, og utelot derfor andre begreper som kunne vært tatt med, for eksempel «job satisfaction» (Unterrainer, Jeppesen & Jønsson, 2013). Disse søkeordene ble så brukt på tidsskriftkilder vi fant relevante. Datagrunnlaget er oppsummert i tabell 3.1.

Tabell 3.1. Datagrunnlag

Språk	Kilde
Engelsk	Web of Science
	Google Scholar
	Business Source Complete
Norske	Nordiske Organisasjonsstudier
	idunn.no
	Magma

Det andre steget var å gå fra et «grovsøk», som resulterte i mer enn 200 000 artikler, til et mer finsiktet utvalg av artikler. Det skal sies at vi ikke kan love full dekning for alt som er utgitt innenfor temaet arbeidsglede. Derimot er litteraturen vi bygger våre funn på et «strategisk utvalg». Et slikt utvalg siles ut i fra en større masse på grunn av dets relevans til hva undersøkelsen ønsker å finne ut. I lys av det valgte vi tre sorteringsgrep: 100 mest siterte artikler eller relevansalgoritmer (internasjonale databaser) tilknyttet hvert begrep, allroundsøk (nordiske databaser), og eksisterende kjennskap til feltet.

Det tredje steget var å gjennomføre en manuell koding – det vil si å sile artiklene basert på relevans knyttet til forskningsspørsmålene og ekskludere artikler der forhold knyttet til arbeidsglede var på siden av hva vi ville undersøke. Deretter ble artiklene sortert etter hvorvidt de handlet om resultat, sosiale/psykologiske tilstand, eller prosess, kombinert med ulike typer av engasjement (se tabell 2.2). Til slutt koblet vi disse funnene til faktorer som den internasjonale forskningen mener at skaper eller hindrer arbeidsglede (kapittel 4), og hva den norske forskningen sier om den norske modellens påvirkning på problemstillingen, samt forholdet mellom ledelse på norsk og arbeidsglede (kapittel 5).

På grunn av skiftende begrepsbruk i litteraturen har vi i resten av rapporten valgt å forenkle framstillingen av datamaterialet. Kort sagt bruker vi «engasjement» som paraplybegrep. Årsaken er at en rekke studier peker på det som nøkkel til arbeidsglede. Mer detaljerte vurderinger forklares underveis.

Kapittel 4: Hovedtrekk i internasjonal forskning på arbeidsglede

Litteraturgjennomgangen av den internasjonale forskningen har avdekket tre hovedfunn. Det første funnet er at søkebegrepene knyttet til arbeidsglede er i sterk vekst som analytiske verktøy utover 2000-tallet. Sammen med økt bruk i offentlig debatt, både i Norge og internasjonalt, indikerer det at diskusjonen omkring begrepet øker i popularitet og forskningsrelevans. En konsekvens er at kravet til presisjon bare vil øke dersom ideer om «arbeidsglede» skal være styrende for virksomhetstiltak. Vi vil komme tilbake til noen forslag på hvordan dette kan gjøres i kapittel 6. I mellomtiden kan det understrekes, slik tabell 4.1 viser, at forskningsveksten peker på arbeidsglede som et mangefasettert begrep.

Tabell 4.1. Internasjonal forskning om arbeidsglede fordelt på ulike begrepskategorier med tilhørende stikkord

	Employee engagement	Job engagement	Work engagement
Resultat	Bedrer oppgave-prestasjon (Edelbroek, Peters & Blomme, 2019)	Øker performance (både kontekstuell og oppgaverelatert) (Chen, 2015; Yuan, Li & Tetrick, 2016); motvirker kontraproduktiv jobb adferd og utbrenthet (Yin, 2017).	Positivt relatert til reduserte intensjoner om å slutte i jobben samt til ekstrarolle-atferd (Simbula & Guglielmi, 2013); «work engagement» er negativt relatert til fravær fra jobb (Soane et al. 2013)
Sosial og psykologisk tilstand	Gir psykologisk trygghet og opplevelse av meningsfullhet (Byrne et al. 2016); brudd på psykologisk kontrakt er negativt relatert (Lv & Xu, 2018)	Gir relasjonell energi (energi som oppstår i samspillet mellom kollegaer) (Owens et al. 2016); tillit til leder (Basit, 2017); psykologisk muliggjøring (Arefin et al., 2019)	Positive sammenhenger med psykologiske / personlige ressurser (optimisme, motstandsdyktighet «resiliens», mestringstro, «self-efficacy», håp); jobbtilfredshet (Rayton & Yalabik, 2014); jobbutforming («Job crafting») (Shin et al. 2018); selvlæring (Breevart et al. 2016); målorientering (Jones et al. 2017); positive

			interaksjoner med kollegaer (McGrath et al. 2017)
Prosess	Lederstøtte, fleksibilitet og læringsklima (Eldor & Harpaz, 2016); effektive HRM-prosesser (Alfes et al. 2013); et miljø og HR-systemer som oppmuntrer og anerkjenner de ansattes innspill og meninger om relevante temaer («voice») (Conway et al. 2016); transformasjonsledelse (Besieux et al. 2018).	Organisatorisk støtte og «High performance HR practices» forstått som HR praksiser (Zhong, Wayne & Liden, 2015).	LMX («leader membership exchange»), fortrinnsvis kvaliteten på relasjonen mellom leder og ansatt (Breevart & Bakker (2013); familievennlig lederatferd (Matthews et al., 2014)

I motsetning til tabell 2.1 var «Personal engagement» som analysekategori ikke særlig fremtredende i litteraturen, og der det dukket opp, blandet det seg med andre begreper. Vi har derfor valgt å utelukke det fra dette kapittelet. Derimot kunne det knyttes til norske kilder, se kapittel 5. Videre er begrepene brukt såpass om hverandre at det vil kreve en mye større undersøkelse for å kategorisere den internasjonale begrepsbruken på norsk i sammenheng med «arbeidsglede». Av den grunn vil vi fortsettelsen kun bruke «engasjement» når vi diskuterer betingelser for arbeidsglede.

Det andre hovedfunnet er at mye av forskningen tar utgangspunkt i teoretiske antagelser eller proposisjoner. Et eksempel er «Jobbkraft-ressurs-modellen» (JD-R). Ressurser, enten det er personlige ressurser, som for eksempel optimisme eller mestringstro, eller jobbressurser, som for eksempel støtte fra nærmeste leder, gir arbeidstakere energi og jobbengasjement, som igjen tenkes å gi grunnlag for positive bieffekter. Jobbkraft innebærer derimot at arbeidstakeren må yte innsats som i noen tilfeller kan føre til negative konsekvenser (Schaufeli 2014, i Bailey et al., 2017). Enkelt fortalt kan modellen brukes til å beskrive at når ansatte har høyt nivå av jobbrelaterte- og/eller personlige ressurser er sannsynligheten større for at de er engasjerte på jobben (Bailey et al., 2017). Ifølge Bakker og Albrecht (2018) vektlegger en rekke nyere studier nettopp faktorer som kan predikere personlige ressurser og jobbressurser og som dermed påvirker engasjementet indirekte.

I tillegg til JD-R er det verdt å nevne et par andre teorier som har gått igjen i litteratursøket vårt. Basert på sosial bytteteori forstås arbeidsglede i sammenheng med gjensidighet i relasjon mellom ansatt og arbeidsgiver. Kort fortalt innebærer teorien at når ansatte opplever at de blir verdsatt og anerkjent vil det resultere i økt innsatsvilje og jobbglede (Bailey et al., 2017). En rekke studier viser at ledere spiller en sentral rolle for ansattes jobbengasjement, for eksempel ved å utøve transformasjonsledelse (Bakker & Albrecht, 2018). En tredje teori som går igjen, er ressursbevaringsteori. Den tar utgangspunkt i at individer tilegner seg og bevarer verdifulle ressurser (Bailey et al., 2017) og at effektiv prioritering av ressurser ligger til grunn for prestasjonsoppnåelse (Hobfoll & Shirom, 2001, i Bouckenoghe et al., 2022). Det finnes også eksempler på studier som viser hvordan jobbkrav-ressurs modellen (JD-R) kan anvendes mer direkte som en «how-to» guide for å måle og utvikle engasjement på arbeidsplassen (Schaufeli, 2017). Eksempelvis understreker en svensk studie av helsevesenet (Strömberg, Dellve & Eriksson, 2017) at tilgangen på «funksjonelle ressurser» samsvarer med økt engasjement og bidrar til et helsefremmende arbeidsliv. Blant disse ressursene finner vi sosial støtte, rettferdig lederskap, god feedback, og mulighet til egen utvikling.

Det tredje funnet er at den internasjonale forskningen på arbeidsglede i stor grad er fundert i positiv psykologi. Derfor fokuserer den på faktorer som *skaper* arbeidsglede. Her er som tidligere nevnt *engasjement* et nøkkelord. Enkelt sagt opplever ansatte (og deres partnere) seg selv som gladere de dagene de oppleve høy engasjement på, og for jobben (Rodríguez-Muñoz et al., 2014). Før vi kommer inn på hvilke faktorer dette er, viser litteraturen at den sentrale faktoren som hindrer arbeidsglede er brudd på psykologiske kontrakter. Dette innebærer at den ansatte ikke opplever at organisasjonen innfrir de forventningene som arbeidstakeren har til organisasjonen i form av gjensidige forventninger, løfter og forpliktelser (Rayton & Yalabik, 2014; Lv & Xu, 2018). Nedbemanning og tilhørende organisatorisk usikkerhet fremheves også som en faktor som reduserer opplevelsen av arbeidsglede (Dlouhy & Casper, 2021). Engasjement, derimot, berører psykologiske og organisatoriske prosesser som kan øke arbeidsgleden, i tillegg en rekke studier som ser

nærmere på hvilke positive jobb-bidrag som følger av engasjerte ansatte. I resten av kapitlet vil vi derfor diskutere hvordan «engasjement» forgrener seg til arbeidslivet.

Engasjement og prestasjon

Engasjerte medarbeidere trives bedre på jobb (Lauring & Selmer, 2015) og har redusert risiko for å bli utbrent (Yin, 2018), men det er når vi kommer til forholdet mellom engasjement og prestasjon at forskningsresultatene klarer. Kim, Kolb og Kim (2013) gjennomgikk 20 empiriske studier som tok for seg sammenhenger mellom engasjement og prestasjon. I elleve av studiene var det direkte eller indirekte sammenheng mellom engasjement og prestasjon. Ni andre studier fant også lignende sammenhenger, men da med engasjement som en medierende faktor (Kim, Kolb & Kim, 2013). Et eksempel på hvordan engasjement kan være en medierende faktor finner vi hos Nasurdin et al. (2018). Ved å undersøke faktorer som påvirket prestasjoner blant sykepleiere, fant de at sosial støtte var avgjørende for jobbprestasjon, men at jobbengasjement var den bakenforliggende faktoren som gjorde at sosial støtte påvirket prestasjoner. Et annet eksempel åpen innovasjon (vitensdeling på tvers i organisasjonen) (Edelbroek, Peters & Blomme, 2019).

Men hva slags prestasjoner bidrar engasjement faktisk til? Bailey et al. (2017) gjorde en lignende gjennomgang som Kim, Kolb og Kim (2013). Også i deres gjennomgang viste majoriteten av studiene en positiv sammenheng mellom engasjement og prestasjoner. Kort oppsummert påvirket prestasjon engasjementet på to måter: 1) Oppgaveprestasjon: Ansatte utfører oppgavene sine bedre. Eksempler på oppgaveprestasjoner kan være teamprestasjoner, kundelojalitet og kvalitet på pleie. 2) Ekstrarolle-atferd: Ansatte bidrar positivt utover de formelle oppgavene, blant annet ved å ta initiativ, dele kunnskap og komme med nye ideer (Bailey et.al, 2017; Yin, 2018). Andre undersøkelser bekrefter dessuten at engasjement fører til kreativitet og innovasjon (Kim & Koo, 2017). I tillegg vil engasjerte ansatte delta mindre i «kontraproduktiv atferd», et begrep som beskriver en oppførsel der arbeidstaker bevisst ønsker å ødelegge for organisasjonen hen jobber for og dens ansatte (Yin, 2018). Men er det slik at jo mer engasjement, jo bedre for både arbeidstaker og arbeidsgiver? Selv om engasjement ser ut til å ha en positiv påvirkning på

prestasjoner viser flere studier at denne effekten er kurvlineær, altså avtakende ved økende engasjement. Bouckenoghe et al. (2022) fant en slik avtagende effekt blant et bredt sammensatt utvalg arbeidstakere fra ulike bransjer og kulturer. De fant derimot at denne avtagende effekten kunne motvirkes dersom ansatte oppsøkte feedback fra sine omgivelser.

En del forskere har dessuten sett nærmere på mindre positive konsekvenser ved engasjement, det som blir omtalt som «den mørke siden» av engasjement (Bouckenoghe et al., 2022). Man kan for eksempel tenke seg et overdrevet engasjementet som tapper arbeidstakere for personlige ressurser og som dermed ikke er bærekraftig over tid. Arbeidstakere med engasjement og arbeidsnarkomani har til felles at de kjennetegnes av å være hardtarbeidende og dedikerte. Likevel, mens engasjerte ansatte jobber hardt fordi de finner arbeidet meningsfylt og interessant, jobber arbeidsnarkomane hardt fordi et indre driv gjør at de føler de må (Bakker et al. 2014). Bakker et al. (2014) fant at høyt engasjement er positivt for jobb-hjemmeliv-balansen («work-family facilitation»), og at det fører til høyere livskvalitet, samtidig som familievennlig lederatferd stimulerer til økt engasjement (Matthews et al., 2014). For arbeidsnarkomane var det motsatt, de hadde en krevende jobb-hjem-balanse og lavere livskvalitet (Bakker et al., 2014). Shimazu (2015) konkluderer med at det finnes en positiv korrelasjon mellom engasjement og arbeidsnarkomani, men at begrepene likevel bør forstås som selvstendige fenomener. Videre kunne det kanskje tenkes at fordi engasjerte ansatte jobber såpass hardt, at de kan ha lett for å bli utbrent. Forskning gjort på dette viser at det ikke nødvendigvis er tilfelle (Rabenu et al., 2021). Utbrenthet er knyttet til negative helsemessige tilstander, slik som depresjon, angst og alkoholavhengighet. Engasjement derimot henger sammen med aktive, positive emosjoner (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2014).

Engasjement og forpliktelse

Vi har så langt sett på sammenheng mellom engasjement og prestasjoner. Samtidig er engasjement også sterkt knyttet til lojalitet/forpliktelse til arbeidsplassen (Bailey et al., 2017). Paek et al. (2015) fant for eksempel at psykologisk kapital var viktig for organisatorisk forpliktelse, men at denne sammenhengen delvis kunne forklares med jobbengasjement.

Det finnes videre en rekke studier som ser på sammenheng mellom engasjement og intensjon om å slutte i jobben. Forskere har blant annet vært interessert i emosjonell forpliktelse og jobbtrivsel og hvilken påvirkning disse faktorene hadde på intensjon om å slutte (Yalabik et al., 2013). Forskerne fant at både emosjonell forpliktelse og jobbtrivsel reduserer intensjon om å slutte, men at disse faktorene var delvis mediert av engasjement. Lignende resultater finner vi også i flere studier blant sykepleiere. De Simone, Planta og Cicotto (2018) fant at jobbengasjement var én av flere faktorer som påvirket sykepleieres intensjon om å slutte i jobben. Til tross for at Kibatta, Samuel og Olorunjuwon (2022) også fant en positiv sammenheng mellom sykepleieres engasjement og deres intensjon om å slutte i jobben, var denne sammenhengen avtagende. Studien viser at engasjement kan redusere intensjon om å slutte i jobben, men sannsynligvis kun til et visst punkt.

Engasjement og jobbutforming

I en moderne kunnskapsøkonomi er omgivelser i rask endring og jobbroller er mindre definerte enn tidligere. Ansatte må fylle gapet mellom eksplisitte jobbkrav og atferd som trengs for at organisasjoner skal forbli konkurransedyktige. I den forbindelse har forskere sett nærmere på ekstra-rolle-atferd blant arbeidstakere, som for eksempel kreative bidrag (nye ideer og problemløsninger) og kontekstuell forståelse. Slik atferd kan forstås som viktige bidrag for organisasjoner skal forbli responsive og tilpasningsdyktige. Som vi har vært inne på allerede, ser det ut til at arbeidsglede styrker denne type atferd. Ekstra-rolle-atferd har gjerne blitt forstått som et resultat av jobbdesign-tiltak (Farr 1990, i Demerouti, Bakker & Gevers, 2015). Likevel har toppstyrte jobbdesign-tiltak vist seg å være mindre effektive enn man hadde håpet (Nielsen, Taris, & Cox, 2010, i Demerouti, Bakker & Gevers, 2015). Kanskje fordi disse tiltakene har en tendens til å følge logikken «One size fits all» i stedet for «which size fits you?» (Demerouti, Bakker & Gevers, 2015).

Jobbutforming («job crafting») er en variant av jobbdesign hvor initiativet heller ligger hos den enkelte ansatte. Jobbutforming dreier seg om at ansatte gjør selvstendige justeringer i jobben sin for at den skal passe bedre med deres behov, evner og ønsker (Tims, Bakker & Derks, 2013). Flere studier støtter at jobbutforming er positivt relatert til arbeidsglede (ibid).

I følge Wrzesniewski og Dutton (2001, i Tims, Bakker & Derks, 2013) kan jobbutforming i hovedsak gjøres på tre måter: 1) Nye arbeidsoppgaver. Ved å be om nye arbeidsoppgaver som krever annen type kompetanse kan arbeidstakeren bidra til å gjøre hverdagen mer spennende og interessant; 2) Endrede jobbrelasjoner. En ansatt kan ta initiativ til samarbeid og/eller andre møtepunkter med kollegaer de opplever som inspirerende å være sammen med; 3) Nytt syn på arbeidsoppgaver. Ved å søke nye perspektiver på eksisterende arbeidsoppgaver kan ansatte selv påvirke hvor meningsfull en arbeidsoppgave oppleves.

En sentral sammenheng ser ut til å være at det å innhente ressurser styrker engasjementet, mens å redusere jobbkrav svekker det (Petrou, Demerouti & Schaufeli, 2018). Demerouti, Bakker og Halbesleben (2015) fant at å innhente ressurser daglig var positivt relatert med oppgaveprestasjoner fordi selvbestemmelse og engasjementet økte. Rudolph et al. (2017) fant en generell sammenheng mellom jobbutforming og engasjement, men denne sammenhengen varierte med ulike dimensjoner av jobbutforming. Å øke utfordrende jobbkrav styrer jobbprestasjoner, mens å redusere svekkende (hindring) jobbkrav påvirker intensjonen om å slutte i jobben. Noen ganger får *oppfattelsen* av en persons engasjement konsekvenser. Når en arbeidstaker opplever konflikt mellom jobb og hjemmeliv, for eksempel gjennom «tidsklemma», fører det ofte til emosjonell utmattelse. Dette gjør at personen ikke har samme overskudd av kognitive ressurser på jobben. Dette tolker ofte arbeidstakerens leder som mangel engasjement. Denne tolkningen førte til at lederen rangerte arbeidstakerens prestasjoner lavere, og det gikk ut over personens lønn. Det er likevel et viktig unntak. Når arbeidstakeren hadde autonomi og fleksibilitet til å planlegge tiden selv, opplevde hen selv mindre emosjonell utmattelse, og hen fikk heller ikke de negative evalueringene fra lederen (Wayne et al., 2017).

Engasjement og lederskap

En viktig del av sammenhengen mellom engasjement og jobbutforming er hva slags lederskap som praktiseres. Alfes et al. (2013) har forsket på sammenhengen mellom HRM-praksiser, linjeledere og engasjement. HRM-praksiser handler om primært tre tematiske – 1) de ansattes kompetanse, inkludert selektering i rekruttering; 2) motivasjon; 3) deltakelse

og autonomi. Linjeleder er personen som arbeidstakeren rapporterer direkte til. Denne relasjonen er svært viktig, både fordi linjeleder er involvert i å iverksette HRM-praksiser, men også fordi den har mulighet til å uttrykke hvor viktig den enkelte arbeidstaker er for organisasjonen. Studien til Alfes et. al (2013) viser at både gode HRM-praksiser og positive relasjonen mellom arbeidstaker og linjeleder fører til økt engasjement. Videre viser undersøkelsen utført blant 1797 arbeidstakere, at HRM-praksiser og positiv linjeledelse har en forsterkende effekt, og engasjementet blir enda høyere hvis begge deler fungerer. Samme konklusjon kommer Zhong, Wayne og Liden (2015) til, hvor engasjementet styres gjennom HR-praksiser som fostrer tydelig feedback, trening og utviklingsmuligheter, karriere utvikling, inkludering, anerkjennelse og selektive ansettelser. Til slutt viser resultatene at engasjement er knyttet til gode resultater, samt kreativitet og innovasjon (Alfes et al., 2013).

Disse funnene finner man ulike steder i verden. Mens Alfes et al. (2013) gjorde sine undersøkelser i Storbritannia, fant Kim og Koo (2017) tilsvarende tendenser i India. De fant at støtte fra nærmeste leder var viktig for å skape engasjement. Dette er ledere som gir profesjonell og emosjonell støtte til sine ansatte, som gir veiledning og informasjon, samt utløser skjult potensial hos sine ansatte. I tillegg har ansatte som opplever støtte fra linjeleder, og som dermed har et høyt engasjement også et ønske om å bli værende i jobben (Kim & Koo, 2017). I tillegg til støtte fra nærmeste leder, er det flere elementer knyttet til ledelse som påvirker engasjement. For eksempel er samsvar mellom lederens ord og handling relatert til positivt engasjement (Wang & Hsieh, 2013). Samtidig er det ikke slik at ansatte automatisk blir engasjert av ledernes og organisasjonens handlinger og aktiviteter. Ledelsen kan ikke tvinge ansatte til å være engasjert, derimot må den ansatte velge å aktivt respondere på initiativene til ledelsen for at engasjement kan oppstå (Reissner & Pagan, 2013). Andre omtaler en form av dette som relasjonell energi (energi som oppstår i samspillet mellom kollegaer) (Owens et al., 2016)

De siste årene har flere forskere sett nærmere på intern kommunikasjon, og om å ha eller ikke ha en stemme («to exercise voice eller silence»). I denne sammenheng betyr det å ha en stemme at man trygt kan snakke med kollegaer over en kaffe, ta opp utfordringer med direkte overordnet eller uttrykke en mening i en medarbeiderundersøkelse. Det motsatte vil

være å tilbakeholde en idé i et møte, ikke stille spørsmål i møte med ledelse eller la være å kritisere i internundersøkelser. Forskningen deres indikerer at å ha en stemme er knyttet til følelsesmessig organisasjonsforpliktelse. Samme studien la også vekt på hvor vesentlig det er at ledere er åpne for det medarbeiderne har å si (Ruck, Welch, & Menara, 2017). En annen studie fant at å ha en stemme kan være en ressurs i å både skape engasjement i tillegg til å være en motvekt til kravene ved resultatorientert ledelse (Conway et al., 2016).

Lederstiler er ofte kontroversielle å bruke som kilder til høyt eller lavt engasjement blant ansatte (Alvesson & Kärreman, 2016). Noen funn er likevel verdt å nevne. Carasco-Saul, Kim og Kim (2015) har gjennomgått forskningslitteratur om sammenhengen mellom transformasjonsledelse og engasjement hos ansatte. Transformativ ledelse oppstår når de skaper bevisstgjørelse og aksept for gruppens formål og visjon, og når de lykkes i å få ansatte til å se utover egeninteresse til fordel for gruppens felles gode. Dette kan lederen oppnå på ulike måter. Lederen kan opptre på en karismatisk måte som inspirerer de ansatte, eller de møter sine ansatte emosjonelle behov, og/eller de stimulerer sine arbeidstakere intellektuelt (Bass, 1991). De fleste av studiene som ble gjennomgått i analysen viste en tydelig sammenheng mellom transformasjonsledelse og engasjement. Ansatte ble spesielt engasjert når transformativ ledelse ble uttrykt ved styrking av optimisme og ansvarsområder, opplevd mening og rom for kreativitet (Carasco-Saul, Kim & Kim, 2015).

Li, Castaño og Li (2018) har på sin side forsket på sammenhengen mellom engasjement og to ulike ledelsesmodeller, transformasjons- og transaksjonsledelse. Den førstnevnte er allerede definert i avsnittet over. I transaksjonsledelse blir spesifikke mål og forventninger tydelig formidlet fra leder til ansatt. Ledere gir klare tilbakemeldinger og anerkjenner ansattes bidrag, noe som bidrar til mestringstro og optimisme. Mens transformasjonsledelse fokuserer på hva som driver ansattes indre motivasjon, har transaksjonsledelse mer fokus på ekstern motivasjon. Resultatet av forskningen – som riktignok er gjort med data fra kinesiske høyteknologibransjer - viser at både transaksjons- og transformasjonsledelse fremmer ansattes engasjement på arbeidsplassen, men transaksjonsledelse i betydelig større grad enn transformasjonsledelse (Li, Castaño & Li, 2018).

Avsluttende bemerkninger

Den internasjonale forskningen på arbeidsglede er omfangsrik, begreptung, og ikke så lett å kategorisere. Av generelle individuelle og psykologiske faktorer som skaper arbeidsglede kan vi likevel fremheve det at troen på egne evner, personlighetstrekk, opplevelsen av meningsfullt arbeid, tankesett og god selvledelse er viktig for å skape arbeidsglede. Nyere forskning understreker også hvordan arbeidsglede er et dynamisk og relasjonelt begrep som ikke oppstår i et vakuum, men innenfor de betingelsene som organisasjonen setter. De mer sosiale og relasjonelle faktorene som nyere forskning fremhever som viktig for arbeidsglede er positive interaksjoner med kollegaer, feedback, anerkjennelse fra leder og relasjonell energi. Funnene våre understreker ytterligere hvordan det ikke bare er faktorer knyttet direkte til arbeidsoppgavene som skaper arbeidsglede, men at også organisasjonene har en viktig direkte og indirekte effekt på arbeidsglede. For eksempel viser forskningen viktigheten av gode HR(M)-prosesser som gir de ansatte muligheter for utvikling, medbestemmelse, og gir den ansatte en opplevelse av å bli verdsatt i organisasjonen som helhet.

Kapittel 5: Hovedtrekk i norsk forskning på arbeidsglede

I dette kapitlet retter vi blikket mot Norge og hvordan arbeidsglede er utforsket i norskspråklige arbeidslivsstudier. Etter Parats ønske har vi fokusert på hva slags sammenheng det er mellom arbeidsglede og «den norske modellen» (som vi skal forklare hva er for noe nedenfor), samt arbeidsglede og ledelse på norsk.

Dette fokuset er ikke tilfeldig. Siden Hovedavtalen ble inngått i 1935 har norsk arbeidsliv vært kjennetegnet av et formalisert samarbeid mellom arbeidsgivere, arbeidstagere og staten. Arbeidstakerne fikk da innflytelse på utforming av arbeidsplassene og i arbeidslivspolitikken. Til gjengjeld for medbestemmelse og med-innflytelse aksepterte arbeiderbevegelsen at eiendomsretten skulle være grunnlag for arbeidsgiverens styringsrett. Staten inntok på sin side en (relativt) nøytral rolle og ville bruke sosial- og velferdspolitikken som økonomisk balanseringsmiddel i fordelingen av samfunnets ressurser (Falkum, 2020). Utviklingen av organisasjoner som forhandler på vegne av sin oppdragsgiver eller medlemsbase, har siden den gang skapt en kultur for dialog, lovfestede arbeidslivsrettigheter og kollektive avtaler. Dette omtales gjerne som «den norske modellen» og er nedfelt i Arbeidsmiljøloven (etablert i 1978, sist revidert i 2005).

Det betyr imidlertid ikke at norsk arbeidsliv er blitt verken strømlinjeformet eller preget av harmoni. En FAFO-rapport fra 2021 om arbeidstakeres rett til medbestemmelse og medvirkning fant at selv om oppslutningen til modellen generelt er høy, har også arbeidstempoet tiltatt, økonomiske resultatkrav har økt, det samme har tidsfrister og ansvar. Andre forskjeller verdt å merke seg er at ansatte i offentlig sektor vurderer sin innflytelse som lavere enn ansatte i privat sektor, blant annet når det kommer til arbeidsmengde og arbeidstempo. Dessuten finner forskerne en «sterk sammenheng mellom ytringsbetingelser og ledelse. Jo mer inkluderende ledelsen vurderes å være, jo bedre vurderes ytringsbetingelsene – og motsatt» (Trygstad et al., 2019, s. 8). Noe av dette kan skyldes ulike styringsregimer. Ifølge Falkum (2019; 2020) har det utviklet seg fire styringsregimer utover 1900-tallet og fram til i dag:

Figur 5.1. Ledelse og styringsformer



Kilde: Falkum (2019).

Våre data indikerer en allmenn tilhørighet til de to høyre blant organisasjoner, ansatte og ledere som er utforsket, selv om det finnes nyanser. Samtidig har verken medvirkning eller medbestemmelse automatisk resultert i enighet, før eller nå. Nå har det neppe vært målet noen gang, siden trepartssamarbeidet i bunn og grunn representerer en enighet om hvordan håndtere uenighet. Det hevdes ikke desto mindre at den norske modellen er under press (Falkum, 2019). En årsak er at kunnskapen om rettigheter, ledelse og arbeidsliv endrer partenes forventninger til hverandre etter hvert som kunnskapsøkonomien har vokst fram (Sørhaug, 2010). Andre aspekter som påvirker modellens levekår er ifølge en nylig utgitt NOU (2021) internasjonalisering (i form av sammenslåinger, utflytting, kompetanseendring, og finansiering), teknologi (digitalisering, produksjonsprosesser og kommunikasjonsformer), demografi (skifter i arbeidsstokken), tilknytningsformer (franchise, gründervirksomhet, «løsarbeidersamfunnet») og politiske endringer (gjennom budsjettprioriteringer og ideologiske føringer). En tredje faktor er import av internasjonale, særlig amerikanske, ledelsesimpulser med mer fokus på styring og kontroll enn medbestemmelse (Falkum, 2019).

Likevel er det mye som tyder på at den norske modellen vil overleve både pandemier og andre kriser, og kanskje også bli mer ettertraktet på grunn av dette (CEMS, 2021). Det gjelder primært i de tilfellene der modellens fordeler knyttes til oppfatningen om at «ledelse på norsk» er en særpreget ledelsesform. Delvis skyldes dette strukturelle forhold – en leder i et norsk selskap har bare et visst handlingsrom innenfor Arbeidsmiljøloven, som i stor grad regulerer partenes rettigheter og plikter. Men det skyldes også en enighet om at det å være leder i Norge, og Norden for den saks skyld (Andreasson & Lundqvist, 2018), innebærer et typisk sett med atferd, normer og praksiser som ledere i andre lands arbeidsliv ikke er så preget av. Åpenhet, integritet og tillit, fri kommunikasjon internt i virksomheten, nær avstand mellom leder og ansatt, er bare noen kjennetegn på ledelse på norsk (Sund, 2020). Spørsmålet er hvordan dette henger sammen med arbeidsglede?

Arbeidsglede, den norske modellen og ledelse på norsk

Ut ifra datagrunnlaget kan vi ikke påvise noen direkte sammenheng mellom den norske modellen, ledelse på norsk, og arbeidsglede. Med direkte mener vi en uttalt undersøkelse av disse sammenhengene og empiriske funn som kan si noe om hvordan de henger sammen. Dette kan skyldes at «arbeidsglede» ikke virker å være et innarbeidet begrep i norskspråklig forskning. Indirekte, derimot, er det mange indikasjoner på at sammenhengene eksisterer. I likhet med den internasjonale forskningen er «engasjement» det de fleste studier kretser om. En nøkkelordoversikt med eksempler på artikler presenteres i tabell 5.1.

Tabell 5.1. Norsk forskning om arbeidsglede fordelt på ulike begrepskategorier med tilhørende stikkord

	Employee engagement	Job engagement	Personal engagement	Work engagement
Resultat	Representasjon (Hagen & Jensen, 2016).	Rolleklarhet (Wilberg & Matthiesen, 2017).	Mening (Jonvik & Løvaas, 2019)	LEAN møter norsk ledelseskultur (Bygdås & Falkum, 2019).

Sosial og psykologisk tilstand	Psykologiske kontrakter (Sverdrup, 2014)	Autonomi (Grødem, 2020)	Pauser (Oddane, 2021)	Ansettbarhet (Drange & Orupabo, 2018)
Prosess	Samarbeid (Deilkås & Bondevik, 2020)	Mestring (Forseth, 2021)	Arbeidets verdigrunnlag (Baugerud, 2019).	Tilstedeværende ledelse (de Paoli, 2019)

På tvers av disse kategoriene har vi identifisert tre funn. For det første går resultat, sosial/psykologisk tilstand og prosess, over i hverandre. Derfor viser vi til eksempler fra tabellen nedenfor, uten å gå dypere i hvilken kategori de tilhører. For det andre avdekkes betydningen av sammenhengen gjennom *brudd på forventningene* som ligger i den norske modellen. Dette er et *hinder til arbeidsglede*. For det andre dreier mange studier seg om norske *organisasjoner* ikke tar hensyn til fagfeltets-, profesjonens-, eller sektorens egenart. Dersom de gjør det, derimot, så kan det være en *kilde til arbeidsglede*. Da rapporten ikke gir oss plass til å gå detaljert igjennom alle nevnt i tabell 5.1 eller datagrunnlaget generelt, følger her en diskusjon av et utvalg studier.

Hindre til arbeidsglede: Brudd på forventningene

I kapittel 4 viste vi at psykologiske kontrakter henger sammen med engasjement. Sverdrup (2014) viser i sin studie at «team som var kjennetegnet av integrerte kontrakter med oppgave- og relasjonsbaserte elementer, samarbeidet bedre, hadde bedre koordinering, var mer engasjert og hadde høyere levedyktighet, sammenlignet med team som var kjennetegnet av løse og oppgavebaserte kontrakter» (s. 118). Brudd på slike kontrakter medfører derfor høy sannsynlighet for redusert arbeidsglede. Det kommer dette til syne i den norske modellens løfter om medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet, samtidig som den norske lederen omtales som «inkluderende og omsorgsfull» (Sund, 2020, s. 18). Et eksempel, og kanskje den mest eksplisitte studien om «arbeidsglede» i den norske forskningen, er Andersen og Ness (2015) kvalitative forskning på helsearbeidere i møte med ungdom med sammensatte problemer. Der svarer informantene at tre forhold er nødvendige for å bevare eller styrke arbeidsglede: 1) at man føler mestring og har

overskudd, 2) at man har tro på og håp for det man jobber med, og 3) at man har gode arbeidsbetingelser. Til det sistnevnte sier en informant at «Arbeidsglede handler for meg også om hvor fleksibelt jeg har det, det å få bestemme over sin egen arbeidshverdag» (Andersen & Ness, 2015, s. 114). Andre betingelser var støtte fra kollegaer, tillit fra ledelsen, og kreativt handlingsrom. Dersom disse forholdene ikke er til stede, økte sannsynligheten for redusert arbeidsglede.

Et annet eksempel der psykologiske kontrakter er viktige, er konflikthåndtering i et arbeidsliv som omtales som konsensusorientert. Lav terskel for å diskutere og høy takhøyde er med på å skape tillit til at uenighet kan løses ved hjelp av medvirkning og medbestemmelse (Nordrik & Enehaug, 2018). Men det er mange soner fra harmoni til lovbrudd. Studien til Hansen, Mykland og Solbakk (2015) bygger på 18 intervjuer med til sammen 70 ledere, verneombud, tillitsvalgte og HR-medarbeidere i 15 norske kunnskapsbedrifter. De finner en utstrakt «konfliktfrykt» blant både ledere og ansatte (s. 72). Delvis er det på grunn av at konflikt er den mest alvorlige av uenigheter på en arbeidsplass, men også frykt for å skape en uheldig ringvirkning av å ikke ta tak i dem før det er for sent. Dermed overtar følelsene og det dannes «en selvforsterkende sirkel som hindrer en mer strategisk og tidlig håndtering av konfliktene» (s. 75).

En annen type brudd er skapt gjennom ulike oppfatninger om autonomi på arbeidsplassen. Autonomi er en sterk verdi i norsk arbeidsliv, men opplevelsen av å ha det har ifølge Falkum mfl. (2019) sunket mellom 2006 og 2016. En årsak er mer styring og kontrollvirksomhet for å sikre at virksomheten når sine mål. En studie av tillitsvalgte og verneombud i 52 private og offentlige virksomheter eksemplifiserer dette gjennom å undersøke innføring og bruk av «feltteknologi» (Tranvik & Bråten, 2015). Dette er elektronisk arbeidsutstyr (for eksempel nettbrett) eller digitale systemer (som for eksempel flåtestyring) som anvendes til datafangst om ansatte utenfor fast arbeidssted. Datagrunnlaget for studien – som var finansiert av LO – var på den ene siden representanter fra sju bransjer: elektroinstallasjon/energiforsyning, renhold, den kommunale hjemmetjenesten, sikkerhet (vekkerbransjen), busstransport (buss), varetransport og veidrift. Samtidig intervjuet forskerne representanter for 15 av de største leverandørene innen feltteknologi i Norge. Selve innføringen av feltteknologi kobles

til New Public Management-trender i norsk arbeidsliv og derigjennom en individualisering av internt styrings- og kontrollformer. Studien konkluderer at mer avansert feltteknologi vil «styrke arbeidsgiversidens faktiske muligheter til å utøve sin styringsrett», men også «bidra til svekkelse av arbeidsfellesskapet og oppsplitting på arbeidstakersiden» (s. 445)

Ansattes engasjement kan imidlertid også begrenses ved en annen form for autonomi-reduksjon: at arbeidsgiver ikke tar hensyn til hvor de ansatte er i livsløpet. Støtte før dette synet finner vi i lys av den norske arbeidslinja, der en studie peker på koblingen mellom prosess og engasjement blant senioransatte. Basert på 28 intervjuer med ansatte i privat sektor i alderen 55–66 år finner Grødem (2020) at noen protesterer mot lengre karrierer gjennom å vektlegge tidligere innsats, valgfrihet og ønsket om å gjøre andre meningsfulle ting i eldre år. Andre omfavner prinsippet om lengre arbeidsliv, men da på egne premisser, og vektlegger at de fortsatt er kompetente og verdifulle arbeidstakere. Konsekvensen av å ta eldre arbeidstakere mer på alvor og la dem bruke senkarrieren til et «verdighetsprosjekt» (Bakke & Solheim, 2021) påvirker både pensjonssystemet, «eldrebølgen», og arbeidsgivernes mulighet til å tilrettelegge for den «gode balansen mellom jobb og fritid gjennom hele livsløpet» (Grødem, 2020, s. 259). Mulighetene for å bruke den norske modellen og norske lederstilers egenskaper *samtidig* til å bedre arbeidsglede, er altså til stede.

Det er verdt å merke seg at Sund (2020) understreker at den norske lederen ikke bare «kjæler for medarbeiderne dagen lang» (s. 28). Få sperrer mellom ledere og ansatte betyr ikke fravær av rolleklarhet. Betydningen av rolleklarhet i sammenheng med måloppnåelse fant vi i flere studier, blant annet i mediebransjen, hvor det «personlige synet på ledelse og klarhet i lederrollen er de viktigste faktorene for å få økt jobbengasjement blant redaktørene» (Wilberg & Matthiesen, 2017, s. 17). Videre finner de, på grunnlag av statistiske analyser, «klare positive sammenhenger mellom et transformasjonsorientert ledelsessyn, klarhet i lederrollen og jobbengasjementet» (s. 1). Bakteppet for denne konklusjonen er at mediebransjen har erfart et økende kombinasjonskrav hos ledere for både å være fagfolk og personalansvarlige. I en bransje der omstillingene skjer stadig hyppere på grunn av digitaliseringsprosesser, etterspørres en evne blant ledere til å kunne delegere ansvar samtidig som de selv vet hva som kreves av dem som virksomhetens

«ansikt» utad og «sjef» internt. Uten å koble dette til nye behov for redefinering av hva slags rolle en redaktør skal ha, blir det desto vanskeligere å motivere resten av organisasjonen til å gjøre endringene best mulig.

Å fasilitere arbeidsglede: Organisatorisk tilrettelegging

For å kunne bruke organisasjonenes egenart til å bidra til arbeidsglede, må ledere må være sensitive overfor de kontekst-, sektor-, eller ansattgruppebaserte arbeidslivsutfordringene i dem. Våre data betoner dette i studier av alt fra kunstnere til redaktører og helsepersonell. Barnehager, sykehus og frilansere kan neppe ledes på samme måte, selv om alle gruppene objektivt sett faller i den norske modellens favn. I seg selv er dette intet nytt for de fleste arbeidsgivere i Norge. Men hva sier forskningen at man bør gjøre for å utvikle denne tilnærmingen? Flere studier viser til *omstendighetene* for hva som gjør at folk søker seg til lederstillinger. En studie av kvinnelige toppledere konkluderte eksempelvis med at

Det å bli sett og få utfordringer og ansvar tidlig i karrieren, og å ha mulighet til å prioritere jobb og karriere over andre forpliktelser, skårer høyt når topplederne skal forklare egen suksess (Halrynjo, Kitterød & Teigen, 2015, s. 132).

Lignende betraktninger om hva som ligger i det å bli sett på som «ansettbar» i arbeidslivet finner vi Drange og Orupabos studie (2018) av et talentprogram for minoritetskvinner. Det er drevet av kvinnelige sosiale entreprenører med etnisk minoritetsbakgrunn og har som mål å fremme mangfold i næringslivet. Gjennom talentprogrammet trenes deltagerne til å «heve sin selvopplevde ansettbarhet» (s. 114), noe som «påvirker jobbatferd, og korrelerer med større jobbengasjement og høyere tilfredshet på jobb» (s. 114). Men selv om forfatterne anerkjenner programmets positive innvirkning på deltagerne muligheter til selv å gjøre noe med situasjonen, understreker de også at det å følge drømmene sine ikke kan utelukke det norske arbeidslivets realiteter: «Når målet for mange oppleves som urealistisk, kan også midlene og tiden man har investert i å tilegne seg nye ressurser og verktøy miste verdi» (s. 124). Kort sagt vil veien til arbeidsglede bli mye lenger dersom ikke selvhjelps løsningene blir supplert med organisatoriske endringer i rekrutteringsprosessen.

Andre studier peker på *sektorbaserte hensyn* som middel til å skape arbeidsglede i arbeidslivet. Et eksempel er Bygdås og Falkums studie (2019) av en industribedrift der den norske modellens medvirkningskultur møtte japansk-amerikanske LEAN-prinsippene for prosjektledelse. Der sistnevnte har mottatt kritikk for å være for generisk og lite tilpasset lokale forhold, viser studien at den kan være hensiktsmessig dersom virksomhetens ledere inntar «et helhetlig og ikke avgrenset perspektiv på Lean der ledere, tillitsvalgte og ansatte blir likeverdige aktører, men med ulike roller, i beslutningsprosesser og gjennomføring av tiltak som tjener alle parter. Lean praktisert på denne måten kan bidra til å videreutvikle den norske samarbeidsmodellen.» (s. 164). Tilsvarende funn dukker opp i Heians studie (2018) av kunstnere. Ideen om at kunstnere ikke skal ha andre belønninger enn «opplevelser, selvrealisering, arbeidsglede, frihet og anerkjennelse» (s. 49), gjør ifølge Heian at rekrutteringen ikke reguleres «ut fra mulighetene til å leve av arbeidet – stadig nye strømmer til og mange blir værende i yrket, til tross for lave inntekter. Dette innebærer at konkurransen om oppdrag, stillinger og kunder stadig blir hardere» (2018, s. 49). Dette skaper fremfor alt utfordringer for kvinnelige kunstnere og deres muligheter til å finne glede i arbeidet.

Til slutt er *profesjonsbaserte hensyn* tydelige i Deilkås og Bondeviks (2020) studie av hvordan medarbeidere og ledere samarbeider om å gi trygg pasientbehandling under koronapandemien. En samarbeidsarena i den sammenheng var «tavlemøter». Derimot var det en stor ulempe hvis ikke legene kunne delta «fordi deres deltagelse har en avgjørende betydning for at forbedringsarbeidet skal kunne gi helsepersonell en bedre arbeidshverdag». For at tavlemøtene skal oppleves nyttige, fortsetter Deilkås og Bondevik, «er det viktig at medarbeiderne involveres i å identifisere og sette seg mål, evaluere effekt og justere tiltak. Man kan i en slik sammenheng benytte verktøyet *Arbeidsglede* [her refereres det til Perlo, Balik, Swensen, Kabcenell, Landsman & Feeley, 2017], hvor leder stiller spørsmålene ‘Hva er viktig for at du skal trives og kunne gjøre en god jobb her? Hva kan jeg gjøre for å tilrettelegge bedre for det?’» (s. 4). Begrepet arbeidsglede er i artikkelen oversatt fra en rapport om «joy in work» fra amerikanske Institute for Healthcare Improvement. Men etter at det er introdusert, brukes det ikke videre i den norske artikkelen.

Avsluttende bemerkninger

Til tross for et begrenset datautvalg, er det ingen problemer med å finne indirekte sammenhenger mellom arbeidsglede, den norske modellen, og ledelse på norsk. Mulighetene for å skape engasjement blant ansatte er store i lys av arbeidslivskulturelle trekk og regler om medbestemmelse og medvirkning. Samtidig er det for enkelt å hevde at arbeidsglede alene skapes eller hindres av den norske modellen, eller ledelse på norsk. Studiene viser at hindre og drivere til arbeidsglede ofte er to sider av samme sak: fravær av det som muliggjør arbeidsglede – hensyn til folks livsløp, sektor, og profesjonsprinsipper – er også det som reduserer autonomi, mestring og mening. Reell medvirkning til egen arbeidsplass, på egne premisser og med hensyn til ens plassering i arbeidslivet, kan derfor sies å være et grunnleggende motiv for arbeidsglede i de nordiske kildene. Litteraturen er derimot mindre tydelig på hvor grensene går for «primadonnaledelse» og det å skape balanse mellom individuell fleksibilitet og behovet for fellesskap.

Kapittel 6: Konklusjon og anbefalinger

Overordnet sett, så bekrefter funnene våre viktigheten av å skape arbeidsglede i organisasjoner. Selve begrepet omfatter mange forskjellige varianter av hva som skal til for at folk finner jobbene sine meningsfulle og berikende for livet generelt. Men et fellestrekk er *engasjement*. Mer spesifikt viser funnene våre at engasjement på individnivå skaper bedre mental helse, jobbtilfredshet, kreativitet og tilknytning til organisasjonen. Forskningen viser også at arbeidsglede er med på å fremme ekstrarolle-adferd, hvilket innebærer at arbeidstakeren er villig til å strekke seg og yte det lille ekstra på vegne av organisasjonen. Funnene våre peker også på at arbeidstakere som opplever arbeidsglede presterer bedre på jobb og at de i større grad setter søkelys på og ivaretar rutiner relatert til sikkerhet på jobb. I tråd med dette ser vi også av resultatene våre at arbeidstakere som opplever arbeidsglede har mindre fravær fra arbeidsplassen.

Alle er altså enige om at arbeidsglede er bra for både organisasjoner og ansatte. Det å skape arbeidsglede, eller identifisere hindre til den, er derimot ikke entydig forklart i forskningen. Hva som ligger i autonomi, psykologiske kontrakter eller prestasjoner, varierer. Iblant er det litt høna eller egget-spørsmål, hvor forskerne finner sterke eller svake sammenhenger basert på hva de ønsker å teste. Kun en håndfull studier undersøker kjønnsdimensjonen (for eksempel Bakker & Xanthopoulou, 2013; Halrynjo, Kitterød & Teigen, 2015) mens variabler knyttet til sosioøkonomisk bakgrunn knapt nok er å finne. Det er heller ikke slik at ett tiltak for å skape engasjement holder. Det finnes evidens for at helsefremmende intervensjoner som for eksempel mindfulness og stresshåndteringsprogrammer kan bidra til å skape arbeidsglede. Men disse programmene kan ikke bidra til å løse faktisk uhåndterbare arbeidsvilkår. Eksempelvis vil et mindfulness-program ha begrenset effekt hvis arbeidsoppgavene oppleves som meningsløse, ligger utenfor arbeidstakerens kompetanse og tidsressurser. I så måte forstår vi slike tiltak som gunstige for å skape arbeidsglede hvis de strukturelle aspektene i organisasjonen understøtter dette.

Det vi kan si med sikkerhet er at arbeidsglede, i form av engasjement, er både resultat av (utfall) og virkemiddel til engasjement (prosess) på jobb. Det kan stimuleres via både

personlig og organisatorisk tilrettelegging. Med andre ord er ikke «arbeidsglede» noe standardopplegg som lett kan tas i bruk. For mye fokus på felles arbeidsgledeprosesser kan dessuten brikke over i kollektivt press som virker mot tiltakets hensikt. Ettersom åpenhet, planmessighet, ekstrovertsjon og omgjengelighet, samt lave nivåer av nevrotisme er korrelert med høyere grad av engasjement (Akthar et al., 2015) kan det tenkes at introverte ansatte dropper sosiale sammenkomster på grunn av for intens sosialisering. Én årsak er at ansatte vurderer sin egen situasjon som viktigst når det gjelder nivå av engasjement for jobben. Ledere må derfor få hver enkelt ansatt til å føle at de betyr noe for virksomheten. Forholdet mellom arbeidsplass hjemme (eller andre steder) og virksomheten er eksempelvis et tema der ledere bør være proaktive når det gjelder å lytte til sine ansatte når det er snakk om hybridløsninger og uttalt bruk av hjemmekontor etter Covid19-pandemien.

Her er litteraturen ikke entydig. I lys av den relasjonelle forståelsen av arbeidsglede (kap. 4) viser en studie av Wontorczyk og Roznowski (2022) at det ikke var noen forskjell i opplevd arbeidsglede mellom ansatte som var fysisk tilstede på jobb, hadde hybridløsninger eller var på hjemmekontor. De ansatte som hadde hjemmekontor fremhevet dog den positive betydningen av blant annet sosiale medier for å opprettholde arbeidsglede, hvilket understreker betydningen av kontakten med kollegaer for å bevare arbeidsgleden under slike forutsetninger. Samtidig er det mye ved dette temaet som er uavklart når det gjelder hva virksomhetene ønsker å tilby sine ansatte, og hva ansatte ønsker seg av arbeidsgiver. En rapport fra AFI-forskere konkluderer med at: «Virksomheter står i en spagat mellom å tilrettelegge for ansattes ønske om fleksibilitet i valg av arbeidstid og -sted, samtidig som de opprettholder et fellesskap på arbeidsplassen som sikrer erfaringsdeling, strategisk utvikling og innovasjon, og et godt psykososialt arbeidsmiljø» (Ingelsrud et al., 2022, s. 10).

Vi fant videre noen forskjeller og likheter mellom studier med fokus på Norge og internasjonal forskning. De norske studiene fokuserer på velferd og helse, spesielt når det kobles til sektorspesifikke hensyn, og speiler i liten grad den internasjonale forskningens vektlegging av produktivitet og økonomiske resultater. Norske studier virker å ta for gitt at positive effekter for organisasjonen vil oppstå dersom folk har det bra på jobb.

Internasjonalt – et område som inkluderer studier fra blant annet USA, Kina, India og

Storbritannia – er man derimot mer «intervensjonistisk», det vil si at jobbengasjement er en kilde til bedre prestasjoner som må aktiveres og stimuleres via konkrete tiltak, målrettet lederskap og organisatoriske prosesser. Disse er også for det meste personorienterte (Van Wingerden, Derks & Bakker, 2017), samtidig som effekten fra undersøkte tiltak varierer. Knight, Patterson og Dawson (2017) gjorde en gjennomgang av 20 studier på tiltak som skulle utvikle jobbglede («work engagement») og disse ble kategorisert i følgende kategorier: 1) Utvikle personlige ressurser; 2) Utvikle jobbressurser; 3) Lederskapstrening; 4) Helseforbedrende tiltak. Ifølge forskerne var den overordnede effekten av tiltakene positiv, men forholdsvis svak, samtidig som gruppeintervensjoner var mest effektivt.

Av likhetene i datamaterialet er det for det første interessant hvordan verken norsk eller internasjonal forskning tar for seg materielle forhold ved arbeidssituasjonen (kontorer, lys, farge, arkitektur, fysiske aspekter ved helsefremmende arbeidsliv), noe man vet har betydning for ansattes opplevelse av jobbsituasjonen (Colenberg, Jylhä & Arkesteijn, 2021; Ingelsrud et al., 2022). Igjen kan det være skiftende begrepsbruk som dekker over mulige sammenhenger, så her ligger det en invitasjon til framtidig forskning og tankevirksomhet i virksomhetene. For det andre viser datamaterialet vårt at det er avgjørende at psykologiske kontrakter overholdes. I den forbindelse fremstår jobbutforming («job crafting») og medbestemmelse som nøkkelen til ikke bare økt engasjement, men et «bærekraftig» engasjement på tvers av sektorer, nivåer og samfunn. Årsaken er at jobbsituasjonen utformes på grunnlag av mer enn bare prestasjoner – det handler også om jobb-familiebalanse, tillitsskapende mekanismer, og utvikling av mestringstro.

Slik sett utvider vår rapport synet på arbeidsglede sammenlignet med AFI-rapporten vi tok utgangspunkt i (se kapittel 1) og bygger på funn fra forskning gjort før vår utvalgsperiode. Taipale et al. (2011) studerte fire bransjer (detaljhandel, finans/bank, telekommunikasjon og sykehus) i åtte land og konkluderte, i likhet med hva vi vil gjøre, med at engasjementet øker med «sosialt bærekraftige arbeidsprosesser». Det betyr blant annet en god balanse mellom jobbkrav og autonomi (s. 500). Ledere som utøver transformasjonsledelse og LMX ser ut til å ha en fordel her (se kapittel 4), selv om førstnevnte begrep har møtt sterk kritikk de senere årene (Alvesson & Kärreman, 2016). En felles faktor for disse teoriene er vektleggingen av en

god relasjon, støtte og konstruktiv feedback. I så måte kan kontinuerlig og evidensbasert utvikling av ledere være en vei å gå for å utvikle arbeidsglede. Men det skal også sies at dataene som fremmer denne lederstilen ikke nødvendigvis gir grunnlag for at dette kan overføres til norske forhold.

Anbefalinger: Mot Arbeidsmiljø 2.0

For det norske arbeidslivets del er våre funn godt nytt. De underbygger hva eksempelvis tidligere FAFO-rapporter (Trygstad mfl. 2019; 2021) konkluderer med om den norske modellens robusthet i møte med omfattende arbeidslivsendringer - selv om «arbeidsglede» ikke nevnes annet enn i forbigarten i disse rapportene. Det gjelder spesielt hvordan medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet fungerer, og skal utvikles videre. De nevnte rapportene understreker at det ikke er selve reglene i Arbeidsmiljøloven, men praktiseringen av dem, som påvirker graden av det vi her samler under «arbeidsglede». Våre data gir riktignok like mange spørsmål som svar, dels fordi «arbeidsglede» ikke er et etablert analysebegrep. Bedriftsdemokratiets omstillingsevne i møte med «spenninger som aktualiserer effektivitet versus rettighet, individuell versus representativ deltakelse» (Trygstad et al., 2019, s. 53), og spørsmål om dagens regel- og avtaleverk er «fleksible nok til å brukes i framtidens arbeidsliv» (Trygstad, 2021, s. 163), er likevel en oppgave der «ledelse på norsk» bør ha riktige forutsetninger for å styrke hva den norske modellens arbeidslivsegenskaper allerede er gode på.

Det gjelder fremfor alt et arbeidsliv med krav til arbeidsgivere og karriere fra nye generasjoner som skiller seg fra sine forgjengere. Dersom jobbutforming og medbestemmelse skal utvikles som personaliserte virkemidler til arbeidsglede tyder mye på at det må tenkes nytt om organisasjonskultur. Ikke minst er det verdt å merke seg advarslene om «den mørke siden» i form av stress, press og arbeidsnarkomani som kan oppstå i forsøket på å fasilitere engasjement og deretter arbeidsglede. Tilrettelegging for hver enkelt ansatt betyr heller ikke at en ny type organisasjonskultur automatisk oppstår – eller at organisasjonskultur i form av verdier, atferd og artefakter kan brukes som «verktøy» på samme måte som før til å skape engasjement, i alle fall ikke dersom det ikke gir mening

for de ansatte. Om vi tillater oss å spekulere litt er det snarere slik at et ledelsesinitiativ for å gjøre organisasjonen i struktur og kultur mest mulig fleksibel med tanke på flest mulig ansattes situasjon, virker mest aktuelt som ledeprinsipp for jobbutforming. Da vil det sannsynligvis oppstå motstridende behov og ønsker blant ansatte og deler i organisasjonen, slik hjemmekontordebatten er et eksempel på. Forholdet mellom arbeidsglede og organisasjonskultur fremstår derfor som et stort hull i forskningen og vi vil derfor oppfordre til videre studier. Inntil da vil vi avslutte med følgende anbefalinger til ledere, den enkelte ansatte, og partene i arbeidslivet:

- For ledere

Ledelse som fremmer engasjement kjennetegnes av at lederen lytter til sine ansatte og gjør noe med det. Knyttet til jobbutforming innebærer det å bygge personlige ressurser hos de ansatte, og skape mestringstro ved å hjelpe dem å finne mening i arbeidet. Dette skjer via en gjennomgang av reelle arbeidsoppgaver, jobbrelasjoner og synet på arbeidsoppgaver. Bruk av hjemmekontor og fleksible løsninger er et åpenbart diskusjonstema etter pandemien. For å parafrasere en studie sitert i kapittel 5, så er det enkle spørsmålet ledere bør stille: hva kan jeg gjøre for at du skal ha det bra på jobb?

- For den enkelte arbeidstager

Engasjement øker arbeidsglede. Men vi har liten tro på at ansatte kan instrueres til å bli engasjerte. Den enkelte ansatte bør derfor gjøre opp status på hva slags muligheter og engasjementsbegrensninger som ligger i hens egen utforming av arbeidssituasjonen. Hva ligger i for eksempel autonomi? Arbeidsmiljøloven gir ansatte både rett og plikt til å medvirke til en sunn arbeidsplass. Her er tillitsvalgte og verneombud nyttige allierte i å få oversikt over hvordan arbeidstager selv kan ta initiativ til jobbutforming, som lar medarbeiderne reflektere over, utforske og bruke egne styrker i forbindelse med egen jobbrolle.

- For partene i arbeidslivet

Lytt til hva medlemmene sier om jobbutforming. Det handler om å involvere ledere og ansatte i å bestemme egne arbeidsoppgaver, hvordan de skal utføre arbeidsoppgavene sine og hvem de skal samarbeide med. I så måte er jobbutvikling en intervensjon som henviser til både personlige ressurser og jobbressurser og som bidrar til å utvikle både personlige ressurser og jobbressurser som funnene våre viser er sterke drivere for arbeidsglede. Sentralt for vellykket jobbutforming er tillit mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, hvilket også er et hovedmoment i den norske modellen. Dermed kan man argumentere for at nettopp nedenfra-opp-arbeid med jobbutforming er en særlig egnet intervensjon i lys av den norske modellen for å skape arbeidsglede.

Referanser

Akhtar, R., Boustani, L., Tsvirikos, D. & Chamorro-Premuzic, T. (2015). The engageable personality: personality and trait EI as predictors of work engagement. *Personality and Individual Differences*, 73, 44-49, <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.08.040>

Albrecht, S. L., & Dineen, O. J. (2016). Organizational commitment and employee engagement: ten key questions. I J.P. Meyer (Red.), *Handbook of Employee Commitment* (s. 70-89). Edward Elgar, doi: 10.4337/9781784711740.

Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C., & Gatenby, M. (2013). The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: Examining the mediating role of engagement. *Human Resource Management*, 52(6), 839-859, <https://doi.org/10.1002/hrm.21512>

Alfes, K., Shantz, A.D., Truss, C. & Soane, E.C. (2013). *The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330-351, <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.679950>

Alvesson, M., & Kärreman, D. (2016). Intellectual Failure and Ideological Success in Organization Studies: The Case of Transformational Leadership. *Journal of Management Inquiry*, 25(2), 139–152. <https://doi.org/10.1177/1056492615589974>

Andersen, M. & Ness, O. (2015). Arbeidsglede hos fagpersoner som møter unge voksne med sammensatte problemer. *Tidsskrift for psykisk helsearbeid*, 12(2), 110-118, <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-3010-2015-02-02>

Andreasson, U. & Lundqvist, M. (2018). *Nordic Leadership*. Analys; 02/2018
Nordic Council of Ministers, Nordic Council of Ministers Secretariat. <http://norden.diva-portal.org/smash/get/diva2:1268251/FULLTEXT01.pdf>

Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31-53, <https://doi.org/10.1111/ijmr.12077>

Bakke, I.M. & Solheim, L.J. (2021). Senkarrieren som verdighetsprosjekt. *Søkelys på arbeidslivet*, 38(2), 115-127, <https://doi.org/10.18261/issn.1504-7989-2021-02-03>

Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2013). Creativity and charisma among female leaders: The role of resources and work engagement. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2760-2779, <https://psycnet.apa.org/doi/10.1080/09585192.2012.751438>

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389-411, <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>

Bakker, A. B., Shimazu, A., Demerouti, E., Shimada, K., & Kawakami, N. (2014). Work engagement versus workaholism: A test of the spillover-crossover model. *Journal of Managerial Psychology*, 29(1), 63-80, <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2013-0148>

Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*, 23(1), 4-11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>

Basit, A. A. (2017). Trust in supervisor and job engagement: Mediating effects of psychological safety and felt obligation. *The Journal of Psychology*, 151(8), 701-721, <https://doi.org/10.1080/00223980.2017.1372350>

Bass, B. M. (1991). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31, [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-5)

Besieux, T., Baillien, E., Verbeke, A. L., & Euwema, M. C. (2018). What goes around comes around: The mediation of corporate social responsibility in the relationship between transformational leadership and employee engagement. *Economic and Industrial Democracy*, 39(2), 249-271, <https://doi.org/10.1177%2F0143831X15614914>

Besley, J. C., Dudo, A., Yuan, S., & Lawrence, F. (2018). Understanding scientists' willingness to engage. *Science Communication*, 40(5), 559-590, <https://doi.org/10.1177%2F1075547018786561>

- Bouckennooghe, D., De Clercq, D., Naseer, S., & Syed, F. (2022). A curvilinear relationship between work engagement and job performance: the roles of feedback-seeking behavior and personal resources. *Journal of Business and Psychology, 37*(2), 353-368, <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09750-7>
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Derks, D. (2016). Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement, and job performance. *Journal of Organizational Behavior, 37*(3), 309-325, <https://doi.org/10.1002/job.2041>
- Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2018). Daily job demands and employee work engagement: The role of daily transformational leadership behavior. *Journal of occupational health psychology, 23*(3), 338-349, <https://doi.org/10.1037/ocp0000082>
- Brekke, B. (2022). Tre steg til økt arbeidsglede i din organisasjon. Parat.no, 7. februar. <https://www.parat.com/paratfordeg/tre-steg-til-okt-arbeidsglede-i-din-organisasjon-28817-560250>
- Brøgger, B. & Salomon, R. (2013). *Å jobbe med arbeidsglede – hva kan virksomheter få ut av det? En kunnskapsstatus*. R2013:6. Arbeidsforskningsinstituttet
- Bygdås, A.L. & Falkum, E. (2019). Samarbeid, medvirkning og innovasjon – en studie av ytre press og lokal omstilling hos REC ScanWafer Herøya. *Beta, 33*(2), 150-165, <https://doi.org/10.18261/issn.1504-3134-2019-02-03>
- Byrne, Z. S., Peters, J. M., & Weston, J. W. (2016). The struggle with employee engagement: Measures and construct clarification using five samples. *Journal of Applied Psychology, 101*(9), 1201-1227, <https://doi.org/10.1037/apl0000124>
- Carasco-Saul, M., Kim, W., & Kim, T. (2015). Leadership and employee engagement: Proposing research agendas through a review of literature. *Human Resource Development Review, 14*(1), 38-63, <https://doi.org/10.1177/21534484314560406>
- Chen, S. L. (2015). The relationship of leader psychological capital and follower psychological capital, job engagement and job performance: a multilevel mediating perspective. *The International Journal of Human Resource Management, 26*(18), 2349-2365, <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1020443>

CEMS (The Global Alliance in Management Education) (2021). *Leadership in a Post-Covid-19 World*.

<https://cems.app.box.com/s/6f72wtplz476t9sfc07r93ujd52kfiri>

Colenberg, S., Jylhä, T. & Arkesteijn, M. (2021). The relationship between interior office space and employee health and well-being – a literature review. *Building Research & Information*, 49(3), 352-366,

DOI: [10.1080/09613218.2019.1710098](https://doi.org/10.1080/09613218.2019.1710098)

Conway, E., Fu, N., Monks, K., Alfes, K., & Bailey, C. (2016). Demands or resources? The relationship between HR practices, employee engagement, and emotional exhaustion within a hybrid model of employment relations. *Human Resource Management*, 55(5), 901-917,

<https://doi.org/10.1002/hrm.21691>

Deilkås, E.C.T. & Bondevik, G.T. (2020). Pasientsikkerhetskultur og koronapandemien – nye muligheter for trygghet og samarbeid i norsk helse- og omsorgstjeneste. *Tidsskrift for omsorgsforskning*, 6(1), 1-8,

<https://doi.org/10.18261/issn.2387-5984-2020-01-07>

Demerouti, E., Bakker, A. B., & Gevers, J. M. (2015). Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 87-96,

<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.09.001>

Demerouti, E., Bakker, A. B., & Halbesleben, J. R. (2015). Productive and counterproductive job crafting: A daily diary study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 457-469,

<https://doi.org/10.1037/a0039002>

De Simone, S., Planta, A., & Cicotto, G. (2018). The role of job satisfaction, work engagement, self-efficacy and agentic capacities on nurses' turnover intention and patient satisfaction. *Applied Nursing Research*, 39, 130-140, <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2017.11.004>

Dlouhy, K., & Casper, A. (2021). Downsizing and surviving employees' engagement and strain: The role of job resources and job demands. *Human Resource Management*, 60(3), 435-454,

<https://doi.org/10.1002/hrm.22032>

Drange, I. & Orupabo, J. (2018). Lær meg å bli ansettbar. Refortolkninger av etnisitet i et karrierkurs.

Norsk sosiologisk tidsskrift, 2(2), 111-126, <https://doi.org/10.18261/issn.2535-2512-2018-02-01>

Edelbroek, R., Peters, P., & Blomme, R. J. (2019). Engaging in open innovation: The mediating role of work engagement in the relationship between transformational and transactional leadership and the quality of the open innovation process as perceived by employees. *Journal of General Management*, 45(1), 5-17, <https://doi.org/10.1177%2F0306307019844633>

Eldor, L. & Harpaz, I. (2016). *A process model of employee engagement: the learning climate and its relationship with extra-role performance behaviors*. *Journal of Organizational Behavior*, 37(2), 213-235, <https://doi.org/10.1002/job.2037>

Falkum, E. (2019). Tillit og styring i arbeidslivet. *Sosiologen.no*, 3. desember. <https://sosiologen.no/essay/essay/tillit-og-styring-i-arbeidslivet/>

Falkum, E., Hansen, P. B., Ingelsrud, M. H., Wathne, C. T., Nordrik, B., & Drange, I. (2019). *Medbestemmelsesbarometeret 2019*. AFI FoU resultat 2019:03. <https://fagarkivet.oslomet.no/en/item/medbestemmelsesbarometeret-2019>

Falkum, E. (2020). *Makt og opposisjon i arbeidslivet. Maktforskyvninger fra 1900 til 2020*. Cappelen Damm Akademisk.

Glasø, L. & Larsen, M.N. (2010). Positiv organisasjonsatferd. *Magma – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 6, <https://old.magma.no/positiv-organisasjonsadferd>

Grødem, A.S. (2020). Arbeidslinja – nå også for 70-åringene? Eldre arbeidstakeres tanker om lønnsarbeid, pensjon og det gode liv. *Søkelys på arbeidslivet*, 37(4), 252-266, <https://doi.org/10.18261/issn.1504-7989-2020-04-03>

Halrynjo, S., Kitterød, R.H., & Teigen, M. (2015). Hvorfor så få kvinner på toppen i norsk næringsliv? - En analyse av hva topplederne selv sier. *Søkelys på arbeidslivet*, 32(1-2), 111-138, <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-7989-2015-01-02-07>

Heian, M.T. (2018). Norske kunstnere og det doble likestillingsparadokset. *Tidsskrift for kjønnsforskning*, 42(1-2), 47-66, <https://doi.org/10.18261/issn.1891-1781-2018-01-02-04>

Ingelsrud, M.H., Aksnes, S.Y., Bernstrøm, V.H., Egeland, C., Hansen, P.B., Pedersen, E., Underthun, A. & Weitzenboeck, E.M. (2022). *Hjemme–Borte–Uavgjort. Hjemmekontor og annet fjernarbeid: Kartlegging av*

omfang, utviklingstrekk og konsekvenser. AFI-rapport 2022:04. https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/bitstream/handle/11250/2992422/r2022_04%20Hjemme%20Borte%20Uavgjort%2026042022.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Jones, J. L., Davis, W. D., & Thomas, C. H. (2017). Is competition engaging? Examining the interactive effects of goal orientation and competitive work environment on engagement. *Human Resource Management, 56*(3), 389-405, <https://doi.org/10.1002/hrm.21773>

Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*, 692-724. doi:10.2307/256287

Keating, L.A. & Heslin, P.A. (2015). *The potential role of mindsets in unleashing employee engagement. Human Resource Management Review, 25*(4), 329-341, <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2015.01.008>

Kibatta, J. N., & Samuel, O. M. (2021). Curvilinear effects of work engagement on job outcomes. *Personnel Review, 51*(3), 1041-1060, <https://doi.org/10.1108/PR-10-2019-0547>

Kim, M. S., & Koo, D. W. (2017). Linking LMX, engagement, innovative behavior, and job performance in hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 29*(12), 3044-3062, <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2016-0319>

Kim, W., Kolb, J. A., & Kim, T. (2013). The relationship between work engagement and performance: A review of empirical literature and a proposed research agenda. *Human Resource Development Review, 12*(3), 248-276, <https://doi.org/10.1177%2F1534484312461635>

Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2017). Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *Journal of Organizational Behavior, 38*(6), 792-812, <https://doi.org/10.1002/job.2167>

Lauring, J., & Selmer, J. (2015). Job engagement and work outcomes in a cognitively demanding context: the case of expatriate academics. *Personnel Review, 44*(4), 629-647. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2013-0216>

Li, Y., Castaño, G., & Li, Y. (2018). Linking leadership styles to work engagement: The role of psychological capital among Chinese knowledge workers. *Chinese Management Studies*, 12(2), 433-452.

<https://doi.org/10.1108/CMS-04-2017-0108>

Liu, A. (2019). Making Joy a Priority at Work. *Harvard Business Review*, 7.

<https://hbr.org/2019/07/making-joy-a-priority-at-work>

Lv, Z., & Xu, T. (2018). Psychological contract breach, high-performance work system and engagement: the mediated effect of person-organization fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(7), 1257-1284, <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1194873>

<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1194873>

Matthews, R. A., Mills, M. J., Trout, R. C., & English, L. (2014). Family-supportive supervisor behaviors, work engagement, and subjective well-being: A contextually dependent mediated process. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(2), 168-181, <https://doi.org/10.1037/a0036012>

McGrath, E., Cooper-Thomas, H. D., Garrosa, E., Sanz-Vergel, A. I., & Cheung, G. W. (2017). Rested, friendly, and engaged: The role of daily positive collegial interactions at work. *Journal of Organizational Behavior*, 38(8), 1213-1226, <https://doi.org/10.1037/a0036012>

Nasurdin, A. M., Ling, T. C., & Khan, S. N. (2018). Linking social support, work engagement and job performance in nursing. *International Journal of Business & Society*, 19(2), 363-381.

NOU (2021). *Den norske modellen og fremtidens arbeidsliv. Utredning om tilknytningsformer og virksomhetsorganisering*. NOU 2021:9.

<https://www.regjeringen.no/contentassets/7b8fb44f93a4402981ed7f279b345dbe/no/pdfs/nou202120210009000dddpdfs.pdf>

Owens, B. P., Baker, W. E., Sumpter, D. M., & Cameron, K. S. (2016). Relational energy at work: Implications for job engagement and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 35-49, <https://doi.org/10.1037/apl0000032>

Paek, S., Schuckert, M., Kim, T. T., & Lee, G. (2015). Why is hospitality employees' psychological capital important? The effects of psychological capital on work engagement and employee morale. *International Journal of Hospitality Management*, 50, 9-26, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.07.001>

Paul, J., & Criado, A.R. (2020). The art of writing literature review: What do we know and what do we need to know? *International Business Review*, 29, <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101717>

Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2018). Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change. *Journal of Management*, 44(5), 1766-1792, <https://doi.org/10.1177%2F0149206315624961>

Pham, M. T., Rajić, A., Greig, J. D., Sargeant, J. M., Papadopoulos, A., og McEwen, S. A. (2014). A scoping review of scoping reviews: advancing the approach and enhancing the consistency. *Research Synthesis Methods*, 5(4), s. 371–385, <https://doi.org/10.1002/jrsm.1123>

Rabenu, E., Shkoler, O., Lebron, M. J., & Tabak, F. (2021). Heavy-work investment, job engagement, managerial role, person-organization value congruence, and burnout: A moderated-mediation analysis in USA and Israel. *Current Psychology*, 40(10), 4825-4842, <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00423-6>

Rayton, B. A., & Yalabik, Z. Y. (2014). Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2382-2400, <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.876440>

Reissner, S., & Pagan, V. (2013). Generating employee engagement in a public–private partnership: Management communication activities and employee experiences. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2741-2759, <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.765497>

Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53, 617-635. doi:10.5465/amj.2010.51468988

Rodríguez-Muñoz, A., Sanz-Vergel, A. I., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2014). Engaged at work and happy at home: A spillover–crossover model. *Journal of Happiness Studies*, 15(2), 271-283, <https://psycnet.apa.org/doi/10.1007/s10902-013-9421-3>

Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). Employee voice: an antecedent to organisational engagement? *Public Relations Review*, 43(5), 904-914, <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.008>

Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, *102*, 112-138, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008>

Saksvik, P.Ø. & Christensen, M. (2015). *Arbeidshelsepsykologi på norsk*. Fagbokforlaget.

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*, 71-92. doi:10.1023/A:1015630930326

Schaufeli, W. B. (2017). Applying the job demands-resources model. *Organizational Dynamics*, *2*(46), 120-132, <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>

Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kamiyama, K., & Kawakami, N. (2015). Workaholism vs. work engagement: The two different predictors of future well-being and performance. *International Journal of Behavioral Medicine*, *22*(1), 18-23, <https://doi.org/10.1007/s12529-014-9410-x>

Shin, I., Hur, W. M., & Kang, S. (2018). How and when are job crafters engaged at work?. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *15*(10), 2138, <https://doi.org/10.3390%2Fijerph15102138>

Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, *9*, 89-110. doi:10.1177/1534484309353560

Shuck, B., Osam, K., Zigarmi, D., & Nimon, K. (2017). Definitional and Conceptual Muddling: Identifying the Positionality of Employee Engagement and Defining the Construct. *Human Resource Development Review*, *16*(3), 263–293. <https://doi.org/10.1177/1534484317720622>

Simbula, S., & Guglielmi, D. (2013). I am engaged, I feel good, and I go the extra-mile: Reciprocal relationships between work engagement and consequences. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, *29*(3), 117-125, <https://psycnet.apa.org/doi/10.5093/tr2013a17>

Soane, E., Shantz, A., Alfes, K., Truss, C., Rees, C., & Gatenby, M. (2013). The association of meaningfulness, well-being, and engagement with absenteeism: A moderated mediation model. *Human resource management*, *52*(3), 441-456, <https://doi.org/10.1002/hrm.21534>

- Sund, B. (2020). *Hva kjennetegner norsk ledelse?* Cappelen Damm/Parat-utgave, https://www.parat.com/dm_documents/Sund_Hva_kjennetegner_norsk_ledelse_Endelig_Versjon_b7k7S.pdf
- Sverdrup, T. (2014). Psykologiske kontrakter i team. *Beta – Scandinavian Journal of Business*, 28(2), 118-135, <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-3134-2014-02-04>
- Sørhaug, T. (2010). Lederskap: Mellom ledelse og styring. I G. Ladegård & S.I. Vabo (red), *Ledelse og styring* (s. 71-86). Fagbokforlaget
- Strömngren, M., Dellve, L., & Eriksson, A. (2017). Hälsofrämjande arbetsmiljö – en framgångsfaktor för god vård. *Socialmedicinsk Tidskrift*, 94(2), 177-185.
- Taipale, S., Selander, K., Anttila, T. & Nätti, J. (2011). Work engagement in eight European countries: The role of job demands, autonomy, and social support. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 31(7/8), 486-504. <https://doi.org/10.1108/01443331111149905>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230-240, <https://doi.org/10.1037/a0032141>
- Tranvik, T. & Bråten, M. (2015). Den gjennomsløkte virksomheten - Konsekvenser av elektronisk styring og kontroll i arbeidslivet. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 56(4), 420-448, <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-291X-2015-04-02>
- Travaglianti, F., Babic, A., & Hansez, I. (2016). The role of work-related needs in the relationship between job crafting, burnout and engagement. *South African Journal of Industrial Psychology*, 42(1), 1-13, <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v42i1.1308>
- Trygstad, S.C., Alsos, K., Bråten, M. & Hagen, I.M. (2019). *Arbeidstakeres rett til medbestemmelse og medvirkning*. FAFO-rapport 2019:23, <https://www.fafo.no/images/pub/2019/10313.pdf>
- Trygstad, S.C., Alsos, K., Andersen, R.K., Bråten, M., Hagen, I.M. & Jensen, R.S. (2021). *Arbeidstakeres medbestemmelse og medvirkning*. FAFO-rapport 2021:10, <https://fafo.no/images/pub/2021/20778.pdf>

- Unterrainer, C., Jeppesen, H. J., & Jønsson, T. (2013). Different Forms of Job Satisfaction. Does Job Satisfaction Mean Satisfied Employees? *Psyke & Logos*, 34(2), 22, <https://tidsskrift.dk/psyke/article/view/16628>
- Wang, D. S., & Hsieh, C. C. (2013). The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 41(4), 613-624, <https://psycnet.apa.org/doi/10.2224/sbp.2013.41.4.613>
- Wayne, S. J., Lemmon, G., Hoobler, J. M., Cheung, G. W., & Wilson, M. S. (2017). The ripple effect: A spillover model of the detrimental impact of work–family conflict on job success. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 876-894, <https://doi.org/10.1002/job.2174>
- Wilberg, E. & Matthiesen, S.B. (2017). Redaktører i omstilling: Faktorer som påvirker et høyt jobbengasjement. *Norsk medietidsskrift*, 24(4), 1-20, <https://doi.org/10.18261/issn.0508-9535-2017-04-03>
- Yin, N. (2017). The effect of job engagement on job burnout and job performance: the moderating effect of organizational justice. *International Journal of Business and Management*, 12(5), 177-191, <https://doi.org/10.5539/ijbm.v12n5p177>
- Yin, N. (2018). The influencing outcomes of job engagement: an interpretation from the social exchange theory. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(5), 873-889. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2017-0054>
- Yuan, Z., Li, Y., & Tetrick, L. E. (2015). Job hindrances, job resources, and safety performance: The mediating role of job engagement. *Applied Ergonomics*, 51, 163-171, <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.04.021>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., & Fischbach, A. (2013). Work engagement among employees facing emotional demands: The role of personal resources. *Journal of Personnel Psychology*, 12(2), 74-84, <https://psycnet.apa.org/doi/10.1027/1866-5888/a000085>
- Zhong, L., Wayne, S. J., & Liden, R. C. (2016). Job engagement, perceived organizational support, high-performance human resource practices, and cultural value orientations: A cross-level investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 823-844, <https://doi.org/10.1002/job.2076>

Om rapportens faggruppe

- Silje Wiig-Abban, Master i Organizational Psychology & Leadership fra Handelshøgskolen BI og høyskolelektor ved ILO på Høgskolen Kristiania. Wiig-Abban startet Nordic Navigation sammen med Sindre Olafsrud i 2016, og har bred erfaring med leder- og organisasjonsutvikling både nasjonalt og internasjonalt.
- Hans Erik Næss, professor ved ILO. Næss har en Ph.d. i sosiologi fra Universitetet i Oslo, og var blant annet medredaktør av boka *Ledelse av mennesker i det nye arbeidslivet* (Cappelen Damm 2020).
- Sindre Olafsrud, Master i Social & Organisational Psychology fra London School of Economics & Political Science og underviser på Høgskolen Kristiania. Han er videre medgrunnlegger av konsultantselskapet Nordic Navigation som tilbyr ulike tjenester innenfor HR, organisasjons- og lederutvikling til en global kundebase.
- Mari Svendsen, førsteamanuensis ved Institutt for ledelse og organisasjon (ILO). Svendsen har Ph.d. i psykologi fra Universitetet i Århus, har tidligere jobbet i NAV, og har både forsknings- og arbeidslivserfaring med organisasjonsutvikling, klinisk psykologi og arbeidsinkludering.

I tillegg har prosjektet blitt fasilitert av

- Audun Farbrot, daværende leder av Avdeling for forskningskommunikasjon og innovasjon ved Høgskolen Kristiania
- Arve Sigmundstad, Fagsjef samfunns- og myndighetskontakt i Parat
- Andreas N. Thon, førstelektor og instituttleder ved Institutt for ledelse og organisasjon, Høgskolen Kristiania
- Laura Traavik, førsteamanuensis ved ILO og leder av forskningsgruppen Workforce Diversity and Inclusion (WDI) ved Høgskolen Kristiania

Vi takker alle involverte for godt samarbeid.

Høgskolen Kristiania

Høgskolen Kristiania er en stiftelse hvis formål er undervisning og forskning. Alt økonomisk overskudd brukes til å styrke høyskolens fag- og læringsmiljø.

Høgskolen Kristiania leverer forskning og utdanning på fagskole, bachelor, master og doktorgradsnivå innen ledelse, organisasjon, markedsføring, kommunikasjon, informatikk, helsevitenskap, innovasjon og kunstfag. Med over 18 000 studenter, 800 ansatte, og et stort utdanningstilbud i Oslo, Bergen og på nett, er Høgskolen Kristiania Norges største uavhengige breddehøgskole, og Fagskolen Kristiania Norges største fagskole.

Kristianias oppdrag er å bidra til Norges sosiale og økonomiske utvikling gjennom problemdrevet og anvendt kunnskapsutvikling og -formidling, i nært samarbeid med arbeidslivet, basert på det fremste innen forskning og kunstnerisk arbeid. For å kunne utføre dette oppdraget på en mest mulig effektiv måte, jobber Kristiania med å bli akkreditert som Norges første uavhengige universitet.

Les Kunnskap Kristiania: www.kristiania.no/kunnskap

Kunnskap Kristiania er Høgskolen Kristianias kunnskapsmagasin. Magasinet gir deg nytt om forskning, faglig innsikt, kunstnerisk utviklingsarbeid og aktuell samfunnsdebatt. Skrevet for deg som er leder eller medarbeider.



www.kristiania.no