

# Hva skal til for å øke arbeidsglede og motivasjon?

## En undersøkelse av jobbengasjement i helse- og omsorgsyrker

Med introduksjonen av begrepet jobbengasjement som en positiv motvekt til utbrenthet, er forståelsen av hvordan ulike aspekter av arbeidsmiljøet kan påvirke arbeidstakere, utvidet. Jobbengasjement representerer et nytt og spennende område som kan gi nyttig informasjon om hva som bidrar til motivasjon og arbeidsglede hos arbeidstakere.

### TEKST

**Astrid M. Richardsen**  
**Monica Martinussen**

PUBLISERT 1. mars 2008

### ABSTRACT:

#### **How to increase work engagement and motivation: A survey of health professionals in Norway**

This article presents a survey conducted on different occupational groups employed in the health sector in Norway (N = 995). Results revealed differences between occupational groups on three aspects of work engagement: Vigour, dedication and absorption. Regression analyses revealed that job demands (overtime, managerial responsibilities, work conflict and work-family pressures) were weakly related to work engagement, whereas different job resources (autonomy, social support, career satisfaction and future career opportunities) seemed more reliable predictors of all three aspects of work engagement. Resources such as support from co-workers and supervisors, the ability to make own decisions about important aspects of the job, and career opportunities, may be instrumental in reaching goals and increasing intrinsic motivation. Organisations that want dedicated and productive employees, should ensure that necessary job resources are in place.

Keywords: work engagement, job demands, job resources, health professionals

EMNER [Jobbengasjement](#) [Arbeidsoppgaver](#) [Jobbressurser](#) [Utbrenthet](#)

Prosjektet ble støttet av Norges forskningsråd, Nordnorsk psykiatrisk forskningsssenter og Universitetet i Tromsø. Takk til Bjørn Fjukstad for tegning av figur.

I de senere år har man sett en stadig voksende trend mot positiv psykologi, også innenfor forskningen på arbeidsmiljø, stress og helse. Positiv psykologi er lansert som et overordnet begrep for studiet av positive emosjoner, positive karaktertrekk og positive institusjoner (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Seligman, Steen, Park & Peterson, 2005). Positiv psykologi retter blikket mot menneskets styrke og optimale fungering i stedet for mot svakheter og dårlig fungering. Dette er for så vidt ikke noe nytt innenfor psykologi, da det er mange både forskere og praktikere som opp gjennom årene har bidratt til økt forståelse av mental helse og velvære (Linley, Joseph, Harrington & Wood, 2006). Det som mange hevder er verdien av å bruke et begrep som positiv psykologi, er at det danner et overordnet begrep som sammenfatter ulike forskningsresultater og teorier om hva som gjør mennesker glade og lykkelige, og dermed også kan hjelpe psykologer til å bruke metoder som fokuserer på akkurat det (Seligman et al., 2005). Med andre ord, målet er å fremme forskning og teori som kan skape en evidensbasert praksis basert på positiv psykologi.

Innenfor arbeidsmiljøforskningen har det blitt hevdet at man i altfor lang tid har fokusert på ansattes dårlige fungering som et resultat av stress og utbrenthet, mens det vil være langt mer formålstjenlig både for enkeltindivider og bedrifter dersom man heller fokuserer på mer positive arbeidsrelaterte tilstander, som jobbengasjement (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001). Engasjement i jobben har blitt definert som det motsatte av utbrenthet (Maslach & Leiter, 1997); en positiv, tilfredsstillende, arbeidsrelatert tilstand som består av vitalitet, entusiasme og evne til fordypelse (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá & Bakker, 2002; Schaufeli & Bakker, 2004). Jobbengasjement representerer en motivasjonsprosess der tilgjengelige jobbressurser stimulerer til aktivitet, effektivitet og ytelse i jobben (Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli & Schreurs, 2003). Det er derfor viktig å studere både individuelle og arbeidsrelaterte faktorer som kan bidra til økt jobbengasjement, og dermed til både bedre helse og bedre arbeidsprestasjoner. Denne undersøkelsen vil ta for seg individuelle faktorer (som kjønn og alder), samt faktorer som kan regnes som jobbkrav og organisatoriske ressurser, og undersøke i hvilken grad disse bidrar til jobbengasjement i et utvalg av helsepersonell og lærere.

**Positiv psykologi**

I år 2000 ble jubileumsnummeret av *American Psychologist* viet til positiv psykologi (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Siden den tid har det kommet ut en rekke bøker og vitenskapelige artikler om ulike temaer innenfor feltet positiv psykologi (Linley et al., 2006; Seligman et al., 2005). I et forsøk på å definere positiv psykologi har Linley et al. (2006) hevdet at det ikke er snakk om et paradigmeskifte der man kategorisk går bort fra å fokusere på det negative, men en presisering av at studier av helse, tilfredshet og velvære er like verdifulle som studier av sykdom, dysfunksjon og lidelse. Studier av menneskelig styrke og positive egenskaper er temaer som burde være sentrale innenfor psykologi i og med at de representerer en mye større del av vår normale eksistens enn lidelse og psykopatologi. I en årrekke har psykologer fokusert på psykopatologi, lidelse og behandling med en medisinsk modell som utgangspunkt, mens en annen fundamental målsetting innenfor psykologien – hvordan øke menneskers livskvalitet – i stor grad har blitt glemt (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Den tradisjonen som ble startet av Maslow, Rogers og andre humanistiske psykologer, der menneskets vekst og selvaktualisering sto i fokus, fikk aldri fotfeste i den empiriske psykologien. Det er dette perspektivet man nå søker å integrere i psykologisk forskning. Et fokus på positive menneskelige kvaliteter, for eksempel klokskap, takknemlighet, kreativitet, nysgjerrighet, subjektivt velvære, optimisme, glede og selvbestemmelse; vil endre både forskningsspørsmål og metoder (Linley et al., 2006). Fra å stille spørsmål om hva som er galt, ikke fungerer og hvordan det kan fikses, stiller positiv psykologi spørsmål om hva som fungerer og hva som kan vel ment slik? forbedres. Positiv psykologi endrer dermed verdigrunnlaget i psykologisk forskning til å inkludere fokus på både «underskudd» eller mangler og menneskelige ressurser.

Mye av forskningen innenfor positiv psykologi har fokusert på subjektivt velvære eller *happiness*, et begrep som omfatter lykke, glede og tilfredshet; og hva som forårsaker det gode liv. Diener (2000) har gjort omfattende forskning på når og hvorfor mennesker opplever subjektivt velvære, målt gjennom selvrapportert tilfredshet med livet og opplevelse av positiv og negativ affekt. Resultatene viser jevnt over at subjektivt velvære er knyttet til temperament og personlighet og er nokså stabilt over tid, og at positive og negative hendelser bare midlertidig påvirker generelt velvære. Andre studier har vist at sosial støtte, ekteskap og religion er forbundet med høyt subjektivt velvære, mens inntekt og rikdom ikke gir nevneverdige forskjeller i tilfredshet (Myers, 2000). Forskningen indikerer at kognitive mekanismer (som selvforsterkning (self-enhancement), optimisme og følelse av personlig kontroll) er involvert i vår tilpasning til nye både positive og negative situasjoner, og at disse bidrar til subjektivt velvære (Taylor, Kemeny, Reed, Bower & Gruenewald, 2000). Optimisme, definert som enten en global forventning om positive resultater i framtiden eller som en attribusjon for årsaker til hendelser, er studert i mange sammenhenger (Peterson, 2000). Resultater viser at optimisme er relatert til god helse, optimisme predikerer forlenget innsats for å nå mål og er konsekvent relatert til ønskelige tilstander som *happiness*, utholdenhet, og også prestasjoner (Peterson, 2000). Seligman et al. (2005) fant at *happiness*-øvelser, som å identifisere sine sterkeste sider og så bruke disse på en ny måte, eller å notere tre ting som gikk bra i løpet av dagen, økte deltakernes *happiness* og reduserte depresjon i seks måneder framover. Slike resultater viser hvordan positiv psykologi fremmer nye problemstillinger og forskningsspørsmål, og peker på betydningen av å fokusere på faktorer som bidrar til helse, velvære og optimal fungering.

### **Jobbengasjement**

Også innenfor forskningen på jobbstress har man sett et tilsvarende skift i fokus og har viet mer av oppmerksomheten til studier av helse, velvære og tilfredshet. Interessen for slike positive tilstander har også medført en økt interesse for kildene til slike tilstander og for prosessene og mekanismene som er involvert (Linley et al., 2006). En del forskere har i de siste årene fokusert på hva som bidrar til å gi mer energi, begeistring og entusiasme i jobben, i stedet for å forstå hvilke problemer i jobben som tapper arbeidstakere for energi (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001; Schaufeli et al., 2002).

Maslach og Leiter (1997) var først ute med å fremme en mer positiv tilnærming til jobbstress. I deres modell ble utbrenthet definert som en gradvis erosjon av jobbengasjement i stedet for at kraft og ressurser tappes. Med andre ord, utbrenthet kan sees som et resultat av at den jobben som i starten var interessant, meningsfylt og utfordrende, gjennom en umulig arbeidssituasjon blir utilfredsstillende og meningsløs. Energi blir til utmattelse, engasjement til kynisme, og selvopplevd mestring blir til en følelse av ineffektivitet. Andre har hevdet at utbrenthet og jobbengasjement er to forskjellige prosesser, hvor den ene er en helseskadelig prosess gjennom overarbeid og utmattelse, mens den andre er en helsefremmende motivasjonsprosess (González-Romá, Schaufeli, Bakker & Lloret, 2006). Schaufeli og hans medarbeidere har definert jobbengasjement som en relativt permanent positiv følelsesmessig tilstand som karakteriseres av vitalitet (*vigor*), entusiasme (*dedication*) og evne til fordypelse i arbeidet (*absorption*) (Schaufeli et al., 2002). Vitalitet beskrives som bestående av høyt energinivå, utholdenhet og vilje til å anstrenge seg i arbeidet. Entusiasme er beskrevet som en følelse av inspirasjon, stolthet, utfordring og en sterk identifisering med arbeidet, samt en følelse av at det en gjør, er viktig. Den siste dimensjonen, fordypning i arbeidet, karakteriseres av evnen til dyp konsentrasjon, og det å være så opptatt av arbeidsoppgavene at en nesten ikke enser noe rundt seg eller at tiden flyr. Schaufeli et al. (2002) har konstruert et eget spørreskjema som måler disse tre aspektene ved jobbengasjement: Utrecht Work Engagement Scale (UWES). Undersøkelser har bekreftet begrepsvaliditet i spørreskjemaet (Hallberg & Schaufeli, 2006), og det er funnet støtte for faktorstrukturen i ulike yrkesgrupper (Schaufeli & Bakker, 2004) og krysskulturelt (Schaufeli et al. 2002; Schaufeli, Martínez, Marques Pinto, Salanova, & Bakker, 2002). I en undersøkelse av faktorstrukturen for UWES blant ti ulike yrkesgrupper i Norge (Nerstad, Richardsen & Martinussen, 2007) ble det også funnet støtte for tre ulike faktorer.

## Jobbkraft og jobberessurser

Jobbkraft er definert som fysiske, psykologiske, sosiale eller organisatoriske aspekter av jobben som krever vedvarende innsats, og som derfor er assosiert med en del fysiologiske og/eller psykologiske kostnader (Schaufeli & Bakker, 2004). Jobberessurser refererer til fysiske, psykologiske, sosiale eller organisatoriske aspekter av jobben som kan redusere jobbkraft, være funksjonelle med hensyn til å nå mål i arbeidet, eller stimulere til vekst, læring og utvikling (Schaufeli & Bakker, 2004).

Undersøkelser som har sett på utbrenthet og jobberessurser (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2000; Demerouti et al., 2001), har indikert at utbrenthet var spesielt forbundet med faktiske jobbkraft (f.eks. fysisk og kognitiv arbeidsbelastning, tidspress, følelsesmessig krevende pasientkontakt, skiftarbeid), og mangel på jobberessurser (f.eks. støtte og tilbakemelding fra ledelsen, deltakelse i beslutningstaking, tilbakemelding på prestasjoner, oppgavevariasjon). På den annen side var jobberessurser forbundet med positive ressurser på jobben, men ikke i særlig grad påvirket av jobbkraft. Dette støtter hypotesen om at jobberessurser og utbrenthet er to relativt uavhengige prosesser.

Hva er det så som bidrar til jobberessurser blant ansatte? Undersøkelser har vist at en rekke positive jobberessurser er forbundet med høyt jobberessurser. I en undersøkelse av fire ulike yrker (forsikring, HMS, pensjonsfond og hjemmehjelpstjeneste) ble det funnet at sosial støtte, positive tilbakemeldinger og coaching fra leder var høyt korrelert med alle tre aspektene av jobberessurser (vitalitet, entusiasme og fordypelse) (Schaufeli & Bakker, 2004). Flere undersøkelser har funnet at ressurser som beslutningsfrihet og muligheter for opplæring var relatert til høyere vitalitet, entusiasme og de ansattes evne til fordypelse i arbeidet (Demerouti, Bakker, de Jonge, Jansson & Schaufeli, 2001; Salanova, Agut & Peiró, 2005). En undersøkelse blant studenter i Spania fant at autonomi i form av kontroll over tidsbruk og arbeidsmetoder var forbundet med økt selvopplevd mestringsevne, som igjen var positivt relatert til jobberessurser (Llorens, Schaufeli, Bakker & Salanova, 2007). Tilsvarende fant Maslach og Leiter (1997) høyt jobberessurser blant arbeidstakere som hadde balansert arbeidsmengde, kontroll over eget arbeid, følte seg rettferdig behandlet og hadde verdier som var sammenfallende med organisasjonens verdier. I tillegg har jobberessurser vist seg å ha positive organisatoriske konsekvenser, for eksempel lavt sykefravær og turnover, samt bedre arbeidsprestasjon (Demerouti et al., 2001; Schaufeli, Bakker & van Rhenen, 2006; Salanova et al., 2005). Det er derfor klart ønskelig å stimulere jobberessurser både av individuelle og organisatoriske hensyn, og det bør fokuseres på jobberessurser og hva som skal til for å øke vitalitet, entusiasme og evne til fordypelse i arbeidet.

I vår undersøkelse ville vi kartlegge sammenhengen mellom ulike jobbkraft, jobberessurser og jobberessurser. Vi forventet at jobberessurser ville ha en sterk sammenheng med jobberessurser, mens jobbkraft i mindre grad ville bidra til jobberessurser. Dette er i tråd med Jobbkraft-ressursmodellen fremmet av Demerouti et al. (2001), som er basert på en antakelse om at jobbkraft og mangel på ressurser kan lede til utbrenthet, mens jobberessurser vil bidra positivt til jobberessurser.

Det er gjort få undersøkelser om jobberessurser innenfor helse- og omsorgssektoren, mens mange undersøkelser har påpekt at dette er en sektor med høye jobbkraft og hvor mangel på ressurser er vanlig. I undersøkelsen deltok det seks ulike yrkesgrupper fra helsesektoren, noe som gjorde mulig å sammenligne disse yrkesgruppene mht grad av engasjement i jobben.

## Metode

### Deltakere

Deltakerne var 995 personer (194 menn, 799 kvinner, 2 ubesvart) som arbeidet i syv ulike helse- og omsorgsykker i Norge. Yrkesgruppene i undersøkelsen var fysioterapeuter ( $n = 158$ ), barnevernspedagoger ( $n = 133$ ), sosionomer ( $n = 161$ ), vernepleiere ( $n = 116$ ), sykepleiere ( $n = 109$ ), hjelpepleiere ( $n = 46$ ) og lærere ( $n = 272$ ). Gjennomsnittsalderen var På norsk er det desimalkomma og ikke punktum. Men så spør det hva 41.4 år o.l. betyr. Det er noen som mener "41 år og fire måneder" når de skriver slik. I så fall får vel punktumet stå. 41.4 år ( $SD = 10.6$  år), og 72 % var gifte eller samboende. I gjennomsnitt hadde deltakerne 7.2 års utdanning ( $SD = 3.5$ ) etter grunnskolen, og de hadde vært i sin nåværende stilling i 5.1 år ( $SD = 6.3$ ). Flertallet var ansatt fulltid (74 %) og hadde i gjennomsnitt 12.8 års arbeidserfaring ( $SD = 10.2$ ). Gjennomsnittlig antall arbeidstimer pr. uke var 36.8 timer ( $SD = 15.8$ ). Til sammen 31 % rapporterte at de hadde lederansvar.

### Måleinstrumenter

*Demografiske variabler og aspekter ved arbeidsplassen.* Deltakerne ble spurt om alder, kjønn, sivilstatus, antall barn og utdanning. I tillegg inneholdt skjemaet spørsmål om hvor lenge de hadde vært ansatt, om de arbeidet heltid eller deltid, og hvor lenge de hadde arbeidet i yrket.

*Engasjement.* For å måle engasjement ble Utrecht Work Engagement Scale benyttet (Schaufeli & Bakker, 2004). Den består av tre skalaer; Vitalitet (6 spørsmål), Entusiasme (5 spørsmål) og Evne til fordypelse (6 spørsmål). Spørsmålene ble besvart på en syvdelt skala fra «aldri» til «hver dag». Eksempel på spørsmål er «Jeg er full av energi i arbeidet mitt» (Vitalitet), «Jeg blir inspirert av jobben min» (Entusiasme) og «Tiden bare flyr når jeg arbeider» (Fordypelse). Cronbachs alpha for de tre skalaene var henholdsvis .86, .89 og .86 her er punktum riktig .

**Jobbkra**v. Jobbkrav ble målt i form av antall timer overtid pr. måned og om personen hadde lederansvar eller ikke. Grad av jobbkonflikt ble målt med to spørsmål (McKeen & Burke, 1991) hvor svaralternativene ble angitt på en fem-punkts skala fra helt uenig til helt enig. Spørsmålene var «Jeg opplever ofte konflikter med andre kollegaer på jobben» og «Jeg opplever ofte konflikter med mine overordnede på jobben» (McKeen & Burke, 1991). Jobb-hjem-konflikt (McKeen & Burke, 1991) ble målt med to spørsmål med samme svarskala som Jobbkonflikt og inkluderte «Jeg føler ofte konflikt mellom mine arbeidsroller og mine familieforpliktelser» og «Jeg føler meg ofte overbelastet på grunn av mine arbeidsroller og mine familie- eller andre personlige forpliktelser». Cronbachs alpha var .70 for Jobbkonflikt og .74 for Jobb-hjem-konflikt.

**Jobbressurser**. Autonomi på arbeidsplassen ble målt ved hjelp av to spørsmål som ble besvart på en fem-punkts skala. Spørsmålene var «I hvilken grad opplever du at du kan påvirke din egen arbeidsmengde?» og «I hvilken grad kan du planlegge og styre din egen arbeidsdag?». Sosial støtte ble målt ved hjelp av åtte spørsmål fra Himle, Jayaratne og Thyness (1991) som inkluderte støtte, hjelp og anerkjennelse fra både kollegaer og sjef. Et eksempel på spørsmål fra denne skalaen var «Hvor sant er det at dine medarbeidere viser varme og vennlighet når du har problemer». Svarskalene var fire-delt og gikk fra «overhodet ikke sant» til «helt sant». Cronbachs alpha for skalaen for Sosial støtte var .86.

Tilfredshet med karrieren ble målt ved hjelp av fem spørsmål hentet fra Greenhaus, Parasuraman, og Wormley (1990). Et eksempel på spørsmål fra denne skalaen er «Jeg er fornøyd med hvordan mine ferdigheter har utviklet seg så langt gjennom jobben». Tilfredshet med framtidige karrieremuligheter ble målt ved hjelp av tre andre spørsmål hentet fra Greenhaus, Parasuraman, og Wormley (1990), f.eks «Jeg har svært gode muligheter for forfremmelse på min arbeidsplass». Svarskalaen for spørsmålene om karrieretilfredshet og framtidige karrieremuligheter var fem-delt, fra «helt uenig» til «helt enig». Cronbachs alpha var .79 og .43 for de to skalaene. Alpha for tilfredshet med karrieremuligheter var lav, men spørsmålene er brukt i andre sammenhenger med suksess. Siden det er uvisst hvorfor alpha er så lav i et norsk utvalg, og at den viser signifikante korrelasjoner med både engasjement og andre jobbressurser, ble variabelen likevel inkludert i analysene. I tillegg har skalaen bare tre spørsmål, noe som også bidrar til lav alpha.

## Prosedyre

Denne studien var del av et større prosjekt om stress og utbrenthet i yrkeslivet for omsorgsykker (Richardsen & Martinussen, 2004; 2005), men også for andre yrker som politi (Martinussen & Richardsen, 2007, Richardsen & Martinussen, 2006) og flygeledere (Martinussen & Richardsen, 2006).

Deltakerne i prosjektet ble forespurt om de kunne tenke seg å delta i en ny undersøkelse etter 6 måneder, der også engasjement ble kartlagt. I denne studien inngår alle i helse- og omsorgsykker som har besvart spørsmålene om engasjement i oppfølgingsundersøkelsen. Svarprosenten for første del av prosjektet var ca. 45 % av de som ble forespurt. Om lag 61 % av de som deltok i den første delen av undersøkelsen, deltok i oppfølgingsundersøkelsen.

Data ble samlet inn ved hjelp av et spørreskjema som ble fylt ut anonymt. Studien ble vurdert av Regional komité for medisinsk forskningsetikk. Fire av gruppene ble rekruttert via sine fagforeninger, mens lærerne ble trukket tilfeldig blant lærere ansatt i Oslo. Sykepleiere og hjelpepleiere ble rekruttert fra Universitetssykehuset i Nord-Norge. De ulike utvalgene er nærmere beskrevet hos Richardsen og Martinussen (2004).

## Resultater

Deskriptiv statistikk for de ulike variablene i studien og interkorrelasjoner er presentert i tabell 1. Engasjement var i liten grad korrelert med demografiske variabler, men en svak sammenheng mellom alder og vitalitet og evne til fordypelse, og mellom kjønn og entusiasme og evne til fordypelse, ble observert. Jevnt over var korrelasjonene mellom engasjement og jobbressurser høyere enn mellom engasjement og jobbkrav.

TABELL 1. DESKRIPTIV STATISTIKK FOR VARIABLENE I STUDIEN (N = 995)

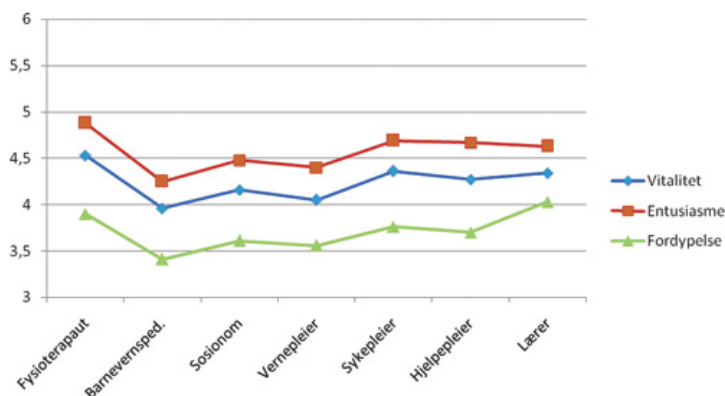
Variabler	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Engasjement</b>														
1. Vitalitet	4.26	1.02	-											
2. Entusiasme	4.58	1.07	.81**	-										
3. Fordypelse	3.76	1.15	.72**	.73**	-									
<b>Demografiske variabler</b>														
4. Kjønn <sup>a</sup>	-	-	.03	.09*	.10**	-								
5. Alder	41.4	10.6	.11**	.05	.12***	-.05	-							

Tabell 1. Deskriptiv statistikk for variablene i studien (N = 995)

JobbkraV														
6. Overtid	7.66	9.52	.08*	.04	.07*	.00	-.01	-						
7. Lederansvar <sup>b</sup>	-	-	.09*	.03	.08**	-.05	.15***	.19***	-					
8. Jobbkonflikt	1.61	1.21	-.13***	-.12***	-.06*	-.01	-.07	-.03	.02	-				
9. Jobb-hjemkonflikt	2.69	1.21	-.20***	-.14***	.00	.05	-.06	.13***	.10**	.21***	-			
Jobbressurser														
10. Autonomi	3.31	1.00	.28***	.26***	.14***	-.14***	.04	-.06	.05	-.10**	-.24***	-		
11. Støtte/kollega	3.00	.60	.34***	.37***	.21***	.14***	-.06	-.03	-.02	-.26***	-.15***	.26***	-	
12. Karrieretilf.	3.59	.80	.39***	.46***	.28***	.06	.06*	.06	.15**	-.17***	-.13***	.30***	.38***	-
13. Framtidsmuligh.	2.69	.92	.18***	.22***	.13***	.01	-.25***	.09**	.01	-.06**	.00	.07*	.20***	.13***

Note. \*p < .05. \*\*p < .01. \*\*\*p < .001 (tohalet). <sup>a</sup>Kjønn: 0 = mann, 1 = kvinne. <sup>b</sup>Lederansvar: 0 = nei, 1 = ja.

Engasjement ble undersøkt for de syv yrkesgruppene og resultatene er presentert på figur 1. Forskjellene mellom gruppene ble testet ved hjelp av enveis Anova, og resultatene indikerte signifikante forskjeller mellom gruppene for Vitalitet ( $F(6, 982) = 5.43, p < .001$ ), Entusiasme ( $F(6, 983) = 5.42, p < .001$ ) og Fordypelse ( $F(6, 984) = 6.28, p < .001$ ). Oppfølgingstester (Bonferroni) viste at fysioterapeutene skåret signifikant høyere enn barnevernspedagoger, sosionomer og vernepleiere på både Vitalitet og Entusiasme. Som et mål på størrelsen på forskjellen mellom gruppene ble Hedges g beregnet ( $M_1 - M_2 / SD_{pooled}$ ), altså en standardisert gjennomsnittsforskjell. Forskjellene kan beskrives som middels store (Hedges g fra 0.37 til 0.62), det vil si omtrent et halvt standardavvik. Barnevernspedagogene skåret også signifikant lavere enn sykepleiere og lærere på Vitalitet og Entusiasme, og forskjellen var også her av middels størrelse (Hedges g fra .34 til .42). Lærerne skåret signifikant høyere enn barnevernspedagoger, sosionomer og vernepleiere på Fordypelse. Forskjellene var middels store (Hedges g fra .38 til .56).



Figur 1. Vitalitet, entusiasme og evne til fordypelse i de ulike yrkesgruppene

For å undersøke om det var mulig å predikere engasjement ut fra både jobbkraV og ressurser, ble tre hierarkiske regresjonsanalyser gjennomført, én for hver av de tre skalaene for engasjement. I forkant ble forutsetningene for å kjøre regresjonsanalyser sjekket, dvs. at variablene hadde en rimelig normalfordeling, og at det ikke forelå problemer med multikolaritet (dvs. uavhengige variabler som var svært høyt interkorrelerte). Alder og kjønn ble tatt inn på første trinn som kontrollvariabler, deretter jobbkraV og så til slutt de variablene som inngikk i jobbressurser. Resultatene er presentert i tabell 2. Til sammen ble henholdsvis 28 %, 26 % og 16 % av variansen i de tre skalaene for engasjement forklart. Demografiske variabler forklarte en liten del av variansen; det vil si at det var en svak positiv sammenheng mellom kjønn og engasjement og mellom alder og engasjement. JobbkraV forklarte ytterligere en viss andel av variansen på engasjement, men på en lite konsistent måte. Jobbressurser derimot forklarte en betydelig andel av variansen i alle tre aspektene av engasjement etter at man hadde kontrollert for både demografiske variabler og jobbkraV.

**TABELL 2. HIERARKISK REGRESJONSANALYSE FOR Å PREDIKERE ENGASJEMENT (N = 995)**

Variabler	Vitalitet			Entusiasme			Fordypelse		
	beta	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	beta	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	beta	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>
Trinn 1. Demografiske variabler		.01	.01*		.01	.01*		.03	.03***
Kjønn <sup>a</sup>	.03			.07*			.11**		
Alder	.13***			.09**			.17**		
Trinn 2. Jobbkraav		.09	.08***		.06	.05***		.04	.01
Overtid	.06*			.03			.04		
Lederansvar <sup>b</sup>	.03			-.04			.02		
Jobbkonflikt	.01			.04			.07		
Jobb-hjem-konflikt	-.10**			-.04			.07		
Trinn 3. Jobbressurser		.26	.17***		.28	.22***		.16	.12***
Autonomi	.14***			.12***			.11**		
Sosial støtte	.18***			.19***			.13**		
Tilfredshet med karrieren	.22***			.30***			.19***		
Tilfredshet med karrieremuligheter	.15***			.18***			.15***		

Note. Alle koeffisientene er tatt fra siste trinnet i likningen. <sup>a</sup>Kjønn: 0 = mann, 1 = kvinne. <sup>b</sup>Lederansvar: 0 = nei, 1 = ja. \* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ . \*\*\* $p < .001$ .

## Diskusjon

Denne undersøkelsen viste at jobbressurser i høy grad var relatert til alle de tre aspektene ved jobbengasjement. Autonomi eller muligheten til å bestemme over viktige aspekter av jobben, sosial støtte fra både leder og medarbeidere, og tilfredshet med karrieren samt mulighetene til avansement innenfor organisasjonen, var alle relatert til høyt jobbengasjement. Det betyr at når disse viktige jobbressursene er til stede og blir vurdert som positive, er det stor sannsynlighet for at arbeidsmiljø og arbeidsoppgaver vil styrke og begeistre arbeidstakere, og gjøre at de involverer seg dypt i arbeidet. Dette er for så vidt ikke oppsiktsvekkende i lys av forskning på Karasek og Theorells Jobbkraav-kontroll-støtte-modell, som har vist at jobbkraav i kombinasjon med beslutningsfrihet eller autonomi og sosial støtte gir positive gevinster i arbeidet (Karasek & Theorell, 1990). Schaufeli og Bakker (2004) framhever at ressurser som autonomi og støtte kan bidra til å redusere jobbkraav og dermed redusere stress, utbrenthet og mulige negative konsekvenser, men også at slike ressurser i seg selv er funksjonelle når det gjelder å gjøre en god jobb og nå de målsettingene som er satt. Jobbressurser kan i så måte være både en indre motivasjon som øker vekst, læring og utvikling hos ansatte, og en ytre motivasjon fordi de i seg selv er instrumentelle i å oppnå viktige målsettinger i jobben (Schaufeli & Bakker, 2004).

Jobbkraav var i mye mindre grad relatert til jobbengasjement. Selv om jobbkraav bidro til å forklare noe av variansen i vitalitet og entusiasme, var det kun konflikt mellom forpliktelser hjemme og på jobb som bidro signifikant. Jo mer deltakerne opplevde konflikt mellom forpliktelser på jobb og forpliktelser overfor familien, desto mindre vitale følte de seg. Det kan være at når ansatte har de nødvendige ressursene på jobb og er engasjert i arbeidet, kan de bedre tåle høye jobbkraav, slik som Maslach og Leiter (1997) har hevdet. Resultatene støtter også jobbkraav-ressurs-modellen, som predikerer at høye krav og mangel på ressurser bidrar til utbrenthet, mens engasjement er et resultat av et arbeidsmiljø karakterisert av positive jobbressurser.

Denne undersøkelsen viste at vitalitet og evne til fordypelse økte noe med alder. Det kan tyde på at jobbengasjement øker i takt med arbeidstakeres økte kompetanse og erfaring innenfor yrket. Resultatet støtter andre undersøkelser som har påpekt en positiv virkning av arbeidstakeres opplevelse av egen effektivitet i sammenhengen mellom jobbressurser og engasjement (Llorens et al., 2007). Analysene viste også at det var forskjeller i jobbengasjement mellom de ulike yrkesgruppene. I store trekk gikk dette ut på at fysioterapeuter skåret mye høyere på alle tre aspektene av jobbengasjement enn noen av de seks andre yrkesgruppene. I tillegg skåret sykepleiere, hjelpepleiere og lærere noe høyere enn barnevernspedagoger, sosionomer og vernepleiere. I en spørreundersøkelse som denne, der alle yrkesgrupper mottar samme anonyme spørreskjema, er det ikke mulig å si noe definitivt om hva disse forskjellene kan skyldes. Man kan

imidlertid tenke seg at når det gjelder fysioterapeuter, har de stort sett en ganske annerledes arbeidssituasjon enn de andre yrkesgruppene i dette utvalget. De har oftere en mer selvstendig stilling, driver med avsluttende behandlinger, og har sannsynligvis større frihet og autonomi i jobben enn de andre yrkesgruppene. De som jobber innenfor sosiale tjenester, så som barnevernspedagoger, sosionomer og vernepleiere, har arbeidsoppgaver som i større grad er begrenset av regelverk og offentlig styring, og dette kan være en grunn til at jobbengasjement er lavest i disse yrkesgruppene.

Det er imidlertid ikke sikkert at det er de samme jobbressursene som fører til engasjement i ulike yrkesgrupper. Undersøkelser har vist at det er forskjeller mellom for eksempel omsorgsyrker, industriarbeidere og transportarbeidere når det gjelder hvilke jobbkrav og jobbressurser som har størst betydning (Demerouti et al., 2001), og det er sannsynlig at ytterligere forskjeller vil gjelde for andre yrkesgrupper. I denne undersøkelsen ble de samme jobbressursene målt i alle syv yrkesgrupper, og det er derfor ikke mulig å se på forskjeller i jobbressurser tilbudt og benyttet.

### **Metodiske begrensninger**

En svakhet ved denne studien er at spørreskjema er benyttet for å samle inn alle dataene, og dermed er det en viss fare for at man oppnår en kunstig høy sammenheng mellom variablene fordi samme metode er benyttet (monometode-bias). Dette kan endres i framtidige studier ved å inkludere mer objektive data på enkelte forhold, f.eks arbeidsmengde og lederansvar. I denne undersøkelsen var variablene for jobbkrav nokså generelle fordi de samme spørsmålene skulle gjelde for mange ulike yrkesgrupper. Det er fordelene med å bruke yrkesspesifikke mål på jobbrelaterte variabler (Van der Doef & Maes, 2002), og framtidige undersøkelser bør vurdere mer yrkesrettede mål på jobbkrav.

Et annet metodisk problem er at svarprosenten er lavere enn hva man kunne ønske seg (61 % av de som deltok i første del av studien), og dette kan være et problem dersom frafallet ikke er tilfeldig. Dette er et vanlig problem i mange survey-undersøkelser, og en metaanalyse av 308 studier innenfor klinisk psykologi og rådgivning viste en gjennomsnittlig svarprosent på 49,6 (Van Horn, Green & Martinussen, 2007). Studier der man har undersøkt hvem det er som ikke svarer, viser at jevnt over har ikke-respondenter noe bedre helse og høyere inntekt enn de som velger å delta (Sogaard, Selmer, Bjertness, & Thelle, 2004; Vink et al., 2004). Likevel viste disse studiene at anslag på prevalenstall og beregninger av samvariasjon mellom variabler var rimelig nøyaktige, på tross av begrenset svarprosent, for de helsevariablene som ble studert (Sogaard et al., 2004; Vink et al., 2004).

En siste begrensning ved denne studien som bør nevnes, er at både mål på engasjement samt jobbkrav og ressurser er innsamlet på ett tidspunkt, og dermed kan vi strengt tatt ikke trekke noen kausale slutninger. For å bedre på dette problemet bør framtidige studier styrkes ved å inkludere longitudinelle data.

### **Implikasjoner for tiltak i organisasjoner**

Resultatene fra både denne og andre undersøkelser (Demerouti et al., 2001) indikerer at man ved å sørge for at arbeidstakere har de jobbressursene som er nødvendige for å mestre jobben, kan opprettholde motivasjon og jobbengasjement. Det kan innebære støtte i form av informasjon og praktisk assistanse, så vel som emosjonell støtte fra både medarbeidere og ledere, realistiske og framtidsrettede karrieremuligheter samt kontroll over eget arbeid og deltakelse i beslutningsprosesser. Samtidig tyder funnene på en også bør rette tiltak mot arbeidsbelastning og konflikter hvis man ønsker å øke vitalitet i jobben.

For å øke jobbengasjement i form av vitalitet, entusiasme og fordypelse er det altså nødvendig å styrke de aspektene ved arbeidsforhold som gir arbeidstakere en bedre mulighet til å mestre jobbkrav. Fokus på jobbengasjement, som representerer positive følelser overfor jobben, i stedet for fokus på belastninger og negative reaksjoner, kan være en gunstig innfallsvinkel for både individuelle og organisatoriske tiltak. I stedet for å fokusere på negative arbeidsforhold eller svakheter ved enkeltindividets mestringssevne vil en styrking eller forbedring av positive jobbressurser som autonomi, støtte og muligheter for vekst, utvikling og ulike karrieremuligheter for å stimulere til mer energi, begeistring og entusiasme i jobben sannsynligvis være lettere å få gehør for og å gjennomføre. Gitt at det har vært vanskelig å få til forskning for å evaluere tiltak i organisasjoner, er kanskje den positive vinklingen som jobbengasjement representerer, veien å gå for å øke forståelsen av hva som bidrar til helsefremmende og motiverende arbeidsmiljø.

Leiter (2006) har bemerket at holdninger til jobben reflekterer investeringer fra både arbeidstakerne og arbeidsmiljøet. Arbeidstakere bringer med seg vitalitet, involvering og effektivitet; arbeidssituasjonen reflekterer regler og praksis opprettholdt av organisasjonen. Han har forelått en rekke målsettinger for å øke nivået av jobbengasjement gjennom å fokusere på seks områder av arbeidslivet. Disse er arbeidsmengde, kontroll, belønning, fellesskap, rettferdighet og verdier. Ubalanse mellom individuelle arbeidstakere og arbeidsplassen i enhver av disse områdene øker utbrenthet og reduserer jobbengasjement. Leiter og Maslach (2005) har fremmet detaljerte forslag for hvordan man kan påvise ubalanse i disse seks områdene gjennom problemdiagnose og problemløsningsprosesser, samt forslag til ulike handlingsplaner og oppfølging. Noen eksempler er:

- Arbeidsmengde – redesigning av arbeidet slik at det bedre møter både organisatoriske og individuelle behov (f.eks. mer innovativt arbeid, fokus på høyt prioriterte oppgaver)
- Kontroll – øke innflytelse og medvirkning i beslutningstaking

- Belønning – mer anerkjennelse, mer støttende samhandling med ledere
- Fellesskap – øke interaksjon med kolleger, mer bruk av team
- Rettferdighet – styrking av gjensidig respekt, likeverdig behandling av ansatte, mer åpenhet og innsyn i prosedyrer og regler
- Verdier – tydeliggjøring av grunnleggende organisasjonsverdier, orientering av nyansatte i disse verdiene

Schaufeli and Salanova (2007) diskuterer også hvordan organisatoriske strategier som vurdering og evaluering av personalet, jobb-omorganisering, ledelse og opplæring kan brukes for å øke jobbengasjement. Jobbengasjement kan økes gjennom både jobbressurser og individuelle ressurser (selvopplevd mestringsevne). Personalplanlegging og evaluering gjør det mulig å utforme en psykologisk kontrakt som bedrer samsvaret mellom ansatt og organisasjon. De framhever også betydningen av å granske arbeidstakernes velvære og tilby seminarer som fremmer helse og velvære som en strategi for å optimalisere arbeidskvalitet. Omorganisering av arbeidet kan både redusere helserisiko og øke motivasjon hos arbeidstakere. Godt lederskap har også betydning for organisasjonsklima og kan dermed påvirke både motivasjon og engasjement.

## Konklusjon

Fokus på jobbengasjement i stedet for på belastninger og negative reaksjoner er helt i tråd med en generell trend mot en positiv psykologi, som fokuserer på menneskers sterke sider og optimale fungering (Seligman & Csikzentmihalyi, 2000). Med introduksjonen av begrepet jobbengasjement som en positiv motvekt til utbrenthet er forståelsen av hvordan ulike aspekter av arbeidsmiljøet kan påvirke arbeidstakere utvidet. Jobbengasjement representerer en utvidelse av feltet, og er et nytt og spennende område som kan gi nyttig og anvendbar informasjon om hva som bidrar til motivasjon og arbeidsglede hos arbeidstakere.

Resultatene støtter antakelsen om at jobbengasjement er en prosess separat fra utbrenthet og representerer en motivasjonsprosess der jobbressurser bidrar til at folk føler seg vitalisert og styrket i motsetning til utmattet og kynisk (Demerouti et al., 2001). Organisasjoner som ønsker seg vitale, motiverte og produktive arbeidstakere, som er involvert og interessert i arbeidet sitt, gjør lurt i å sørge for at de nødvendige jobbressurser er på plass. Engasjement kan muligens operere som en støtpute i forhold til negative effekter av høye jobbkraav, selv om det kun foreligger noen få klare funn på dette per i dag. Uansett er jobbengasjement et viktig område for videre forskning, og kunnskap om hvordan man kan stimulere til vitalitet, entusiasme og fordypelse i arbeidet, vil utgjøre et viktig bidrag til dette feltet framover.

Astrid M. Richardsen

Institutt for ledelse og organisasjon

Handelshøyskolen BI

0442 Oslo

Tlf 464 10 750

E-post [astrid.richardsen@bi.no](mailto:astrid.richardsen@bi.no)

*Teksten sto på trykk første gang i Tidsskrift for Norsk psykologforening, Vol 45, nummer 3, 2008, side 249-257*

## TEKST

**Astrid M. Richardsen**

**Monica Martinussen**, Avdeling for militærpsykologi og lederutvikling, Forsvarets Høgskole

+ Vis referanser

## Referanser

Bakker, A.B., Demerouti, E., Taris, T.W., Schaufeli, W.B. & Schreurs, P.J.G. (2003). A multigroup analysis of the Job Demands-Resources Model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, 10, 16-38.

Demerouti, E., Bakker, A.B., de Jonge, J., Janssen, P.P.M. & Schaufeli, W.B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal for Work Environment and Health*, 27, 279-286.

Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W.B. (2000). A model of burnout and life satisfaction amongst nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 32, 454-464.

Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W.B. (2001). The Job Demands-Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.

Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55, 34-43.

González-Romá, V., Schaufeli, W.B., Bakker, A., Lloret, S. (2006). Burnout and engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 165-174.

Greenhaus, J.H., Parasuraman, S. & Wormley, W. (1990). Organizational experiences and career success of black and white managers. *Academy of Management Journal*, 33, 185-198.

Hallberg, U., Schaufeli, W.B. (2006). «Same same» but different?: Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, 11, 119-127.



- Himle, D.P., Jayaratne, S.D. & Thyness, P. (1991). Buffering effects on four social support types on burnout among social workers. *Social Work Research and Abstracts*, 27, 22-27.
- Karasek, R.A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Leiter, M. P. (2006) Engagement with work: Issues for measurement and intervention. In R.J. Burke & C.L. Cooper (Eds), *The human resources revolution: Why putting people first matters*. London: Elsevier. pp. 213-230
- Leiter, M. P. & Maslach, C. (2005). *Banishing burnout: six strategies for improving your relationship with work*. San Francisco CA: Jossey-Bass.
- Linley, P.A., Joseph, S., Harrington, S. & Wood, A.M. (2006). Positive psychology: Past, present and (possible) future. *The Journal of Positive Psychology*, 1, 3-16.
- Llorens, S., Salanova, M., Schaufeli, W.B. & Bakker, A. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist. *Computers in Human Behavior*, 23, 825-841.
- Martinussen, M. & Richardsen, A. M. (2006). Air traffic controller burnout: Survey responses regarding job demands, job resources and health. *Aviation, Space, and Environmental Medicine*, 77, 422-428
- Martinussen, M, Richardsen, A. M. & Burke, R. J. (2007). Job demands, job resources and burnout among police officers. *Journal of Criminal Justice*, 35, 239-249.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*. San Fransisco, CA: Jossey-Bass, Inc.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- McKeen, C. A. & Burke, R. J. (1991). Work experiences and career success of professional women: Study design and preliminary findings. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 8, 251-258.
- Myers, D.G. (2000). The funds, friends, and faith of happy people. *American Psychologist*, 55, 56-67.
- Nerstad, C.G.L., Richardsen, A.M. & Martinussen, M. (2007). Factorial validity of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES) across occupational groups in Norway. Submitted.
- Peterson, C. (2000). The future of optimism. *American Psychologist*, 55, 44-55.
- Richardsen, A. M. & Martinussen, M. (2004). The factorial validity of the Maslach Burnout Inventory. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 1-20.
- Richardsen, A.M. & Martinussen, M. (2005). Factorial validity and consistency of the MBI-GS across occupational groups in Norway. *International Journal of Stress Management*, 12, 289-297.
- Richardsen, A. M., Burke, R. J. & Martinussen, M. (2006). Work and health outcomes among police officers: The mediating role of police cynicism and engagement. *International Journal of Stress Management*, 13, 555-574.
- Salanova, M., Agut, S. & Peiró, J.M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217-1227.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. & van Rhenen, W. (2006). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. Unpublished manuscript.
- Schaufeli, W.B., Martínez, I.M., Marques Pinto, A., Salanova, M. & Bakker, A.B. (2002). Burnout and engagement in university students: A cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33, 464-481.
- Schaufeli, W.B. & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In S.W. Gilliland, D.D. Steiner & D.P. Skarlicki (Eds.), *Research in Social Issues in Management (Volume 5): Managing Social and Ethical Issues in Organizations*. (pp. 135-177). Greenwich, CT: Information Age Publishers.
- 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.
- Seligman, M.E.P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Seligman, M.E.P., Steen, T.A., Park, N. & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60, 410-421.
- Sogaard A. J., Selmer, R., Bjertness, E., & Thelle, D. (2004, May 06). The Oslo health study: The impact of self selection in a large population-based survey. *International Journal for Equity in Health*. Retrieved from <http://www.equityhealthj.com/content/3/1/3>.
- Taylor, S.E., Kemeny, M.E., Reed, G.M., Bower, J.E. & Gruenewald, T.L. (2000). Psychological resources, positive illusions, and health. *American Psychologist*, 55, 99-109.
- Van der Doef, M. & Maes, S. (2002). Teacher-specific quality of work versus general quality of work assessment: A comparison of their validity regarding burnout, (psycho)somatic well-being and job satisfaction. *Anxiety, Stress and Coping*, 15, 327-344.
- Van Horn, P. S., Green, K. E. & Martinussen, M. (2007). Survey response rates and survey administration in counselling and clinical psychology: A meta-analysis. Submitted.
- Vink, J. M., Willemsen, G., Stubbe, J. H., Middeldorp, C. M., Ligthart, R. S. L., Baas, K. D. et al. (2004). Estimating non-response bias in family studies: Application to mental health and lifestyle. *International Journal of Epidemiology*, 19, 623-630.