God Arbeidslyst
INDEKS 2017

- en kartlegging av nordmenns arbeidslyst

INSTITUT FOR
LYKKEFORSKNING

krifa

RAPPORT UTARBEIDET I PARTNERSKAP MELLOM KRIFA OG INSTITUTT FOR LYKKEFORSKNING, I SAMARBEID MED GALLUP

God Arbeidslyst
INDEKS 2017

- en kartlegging av nordmenns arbeidslyst

KRIFA er en arbeidstakerorganisasjon som ble etablert i 1899 og har ca. 200 000 medlemmer. Vi har som visjon å skape opplevd god arbeidslyst hos den enkelte, i alle faser av arbeidslivet, i arbeidsfellesskapet og på arbeidsplasser. Vi vil at folk skal oppleve trivsel og glede i arbeidet sitt. Vi vil være en samarbeidspartner for medlemmene våre, både når ting går bra og når det oppstår problemer. Vi vil være der når de ønsker å utvikle seg og inspireres. Men også når de trenger en samtale i en vanskelig tid, når det skal involveres advokater eller når det er vanskelig å finne en jobb. Vi jobber hver dag for å fremme god arbeidslyst – for medlemmene våre, på arbeidsplasser og i samfunnet generelt. Det er drømmen vår. Les mer på www.krifa.no

INSTITUT FOR LYKKEFORSKNING er en uavhengig dansk tankesmie som leverer forskningsbasert kunnskap om trivsel, glede og livskvalitet. Vi er opptatt av tre spørsmål: Hvordan måles lykke, hvorfor er noen mennesker lykkeligere enn andre og hvordan kan vi forbedre livskvaliteten?
Les mer på www.happinessresearchinstitute.com

GALLUP har vært i dialog med den norske befolkningen siden 1946 og er bransjens største leverandør av intervjudata. Undersøkelser fungerer som et talerør for forbrukere og innbyggere.
Les mer på www.tns-gallup.no

Innhold

Forord 5

Det gode liv og den gode arbeidsplass 6

Forklaring av uttrykk 8

Grafisk oversikt 10

Slik gjorde vi det 12

Mening 14

Mestring 18

Balanse 22

Kolleger 26

Resultater 30

Ledelse 34

Hvordan kan vi skape enda bedre arbeidsplasser? 38

Hva gir god arbeidslyst?

Det er nettopp dette spørsmålet som er fokus for denne rapporten som er utviklet i samarbeid mellom Krifa, Institut for lykkeforskning og Gallup.

Krifa er en arbeidstakerorganisasjon som drives av et ønske om å hjelpe mennesker til et godt arbeidsliv – til god arbeidslyst. Det er lidenskapen for god arbeidslyst som har ført Krifa og Institutt for lykkeforskning sammen i forsøket på å kartlegge årsakene for nordmenns arbeidslyst. Institutt for lykkeforskning er en tankesmie som leverer forskningsbasert kunnskap om trivsel, lykke og livskvalitet og denne rapporten bygger på det synet at folk skal trives på sine arbeidsplasser. Sammen med Gallup har vi skapt et unikt innblikk i nordmenns arbeidslyst.

Vi tilbringer store deler av livet vårt på jobben og arbeidslivskvaliteten strekker seg videre langt inn i livet vårt. Gode arbeidsplasser gir de ansatte arbeidslyst og livskvalitet – en strategi som ikke bare har opplagte menneskelige, men også økonomiske gevinster. Det finnes ingen definitiv oppskrift på det gode liv. Derimot finnes det ansatte som har større arbeidslyst enn andre og det finnes fellesnevnere blant disse ansatte. Med denne rapporten vil vi få dypere innsikt i hva som har betydning for lysten til å gå på jobben.

Vi har som ambisjon at rapportens resultater gir inspirasjon til alle som ønsker å sette god arbeidslyst på dagsordenen.

Kristin Fjellman
Daglig leder
Krifa Norge

Meik Wiking
Direktør
Institut for Lykkeforskning

Det gode liv og den gode arbeidsplass

Det gode liv handler også om god arbeidslyst – og god arbeidslyst handler også om god forretningsdrift.

God Arbeidslyst Indeks 2017 handler om å forstå hvordan vi kan skape de beste rammene for et godt arbeidsliv. Det handler om at vi fortløpende kan ta temperaturen på arbeidslysten på norske arbeidsplasser, at vi kan måle den fremover og hvordan vi kan gjøre det enda bedre.

Videre påvirkes nordmenns livskvalitet i stor grad av arbeidslivet. Jobben vår er en sentral del av livet og konsekvensene av vår jobbtilfredshet kan ikke isoleres til arbeidsplassen. Det ser faktisk ut til at vi i Norge baserer en vesentlig del av vår totale livstilfredshet på kvaliteten på forholdene vi arbeider under.

"Lykkeforskning bidrar til å redefinere hva vi forstår med et godt liv. Tidligere trodde vi at jobben var et helvete og fritid var fantastisk. Men i dag forstår vi at jobben kan – og bør – være en kilde til lykke, forutsatt at vi utvikler arbeidsplassene på rett måte."
John Helliwell, professor i økonomi, University of British Columbia, og redaktør for World Happiness Report

Rapporten identifiserer de viktigste faktorene for arbeidslyst og gir inspirasjon til hvordan man kan forbedre vilkårene på norske arbeidsplasser. I en tid da arbeid, identitet og privatliv er tett knyttet sammen vil en undersøkelse av nordmenns arbeidslyst kunne gi et interessant og viktig innblikk i betingelsene for vår generelle livskvalitet.

GOD ARBEIDSLYST ER OGSÅ GOD FORRETNING
God arbeidslyst kan merkes på bunnlinjen. Sammenhengen mellom arbeidslyst og økonomiske resultater er blant annet understreket i World Happiness Report, som utgis av Earth Institute ved Columbia University, på vegne av FN. [1]

Forskningsresultater tyder på at bedrifter som klarer å sette arbeidslyst i sentrum opplever mindre fravær. For eksempel viser rapporten «Arbeidsmiljø sett med virksomhetsøkonomiske briller», utarbeidet av COWI, at ansatte som ikke føler at de får brukt sine evner i praksis har mer enn tre ganger så høyt sykefravær enn personer som opplever gode muligheter til å bruke evnene sine. [2]

Undersøkelser viser også at virksomheter med fornøyde ansatte klarer seg bedre enn konkurrentene.[3] God arbeidslyst har vist seg å ha betydning når det gjelder å tiltrekke seg kunder[4], og glade ansatte yter bedre kundeservice.[5] Derfor konkluderer forskningen på feltet med at arbeidsglede øker bedrifters fortjeneste.[6] Den gode arbeidslysten har ikke bare betydning for kvaliteten på livet vi lever, men innebærer også økonomisk gevinst som kommer både de ansatte og virksomheten til gode – og samfunnet som helhet.

«Jeg mener at menneskers lykke er et mål i seg selv. Men det vi prøver å gjøre med studien vår, er ikke å se på lykke som det eneste som har betydning. Vi ser også på hvordan lykke former andre elementer i livet – for eksempel hvordan lykke endrer produktivitet.»
Andrew Oswald, professor i økonomi, University of Warwick

Å fremme god arbeidslyst viser seg å ha mange fordeler. Å investere i de ansattes trivsel på arbeidsplassen vil føre til mer innovative, produktive og lønnsomme bedrifter. Derfor er det et stort potensial i å undersøke hvilke faktorer som har størst innvirkning på god arbeidslyst og innrette arbeidsplassene våre deretter.

[1] Earth Institute, Columbia University (2013): World Happiness Report.
[2] Cowi (2010): «Arbeidsmiljø sett med virksomhetsøkonomiske briller».
[3] Alex Edmands (2012): "The link between jobsatisfaction and firm value", Academy of Management Perspectives.
[4] Harter et al. (2010): "Causal impact of employee work perceptions on the bottom line of organizations", Perspectives on Psychological Science.
[5] Alexander Kjerulf (2013): Happy Hour fra 8 til 16.
[6] Achor, Shawn (2010): The Happiness Advantage.

FEM GRUNNER TIL Å SETTE FOKUS PÅ GOD ARBEIDSLYST

1) Laboratorieforsøk viser at arbeidsglede kan øke produktiviteten med 12 prosent.
   Kilde: Oswald, Andrew et al (2014), Happiness and Productivity.
2) En tverrstudie av 225 undersøkelser konkluderer med at det finnes sterke bevis for en årsakssammenheng mellom medarbeidertilfredshet og en vellykket bedrift.
   Kilde: Lyubomirsky, Sonja et al. (2005), The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success?
3) En femårig undersøkelse blant finske produksjonsbedrifter viser at økt arbeidstilfredshet medførte produktivitetsforbedringer på 6,6 prosent.
   Kilde: Böckerman, Petri & Ilmakunnas, Pekka (2012), The Job Satisfaction-Productivity Nexus: A Study Using Matched Survey and Register Data.
4) Det er spesielt i jobber med høy kompleksitet det er fornuftig å øke motivasjonen. I slike jobber kan man oppnå produktivitetsforbedring på 127 prosent.
   Kilde: Jessen, Karin & Zoffman, Bo (2011), Motivation og Ledelse.
5) God Arbeidslyst Indeks understreker en sterk sammenheng mellom arbeidslysten og det generelle lykkenivået. Kilde: God Arbeidslyst Indeks 2017.

Forklaring av uttrykk

ARBEIDSLYST
For å fange opp de ulike dimensjonene av arbeidslyst har vi delt inn konseptet i mindre komponenter. Vi spør om fem vinkler som illustrerer graden av arbeidslyst:
- I hvilken grad føler du glede i arbeidet ditt?
- I hvilken grad føler du deg motivert til å gå på jobb?
- I hvilken grad vil du si at arbeidsplassen din overordnet sett er et godt sted å jobbe?
- I hvilken grad nøt du siste arbeidsdag?
- I hvilken grad ser du frem til neste gang du skal på jobb?

FAKTORER
Faktorer er de områdene som påvirker nordmenns overordnede arbeidslyst – og her har God Arbeidslyst Indeks 2017 identifisert seks faktorer:

MENING
Opplevelsen av å bruke arbeidslivet på noe meningsfylt er av avgjørende betydning for oss. Vi må blant annet kunne identifisere et dypere formål med arbeidet vårt, for å kunne oppleve arbeidslyst. Faktoren påvirkes også av hvorvidt man opplever at funksjonen man utfører på jobb gir mening.

MESTRING
Mestring handler om følelsen av å kunne beherske situasjonene vi står overfor – å føle at man strekker til og er kompetent i møtet med de daglige arbeidsoppgavene.

BALANSE
Hvis vi føler det er balanse mellom antall oppgaver og tiden vi har til rådighet for å løse dem, styrkes arbeidslysten. Men balanse handler også om det som ligger utenfor arbeidsplassen. Derfor undersøker vi også den fornuftige balansen mellom jobb og fritid.

KOLLEGER
For mange av oss er kollegene noen av de vi tilbringer mest tid sammen med i hverdagen. Våre relasjoner på arbeidsplassen er derfor et viktig punkt i undersøkelsen av arbeidslyst.

RESULTATER
Vi kan ha både små og store mål som vi oppnår på egen hånd eller sammen med kollegene våre. Uansett hvordan vi oppnår resultater er det svært viktig at vi opplever at vi utretter noe på jobben.

LEDELSE
Hvis vi opplever at vår nærmeste overordnede har gode faglige og sosiale ferdigheter og at vi har et tillitsfullt forhold til ham eller henne, påvirker det i høy grad arbeidslysten på en positiv måte.

Den internasjonale forskningslitteraturen peker på en lang rekke faktorer som har påvirkning på arbeidslysten. I denne rapporten fokuserer vi på de ovennevnte faktorene. Spørreundersøkelsen tok også hensyn til faktorene medbestemmelse og lønn. Det viste seg imidlertid at disse to faktorene ikke hadde noen selvstendig effekt. Det understreker at det ikke finnes noen definitiv fasitliste for hva som skaper god arbeidslyst. Listen over faktorer skal derfor verken betraktes som entydig eller uttømmende, men som et grunnlag for inspirasjon og diskusjon om hvordan vi skaper god arbeidslyst.

TALL
I denne rapporten omtales tall for temperaturer, effekter og forklaringsgrad:

TEMPERATUR
poeng

TEMPERATUR
Temperaturen er et uttrykk for hvor tilfredse nordmenn er med sin overordnede arbeidslyst og de seks faktorene vi måler – som f.eks. ledelse og medbestemmelse. Det kan for eksempel være hvor tilfreds man er med sin overordnede. Temperaturen er beregnet på bakgrunn av en rekke spørsmål om ledelse som for eksempel: "Opplever du at din nærmeste overordnede har gode faglige ferdigheter?" og "Har du tillit til din nærmeste overordnede?" Vi angir temperaturen i poeng, på en skala fra 0 til 100. Temperaturen er beregnet av Kantar Gallup via structural equation modelling. Du kan lese mer om utvikling av metoden i avsnittet "Slik gjorde vi det".

EFFEKT
poeng

EFFEKT
Effekt sier noe om hvor stor innflytelse en gitt faktor har på arbeidslysten. Hvis temperaturen på en faktor økes med 10 poeng, hvor mye vil da den totale arbeidslysten øke? For eksempel kan man forestille seg at opplevelsen av å ha medbestemmelse steg med 10 poeng på vår skala fra 0 til 100, noe som medfører en økning i arbeidslysten på 1,1 poeng på en tilsvarende skala. La oss si at en medarbeider, Per, opplever en samlet arbeidslyst på 70, på en skala fra 0 til 100, og at han føler at han har medbestemmelse på 50, også på en skala fra 0 til 100. Året etter opplever Per en større grad av medbestemmelse i arbeidet sitt, og rapporterer nå 60 i stedet for 50. Det betyr at den samlede arbeidslysten har økt fra 70 til 71,1. Hvilke faktorer som betyr mer eller mindre for god arbeidslyst i hverdagen er selvsagt individuelt, og rapporten viser den gjennomsnittlige effekten blant nordmenn. Effekten er beregnet av Kantar Gallup via structural equation modelling.

FORKLARINGSGRAD
Forklaringsgraden uttrykker hvor stor del av den avhengige variabelen y (arbeidslyst) som forklares av modellen i de uavhengige variablene (de seks faktorene). Med andre ord; hvor stor del av arbeidslysten vi kan forklare med modellen vår med de ovennevnte seks faktorene?

GOD ARBEIDSLYST
INDEKS 2017

LYKKE

ARBEIDSLYST

KOLLEGER · MENING · RESULTATER · MESTRING · LEDELSE · BALANSE

God Arbeidslyst Indeks-modellen sammenfatter en lang rekke spørsmål til seks faktorer som forklarer størstedelen av nordmenns arbeidslyst. Modellen viser oss også at vår arbeidslyst har stor betydning for hvor mye glede og lykke vi opplever generelt i livet.

TEMPERATUR
poeng

ARBEIDSLYST
72

Nordmenns lykkenivå og arbeidslyst på en skala fra 0 til 100 poeng. Tallene viser at nordmenn jevnt over er godt tilfredse med både arbeidslyst og lykkenivå.

LYKKE
69

HVOR FORNØYDE ER NORDMENN
MED FAKTORENE SOM PÅVIRKER ARBEIDSLYSTEN DERES?

Skala 0-100

KOLLEGER	MENING	RESULTATER	MESTRING	LEDELSE	BALANSE
76	73	70	70	70	63

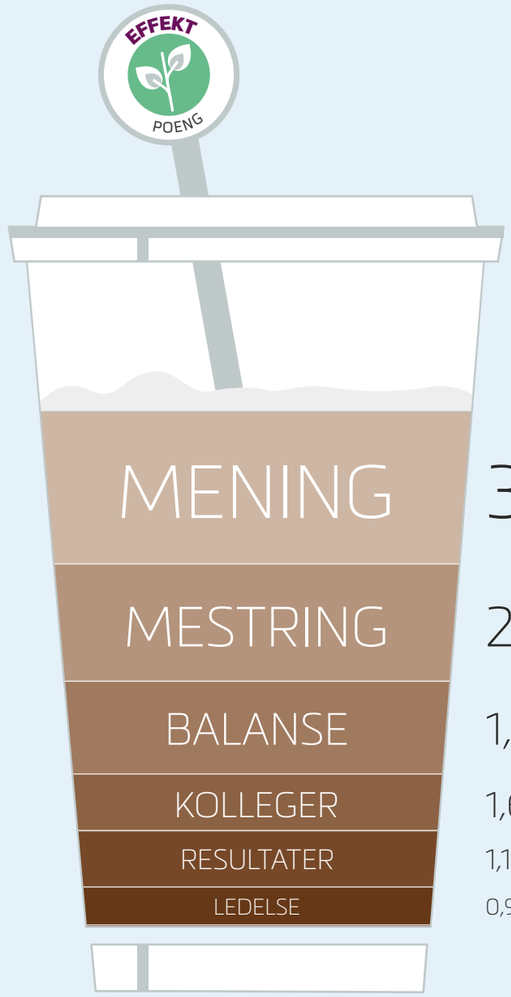
UNDERSØKELSEN FORKLARER
STØRSTEDEL AV NORDMENNS ARBEIDSLYST

De **seks faktorene** forklarer til sammen

73%

av hva nordmenns arbeidslyst består av.

HVA HAR STØRST EFFEKT
PÅ NORDMENNS ARBEIDSLYST?



EFFEKT
poeng

Her ser vi effekten på arbeidslysten for hver gang temperaturen på en faktor forbedres med 10 poeng.

Disse faktorene påvirker nordmenns arbeidslyst, men enkelte faktorer er viktigere enn andre. Her ser vi effekten på arbeidslysten for hver gang en faktor forbedres med 10 poeng. Hvis vi for eksempel forbedrer meningsfølelsen fra 70 til 80, vil arbeidslysten kunne øke med 3,5 poeng.

5,3

Arbeidslyst og lykke
Hvor stor glede vi har på jobben har betydning for hvor mye glede vi opplever generelt: God Arbeidslyst Indeks 2017 viser at når arbeidslysten økes med 10 poeng, påvirker det vårt lykkenivå med 5,3 poeng.

Slik gjorde vi det

Denne rapporten støtter seg på omfattende kunnskap, intervjuer og data. I forbindelse med utarbeidelsen av rapporten ble det foretatt datainnhentingsarbeid der både kvalitative og kvantitative data brukes for å gi et innblikk i forutsetningene for god arbeidslyst på det norske arbeidsmarkedet.

Det har også blitt foretatt en gjennomgang av relevant litteratur innenfor god arbeidslyst. Det omfatter rapporter, fagbøker og forskningsartikler, for eksempel:

- **Well-being at work**, New Economic Foundation
- **Well-being at Work: A cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction**, Alfonso og Andrés Sousa-Poza
- **The Joy of Work**, Peter Warr og Guy Clapperton
- **Well-being: Productivity and Happiness at work**, Cary Cooper og Ivan Robertson
- **Happiness at Work**, Cynthia D. Fisher

Det har blitt utført kvalitative intervjuer med ledende forskere og eksperter som har jobbet inngående med arbeidsliv og forutsetningene for god arbeidslyst, blant annet:

- **Alexander Kjerulf**, forfatter, foredragsholder og stifter av Arbejdsglæde Nu
- **Andrew Oswald**, professor i økonomi, University of Warwick
- **Anne Marie Pahuus**, professor i filosofi og assisterende dekan, Aarhus Universitet
- **Amy Blankson**, chief operating officer i GoodThink Inc.
- **Cary Cooper,** professor i organisasjonspsykologi og helse, Lancaster University Management School
- **Cynthia Fisher**, professor i ledelse, Bond University
- **Peter Warr**, professor i arbeidspsykologi, University of Sheffield
- **Teresa Amabile**, professor og forskningsleder, Harvard Business School.

Rapporten er også basert på eget datamateriale innhentet av analyseinstituttet Gallup blant et representativt utvalg av norske arbeidstakere. Totalt 1541 personer deltok i undersøkelsen som ble utviklet av Institut for Lykkeforskning og Krifa og som har ført til en dypere forståelse av hva som gir ansatte god arbeidslyst.

Utgangspunktet for rapporten er det moderne norske arbeidsmarkedet. Det betyr at det forutsettes at grunnleggende rettigheter og anstendige fysiske forhold er til stede. Rapporten retter fokus mot de elementene som fremmer god arbeidslyst. Den underkjenner ikke behovet for å håndtere kritikkverdige arbeidsforhold, men den begrenser seg til å undersøke mulighetene for et godt arbeidsliv.

METODE
Deltakerne var personer på 18 år eller eldre som for tiden er tilknyttet arbeidsmarkedet, men ikke administrerende direktører eller selvstendig næringsdrivende som ikke har en leder over seg. Deltakernes sammensetning utgjør et representativt utvalg av den norske befolkningen med samme profil. Dataene ble innhentet våren 2017. Gallup har benyttet seg av structural equation modelling. Dette tilhører kategorien av regresjonsanalyser for beregning av årsakssammenhenger mellom en avhengig variabel (arbeidslyst) og andre uavhengige variabler (for eksempel faktorene mening, kolleger og ledelse).

På den måten anslås effekten den uavhengige variabelen har på den avhengige variabelen, samtidig som det kontrolleres for virkningen av de øvrige uavhengige variablene. De uavhengige variablene (for eksempel ledelse) utgjøres av en lang rekke ulike spørsmål som belyser ulike dimensjoner – for eksempel: "I hvilken grad opplever du at din nærmeste overordnede har gode sosiale ferdigheter?" og "I hvilken grad har du tillit til din nærmeste overordnede?"

Mening

Opplevelsen av å bruke arbeidslivet på noe meningsfylt er av avgjørende betydning for norske arbeidstakere. Det er faktisk den faktoren som har størst innvirkning på god arbeidslyst, ifølge God Arbeidslyst Indeks 2017 .

Historisk sett har formålet med å jobbe hovedsakelig vært å overleve og å brødfø familien. Men det er ikke lenger bare derfor vi jobber i Norge. I dag er jobben vår også en viktig del av vår personlige identitet, og en del av vårt bidrag til samfunnet. Tett knyttet til ønsket om å utføre meningsfylt arbeid er arbeidets betydning for vårt selvbilde og identitet. De fleste føler altså et tett bånd mellom det de gjør og hvordan de forstår seg selv. Arbeidet vårt er en viktig faktor for hvem vi er som personer, også utenfor arbeidsplassen.

Cynthia Fisher, professor i ledelse ved Bond University i Australia, beskriver hvordan folk tilrettelegger arbeidet sitt slik at det meningsfylte kommer i sentrum. Det bidrar til arbeidslyst å føle at man er noe i kraft av arbeidet sitt – å være stolt av det man utretter.[7]

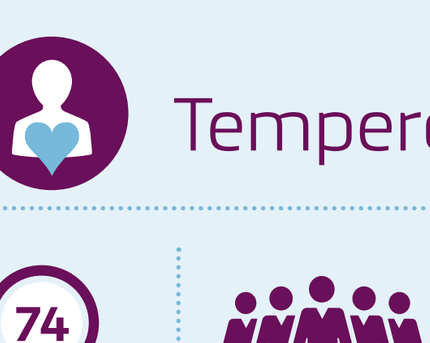
God Arbeidslyst Indeks 2017 viser at personer som opplever at jobben deres er meningsfylt også samtidig er stolte av arbeidet sitt. Professor Fischer understreker hvordan det i moderne arbeidsliv er svært utbredt å forme sitt eget arbeid slik at det får et formål i ens egne og omverdenens øyne. Det å føle at man er noe i kraft av arbeidet man utfører og at man opplever å være stolt over det man utretter, er noe som ifølge Fischer i stor grad bidrar til arbeidslysten.[8]

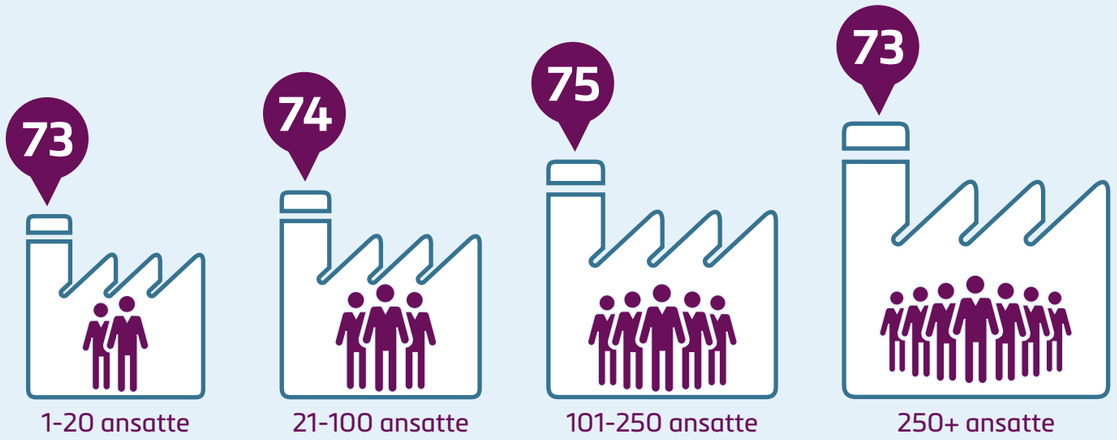
«Folk er glade når de kan bidra til noe som er større enn dem selv. Da kan de stå i lyset av egne resultater, men også i lyset av hele organisasjonens resultater.»
Cynthia Fisher, professor i ledelse, Bond University

En stor del av norske arbeidstakere opplever at arbeidet deres utgjør en forskjell for andre mennesker. Det gjelder spesielt i offentlig sektor. Nettopp det bidraget til andres tilværelse viser seg å være en av de viktigste indikatorene på om de også opplever god arbeidslyst. Det er rett og slett lettere å stå opp om morgenen hvis man føler at arbeidet er til nytte for andre mennesker.

[7] Fisher· Cynthia D (2010): Happiness at work· International Journal of Management Reviews· vol· 12 (4) pp 384-412.
[8] Cowi (2010): «Arbeidsmiljø sett med virksomhetsøkonomiske briller».

Temperatur på **mening**





MENING ER DET SOM PÅVIRKER ARBEIDSLYSTEN VÅR MEST

Tidligere studier understreker viktigheten av å oppleve mening for arbeidslysten vår.[9] Peter Warr, som er professor emeritus ved Institutt for Arbejdspsykologi ved Sheffield University Management School, påpeker hvordan man «i høyere grad må erkjenne at mening er en av de vesentligste faktorene for vår arbeidslyst og glede generelt». Tidligere undersøkelser understreker at en følelse av mening med arbeidet er viktig for norske arbeidstakere.[10] Disse resultatene støttes av de 1541 nordmennene som deltok i undersøkelsen.

Undersøkelsen viser at hvis meningen med arbeidet stiger med 10 poeng, vil den samlede arbeidslysten stige med 3,5 poeng.

Det gjenspeiler menneskenes grunnleggende ønske å hjelpe og bidra positivt i andres liv.[11] Å produsere og utvikle høreapparater av høy kvalitet er for eksempel meningsfylt, fordi arbeidet utgjør en forskjell for hørselshemmede.[12] Å være sikkerhetsvakt oppleves også som meningsfylt, fordi tilstedeværelsen bidrar til at andre kan ferdes trygt. I denne sammenheng skal mening forstås som noe som kan finnes innenfor alle slags yrker, og som ikke bare er karakteristisk for tradisjonelle omsorgsfag.

Ved å øke de ansattes følelse av mening i arbeidet, får man samtidig arbeidslysten til å vokse. Å øke det meningsfylte aspektet ved arbeidet kan derfor være en oversett mulighet til å heve arbeidslysten på norske arbeidsplasser. Dette viser hvordan arbeidslyst handler om mye mer enn for eksempel høydejusterbare bord, og at det ikke nødvendigvis trenger å være noe som medfører høye kostnader for selskapet.

«At du bruker deg selv på en meningsfylt måte er en stor del av et lykkelig arbeidsliv.»
Peter Warr, professor emeritus ved Institutt for Arbeidspsykologi, Sheffield University Management School

Hvis mening er det som har størst innvirkning på trivsel, er det naturlig å se på hva som skaper mening på arbeidsplassen – og hvordan vi kan tydeliggjøre meningen med arbeidet.

Et eksempel på dette er amerikanske Genentech. Her gjør farmasøytvirksomheten mye for at de ansatte skal oppleve arbeidslyst og se meningen i jobben de gjør. Jo nærmere kontakt man har med menneskene som arbeidet påvirker livene til, desto mer føler man meningen med arbeidet. Men hva gjør man hvis man jobber for pasienter som er spredt over hele verden? For Genentech var løsningen å samle inn videodagbøker fra pasienter som forteller personlige historier om hvilken betydning virksomhetens produkter har hatt for deres liv og sykdomsforløp. Videoene oppretter kontakt mellom Genentechs ansatte og kunder, noe som har stor betydning for at det daglige arbeidet kan føles enda mer meningsfylt.

Å merke at man utretter noe for seg selv og andre, å føle seg stolt over arbeidet sitt og oppleve arbeidsoppgavene sine som relevante, er alle elementer som ifølge undersøkelsen viser seg å skape mer meningsfylte arbeidsplasser.

[9] *Sousa-Poza, Alfonso, og Sousa-Poza, Andrés (2000): Well-being at Work: Cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. The Journal of Social Economics, vol 29, pp. 517-538.*
[10] *Ennova (2013): European Employee Index.*
[11] *Botton, Alain De (2010): The Pleasures and Sorrows of Work.*
[12] *Eriksen, Cecilie L (2009): Det meningsfylte arbeidsliv. Det meningsfulle arbeidsliv fra antikken til i dag.*

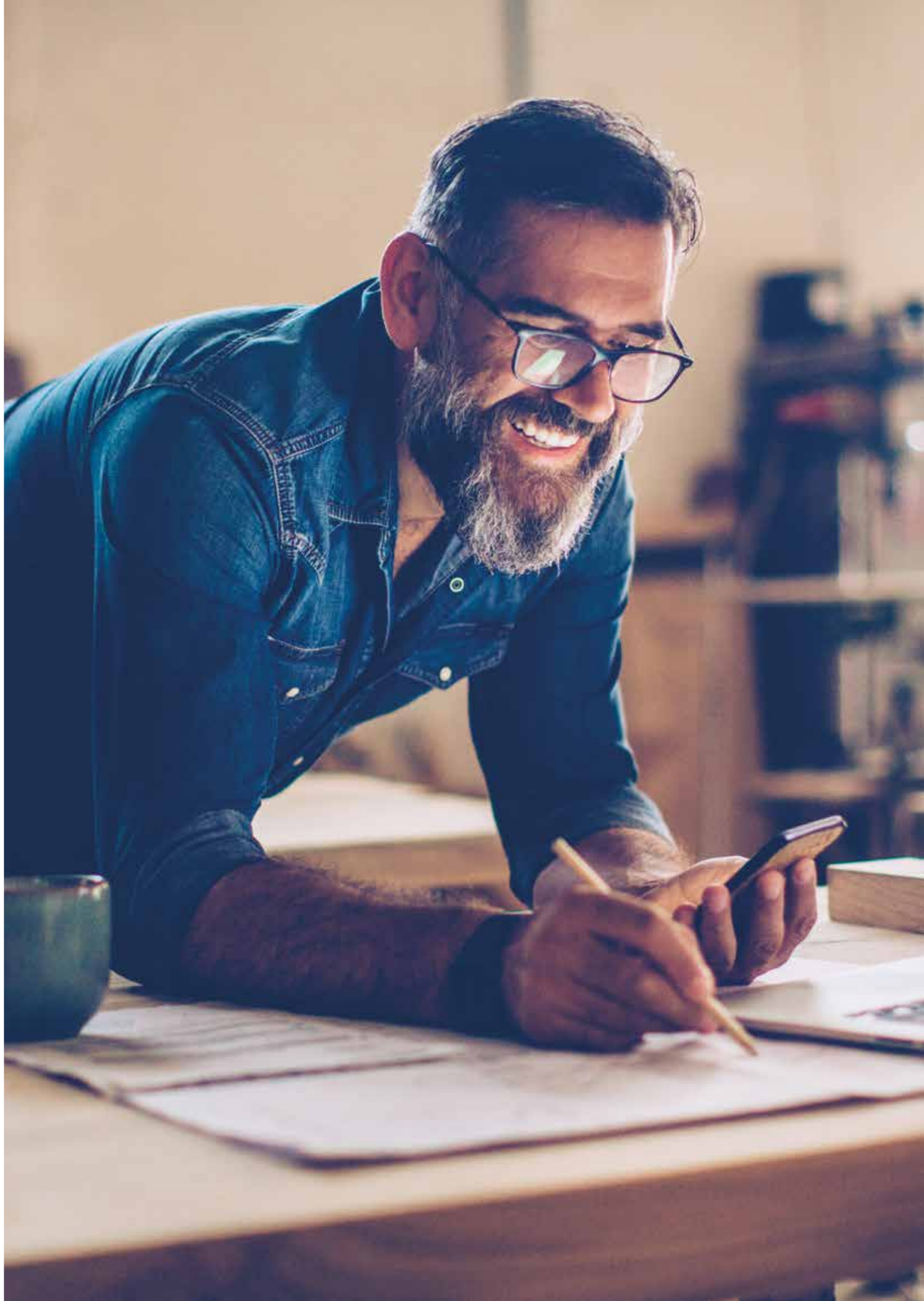
Mestring

Mestring handler grunnleggende om følelsen av å kunne håndtere situasjonene vi møter i livet. Å oppleve mestring i arbeidslivet betyr at man føler at man strekker til og er kompetent i møte med arbeidsoppgavene. Det er nettopp denne følelsen av at evnene strekker til som medfører god arbeidslyst.

Allerede som barn kan vi oppleve gleden av å bli anerkjent av foreldrene våre når vi gjør noe bra. "Så flink du er", oppmuntres den neste generasjonen. Som voksne er anerkjennelse av evnene våre avgjørende for arbeidslysten og et viktig element i forholdet vi har til våre overordnede og kolleger. Men mestring handler ikke bare om å bli anerkjent – det handler om gleden ved å gjøre noe vi er flinke til. Det handler om å oppleve en faglig tilfredshet gjennom arbeidet, og det handler om å oppleve at det er balanse mellom vår kompetanse og de oppgavene vi stilles overfor. Når vi opplever godt samsvar mellom evner og oppgaver, kan vi oppleve det som innenfor positiv psykologi kalles "flow". Flow-begrepet ble først brukt av Mihaly Csikszentmihalyi. Han er professor i psykologi ved University of Chicago og regnes blant verdens ledende forskere innen positiv psykologi. Flow er en positiv mental tilstand som preges av engasjement og fordypelse. Her samsvarer ferdighetene våre nettopp med utfordringen, og vi opplever en slik konsentrasjon at følelsen av tid og selvbevissthet forsvinner. Spesielt kunstnere og idrettsutøvere, som er fullstendig oppslukt av å utføre arbeidet sitt eller å prestere, sies å oppleve slike øyeblikk ofte. Men vi kan også være så heldige at vi opplever slike øyeblikk i arbeidslivet – og en slik mestringsfølelse viser seg å ha en avgjørende effekt for arbeidslysten vår.

"De beste øyeblikkene i livet er ikke passive eller avslappende. De beste øyeblikkene oppstår når vi frivillig bruker evnene våre til å oppnå noe vanskelig og meningsfylt."
Mihaly Csikszentmihalyi, professor i psykologi, University of Chicago.

God Arbeidslyst Indeks 2017 viser at mestring er en av de viktigste faktorene når det gjelder hva som skaper glede på norske arbeidsplasser. Faktisk viser det seg at mestring har nest størst effekt på den totale arbeidslysten, etter faktoren mening. Hvis vi øker mestringsfølelsen med 10 poeng, viser faktoranalysen at det gir en effekt på 2,4 poeng på arbeidslysten. Samtidig ser vi at følelsen av mestring spesielt kommer med alderen. Jo eldre deltakerne i undersøkelsen er, desto større mestringsfølelse opplever de. Det handler dels om at vi blir bedre på det vi gjør, jo eldre vi blir – men det kan også handle om at vi er mer bevisst på hva vi er flinke til og ikke fullt så flinke til – og at vi derfor blir bedre til å matche oppgavene med ferdighetene våre.



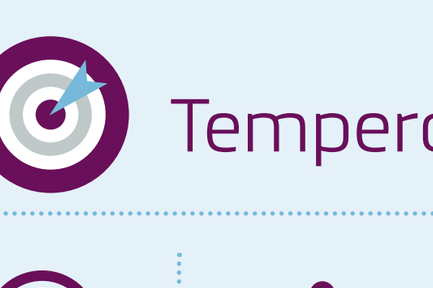
Temperatur på **mestring**

Kvinner

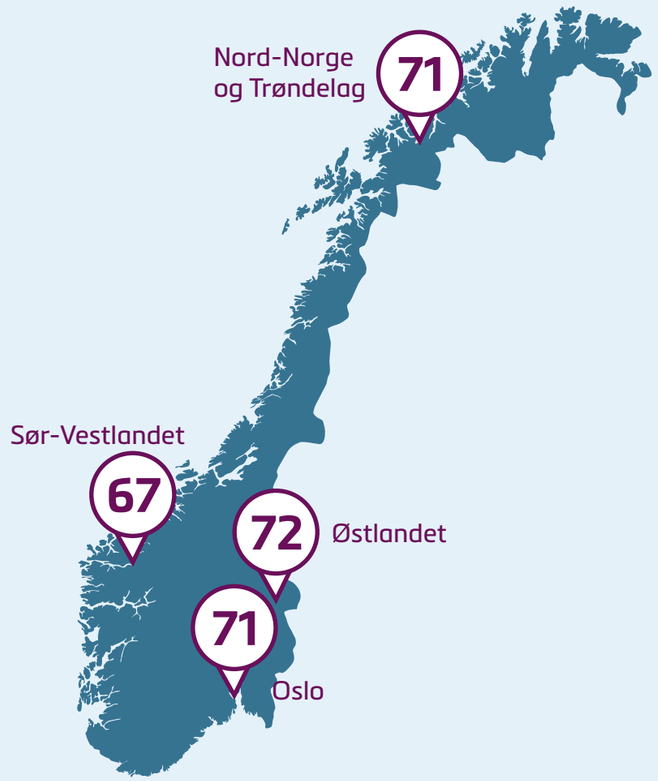
Menn

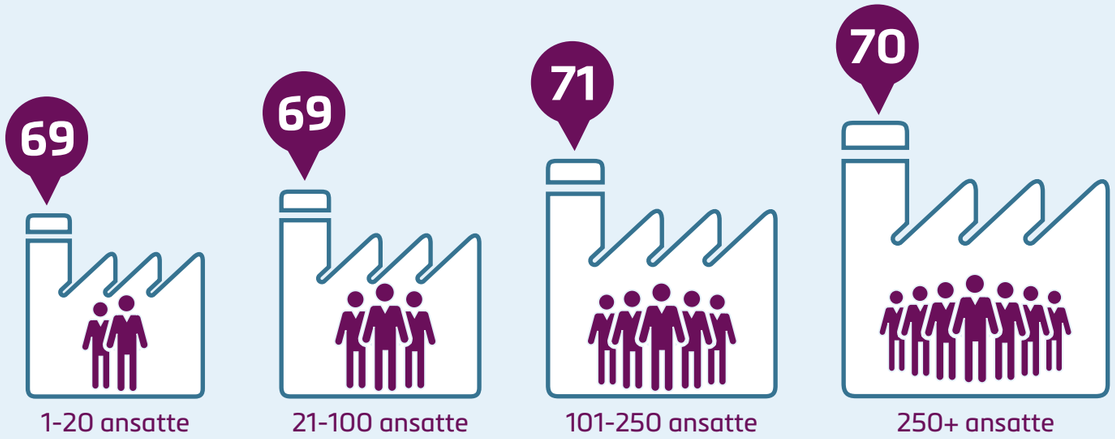
Offentlig sektor **72**

Privat sektor **68**



18-35 år 36-55 år 55+ år





1-20 ansatte 21-100 ansatte 101-250 ansatte 250+ ansatte

VI VIL BLI ENDA BEDRE

I boken "Motivasjon – Den overraskende sannheten", om hva som motiverer oss, beskriver forfatteren Daniel Pink, en bestselger innenfor ledelseslitteraturen, mestring som resultatet av den engasjertes lyst til å bli bedre på noe. Å oppnå mestring krever at vi tar på oss utfordringer og lærer av dem, noe som ikke alltid er så enkelt eller behagelig. Utfordringer og mot til å ikke ha kontroll – ikke å kunne mestre alt med det samme – er altså forutsetningen for å oppnå mestring.

Ordspråket "øvelse gjør mester" er her treffende. Undersøkelser fra arbeidsmarkedet bekrefter, i tråd med God Arbeidslyst Indeks 2017, at det øker de ansattes arbeidslyst markant når de har følelsen av å utvikle seg og dermed tilegne seg nye ferdigheter. Det er ikke bare i Norge ansatte fortsatt ønsker å utvikle seg. Undersøkelsen "Well-being at work", som ble utført av New Economic Foundation i Storbritannia, peker også på en sterk sammenheng mellom i hvilken grad medarbeiderne føler at det fokuseres på utviklingen av deres ferdigheter og jobbtilfredshet. Det er altså feil å tenke at de fleste medarbeidere ønsker seg en enkel og lite utfordrende jobb. Forskning tyder snarere på at medarbeidere liker utfordringer, fordi det gir dem mulighet til å forbedre ferdighetene sine, både personlig og faglig. Veien til mestring går altså gjennom utfordring og utvikling. Mestringens betydning for god arbeidslyst er samtidig knyttet til andre faktorer i God Arbeidslyst Indeks 2017. Mestring utgjør nemlig forutsetningen for å oppnå tilfredsstillende resultater og dermed føle at man bidrar til virksomhetens meningsfulle formål.

Det er noen sider ved det å være menneske som først kommer til uttrykk når man møter på de rette utfordringene – noen karaktertrekk aktiveres først når vi settes i situasjoner der de kreves av oss. Slike oppgaver har gjerne en balanse mellom det angstfremmende og det kjedsommelige. En balanse mellom det angstfremmende og det kjedsommelige. Det er her – mellom de to ytterpunktene – der vi opplever den perfekte kombinasjonen av utfordringer og mestring – vi vokser som mennesker. Samtidig er det viktig at ledelsen i slike situasjoner støtter opp, i form av tillit, anerkjennelse og veiledning.

HVORDAN KAN VI STYRKE MESTRINGSFØLELSEN?

I boken "Flow" bruker forfatteren Csikszentmihalyi et kapittel på flow og arbeid. Det er flere måter å øke flow-opplevelsene på jobben på. For det første må vi re-designe arbeidet slik at det øker flow-opplevelsen. Jo mer en jobb har elementer til felles med et spill eller en "lek" – det vil si tydelige utfordringer, tydelige mål og umiddelbare tilbakemeldinger – desto mer flow vil utøveren oppleve. For det andre må vi hjelpe mennesker med å utviklet det Csikszentmihalyi kaller autoteliske personligheter, basert på det greske ordet for å sette egne mål. Csikszentmihalyi peker på en rekke måter vi kan utvikle oss på for å få autotelisk personlighet og skape bedre flow.

1. Sett mål som gir raske og tydelige tilbakemeldinger
2. Fordyp deg i en bestemt aktivitet
3. Legg merke til hva som skjer i øyeblikket
4. Lær å nyte opplevelsen som foregår her og nå
5. Finn riktig samsvar mellom ferdigheter og utfordringer

Kilde: Mihaly Csikszentmihalyi (1990), Flow.

Balanse

Arbeidslyst skapes ikke bare på arbeidsplassen. En del av det å oppleve god arbeidslyst oppstår når det er balanse og samspill mellom arbeidsliv og privatliv.

De fleste nordmenn har opplevd å føle seg ute av balanse. Det er kanskje ikke nok timer i døgnet til alt man vil utrette: gjøre karriere, leke med barna, spille fotball med venner og dra på romantisk weekend med partneren. For å føle seg lykkelig er det viktig at det finnes en slags balanse i livet, at man har tid til å rekke de tingene man syns er viktige.

God Arbeidslyst Indeks 2017 viser at nordmenn er minst tilfreds med balanse blant faktorene som ble undersøkt. Det gjelder både i offentlig og privat sektor, både for menn og kvinner.

Når det gjelder nordmenns arbeidslyst, opererer denne rapporten med to forskjellige typer balanse. Balanse på arbeidsplassen og balanse utenfor arbeidsplassen. Balanse på arbeidsplassen vurderes utfra hvorvidt den ansatte føler at det er samsvar mellom oppgavene vedkommende gis og den tiden som er tilgjengelig for å løse dem. Opplevelsen av at det ikke er samsvar mellom arbeidstid og oppgaver kan være en vesentlig kilde til nedsatt arbeidslyst. Problemet viser seg for eksempel tydelig i omsorgsfag, der det ikke er mulig å ta med seg jobben hjem. Hvis det ikke er balanse mellom oppgavene og tiden man har til å utføre dem, vil det gå ut over arbeidslysten hos den enkelte medarbeider.

Når det gjelder balanse utenfor arbeidsplassen, fokuseres det på om man opplever balanse mellom arbeid og privatliv. Selv om mange kanskje vil oppfatte privatlivet som adskilt fra følelsen av arbeidslyst, danner familielivet en spesiell ramme rundt arbeidet, der nøkkelordet er balanse. Undersøkelsen viser at begge dimensjoner av balanse har uavhengig påvirkning på arbeidslysten.

Hvis man ser på hele faktoren balanse, altså følelsen av balanse både innenfor og utenfor arbeidsplassen, har denne en positiv effekt på arbeidslysten. Arbeidslysten øker med 1,8 poeng hvis opplevelsen av balanse øker med 10 poeng, og ligger dermed i midten blant de faktorene som påvirker arbeidslysten vår.

Temperatur på **Balanse**

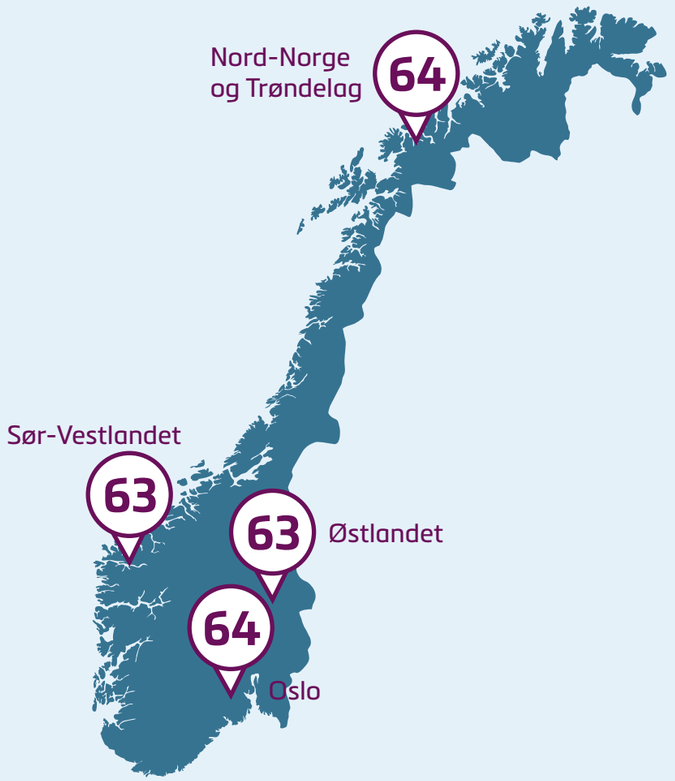
Kvinner

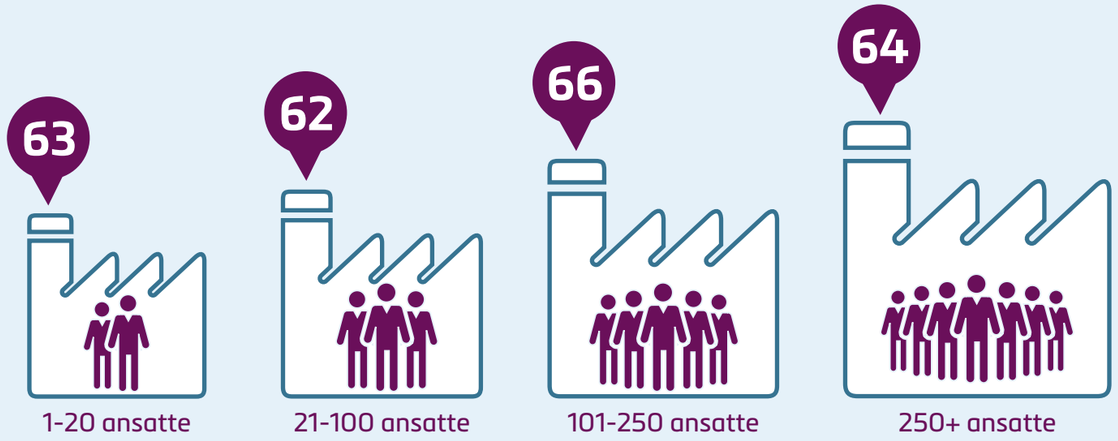
Menn

Offentlig sektor **63**

Privat sektor **63**

18-35 år 36-55 år 55+ år





1-20 ansatte 21-100 ansatte 101-250 ansatte 250+ ansatte

KUNSTEN Å BALANSERE FAMILIE OG ARBEID
Å finne en akseptabel balanse mellom arbeid og privatliv er positivt for arbeidslysten, fordi arbeidslivet ikke kan isoleres. Hvis man ikke har tid til familie og privatliv, kan man av gode grunner ikke være virkelig lykkelig på jobben heller. Man kan også si det slik at "hele mennesket" må tas i betraktning når nordmenns arbeidslyst skal kartlegges.

Det er viktig at arbeidsplassen hjelper medarbeideren med å etablere et rammeverk som gjør det mulig å ha et godt og balansert liv utenom jobben. Det kan gjøres ved å skape en arbeidskultur der det er greit å ha fri når man er hjemme, og der det ikke forventes at man svarer på e-postmeldinger om kvelden.

«Folk vil ha fleksible arbeidsordninger og fleksible arbeidstimer for å kunne imøtegå andre forhold i livet – for eksempel tid til barna. Det er fokus på balanse mellom arbeid og privatliv når noen bedrifter forteller lederne sine at de ikke skal sende e-poster til sine ansatte etter kl. 18 og forvente svar. Det er en interessant utvikling.»
Cary Cooper, professor i organisasjonspsykologi, Lancaster University Management School

Mange medarbeiderne sjekker e-post fra jobben selv når de har fri og det påvirker muligheten til å slappe av og være til stede med familie og venner. Derfor ser man en rekke tiltak blant virksomheter rundt i Europa som prøver å redusere tiden deres ansatte bruker på å sjekke e-post og jobbe på fritiden. En måte å gjøre dette på er å be lederne om å avstå fra å sende e-poster etter et bestemt klokkeslett. Men hos Volkswagen i Tyskland har man valgt å gå enda mer radikalt til verks. Her stenger man mailserveren for smarttelefoner en halv time etter arbeidstidens slutt, for å sikre at de ansatte tar seg fri når de har fri.[18]

Samtidig har et Toyota-verksted i Gøteborg latt sine mekanikere jobbe 30-timersuker siden 2002. Vel å merke med lønn for 40 timers arbeid. Mekanikerne jobber nå 6 timer om dagen og verkstedet kan dermed bruke kapasiteten bedre, fordi de ansatte er delt inn i to grupper. En gruppe møter opp om morgenen og den andre møter opp midt på dagen. Dette har også ført til redusert korttidssykefravær og gjort de ansatte mer effektive i arbeidstiden forteller Toyota-verkstedet, som kaller ordningen en win-win-win, fordi den er gunstig for både selskapet, kundene og de ansatte.

WORK-LIFE BALANCE ELLER WORK-LIFE BLEND?
Når vi snakker om at ting skal være i balanse, er det underforstått i formuleringen at arbeidsliv og privatliv er to separate konsepter. Denne måten å forstå tilværelsen på er det imidlertid stadig flere som begynner å motsette seg. I stedet snakker vi om "work-life blend", altså en sammensmelting mellom arbeid og privatliv. Tilhengere av work-life blend mener at vi bør akseptere at arbeidslivet og privatlivet er uatskillelige og at arbeid er en viktig del av livet. Hvis den lidenskapelige forskeren liker å tilbringe lørdag formiddag på stamkafeen, der hun skriver kronikker om forskningen sin, er det da nødvendigvis en dårlig ting – bare fordi det gir en skjevere work-life balance?

"Ideen om balanse mellom arbeidsliv og privatliv stammer fra en antakelse om at arbeid er noe som står utenfor livet. Arbeidet er noe du du må avslutte, fordi det bare eksisterer for at du skal kunne gjennomføre selve livet."
Jonathan Fields, forfatter og initiativtaker til Good Life Project

[18] *www.drdk/Nyheder/Indland/2015/01/09/101728*

Kolleger

Våre kolleger er sannsynligvis de vi tilbringer den største delen av hverdagen sammen med, hvis vi ser bort fra vår aller nærmeste familie. Å ha et godt forhold til kollegene styrker lysten til å gå på jobb og har til syvende og sist betydning for vår generelle livstilfredshet.

Mennesker er grunnleggende sosiale skapninger og forholdet til andre mennesker spiller en viktig rolle for vår trivsel og vårt velvære generelt. Derfor er det også av stor betydning for de fleste å ha godt samvær med kollegene på jobben.

Det sosiale livet på jobben dekker på den ene siden de relativt nære relasjoner, for eksempel til nære kolleger, men arbeidslivet er også preget av kontakt og samarbeid med de ansatte i bedriften som man kanskje bare ser en sjelden gang. Sosiale relasjoner kan oppfattes som et slags "sosialt lim", som binder arbeidsplassen sammen.[20] I den sammenheng kan det være viktig å skape samhold blant de ansatte. Forfatteren av "Mening i arbeidslivet", arbeidslivsforsker ved Aarhus Universitet, Ib Ravn, skriver om det "produktive fellesskap" som særegent for arbeidsplassen.[21] I det produktive fellesskapet har man et felles profesjonelt oppdrag som tilfører noe til den gleden som finnes ved det sosiale i seg selv. På den måten dekker arbeidsplassens relasjoner også det faglige samarbeidet med andre. Kolleger kan også sies å ha betydning for både den sosiale samhørigheten på arbeidsplassen og det faglige samarbeidet. Jo mer man føler seg som en del av det sosiale fellesskapet på arbeidsplassen, desto større arbeidsglede har man.

Cary Cooper, som er professor i organisasjonspsykologi på Lancaster University Management School, påpeker at selv om man med moderne teknologi i større grad har mulighet til å jobbe hjemmefra, velger de fleste arbeidstakere fortsatt å dra på jobb – blant annet på grunn av vårt ønske om sosial kontakt.

God Arbeidslyst 2017 viser også at nordmenn er mest fornøyd med sine kolleger, av alle faktorene som kartlegges i undersøkelsen. Det er godt nytt, for undersøkelsen viser samtidig at hvis vi løfter tilfredsheten med kollegene med 10 poeng, stiger arbeidslysten med 1,6 poeng. Det er spesielt i offentlig sektor, hos kvinner og blant seniormedarbeidere at tilfredsheten med kollegene er stor.

[19] *Nyhetsbrevet A4: Sverige: Seks timers arbeid med full lønn· 24. april 2014.*
[20] *Nordmændenes Akademi DR· DR2*
[21] *Ravn· Ib (2008): Mening i arbejdslivet· Tidsskrift for arbejdsliv· 10 årg· (4), 59-75.*

Temperatur på **Kolleger**

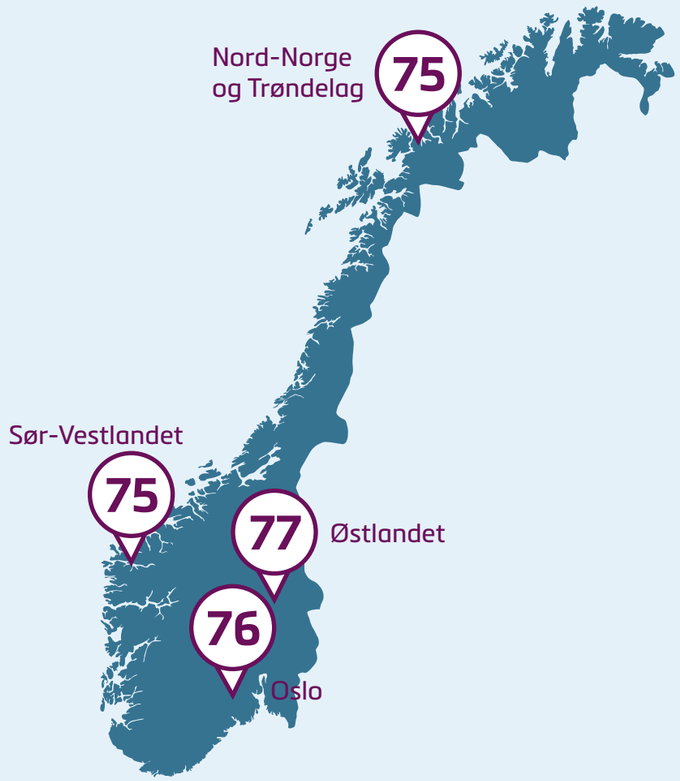
Kvinner

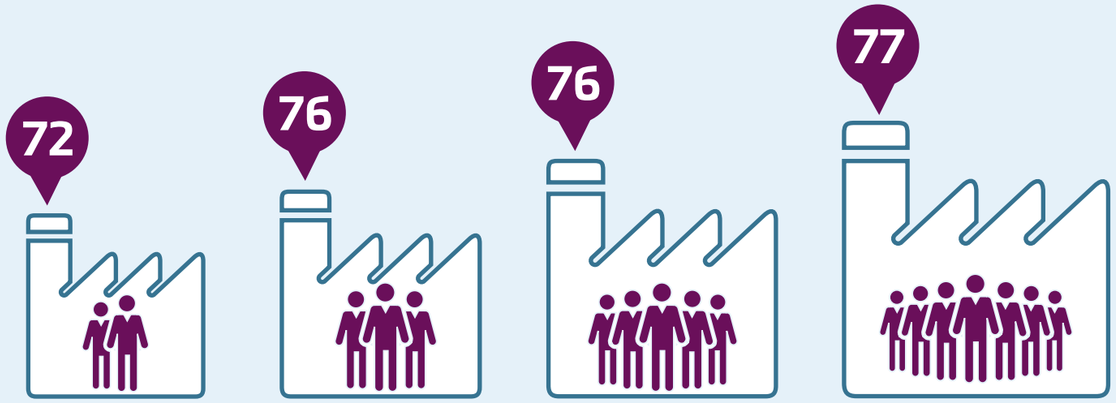
Menn

Offentlig sektor **77**

Privat sektor **74**

18-35 år 36-55 år 55+ år





1-20 ansatte 21-100 ansatte 101-250 ansatte 250+ ansatte

Å ANERKJENNES GJENNOM KOLLEGER
De fleste av oss ønsker å bli anerkjent av kollegene våre. Sosial anerkjennelse dekker ros og andre positive uttalelser som gir en følelse av å bli sett og verdsatt for utført innsats. Studier peker på at medarbeidere i stor grad etterstreber sosial anerkjennelse.[22] Dette kommer til uttrykk for eksempel ved å etterstrebe å bli ansett som "en del av flokken" og ved å jobbe for å bli hørt i viktige beslutningsprosesser. Å få anerkjennelse av kolleger er en viktig faktor i hvordan arbeidslivet oppleves. Ifølge Amy Blankson, chief operating officer i GoodThink Inc., vil det at man som ansatt blir anerkjent for sitt arbeid og bidrag til virksomheten gjøre at ønsket om å bidra blir enda sterkere.[23] Dermed er det god grunn for bedrifter til å tenke over hvordan man kan bidra til å skape gode rammer for solide kollegiale forhold. Samtidig viser våre sosiale relasjoner seg ofte å ha stor betydning for den generelle livstilfredsheten.

BETYR IKKE LØNNEN NOE FOR ARBEIDSLYSTEN?
Den internasjonale forskningslitteraturen peker ikke på lønn som en del av forklaringen på at enkelte liker jobben sin bedre enn andre.

God Arbeidslyst Indeks 2017 viser – i tråd med den den internasjonale forskningen – at lønnen ikke påvirker arbeidslysten.

En forklaring på hvorfor lønnen ikke har større betydning, finner vi hos den amerikanske arbeidspsykologen og professoren Frederick Herzberg og hans motivasjonsteori. På bakgrunn av hans forskning skilte Hertzberg mellom trivselsfaktorer og hygienefaktorer. Trivselsfaktorene skal forstås som de indre motivasjonsfaktorer – for eksempel anerkjennelse og ansvar – og er de faktorene som faktisk har betydning for arbeidslysten vår. Hygienefaktorene setter som nevnt rammeverket for jobben vår – for eksempel lønnen, som ikke har positiv innvirkning på motivasjonen vår, men som kan demotivere oss hvis vi ikke er fornøyd med den. Med andre ord, hvis vi ikke er fornøyd med lønnens størrelse, prøver vi å finne en annen jobb, men lønnens størrelse har ingen betydning for den gleden vi finner i arbeidet vårt.

[22] *Dalsgaard, Anne Line, & Pahuus, Anne Marie (2009): Det meningsfylte arbeidsliv. Et casestudie hos BDO Scanrevision og Systematic.*
[23] *Intervju med Amy Blankson*

Resultater

Å skulle skape konkrete resultater og oppnå bestemte mål er en integrert del av det å ha en jobb. Men hvordan påvirker denne resultatskapende arbeidskulturen arbeidslysten vår?

Er du blant dem som kan finne på å skrive en oppgave på to-do-listen – selv om du allerede har gjort den – bare for at du da kan sette en strek over den? I så fall kjenner du allerede til gleden ved å oppnå resultater. I dette kapittelet skal vi se på hva det betyr for arbeidslysten at vi oppnår mål – både alene og sammen med kolleger. Flere internasjonale eksperter på arbeidslyst peker på resultater som en vesentlig årsak til god arbeidslyst. En av disse er professor og forskningsleder ved Harvard Business School og medforfatter av boken "The Progress Principle", Teresa Amabile, som i mange år har forsket på arbeidsglede. Hennes forskning viser at de små seirene og resultatene i hverdagen er avgjørende for at medarbeidere skal oppleve å gjøre fremskritt, mer overordnet.[15] Hvis man oppnår mål i løpet av hverdagen blir man mer motivert og mer positiv overfor arbeidsplassen, kollegene og lederne. Alt dette øker arbeidslysten.

«Følelsen av kompetanse og prestasjon bidrar svært effektivt til å skape følelsen av glede. De dagene du presterer godt, føler du deg vel. Det skyldes at det føles godt å gjøre fremskritt og å bli ferdig med en oppgave. Det føles godt å være vellykket.»
Cynthia Fisher, professor i ledelse, Bond University

Martin Seligman, amerikansk professor i psykologi ved University of Pennsylvania, mener at det gode liv blant annet kjennetegnes av gleden ved å oppnå resultater. Hans poeng er at mennesker søker å oppnå resultater for resultatenes egen skyld, rett og slett fordi en bedrift utgjør en gledesskapende verdi i seg selv.[16] Denne sammenhengen kan faktisk spores blant nordmennene. Hvis man øker de ansattes følelser av å oppnå resultater i arbeidet med 10 poeng, stiger arbeidslysten med 1,1 poeng.

[15] *Amabile, Teresa, & Kramer, Steven J. (2011): The Power of Small Wins*
[16] *Seligman, Martin E.O. (2011): Flourish: A visionary New Understanding of Happiness and Well-Being*

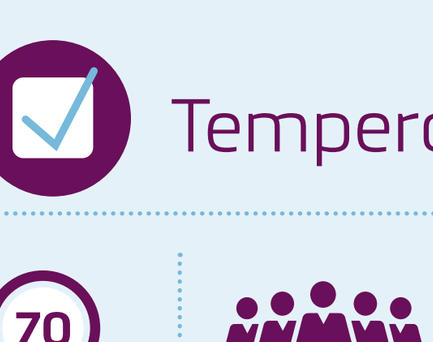
Temperatur på **Resultater**

Kvinner

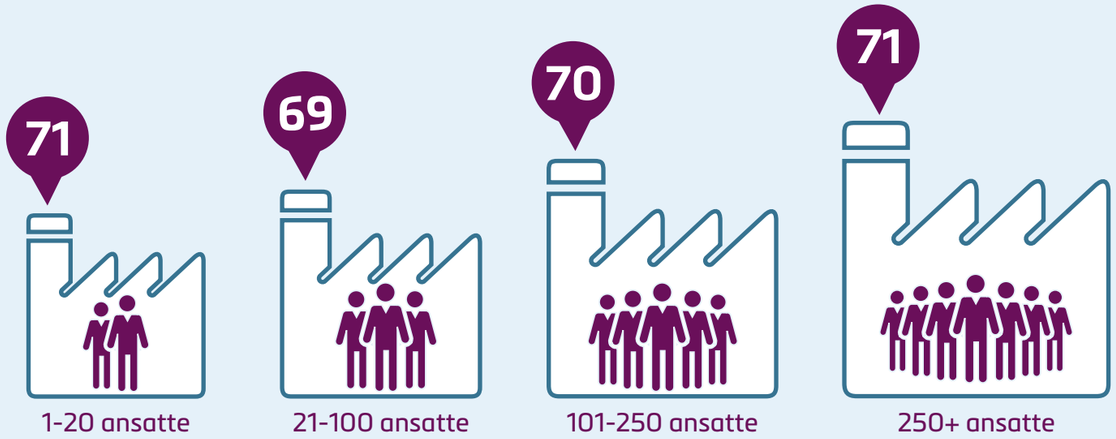
Menn

Offentlig sektor **70**

Privat sektor **70**



18-35 år 36-55 år 55+ år



1-20 ansatte 21-100 ansatte 101-250 ansatte 250+ ansatte

NÅR RESULTATER SKAPER GLEDE

Hvis man ser på de forskjellige elementene som utgjør faktoren resultater, viser det seg at det er stor forskjell på hvilken virkning hver av dem har på arbeidslysten. Det er ikke alle oppfatninger av resultater som har like stor innflytelse på arbeidslysten. Det viser seg for eksempel at muligheten til å se konkrete resultater av arbeidsinnsatsen betyr mindre for den samlede arbeidslysten enn følelsen av å ha gjort fremskritt. Det kan skyldes at mange norske ansatte sitter med oppgaver som ikke nødvendigvis resulterer i et konkret resultat, men som i stedet handler om mer abstrakte størrelser som prosesser, ideer og innovasjon.

Samtidig viser forskningen hvem som setter målene for hva som skal oppnås i løpet av arbeidsdagen har en avgjørende betydning på gleden ved å oppfylle dem. Ifølge Cary Cooper, professor i organisasjonspsykologi ved Lancaster University Management School, påvirkes ansattes produktivitet mer av de målene de setter selv enn av mål fra ledelsen.[17] Samtidig skriver professor Cooper også at det er viktig at målene er utfordrende – men oppnåelige – for at de skal øke produktiviteten.

Resultater kan nemlig være både fremmende og kvelende for arbeidslysten. Vi gleder oss over å oppnå resultater, men arbeidslysten kan også minskes hvis vi opplever at målene vi skal jage etter ikke er realistiske eller ikke harmonerer med vår forestilling om hva vi burde jobbe for. De negative assosiasjonene kan være en av grunnene til at resultater ser ut til å ha mindre effekt på arbeidslysten enn for eksempel mening og ledelse. Hvis målet er å skulle oppnå bestemte resultater innenfor en bestemt tidsperiode som er fastsatt av ledelsen, kan det være et hinder for god arbeidslyst. Å oppnå resultater kan i slike tilfeller virke mer gledeskvelende enn gledesskapende. Hvis resultatoppnåelse blir ledelsens og ikke medarbeidernes prosjekt, kan det ha en negativ effekt på arbeidslysten. At målene er fastsatt av de ansatte selv, har en positiv betydning for arbeidslysten.

Å oppnå mål og resultater i løpet av arbeidsdagen kan som sagt øke arbeidslysten. En måte å gjøre effekten av god arbeidslyst enda bedre på, er å la de ansatte være med når det skal defineres delmål og hvordan disse skal feires. I forlengelse av dette kan det vurderes om arbeidsflyten kan bygges opp på en slik måte at medarbeiderne hver dag opplever å nå små delmål.

[17] *Cooper, Cary 2011: Well-being and Work: Productivity and Happiness at work*

Ledelse

En god leder er ikke en selvfølge, men hvis man har en god leder, har det positiv innvirkning på arbeidslysten.

Ledelsen har innflytelse på stort sett alle områder av arbeidslivet - helt fra den enkeltes arbeidsoppgaver og til å sørge for god stemning på arbeidsplassen. Hva man forbinder med god ledelse, kan selvsagt variere. Helt overordnet peker internasjonale undersøkelser på at en vellykket leder har to grunnleggende kvaliteter.[13] Lederen må inneha faglig ekspertise og samtidig ha sosiale ferdigheter, herunder følelsesmessig innsikt i medarbeidernes individuelle behov og situasjon.[14] På bakgrunn av dette måles ledelse i denne undersøkelsen på to dimensjoner: lederens faglige og sosiale egenskaper.

«Hvordan kan en leder gjøre sine ansatte lykkelige? Enhver leder må balansere to mål: glede og effektivitet. Det betyr at lederen må opptre både som en venn og som en sjef.»
Peter Warr, professor emeritus i arbeidspsykologi, University of Sheffield

Mange ansatte har kanskje opplevd at en dårlig leder har påvirket arbeidslysten negativt for en hel avdeling. Hvis vurderingen av lederen øker med 10 poeng, vil arbeidslysten stige med 0,9 poeng. Lederen vår påvirker mulighetene for medbestemmelse, kan bidra til å synliggjøre meningen med arbeidet og er en av dommerne for hvorvidt vi oppnår resultater og fortjener anerkjennelse.

At forholdet til den nærmeste overordnede er viktig for arbeidsgleden støttes også av andre undersøkelser enn denne. Alexander Kjerulf, forfatter og grunnlegger av "Arbejdsglæde Nu", beskriver forholdet til den nærmeste overordnede som noe av det viktigste for arbeidslysten: "Forholdet til den nærmeste overordnede er vanvittig viktig. Å ha en følelse av at min overordnede forstår og liker meg og vil at jeg skal lykkes, er utrolig viktig for arbeidsgleden."

Hvis man ser på ledelse helt generelt, ser det ut til at mange nordmenn er godt fornøyd med lederne sine, men det er også rom for forbedring. Det er spesielt menn i privat sektor som har et dårligere forhold til lederen.

[13] *Warr, Peter & Clapperton, Guy (2009): The Joy of Work?: Jobs, Happiness, and You.*
[14] *Lieberman, Matthew (2013): Should Leaders Focus on Results or on People?, Harvard Business Review 27. desember 2013.*

Temperatur på **Ledelse**

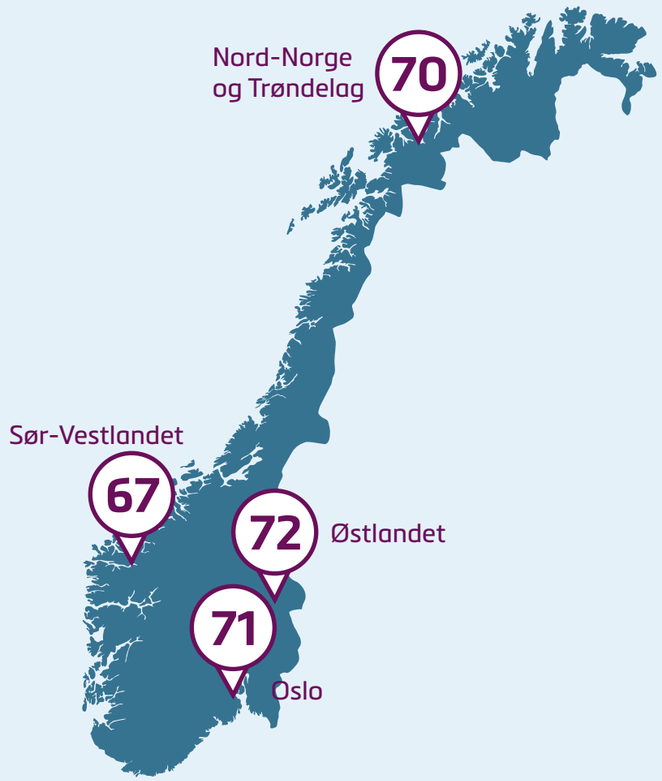
Kvinner

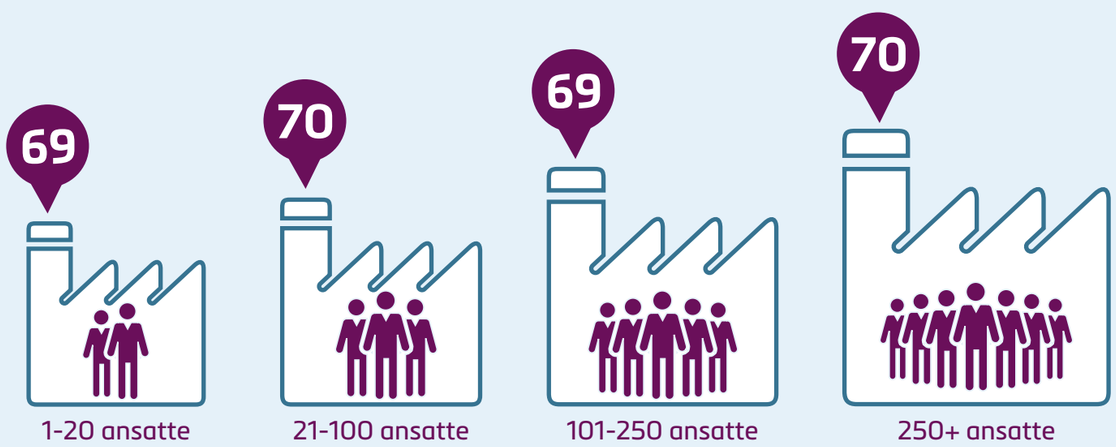
Menn

Offentlig sektor **71**

Privat sektor **68**

18-35 år 36-55 år 55+ år





1-20 ansatte 21-100 ansatte 101-250 ansatte 250+ ansatte

LEDELSE KREVER FAGLIGE OG SOSIALE FERDIGHETER

Det er vanskelig å definere god ledelse fordi forståelsen av hva som utgjør en god leder er subjektiv. For noen er det viktig at lederen er synlig og setter klare mål, mens for andre er det viktig at lederen er "usynlig" og altså en del av arbeidsplassen som man ikke legger merke til, men som er der og får hjulene til å gå.

Ifølge professor Fisher er ledelse en vanskelig øvelse fordi ulike medarbeiderne må ledes på ulike måter. Denne forskjellen i hvordan ledelse mottas og oppfattes stiller store krav til lederens evner. Utfordringen ligger i hvordan den enkelte medarbeider best motiveres når forskjellige ansatte søker og etterspør forskjellige ting av lederen.

Ifølge Simon Sinek, forfatter av boken «Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action», er en god leder som en forelder – en person som får medarbeiderne til å føle seg trygge og som veileder dem i vanskelige situasjoner. Og akkurat som med en forelder er det ikke nok å være snill og god venn med medarbeiderne, man må også være faglig kompetent og en inspirasjon for de ansatte.

For begge dimensjoner ses det i denne undersøkelsen en tydelig sammenheng mellom hvordan lederen oppfattes og arbeidslysten. Jo høyere man vurderer sin overordnedes faglige og sosiale ferdigheter, desto mer arbeidslyst opplever man. Professor Warr beskriver det slik: «En leder må skape rammene for struktur – prioritere, delegere oppgaver og organisere mål. Men lederen må også være hensynsfull, vennlig og støttende.»

DEN ANERKJENNENDE LEDER

Både i litteraturen om arbeidslyst og i denne undersøkelsen er en av hovedpilarene i god ledelse at man er anerkjennende overfor medarbeidernes faglige egenskaper, men også overfor hvem de er som personer. Konstruktive tilbakemeldinger, ros og støtte er noe av det som de spurte medarbeiderne verdsetter mest i en leder.

Vi mennesker er sosiale vesener og den sosiale anerkjennelsen er en viktig faktor når det gjelder hvordan vi opplever livet vårt – både på og utenfor arbeidsplassen. Det at man som ansatt anerkjennes for sitt arbeid og bidrag til virksomheten gjør at ønsket om å bidra blir enda større. Samtidig opplever man en glede ved å jobbe, noe som bidrar til å øke produktiviteten, forteller Amy Blankson, chief operating officer i GoodThink Inc., en virksomhet som formidler kunnskap om lykke og livskvalitet. Anerkjennelse fra lederen er en viktig faktor for arbeidslysten. Tilsvarende er evnen til å anerkjenne sine ansatte noe av det de spurte nordmennene ofte fremhever når de skal beskrive en god leder.

Gjennom anerkjennelse av den enkelte ansatte og en forståelse for ulikhetene blant de ansatte som helhet, kan lederen på en arbeidsplass bidra til å øke arbeidslysten betydelig. Den gode lederen, en som mestrer både de faglige og sosiale aspektene ved ledelse, kan løfte medarbeidernes arbeidslyst.

Hvordan kan vi skape enda bedre arbeidsplasser?

Grunnleggende har denne rapporten handlet om å forstå hvordan vi kan skape best mulige kriterier for god arbeidslyst. Ved å spørre nordmenn på arbeidsmarkedet har vi fått et innblikk i hvilke faktorer som påvirker gleden ved å gå på jobb og hvordan vi kan skape enda bedre arbeidslyst i fremtiden.

Hvorfor er noen nordmenn mer glad i jobben sin enn andre? Vi kan nå forklare 73 prosent av årsakene til arbeidslyst blant ansatte i Norge. Det har vært et viktig første skritt som har gitt oss ny kunnskap og som samtidig peker på områder vi skal utforske videre.

Det viktigste blir imidlertid å få omgjort den nye kunnskapen for å skape enda bedre arbeidsplasser i Norge. I denne rapporten har vi allerede kommet med en rekke forslag til hva bedrifter og organisasjoner kan gjøre for å styrke arbeidslysten.

Men vi har ikke på langt nær alle svarene – og de beste løsningene finnes på den enkelte arbeidsplass. Formålet med denne rapporten er å kvalifisere den nødvendige dialogen mellom ledelse og medarbeidere som skal sikre at norske arbeidsplasser vil fortsette å være blant de beste i verden. Det handler om å stille de riktige spørsmålene: Hvordan kan vi – på arbeidsplassen – oppnå en større følelse av mening i arbeidet? Hvordan sikrer vi – på arbeidsplassen – best mulig rammer for en balanse mellom en spennende karriere og et givende familieliv? Hvordan kan vi med økt fokus på god arbeidslyst, sammen skape bedre arbeidsplasser i Norge med fordeler både for bedrifter og ansatte?

ET LYKKELIGERE NORGE

Å øke den gode arbeidslysten blant nordmenn er ikke bare viktig for livet på arbeidsmarkedet. God arbeidslyst har også en påvirkning på vår totale livstilfredshet. Som tidligere nevnt, kan man ikke isolere arbeidslivet fra resten av tilværelsen. De fleste vet hvordan det er å ha en dårlig dag på jobben. Kanskje sjefen var sur, kundene misfornøyde eller datamaskinen umulig. Etter en slik dag er det vanskelig å unngå å ta med seg den irritable følelsen hjem. Arbeidsdagen vår og gleden ved å være på jobb, eller mangel på dette, påvirker vårt øvrige liv. Samtidig kan en arbeidsdag fylt av glede der alt bare fungerer, gi økt overskudd til matlaging, rengjøring eller barneoppdragelse hjemme.

De seks faktorene som ble gjennomgått i denne rapporten forklarer 73 prosent av arbeidslysten. Denne undersøkelsen viser imidlertid at det også er mulig å påvirke nordmenns lykkenivå gjennom god arbeidslyst. Hvis vi løfter en persons arbeidslyst med 10 poeng, vil personens lykkenivå øke med 5,3 poeng. Det er en betydelig effekt – og det understreker viktigheten av at vi skaper gode arbeidsplasser og god arbeidslyst.

Arbeidslyst viser seg å ikke bare ha betydning for kvaliteten på livet vi lever. Det innebærer som tidligere nevnt også gevinster i form av for eksempel mer innovative medarbeidere og færre sykedager. Derfor er det gevinster å hente på flere fronter ved å diskutere hvordan vi skal skape enda større tilfredshet på norske arbeidsplasser. Bedre bedrifter. Bedre jobb. Bedre liv. Det er på tide at vi diskuterer hvordan vi best sikrer arbeidslyst på jobben.

Vi håper denne rapporten vil inspirere til diskusjonen.

God arbeidslyst!

RAPPORTEN ER UTARBEIDET I PARTNERSKAP MELLOM KRIFA OG INSTITUT FOR LYKKEFORSKNING I SAMARBEID MED KANTAR GALLUP.

Redaksjonelt team: Kristin Fjellman
Henrik Kofoed
Trine Ropstad Carstens
Meik Wiking

Grafisk Design: Mariann Bay Jakobsen, Krifa
Camilla Rasmussen

Foto: Istock

Trykk: Lasertryk

© Krifa og Institut for Lykkeforskning 2017

For ytterligere info skriv til post@krifa.no

Hva skaper god arbeidslyst?

God arbeidslyst Indeks 2017 er en kartlegging av hva som skaper arbeidslyst på norske arbeidsplasser.

For å forstå hva som driver arbeidslysten har Krifa, Institutt for lykkeforskning og Kantar Gallup bedt over 1500 arbeidstakere om å vurdere ulike dimensjoner av sitt liv og sin arbeidsplass i Norge. Det har gitt et unikt innblikk i arbeidslysten på det norske arbeidsmarkedet.

I denne rapporten fokuserer vi på faktorene mening, mestring, balanse, kolleger, resultater og ledelse. Med disse faktorene kan vi nå forklare 73 prosent av hva som påvirker nordmenns arbeidslyst og videre forstå hva som er av størst betydning.

RAPPORTEN ER UTARBEIDET I PARTNERSKAP MELLOM KRIFA OG INSTITUT FOR LYKKEFORSKNING I SAMARBEID MED KANTAR GALLUP.