



God Arbeidslyst

INDEKS RAPPORT 2022

- en kartlegging av nordmenns arbeidslyst



GOD ARBEIDSLYST INDEKS RAPPORT 2022 ER UTARBEIDET I PARTNERSKAP MELLOM KRIFA OG SMB NORGE, I SAMARBEID MED RESPONS ANALYSE.

Redaksjonelt team: Christian Otto Ruge (Redaktør, Krifa Norge)
Joachim Dagenborg (SMB Norge)
Anne Gretteberg Meyer (Respons Analyse)
Helle Stenbro (Videncenter for God Arbejdslyst)

Analyser: Kjersti Kræmer (Respons Analyse)
Morten Island (Respons Analyse)
Christian Otto Ruge (Krifa Norge)

Grafisk Design: Christian Otto Ruge (Krifa Norge)
Malin Thurn Egeland (Egeland Design)

Foto: Shutterstock

Trykk: LaserTrykk.no

ISBN: 978-82-93987-01-07 (digital utgave)

© Krifa og SMB Norge 2022

For ytterligere informasjon, kontakt oss på post@krifa.no, eller post@dinbedrift.no.

KRIFA er en skandinavisk arbeidstakerorganisasjon som ble etablert i Danmark 1899 og som i dag har snaut 190 000 medlemmer. Vi har som visjon å skape opplevd god arbeidslyst hos den enkelte, i alle faser av arbeidslivet. Vi vil at folk skal oppleve trivsel og glede - i arbeidet sitt og i livet generelt. 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

SMB Norge er en interesseorganisasjon for små- og mellomstore bedrifter og har ca. 5 500 medlemsbedrifter over hele landet. Vi får stadig nye medlemmer og det styrker vår gjennomslagskraft overfor politikere. Vi arbeider for å ivareta de mindre bedriftenes interesser og levevilkår, og være den sterke stemmen i samfunnsdebatten i saker som opptar landets bedriftsbyggere. Våre medlemsbedrifter spenner over de fleste bransjer, hvor bygg/anlegg, varehandel, industri og faglig-teknisk tjenesteyting og helse utgjør de største. Flertallet av medlemsbedriftene er små og mellomstore bedrifter, og ca. halvparten har inntil fem ansatte. Bedriftene sysselsetter i dag i overkant av 25 000 medarbeidere. Les mer på www.dinbedrift.no

RESPONS ANALYSE er et fullservice rådgivnings- og analysebyrå som bidrar med både kvalitativ og kvantitativ innsikt. Respons Analyse ble etablert i 2005 og er blant de største analysebyråene i Norge - og et av de svært få helnorske. Les mer på www.responsanalyse.no



God Arbeidslyst

INDEKSRAPPORT 2022

- en kartlegging av nordmenns arbeidslyst

Innhold

Forord	5
Den gode arbeidsplass og de gode følgene	6
Forklaring av ord og uttrykk	8
Grafisk oversikt, del 1	10
Mening	12
Mestring	16
Kolleger	20
Balanse	24
Medbestemmelse	28
Resultater	32
Ledelse	36
Utviklingen i Norge 2017 - 2022	40
Hvordan kan vi skape enda bedre arbeidsplasser?	41
Grafisk oversikt, del 2	42
Lønner det seg?	43
Arbeidslyst og sykefravær	44
Arbeidslyst og turnover	45
Lønn og arbeidslyst	46
Arbeidslyst og samfunnet	47
Betraktninger post korona	48
Arbeidstaker versus arbeidsgiver	59
Slik gjorde vi det	50

Hva gir god arbeidslyst

- og hvorfor er god arbeidslyst viktig?

Det er disse spørsmålene som er fokus for denne rapporten som er utviklet i samarbeid mellom Krifa, SMB Norge og Respons Analyse.

Krifa er arbeidstakerorganisasjonen som drives av ønsket om å hjelpe mennesker til et godt arbeidsliv, til god arbeidslyst. SMB Norge er interesseorganisasjonen for små- og mellomstore bedrifter som vil endre premissene for norsk næringspolitikk, og slik hjelpe sine medlemsbedrifter å lykkes.

Tidligere indeksstudier i Norge og Danmark har slått fast at den gode arbeidslysten gir ansatte generell trivsel og livslykke. Det er også vist at bedrifter som klarer å øke arbeidslysten blant sine ansatte også øker resultatet sitt på bunnlinsen.

På dette grunnlag var det naturlig for våre organisasjoner å inngå et samarbeid om å sette fokus på, og målrettet investere i, god arbeidslyst. Dette er vinn – vinn både for arbeidstakere og arbeidsgivere!

Sammen med Respons Analyse har vi fått et unikt innblikk i hva som gir nordmenn lyst til å gå på jobben, som gjør at de trives og som gjør at de er motivert til å bidra, og vi har vist hvordan målrettede tiltak kan brukes for å fremme god arbeidslyst til glede for den ansatte, for virksomheten denne er ansatt i og for samfunnet som helhet.

Det finnes ingen allmenngyldig oppskrift på det gode liv - eller den gode personaledelse. Derimot finnes det ansatte som har større arbeidslyst enn andre, mennesker som opplever større grad av lykke enn andre og virksomheter som lykkes bedre enn andre. Og det finnes fellesnevner blant disse. Med denne rapporten vil vi gi dypere innsikt i dette.

Vi har som ambisjon at rapportens resultater gir faktabasert kunnskap og inspirasjon til alle som ønsker å sette god arbeidslyst på dagsordenen, sin egen og andres, og som vil være med på å løfte det moderne arbeidsliv i Norge til nye høyder.

Kristin Fjellman
Daglig leder
Krifa Norge



Jørund Rytman
Administrerende direktør
SMB Norge



Den gode arbeidsplass og de gode følgene

Gode arbeidsplasser fostrer den gode arbeidslysten. Det styrker de ansattes generelle livstilfredshet og lykkefølelse, og mye tyder på at det også er god forretningsdrift.

GOD ARBEIDSLYST INDEKS

God Arbeidslyst Indeks gir oss temperaturen på arbeidslysten på norske arbeidsplasser, samtidig som årsaker og virkninger dokumenteres.

Den grunnleggende studien (del 1) bekreftet det vi antok: Arbeidslysten hos norske arbeidstakere kan langt på vei forklares av faktorene "Mening", "Mestring", "Medbestemmelse", "Balanse", "Kolleger", "Resultater" og "Ledelse".

LYKKE

Som i alle tidligere gjennomførte God Arbeidslyst indeksstudier, viste også God Arbeidslyst Indeks 2022 at en vesentlig del av vår totale lykke og livstilfredshet formes av arbeidsforholdene våre. Jobben er en sentral del av livet vårt, og konsekvensene av vår arbeidslyst kan ikke isoleres til arbeidsplassen.

"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, redaktør for World Happiness Report

DOKUMENTERT GOD FORRETNING

Bred internasjonal forskning har vist at god arbeidslyst også merkes på bunnlinjen. Dette er blant annet understreket i World Happiness Report, som utgis årlig på vegne av FN.¹

Det er også dokumentert at virksomheter med fornøyde ansatte klarer seg bedre enn konkurrentene², at god arbeidslyst har betydning når det gjelder å tiltrekke seg kunder³ og at arbeidsglede generelt øker bedrifters fortjeneste.⁴

«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

OMFATTENDE DANSK STUDIE

Videncenter for God Arbeidslyst gjorde i 2019- 2022 en omfattende dansk studie sammen med den fagøkonomiske tankesmien Kraka. De tok for seg God Arbeidslyst, slik Krifa definerer det, og påviste tydelige personlige, bedriftsøkonomiske- og samfunnsøkonomiske sammenhenger med den gode arbeidslysten. Disse er bl.a. basert på senere tilbaketrekning fra arbeidsmarkedet (pensjonering), lavere sykefravær, lavere frekvens av jobbskifter og bedre resultat på bunnlinjen⁵.

GJELDER DETTE OGSÅ FOR NORGE?

Med God Arbeidslyst Indeks 2022 ønsket vi å belyse funn fra den danske studien, for å se om vi kunne dokumentere lignende sammenhenger i Norge.

Om vi lykkes med dette ville det også styrke vurderingen av den konkrete danske innsikten i en norsk kontekst. Veldokumenterte verktøy ville da ligge klare til bruk - også her til lands.

VELDOKUMENTERTE VERKTØY

God Arbeidslyst Indeks 2022 bekrefter funnene fra tidligere indeksstudier, samt flere viktige sammenhenger fra den danske studien om lønnsomhet.

Rapporten viser hva som gir norske arbeidstakere god arbeidslyst - og hvilke gevinster dette kan ha.

God Arbeidslyst Indeksrapport 2022 presenterer et sett veldokumenterte verktøy til glede for ansatte, virksomheter og for det norske samfunnet.

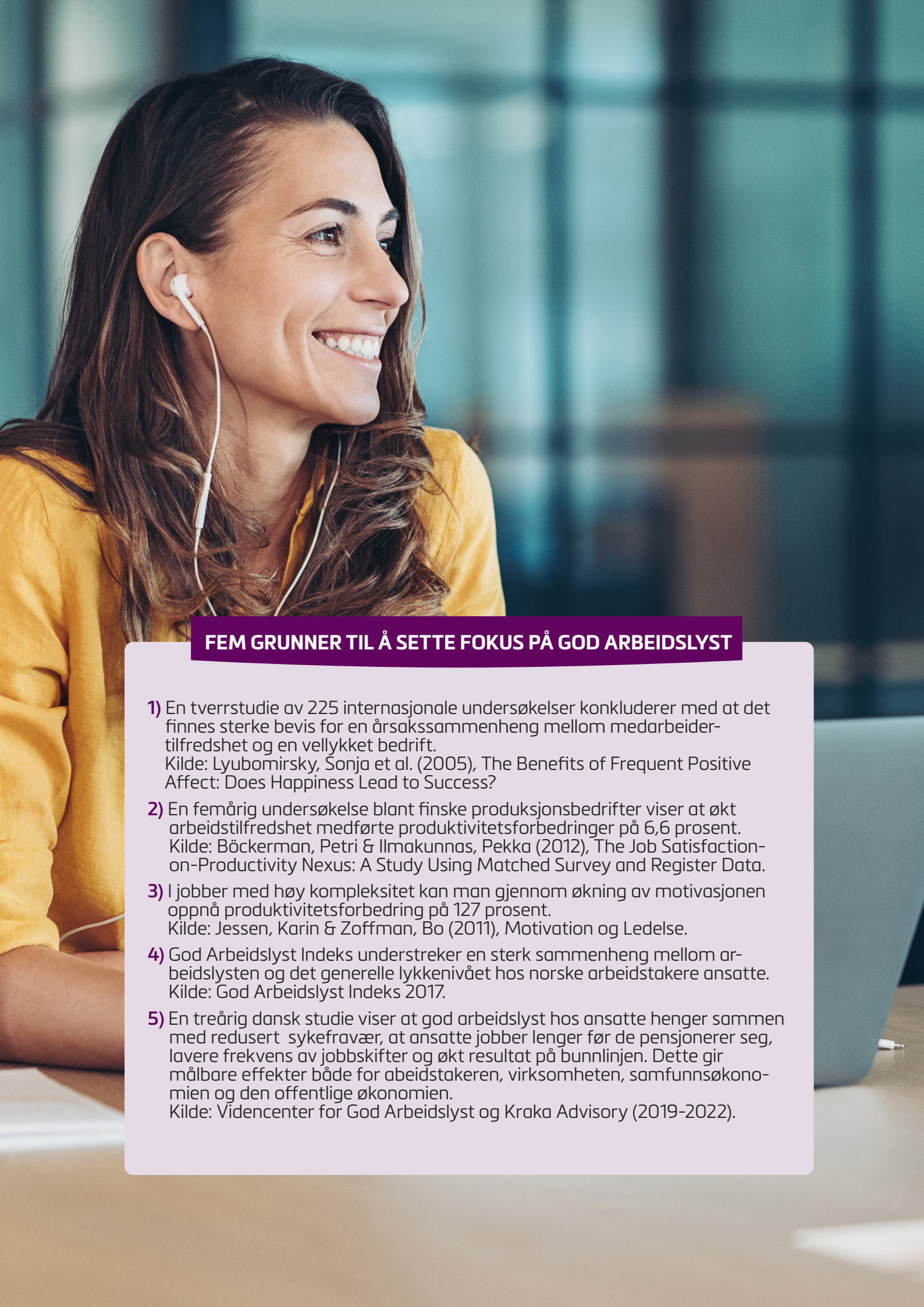
¹ Earth Institute, Columbia University (2012-2022): World Happiness Report.

² Alex Edmans (2012): "The link between jobsatisfaction and firm value", Academy of Management Perspectives.

³ Harter et al. (2010): "Causal impact of employee work perceptions on the bottom line of organizations", Perspectives on Psychological Science.

⁴ Achor, Shawn (2010): The Happiness Advantage.

⁵ Videncenter for God Arbeidslyst og Kraka (2019): "Trivsel betaler sig" og "Arbeidslyst giver bonus på bundlinjen".



FEM GRUNNER TIL Å SETTE FOKUS PÅ GOD ARBEIDSLYST

- 1) En tverrstudie av 225 internasjonale undersøkelser konkluderer med at det finnes sterke bevis for en årsakssammenheng mellom medarbeider-tilfredshet og en vellykket bedrift.
Kilde: Lyubomirsky, Sonja et al. (2005), The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success?
- 2) En femårig undersøkelse blant finske produksjonsbedrifter viser at økt arbeidstilfredshet medførte produktivetsforbedringer på 6,6 prosent.
Kilde: Böckerman, Petri & Ilmakunnas, Pekka (2012), The Job Satisfaction-on-Productivity Nexus: A Study Using Matched Survey and Register Data.
- 3) I jobber med høy kompleksitet kan man gjennom økning av motivasjonen oppnå produktivetsforbedring på 127 prosent.
Kilde: Jessen, Karin & Zoffman, Bo (2011), Motivation og Ledelse.
- 4) God Arbeidslyst Indeks understreker en sterk sammenheng mellom arbeidslysten og det generelle lykkenivået hos norske arbeidstakere ansatte.
Kilde: God Arbeidslyst Indeks 2017.
- 5) En treårig dansk studie viser at god arbeidslyst hos ansatte henger sammen med redusert sykefravær, at ansatte jobber lenger før de pensjonerer seg, lavere frekvens av jobbskifter og økt resultat på bunnlinjen. Dette gir målbare effekter både for arbeidstakeren, virksomheten, samfunnsøkonomien og den offentlige økonomien.
Kilde: Videncenter for God Arbeidslyst og Kraka Advisory (2019-2022).

Forklaring av ord og uttrykk

FAKTORER

En "faktor" er et "forhold" som ikke kan observeres direkte, men som kan belyses fra flere vinkler/dimensjoner, og kartlegges gjennom et sett med spørsmål.

ARBEIDSLYST

For å kunne måle "arbeidslyst" har vi delt inn konseptet i seks dimensjoner og stilt ett spørsmål knyttet til hver av disse:

- Føler du glede ved arbeidet ditt? -
- Føler du deg motivert til å gå på jobb?
- Er arbeidsplassen din, generelt sett, et godt sted å jobbe?
- Hadde du en bra dag på jobben forrige arbeidsdag?
- Ser du frem til neste gang du skal på jobb?
- Er du i det store og det hele fornøyd med jobben din?

Vi har videre identifisert syv faktorer som til sammen forklarer 72% av arbeidslysten hos ansatte i norske virksomheter. Dette er forklaringsvariablene i indeksrapportens del 1:



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 arbeidslust. 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 opplevde 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 arbeidslust.



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.



MEDBESTEMMELSE

Når vi opplever at vi har innflytelse på arbeidsplassen påvirker det arbeidslysten vår. Hvis vi selv kan bestemme hvordan, når og med hvem vi skal løse oppgavene våre, øker det gleden ved å gå på jobb.

Vi har funnet tydelige årsakssammenhenger mellom alle de syv ovennevnte faktorene og nordmenns arbeidslust.

Den internasjonale forskningslitteraturen peker imidlertid på en lang rekke faktorer som har påvirkning på arbeidslysten. Det understreker at det tross alt er 28% vi ikke har kartlagt.

Vi håper imidlertid vårt utvalg av faktorer, og de funnene vi har gjort, vil kunne skape et faktabasert grunnlag for inspirasjon og diskusjon om hvordan vi kan fremme den gode arbeidslysten.

TALL

I denne rapporten omtales tall for temperaturer, effekter og forklaringsgrad. Tallene er beregnet via deskriptive analyser og regresjonsanalyser. Du kan lese mer om metodene i avsnittet "Slik gjorde vi det" på s. 50.

TEMPERATUR

poeng

TEMPERATUR

Temperaturen er et uttrykk for hvordan nordmenn i gjennomsnitt opplever et forhold.

Det kan for eksempel være hvor tilfreds man er med sin leder. Temperaturen er da beregnet på bakgrunn av en rekke spørsmål om ledelse, som for eksempel: "Opplever du at din nærmeste overordnede har god faglig kompetanse?" og "Har du tillit til den nærmeste lederen din?".

Vi angir temperaturen i poeng, på en skala fra 0 til 100.

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 vil arbeidslysten øke med faktorens tall for effektpoeng.

Vi kan for eksempel forestille oss at opplevelsen av å ha medbestemmelse stiger med 10 poeng på vår skala. Det medfører en økning i arbeidslysten på 1,0 poeng på en tilsvarende skala (effektpoenget for medbestemmelse = 1,0).

Mer konkret kan vi tenke oss at en medarbeider, Per, opplever en samlet arbeidslyst på 70 (skala 0 - 100), og at han føler at han har medbestemmelse på 50. Året etter opplever Per en større grad av medbestemmelse i arbeidet sitt, og

rapporterer nå 60 i stedet for 50. Det innebærer at den samlede arbeidslysten også har økt fra 70 til 71.

Hvilke faktorer som betyr mer eller mindre for god arbeidslyst i hverdagen er selvsagt individuelt. Rapporten viser således den gjennomsnittlige effekten blant arbeidstakere på norske arbeidsplasser.

FORKLARINGSGRAD

poeng

FORKLARINGSGRAD

Forklaringsgraden uttrykker hvor stor del av den avhengige variabelen som forklares av de uavhengige variablene. Med andre ord; hvor stor del av arbeidslysten vi kan forklare med denne studiens syv faktorer. Forklaringsgraden oppgis i prosent.

GOD ARBEIDSLYST

INDEKS-RAPPORT 2022: DEL 1

LYKKE

ARBEIDSLYST



KOLLEGER



MENING



RESULTATER



MESTRING



LEDELSE



BALANSE



MED-BESTEMMELSE

God Arbeidslyst Indeks-modellen sammenfatter en lang rekke spørsmål til syv 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

70

Nordmenns lykkenivå og arbeidslyst på en skala fra 0 til 100 poeng. Tallene viser at nordmenn jevnt over opplever et høyt nivå av både arbeidslyst og lykke.

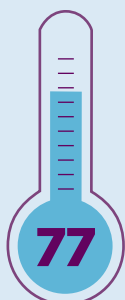
LYKKE

73

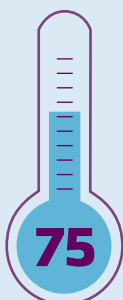
HVOR FORNØYDE ER NORDMENN

MED FAKTORENE SOM PÅVIRKER ARBEIDSLYSTEN DERES?

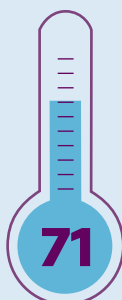
Skala 0-100



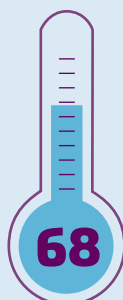
KOLLEGER



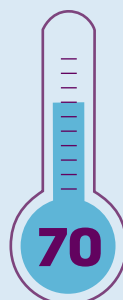
MENING



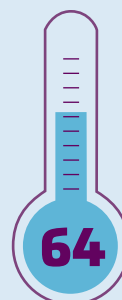
RESULTATER



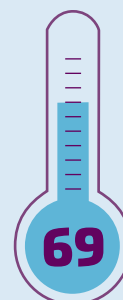
MESTRING



LEDELSE



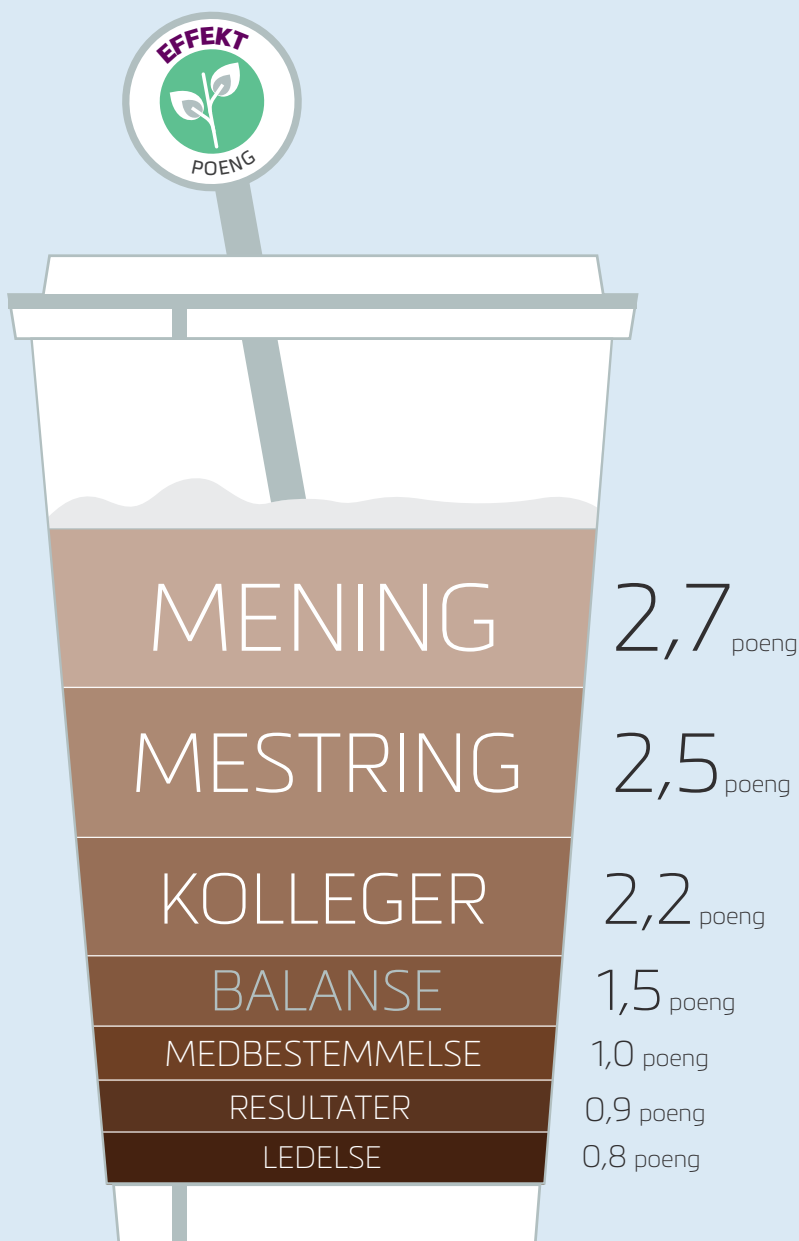
BALANSE



MED-BESTEMMELSE

UNDERSØKELSEN FORKLARER STØRSTEDEL AV NORDMENNNS ARBEIDSLYST

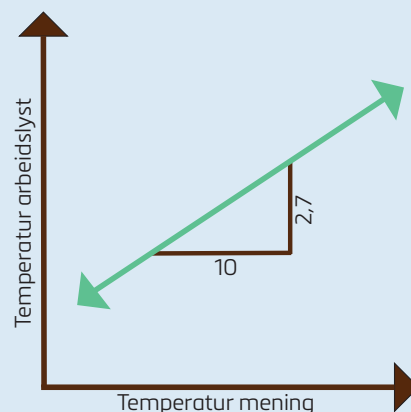
HVA HAR STØRST EFFEKT PÅ NORDMENNNS ARBEIDSLYST?



EFFEKT
poeng

Alle de **syv faktorene** påvirker nordmenns arbeidslyst på en tydelig (signifikant) måte, men enkelte faktorer har større effekt enn andre.

Hvis vi for eksempel forbedrer opplevelsen av mening fra 70 til 80, vil arbeidslysten kunne øke med 2,7 poeng.



5,6

Arbeidslyst og lykke

Hvor stor glede vi har på jobben har betydning for hvor mye glede vi opplever generelt: God Arbeidslyst Indeks 2022 viser at når arbeidslysten økes med 10 poeng, påvirker det vårt Lykkenivå med 5,6 poeng.

Mening

Opplevelsen av å bruke arbeidslivet på noe meningsfylt har avgjørende betydning for norske arbeidstakere. Det er faktisk den faktoren som har størst innvirkning på god arbeidslyst, ifølge God Arbeidslyst Indeksrapport 2022.

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.⁶

Professor Fischer understreker også hvordan det i moderne arbeidsliv er svært utbredt å forme sitt eget arbeid slik at det får et høyere 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 å styrke arbeidslysten.⁷

«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 frivillig og 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.

⁶ Fisher, Cynthia D (2010): *Happiness at work* International Journal of Management Reviews vol. 12 (4) pp 384-412.

⁷ Cowi (2010): «Arbeidsmiljø sett med virksomhetsøkonomiske briller».

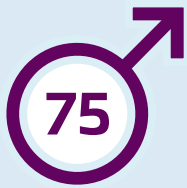




Temperatur på mening



Kvinner



Menn



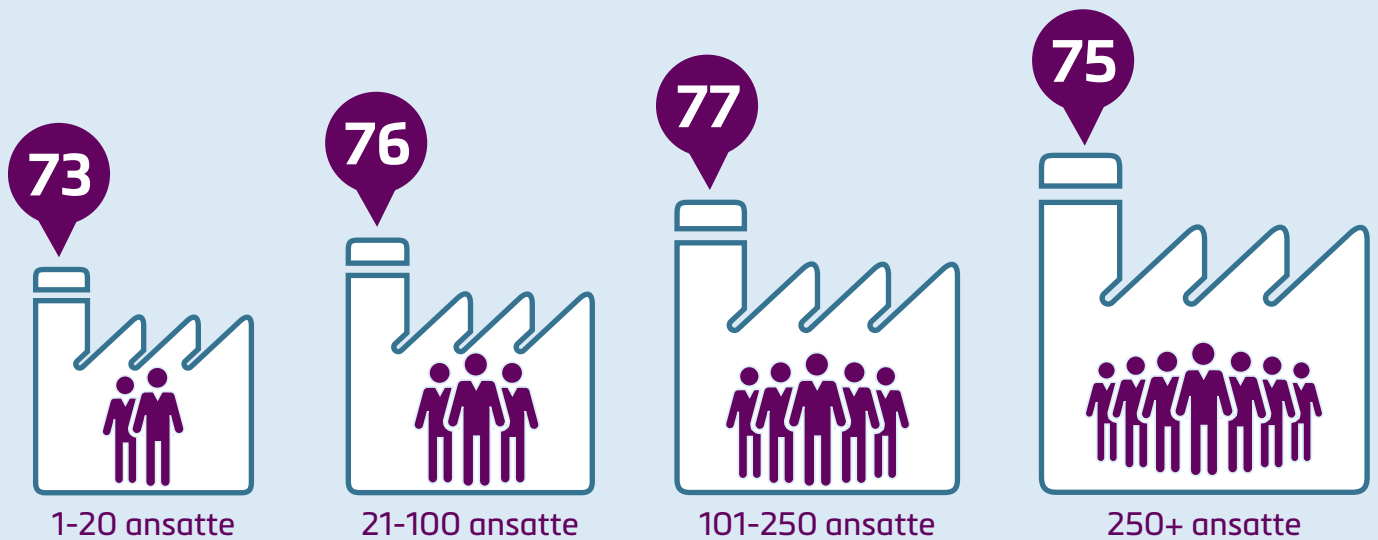
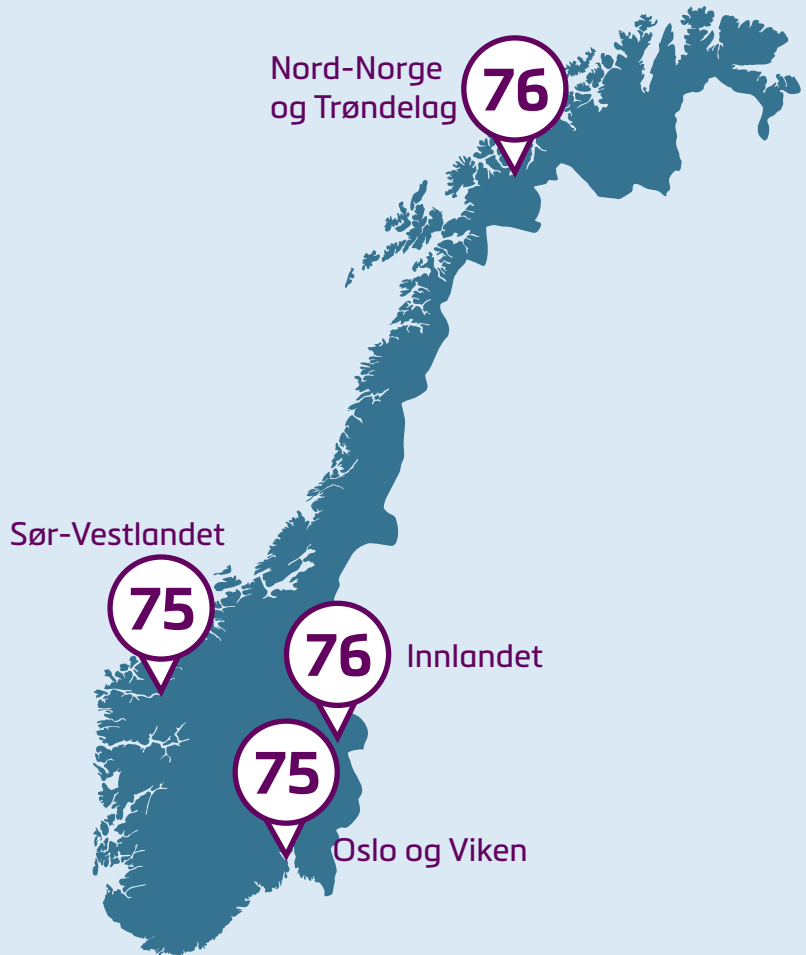
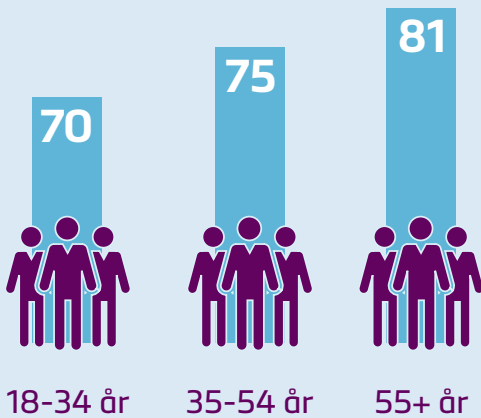
Offentlig sektor **79**



Privat sektor **72**



Ideell sektor **81**





MENING PÅVIRKER ARBEIDSLYSTEN VÅR MEST

Tidligere studier understreker hvor viktig det er for arbeidslysten vår å oppleve mening.⁸ Peter Warr, som er professor emeritus ved Institutt for Arbeidspsykologi 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».

Andre tidligere undersøkelser understreker at en følelse av mening med arbeidet også er viktig for norske arbeidstakere.⁹ Disse resultatene støttes av de **respondentene som deltok i denne undersøkelsen**.

Mening er faktisk den faktoren som har aller størst effekt på arbeidslysten blant norske arbeidstakere i vår studie. Når meningen med arbeidet stiger med 10 poeng, vil den samlede arbeidslysten stige med hele 2,7 poeng.

Meningsfaktoren gjenspeiler menneskenes grunnleggende ønske om å hjelpe og bidra positivt i andres liv.¹⁰ I denne sammenheng skal mening forstås som noe som kan finnes innenfor alle slags yrker, og som ikke bare er karakteristisk for tradisjonelle omsorgsfag. Å produsere og utvikle høreapparater av høy kvalitet er for eksempel meningsfylt, fordi arbeidet utgjør en forskjell for hørselshemmede.¹¹ Også det å være sikkerhetvakt kan oppleves som meningsfylt fordi deres tilstedeværelse bidrar til at andre kan ferdes trygt.

Å øke det meningsfylte aspektet ved arbeidet kan derfor være en kullkantet mulighet til å heve arbeidslysten på norske arbeidsplasser.

«At du bruker deg selv på en meningsfylt måte er en stor del av et lykkelig arbeidsliv.»

*Peter Warr, professor emeritus, Institutt for Arbeidspsykologi
Sheffield University Management School*

NOEN FUNN

Som det fremkommer av den grafiske oversikten er temperaturen på mening forholdsvis lav blant ansatte under 34 år, i privat sektor og i små virksomheter.

Den klart laveste opplevelsen av mening finner vi blant ansatte innen hotell og restaurant (65) fulgt av ansatte innen varehandel (69). Blant alle disse gruppene er altså potensialet for en økning av arbeidslysten stort ved for alvor å sette "mening" på dagsordenen.

Høyest opplevelse av mening finner vi i ideell og offentlig sektor, spesielt innen undervisning og forskning (82), helse, sosial og omsorgstjenester (81) og organisasjonsarbeid (81). Hos disse er opplevelsen av mening så høy at det vil kunne være enda mer å hente for arbeidslysten ved å prioritere andre faktorer.

HVORDAN ØKE MENINGSOPPLEVElsen?

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.

Som det fremgår av eksemplene kan arbeidet med meningsfaktoren gjøres uten store kostnader. Smarte valg og bevisst kommunikasjon kan hjelpe ansatte å se arbeidet sitt i et større perspektiv.

⁸ 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.

⁹ Ennova (2013): *European Employee Index*

¹⁰ Botton, Alain De (2010): *The Pleasures and Sorrows of Work*

¹¹ 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 både i møte med arbeidsoppgavene, og i møte med de endringer ansatte til stadighet må forholde seg til. Følelsen av at vi strekker til 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 fordypning. Her samsvarer ferdighetene våre nettopp med utfordringen, og vi opplever en slik kon-

sentrasjon 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 2022 viser at mestring er en av de viktigste faktorene når det gjelder hva som skaper glede på norske arbeidsplasser. Faktisk viser det seg at faktoren 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 hele 2,5 poeng på arbeidslysten.

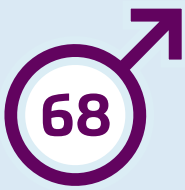




Temperatur på **mestring**



Kvinner



Menn



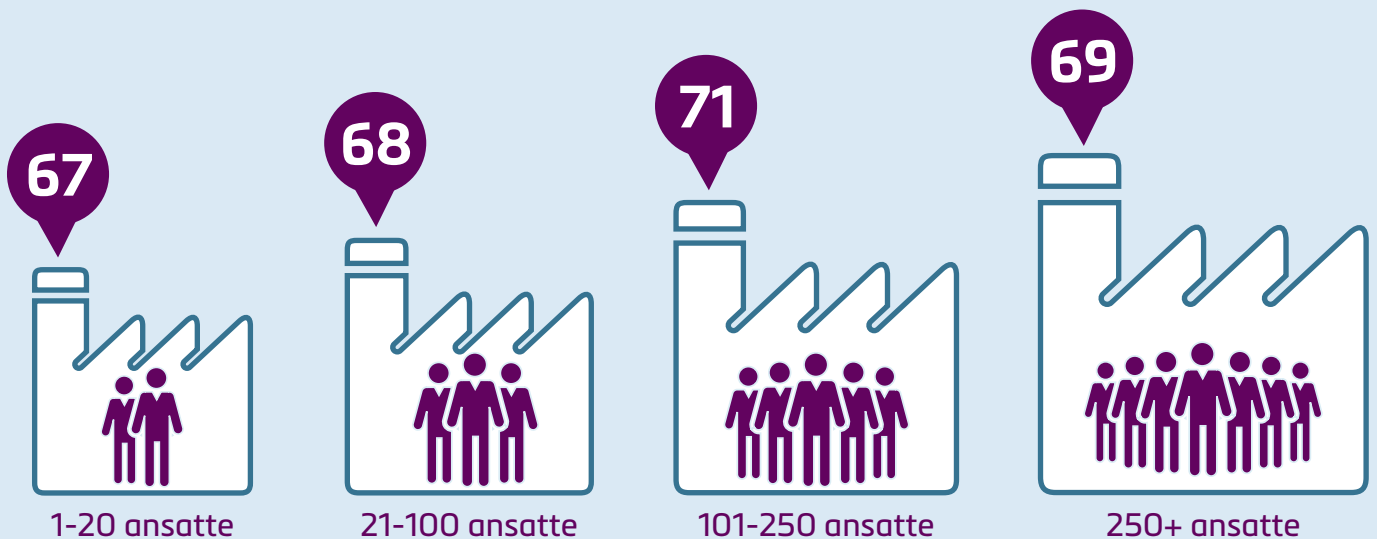
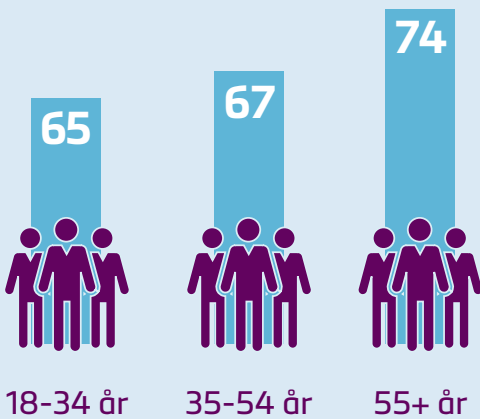
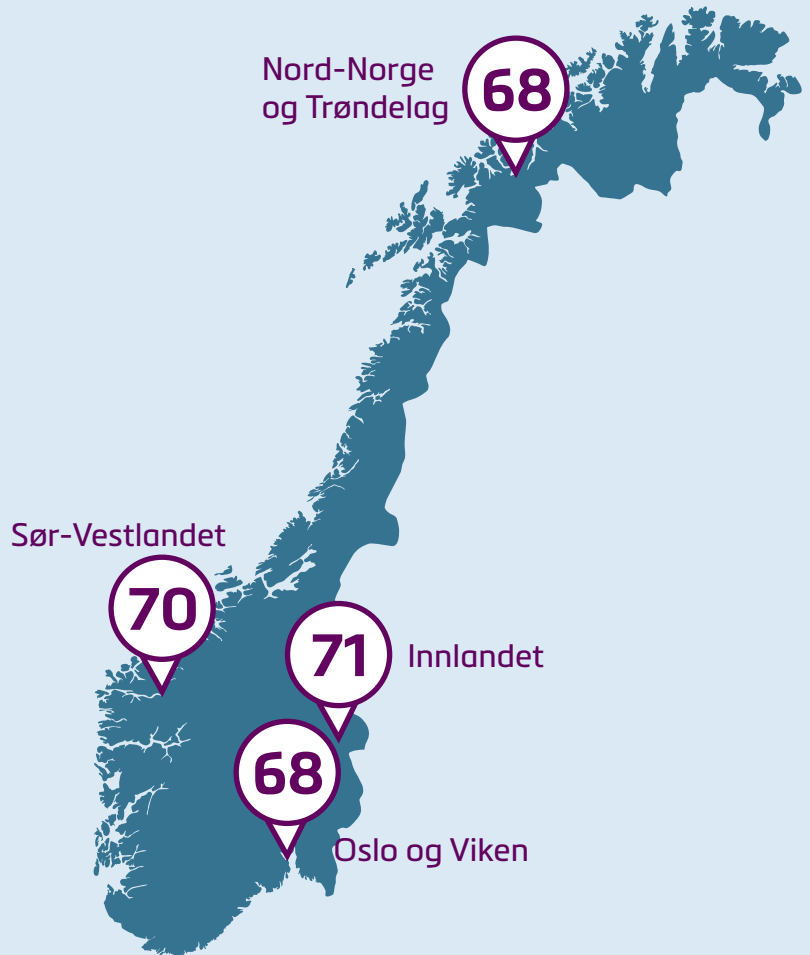
Offentlig sektor **70**



Privat sektor **67**



Ideell sektor **71**





2,5
POENG

VI VIL BLI ENDA BEDRE

I boken "Drive: The surprising truth..."¹², en bestselger innenfor ledelseslitteraturen, beskriver forfatteren Daniel Pink 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 – å 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 2022, 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. Mestrings betydning for god arbeidslyst er samtidig knyttet til andre faktorer i God Arbeidslyst Indeks 2022. 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. 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.

NOEN FUNN

Som vi ser på den grafiske oversikten, er den generelle temperaturen på mestring vesentlig lavere enn for eksempel mening (68 vs. 75).

En gruppe som skiller seg ut med høyere nivå enn de andre er den eldste aldersgruppen. Det kan handle om at vi blir bedre på det vi gjør, jo eldre vi blir – og dermed opplever større grad av mestring. Det kan også handle om at innsikt i hva vi er flinke til, og ikke fullt så flinke til, er noe som kommer med alderen – og at vi derfor blir bedre til å matche oppgavene med ferdighetene når vi blir eldre.

Lavest temperatur på mestring finner vi blant ansatte i hotell- og restaurantnæringen (61), handelsnæringen (63) og distribusjon, shipping og transport (63). De høyeste temperaturene for mestring finner vi innen undervisning, forskning og kunnskapsformidling (72) og organisasjonsarbeid (72), men heller ikke her ligger temperaturene høyere enn det gjennomsnittlige for faktoren mening.

Med tanke på at temperaturen på mestring generelt sett er relativt lav, men effekten av mestring på arbeidslyst så høy, vil utvikling av denne faktoren være et strategisk godt sted å begynne for mange arbeidsgivere som vil utvikle sine ansattes arbeidslyst. Dette gjelder i særdeleshet innen bransjene/næringene med lavest temperatur (se over).

HVORDAN KAN VI STYRKE MESTRINGSFØLELSEN?

I boken "Flow"¹³ 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

¹² Daniel, P. (2009): "Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us"

¹³ Csikszentmihalyi, M. (2008). "Flow: The Psychology of Optimal Experience" (Harper Perennial Modern Classics)

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. 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 noe særegent for arbeidsplassen.¹⁴ 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 samhörigheten 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 2022 viser: Av alle faktorene som er kartlagt, er nordmenn mest fornøyd med sine kolleger. Analysene peker også på at denne faktoren har stor effekt; hvis vi løfter tilfredsheten med kollegene med 10 poeng, stiger arbeidslysten med 2,2 poeng. Den gode tilfredsheten med kolleger kan altså være en viktig årsak til den høye temperaturen på arbeidslyst.





Temperatur på **Kolleger**



Kvinner



Menn



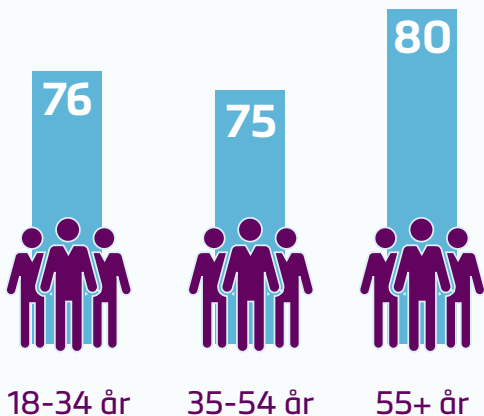
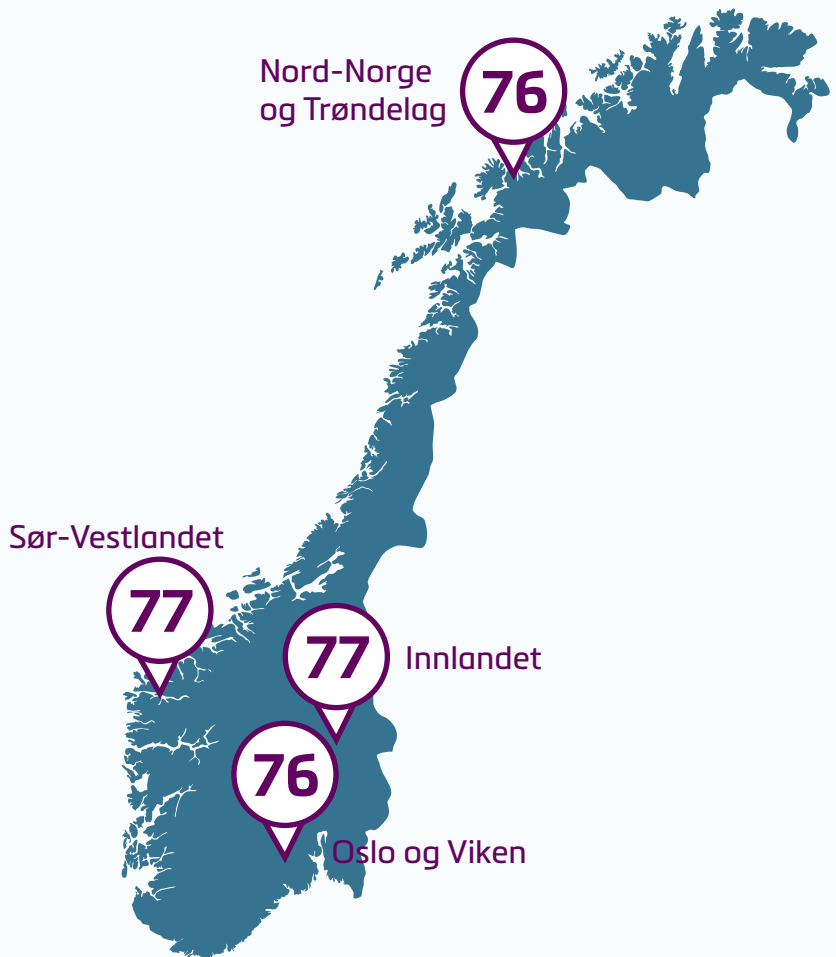
Offentlig sektor **77**



Privat sektor **76**



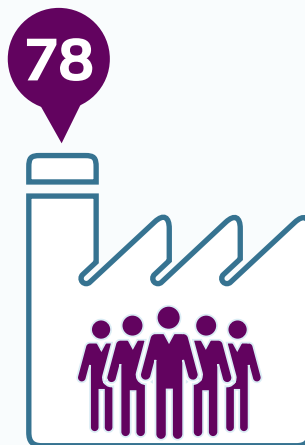
Ideell sektor **76**



1-20 ansatte



21-100 ansatte



101-250 ansatte



250+ ansatte



2,2
POENG

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.¹⁵ 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.¹⁶ 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.

NOEN FUNN

Som det fremgår av den grafiske oversikten, er temperaturen på "kolleger" svært høy i alle hovedgruppene våre. Den er faktisk den høyeste blant alle faktorene.

Temperaturen skiller seg også ut som uvanlig jevn. Ingen av de hovedgruppene skiller seg fra gjennomsnittet med mer enn noen få temperaturpoeng. Dette er altså en faktor som oppleves som bra for de aller fleste.

Hvis vi går litt dypere i tallmaterialet, er det imidlertid to undergrupper som markerer seg med betydelig lavere temperatur enn majoriteten. Dette er de ansatte i restaurant- og hotellbransjen (64) og de som har vært permittert i forbindelse med korona (61).

Siden hotell- og restaurantbransjen er en av de bransjene hvor permitteringsgraden har vært høyest under koronapandemien, er det rimelig å anta at det er en sammenheng mellom disse. Det kan derfor ikke konkluderes i forhold til temperaturen i "normaltid" for bransjen, men ansattes opplevelse av kolleger er noe arbeidsgivere innen hotell og restaurant bør følge ekstra godt med på.

Hvis det viser seg at den lave temperaturen er en blivende trend, vil det være både takknemlig og effektivt å ta tak i nettopp denne faktoren med sin høye effektgrad (2,2).

For mer om konsekvensene av koronapandemien, se kapittelet "Betraktninger post korona".

HVORDAN HEVER MAN KOLLEGAOPPLEVELSEN?

Når vi har kartlagt nordmenns opplevelse av sine kolleger har vi spurt etter om man "trives" med dem, og om man "synes det er enkelt å være en del av fellesskapet". Det handler om de sosiale relasjonene, men ikke bare det.

Vi spurte også om en har "tillit til sine kolleger", om en er "gode til å anerkjenne hverandre" og også om en opplever et godt "faglig samspill" seg i mellom. Den faglige profesjonaliteten og aktive anerkjennelsen er en vel så stor del av denne faktoren.

Videre er det totaliteten av disse forholdene som har den tydelige effekten på arbeidslyst. For å heve opplevelsen av kollegene, med det formålet å heve arbeidslysten, bør en derfor ta for seg hele bredden av det denne faktoren rommer.

En ledelsesform som tar disse forholdene på alvor er det Jan Spurkeland kaller "relasjonsledelse".¹⁷ Ledere som opplever at de ansatte scorer lavt på kolleger oppfordres til å sette seg inn i dette konseptet.

¹⁵ Dalsgaard, Anne Line & Pahuus, Anne Marie (2009): *Det meningsfylte arbeidsliv - Et casestudie hos BDO Scanrevision og Systematic*

¹⁶ Intervju med Amy Blankson

¹⁷ Spurkeland, J. (2009): "Relasjonsledelse"

¹⁸ Spurkeland, J.: <https://www.idebanken.org/innsikt/artikler/relasjonsledelse>

Balanse

Arbeidslyst skapes ikke bare på arbeidsplassen. En viktig del av arbeidslysten oppstår når det også er balanse og samspill mellom arbeidsliv og privatliv.

Blant alle de syv faktorene for arbeidslyst som er undersøkt i God Arbeidslyst Indeks 2022, er balanse den faktoren norske arbeidstakere scorer lavest på. Det gjelder både i offentlig og privat sektor, og det er uavhengig av kjønn.

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 synes er viktige.

Mange vil kanskje oppfatte privatlivet som adskilt fra arbeidet, og synes det er kunstig å trekke inn dette når vi snakker om arbeidslyst. Men familielivet danner uunngåelig en ramme rundt arbeidet, og nøkkelordet er balanse.

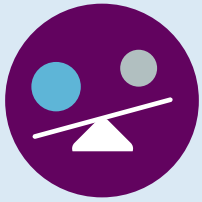
Når vi har kartlagt balanse, har sett på ansattes opplevelse av balanse mellom arbeid og fritid - men også på ansattes opplevelse av balanse på arbeidsplassen.

Balanse på arbeidsplassen vurderes ut ifra hvorvidt den ansatte føler at det er samsvar mellom oppgavene vedkommende gis, og den tiden som er tilgjengelig for å løse dem. Å kjenne på at det ikke er samsvar mellom arbeidstid og tildelte oppgaver kan oppleves svært belastende.

Undersøkelsen viser at begge dimensjoner av balanse, balansen på jobb og balansen utenfor jobb, har en tydelig positiv påvirkning på arbeidslysten.

Hvis balansen økes med 10 poeng vil arbeidslysten øke med 1,5 poeng. Balanse-faktoren ligger dermed midt på treet blant de faktorene som påvirker arbeidslysten vår, men fordi utgangspunktet er såpass lavt er det en svært takknemlig faktor å jobbe med.





Temperatur på **Balanse**



Kvinner



Menn



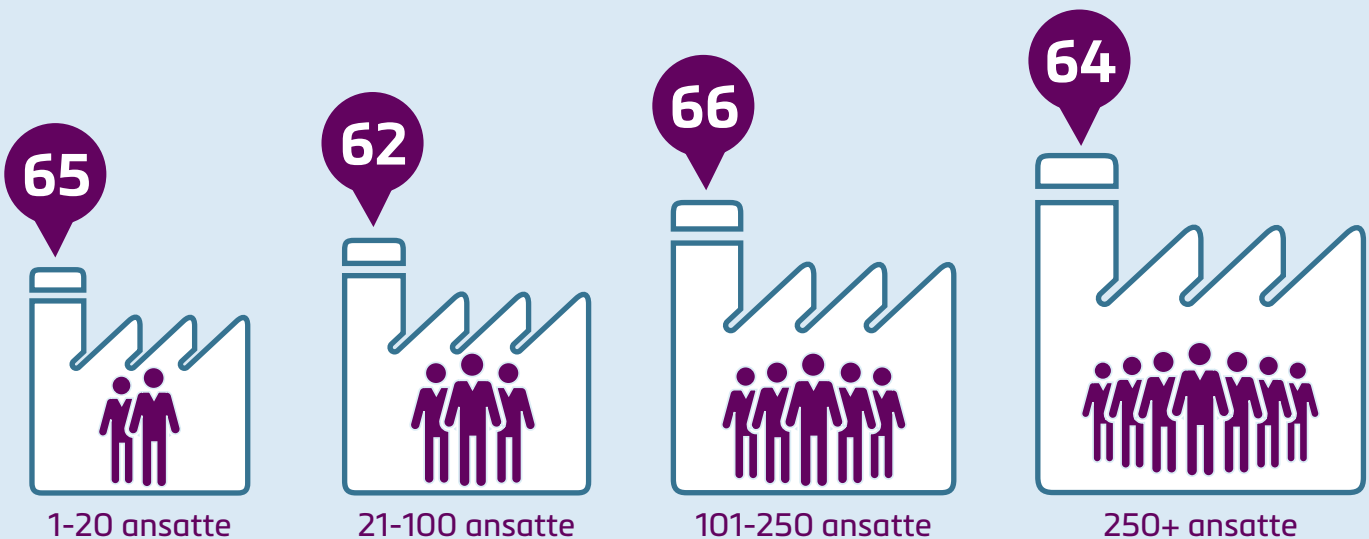
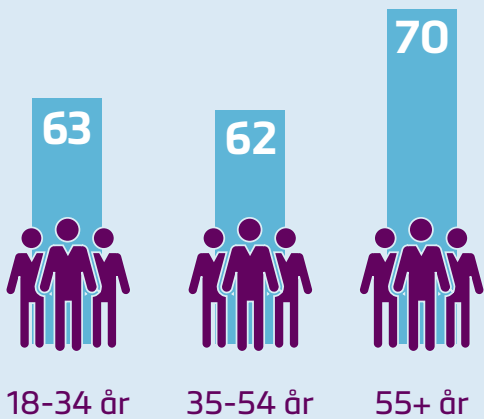
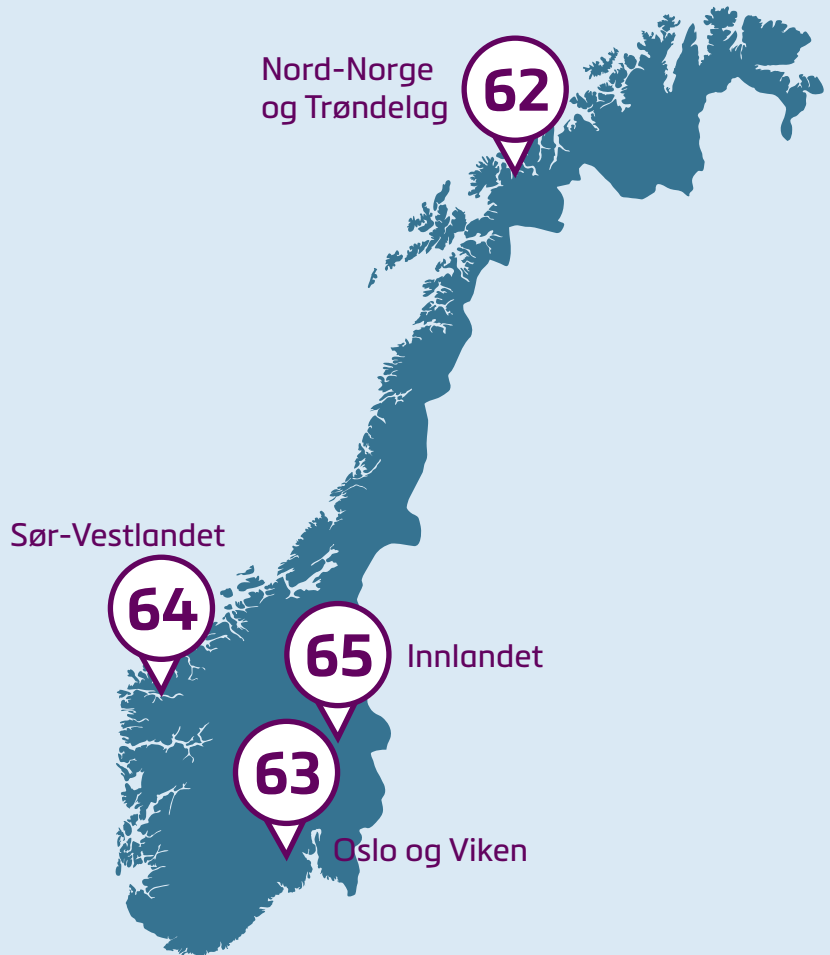
Offentlig sektor **62**



Privat sektor **66**



Ideell sektor **62**





1,5
POENG

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.

WORK-LIFE BALANCE ELLER 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 uadskillelige 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 må avslutte, fordi det bare eksisterer for at du skal kunne gjennomføre selve livet."

Jonathan Fields, forfatter og initiativtaker til Good Life Project

NOEN FUNN

Når vi ser på hovedtallene for balanse, ser vi at den gjennomsnittlige temperaturen er lavere her enn for alle de andre faktorene. Dette er altså et område hvor det er stort forbedringspotensiale blant ansatte på norske arbeidsplasser.

Det er ingen hovedgruppe som skiller seg ytterligere ut i negativ retning, men vi ser at balansen blant den eldste ansattgruppen skiller seg ut i merkbart positiv retning. Dette kan henge sammen med at en ikke lenger har barn boende hjemme og derfor er friere i forhold til prioritering av tiden sin.

Ellers skiller mellomledere med personalansvar seg ut, og i særdeleshet dem som har flere enn

10 ansatte under seg (56) og de som jobber mer enn 40 timer pr. uke (56). De bransjene som kommer dårligst ut er undervisning, forskning og kunnskapsformidling (58) sammen med hotell- og restaurant (58). Den gruppen som kommer suverent best ut er de som alltid har hjemmekontor, eller som aldri jobber på samme sted som sine kolleger (70).

HVORDAN ØKE ANSATTES BALANSE?

Det er viktig at arbeidsplassen hjelper medarbeidere med å etablere et rammeverk som gjør det mulig å ha et godt og balansert liv.

«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*

Hos tyske Volkswagen har man valgt å gå 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.¹⁹

Samtidig har et Toyota-verksted i Gøteborg latt sine mekanikere jobbe 30-timersuker siden 2002²⁰. Vel å merke med lønn for 40 timers arbeid. Mekanikerne jobber nå 6 timer om dagen og verkstedet kan 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 redusert korttids-sykefraværet og gjort de ansatte mer effektive i arbeidstiden. Toyota-verkstedet kaller ordningen en win-win-win, fordi den er gunstig for både selskapet, kundene og de ansatte.

I forhold til arbeidslyst kan det være klokt å tilby hjemmekontor til dem som ønsker dette – på de arbeidsplassene det er mulig. Vi så at ansatte med denne kontorløsningen hadde en vesentlig høyere score på balanse enn andre, og med effektpoeng på 1,5 kan dette være en strategisk klok investering i arbeidslysten.

¹⁹ www.dr.dk/Nyheder/Inland/2015/01/09/101728

²⁰ Nyhetsbrevet A4: Sverige: Seks timers arbeid med full lønn: 24. april 2014.

Medbestemmelse

Å være med på å forme jobben sin styrker gleden ved å gå på jobb.

MEDBESTEMMELSE - ET GRUNNLEGGENDE BEHOV

Hva betyr "medbestemmelse"? Og medbestemmelse i hva? Forfatteren av bestselgerne "A whole new mind" og "Motivation", Daniel Pink, peker på at medbestemmelse ideelt sett bør forekomme på fire nivåer i arbeidslivet, nemlig i forhold til oppgaver (hva man gjør), tid (når man gjør det), team (hvem man gjør det sammen med) og teknikk (hvordan man gjør det)²¹.

Å ha medbestemmelse blir altså synlig når man som medarbeider er i stand til å påvirke valget av egne arbeidsoppgaver og løsningen av disse. Det er selvsagt forskjellig hvilke av de fire nivåene som betyr mest for den enkelte medarbeider. For "generalisten" vil muligheten for å bestemme hvem man løser oppgaven sammen med kunne bety mer enn for spesialisten, som ønsker å bestemme hvordan oppgaven skal løses i detalj.

«Det er vanskelig å avgjøre hva som er riktig eller feil for den enkelte - det er her medvirkningen blir viktig. Det at man selv er med på å bestemme hvordan det skal være.»

Hans Jørgen Limborg, arbeidslivsforsker, Roskilde Universitet

De to amerikanske forskerne Edward Deci og Richard Ryan fra University of Rochester har presentert "selvbestemmelsesteorien". Teorien understreker at ønsket om selvbestemmelse og frihet er et grunnleggende behov, som når det imøtekommes, fører til livsglede²².

Å ha innflytelse på sine omgivelser, og det og få ta sine egne beslutninger, er et grunnleggende menneskelig behov. For familiefaren kan det være viktig å kunne forlate arbeidsplassen tidlig for å hente barn, og å kunne vende tilbake til arbeidsoppgavene etter at barna er i seng. For karrierkvinnen som har fått i oppgave å øke omsetningen med 10% er det viktig å selv kunne velge hvordan målet skal nås.

Den høye graden av selvbestemmelse er også blant årsakene til at selvstendige næringsdrivende rapporterer om høyere jobbtilfredshet enn lønnsinntakere. Disse har i større grad mulighet for å tilrettelegge når, hvordan, med hvem og på hvilken måte oppgavene skal løses - og de har selvsagt også større innflytelse på virksomhetens strategi.

²¹ Pink, Daniel H. (2011). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*.

²² Gagne, M. og Deci, E. L. (2005). *Self-determination theory and work motivation*. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, 331-362.

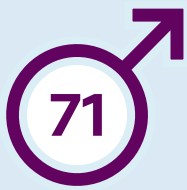




Temperatur på Medbestemmelse



Kvinner



Menn



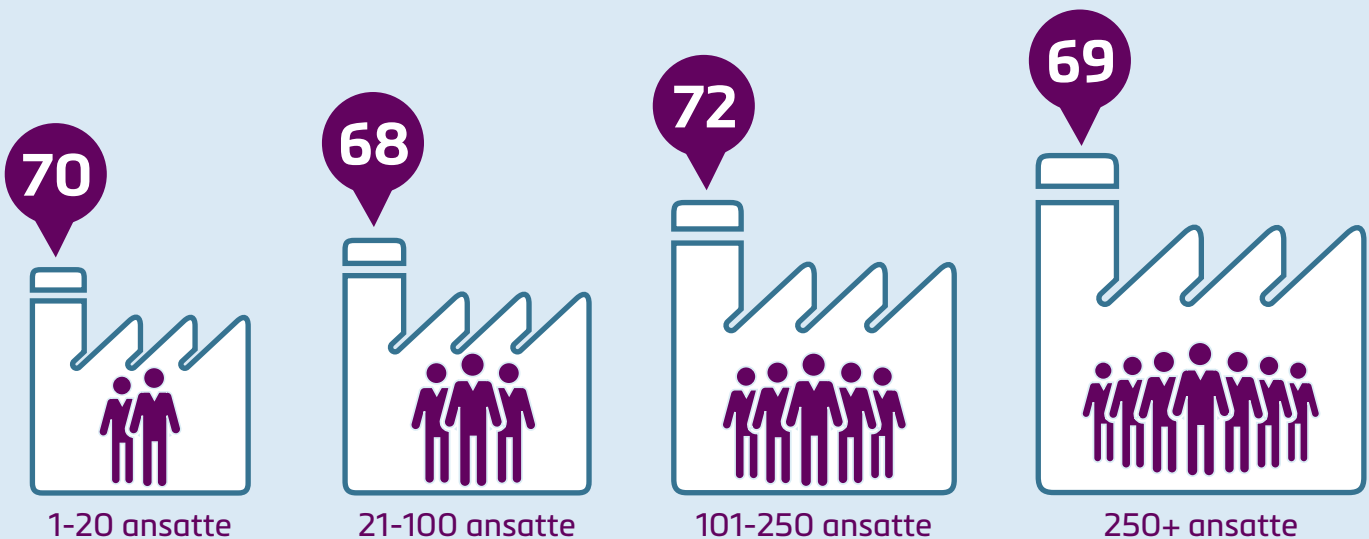
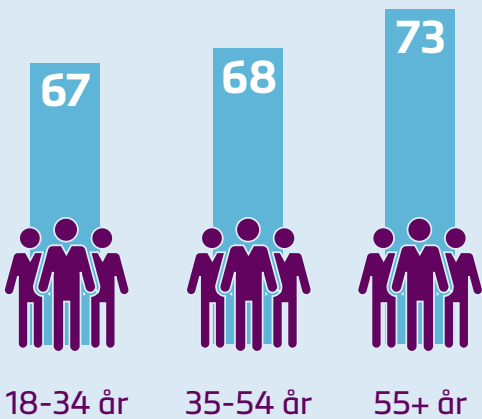
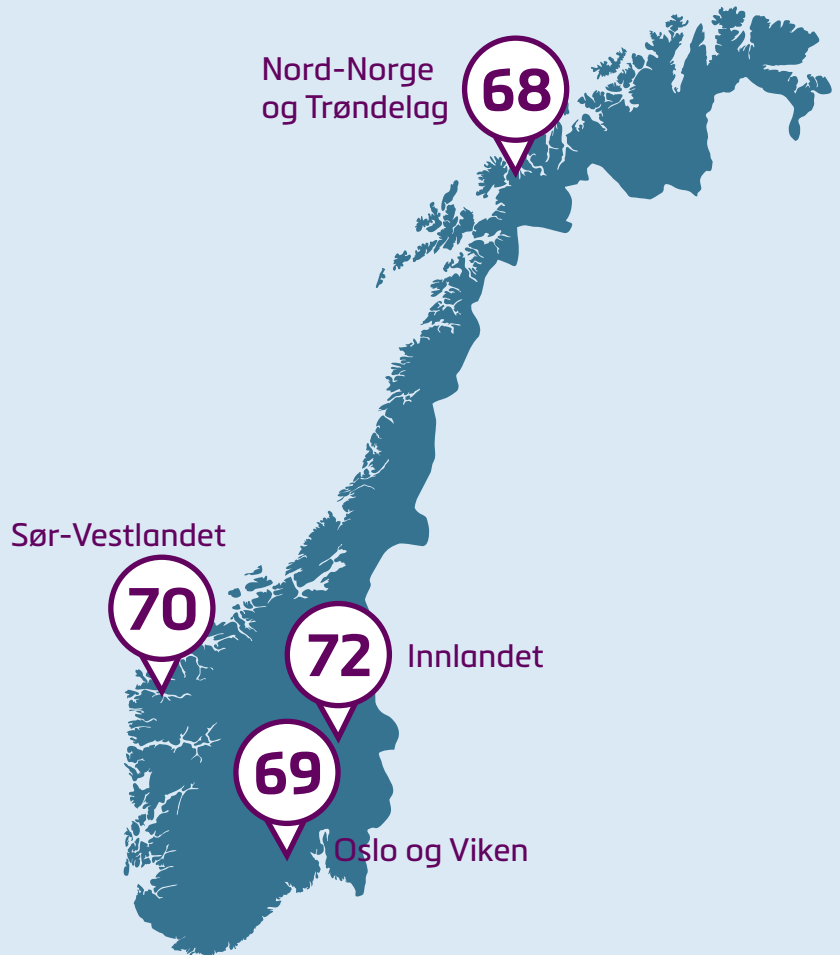
Offentlig sektor **67**



Privat sektor **71**



Ideell sektor **74**





1,0
POENG

STØRRE MEDBESTEMMELSE - STØRRE ARBEIDSLYST

Medbestemmelse på jobben er viktig fordi det er en forutsetning for å regulere og fremme mange av de andre faktorene som påvirker arbeidsgleden, f.eks. mestring, balanse og ledelse. At medarbeideren får mulighet til å tilpasse arbeidstider i forhold til kravene fra familieleivet, eller får lov å bestemme hvordan en oppgave best bør løses, viser tillit fra virksomhetens side. Denne vil ofte medføre velvilje og følelse av medeierskap hos den ansatte.

«Å ha mulighet for å velge, er viktig for folks glede.»

Amy Blankson, Cofunder and CEO, Digital Wellness Institute, Bestselgende forfatter²⁴

NOEN FUNN

Det som slår oss når vi ser på tallene for denne faktoren, er hvordan temperaturen for kvinner og menn spriker. Kvinner opplever i vesentlig mindre grad å ha medbestemmelse enn sine mannlige kolleger. Vi spurte oss om det kunne ha sammenheng med at en 6,5% større andel av mennene enn av kvinnene i denne studien hadde lederansvar, og med det større anledning til å ta beslutninger. Analysene viste imidlertid at blant ledere var bildet snudd - kvinnelige ledere opplevde 1 poeng høyere grad av medbestemmelse enn sine mannlige kolleger.

Vi ser også at det ansatte i offentlig sektor opplever mindre grad av medbestemmelse enn i privat og ideell sektor. Dette kan henge sammen med regelstyringen og byråkratiet i offentlig forvaltning, der tjenester i størst mulig grad søkes standardisert.

Når vi ser på enkeltbransjer ser vi at hotell og restaurant har den aller laveste temperaturen (63), fulgt av helse, sosial og omsorgstjenester (64) og shipping og transport (65). Mens helsesektoren har en overvekt av kvinner, hvilket sammenfaller med kvinnenes lave temperatur, har transportsektoren en overvekt av menn. Reiselsbransjen kjennetegnes av god kjønnsbalanse²⁵. Det ser altså ikke ut til at det er kjønn i seg selv som er utslagsgivende her, men at det kan henge sammen med f.eks. stillingstype (se over).

Det som imidlertid kjennetegner disse tre gruppene er at det i stor grad er andre som setter dagsordenen (gjester, pasienter og oppdragsgivere), at en konstant jobber under høyt tids- og arbeidspres og at den ansattes jobb er å imøtekomme andres behov. Dette gir klart mindre rom for egne valg - og medbestemmelse.

Det kan altså være gode forklaringer på den lave temperaturen på medbestemmelse i enkelte grupperinger. Det interessante for ledere i disse sammenhengene er å lete etter måter å øke medbestemmelsen på, og da i særdeleshet blant kvinner. Premien er ansatte med høyere arbeidslyst, noe som er en gave både til den ansatte, til kunder/brukere og til virksomheten de jobber i.

DAGLIGE OPPGAVER OG LANGSIKTIG STRATEGI

Hvert år kårer "Great Place To Work" Norges beste arbeidsplasser basert på undersøkelser av kultur og ledelse. To av de siste årenes vinnere snakker varmt om medbestemmelse:

«Involver medarbeidere i strategiprosesser, og i det dere får til sammen. Løft frem gode prestasjoner, og fokuser på at "sammen er vi best". Se på det som en langsiktig og gjentakende prosess, for det tar tid å bygge kultur.

I Vitara skal alle føle seg fri til å gjøre "strategisk eksperimentering" og drive forbedringer.

Feiler du, så lærer du.

Har du rett, har du vært innovativ.»²³

Asle Sjørbotten, Daglig leder i Vitara. Vitara ble nr. 1 i Norges Beste Arbeidsplasser 2020 i kategorien 50 - 250 ansatte.

«Autonomi og muligheten til å ta avgjørelser uten for mye innblanding, er avgjørende for å lykkes og gjøre en god jobb. Alternativet er gjerne regelstyring, som vi antar å være lite produktivt for kreativitet og problemløsning.»²³

Tønnes Ingebrigtsen, CEO i Mnemonic. Mnemonic ble nr. 1 i Norges Beste Arbeidsplasser 2020 i kategorien 200 - 499 ansatte.

²³ Great Place To Work 2020, Norges Beste Arbeidsplasser 2020, s. 15.

²⁴ Blankson, A (2017): "The future of happiness"

²⁵ <https://www.nhoreiseliv.no/nyheter/2022/reiseliv-topper-listen-over-god-kjonnbalanse-i-bedriften/>

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 kapitlet 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.²⁶ 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.²⁷

Denne sammenhengen kan også spores blant norske arbeidstakere i God Arbeidslyst Indeks 2022. Hvis man øker de ansattes følelser av å oppnå resultater i arbeidet med 10 poeng, stiger arbeidslysten med 0,9 poeng.

²⁶ Amabile, Teresa, & Kramer, Steven J. (2011): *The Power of Small Wins*.

²⁷ Seligman, Martin E.O. (2011): *Flourish: A visionary New Understanding of Happiness and Well-Being*.

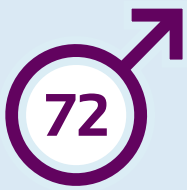




Temperatur på Resultater



Kvinner



Menn



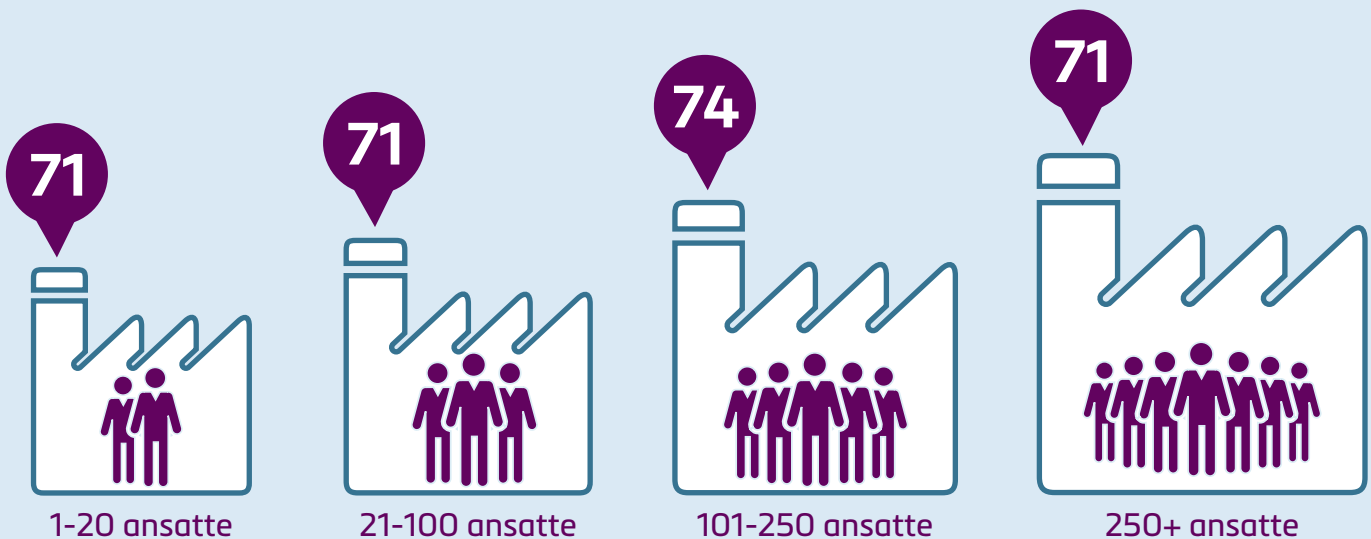
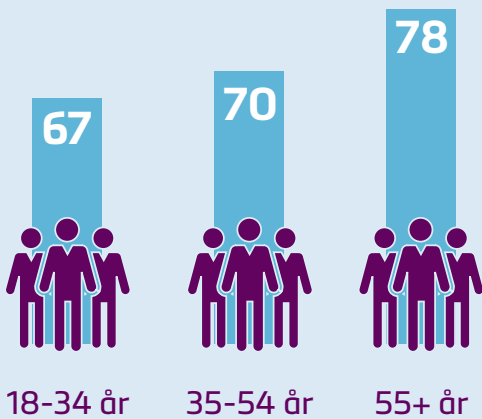
Offentlig sektor **72**



Privat sektor **71**



Ideell sektor **69**





0,9
POENG

NÅR RESULTATER SKAPER GLEDE

Forskningen viser at 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.²⁸ 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.

NOEN FUNN

Et blikk på tallene viser at resultatopplevelsen generelt sett er høy blant norske arbeidstakere, kun overgått av faktorene mening og kolleger.

Det viser seg at resultatopplevelsen tydelig stiger med alderen. Dette kan henge sammen med at en faktisk blir flinkere i det en driver med, og slik oppnår bedre resultater. Det kan også henge sammen med at eldre arbeidstakere er mer realistiske i forhold til hva de setter som mål, og hva de tenker det er mulig å oppnå, mens de unge setter høyere krav til seg selv – og også blir mer

skuffet når de ikke kommer i mål. En annen nærliggende forklaring kan være at eldre arbeidstakere i større grad enn yngre har lederansvar, og at resultatopplevelsen dermed stiger.

Hvis vi dykker litt dypere i tallene og ser på bransjene, viser det seg at de med lavest temperatur er hotell og restaurant (67), primærnæringene (68), IT, teknologi og telekom (68) og varehandelen (69). På en klar "førsteplass" troner bygg, anlegg og håndverkstjenester (76), noe som ikke er overraskende da ansatte i disse bransjene produserer høyst visuelle og konkrete "ting" – de ser progresjonen i oppgavene tydelig, og er aldri i tvil om når noe er fullført.

Geografisk så vi at opplevelsen av mestring var høyest i Innlandet. Dette henger trolig sammen med aldersfordelingen av våre respondenter i regionen (29% 18-34 år, 34% 35-54 år og 38% 55+ år).

Å jobbe med faktoren "resultater" vil altså være spesielt formålstjenlig på arbeidsplasser med en hovedvekt av unge og mellomaldrende ansatte, samt i virksomheter der oppnåelsen av mellommål (milepæler) og endemål kan være vanskelige å få øye på.

HVORDAN ØKE RESULTATOPPLEVELSEN?

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.

²⁸ 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.²⁹ Lederen må inneha faglig ekspertise og samtidig ha sosiale ferdigheter, herunder følelsmessig innsikt i medarbeidernes individuelle behov og situasjon.³⁰

«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.

At forholdet til den nærmeste overordnede er viktig for arbeidsgleden støttes også av andre

undersøkelser enn God Arbeidslyst Indeks 2022. 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 ledelsesfaktoren generelt, ser det ut til at nordmenn flest er godt fornøyd med sine ledere, men det er også rom for forbedring.

Vi har kartlagt de ansattes opplevelse av lederen. Dette innebærer bl.a. en vurdering av lederens faglige og relasjonelle egenskaper, samt evne til å sette retning.

NB: Gode ledere er ofte usynlige, i det deres fokus ikke er dem selv, men de ansatte.

Én lederadferd som primært styrker de andre forklaringsfaktorene for arbeidslyst er å sette god arbeidslyst på dagsordenen. Dette vil ikke nødvendigvis fanges opp på målingene av faktoren ledelse, men det kan slå ut på andre faktorer, f.eks. medbestemmelse, mening og resultater - og viktigst av alt, på nivået av arbeidslyst.

²⁹ Warr, Peter & Clapperton, Guy (2009): *The Joy of Work?: Jobs, Happiness, and You*.

³⁰ Lieberman, Matthew (2013): *Should Leaders Focus on Results or on People?* Harvard Business Review 27. desember 2013.



- Points plan?
- Marketing
 - Telex
 - Communication
 - Timing

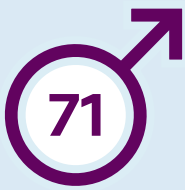
47.498



Temperatur på **Ledelse**



Kvinner



Menn



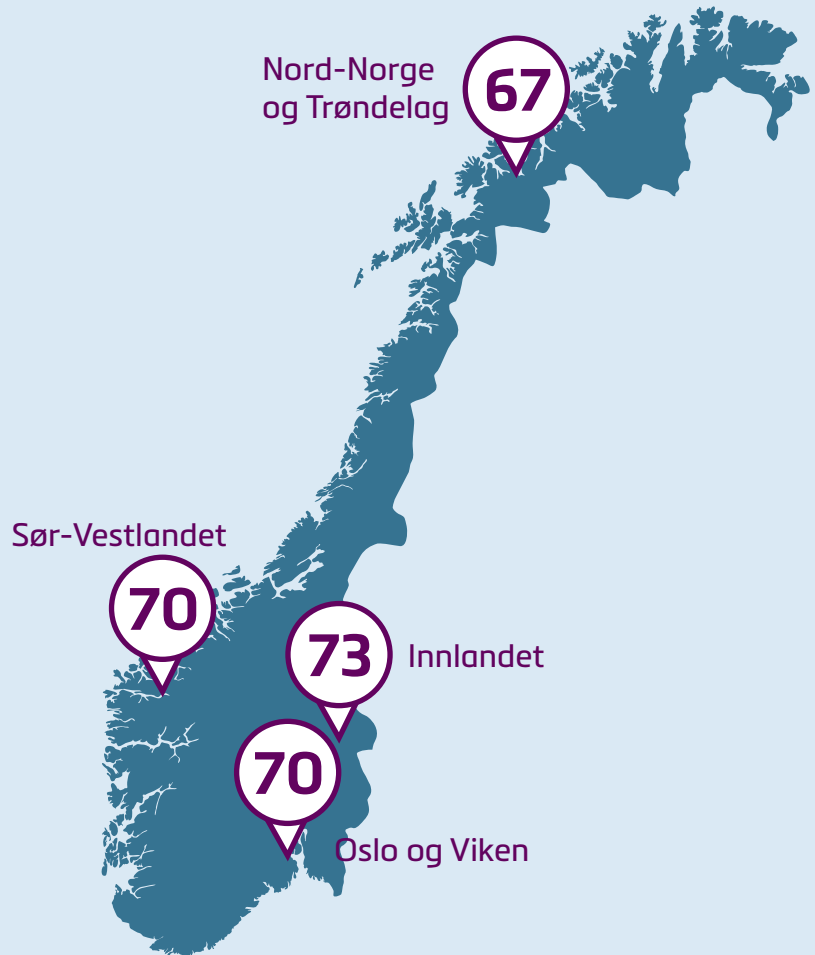
Offentlig sektor **67**



Privat sektor **72**



Ideell sektor **71**



18-34 år



35-54 år



55+ år



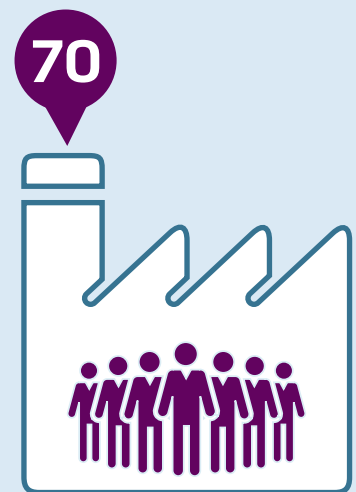
1-20 ansatte



21-100 ansatte



101-250 ansatte



250+ ansatte



0,8
POENG

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, setter klare mål og er tett på. For andre er det viktig at lederen er en "usynlig" brikke som uten å ses eller høres får hjulene til å gå rundt.

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 en 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 av ansatte, og temperaturen på deres arbeidslyst. Jo høyere man vurderer sin overordnede faglige og sosiale ferdigheter, desto mer arbeidslyst opplever man. Professor Warr beskriver det slik: «En leder må skape rammen for struktur – prioritere, delegerer oppgaver og organisere mål. Men lederen må også være hensynsfull, vennlig og støttende.»

NOEN FUNN

Fra hovedtallene i den grafiske presentasjonen ser vi at ansattes opplevelse av ledelse er på et relativt godt nivå, og at svingningene er moderate. De som opplever sin nærmeste leder som dårligst er ansatte i alderen 34 - 54 år, ansatte i mellomstore bedrifter og arbeidstakere i den nordlige delen av landet vårt.

Den gruppen som vurderer sin leder aller lavest er de som alltid jobber alene (bl.a. på hjemmekontor) (64), og som kan være et offer for mangelfull avstandsledelse. Dette er et motsatt funn av det vi fant for faktoren balanse, og viser med tydelighet at en kartlegging av arbeidsly-

sten og temperaturen på dens faktorer bør ligge til grunn for en prioritering av arbeidet med arbeidslystfaktorene.

Det er verdt å merke seg at temperaturen på ledelse ikke er proporsjonal med graden av avstandsarbeid/hjemmekontor. Temperaturen er høyest blant de som jobber blandet (71), mens den igjen er noe lavere blant dem som alltid jobber sammen med kollegene (69).

Vi så også at opplevelsen av nærmeste leder var den eneste faktoren som ikke ble nevneverdig påvirket av om ansatte har vært koronapermittert. Dette viser at om leder ønsker å heve arbeidslysten for denne gruppen, bør ikke svekket tilliten til vedkommende være en stor hindring.

HVORDAN HEVE OPPLEVELSEN AV 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.

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. 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.

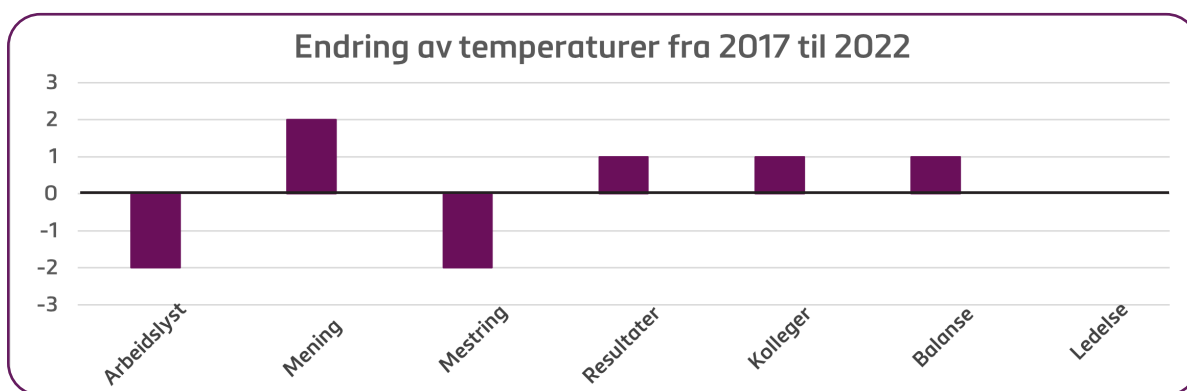
Den gode lederen, en som mestrer både de faglige og sosiale aspektene ved ledelse, kan påviselig løfte medarbeidernes arbeidslyst direkte. En leder er imidlertid også i posisjon til å legge til rette for en bredere innsats for arbeidslysten på arbeidsplassen, og ved å spille på flere faktorer samtidig, blir effekten enda større.

Utviklingen i Norge 2017-2022

God Arbeidslyst Indeks ble sist gjennomført i Norge i 2017. Den gangen ble det kun inkludert 6 forklaringsfaktorer (ikke medbestemmelse). Vi har sett på utviklingen av temperaturer og effekter av disse faktorene ³¹ i perioden 2017 - 2022.

De største temperaturforskjellene finner vi for faktorene mening og mestring, samt for den generelle arbeidslysten. Erfaringen av mening har økt (+2), mens erfaringen av mestring - samt den generelle arbeidslysten har gått tilbake.

Utover dette har det vært en svak økning på faktorene resultater, kolleger og balanse. Temperaturen på ledelse er uforandret. En maksimalt 2 graders endring på en 100 punkts skala vurderes som relativt stabilt.



I God Arbeidslyst Indeks er imidlertid ikke hovedfokus på temperaturer i seg selv, men på hvordan de ulike faktorene påvirker temperaturen på arbeidslysten. Her fant vi noen viktige utviklingstrekk:

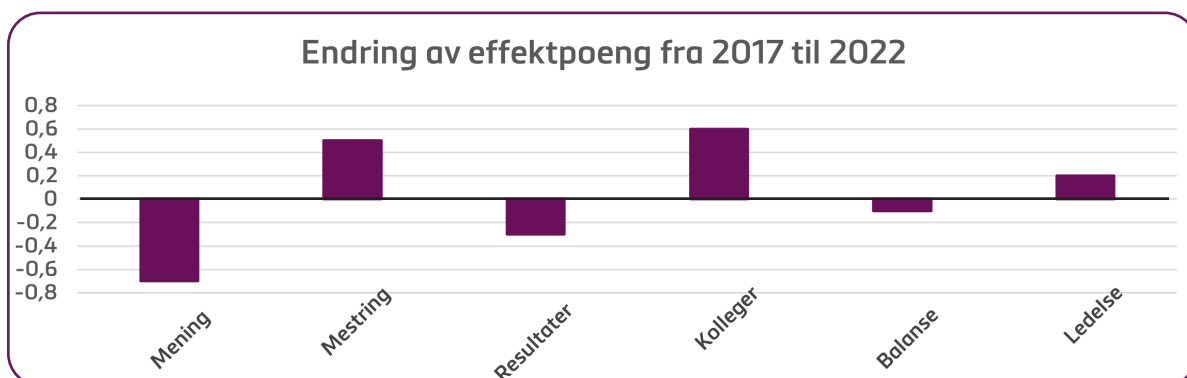
Vi ser en trend der mening er blitt mindre viktig (-0,7) mens effekten av mestring (+0,5) og kolleger (+0,6) har økt. Det er naturlig å tenke at endringene kan være påvirket av erfaringer av koronapandemien (se s. 48).

At effekten av mening har avtatt, må ikke forstås som at det ikke lenger er viktig. I vår modell

er dette fortsatt den faktoren som har størst effekt på arbeidslysten, den er bare blitt mindre viktig i 2022 enn den var i 2017.

Mangel på daglig oppfølging og sparring med leder og kolleger kan ha ført til lavere mestring, noe som fortsatt henger i (se over). Verdsettelsen av kolleger, derimot, har økt.

For begge faktorene gjelder imidlertid at de er blitt viktigere for ansatte når det kommer til arbeidslyst, kanskje nettopp fordi opplevelsen av å mangle disse har vært så reell.



³¹ I utregning av tallene har vi holdt "medbestemmelse" utenfor, da dette ikke ble kartlagt i 2017. Når vi så har regnet på effektforskjellene har vi kjørt regresjonsanalyser av kun de 6 faktorene fra 2017 for å få sammenlignbare tall. Effekttallene avviker noe fra tallene presentert under den enkelte faktor tidligere i denne rapporten, da disse er beregnet på grunnlag av 7 faktorer.

Hvordan kan vi skape enda bedre arbeidsplasser?

Den første delen av denne rapporten har handlet om å forstå hvordan vi kan skape best mulige rammer for god arbeidslyst. Ved å spørre lønnsinntakere i det norske arbeidsmarkedet har vi fått et innblikk i hvilke faktorer som påvirker gleden ved å gå, være og bidra på jobb - og hvordan vi kan skape enda bedre arbeidslyst i fremtiden.

GOD ARBEIDSLYST INDEKS 2022

Videncenter for God Arbeidslyst har siden 2015 avdekket de syv forklaringsfaktorene for arbeidslyst, og også hvordan den gode arbeidslysten påvirker menneskers generelle livstilfredshet og lykke.

I God Arbeidslyst Indeks 2022 ble dette igjen bekreftet for det norske arbeidslivet. Vi har sett at vi har kunnskap som kan forklare størstedelen av arbeidslysten blant arbeidstakere i Norge.

Det viktigste er imidlertid å få omgjort kunnskapen til konkrete handlinger, og faktisk skape enda bedre arbeidsplasser. I denne rapporten har vi kommet med forslag til hva bedrifter og organisasjoner kan gjøre for å styrke arbeidslysten blant sine ansatte. Vi har imidlertid ikke alle svarene. De beste løsningene finnes på den enkelte arbeidsplass.

Formålet med denne rapporten er således å tilby et rammeverk for dialogen mellom ledelse og medarbeidere, og slik legge til rette for at norske arbeidsplasser fortsatt skal være blant de beste i verden. For det handler om å stille de riktige spørsmålene:

Hvordan kan vi – på arbeidsplassen vår – oppnå en større følelse av mening i arbeidet?
Hvordan sikrer vi – hos oss – best mulige rammer for en balanse mellom en spennende karriere og et givende familieliv?
Hvordan kan vi sammen, med økt fokus på god arbeidslyst, skape bedre arbeidsplasser i Norge?

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 generelle 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 dårlige følelsen hjem. En arbeidsdag fylt av glede, derimot, der alt bare fungerer, kan gi økt overskudd til matlaging, rengjøring eller barneoppdragelse i hjemmet.

God Arbeidslyst Indeksrapport viser at det også er mulig å påvirke nordmenns lykkenivå gjennom god arbeidslyst. Hvis vi løfter en persons arbeidslyst med 10 poeng, vil personens generelle lykkenivå øke med hele 5,6 poeng. Det er en betydelig effekt – og det understreker viktigheten av at vi sammen skaper gode arbeidsplasser og god arbeidslyst.

SAMFUNNSOPPDRAG

Krifa vil forbedre det norske arbeidslivet gjennom forskningsbasert kunnskap og dialog. SMB Norge vil endre premissene for norsk næringsliv, bl.a. gjennom å innhente og tilgjengeliggjøre kunnskap som kan styrke norsk næringsliv fra innsiden. Rapporten du nå leser et uttrykk for de to aktørenes samfunnsoppdrag.

Vi håper funnene i del 1 vil inspirere til gode samtaler, gode praksiser og ikke minst legge grunnlaget for utvikling av mye god bedriftskultur fremover. I del 2 kan du lese mer om flere gevinster av arbeidslyst og la deg inspirere ytterligere.

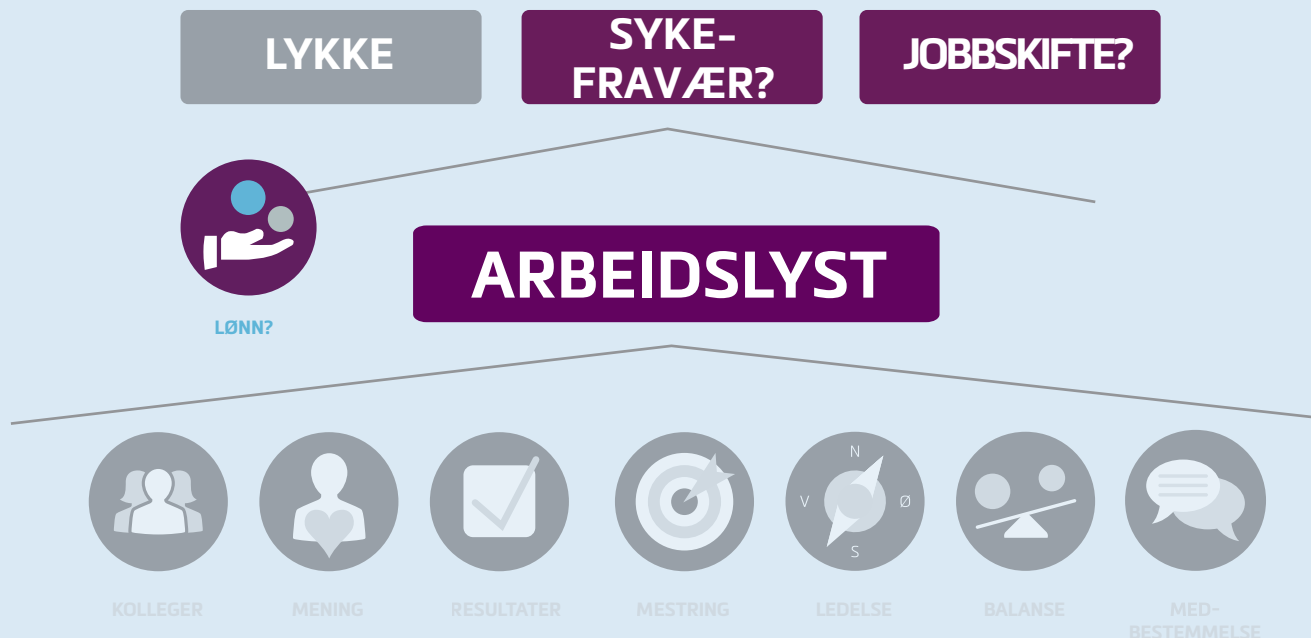
Alle som ønsker kan måle sin egen arbeidslyst gratis på Krifas nettsider. For bedrifter som vil sette ansattes arbeidslyst på dagsordenen tilbyr Krifa og SMB Norge et program med kartlegging og workshops. Programmet bygger på denne og tidligere studier av god arbeidslyst, og er således vitenskapelig dokumentert med tanke på effekt.

God arbeidslyst!

GOD ARBEIDSLYST

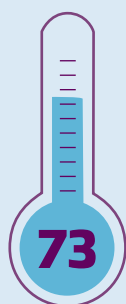
INDEKS-RAPPORT 2022: DEL 2

MODELLHYPOTESE:

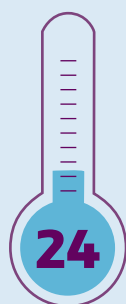


HVORDAN ER SITUASJONEN FOR FORHOLD SOM KNYTTET TIL ARBEIDSLYST?

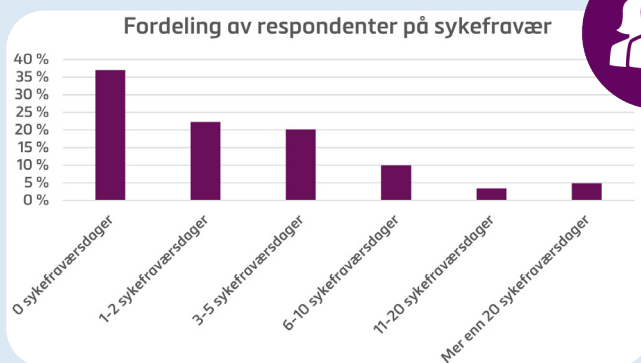
Skala 0-100



LYKKE

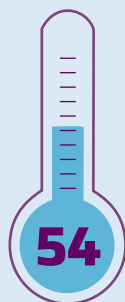


ØNSKE OM
JOBBSKIFTE

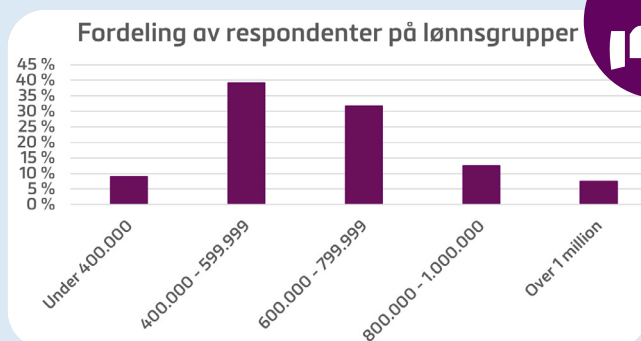


HVORDAN ER SITUASJONEN FOR FORHOLD KNYTTET TIL LØNN?

Skala 0-100



RETTFERDIG
LØNN



Lønner det seg?

De siste årene er det gjennomført en stor studie av personlige, bedriftsøkonomiske og samfunnsøkonomiske effekter av god arbeidslyst. Studien definerer og måler arbeidslysten på samme måte som Krifa definerer og måler dette. Studien er kun gjort i Danmark, og ønsket om å verifisere funnene i en norsk kontekst er utgangspunktet for God Arbeidslyst Indeksrapport 2022, del 2.

UTGANGSPUNKT

I 2019 - 2022 gjorde Videncenter for God arbeidslyst og Kraka Advisory en omfattende dansk studie av effekter av god arbeidslyst.

Studien kombinerte datamateriale fra en stor representativ spørreundersøkelse med persondata fra Danmark Statistiks personregistre og økonomiske data fra Experians virksomhetsdatabase (KOB). Slik kunne de hente ut sikre data for jobbsituasjon, jobbskifte, ønsket pensjonsalder, lønn, sykefravær og virksomheters økonomiske resultat - samt følge respondenter og virksomheter over tid. Grundige analyser er videre gjennomført for å avdekke og verdigvurdere gevinsten av den gode arbeidslysten for den offentlige økonomien og for samfunnet.

Studien har til nå resultert i rapportene: "Trivsel betaler sig - en undersøkelse om værdien af god arbeidslyst" (2019), "Arbejdslyst giver bonus på bundlinjen" (2021) og "Arbejdslyst gør samfundet rigere" (2022).

Funnene bekreftet bred internasjonal forskning og ga ny kunnskap knyttet til Krifas egen God Arbeidslyst Indeks. Det kan nevnes:

- Ansatte med god arbeidslyst er mindre tilbøyelige til å søke nytt arbeid.
- En økning av arbeidslysten fra laveste kategori til høyeste kategori henger sammen med 12 færre sykedager pr. år.

- I virksomheter hvor medarbeidernes arbeidslysttemperatur er under 50, er det gjennomsnittlige ordinære resultatet pr. ansatt ca. DKK 41.000 pr. år. For virksomheter hvor arbeidslysten er på topp, er tallet 67.000. Forskjellen utgjør DKK 26.000 (NOK 36.000) pr. medarbeider pr. år.
- Det samfunnsøkonomiske potensialet av en økning av arbeidslysten med 1 grad tilsvarer DKK 47,6 mrd./år.
- Den offentlige økonomien vil kunne ha en gevinst på DKK 2,6 mrd./år ved en økning av arbeidslysten med 1 grad.

Da vi startet forberedelsene til God Arbeidslyst Indeks 2022 var ennå ikke den siste Kraka-rapporten publisert. Denne er derfor ikke lagt til grunn for vårt studiedesign, men hovedfunnene vil bli presentert.

Når det gjelder de to foregående rapportene vurderte vi det slik at om vi, med en enklere studie kunne finne lignende sammenhenger i Norge, ville det også gi støtte til den tyngre danske studien i en norsk sammenheng.

Vårt studiedesign åpnet i mindre grad for nøyaktige tall og detaljer enn det danske, men hvis hovedtrekkene sammefalt ville vi kunne anta at også detaljene peker i samme retning i de to landene. Dette ville i så fall gi norske virksomheter tilgang til viktige styringsinformasjon for både medarbeidertilfredshet og økonomisk vekst.

Arbeidslyst og sykefravær

Det gjennomsnittlige sykefraværet i Norge var i 2021 på 6,5%, eller ca. 15 dager pr. ansatt/år. I følge NAV (MeMu) koster sykefravær norske arbeidsgivere 17 mrd./år, og NAV 39 mrd./år³². Sykefravær er altså et pengesluk for både arbeidsgiver og samfunnet, der alle positive bidrag bør ønskes velkommen.

Rapporten "Trivsel betaler sig" fra Videntcenter for god arbeidslyst og Kraka Advisory har påvist en forskjell på 12 sykedager fra dem med lavest til dem med høyest arbeidslyst.

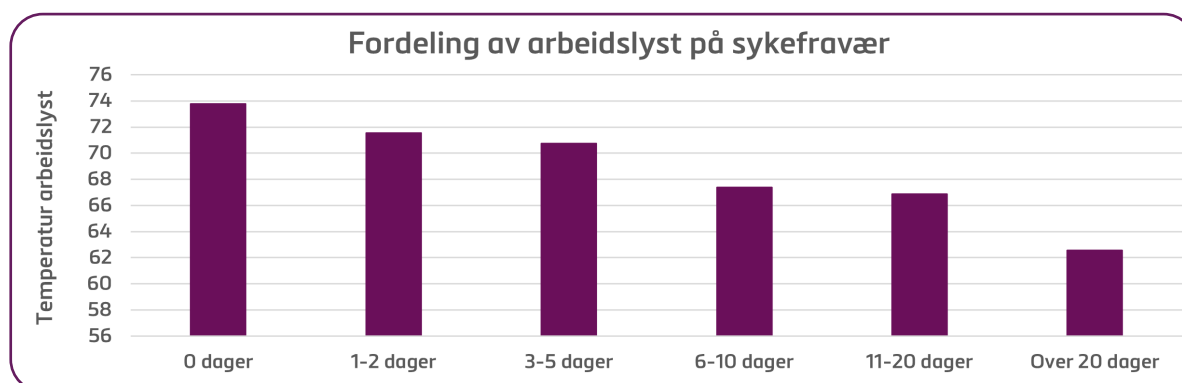
Om vi bare kunne bidratt til å redusere det norske sykefraværet med gjennomsnittlig 2 dager pr. år, ville det kunne redusere kostnaden for norske arbeidsgivere med hele 2,3 mrd (jf. tallene fra NAV³²).

Vi ba våre respondenter svare på følgende spørsmål:

"Hvor mange sykefraværsdager har du hatt siste 6 mnd.?"

Svaralternativene var: "0", "1-2", "3-5", "6-10", "11-20" og "Mer enn 20".

Oversikten under viser den gjennomsnittlige arbeidslysten pr. hver svarkategori:



Oversikten viser en tydelig negativ sammenheng, også i Norge, mellom arbeidslyst og sykefravær (jo høyere arbeidslyst, jo lavere sykefravær). Dette ble også bekreftet med regresjonsanalyser av datamaterialet som ga signifikante funn på høyeste nivå.

Vi bekreftet altså den samme sammenhengen i Norge som i Danmark: Når arbeidslysten øker, så synker sykefraværet.

De enkeltfaktorene som hadde størst effekt på sykefraværet i Norge var "medbestemmelse" og "balanse". Også dette sammenfalt med resultatene fra Danmark.

Fordi våre svaralternativer var kategoriske (ikke nøyaktige tall, men grupper av tall), og også

baserte seg på respondentens egen rapportering, i motsetning til den danske undersøkelsens bruk av eksakte offentlige data, kan vi ikke på bakgrunn av våre egne undersøkelser angi arbeidslystens nøyaktige sammenheng med antall sykedager.

Det vi imidlertid kan gjøre er å si at det er en sterkt sammefallende tendens mellom de nøyaktige funnene fra Danmark og de mer generelle funnene fra Norge.

Arbeid med arbeidslyst, og spesielt faktorene "medbestemmelse" og "mening", vil derfor med stor sannsynlighet kunne redusere sykefraværet og derfor være strategisk vel anvendte penger for norske arbeidsgivere.

Arbeidslyst og jobbskifte

Ansattes som bytter jobb kan være en stor trussel for virksomheter. Utskiftning av arbeidstakere innebærer at kunnskap forsvinner ut av bedriften, at en må bruke tid og penger på en rekrutteringsprosess og at en så må bruke tid på opplæring av nytt personell. En nyansettelse i Norge koster ofte flere hundre tusen kroner, og en feilansettelse gjerne det dobbelte³³.

Videncenter for God Arbeidslyst og Kraka Advisory har også kartlagt sammenheng mellom arbeidslyst og skifte av jobb hos danske arbeidstakere. Datainnsamlingen ble gjort i forkant av koronakrisen (sept. 2019 - feb. 2020), og funnene kan altså tolkes uavhengig av denne.

Blant dem med arbeidslyst midt på treet skiftet 19,3%, altså nesten en femtedel, jobb det første halvåret. Blant dem med arbeidslyst midt i øvre halvdel av skalaen var tallet bare 8,6%.

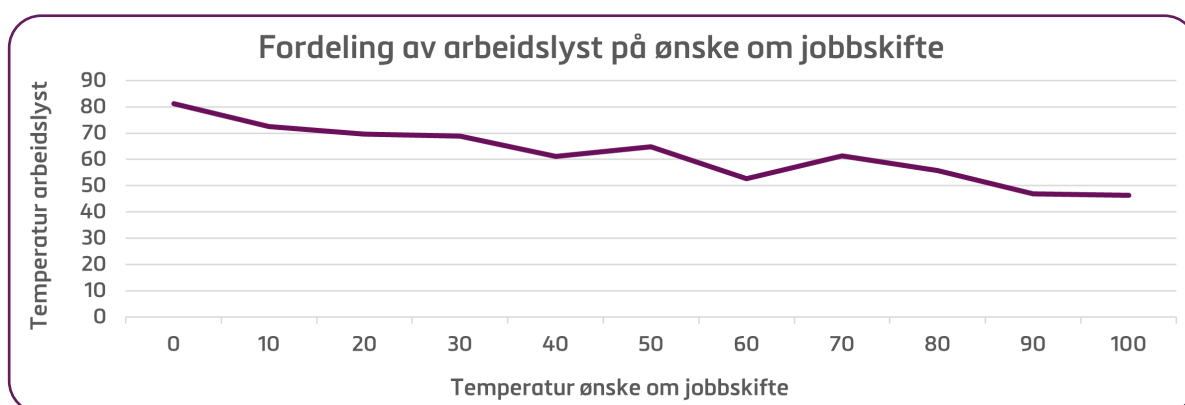
Vi ba våre respondenter ta stilling til følgende utsagn:

"Jeg håper å få en ny jobb i min nåværende bransje innen et år."

"Jeg håper å jobbe i en ny bransje innen et år."

"Jeg søker for tiden aktivt på andre jobber"

Svaret ble gitt på en skala fra 0-10, der 0 tilsvarer "Slett ikke" og 10 tilsvarer "I meget høy grad". I våre analyser ble de tre spørsmålene slått sammen til en indeksvariabel.



I tråd med den danske studien viser også vår studie en sterk negativ sammenheng mellom ansattes arbeidslyst og deres ønske om å skifte jobb. For denne sammenhengen kunne vi i Norge tallfeste effekten til -5,2. En økning av arbeidslysten med 10 poeng korresponderer altså med et 5,2 poeng lavere ønske om å skifte jobb.

Den enkeltfaktoren som ser ut til å ha størst forebyggende effekt mot hyppige jobbskifter er "mestring" (-2,6), etterfulgt av faktorene "ledelse" (-1,7) og "mening" (-1,4).

Det er verdt å merke seg at den danske studien har kartlagt faktisk skifte av jobb, mens vi har kartlagt ønsket om dette. Det er imidlertid sannsynlig at det er en tett sammenheng mellom de to faktorene, da den ene naturlig følger, og er avhengig av den andre. Vi anser derfor våre funn å underbygge de danske i en norsk kontekst.

Arbeid med arbeidslyst, og spesielt faktorene mestring, ledelse og mening kan altså være en god investering for å forebygge unødvendige jobbskifter, og redusere kostnadene knyttet til dette.

³³ <https://www.simpler.no/artikler/ansatte-som-slutter-koster-overraskende-mye/>
<https://www.fabi.no/innsikt/hva-koster-det-%C3%A5-rekruttere-en-ny-medarbeider>

Lønn og arbeidslyst

F. Hertzberg argumenterte noen tiår tilbake for sin to-faktorteori. Han hevdet at økt lønn ikke øker motivasjonen, men at den må være på et visst nivå for ikke å hindre den. Vi ville sjekke betydningen av lønn i møte med arbeidslyst.

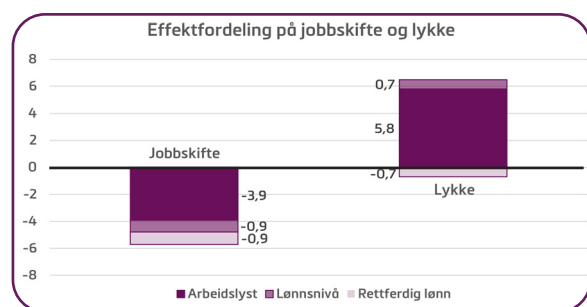
Vi inkluderte derfor den ansattes "lønnsnivå" og den ansattes opplevelse av "rettferdig lønn" i modellene våre.*

"Rettferdig" er i undersøkelsen vurdert av respondentene generelt, i forhold til andre ansatte med tilsvarende utdanning og erfaring og i forhold til andre faggrupper.

Lønnsnivået hadde ingen påviselig effekt på arbeidslysten. Opplevelsen av "rettferdig lønn" hadde en viss effekt, på samme nivå som "ledelse" i den opprinnelige modellen (0,8).

For å se om lønn modererte for funnene i del 1, gjorde vi analyser på gruppenivå (5 lønnsgrupper og 3 nivåer av "opplevd rettferdig lønn".) Analyser på gruppenivå viste ingen trekk som kunne underbygge Hertzbergs teori om lønn som hygienefaktor for arbeidslyst (motivasjon). Sammenhengene mellom faktorene og arbeidslyst var ikke avhengige av lønn.

Vi antok likevel at lønn kunne være medvirkende til arbeidstakers lykkenivå og ønske om å skifte jobb. Vi inkluderte derfor lønnsvariablene i regresjonsanalysene for disse sammenhengene.



Faktisk lønnsnivå og opplevelsen av å ha en rettferdig lønn viste seg å ha en direkte og stor betydning, både for ansattes ønske om å skifte jobb og for deres nivå av lykke.

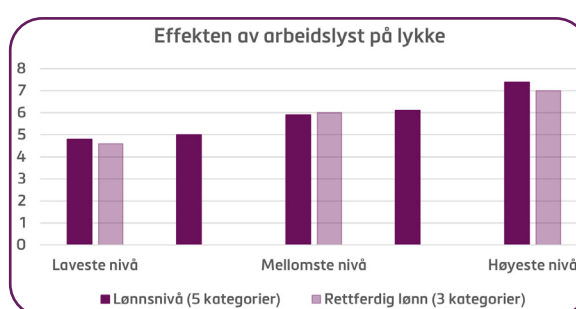
Betydningen av god arbeidslyst var imidlertid vesentlig større for disse to forholdene enn betydningen av variablene for lønn.

Siden lønn hadde innflytelse på både ønsket om jobbskifte og nivået av lykke, ville vi se om det også hadde betydning for forholdet mellom arbeidslyst og jobbskifte/lykke. Ville disse sammenhengene avhenge av et visst lønnsnivå, eller et visst nivå på erfaringen av rettferdig lønn?

Også her gjorde vi regresjonsanalyser på gruppenivå. Vi gjorde signifikante funn for lykke, men ikke for ønske om å skifte jobb.

Vi kan altså si at nivået av lønn og av opplevelsen av å ha en rettferdig lønn ser ut til å fungere som en katalysator som styrker forholdet mellom arbeidslyst lykke.

Den mest effektive måten å øke ansattes arbeidslyst er altså å jobbe med de 7 faktorene for God Arbeidslyst. At ansatte opplever å ha en rettferdig lønn, spiller også en viss rolle.



Med økt arbeidslyst stiger nivået av lykke, og ønsket om å skifte jobb synker - det gjelder uansett lønnsnivå og vurdering av dette.

Analysene viser videre at det er mulig å styrke effekten av arbeidslyst på lykke ved å øke den ansattes lønn, evt. styrke den ansattes vurdering av sin lønn som rettferdig.

³⁴ Herzberg, F. (1987): One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review, oct. 1987.

* Merk at inkludering av den kategoriske variabelen "lønnsnivå" i modellen, som ellers hadde samsvarende skalaer, innebar å skifte fra ustandardisert til standardisert effektnivå (Beta). Tallverdiene avviker derfor noe fra verdiene i regresjonsanalysene i del 1.

Arbeidslyst og samfunnet

Arbeidsliv, privatliv og samfunnsliv er tett sammenvevd og gjensidig avhengige av hverandre. God arbeidslyst gir livslykke for den enkelte, det gir lavere sykefravær og turnover – og med det reduksjon av potensielt store kostnader i bedrifter. Men god arbeidslyst er også helt nødvendig for å holde samfunnsøkonomien i gang.

I "Arbeidslyst gjør samfundet rigere" (2021) har Videncenter for God Arbeidslyst og Kraka Advisory satt seg fore å se på gevinstene av god arbeidslyst for den offentlige økonomien og for samfunnsøkonomien.

Med den "offentlige økonomien" menes pengestrømmen til og fra offentlig sektor (selskapskatt, pensjonsutbetaling, sykepengeutbetaling, produktivetsgevinst i offentlig eide selskaper og behandlingkostnader). En forbedring av arbeidslysten henger sammen med høyere produktivitet i virksomhetene. Dette gir staten og kommunene høyere inntekt i form av skatt.

Med "samfunnsøkonomien" menes den samlede velferden i samfunnet (arbeidstakeres velferd,

produktivetsgevinst og antall år arbeidstakere deltar i arbeidsmarkedet). For eksempel fører en forbedring av arbeidslysten til at medarbeiderne blir mer produktive, noe som igjen fører til verdiskapning i selskapene.

Vi har i vår norske studie vist at både antatte årsaker til, og virkninger av god arbeidslyst langt på vei er sammenfallende i Norge og i Danmark. Hvis dette også gjelder de forholdene vi selv ikke har kunnet studere (bl.a. sammenhengene mellom arbeidslyst og pensjonsalder, resultat på bunnlinjen og ansattes verdisetting av arbeidslyst i kroner og øre) vil en økning i arbeidslyst med 1 grad (skala fra 0-100) kunne gi følgende stipulerte økonomiske gevinster³⁵:

Potensiale for samfunnsøkonomien:		
• Arbeidslystens verdi for ansatte	NOK 41,5 mrd.	
• Produktivetsgevinst	NOK 14,6 mrd.	
• Gevinst ved senere pensjonsalder	NOK 1,4 mrd.	
Potensiale for den offentlige økonomien:		
• Økt selskapskatt, private	NOK 1,8 mrd (stat)	NOK 0,3 mrd. (kommune)
• Gevinst ved senere pensjonsalder	NOK 0,51 mrd (stat)	NOK 0,18 mrd. (kommune)
• Produktivetsgevinst, offentlige selsk.	NOK 0,50 mrd (stat)	
• Reduksjon i sykepenger, lantidssykm.	NOK 0,12 mrd (stat)	NOK 0,25 mrd. (kommune)

Studien viser med full tyngde hvorfor Krifa og SMB Norge kan ha arbeidslyst som en del av sitt samfunnsansvar, og også hvordan alle som vil jobbe med dette temaet på norske

arbeidsplasser kan bidra positivt i den større sammenhengen.

God arbeidslyst er vinn – vinn – vinn!

³⁵ Tallene må leses med stor forsiktighet, da de kun er ment for å illustrere et bilde. De er en direkte omregning av de danske tallene og tar ikke høyde for Norges og Danmarks ulike folketall, BNP osv.

Betraktninger post korona

Da God Arbeidlyst Indeks 2022 ble gjennomført, var Norge i en historisk uvanlig situasjon. Covid-19 hadde herjet med samfunnet vårt i ca. 2 år, mange hadde vært helt eller delvis permittert i denne perioden. Nå var hverdagen tilbake. Vi antok at erfaringen av å ha vært permittert ville sette en form for spor i dem som hadde opplevd det, og ønsket å vite om dette også hadde påvirkning på deres arbeidlyst.

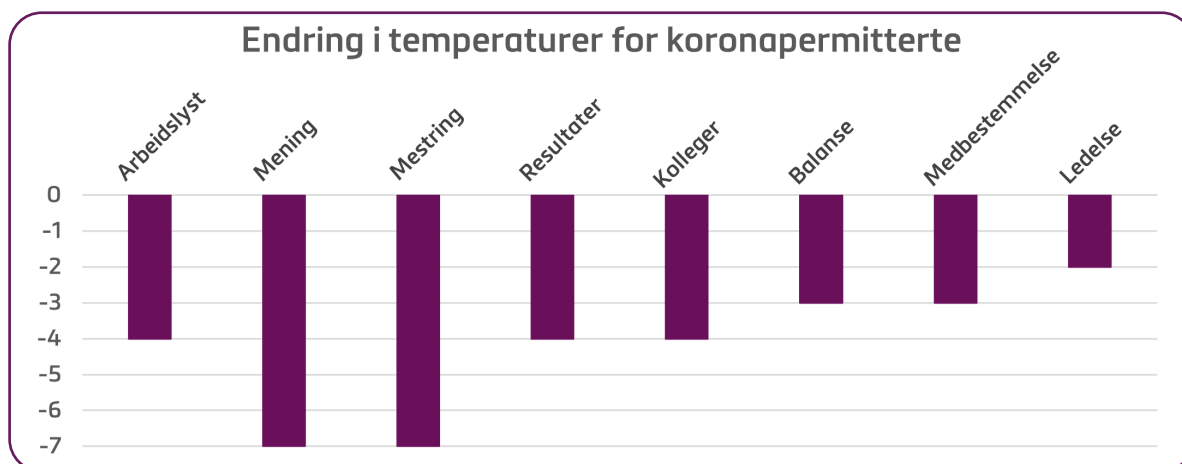
Vi stilte spørsmålet:

Har du vært helt eller delvis permittert i forbindelse med Korona?

Svaralternativene var "Ja" og "Nei", og skiller altså ikke på antall ganger eller total varighet.

Funnene var entydige: Å ha vært koronapermittert slo negativt ut på temperaturen på alle enkeltfaktorer, samt på den totale arbeidlysten.

Ingen andre av våre kartlagte forhold gir større utslag på arbeidlysten enn dette ene; om en har, eller ikke har vært koronapermittert.



Den gjennomsnittlige endringen i arbeidlyst for de som har vært permittert vs. de som ikke har vært er på -4.

Størst var nedgangen på faktorene mening og mestring (-7), de to faktorene som har størst effekt på arbeidlysten. Faktoren ledelse, den faktoren som har minst effekt på arbeidlyst, så ut til å være minst påvirket (-2).

At arbeidlysten blant ansatte i norske virksomheter ble redusert med 2 grader fra 2017 til 2022, kan altså henge sammen med erfaringene fra koronapandemien, og et stort antall ansattes opplevelser av permittering i perioden. Blant våre respondenter utgjorde disse 8%.

På bakgrunn av denne studiens funn, kan det sies at permittering utgjør en stor utfordring i arbeidslivet som må tas på alvor: Erfaringen av å ha vært permittert senker arbeidlysten!

Med utgangspunkt i at opplevelsen av ledelsen var så lite påvirket av permittering, viser studien at leder fortsatt vil kunne være i posisjon til å ta grep. Det er gode nyheter for koronarammede bransjer og virksomheter.

For den gjennomsnittlige virksomhet vil det da være strategisk hensiktsmessig å begynne med "mening" og "mestring". Slik kan situasjonen endres til fordel for både den ansatte, bedriften og for samfunnet.

Arbeidstaker vs. arbeidsgiver?

Vi vet at det kommer, hvert eneste år: Fagforeningene og arbeidsgiverorganisasjonene stilles mot hverandre, som fiender som forutsigbart skal kjempe sine kamper, før de stille trekker seg tilbake og forbereder seg på neste års sammenstøt. Er tiden nå moden for å tenke alternativt?

UTGANGSPUNKT

Grunnlaget for norsk fagforeningsvirksomhet ble lagt da norsk industri vokste frem på 18- og 1900 tallet. Historien forteller om en virkelighet der arbeidsdagene var lange, arbeidsforholdene var farlige, pensjons- og forsikringsordninger fantes ikke, ledelsesfilosofien var instrumentell og lønna var marginal. For arbeiderne handlet det om å overleve, for arbeidsgiverne om å tyne ut mest mulig profitt. Gjennom lønnskamp og streik ble arbeidslivet presset til nødvendig endring.

I dagens Norge handler det i mindre grad om å overleve, og mer om å leve. De grunnleggende behovene er i stor grad ivaretatt av velferdsstaten og arbeidsforholdene er i langt på vei regulert gjennom Arbeidsmiljøloven.

Arbeidsgiver er fortsatt opptatt av å nå sine økonomiske mål, men interessentene har blitt flere og målene mer differensierte enn før. I tillegg til profitt er f.eks. dagens virksomheter opptatt av sitt samfunnsansvar, miljøvennlige løsninger og at sine ansatte skal få blomstre og trives. Dagens arbeidsgivere vet godt at disse forholdene uansett henger sammen, noe denne studien underbygger.

EN NY VEI

Partene i arbeidslivet ser ut til å ha godtatt motsetningsforholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker som uunngåelig, ja også som en nødvendighet for den gode utviklingen, men de to har jo felles interesser!

Streik og konflikt ødelegger for de gode prosessene. Det presser gjennom løsning, der én er taper og én er vinner - på papiret. I praksis står begge ofte igjen som tapere når man ser på det store regnestykket.³⁶ 1 + 1 er fortsatt 2, modellen gjør oss ikke sterkere sammen, noe som hadde vært ønskelig for et samarbeid!

Moderne fagforeninger kan gå en annen vei, slik Krifa har valgt. De kan inngå tariffavtaler som definerer ulike tvisteløsninger ved konflikt, og unngå å benytte seg av sin rett til å streike. Når partene vet at streik ikke er tema møtes de til forhandlinger med et helt annet utgangspunkt: Målet er ikke å vinne en kamp, men at arbeidstaker og arbeidsgiver kan spille hverandre gode!

Arbeidsgiver vil oppnå gode resultater - da vet vi at det trengs medarbeidere med god arbeidslyst. Arbeidstaker ønsker god arbeidslyst, og med det et høyt nivå av livslykke, da er løsningen at arbeidsgiver jobber aktivt med faktorene for dette. Arbeidstaker trenger videre en fornøftig lønnsutvikling. Også det er i arbeidsgivers interesse, da det bidrar til rekruttering av ønsket arbeidskraft og at ansatte kan fokusere på arbeidet i virksomheten heller enn å slite seg ut med flere jobber. Samtidig skal virksomheten kunne driftes på en forsvarlig måte. Også det er i arbeidstakers interesse, da det sikrer videre drift og en forutsigbar arbeidssituasjon, men det vil kunne legge bånd på lønnsutviklingen.

Krifa står for "trygghet uten konflikt". Med gode relasjoner, en god dialog og med et felles ønske om å lykkes bør også det fruktbare samarbeidet være mulig å få til i 2022.

Når Krifa og SMB Norge har gjennomført God Arbeidslyst Indeks i fellesskap er det en gjensidig anerkjennelse av de to partene i arbeidslivet, og et gjensidig ønske om å modellere en vei for norsk næringsliv der de to spiller på lag.

I bilologien omtaler vi et forhold der begge parter har glede av det som en "symbiose". Slik bør det være også i arbeidslivet. Når dette fungerer kan faktisk 1 + 1 bli 3!

Arbeidstaker + Arbeidsgiver = felles beste

³⁶ <https://www.aftenbladet.no/meninger/i/X8KXMg/streik-loenner-seg-sjelden-i-kroner-og-oere>

Slik gjorde vi det

Studiens målsetting har vært å oppnå en dypere forståelse av både årsaker til og resultater av god arbeidslyst blant ansatte på norske arbeidsplasser. Rapporten støtter seg på bred internasjonal arbeidslivsforskning og funn fra lignende studier foretatt i Norge og Danmark siden 2015.

DATAINNSAMLING

Datagrunnlaget for God Arbeidslyst Indeks 2022 er innsamlet av Respons Analyse. Det ble innhentet svar fra 1912 respondenter som utgjør et representativt utvalg av norske arbeidstakere fra 18 år og oppover. Tallmaterialet er vektet mot tall fra Statistisk Sentralbyrå med tanke på kjønn, alder, stillingskategori og bosted. Toppledere, selvstendige næringsdrivende og andre som ikke har en leder over seg, er utelatt.

SPØRRESKJEMA

Studien benytter seg av kvantitativ metode, og data er innhentet gjennom spørreskjema.

Undersøkellesmodellen er operasjonalisert - dvs. det er utformet spørsmål som kan avdekke faktorene i modellen. Det er typisk 5-6 spørsmål for hver faktor, og svarene angis på en skala fra 0 - 10. Spørsmålene som er knyttet til den opprinnelige modellen har kun gjennomgått mindre justeringer siden 2015. Funnene kan dermed sammenlignes med funn fra tidligere år.

I tillegg til skala-spørsmål er det tatt inn en rekke kategoriske variabler for å bl.a. kunne differensiere funnene på ulike grupper av arbeidstakere.

UTVIKLING AV GOD ARBEIDSLYST INDEKS

Det grunnleggende indekset (del 1), som kartlegger arbeidslysten med dens sannsynlige årsaksfaktorer, og arbeidslystens sammenheng med lykke, bygger på modell utviklet av Videncenter for God Arbeidslyst i Danmark i samarbeid med blant andre danske Institut for Lykkeforskning. Modellen er basert på internasjonale litteraturstudier og bekreftet gjennom årlige danske undersøkelser fra 2015, samt norsk indeksstudie i 2017.

I norske God Arbeidslyst Indeks 2022 har vi utvidet det grunnleggende indekset med spørsmål for å sannsynliggjøre effekter av god arbeidslyst, samt spørsmål for å kartlegge betydningen av lønn på de øvrige sammenhengene.

Det faglige utgangspunktet for valg og utforming av det utvidede indekset bygger bl.a. på Videncenter for God Arbeidslyst og Krakas tre-delte studie fra 2019-2022 samt annen arbeidslivsforskning. Utformingen av den utvidede studiemodellen (del 2) er gjort i samarbeid mellom Krifa Norge, SMB Norge, Respons Analyse og danske Videncenter for God Arbeidslyst.

VARIABLER

I den grunnleggende modellen (indeksrapportens del 1) er det de syv faktorene *opplevelse av mening, mestring, medvirkning, ledelse, kolleger, balanse og resultater* som er de uavhengige variablene, mens det er arbeidslyst som er den avhengige. I analysene estimeres effekten av de enkelte uavhengige variablene, kontrollert for effekten av de andre, på den uavhengige variabelen. Også effekten av arbeidslyst på den ansattes lykkenivå kartlegges.

I den utvidede modellen i del 2 er det arbeidslyst som er den uavhengige variabelen, mens de avhengige variablene, i tillegg til lykke, som også er kartlagt i del 1, sykefravær og ønske om jobbskifte.

ANALYSEMODELL

Respons Analyse har kontrollert og bekreftet kvaliteten på faktorene og modellen gjennom undersøkende og bekreftende faktoranalyser.

Multiple og enkle regresjonsanalyser er gjennomført for å sannsynliggjøre årsakssammenhenger mellom faktorene, og mellom faktorene og andre inkluderte variabler.

Som et supplement til regresjonsanalysene på samfunnsnivå er det gjort analyser på gruppenivå (f.eks. for ulike lønnsnivåer) for å kontrollere den modererende effekten av disse på resultatet.

KAUSALITET

Regresjonsanalyser brukes for å finne effekt av en eller flere uavhengige variabler på en avhengig variabel. Regresjonsanalysene kan også

avdekke hvor stor del av variasjonen i den avhengige variabelen den/de uavhengige kan forklare (forklaringskraft).

Regresjonsanalyser alene kan imidlertid ikke påvise retningen på relasjonen (kausilitet). Holdt sammen med tidligere forskning og teoretisk refleksjon er det likevel en av de mest brukte vitenskapelige metodene for å avdekke årsak og virkning innen kvantitativ forskning.

Når vi i rapporten primært skriver om "sammenhenger" mellom faktorer/forhold og ikke "effekten av ... på ..." er det for å ta dette forbeholdet på alvor. Vårt datamateriale alene kan ikke bevise effektens retning.

Nå er det likevel slik at våre valg av modeller bygger på omfattende internasjonal forskning, som igjen bygger på forskning og fagteori. Vi inkluderer også våre egne refleksjoner omkring retning. På det grunnlaget mener vi at vi med stor sannsynlighet også kan hevde at kausaliteten med er i tråd med modellene våre (se illustrasjoner s. 12 og s. 42).

UTGANGSPUNKT

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, og effekter av denne.

Den underkjenner ikke behovet for å håndtere kritikkverdige arbeidsforhold, men den begrenser seg til å undersøke mulighetene som ligger i de presenterte modellene for et godt arbeidsliv.

Hva skaper god arbeidslyst og er det viktig?

God Arbeidslyst Indeks 2022 er en kartlegging av hva som skaper arbeidslyst på norske arbeidsplasser - og hva som kan være effekter av dette.

For å få økt kunnskap om disse forholdene har Krifa, SMB Norge og Respons Analyse bedt over 1900 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 årsaksfaktorene mening, mestring, medbestemmelse, balanse, kolleger, resultater og ledelse. Med disse 7 faktorene kan vi nå forklare 72 prosent av hva som påvirker nordmenns arbeidslyst.

Vi ser også på antatte effekter av arbeidslyst på bl.a. lykke, sykefravær og frekvensen av jobbskifter. Analysene viser hvordan et aktivt arbeid med arbeidslyst kan legge til rette for store gevinster for den enkelte, for virksomheter og for samfunnet.

Sjekk ut QR-koden og finn ut mer!

God arbeidslyst!



RAPPORTEN ER UTARBEIDET I PARTNERSKAP MELLOM KRIFA OG
SMB NORGE, I SAMARBEID MED RESPONS ANALYSE.

ISBN: 978-82-93987-01-07 (digital utgave)