

BACHELOROPPGAVE

Undersøkelse av de ansattes engasjement ved Posten ASs terminaler i Bergen

**En studie basert på spørreskjema og dybdeintervjuer for å finne graden
av de ansattes engasjement**

av

523 Fredrik Ekevold Træbakken

**Investigation of employee engagement in Posten AS mail terminals in
Bergen**

Bacheloroppgave i økonomi og administrasjon
KA692
Mai 2013

Ansvarlig for rettleiing har vært: 1. amanuensis Sverre Høgheim,
Vår-semester og 2013

FORORD

Endelig ferdig – eller, kanskje jeg nettopp har begynt?

Å skrive denne oppgaven ble i hvert fall veldig interessant etter hver og jeg vet ikke om jeg går videre i denne retning.

Utgangspunktet var at jeg ønsket å måle sider ved ledelsesfilosofien Verdibasert Ledelse (VBL). Denne er ikke basert på konkrete verdier som hjelpemidler og slikt, men er basert på abstrakte universelt omforente verdier. Dette slik som ærlighet, respekt, åpenhet. De ansatte vil etter definisjonen finne organisasjonenes verdier forenlig med egne og på denne måte gis entusiasmen og engasjementet næring hos de ansatte. Jeg ønsket i denne sammenheng å sjekke ut om liv og lære henger sammen – dvs. om en organisasjon med VBL har høyt engasjerte arbeidere.

Jeg trodde dette ville bli ren plankekjøring, inntil jeg ble nødt for å se fenomenet gjennom forskerens briller. Jeg oppdaget da at jeg hadde havnet i et minefelt av sammensatte begreper. Dvs. at de er sammensatt av flere underkomponenter og derfor så tvetydig at man ikke kan spørre direkte om Engasjement er til stede. Folk vil da koble det til alle mulige forhold som faller dem inn i øyeblikket. Derfor måtte begreper nedbrytes – og det i stor skala. Dette for å finne variabler som var entydig nok til at man visste hva man svarte på. Dette var utrolig fasinende og jeg ble faktisk svært engasjert selv av å jobbe med det. Jeg fikk meg et par fine dager sammen med ansatte i Posten. Vi snakket sammen rundt et spørreskjema jeg hadde med og fikk noen fine og innsiktsfulle samtaler ut av det. Foruten om det har jeg gjennomlevd flere kriser der jeg ble sittende med alt for mange løse tråder – som etter hvert havnet på riktig sted.

Jeg håper jeg har klart å formidle noe av den kunnskap jeg selv har fått videre til deg som leser denne oppgaven.

Sogndal 10. mai 2013

Med vennlig hilsen

Fredrik Ekevold Træbakken

PS: Obs- jeg glemte å takke. Takk til alle dere som har gitt meg innspill og hatt tålmodighet med meg underveis. Takker spesielt min veileder, 1. amanuensis Sverre Høgheim, ansatte ved Postens terminaler i Bergen - og min mor og far Kari og Helge for hjelp og støtte.

ABSTRACT

New studies show positive correlations between engaged employees, service quality, customer satisfaction and the bottom line. The engagement is developed from the positive feelings the employee experiences after learning how the organization is functioning and the values it represents. It is primarily based on abstract values. It's based on something that is desirable and that have good intentions. Engagement leads to desired qualities such as enthusiasm, pride, passion and organizational commitment. The purpose of this work is: *measuring to what extent employee engagement exists in Posten AS mail terminals in Bergen.*

Few years ago Posten Norge AS converted their leadership philosophy to value based leadership. This type of leadership puts focus on abstract values, such as *honesty, integrity, openness and respect*. This is meant to create positive feelings in humans, and will pr definition create employee engagement.

As a framework I used a construct for *employee engagement* suggested by Macey and Schneider (2008). It was necessary to decompose this further to concrete and unambiguous variables which could be measured. These were used as standard questions, and in addition I used explanatory questions to find underlying causes.

The primary task of Posten AS mail terminals in Bergen is to sort and distribute the mail. In past years reorganizational activities have been going on as a continual process because of falling mail volume.

(The notion of employee engagement is a compound of other components and therefore it is necessary to measure the presence of these components separately.) The notion connotes; work satisfaction, involvement, empowerment, trust, the relationship to the management and organizational commitment. The presence of these elements in an employee makes the fundament for engaged behavior to appear in that person. The findings I did are assessed against the theory and against the research in this area. To answer the question; to what extent are the employee engaged? – I found that employee engagement exists only to a lesser extent. This main conclusion is based on the fact that some critical factors were represented to a lesser degree. This was the trust to the upper management and the feeling of empowerment. In addition, the management shows in lesser degree the ability to show interest in, and to show care and concern for the employees. The management seems to use a Custodial form of leadership which has other qualities than value based management. This is leading to the employees focusing on their own security and converting them to passive participants. An important precision; - to be in lesser degree engaged, is not the same as to say they are unengaged or disengaged. To say this, other measurements are needed. At the end I give some implications to others who want to try this approach.

SAMMENDRAG

Senere forskning har påvist positiv samvariasjon mellom engasjerte medarbeidere, økt kvalitet på tjenestene, mer fornøyde kunder og økt driftsoverskudd i bedriftene. Engasjerte ansatte er basert på positive følelser de ansatte har etter å ha erfart hvordan organisasjonen fungerer og hva den står for. Det handler først og fremst om abstrakte verdier, og noe som er ønskelig og har en hensikt. Dette åpner veien for de gode følelsene som skaper entusiasme, stolthet, lidenskap og forpliktelse ovenfor organisasjonen. Tema for oppgaven er: å måle graden av engasjement hos ansatte ved Postens terminaler i Bergen.

Posten Norge AS har for noen år siden gått over til verdibasert ledelse. Denne ledelsesfilosofien baserer seg på å styre etter abstrakte verdier som *ærlighet, redelighet, åpenhet, respekt*. Dette er en ledelsesform som rettes direkte mot positive følelser i mennesker og som pr. definisjon skaper engasjerte ansatte.

Jeg benyttet en konstruksjon foreslått av Macey og Schneiders (2008) som beskriver *Engasjerte ansatte* som rammeverk for å kunne gjøre de nødvendige dekomponeringer og den videre faktorisering for å finne konkrete og entydige målevariabler. Disse ble brukt som standard spørsmål. I tillegg benyttet jeg dybdeintervju for å finne årsaksforhold.

Ved Postens terminaler i Bergen består hovedoppgavene i å sortere og kjøre ut post. De har over lang tid vært gjenstand for omorganisering på grunn av sterkt nedgang i brevvolumet.

Engasjerte ansatte er et sammensatt begrep og man må derfor måle tilstedeværelsen av delkomponentene; arbeidstilfredshet, involveringsgrad og følelsen av å være myndiggjort, tillit i organisasjonen, forholdet til ledelsen og organisasjonell tilknytting. Tilstedeværelse av disse danner grunnlaget for at det skal oppstå engasjert atferd fra de ansattes side. De funn jeg gjorde er sett opp mot teori, og forskning som er gjort på dette området. Som svar på; i hvilken grad er de ansatte engasjert? - fant jeg at de i liten grad er engasjert.

Hovedkonklusjonen er basert på at særlig kritiske faktorer i liten grad er til stede. Dette er tilliten til den øvre ledelsen, følelsen av å være myndiggjort i arbeidet. I tillegg er det lite til stede av ledelsens utviste omsorg og interesse for de ansatte. Dette er svært viktige faktorer som også regulerer engasjert adferd. Ledelsen synes å ha lagt seg på en *Styrende* lederstil som har andre kvaliteter enn verdibasert ledelse. De ansatte vil her fokusere på egen sikring og omformes til passive deltakere på sikt. En viktig presisjon; - at de ansatte er funnet å være lite engasjert betyr ikke at de er uengasjert eller likegyldig, for å kunne si dette trenges andre målinger. Jeg har på slutten gitt noen implikasjoner til andre som vil forsøke en slik tilnærming.

INNHold

FORORD	1
ABSTRACT	2
SAMMENDRAG	3
1 INNLEDNING.....	6
1.1 Bakgrunn	6
1.2 Tema og Case	6
1.3 Problemstilling.....	7
1.4 Presisering til oppgaven	8
2 CASE - Posten Norge AS	9
2.1 Innledning.....	9
2.2 Posten Norge AS sine verdier, ledelse og ledelsesstrategi.....	9
2.3 Posten Norge har fire divisjoner	10
2.4 Post og postbud.....	10
2.5 Post- og distribusjon.....	11
3 TEORETISK FORANKRING.....	12
3.1 Medarbeiderengasjement – kort historikk.....	12
3.2 Begrepskonstruksjoner	13
3.2.1 Forslag til konstruksjon for begrepet medarbeiderengasjement.....	14
3.3 Konstruksjonens innhold	14
3.4 Konstruksjonens interrelasjon.....	17
3.4.1 Engasjement som personlighetstrekk	18
3.4.2 Engasjement som tilstand.....	18
3.4.3 Engasjert adferd	20
4 METODE	22
4.1 Valg av organisasjon og metode	22
4.2 Populasjonsutvalg	22
4.3 Spørreskjema og dybdespørsmål.....	23
4.4 Gjennomføring av Intervuet.....	23
4.5 Reliabilitet og validitet	24
5 RESULTATER FRA UNDERSØKELSEN	27
5.1 Omorganisering og andre påvirkende forhold.....	27
5.2 Organisasjonell tilknytting.....	29
5.3 Arbeidsengasjement og tilfredshet i forbindelse med arbeidet.....	30
5.4 Følt tillit til organisasjonen.....	30
5.5 Kjenne seg myndiggjort	31
5.6 Forhold til ledelsen.....	31
5.7 Sammendrag av resultater.....	32
6 DRØFTING	33
6.1 Arbeidsengasjement og tilfredshet i tilknytting til arbeidet	33
6.2 Forholdet til ledelsen.....	35
6.3 Føle seg myndiggjort.....	36
6.4 Kjenne tillit til organisasjonen	39
6.5 Følelse av organisasjonell tilknytting	41

6.6	Oppsummering og konklusjon	44
6.7	Erfaringer ved undersøkelsen.....	45
7	REFERANSELISTE	47
7.1	Hyperlinker:.....	50
8	VEDLEGG A.....	51
8.1	Spørreskjema for besvarelse på 5-trinns Likert-skala.....	51
9	VEDLEGG B.....	53
9.1	Modell for forklaring av Engasjerte ansatte.....	53
10	VEDLEGG C.....	54
10.1	Diagrammer for måleindikatorene grad av tilstedeværelse hos de ansatte.....	54

1 INNLEDNING

1.1 Bakgrunn

Posten Norge AS har siden år 2000 gjennomgått en betydelig endring. I Postens egen avis «Post- & Bringavisen» forteller konsernsjef Dag Mejdell ¹ om omstillingene de har gjennomgått for å tilpasse seg et endret marked. Betydelige endringer i teknologi og brukeradferd har ført til økt behov for logistikk og IT-løsninger i Norden. Han forteller videre at Posten har gått over til Verdibasert ledelse, satset på HMS og lansert Bringmerkevaren. Sier at logistikkmarkedet vil være det store vekstmarkedet for Postens vedkommende. Allerede nå står Logistikkdivisjonen for ca. 50 % av omsetningen i postkonsernet. I en kronikk i Dagens Næringsliv ² forteller Mejdell at Stortinget til høsten skal tildele ny konsesjon. Grunnet teknologisk utvikling av kommunikasjonsmuligheter og endret brukeradferd ønsker konsernsjefen i denne anledning å diskutere ny postpolitikk. Han har to hovedsaker som han ønsker å endre; Dagens brevomdeling seks dager i uken, og Postens bankplikt da Posten pr i dag er pålagt ved lov å tilby grunnleggende banktjenester gjennom hele sitt ekspedisjonsnett. Han sier at det må tas hensyn til at de fysiske brevvolumer i Norge og globalt er sterkt nedadgående trend da folk i stadig økende grad bruker elektroniske alternativer.

For å imøtekomme dette har de omregulert postkontorer til Post i Butikk, etablert ny terminalstruktur og gjort tiltak for effektivisering av drift og administrasjon i konsernet. Man vil oppnå samhandling på tvers av divisjonene. Mejdell hevder også at Postens framtidige vekst vil komme innen logistikk der de to største vekstområdene er pakker og gods. Han sier videre at; « - det naturlig at logistikkområdet får en mer framtrødende plass på konsernkartet ved at dagens logistikkdivisjon deles i to. Gjennom dette vil logistikk få større oppmerksomhet og mitt mål er at konsernledelsen skal komme tettere på både marked og kunder.»

1.2 Tema og Case

I 2009 gikk Posten Norge AS over til ledelsesfilosofien Verdibasert ledelse. Dette har skjedd i sammenheng med en ellers omfattende omstilling. Verdibasert ledelse er en ledelsesstil hvor det styres etter abstrakte verdier som i størst mulig grad er allment akseptert. Posten har valgt følgende verdier; redelighet, respekt, samhandling, åpenhet og mot. Som en forklaring sier de selv: «Gjennom våre verdier gjenspeiler vi et konsern som er til å stole på i alle

¹ Post & Bringavisen, 2010, nr.5

² Dagens Næringsliv, 21. april 2010

sammenhenger, og som vi er stolte av å arbeide i. Verdiene er med på å bygge vår felles kultur, og er en rettesnor for alle beslutninger. Etablerte samarbeidsformer mellom ledelse, ansatte, styrende organer, eier og myndigheter skal reflektere verdiene. »³. Disse verdier har altså til hensikt å bli adoptert i hele konsernets vesen, fra de ansatte, i varer og tjenester, i kundene og omdømme for øvrig. For dem som har fått dette til å virke har man målt økning i servicegrad ved at man får mer engasjement hos de ansatte, og som følge av dette også større kundelojalitet som igjen fører til økte overskudd.

I denne sammenheng ønsker jeg å måle om verdibasert ledelse har begynt å slå rot i Postens ved å se på i hvilken grad de ansatte faktisk er engasjert. Jeg ønsket i denne forbindelse å gjøre undersøkelser ved Postens distribusjonsenheter hvor hovedoppgaven er sortering og utkjøring av post. Jeg fikk anledning til å gjøre de nødvendige undersøkelser ved tre distribusjonsenheter i Bergensområdet. Det var tydelig at de var noe preget av omstillingene som hadde vært.

1.3 Problemstilling

Som jeg har vært inne på skal en vesentlig spin-off effekt ved verdibasert ledelse være at man skaper engasjement hos de ansatte. Dette skjer som en følge av verdiene man representerer. Tanken er at personellet skal adoptere og etter hvert identifisere seg med organisasjonens verdier. Dette prinsippet gis også støtte fra empirisk forskning; man blir mer engasjert ved at organisasjonens og arbeidets verdier er konsistent med egne verdier. Når man i tillegg føler at organisasjonen viser omsorg for både de ansatte og deres familie og har vist at de er ens tillit verdig øker den organisasjonelle medborgerfølelsen ytterligere. Så utvikler man ansvarsfølelse og forpliktethet ovenfor organisasjonen og tar gjerne selvpålagte oppgaver som ikke inngår i ens stillingsinstruks. Da utviser man engasjert adferd.

Målet med denne undersøkelsen er å måle om de ansatte er engasjert i forhold til sitt arbeide og organisasjonen. Så min problemstilling blir derfor ved hjelp av målinger og dybdeintervjuer å finne:

«I hvilken grad er de ansatte ved Postens distribusjonsenheter i Bergensområdet er engasjert i sitt arbeid i Posten.»

Da engasjement hos ansatte i en organisasjon er et sammensatt begrep må man først dekomponere det. Jeg har valgt å dele de opp i følgende fem delkomponenter; - følelse av

³ <http://www.postennorge.no/aarsrapport/organisasjon/kort-om-konsernet> (15, april 2013)

organisasjonell tilknytting, - tilfredshet, involveringsgrad i tilknytting til arbeidet, - kjenne tillit til organisasjonen, - kjenne seg myndiggjort og - forholdet til ledelsen

Da disse fem delkomponentene også er sammensatte begreper bestående av flere faktorer er de derfor igjen delt inn i faktorer. Jeg har valt å utlede til sammen tyve faktorer fra disse komponentene. De tyve faktorene som således er valgt er gode indikatorer på i hvilken grad den respektive komponent er til stede.

De tyve indikatorene er utformet som utsagn, eller påstander, som måler styrken av tilstedeværelse av denne forekomsten hos den enkelte ansatte. Spørsmålene/påstandene er vist i Vedlegg A.

1.4 Presisering til oppgaven

Begrepet «*engasjement*» er i denne oppgaven betraktet som et positivt ladet begrep. Det vil si at sterk tilstedeværelse av det betraktes som et gode både for den ansatte og for organisasjonen. Derfor har alle påstandene som er besvart i denne oppgaven også en positiv valør.

Dette må ikke forstås slik at om det måles lite av det så er dette synonymt med at vedkommende er *uengasjert*. Det er ikke slik. Skal man måle hvor uengasjert, eller *ikke-engasjert* de ansatte er, så kreves andre variabler enn dem jeg har brukt.

En annen ting er lønnsforhold. Dette berører jeg ikke fordi det er forbundet med stor kompleksitet. Når man kommer inn på hva man har i lønn i forhold til andre kan dette fort ødelegge hele undersøkelsen.

2 CASE - Posten Norge AS

2.1 Innledning

Posten Norge AS er et konsern som utvikler og foretar leveranser i forbindelser med post, logistikk og kommunikasjon. Posten AS har ca. 20.000 ansatte og har ca. 1400 salgssteder i Norge, i form av postkontor og post i butikk ¹⁾. Posten Norge konsernet består av Posten AS og Bring AS.

Bring AS står for den delen av selskapet som frakter store mengder med post, pakker, gods og næringsmidler på det internasjonale markedet innen Norden. Bring har Norden som sitt hjemmemarked og er den 4.største logistikkaktøren, og nest største postaktøren i Norden ²⁾.

[Posten AS](#) betjener privatkunder, har ansvaret for den daglige postdistribusjonen og for postkontorene i Norge. Bedriften har til dels monopol på brevpost i Norge, men utover det er det fri konkurranse for andre aktører på markedet ³⁾. Posten står for ca. 40 % og Bring står for ca. 60 % av inntektene til konsernet (i 2011) ⁴⁾. Det er logistikk delen av konsernet som har den største inntekten. Konsernet satser på logistikk og IT leveranser.

2.2 Posten Norge AS sine verdier, ledelse og ledelsesstrategi

Konsernet begynte å legge om sin ledelses strategi til verdibasert ledelse i 2009 forteller konsernsjef Mejdell i Post & Bringavisen.

Verdibasert ledelse er en ledelsesfilosofi hvor man baserer styringen på et verdisett. Disse verdiene er ikke konkrete verdier som hjelpemidler og slikt, men er basert på abstrakte universelt omforente verdier. Posten Norge har formulert sine verdier som: «Redelighet, respekt, samhandling, åpenhet og mot ⁵⁾.

Posten formulerer dette slik: «Gjennom våre verdier gjenspeiler vi et konsern som er til å stole på i alle sammenhenger, og som vi er stolte av å arbeide i. Verdiene er med på å bygge vår felles kultur, og er en rettesnor for alle beslutninger. Etablerte samarbeidsformer mellom ledelse, ansatte, styrende organer, eier og myndigheter skal reflektere verdiene.» ⁵⁾.

Foruten om kunder og omgivelser skal denne styringsformen også ha positiv og holdningsskapende effekt på de ansatte. Prinsippet er at arbeiderne skal føle seg sett og hørt. Integritet, selvstendighet og utvikling er viktige pilarer i verdibasert ledelse. Verdiene er ment å være et sterkt verktøy for motivasjon, som igjen er viktig for at arbeideren skal identifisere seg med bedriftens verdier og mål.

Hms-direktør Migle Gamperiene formulerer det slik: «Avdelingen skal sørge for at alle 25 000 postansatte i Norge får oppfølging ved sykdom og blir ivaretatt av sine ledere. Slik at de kan bli friske og lønnsomme medarbeidere som gleder seg til hver eneste arbeidsdag.»⁶⁾

Miljøsatsingen i Posten har kommet mer og mer i fokus den siste tiden. Posten har som mål å redusere CO2 utslippet sitt fra 2008 med 30 % innen 2015⁷⁾. De har gått til anskaffelse av El-biler til utkjøring av brevpost og således satset på en mer miljøvennlig bilpark. De satser også på medarbeidere med fremmedkulturell bakgrunn. Ca. 11 % av konsernets ansatte i Norge har innvandrerbakgrunn⁸⁾.

2.3 Posten Norge har fire divisjoner

De fire divisjonene er; Post, E-handel, Logistikk Norge og Logistikk Norden. De to divisjonene Post og E-handel hører til Posten AS, og de andre to Logistikk Norge og Logistikk Norden hører til Bring AS. I følge Postens hjemmeside tilbyr divisjon Post brevpost og markedskommunikasjon gjennom fysiske og elektroniske kanaler. Divisjon E-handel utvikler tjenester og konsepter for e-handel. De andre to divisjonene sorterer under Bring og tar seg av pakkepost.

Fokuset i denne undersøkelsen er rettet mot Divisjon Post som driver med distribusjon av post, aviser og reklame gjennom postens distribusjonsnett. Posten har selv opprettet DIGI-post som betyr at man kan få brev og reklame tilsendt elektronisk på sin egen pc. Divisjonen tilbyr også service og tjenester gjennom sitt landsdekkende nett av postkontor og Post i Butikk.

2.4 Post og postbud

Posten har de siste 10-15 årene mer eller mindre gjennomgått kontinuerlig omorganisering. Etter at Posten ble et statseid aksjeselskap og deler av monopolet forsvant, har kravet til avkastning ført til at de har måttet foreta store kutt i kostnadene. Som følge av e-post og elektroniske kommunikasjonsmidler har men observert en markant nedgang i brevvolumet. Dette har ført til nedbemanning og omstillingstiltak særlig for dem som utfører sorterings- og leveringstjenester.

Posten har benyttet seg av effektivitetskonsulenter (Opex) i dette arbeidet. På Fana distribusjon i Bergen ble det benyttet konsulenter som fotfulgte de ansatte og tok tiden på dem med stoppeklokken hvert 30 sekund. Det handler om å fjerne aktiviteter som ikke skaper verdi for kunden. Opex tok full kontroll over arbeidsdagen til de ansatte ved distribusjonen og personalet følte seg umyndiggjort. Medarbeiderne uttrykker en stor misnøye og sier at det går kraftig ut over arbeidsmiljøet blant de ansatte på avdelingen. Det resulterte i kringling og manglede motivasjon⁹⁾.

2.5 Post- og distribusjon

Min undersøkelse er foretatt på distribusjoner i Bergensområdet hvor det er gjort omfattende endringer og hvor det fortsatt pågår omstillingsaktivitet. Noen har fått en helt annen arbeidsdag med andre gjøremål. Budene hadde før en 50/50-ordning der de først sorterte og så kjørte ut posten etterpå. Denne ordningen er nå opphørt slik at noen bare leverer og de andre bare sorterer som fulltidsbeskjeftigelse. Det har de siste to årene vært hyppig gjennomtrekk av sjefer på distribusjonene.

3 TEORETISK FORANKRING

Kapittelets hensikt er å skape et klarere bilde av hva som ligger i begrepet engasjerte ansatte. Da begrepet medarbeiderengasjement er et sammensatt begrep som inneholder delkomponenter som også kan være sammensatte begreper blir det hele nokså innfløkt. For å vise hva som er tillagt de enkelte komponenter og hvordan de også kan samvirke vil jeg vise til viktig fagteori som belyser dette – gjerne fra flere sider – og som jeg legger til grunn for de valgt og vurderinger jeg gjør i oppgaven.

W.H. Macey og B.Schneider ¹⁾ utga i 2008 forslag til et såkalt «Construct» for engasjement hos ansatte i arbeidsforhold. Disse konstruksjonene er en samling komponenter som må være til stede for at konstruksjonen skal gjøre det den er definert for – som i dette tilfellet å forklare prosessen til engasjerte ansatte i en organisasjon. Derfor er det ikke bare delkomponentene som er viktige men også å forstå hvordan de samvirker, eller hvordan prosessen foregår. Derfor må det i konstruksjonen også gå frem hvordan komponentenes interrelasjoner og samvirke både med hverandre og opp mot ytre områder foregår. Da de fleste begrepene i dette grenselandet; ledelse – organisasjonspsykologi, i stor grad er sammensatte begreper (konstruksjoner) så vil behandlingen av slike være sentral i den videre teoretiske behandlingen av dette tema. En konstruksjon for noe kan altså være sammensatt av underkonstruksjoner som definerer andre forhold. For å kunne klare å avlede fornuftige variabler egner seg som måleindikatorer må først konstruksjonene dekomponeres slik at man finner de faktorene de er satt sammen av. Da først kan man lage spørsmål eller utsagn som har stor nok entydighet til at man kan svare konkret på spørsmålet. Dette har med semantikk å gjøre. Hva den enkelt legger i ordene som blir brukt i spørsmålet. På den måten kan styrkeforholdet for denne faktoren måles. Som eksempel, man svarer i hvilken grad man har tillit til en person etter en skala fra liten til stor, og da finner man styrkeforholdet på denne tilliten som denne respondenten har.

3.1 Medarbeiderengasjement – kort historikk

Begrepet «medarbeiderengasjement» ble skapt av Gallup Organization. De har i over 20 år gjort målinger opp mot arbeidsplasser for hvor både ledere og ansatte er intervjuet. På dette grunnlag presentere de en indeks GWA (Gallup Workplace Audit, 1992–1999) som blir brukt som benchmark-indikator for å kunne sammenligne arbeidsplassene. Den første boken som behandler disse undersøkelsene er bestselgerboken «In First, Break all the Rules», Buckingham og Coffman (1999). Boken presenterte resultatene fra disse undersøkelsene og vakte stor interesse. Resultatene kunne vise til at det var en positiv sammenheng mellom høyt engasjerte medarbeidere på en arbeidsplass og det regnskapsmessige overskuddet i bedriften.

De som hadde høy skår på engasjerte medarbeidere hadde også større produktivitet og lønnsomhet, bedre kundeservice og mer lojale kunder ble det vist til. Gallup gjennomfører Meta-analyse i stor skala og bruker spørreskjema bestående av 12 spørsmål som de ansatte besvarer fra mye til lite på en 5-trinns Likert-skala. De som på disse spørsmålene hadde høyeste score var dem som var de som var mest *emosjonelt* engasjerte i sitt arbeid og organisasjon de tilhørte. De 12 spørsmålene er fordelt på følgende fire områder:

Grunnleggende behov (har arbeiderne adekvate hjelpemidler for å kunne utføre arbeidet?), så *støtte i ledelsen*, deretter *teamarbeid* og til slutt *vekst i organisasjon* (personlig utvikling). I enda en bok som behandler Gallups forskning trekker Coffman, C. og G. Gonzalez-Molina (2002) inn enda en dimensjon. De utvider begrepet engasjement til også å omfatte hva folk *føler*.

Tilnæringsmetoden som Gallupmålingene ble bygget på blir kalt for *positiv psykologi*, (f.eks. Seligman og Csikszentmihalyi, 2000). Fordi det i hovedsak er rettet mot forhold som er optimalt velfungerende og som gir suksess.

HR (human relation) byråene og endringskonsulentene var etter disse bokutgivelsene raskt ute for å selge bedriftene engasjerte medarbeidere. Det ble fra denne siden bare fokusert på de antatte positive konsekvensene. Etter hvert fatter forskningen på bredere front også interesse for det nye begrepet; medarbeiderengasjement for å se om det bare er hva en kaller; «gammel vin i ny flaske».

Fra flere hold etterlyses nå en validering av konstruksjonen medarbeiderengasjement og en nærmere definisjon av hva dette er.

3.2 Begrepskonstruksjoner

Klassisk for organisasjonspsykologien er at det florerer av konstruksjoner som definerer og forklarer innholdet i begreper som f.eks. jobb-tilfredshet, eller motivasjon. De er sammensatte begreper og kan brytes ned i underkomponenter som har definerte interrelasjoner. Dette betyr at om man skal bevege seg på denne arena så må man bruke de «byggeklossene» som tidligere er definert og hvor sammenhengene er utledet helt ned til entydige grunnkomponenter som for eksempel følelsen av å ha; kontroll, muligheter for å kunne påvirke, selvbestemmelse, eller føle stolthet).

En konstruksjon defineres som; “a concept that has been deliberately created or adopted for a scientific purpose”. (Schmitt og Klimoski, 1991, s 18).

I Journal of Organizational Culture, 2006 poengteres det at en slik konstruksjon har en formell side på følgende måte; - Man kan ikke bare sette en merkelapp på et sett med målinger og kalle det et construct. De viser til Gallups forskning på dette området og sier at de synes fenomenet er noe lett vint håndtert på denne måten: «empirically-based Gallup

researchers» s 113), men poengterer samtidig at de synes det var positivt at Gallup brakte temaet inn på arenaen. Definisjonsarbeidet er en prosess som følger et visst mønster; En konstruksjon må valideres og så stilles opp mot både lignende og forskjellige konstruksjoner. Dette for å kunne påvise en teoretisk predikerbar relasjon mellom disse. Da først kan man presentere et åpent *forslag* om hvilket innhold den nye konstruksjonen bør ha ovenfor fagmiljøet. Da har man vist hvilke komponenter den nye konstruksjonen består av, hvilke innbyrdes relasjoner som foreligger innen konstruksjonen og hvor de virker i forhold til beslektede konstruksjoner. Man får således vist hvilke delkomponenter som inngår og hva disse består av og således fremkommer de mer entydige grunnkomponentene som klare og entydige faktorer eller variabler. Det hevdes at en slik konstruksjon ikke kan observeres, men må utledes for å kunne bli konstatert (ibid).

3.2.1 Forslag til konstruksjon for begrepet medarbeiderengasjement

W.H. Macey og B.Schneider i 2008, har fremsatte et slikt forslag til konstruksjon for medarbeiderengasjement. I sin artikkel «The Meaning of Employee Engagement» tar de for seg begrep og konstruksjoner som ligger nære opp til hva de tillegger begrepet *engasjerte medarbeidere*. Deres mål med denne artikkelen er å gi bedre oversiktighet over begrepene og således skape et rammeverk for videre forskning på området. Samtidig foreslår de et nettverk av konstruksjoner som, etter deres synspunkt, gir en god forklaringsmodell for engasjement hos de ansatte i en organisasjon. Figur som viser deres konstruksjon er vist i Vedlegg B.

3.3 Konstruksjonens innhold

Ved Gallup-undersøkelsen laget Gallup-instituttet sin egen sammensetning for begrepet *engasjerte arbeidere* ved dels å bruke sider av den etablerte konstruksjonen for *jobbtilfredshet*. I tillegg legger de til entusiasme i arbeidet, involveringsgrad i arbeidet, muligheter for personlig utvikling, tilgang på tilgjengelige resurser og hjelpemidler, og om arbeiderne var klar over hva som var forventet av dem i arbeidet.

Hva som tradisjonelt er ment med begrepet engasjement uttrykker Macey og Schneider (2008) som følger; “As a folk term, engagement has been used to refer to a psychological state (e.g., involvement, commitment, attachment, mood), and/or enthusiasm».

Engasjement forklares av (Harter, et al., 2002, s 269) som individets involveringsgrad og tilfredshet, men kaller det også for entusiasme for arbeidet. Senere forklarer de engasjement som en “High internal motivation state” (Harter, et. Al., 2004, s 603). I begrepet arbeidsengasjement er det funnet riktig å trekke inn en dimensjon som sier noe om positive erfaringer arbeiderne har gjort angående sitt arbeid. I litteraturen møter en ofte på definisjoner som ønsker å ha med dimensjoner som følgende sitat er et klassisk eksempel på.

Arbeidsengasjement er «- is defined as a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption. Rather than a momentary and specific state, engagement refer to a more persistent and pervasive affective-cognitive state that is not focused on any particular object, event, individual, or behavior." (Schaufeli, Salanova, González-Romá, og Bakker, 2002, s 74)

Som det fremgår her er det en del en del faktorer som må med i en konstruksjon som beskriver arbeidsengasjement.

Oppslukthet (absorption) i arbeidet er en tilstand hvor man er fordypet i arbeidet, tiden løper fra en og det kan være vanskelig å løsrive seg fra det man holder på med. En sterk variant av dette er definert som «flow» og er gjerne knyttet til personlighetstrekk.

Når man ser på personer som i kraft av sitt personlighetstrekk er disponert for oppslukthet i arbeidet så finner man også fremtredende komponenter av nysgjerrighet, iherdighet, følelse av å ha fullstendig kontroll, man mister selvbevisstheten, mister følelsen med tiden og føler indre glede. Man betegner de som har dette som personlighetstrekk for autelisk personlighet, (Nakamura og Csikszentmihalyi, 2002).

Hengivenhet (dedication) er en følelse av å ha betydning, et oppdrag, lojalitet, trofasthet. En karakteristisk følelse er entusiasme og stolthet, utfordring eller å føle forpliktelse (commitment) i forhold til arbeidet.

Denne hengivenhets-komponenten som sorterer under gruppebetegnelsen *positive affekter* (PA) blir av mange regnet som en viktig bestanddel i begrepet arbeidsengasjement. Så sterkt relatert er det at noen betraktet engasjement som en tilstand av positiv affekt (Larsen and Diener, 1992). Watson, Clark og Tellegen (1988), presenterte en skala for PA som går fra sterkt aktive positive affekter til sterkt de sterkt negative. De kalte skalaen PANAS. På positiv side inngår markørene; *oppmerksom, våkenhet, entusiasme, inspirert, stolthet, besluttsom, sterk og aktiv*. De sier følgende; "Positive Affect (PA) reflects the extent to which a person feels enthusiastic, active, and alert. High PA is a state of high energy, full concentration, and pleasurable engagement" (s. 1067). Som det fremgår ligger det noe aktivt og lystbetont i begrepene som er knyttet til jobbengasjement.

Den neste dimensjonen som trekkes frem og relateres til jobbengasjement er *handlekraft* som karakteriseres ved å ha preg av å kjenne energi og mental smidighet, eller elastisitet i forholdt til arbeidet. Bakker, (2009) viser til at forskning har avdekket at engasjerte arbeidere i stor grad er energisk og selvgående personer som har evne til å utøve innflytelse i situasjoner og derfor har god påvirkningsevne over sine liv. Det er grunnet sin positive holdning og aktivitetsnivå at engasjerte arbeidere yter mer og således skaper sin egen positive tilbakemelding og dernest suksess, Bakker, (2009) og Schaufeli et al., (2002).

Macey og Schneider, (2008) deler engasjement inn i følgende kategorier;

- jobbtilfredshet, organisasjonell forpliktethet, (tilknyttethet, hengivenhet, sympati)
- psykologisk myndiggjøring (empowerment), og involveringsgrad i arbeidet.

Når det gjelder de forklarende komponenter på arbeidsengasjement så la man i tidligere forskning stor vekt på at jobbtilfredshet i stor grad forklarte engasjerte arbeidere. Dette ved siden av i hvilken grad arbeiderne hadde følelsen av å være *forpliktet* ovenfor organisasjonen og i hvor sterk grad man følte man var *involvert* i arbeidet.

Nå har man i større grad begynt å legge mer vekt på forhold som absorpsjon (f.eks. involverings-*evne*), lidenskap og affekter (f.eks. PA) (ibid). Det er det aktive innholdet som er relatert til engasjement. Derfor mener man det blir feil å bruke begrepet jobbtilfredshet som forklaringskraft hvis det i begrepet ligger et element av metthet – for da blir det en passiv komponent. På samme måte med *organisasjonell forpliktelse*; man må først sikre at det foreligger en positiv følelse av tilhørighet i den helhetlige organisasjonen. Da fremkommer gjerne en adferd som også understøtter dette. Dette kan som f.eks. være at man på eget initiativ utfører enkelte ekstra oppgaver uten at dette inngår i ens stillingsinstruks eller er forventet av noen. Begrepet involveringsgrad i arbeidet er en egen konstruksjon som har vært benyttet som et forklarende forhold ved engasjement. Som nevnt trekker (Harter et al., 2002) likhet mellom tilfredshet og involveringsgrad ovenfor arbeidet. En definisjon av involveringsgrad i arbeid gis ved (Cooper-Hakim og Viswesvaran (2005), hvor de likestiller involveringsgrad i arbeid med i hvilken grad man føler forpliktelse ovenfor arbeid og organisasjon. Erickson (2005) støtter dette synspunktet, men hevder at det er involveringsgraden som rettes mot arbeidsoppgaven som er den kritiske forklaringsvariabelen for hele den totale tilstand av psykologisk engasjement. Begrepet er uklart; (Higgins og Scholer, 2009, s 7) definerer engasjement slik; «- a state of being involved, occupied, fully absorbed, or engrossed in something». De har tidligere formulert det slik; «- being engaged is to be involved, occupied, and interested in something» (Higgins, 2006, s 442).

Arbeiderengasjement har også blitt funnet å være positivt relatert til arbeidsmiljø som f.eks. *sosiale forhold*; ved at en har støtte fra arbeidskamerater og overordnede, at tilbakemeldinger som blir gitt, at en har variasjon i arbeidet og at det foreligger god opplæring så en føler seg sikker i det man gjør, (Schaufeli and Salanova, 2007). De beretter om positiv synergieffekt hvor høyt arbeidsengasjerte grupper smitter engasjementet over på enkeltindivider, men de så også at det motsatte også kunne skje ved at hele grupper ble arbeidsengasjert fordi enkeltindivider var høyt engasjert.

Chughtai og Buckley, (2008) forklarer det viktige forholdet arbeidsengasjement og tillit. De viser til de to formene for tillit; - som tilstand og som personlighetstrekk. De viser at positiv tillit til toppledelsen, mellomledelsen og arbeidskamerater vil i neste omgang føre til økning i arbeidsengasjementet. Denne prosessen er selvforsterkende. Når så engasjementet i arbeidet har økt vil dette sette i gang en psykisk meklingsmekanisme i individene på grunn av deres innebygde hang etter å kunne stole på hverandre i grupper. Dette vil igjen virke som en booster på tilliten på alle nivåer og «sveise» det hele sammen. Dette forklarer at det eksisterer en prosess hvor det skjer en gjensidig forsterkning mellom tillit og arbeidsengasjement. Denne prosessen ser ut til å starte med tilliten. I følge Mishra (1996) bygges tilliten opp rundt de fire troverdighetsfaktorer som omfavner forhold som f.eks. kompetanse, åpenhet, omsorg og pålitelighet.

3.4 Konstruksjonens interrelasjon

Forskningslitteraturen synes å trekke på mye av de samme komponentene uten at det foreløpig er dannet konsensus når det gjelder definisjon av engasjerte arbeidere. Derfor blir det litt selvmotsigende å bruke begrepet *konstruksjon* her foreløpig. Jeg velger allikevel å kalle det en konstruksjon selv om det må ses på som et forlag til konstruksjon.

Underkomponentene i konstruksjonen jeg har valgt er godt forankret og beskrevet i teorien fra tidligere hver for seg. Forskningen har vist at de alle må være representert når man skal definere innholdet i «engasjerte arbeidere». I dette avsnittet prøver jeg å vise hvordan disse komponentene er interrelatert og påvirker hverandre slik at ønskelig positiv engasjert arbeidsadferd fremkommer i organisasjonen.

Macey og Schneider (2008) bruker egne begreper på fasene i prosessen som beskriver hvorledes engasjement skapes hos de ansatte. Av praktiske grunner vil jeg bruke de samme begrepene. Dette fordi det forenkler da deres figur i Vedlegg B blir brukt til forklaringsmodell for hva som skjer når engasjement skapes (ibid). Det fremgår ikke direkte i deres artikkel, men ut fra deres beskrivelser så viser modellen en prosess som skjer utover i tid.

Komponentene til venstre i figuren i Vedlegg B er forløpere til dem som følger. Ved å følge pilene får man en fin oversikt over hva som leder til hva i prosessen som fremkaller ønskelig engasjert adferd i organisasjonen. Modellen deles inn i følgende faser i prosessen, eller det kan sees på som *aspekter* ved engasjement; *Engasjement som personlighetstrekk*, *engasjement som tilstand*, *engasjert adferd*. Arbeidsengasjement blir altså referert til og forklart gjennom alle de tre aspektene eller fasene i modellen. I tillegg vil ens holdninger og erfaringer knyttet til organisasjonelle forhold spille inn. Dette er som f.eks. holdninger til arbeidet og arbeidsmiljøet, forholdet til ledelsen og i hvilken grad har tillit til medarbeidere og ledelse. Alt dette betraktes som påvirkningsfaktorer. Så de tre fasene i modellen:

3.4.1 Engasjement som personlighetstrekk

Når arbeidsengasjement blir forklart som et karaktertrekk så refereres det her til at man har en iboende og naturlig tendens til å oppfatte arbeidet og livet ellers på en positiv og energisk måte. Man har da også en tilpasset og naturlig måte å forholde seg til arbeidet på (Macey og Schneider, 2008). Følgene begreper benyttes for å beskrive denne typen trekk;

- Ved den proaktive personlighet er man på forskudd ovenfor forhold som kan ventes å komme. Man både skaper og har innflytelse på arbeidsforholdet.
- Ved en samvittighetsfull personlighet så vil man tendere til å vise ansvarsfølelse ovenfor organisasjonen ved å jobbe hardt, være ambisiøs. Regnes som tillitsvekkende og ressurssterke personer.
- Det auteliske personlighet er de som fordyper seg sterkt i arbeidet uten hensyn til om de blir belønnet for det. De kjenner på de indre gledene ved å utføre.
- En personlighet karakterisert av Positiv Affekt (PA) gjør at man gjerne har en adferd som utstråler f.eks. oppmerksomhet, våkenhet, entusiasme, stolthet, besluttosomhet. En tendens til å være energisk og energifylt.

Det argumenteres for (ibid) at PA-komponentene egner seg bedre som forklaring på engasjement enn for tilfredshet i arbeidsforhold. I hver fall de aktive PA-komponentene som jeg har nevnt tidligere.

Når arbeidsengasjement betraktes som et personlighetstrekk vil dette være å betrakte som en; « - a predisposition to frame organizational experiences and determine how the individual behaves in response to those experiences” (ibid, s 20). Det er altså en sterk knytting til hva man tidligere har erfart i arbeidsforholdet.

Engasjement som personlighetstrekk er forløperen til Engasjement som tilstand hvor engasjementet betraktes ut fra de holdninger og følelser man har i selve arbeidet.

3.4.2 Engasjement som tilstand

Når en ser på Engasjement som personlighetstrekk så vil en nok kunne hevde at man skuer verden fra et spesielt fordelaktig ståsted. Dette vil også være reflektert i den samme personens tilstandsbaserte engasjement, eller formulert på en annen måte; personens psykiske tilstand som genererer engasjement. Dette kan være snakk om de korte øyeblikkene der man erfarer positive følelser av energi og hvor man lar de gode opplevelsene absorberes og slippe inn i skjel og sinn. Denne tilstanden blir av Macey og Schneider (2008) forklart som en nødvendig forløper for å komme frem til neste fase som er engasjert adferd. Når de positive følelsene i

dette tilfellet knyttes til arbeid og organisasjon, så bidrar de til å styrke enkelte forhold som er sterkt forklarende på engasjementet hos personen det gjelder. Disse områdene er beskrevet av Salanova et al., (2005). Dette er delkomponentene som beskriver medarbeiderengasjement. Macey og Schneider har kalt dem; Job Satisfaction (affektiv), Organizational Commitment - (attachment), Job Involvement, Psychological Empowerment (s 5).

Når de tilsandbaserte positive inntrykkene, som er erfart, er relatert til disse områdene vil engasjementsdelen i komponentene vokse. Når så, etter hvert; det gode forholdet er blitt sterkt nok vil en mer engasjert adferd fremkomme.

CIPD, (2007) foreslår at engasjement “- can be seen as a combination of commitment to the organization and its values plus a willingness to help out colleagues (organizational citizenship). It goes beyond job satisfaction and is not simply motivation. Engagement is something the employee has to offer: it cannot be ‘required’ as part of the employment contract”.

Funn gjort ved IES, (- et internasjonalt forskningssenter), i 2005 viser at; Jobtilfredshet, sammen med det å føle seg verdsatt og involvert i arbeidet er de sterkeste driverne for engasjement,(i Robinson, et al. 2007). Det fremkom også at det å bli gitt like muligheter også var fremmende på engasjementet. BlessingWhite (2008) fant også i sin undersøkelse av 7500 arbeidere at de som har høyeste opplevelse av jobbtillfredshet -, men også dem hadde den høyeste opplevelsen av å være en *sterk bidragsyter* i arbeidet er dem som skårer høyest som engasjert arbeider. De fant i tillegg at oppmuntring var svært viktig.

De (BlessingWhite, 2013) påpeker igjen suksessfaktorer for engasjement som; «- **clarity on the organization's priorities, getting feedback, having opportunities to use skills, and career development remain at the top**”.

Ved organisasjonell forpliktethet vil personen identifisere seg med menneskene som er i organisasjonen, kulturen, merkevarene som produseres og hvordan ting gjøres. Personen må føle at det foreligger en rettfærdig og gjensidig respekt i forholdt til medarbeiderne. Forhold som å ha tilgang på det man trenger av utstyr, føle støtte, føle at man har tilstrekkelig autoritet for å kunne utføre arbeidet. En styrke som følge av å føle ansvarsfullhet ovenfor arbeidet og organisasjonen.

Myndiggjøring, eller teorien om "Empowerment" (Tomas og Velthouse, 1990), og senere utvidelse av Spreitzer (1995), bygger på Selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan (1985) og en rekke senere utgivelser av denne.

Myndiggjøring (empowerment) er en ledelsesfilosofi hvor man deler informasjon, makt og belønning med de ansatte. Dette er for å få «et levende organ» som er i stand ta beslutninger og som er selvjusterende uten konstant overvåkning. Myndiggjøring i arbeidssammenheng er

ikke bare å bli gitt-, men å *føle at man besitter* denne autoritet, kunnskap, mulighet for å kunne utføre arbeidet, og likeså ha støtte i ledelsen. På samme måte blir man også holdt ansvarlig for resultatet av ens handlinger.

Å være myndiggjort (empowerment) er også et sammensatt begrep. Denne følelsen, slik Spreitzer har definert det, peker direkte på følgende fire komponenter; Følelsen av selv å kunne få bestemme, følelsen av å være kompetent, følelsen av at ens meninger blir vektlagt og av å ha reell innflytelse. Denton (1997) hevder at følelsen av å være myndiggjort peker på det menneskelige behovet for å føle seg "sterk", og i hvilken grad dette er dekket. Behovet for autonomi, selvbestemmelse er et sterkt psykologisk behov hos mennesket. Bono and Judge (2003) peker også på de grunnleggende behov som danner grunnlaget for «self-engagement». De mener å ha belegg for å si at de som finner arbeidets og organisasjonens verdier konsistent med egne verdier vil være mer engasjert i arbeidet.

3.4.3 Engasjert adferd

Det tilstandsbaserte engasjementet er forhistorien for at engasjerte adferd skal fremtre. Denne stimuli-respons tanken trenger ikke være den entydige måten å se dette på, men det er en konseptualisering foreslått av Mascey og Schneider for å kunne dele opp innholdet og på den måten bedre forklare prosessen som fører til engasjert adferd. Engasjert adferd er et ønskelig og varig utkomme i denne prosessen som retter seg både mot arbeid, miljø og mot organisasjonen som helhet. Erickson (2005), sier at slike forhold blir betraktet som verdifull for hele organisasjonens effektivitet.

Kahn (1990), peker på ledelsens rolle for å skape *tillit* hos arbeideren. Tillit må bygges og vil være en direkte påvirker på engasjert adferd. Han hevder at; å føle identitet med arbeidet, kjenne seg integrert og tilpasset, og å føle sin tilstedeværelse (som f.eks. å kjenne seg oppmerksom i, forbundet med, og fokusert i) i forhold til arbeidet vil påvirke engasjert adferd (Kahn, 1992). Chiaburu og Harrison (2008), poengterer at; « - coworker actions predict perceptual, attitudinal, and behavior outcomes of their colleagues », (s. 1094). Å føle seg støttet, og at man opplever at ens bidrag blir verdsatt og at man erfarer at ledelsen har omsorg og viser genuin interesse for ens velbefinnende har stor påvirkning på ens engasjerte adferd viser funn av Eisenberger et al. (2002). Da de fleste arbeidere daglig har kontakt med foresatte i arbeidsforholdet vil denne støtten i arbeidet være så sentral at Cropanzano et al. (1997), kaller denne faktoren for *predikerende* for mange av de holdninger som er knyttet til arbeidet, til styrken av forpliktethet ovenfor organisasjonen, jobbtilfredsheten og involveringsgraden i jobben.

Det synes å være bred enighet om at engasjert adferd også må inneholde en adferd som går ut over det som man med all rimelighet kan forvente av en ansatt. F.eks. Wellins og Concelman (2005) som i sin definisjon av engasjert adferd peker på at forhold som; « - passion, commitment, *extra effort*... the illusive force that motivates employees to higher (or lower) levels of performance», (s. 1) (kursiv font av meg)). Macey og Schneider (2008) påpeker selv at engasjert adferd innebærer at man foretar seg noe ekstra som i sin tur omsettes til, og støtter, den aktive organisasjonelle adferd hvor man er proaktiv, tar personlig initiativ, utvider sin egen rolle og utviser tilpassethet og smidighet. Spørsmålene som konkret skal måle disse områdene er å finne i Vedlegg A.

4 METODE

Som metode for å gjøre den nødvendige datafangst har jeg valgt å benytte meg av to teknikker; Spørsmål hvor svarene avgis over en Likert-skala fra lite/svakt til mye/sterk. Som supplement til dette benyttet jeg i tillegg dybdeintervjuer.

4.1 Valg av organisasjon og metode

Jeg valgte å foreta undersøkelsene i Posten Norge fordi de for få år siden la om sin ledelsesfilosofi fra konvensjonell styring til verdibasert ledelse. Da jeg også selv har jobbet der som bud i skoleferier syntes jeg det ville være interessant å undersøke nærmere noe som skal være en vesentlig effekt av den nye ledelsesfilosofien – å skape engasjement hos de ansatte.

Jeg valgte å bruke det (Jacobsen, 2010) kaller en tverrsnittstudie (s. 102), her studerer man et fenomen på et bestemt tidspunkt. Siden utfordringen var å undersøke de ansattes engasjement måtte jeg også sørge for å få en god forståelse av hva som danner bakteppet for om måleindikatorene peker i positiv eller negativ retning. Jeg følte at det ikke var nok å presentere noe som gjerne er uventet uten å kunne belyse hvorfor det er slik. Designet er derfor av *eksplorativ karakter*, som tilsier at jeg også ønsket å avdekke dypere årsaksforhold i tilknytning til et *fenomen* (Jacobsen, s. 73). Jeg valgte å gjøre bruk en to-trinns metode hvor jeg først ba dem besvare faste spørsmål, eller utsagn, hvor man på en skala angir om det er mye eller lite til stede av denne forekomsten. Deretter gikk jeg over på en mer *kvalitativ* tilnærming der jeg spør om positive og negative sider ved hvordan de har *erfart* bestemte forhold ved deres arbeidsted. Den siste delen valgte jeg å legge inn fordi jeg ønsket å danne meg et bilde av hva som er deres bakteppe for svarene de har gitt på de tyve standardiserte utsagnene, (Jacobsen, s 62). Dette betegnes gjerne som et forklarende, eller *kausalt design*, (ibid s. 75). Da de målte effektene fra spørreskjema-undersøkelsen har en dypere årsak som gjerne krever forklaring utfra hva den enkelte har erfart kalles dette for *positivistisk tilnærming*, (Jacobsen, 2010, s 32) og (Remenyi et al, 2002, s 33).

4.2 Populasjonsutvalg

En avgrensning er nødvendig for å kunne utføre en empirisk undersøkelse, (Jacobsen s 68). Derfor har jeg foretatt undersøkelsene ved distribusjonshuset hvor sortering og utkjøring av brevpost er hovedoppgavene. For å få best mulig representativ besvarelse besøkte jeg tre avdelinger i Bergensområdet. Da jeg gjorde henvendelse for å be om tillatelse om å få gjøre intervjuene ble jeg tilbudt å gjøre dem de tre dagene før påske. Av hensyn til at dette ville bli et særdeles skjevt utvalg valgte jeg å vente til første uken etter påske når folk flest var

kommet tilbake fra påskeferien. Jeg bruket to dager og gjorde til sammen ti dypere intervjuer. Utvalget hadde god bredde ved at både ledere, sorterings- og utkjøringspersonell er representert med ca. like stor representasjon på hver kategori. I tillegg fikk jeg god fordeling når det gjaldt ansiennitet og kjønn. På denne måten fikk jeg synspunkter både fra dem som hadde erfart utviklingen gjennom omorganiseringen, og dem som ikke hadde noen referanse til tidligere forhold (Jacobsen, s 174). Ut i fra den valgte problemstilling finner jeg ikke grunn til å skille på f.eks. kjønn, alder, ansiennitet i presentasjon av resultater. Dette fordi det ikke er hensikten å finne om det f.eks. er «eldre kvinner» som er de mest engasjerte.

4.3 Spørreskjema og dybdespørsmål

Strukturen som beskrevet i kapittel 2 er en modell som forklarer hva som må være tilstede for at de ansatte skal kunne sies å være engasjert. Selve fenomenet er altså å få målt i hvilken grad de ansatte er engasjert. For å kunne måle dette må man videre definere fenomenet på en empirisk, dvs. målbar måte. Derfor ble denne strukturen videre dekomponert i fem delkomponenter som jeg har valgt å kalle kategorier. Disse kategoriene er igjen splittet opp i faktorer som er konkret og målbare. For å kunne måle disse faktorene ble det laget tyve spørsmål, eller utsagn, hvor hvert spørsmål sikter direkte mot og etterspør en slik faktor. Eksempelvis; Jeg ønsker å få vite i hvilken grad en ansatt føler stolthet ved å utføre sitt arbeide. Dette er et spørsmål som støtter kategorien for «Tilfredshet i arbeidet» og denne får på denne måten en positiv eller negativ vektning avhengig av hvordan spørsmålet er besvart med liten eller sterk vekt. De tyve spørsmålene som ble utledet på denne måten, ble alle besvart ved en rangering etter en 5-trinns Likert-skala. Altså fra Svak nederst til Sterk øverst. Dette gir rom for å velge en nøytral posisjon i midten. Intervjuet var prestrukturert ved at jeg stilte spørsmålene etter den respektive kategorien de sorterer under. Dette gjorde jeg bevist for å kunne åpne for dypere forklaringer som var relatert til den enkelte kategori når vi først var inne på dette temaet, jfr(Jacobsen s 93 og s 144), og (Remenyi et al s 55).

4.4 Gjennomføring av Intervuet

Alle intervjuene ble gjennomført i en rom der bare respondenten og jeg selv var til stede. For å varme litt opp før selve intervjuet spurte jeg litt om overgangen til verdibasert ledelse. Nær sagt alle respondentene utviste stor troverdig ærlighet og stort engasjement under samtalen vi hadde. Intervjuene varte i ca. 1 time og fant sted der den respektive respondent holdt til. På denne måte unngikk man kontekstuelle problemer og kunstige svar (Jacobsen, s 147). De tyve spørsmålene er egentlig utsagn som har en mest mulig positiv valør. Disse ble lest opp høyt av meg. Etter at respondenten hadde besvart med et nummer fra 1 til 5 markerte jeg

svaret på skjemaet. Denne måten å gjøre det på fungerte veldig fint fordi jeg med en gang kunne være behjelpelig med å forklare hva som var ment om nødvendig. På denne måten kunne jeg også ta imot kommentarer fra respondenten slik at jeg fikk god forståelse av hva som lå til grunn for besvarelsen. Jeg brukte diktafon under hele intervjuet. Det var to stykker som ikke ønsket å snakke med diktafonen på. Dette gikk også helt greit.

Etter at standard spørreskjema var besvart så hadde jeg noen utdypende spørsmål der jeg ønsket å få deres syn på hva som var positivt og negativt ved enkelte forhold. De ble spurt om hva de var fornøyd med og eventuelt misfornøyd med av følgende forhold;

omorganiseringen, arbeidsoppgavene, arbeidsmiljøet og ledelsen. Her fikk de fritt sette ord på hva de hadde erfart og følte. Jeg brukte en diktafon for å få med alt respondenten fortalte. På den måten kunne jeg følge med på objektets oppførsel og intervjukskjemaet å komme med oppfølgingsspørsmål uten å bli forstyrret av selv å skrive. Jeg forsikret de undersøkte at alt av opptak og skjemaer ville bli slettet så fort jeg hadde behandlet dataene, at deres identitet var konfidensiell og at deres svar bare ble tatt med som et sammensatt resultat. Jeg merket også at etter jeg hadde gjennomgått spørreskjemaet med dem, så kom de ofte på noen tanker til de gjerne ville dele. Ved å benytte spørreskjema unngikk vi bruddstykker slik det ville vært om de selv skulle lese det. Det var fin sammenheng og flyt i samtalen da jeg spurte de om spørsmål ved siden av selve skjemaet, de kunne utdype hva som var fordel eller ulempe ved de forskjellige temaene. Spørsmål 9 og 10 var spørsmål som fikk faktisk respondenten til å stoppe opp og tenke litt, de var lagt opp slik at man først måtte si litt om tillitt til kollegaer og deretter litt om tillitt til ledelsen. Når så dette ble fulgt opp med spørsmål 11 - om de mener ledelsen utviser omsorg for de ansatte, så var det flere som måtte tenke seg grundig om og noen ønsket å endre sin besvarelse på spørsmål 10 som gikk på tillit til ledelsen.

4.5 Reliabilitet og validitet

Når det gjelder spørsmålet om reliabilitet, som betyr pålitelighet, er det er par poenger jeg vil peke på. Reliabiliteten er rettet mot korrektheten i enkeltindividers besvarelse. Ved ett av intervjuene kom respondenten inn på et konfliktforhold som vedkommende var en del av. Jeg følte da sterkt på at vedkommende ønsket å pynte litt på sin besvarelse selv om jeg i deler av samtalen forsto at det ærlige svaret burde stått lavere på skalaen. Dette var spørsmål som angikk ledelsen. Jeg forstod også at vedkommende ikke ville si sin egentlige mening fordi jeg hadde jobbet i systemet som ferievikar. Den samme personen hadde også meget svak tillit til sine kollegaer. Jeg valgte i dette tilfellet å korrigere et par markeringer som helt åpenbart ble markert altfor altfor høyt. Uten om dette fikk jeg klart inntrykk av vedkommende svarte ærlig.

Et annet forhold var at jeg på to av intervjuene merket at det var mismatch mellom hva respondenten svarte på spørreskjemaspørsmålene og hva som fremkom under samme tema på dybdeintervjuene. Jeg la hos begge merke til at de bare brukte den positive delen av skalaen. Altså med det middels-alternativet som det svakeste markeringsalternativ. Dette hadde nok med rollen de to hadde å gjøre og jeg merket at de på spørreskjemadelen begge la vekt på å besvare det de mente var politisk korrekt. Dette var noe som klart kom frem på dybdespørsmålene som omhandlet samme tema. Jeg merket at de forholdsvis svarte ærlig, men at de begge forskjøv hele bildet i altfor positiv retning på skalaen. Det fremkom tydelig at der de hadde markert som nøytralt, eller middels, skulle vært markert for svakt eller lavt. Ellers var det forholdsmessig markert for svakt, middels og sterkt i henhold til hvorvidt faktoren var til stede. I min lille undersøkelse utgjorde faktisk disse to hele 20% av respondentene så jeg valgte å korrigere i stedet for å stryke dem.

Dette er noe som får konsekvenser for hvordan jeg må presentere hele resultatmaterialet mitt. Jeg korrigerer disse ned på skalaen slik at de besvarelsene som ble markert som middels nå havner på den lavere del av skalaen. Der de helt åpenbart også hører hjemme. Derved blir de markeringene som er besvart med en 4'er nå nøytral og de sterkeste er fortsatt sterk. Når dette ble gjort ble jeg også nødt for å omskalere for de andre også. Dette har ikke noen betydning fordi de som lå på nedre del av skalaen ligger fortsatt der og tilvarende på øverste del. Omskaleringen fra fem-trinns til tre-trinns skala mister litt av nyansen i resultatene, men gir likevel et klart svar på om vedkommende faktor er svakt, middels eller sterk til stede.

Når det gjelder validitet så snakker jeg om hvorvidt resultatene for hele undersøkelsen er gyldig. Og om jeg faktisk har målt det jeg ønsket å måle og ikke noe annet, og på hvilke område de aktuelle funn kan være gyldig. Validiteten henger derfor nøye sammen med hvordan problemstillingen ble definert. Generelt når det gjelder validitet så foreligger alltid en viss fare for å forsøke å omfavne mer enn hva man faktisk har belegg for.

Det første spørsmålet er om jeg tror jeg har klart å måle de ansattes engasjement ved hjelp av de tyve faktorene. Til dette kan jeg si at faktorene er uformet som et positivt utsagn eller en påstand som respondenten besvarer utfra hvor svakt, middels eller sterkt han føler at dette er til stede. Når det gjelder faktorene som jeg har benyttet så er disse rettet mot de samme komponentene som forskerne selv har benytter seg av for å gjøre tilsvarende målinger på engasjement. Jeg har bevisst valgt spørsmål som er tilpasset vår kultur. Dette er fordi når man foretar slike målinger i andre kulturer så har de helt andre forventninger enn oss til hvilken rolle en ansatt skal ha i en bedrift. Eksempelvis, i mange kulturer har ikke de ansatte noen rett til medbestemmelse i det hele tatt og forventer det heller ikke. De har et helt annet syn på

ledelsen enn det vi har. Dette gjør at det kulturelle aspektet spiller en sterk rolle i forhold til hvilke forventninger de ansatte har. Ut fra ærlighet hos respondentene så føler jeg meg sikker på at måleindikatorne nå viser graden av tilstedeværelse av f.eks. tillit. Og tilsvarende for de andre. Dybdeintervjuene danner et klart bilde av hva som lå til grunn for hvorfor de enkelte svarte som de gjorde på måleindikatorne. De to metodene har sterk positiv korrelasjon. Derfor mener jeg at indikatorne jeg fikk målsatt alle var relatert til engasjementsfølelsen hos respondentene.

Det andre spørsmålet er om jeg tror undersøkelsen kan ha noe gyldighet ut over dem jeg konkret spurte? Med så få som 10 intervjuer har jeg ikke et representativt utvalg som kan si så mye om hvordan det står til med engasjementsfølelsen hos de ansatte ut over de distribusjonsenhetene jeg besøkte. Det måtte i så fall være om man kunne trekke klare paralleller til andre enheter som har de samme forholdene. Det ser ut til at bakteppet kan variere en del ut fra personellets sammensetning i forhold til alder. Når det gjelder det utvalget som jeg faktisk målte så var det få, men til gjengjeld bred representasjon fra både ledersjikt og vanlige arbeidere i de to kategoriene sortering og utkjøring. Også her var det så stort samsvar i besvarelsene at man tydelig kunne se hvilke områder som ga de sterkeste bidragene til engasjement og hvor de svakeste lå. Dybdeforklaringen ga en god indikasjon på hvorfor det var slik. Dette viser at man kan generaliser over de tre distribusjonsenheten jeg gjorde målinger ved. Men igjen, jeg antar at enheter som har lignende erfaringer gjerne også kan ha lignende utfall i tilsvarende målinger.

5 RESULTATER FRA UNDERSØKELSEN

Kapittel 3 behandlet strukturer som har til hensikt å forklare engasjement hos ansatte i en organisasjon. Jeg valgte en struktur basert på Macey og Schneiders (2008) forslag. Denne har følgende delkomponenter:

- Følelse av organisasjonell tilknytting
- Arbeidsengasjement og tilfredshet i tilknytting til arbeidet
- Kjenne tillit til organisasjonen
- Kjenne seg myndiggjort
- Forholdet til ledelsen

Disse komponentene ble igjen dekomponert i underfaktorer, noe som er nødvendig for å oppnå størst mulig grad entydig. Dette gjør at man på en klar og konkret måte kan spørre om denne faktoren er til stede uten at spørsmålet misforstås. Det ble utledet tyve spørsmål for å måle disse faktorene. Spørsmålene er vist i Vedlegg A. og diagrammene som viser samlet besvarelse er vist i Vedlegg C.

5.1 Omorganisering og andre påvirkende forhold

Av forhold relatert til *omorganisering* så er alle innforstått med at nedbemanning er nødvendig på grunn av det sterkt synkende brevvolumet. Problemet er at man opplever at dette skjer altfor fort. De ansatte opplever at den øvre ledelsen trer sine avgjørelser nedover i organisasjonen uten å lytte til hvilke forslag de kommer med. Man klarer ikke omstillingen og begynner å skylde på «de eldre» som ikke klarer å omstille seg raskt nok.

«Ledelsen bare setter bare i gang mange tiltak uten at noe er forberedt eller planlagt. Dette fungerer ikke her selv om det fungerer i Oslo», er det en som sier.

De ansatte føler de har måttet velge mellom to «onder» – De har fått valg mellom å være inne og sortere og ute og levere post, disse valgene blir tilfredsstilt etter ansiennitet så alle har ikke fått oppfylt valget sitt heller.

Ledelsen ser ut til å nedbemanne etter forventet volum på et fremtidig tidspunkt. Dette medfører at de i dag opplever at de er underbemannet i forhold til dagens oppgaver.

De som er ute hele dagen merker at både den sosiale delen og samholdet til kollegaene er blitt svekket. Før var det mer frihet under ansvar, i dag er det mer overvåkning av de ansatte.

Misnøye med at ledelsene bare har fokus på at brevmengden går ned. Dette er liksom blitt denne divisjonens varemerke, mens f.eks. avdeling for Logistikk og Bring har «Suksess, vekst og inntjening» som sitt varemerke. «Å bare høre negative ting er demoraliserende», sier en.

De opplever at den gamle «postkulturen» er i ferd med å forsvinne. I dette ligger selve

stoltheten av å jobbe i Posten og å utføre arbeidet der. Denne kulturen er det flere som snakker varmt om og sier at de ser at dette er i ferd med å forsvinne slik de nå holder på. Noen sier at de gjerne skulle sluttet om de kunne på grunn av ledelsen.

Èn forteller om et foredrag i ledelse hvor foredragsholderne hadde trukket frem Posten og Statoil gitt som verstingene når det galt ledelse. (Det er tydeligvis svært laber stolthetsfølelse til ledelsen).

Når det gjelder selve *arbeidsoppgavene* kommer det langt mer på den positive siden.

Noen synes de har det fint med arbeidsoppgavene sine, men det ligger hele tiden en frykt for at dette bare blir av kort varighet.

Tendensen til å være fornøyd med selve arbeidet er klart størst hos lederne jeg snakket med. Flere stortrives med selve arbeidet de gjør, men dette blir overskygget av lederstilen. Noen synes de har fått «mindreverdige arbeid», og ikke får brukt sin gode kompetanse.

De som jobber inne fremhever den sosiale faktoren som avgjørende for trivselen.

Folk har en innebygget ansvarsfølelse ovenfor arbeidet og den var vanskelig å legge fra seg.

De begrunner det gjerne med at de er av den «den gamle skolen».

De mest positive er de som har fått valget sitt i forhold til å være inne eller ute forteller en.

Jeg minner om at det var et valg mellom kun to alternativer, og spør hva de tenker om den gamle ordningen der man først sorterte inne og så kjørte ut etterpå? Til dette svarer de at de helt klart heller ville hatt det slik. Noen synes de har fått altfor ensformig og monotont arbeid etter omorganiseringen. Mindre frihet til å bestemme selv – større tidspress. Klage over El-jeepenes tekniske problemer - Det oppfattes i tillegg som mobbing å måtte kjøre dem – flaut. Noen velger seg bort fra kjøringen på grunn av El-jeepene.

Flere kan berette om hvordan det var tidligere. Da var det samarbeid og man hadde kampånd og kultur for å få ut all posten når det var topper. Nå er dette i ferd med å forsvinne fordi det ikke synes viktig lenger. Dette er fordi all fokus om viktighet går ut på å spare penger. Dette er et kulturelt sjokk og kampånden forsvinner – man har ikke noe igjen for det. Man får ikke ros for å stå på og få ut all posten lenger, men nærmest skyldfølelse hvis man har så mye post at man må bruke overtid.

Dette gjør at man gjerne kommer inn igjen med post som man ikke rekker å få levert. Dette gir de ansatte klar oppfatning av at kvaliteten på tjenesten har lavere prioritet enn å spare penger. I tillegg føler man skyldfølelse ved ikke å få levert ut all posten. Dette gjør at man heller ikke får noen anerkjennelse fra ledelsen av å ta i ekstra når det er topper.

Noen ganger må man gå overtid fordi det er stort sykefravær og få på jobb.

Det poengteres flere steder at det å være i endring sliter på folk og er utfordrende. Det har vist seg at en del personer har sagt seg opp i Posten for de ikke orker denne påkjenningen.

Entusiasmen for å komme på jobb er litt forskjellig. Sykefraværet har gått litt ned på inne-teamene. En leder mener at entusiasmen er lavere for dem jobber ute.

Når det gjelder *forholdet til ledelsen*, så sier noen at de har god kontakt med sin nærmeste ledelse og føler at deres meninger blir hørt og verdsatt.

Det fremkommer at når ledelsen gjør det dårlig på evalueringer så legger de skylden på ledere lenger nede i organisasjonen. Dette fører til at mennesker blir såret og sint etter slike møter.

Det er det ikke alle sjefer som klarer la slikt bli igjen på møterommene, men tar det med seg tilbake på jobben på avdelingen. Slikt fører til mistriivsel blant de ansatte også.

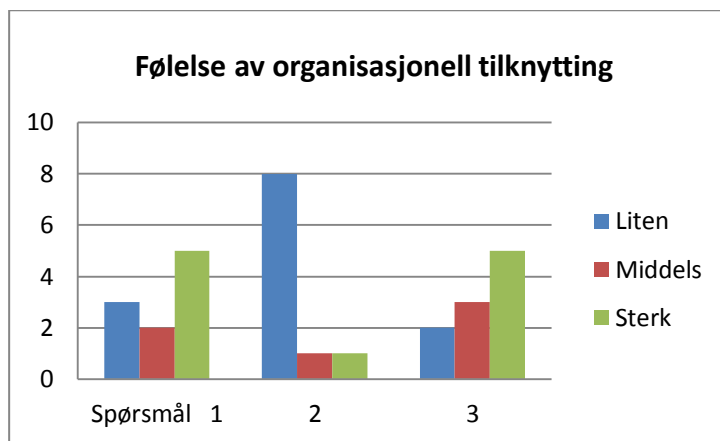
Flere av de som besitter lederroller føler ikke at de sitter i en lederrolle på grunn av sterk overkjøring fra høyere ledelse. De føler derfor ikke at de har fått delegert myndighet over sitt område. Man sitter med en følelse av å være umyndiggjort som leder også. Dette viser også at høyere ledelse ikke har den nødvendige tillit til underledelsens dømmekraft.

Det berettes om det de betegner som «urene metoder» fra ledelsens side for å kvitte seg med «enkelte ledere». Det snakkes om evalueringsbesvarelser som ledelsen selv pynter på i etterkant for å skvise bort dem de ikke ønsker. En sier; «Grunnen til at det ikke snakkes høyt om dette er fordi folk er redd for represalier og konsekvenser». En sier i denne sammenheng: «..det er mye stygt som skjer i denne bedriften».

Flere forteller om at ledelsen hadde lovet å ta de ansatte med på avgjørelser, men slik var det ikke. Det var flere som tok opp dette med at ledelsen hadde lovet og løyet hele tiden. I forholdt til det å bli hørt av ledelsen sier en det slik; « -folk kommer med gode forslag, men blir ikke hørt - tilliten er nå null verdt». Det er flere som sier de har liten innflytelse på avgjørelser som angår dem selv. En sier; «..nå jobber folk kun for lønnen og ikke noe mer, engasjementsfølelsen er ikke til stede lengre slik som før. Ledelsen har bestemt hvordan det skal være og ikke gjort noe mer med det. De ansatte som får det trykt nedover hodet og må ta seg av resten, så det er ikke noe engasjement igjen hos folk».

5.2 Organisasjonell tilknytting

I denne kategorien viser samlet resultat like stor utslag for liten som for høy følelse av samsvar med og tilknytting til organisasjonen. Det som gir et kraftig negativt bidrag i denne kategorien er de ansattes lave stolthet over å tilhøre denne organisasjonen, vist under spørsmål 2 i Fig.1. En forklaring jeg fikk på de positive utslagene var at folk kjenner en innebygget ansvarsfølelse overfor arbeidet og den var vanskelig å legge fra seg. De begrunner det gjerne med at de er av «den gamle skolen».



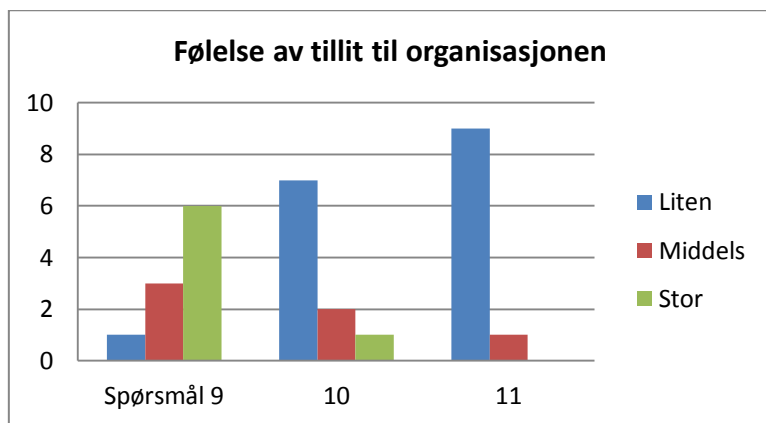
Figur 1. Ansattes følte samsvar og tilknytting til organisasjonen

5.3 Arbeidsengasjement og tilfredshet i forbindelse med arbeidet

Her fokuseres det direkte på hvilket forhold den enkelte har til hele arbeidsinnholdet. Følelsen ved å utføre arbeidsoppgavene ligger helt klart på den positive siden for nesten alle. De som har fått sine valg oppfylt ser ut til å være mer fornøyd med sine oppgaver. Videre fremkommer det at det å ha sosial omgang med andre er viktig for arbeidstrivselen. Noen skårer også her lavt på grunn av at de føler lav yrkesstolthet i forhold til arbeidet de gjør. Tendensen til å være aller mest fornøyd med selve arbeidet ligger hos lederne jeg snakket med. Flere stortrives med selve arbeidet de gjør, men sier at lederstilen overskygger noe av denne følelsen.

5.4 Følt tillit til organisasjonen

De fleste har middels og god tillit til sine arbeidskollegaer eller medarbeidere som vist under spørsmål 9 i Fig. 2. Man opplever i stor grad samhold og stoler på dem. De ansatte føler i svært liten grad at ledelsen bryr om deres ve og vel, vist Fig. 2 spørsmål 11. Dette forklarer nok også en del av hvorfor spørsmål – om de har stor tillit til ledelsen – får så lav score, i spørsmål nr. 10. Med ledelse her synes de fleste å mene den ledelsen med reell makt. Det virker som om dette dreier seg om ledelsen på strategisk og taktisk nivå og i mindre grad ledelsen på operativt nivå denne mistilliten gjelder.



Figur 2. Ansattes følte tillit til medarbeidere og ledelse

Alle lederne jeg snakket med tror at deres underordnede har stor tillit til dem selv. Når jeg spør om de tror at de samme ansatte har tilsvarende tillit til ledelsen høyere oppe i organisasjonen, så tror de ikke det. Jeg ber dem ikke begrunne dette nærmere her.

Noen sier at de har tillit til sine nærmeste overordnede. En sier at; «det er dem som blir hugget på hele tiden når kvaliteten ikke er der».

En uttrykker sin misnøye med ledelsen slik: «... ingen tillit til ledelsen lenger opp i systemet, de tørr ikke vise seg, kommer ikke på et møte..». De hevder at ledelsen høyere opp i systemet lover og lyger. Det blir referert til møter de tidligere hadde hatt med ledelsen hvor de var blitt enig om hvordan det skulle bli der og så hadde det skjedd noe helt annet i etterkant.

Det blir referert til en årlig undersøkelse som organisasjonen selv foretar. Disse viser også den tydelige manglende tillit de ansatte har til toppledelsen.

5.5 Kjenne seg myndiggjort

Den klart sterkeste faktoren for å føle seg myndiggjort er at de fleste synes de er gitt tilstrekkelig autoritet til å utføre jobben sin godt. Likevel føler de fleste i mindre grad at de er gitt selvbestemmelse i arbeidet. De føler i mindre grad at de har reelle påvirkningsmuligheter når det gjelder avgjørelser som angår dem selv. Det er også mange som føler at deres meninger ikke har noe å si.

5.6 Forhold til ledelsen

De ansatte føler de er mest ivaretatt når det gjelder ledelsens støtte så de får gjøre sin jobb beste mulig. Dette gjenspeiles ved at de også føler at de er gitt tilstrekkelig autoritet på samme arena. Når det gjelder å bli oppmuntret til personlig utvikling så har de fleste lagt seg på et nøytralt nivå her. Dette må tolkes som om at nivået på dette området er som forventet hos de fleste. Når det gjelder å bli ivaretatt som en del av organisasjonens policy så er det bred enighet om at de i mindre grad er ivaretatt. De føler de i mindre grad har muligheter for å kunne gjøre karriere i organisasjonen og at organisasjonen i mindre grad ser ut til å ville

investere i de ansattes utvikling og læring. Jeg observerte selv, etter intervjuene, at det på Pauserommet var lagt ut skriv om at man kunne søke stipend til utdanning. Det må antas at det er den reelle, eller følte mulighet de ansatte har hatt i tankene når de synes de på dette området bare i mindre grad er ivaretatt. I hvilken grad ledelsen gir de ansatte anerkjennelse varierer mye, da det er like mange som svarer at det skjer i liten grad som de som synes de får god anerkjennelse. Like mange synes dette er som forventet.

5.7 Sammenheng av resultater

På området organisasjonell tilhørighet synes de fleste de er sterke bidragsytere i denne jobben. I noen grad tar de ansatte ekstra-rolle-arbeid som ikke inngår i deres stilling og ikke er forventet. Dette er ikke en utpreget tendens. En utpreget tendens er den lave følelsen av stolthet de ansatte har i forhold til å jobbe i Posten. Følelsen av ansvarsfullhet ovenfor organisasjonen er god. Tilfredshetsheten med arbeidet er jevnt over god. Mindre nedtrekk fordi noen har lav yrkesstolthet i forholdt til arbeidsoppgavene de gjør. Svak tillit til ledelsen på strategisk og taktisk nivå. Den er bedre på operativt nivå. De ansatte føler god tillit til sine arbeidskamerater. De ansatte føler de får god støtte fra ledelsen når det gjelder å få jobben gjort best mulig. Det er også på dette området de føler de har fått noe form for autoritet. Det er lav opplevelse av autonomi blant de ansatte. For avgjørelser som angår dem selv føler de små reelle påvirkningsmuligheter. Man opplever at ens meninger har liten og ingen relevans. Når det gjelder organisasjonens policy hva angår de ansattes ve og vel og utvikling, så opplever de ansatte at de i mindre grad blir ivaretatt.

6 DRØFTING

I dette kapittelet vil jeg prøve å besvare oppgavens problemstilling om i hvilken grad de ansatte i Postens distribusjonsenheter i Bergensområdet er engasjert. Som vist i Kapittel 3 behandles begrepet «De ansattes engasjement» som en egen struktur som igjen inneholder fem andre delkomponenter. Jeg vil her ta for meg hver av disse delkomponentene og brette dem videre ned til enkle konkrete faktorer. Dette er nødvendig fordi dette er et hierarki som består av sammensatte begreper som ikke lar seg måle eller observere før de er dekomponert. Dette for å få størst mulig entydighet i målevariablene. Da blir de også mer konkret å besvare. Ellers vil man legge så mye mer i svarene at jeg ikke vet hva jeg får svar på. I den grad jeg finner det belysende for temaet trekker jeg inn utfyllende teori, og likeså observasjoner fra dybdeintervjuene, selv om dette ikke er tatt med i kapitlene for Teori og Resultater. De fem delkomponentene som forklarer medarbeiderengasjement er; - Arbeidsengasjement og tilfredshet i tilknytting til arbeidet, forholdet man har til ledelsen, å kjenne seg myndiggjort, å kjenne tillit til organisasjonen, og følelsen av å ha organisasjonell tilknytting.

Delkomponentene kan også betraktes som aspekter ved de ansattes engasjement.

I det følgende ser jeg nærmere på disse aspektene i form av måleindikatorer og materialet fra dybdeintervjuene og ser på i hvilken grad det enkelte aspekt støtter de ansattes engasjement. Aspektene er selvsagt bare en modell og hjelpemiddel i forklaringen av hvilke forhold som spiller inn og påvirker hva. Vi er her helt over på det *affektive* planet så det fremstillingen bærer preg av er *de ansattes følelser*. Dette er følelser som er utviklet ut fra de erfaringer den enkelt har gjort seg i organisasjonen på ulike områder.

6.1 Arbeidsengasjement og tilfredshet i tilknytting til arbeidet

Dette aspektet ved organisasjonen retter seg mot det den ansatte betrakter som sitt arbeid. Med arbeid i denne sammenheng er det ikke bare de konkrete arbeidsoppgavene som er definert i ens stillingsinstruks, men også det som inngår i hele arbeidskonteksten. Jeg tenker da på HMS-forhold, om en har sosial omgang med kollegaer som er positiv, ærlig, ansvarsfull, motiverende og høflig, og at utstyr og hjelpemidler som man trenger er til stede. Har man følelsen av at en får gjort et godt og samvittighetsfullt arbeid og således føler seg som en sterk bidragsyter i denne jobben. Det er hvilke erfaringer en har gjort seg på hele arbeidspakken som en ansatt legger til grunn for å si i hvilken grad man har tilfredshet i arbeidet. Arbeidstilfredshet er også en sammensatt konstruksjon eller begrep etter samme prinsipp som medarbeiderengasjement. Da begrepet arbeidstilfredshet er et eldre og bedre definert begrep (i teorien) enn medarbeiderengasjement er det enklere å se på innholdet i denne konstruksjonen. Får å skåre høyt på arbeidstilfredshet må følgende forhold være til stede;

Arbeidsengasjement må være til stede. Kanungo, (1982) definerer dette som en tilstand hvor man identifiserer seg med jobben (s 97). Dette er nokk et eldre og sammensatt begrep som er godt definert og innebærer at man kjenner en positiv vitalitet og føler entusiasme i arbeidet. Noen kjenner at de blir oppslukt i det en holder på med. Dette er en tilstand som kan være relativt varig, (Schaufeli og Bakker, 2004).

I tillegg må det foreligge en grad av affektiv jobbtildfredshet. Dette er karakterisert som en lystbetont og behagelig følelse knyttet arbeidet.

Målingene jeg gjorde for finne i hvilken grad arbeidsengasjement og jobbtildfredshet var til stede, var ved å måle styrken på følgende utsagn: (Merk: numrene foran utsagnene refererer til spørsmålets/utsagnets nummer i spørreskjema i Vedlegg A).

4. Jeg føler jeg er en sterk bidragsyter i denne jobben.
5. Jeg har alt utstyr jeg trenger for å utføre min jobb godt.
6. Jeg føler stolthet ved å utføre mitt arbeide.
7. Jeg vet hva som er forventet av meg i mitt arbeid.
8. Jeg kjenner oppstemthet og entusiasme ved å utføre mitt arbeid.

Nær sagt alle respondentene følte at disse forholdene var til stede i middels til stor grad. De klart sterkeste var utsagn 4 og 7. Et par stykker sa de savnet viktige hjelpemidler. Et par stykker sier de i liten grad følte stolthet i arbeidet fordi de syntes de hadde fått et lite verdig arbeid etter omorganiseringen.

Dette stemmer godt med de dypere forklaringer jeg ble gitt i denne delen av intervjuet; de fleste synes at selve arbeidet de utfører er greit. Noen sier at de som fikk valget sitt oppfylt er mest fornøyd. Noen mener at de som har det sosialt er mest fornøyd, men resultatene viser at de faktisk er fornøyd de som kjører ute alene også. Utsagn nr. 8 om entusiasme i arbeidet har fått den klart største «midt på treet»-responsen. Når det gjelder akkurat dette med å føle entusiasme så ligger besvarelsene fra spørreskjema høyt i forhold hva som fremkom på dybdeintervjuene. Grunnen til dette, tror jeg, var at jeg startet med spørreskjema spørsmålene før jeg gikk over på utdypningen. Dette innebar at de fikk svare hva de følte ovenfor selve arbeidskonteksten før de negative tingene kom opp senere. Da kom det frem hvor liten entusiasme det var igjen blant de ansatte. Personlig tror jeg at det i dette tilfellet er spørreskjema-delen som faktisk måler det sanneste bildet av situasjonen når det gjelder arbeidsengasjement. Dette fordi vi her hadde fokus på akkurat det vi skulle måle. Senere kom det opp andre forhold, som det ble sagt, som hadde som konsekvens at «entusiasmen forsvant». I disse tilfellene gis det uttrykk for følt resignasjon eller punktert energi fordi man er misfornøyd med andre ting. Derfor har jeg størst tillit til at spørreskjemaet målte den

faktiske entusiasmen i arbeidet. På nettopp dette området viser delfaktoriseringen å ha sin klare styrke. Dette ved at man får avgrense, og konkret målt et forhold, uten at dette får lide for at man er misfornøyd med andre ting. På samme måte når det gjelder dybdeintervjuene på dette området; man bruker gjerne begrepet arbeidsengasjement i dagligtalen uten å tenke på hva begrepet består av. Derved får man uttalelser som; «-- det ikke er mer entusiasme igjen i dette arbeidet». Det var tydelig at det var fordi man var misfornøyd med andre forhold i organisasjonen at «entusiasmen» ville bli den lidende faktor om man skulle forholde seg til dagligtale. En viktig faktor som ikke kom med er; variasjon i arbeidet. Dette fremkom under intervjuene som en klar svakhet etter omorganiseringen. En del syntes arbeidet i altfor stor grad gikk i det samme. Dette er et moment som jeg tror ville påvirke det ellers så positive bildet en del.

6.2 Forholdet til ledelsen

Dette aspektet rettes mot organisasjonens ledelse. Lederstilen er svært viktig for hvorvidt den enkelte ansatte skal føle engasjement. Hva som er forventet her henger nøye sammen med de kulturelle forhold. Det er organisasjonens ledelse, på alle nivåer, som i ord og handling gir de ansatte oppfatning hva som er denne organisasjonens kultur, hva som er rettesnoren og hvilken personalpolitikk som føres. Ledelsen i Posten har valgt å styre etter abstrakte verdier som de ønsker blir adoptert i hele bedriftskulturen, herunder også de ansatte. Dette er de karakteristiske trekk ved den ledelsesfilosofien de har valgt å anta. Det er mange variabler som er med å skape det totale bilde av hvordan ledelsen oppfattes på ulike områder.

Derfor må det også her gjøres videre inndeling. Forhold ved ledelsen som kan tenkes å påvirke en ansatts engasjement kan være; utvist fleksibilitet, hvilke muligheter som gis for opplæring og utdanning, om de lar de ansatte føle at de er en del av det hele, på hvilken måte tilbakemeldinger gis, om ledelsen lytter til hva de ansatte sier, om kommunikasjonen for øvrig er god, og om ledelsen opptrer støttende og omsorgsfullt. Følgende utsagn ble målt:

16. Ledelsen gir meg annerkjennelse for mitt bidrag i denne jobben.
17. Ledelsen oppmuntrer meg til personlig utvikling.
18. Mine nærmeste overordnede støtter meg så jeg får gjøre min jobb godt.
19. Organisasjonen investerer i de ansattes læring og utvikling.
20. Jeg har karrieremuligheter i denne organisasjonen.

Når det gjelder å bli gitt annerkjennelse for det en gjør så føler de fleste at de får dette. 30% synes de i mindre og liten grad får dette. Det kan være verdt å merke seg at alle er personer med forestående verv og har derved større kontakt med den øvre ledelse. Det kan derfor se ut som at den lavere ledelse er best på å gi troverdig anerkjennelse til sine underordnede.

Når det gjelder å få personlig oppmuntring og støtte til å kunne gjøre en god jobb synes de fleste de får dette i middels til stor grad. Det er langt flere som blir betenkt når jeg i spørsmål nr. 19 spør om de opplever at «organisasjonen» investerer i de ansattes læring og utvikling. Dette er et spørsmål som favner om et langt større område enn det i sin enkelhet kan se ut til. Det sier noe om hvordan ledelsen betrakter de ansatte som en verdifull ressurs som de ønsker å pleie for å ha et langsiktig forhold til. Det sier noe om evne til å vise omsorg og omtanke for både den enkelte ansatte og dens familie. Om man nå ser det fra lønsmottakerens side og spør; duker Postens ledelse for et langvarig forhold hvor jeg i de neste 25 år kan tilbakebetale den høye bolig gjelden min? Er jeg bare til bruk når jeg er ung og så til kast når jeg blir eldre? Jeg ser jo allerede nå hvilke holdninger som utvises for ansatte som er i ferd med å bli eldre. I dybdeintervjuene spurte jeg litt om hvordan arbeidet med omorganiseringen hadde gått. Jeg fikk vite de fortsatt holdt på å tilrettelegge for de som skulle ha nye gjøremål. De fikk til stadighet press fra den øvre ledelse om å øke tempoet i omstillingen. Ledelsen viste i denne sammenheng til stadighet til at omstillingsarbeidet hadde gått veldig glatt ved noen terminaler på Østlandet. I denne sammenheng var det en jeg intervjuet som mente dette kunne ha sammenheng med at de der bare hadde yngre arbeidere, «... og ikke alle de gamle halte» som de her måtte tilrettelegge for. Et par stykker fortalte at de nå hadde fått det de betraktet som uverdige gjøremål, og at den store kompetansen de hadde ikke kom til noen nytte lenger. Hvordan ledelsen betrakter de ansatte som ressurs har en klar påvirkning på de ansattes engasjement. Den neste påstanden, nr. 20, følger denne tanken ved å se på hvilke karrieremuligheter man har. De fleste synes at de i liten grad har det. Holdninger som har karakter av bruk og kast av unge mennesker som ikke får anledning til å utvikle verken sin kunnskap eller lønn står i grell kontrast til de nye verdiene Posten skal styre etter; respekt for mennesker og redelighet. Dybdeintervjuene var også preget av beretninger om ledelsens lite sympatiske måte å gå frem på for å presse gjennom de vedtak de hadde gjort. Dette var avgjørelser som kom fra den øvre ledelse. Den lavere ledelse ble gitt svært liten fleksibilitet i forholdt til dette ble det sagt. Intervjuene bekreftet i stor grad at de ansatte ikke følte at ledelsen var ivaretagende, utviste fleksibilitet og imøtekommenhet ovenfor de ansatte.

6.3 Føle seg myndiggjort

Dette er et aspekt som rettes mot det å føle at man er gitt ansvar og selvbestemmelse i arbeidet. Noen vil nok stille seg litt undrende til at jeg har gitt denne komponenten sin egen overskrift. Rent logisk burde denne sortere under første kategori; Arbeidsengasjement og tilfredshet i tilknytning til arbeidet. Dette fordi det å føle seg myndiggjort regnes som engasjement som tilstand. Dette kan også være en relativt varig følelse man har om den er til stede, på samme måte som ved arbeidsengasjement og jobbtfredshet. Dette er også en

sammensatt komponent som jeg har valgt å behandle separat fordi jeg mener den kommer i en særklasse. I særklasse fordi den er svært kritisk. Engasjement hos de ansatte har svært mye med holdninger å gjøre og ble av (Colbert, et al., (2004) definert som en høy tilstand av motivasjon, (s 603). I Selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryen (1985- med løpende oppdateringer), er det nettopp disse faktorene - å være myndiggjort sammen med autonomi og kompetanse, som forklarer en persons indre motivasjon. Den indre motivasjon hos et menneske er selve ur-generatoren, eller den indre hellige kraften som får et menneske med iver og glød til å holde ut nesten hva det skal være, så lenge oppgavene er forenlig med og nærer ens indre verdier (ibid). Hos de ansatte er en slik myndiggjøring definert som, «..appropriate authority to make decisions and manage their own work», (Welings og Concelman, 2005, s 2). Dette tyder sterkt på at; om en ansatt ikke har noe følelse av å være myndiggjort og derved heller ikke har noe særlig autonomi, ja så er det med motvillighet, eller enda verre, med apati man utfører sitt arbeid. I så tilfelle kan det helt åpenbart ikke genereres noe engasjement heller. For å kunne kjenne på å være myndiggjort så må man først ha gjort seg noen viktige erfaringer. Disse er i følge, (Mathieu et al., 2006), at man har erfart både å ha *autoritet* og *ansvar*. Modellen til Spreitzer (1995) sier at følgende komponenter må være til stede; At arbeidet er *meningsfullt* (forenlighet med ens personlige verdier), at man har den *kompetanse* som skal til for å utføre arbeidet godt, at man føler at man har noen grad av *selvbestemmelse* og at man tror man har *påvirkningsmuligheter* over sin egen situasjon. Macey og Schneider (2008), sier at en må ha erfart ens egennyttighet, at man har kontroll og en har makt til å påvirke sin egen situasjon for føle seg myndiggjort (s 10). Følgende utsagn ble målt:

12. Jeg føler jeg i stor grad får bestemme selv i mitt arbeide.
13. Jeg føler at mine meninger blir vektlagt.
14. Jeg har god mulighet for å påvirke avgjørelser som angår meg.
15. Jeg er gitt nødvendig autoritet for å utføre mitt arbeide godt.

På utsagnet om selvbestemmelse har hele 50% svart at de i liten grad føler at de har dette. Resten har lagt seg på et «som forventet» - nivå. På grunn av at arbeidet for de fleste har en sterkt rutinepreget karakter så kunne man kanskje forvente en slik tendens. Den store andelen som nå føler at de i liten grad har selvbestemmelse antar jeg har å gjøre med at de fortsatt kjenner på erfaringene fra omstilling til strengere rutiner samtidig som arbeidets monotoni har økt. Dybdedata peker på nettopp disse forklaringene. En annen ting er at det i noen grad kan skyldes påstandens utforming kanskje er litt drøy når man ikke føler man har mer selvbestemmelse enn man strengt tatt må ha – å få utsagnet; «Jeg føler jeg i *stor* grad får

bestemme selv i mitt arbeide». Da velger man gjerne å krysse så lavt man kan uten å lyve. Jeg må ta selvkritikk på denne formuleringen. Det kan ha skapt en systematisk skjevhet i målingen, og slik at det derfor kan måle litt lavere enn det som er korrekt. En annen ting er at nettopp på dette punktet var det mange som sa de syntes de i for stor grad ble overstyrt av lederne. Flere hevdet at det hadde begynt å snike seg inn en kontrollerende kultur «...ingen tør fremme meningene sine oppover i organisasjonen», var det en som sa, av hensyn til konsekvenser og represalier.

På spørsmål om man følte at ens meninger ble vektlagt, så var det igjen dette med overkjøring ovenfra som kom frem. En sier at folk kommer med mange gode ideer, men blir ikke hørt. De fleste har likevel lagt seg på midten av skalaen. De syntes deres meninger blir vektlagt i forventet, eller i middels stor grad. Et mønster trer likevel frem i dette; de som synes deres meninger blir hensyntatt i for liten grad er dem som føler de blir «overkjørt» av den høyere ledelse. Ansatte som i utgangspunktet forventer å ha større innflytelse i systemet. Neste utsagn gir tydeligere signal om at flere kjenner på denne overkjøringen. Her øker andelen av dem som i mindre grad føler de har noen mulighet for å påvirke sin egen situasjon. Det er tydelig at de som har størst ensformighet i arbeidet føler at de har minst mulighet for å kunne påvirke sin egen situasjon. Igjen er det et spørsmål som kanskje blir for positivt overvektet. Når jeg spør om de «har *god* mulighet for å påvirke» så inviterer jeg kanskje også til å bruke den nedre delen av skalaen selv om man ellers ville lagt seg nærmere «som forventet» alternativet i midten. Uansett, det er tydelig at mange av «fotsoldatene» føler de i liten grad kan påvirke sin egen arbeidssituasjon. Dette ligger kanskje litt i at man under omorganiseringen kunne velge ett av to alternativer – enten sortere eller være satellitt (utkjører). De som ikke fikk sitt valg oppfylt vil nok i sterkere grad ha tendens for å havne lavt her. På dette området er det klart lederne som har høyest score, de føler i stor grad at de har gode påvirkningsmuligheter på sin egen situasjon. Det ser ut som om de fleste føler de i tilstrekkelig og stor grad er gitt den nødvendige autoritet til å kunne gjøre sitt arbeide godt. Det er verdt å merke seg at det også var en som i liten grad følte dette. Dybdeintervjuene får frem noen momenter rundt dette; - Når har man utført sitt arbeide godt? Dette vil igjen ha med ens egen ansvarsfullhet og samvittighet å gjøre. Hva som er pålagt ansvar og hva som er følt ansvar trenger ikke være overensstemmende. Om man føler at noe er ens ansvar og en ikke i tilstrekkelig grad får muligheten til å fylle dette ansvaret slik man kunne ønske seg så vil dette blir hengende der som et samvittighetsproblem. En leder i denne situasjonen, og som føler at denne utilstrekkeligheten går ut over mennesker vil sannsynligvis være lidende under det. Dette fordi det kan føles som et svik å være nødt til å behandle mennesker på en overkjørende måte. Dette er igjen en følelse som er satt sammen som en sum av mange

hensyn som spiller inn, men det så ut til at de fleste syntes de hadde nok autoritet på dette området.

6.4 Kjenne tillit til organisasjonen

Dette aspektet rettes mot behovet for å kunne stole på ens omgivelser. Med henvisning til figuren i Vedlegg B så har ledelsen i organisasjonen direkte påvirkning på tillit. Dette er svært godt dokumentert (f.eks. av McGregor, 1960 og Kahn, 1990). Det å *tilbakebetale* eller *gjengjelde* er innen sosialpsykologien også en egen konstruksjon. Det er en sterkt styrende faktor for hvordan mennesker oppfører seg. Det virker slik at når folk står ovenfor en handling så vil de definere denne som vennlig eller uvennlig ved å vurdere hva som blir *konsekvensen* av denne handlingen. Det kan også være slik at hvis konsekvensen av handlingen viser seg å bli dårlig, så er det *intensjonen* som legges til grunn for hvordan dette blir tolket. Utrykket «målet helliger middelet» er en side ved dette. Teorien sier videre (Fehr og Gächter, 2000) at folk vil gjengjelde, en positiv handling blir gjengjeldt med en annen positiv handling som f.eks. ved økt samarbeid. Rousseau, et al., (2004)'s gjorde studier i en organisasjon og antyder at grunnen til at de ansatte gjengjelder på denne måten er at de har forventninger om å bli belønnet, enten konkret eller abstrakt på en meningsfylt måte. Etter samme prinsipp blir en negativ handling gjengjeldt på sin måte, f.eks. ved lite samarbeid og kanskje også motarbeid. Derfor, hvis de ansatte ikke stoler på lederne så vil dette kunne skade motivasjonen og redusere engasjementet kraftig. Det vil være skadelig for de ansattes følelse av forpliktelse og troskap mot organisasjonen. Kim og Mauborgne (2005) gjorde viktige funn som belyser dette forholdet. De fant at de ansatte har en tendens til å forplikte seg til en leders avgjørelse hvis de tror at lederen tok denne beslutningen på en rettskaffen måte, «by a fair process». Dette skjedde også selv om de var uenig i beslutningen som lederen hadde tatt. Da tillit i så sterk grad er forbundet med indre motivasjon så er det ikke bare mot ledelsen alt står og faller på. Å kunne ha tillit er et grunnleggende behov hos mennesker og man har til alle tider vært opptatt av dette tema. Aristoteles født 384 f.Kr. fant at; for at en tilhører skal tro på en taler, så må taleren ha følgende tre trekk; taleren må ha kompetanse (korrekthet), ha en troverdig karakter (f.eks. ærlighet), og fordelaktige intensjoner hørt med tilhørerens ører. Konstruksjonen «tillit» er pr i dag også definert ved de samme komponentene. Det hevdes (Tway, 1993), med flere at tillit er en viktig forløper for å kunne føle seg i stand til å stole på et menneske, eller for å jobbe i gruppe med mennesker, når man tar større risiko. Likeså hvis man skal kunne få til troverdig kommunikasjon. Dette tyder på at tillit er noe man må ha på alle plan i organisasjonen, både til ledelsen, formenn, tillitsvalgte og arbeidskamerater for at den enkelte skal begynne å vise engasjert adferd og kjenne organisasjonell tilknytting. Følgende utsagn ble målt:

9. Jeg har tillit til mine kollegaer.
10. Jeg har stor tillit til ledelsen.
11. Ledelsen utviser genuin omsorg for de ansatte.

Det fleste så ut til å ha tillit til sine kollegaer. De markerte fra middels til stor grad av tillit. Med ett unntak var det også dette jeg fikk inntrykk av i dybdeintervjuene.

Utsagn nr. 10, å ha stor tillit til ledelsen, ble markert som «liten» hos de aller fleste. Dette er igjen et spørsmål jeg tror jeg har formulert for positivt, og burde kanskje ha droppet ordet «stor». Til tross for dette kom det på dybdeintervjuene, også her med ett unntak, klart frem at ledelsen hadde opptrådd på en tvilsom og kanskje litt kynisk måte. De som har, eller har hatt, ledende posisjoner sier at de tror at deres medarbeidere har god tillit til dem. En tror at de ikke har det videre oppover i hierarkiet. Dette med fryktkultur, og at ingen tør si noe er sentralt. Det er tydelig at det bare er dem som er mest bitter etter å ha brent seg som tør si ting i klar tekst på intervjuet. Det vises til Postens årlige egevaluering som også viser manglende tillit til den øvre ledelsen. Det kommer frem at de ansatte føler den øvre ledelse opptrer brutalt og kynisk. Dette har med hvordan omstillingen er presset igjennom å gjøre. Løfter som ledelsen hadde gitt ble brutt. Det hadde også med stillinger som er konvertert til 50% stillinger å gjøre. De følte stor overkjøring fra den øvre ledelsens side. De fleste sier at det har stor forståelse for at brevvolumet er sterkt nedadgående og at det derfor er nødvendig å gjøre noe med dette. Hva har da skjedd med effekten som Kim og Mauborgne (2005) beskriver? Har ikke dette foregått som en «fair process»? Det er nettopp dette som er innvendingene – der føles ikke slik. I følge intervjuene ser det ut for at ledelsen har opptrådt med kompetanse. De kan vise til markedsanalyser og fakta som viser at brevvolumet faktisk går ned og det derved ikke kan forsvares å ha så mange i arbeid lenger. Dette har ledelsen også tydelig kommunisert ut i organisasjonen. Når det kommer til hvordan de har kommunisert sin intensjon er det på en annen måte. For at denne delen skal bli troverdig må man i all sin ferd; ved handlinger, ord og orienteringsretning, vise at ens beslutninger er motivert ut fra intensjonen om at dette skal tjene alle. Ikke bare ut fra egne fordeler. Her kommer det frem at ledelsen i for sterk grad ikke bryr seg om de ansatte, men bare har fokus på penger og eventuelle tap ved ikke å få gjort de ønskede endringene raskt nok. En annen viktig ting er at de ansatte har i lang tid vært gjennom omorganisering og kan i denne sammenheng ha gjort erfaringer som i mer eller mindre grad har svekket deres *evne* til å ha tillit til ledelsen. Dette er også et sentralt poeng i nyere tillits-teori.

Utsagn nr. 11, om ledelsens evne til å vise omsorg, henger nøye sammen med det som allerede er diskutert. Her støtter markeringene både teori og dybdeintervju, og angir at ledelsens evne til å vise omsorg oppfattes som lavt av de fleste.

6.5 Følelse av organisasjonell tilknytting

Dette aspektet rettes mot følelsen av å være integrert medborger i organisasjonen. Jeg vil starte med å se nærmere på hvilket rammeverk organisasjonen Posten opererer etter. En kategorisering av slike rammeverk er gjort av Davis, (1967) og Cuning og Eberle (1990), der det skilles på fire former: Autokratisk/diktatorisk, Styrende, Støttende og Kollegialt. Den siste formen faller ut fordi dette er en ramme som beskriver partnerskap og teamarbeid. Da står den Autokratiske, den Styrende og den Støttende tilbake. Ved en ønsket overgang til Verdibasert ledelse har Postens ledelse forsøkt å oppnå den Støttende formen. Modellen legger opp til at lederskapet skal fremstå som støttende. Dette skaper ansatte som er orientert mot samarbeid og selve jobbutførelsen. Dette skaper såkalte «våkne førere». Under slike forhold vil de ansatte ha behov for status og anerkjennelse fra ledelsens side. Ved den Autokratiske styringsmodellen benyttes en mer autoritær lederstil. Dette skaper lydige arbeidere som er avhengig av sjefen. De ansatte får under slike forhold mer karakter av å være «tilstedeværende». Dette er modell som er på vei ut i norsk kultur. Norske arbeidere vil ikke akseptere en slik lederstil på sin rene form. Den Styrende formen har karakter av å føre oppsyn. Dette er en modell om bruker budsjetter og økonomiske resurser som grunnlag å styre etter. Dette gjør at de ansatte blir avhengig av organisasjonen og retter automatisk fokus mot personlige gevinster og sikkerhet. De ansattes behov vil være personlig sikkerhet og å søke gevinster. Atferdsmessig resulterer dette i at de utvikler seg til å bli «passive deltagere». Jeg kommer tilbake til dette.

Å føle reelt medborgerskap ovenfor organisasjonen en jobber i gjør at man også føler seg sterkt knyttet til dette systemet. Dette gjør igjen at man betrakter det som en «familie» hvor man er villig til å gi av sin overskuddsenergi for å støtte opp om. Dette er en skjønnsmessig energi den ansatte velger å bruke ovenfor både medarbeidere og kunder. Det er en kraft som utøses som et ekstra bidrag, - utover det som er det grunnleggende jobbkravet. Dette er helt valgfritt og samtidig er det en investering den ansatte gjør i organisasjonen. Det er dette som skiller denne typer adferd fra annet ordinært utført arbeid. Dette ved at det er atypisk i natur, og at det gjør seg utslag i noe spesielt og ekstra.

Å føle stolthet ved å tilhøre organisasjonen er også noe som kjennetegnes ved engasjert adferd. En må ikke glemme at man nå er boostet opp, og effektene som inngår i tilstandsbasert engasjement er til stede. Dette er et krav for at det skal kunne bli generert

tilstandsbasert atferd. Dette er forstadiet til engasjert adferd. Så kommer i tillegg den viktige faktoren *tillit* inn i bildet. Noe som limer dette sammen i en slags fellesskaps ånd hvor man erfarer omsorg og trygghet. I dette bildet er også ansvarsfølelsen fremtredende. En føler sterkt på at organisasjonen skal innfri sine forpliktelser ovenfor omverdenen, og dette blir reflektert både i følelse og handling. Dette blir så rettet mot hele organisasjonen. Det kan kanskje sammenlignes med å være en engasjert fotball-supporter – ens «hjerte står i ...». Dette står i sterk kontrast til bare å føle ansvar for å få gjort det man *må* gjøre. Følgende utsagn ble målt:

1. Jeg gjør ofte arbeid som går ut over det som er forventet av meg.
2. Jeg er stolt av å fortelle folk hvor jeg jobber.
3. Jeg føler ansvarsfullhet ovenfor organisasjonen.

Den første måleindikatoren retter seg mot dem som selv føler at de utfører gjøremål som ikke er forventet av dem. Det vil si at de gjør noe ekstra for det «samfunnet» de føler seg knyttet til. Macey og Schneider (2008, s 14) sier at engasjement er direkte observerbart i en arbeidskontekst. Denne muligheten har ikke jeg. Jeg tenker også at om jeg hadde det så måtte jeg observert de samme respondentene over lang tid uten at de visste at jeg gjorde det. For i det øyeblikket de var oppmerksom på hva jeg så etter ville dette påvirke deres adferd. Da ville man mer eller mindre bevist føre en adferd som de ønsket at jeg skulle tro var sann. Da kommer dette med forventet gevinst igjen inn i bildet igjen; ønsker de med dette å signalisere et rop om hjelp – dette holder jeg ikke ut mer, eller kanskje man håper på å bli identifisert som den flinkeste eleven i klassen og på den måten øke sin sjanse for opprykk ved neste anledning? Slike målefeil kan jeg bare filosofere over, men å måle denne adferden ved observasjon krever nok svært god planlegging. Andre i teorien, sier at det ikke er mulig å måle engasjert adferd. Uansett, på direkte spørsmål om de selv syntes de gjorde noe ekstra, var det 70% som faktisk mente de gjorde noe ekstra for organisasjonen i middels til stor grad. De resterende 30% syntes ikke selv at det bidro med mer enn det som var forventet av dem. I den siste kategorien er det bare erfarne ansatte. En ting som var uventet i denne siste kategorien var at; to av disse er de eneste som i stor grad føler stolthet ved å jobbe i Posten. Alle tre har stor ansvarsfølelse ovenfor organisasjonen. Min klare oppfatning er at disse la seg i bunnen fordi de er bitter over utviklingen i organisasjonen og hvordan ledelsen har håndtert omorganiseringen. Det virker som om de kan være i en modus hvor de ikke ønsker å bidra med mer enn akkurat det de må. Altså en form for protestaksjon hvor de både ved avkryssing, men også i handling ønsker å vise at de ikke liker det som nå skjer. En sier det slik, «..terskelen for å ta en sykedag har gått ned».

På utsagn nr. 2 om hvorvidt man føler stolthet over å jobbe i Posten har hele 80% svart at de i liten grad er stolt over dette. Å føle stolthet er summen av mange erfaringer som er gjort ut fra det totale bildet man har av Posten. Grunnlaget ligger i elementene som vi allerede har sett på under tilstandsbasert engasjement og tillit. Omorganiseringen ser ut til å ha bidratt sterkt til at man nå ser situasjonen i et nytt lys. Det fortelles at siden folk nå er ute hele dagen så blir det mindre samhold enn før. Det har blitt mye mer overvåkning nå enn tidligere – «Før var det mer frihet under ansvar», ble det sagt.

Dette gjør at jeg nå kommer tilbake til det jeg innledet dette avsnittet med; å se på hvilken form for ledelse som disse postterminalene faktisk opererer etter. Det er mange ting som tyder på at det er den Styrende ledelsesformen som pr i dag er anvendt. Både forklaringene fra dybdeintervjuene og standards utsagnene tyder på det. Hva som faktisk er tilfelle er det nok delte meninger om – ikke minst om man også trekker inn hvordan den øvre ledelsen ser det. Å starte en slik diskusjon blir bare ordkløveri. Det sentrale her er hvilken styringsform man føler man har. Det er dette som avgjør hvordan man tolker og oppfatter forholdene i bedriften.

De ansatte føler de i større grad at de kontrolleres. De føler at det er budsjetter og økonomisk rammeverk som helt overkjører de innspill de kommer med. En ser også tendensen til resignasjon blant de ansatte og tendensen til passiv deltagelse ved at man finner seg til rette med å gjøre det man får beskjed om. Altså klare signaler på hva slags styringsform man faktisk anvender pr i dag. Faktorer som frihet og fleksibilitet ser ut til å være sterkt lidende.

Et avsnitt fra min egen grovredigering fra dybdeintervjuene kan belyse noe av dette: «(vedkommende)...sier at nå jobber folk kun for lønnen og ikke noe mer, engasjementsfølelsen er ikke til stede lengre slik som før. Ledelsen har bestemt hvordan det skal være og ikke gjort noe mer med det. Det er de ansatte som får det trykt nedover hodet og må ta seg av resten, så det er ikke noe engasjement igjen hos folk tror (vedkommende)». Dette forklarer litt av tankegangen de ansatte får ved en Styrende ledelsesform. Vedvarende lønn og egne fordeler vil fort bli satt i hovedfokus hos de ansatte.

Utsagn nr. 3 som vedkommer ansvarsfølelsen ovenfor organisasjonen kommer relativt godt ut. De fleste føler positivt ansvar ovenfor organisasjonen, men ikke alle like sterkt. De mer erfarne ansatte er av «den gamle skolen» og viser til «- en ansvarsfølelse som er vanskelig å legge av seg». Utrykk som «- å ha Postkulturen i seg» blir brukt – alle for å utfylle hva som ligger i denne ansvarsfølelsen. Dette er en kultur som ser ut til å være medbrakt fra tidligere erfaringer som er gjort i Posten. En får spesielt dette «kikket» i hektiske perioder hvor «posten skal frem» og man får denne følelsen av at nå skal man stå på å få alt gjort. Dette blir dempet en del ned når ledelsen, for å spare penger, ber en returnere post som ikke er levert innen

normaltiden. Man presser seg og så erfarer man at ledelsen syntes dette er fint, men bare så lenge det ikke koster noe ekstra ved bruk av overtid. På denne måten blir bruk av overtid nærmest betraktet som en slags ekstragevinst til de ansatte, heller enn et nødvendig hjelpemiddel for å gi kunden bedre service. De ansatte gis dårlig samvittighet ved å føre de overtidstimene de faktisk har arbeidet. Vi ser også her hvordan fokuset forflytter seg mot å få gevinster ved denne lederstilen. På litt sikt vil slike forhold undergrave ansvarsfølelsen ovenfor organisasjonen og de ansatte vil bli mer opptatt av å sikre seg selv med personlige fordeler.

6.6 Oppsummering og konklusjon

Herunder vil jeg delkonkludere de fem kategoriene som er beskrevet over og så trekke sammen en slags totalkonklusjon for hovedspørsmålet. Til slutt gir jeg en kort betraktning for hvilke erfaringer jeg gjorde ved undersøkelsen. Dette kan være nyttig for andre som kanskje har lyst å gjøre noe tilsvarende.

I kategorien Arbeidsengasjement og tilfredshet i tilknytting til arbeidet, viste både måleindikatorene og dybdeintervjuene at dette i stor grad var til stede hos de fleste. De resterende fulgte tett opp under med middels stor grad. En måleindikator jeg gjerne skulle hatt i tillegg var hvorvidt de følte de hadde *variasjon* i arbeidet. Dette ville nok trukket denne kategorien litt mer ned etter det inntrykket jeg fikk.

I kategorien; Forholdet til ledelsen, viser en samlet oversikt på standardspørsmålene at det er helt jevnt fordelt på dem som føler at de i liten grad blir ivaretatt, middels og de som i føler de blir det i stor grad. På tre områder var de ansatte i stor grad enig: Dette var for det første at de syntes Posten investerer lite i de ansattes læring og utvikling. Det andre området var at de fleste syntes de i liten grad har karrieremuligheter i Posten. Det tredje området er at de fleste føler de fra middels til i stor grad blir støttet av sin nærmeste ledelse så de får gjøre en god jobb. Ellers, når det gjelder å få anerkjennelse for det man gjør og oppmuntring til personlig utvikling føler de fleste dette i middels til stor grad. Det er kanskje verdt å merke seg at det er de som har ledende verv som føler de får minst av dette.

Neste kategori; Å føle seg myndiggjort, er en kritisk faktor. De fleste føler i liten til middels grad de får bestemme noe selv. De fleste føler på tilvarende måte at deres meninger i liten grad blir hørt og verdsatt. Det er også på samme måte med følelsen av å kunne påvirke sin egen arbeidssituasjon, men her er det et unntak for dem som har ledende roller. Totalbildet i denne kategorien viser at følelsen av å være myndiggjort bare er til stede i liten til middels grad. Likevel er det et punkt i denne kategorien som de fleste er

enig om er til stede i stor grad; de føler de har fått den nødvendige autoritet for å kunne gjøre jobben sin godt.

I kategorien; Å føle tillit i organisasjonen, er de ansatte veldig klar. De føler i sterk grad tillit til sine kollegaer og arbeidskamerater, men til den øvre ledelse er det liten grad av tillit. De er alle enig om at ledelsen i liten grad utviser støttende og genuin omsorg for sine ansatte. Dette er også en svært kritisk faktor.

Til slutt kategorien; Å ha følelse av organisasjonell tilknytting. Dette er kategorien som viser om de ansatte har fått den ønskelige organisasjonelle adferd. Den kalles også engasjert adferd. Målingene viser at de som føler de utfører ekstra-rolle-arbeid utenom det de er ansatt for å gjøre varierer ca. halvt om halvt. Noen føler de gjør dette i liten grad og omtrent like mange føler de gjør det i stor grad. Det virker som om dette er enten eller. De fleste føler fra middels til stor ansvarsfølelse ovenfor Posten. Noe av forklaringen på at de fleste føler fra middels til stor grad av ansvarsfølelse kan skyldes at det henger igjen fra den gamle postkulturen. Det er vanskelig å få av seg – sies det. På dette punktet var det dybdeintervjuene som viser at denne følelsen i stor grad er noe som henger igjen fra tidligere tider.

Det mest genuine trekket ved organisasjonell tilknytting er at man er stolt av å tilhøre organisasjonen. På dette punktet er de fleste enig om at de i liten grad føler stolthet ved å jobbe i Posten.

Som en helhetlig oppsummering viser bidraget fra «Arbeidsengasjement og tilfredshet i tilknytting til arbeidet» å gi *et middels til sterkt bidrag* for å kunne si at engasjert tilstand er til stede. I samme klasse kommer komponenten «Å føle seg myndiggjort». Dette er også en indikator på engasjert tilstand. De fleste føler at denne myndighetsfølelsen bare er til stede i *liten til middels grad*. De føler de i for stor grad blir overkjørt og ikke får bestemme noe selv. Dette er et kritisk punkt og må være positivt til stede for at engasjert adferd skal fremkomme. De ansatte føler seg i *liten til middels grad* komfortabel med hvordan ledelsen fremtrer. Summen av de overstående kategoriene viser: Den organisasjonelle tilknytting, og derved også engasjert adferd er i *liten grad* til stede ved Postens terminaler i Bergen. Konklusjonen baseres på at *de kritiske faktorene* bare i liten grad er til stede og dette setter øvre grense.

6.7 Erfaringer ved undersøkelsen

Etter de erfaringer jeg har gjort så vil ikke et spørreskjema alene være tilstrekkelig å måle de ansattes engasjement med. Jeg så at på enkelte områder ville standardspørsmålene gi en helt annet bilde av hvordan de ansatte hadde det. Og om man i tillegg måler hver av

komponentene samlet gir det et enda skjevare bilde så jeg. Se dette ved de samlede oversiktene i vedlegg C. Dette er fordi noen av utsagnene fort gir en altfor sterk ytterliggående effekt slik at dette opphever summen av de andre indikatorene som peker i motsatt retning. Det er altfor mange «Hvorfor?» som ligger under og krever sine forklaringer, og først når man ser hvorfor det er slik og kan forklare bildet ser man hvor skjevt rene spørreskjemaundersøkelser kan bli for denne type målinger.

En annen ting jeg la merke til var at; ved å være for positiv i utsagnene kunne man lett fremprovosere for negativ respons. Respondentene kan fort søke å kompensere for utsagnets altfor positive utforming ved å legge seg lavt. Da engasjement helt klart er fundert på positive og aktive affekter så blir det naturlig å utforme spørsmålene i slik valør også. Dette kan altså fort bli en felle for systematiske målefeil.

Når dette er sagt så må jeg også si at spørreskjema-delen var helt uvurderlig nyttig. Dette fordi man på denne måte fikk isolert områder ved å kunne blir kontret og entydig. På denne måten forkaster man ikke hele kroppen bare fordi man har øreverv.

Jeg ville nok forandret litt på noen av utsagnene jeg brukte på spørreskjemaet etter at jeg faktisk hadde gjort målingene og tolket svarene fra dybdeintervjuene. Dette illustrerer poenget mitt – Meta-undersøkelser med 12 spørsmål slik Gallup gjør kan fort gi store målefeil med å forklare i hvilken grad de ansatte er engasjert. Det gir for store huller og fanger ikke opp forhold av avgjørende betydning som fort faller mellom. Dette kan gi enda skjevare inntrykk når man i tillegg bruker aggregerte data og presenterer bedriften med. Gallup bruker en slik samlet indikator som viser i hvilken grad de ansatte er engasjert. Derfor har jeg begynt å tvile sterkt på verdien av slik *benchmarking* som er basert på Gallups metode. Et slikt synspunkt er jeg langt fra alene om å ha, men nå har jeg selv erfart hvorfor.

Et annet viktig argument som taler for å supplere standardspørsmål med dybdeintervju er at på den måten får man bedre innblikk i om den målte tilstand er noe som henger igjen fra eldre forhold, eller om det er basert på de eksisterende forhold. Man kan også få konstatert hvilke farer som kan skape problemer i nær fremtid om man ikke foretar seg noe. På denne måten vil dybdeintervjuene kunne være hjelpemiddelet å forklare tendensen i utviklingen. Derved får slike målinger langt større verdi for organisasjonen ved at man får lokalisert de svake områdene og således mulighet for å iverksette korrigerende tiltak der det trengs.

7 REFERANSELISTE

Bakker, A.B. (2009). Building engagement in the workplace. In R. J. Burke & C.L. Cooper (Eds.), *The peak performing organization* (pp. 50-72). Oxon, UK: Routledge.

BlessingWhite (2008), *The State of Employee Engagement*, BlessingWhite Report

BlessingWhite (2013), Employee Engagement Research Report **Update - Jan 2013**
Dato 11.04.2013: http://www.blessingwhite.com/EEE_report.asp

Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation,

Buckingham, M. & C. Coffman (1999). *First, break all the rules: what the world's greatest managers do differently*. New York, NY: Simon & Shuster.

Chughtai, A. A. & Buckley, F. (2008), Work Engagement and Its Relationship with State and Trait Trust: A Conceptual Analysis, Academic journal article from *Journal of Behavioral and Applied Management*,(s 47-67). Vol. 10, No. 1, September 2008.

CIPD (2007), Employee Engagement, Oppdatert juli 2012, <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/employee-engagement.aspx> Dato 04.04.13

Coffman, C. & G. Gonzalez-Molina (2002). *Follow this path: How the world's greatest organizations drive growth by unleashing human potential*. New York, NY: Warner Books, Inc.

Colbert, A. E., Mount, M. K., Hater, J.K., Witt, L., & Barrick, M. R. (2004). Interactive effects of personality and perceptions of the work situation on workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 89, 599-609.

Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131, s 241–259.

Cropanzano, R, Howes, J.C., Grandey, Initials, & Toth, P. (1997).The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), s 159-180.

Cunningham, J. B. & Eberle, T. (1990). *A Guide to Job Enrichment and Redesign*. Personnel, Feb 1990, s 57 in Newstrom, J. & Davis, K. (1993). *Organization Behavior: Human Behavior at Work*. New York: McGraw-Hill.

Davis, K. (1967). *Human relations at work: The dynamics of organizational behavior*. 9th ed., New York: McGraw-Hill.

Denton, K.D. (1997), "The heart of the beast: acquiring and redistributing power in modern organizations", *Empowerment in Organizations*, Vol. 5 No. 3.

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberg, C., Sucharski, I., & Rhoades, L., (2002). Perceived supervisor support: contribution to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), s 565-573.

Erickson, T. J. (2005). Testimony submitted before the U.S. Senate Committee on Health, Education, Labor and Pensions, 26. mai.

- Fehr E. & Gächter S. (Summer 2000). "Fairness and Retaliation: The Economics of Reciprocity". *Journal of Economic Perspectives* 14 (3): 159–181.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268–279.
- Harter, J.K., Witt, L., Colbert, A. E. & Barrick, M. R. (2004). Interactive effects of personality and perceptions of the work situation on workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 89, 599-609.
- Higgins, E. T. (2006). Value from hedonic experience and engagement.
- Higgins, E. T., & Scholer, A. A., (2009). Engaging the consumer: The science
IES Engagement Survey, 2005, Institute for Employment Studies
- Jacobsen, D. I. (2010). Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. 2 utg.
- Johnson, P.R. & Carland J.C. (2006). *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, Volume 10, No. 1, 2006,
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, s 692–724.
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45,s 321–349.
- Kanungo, R.N. (1982). *Work alienation: An integrative approach*. New York: Praeger Publishers.
- Kim W. C. & Mauborgne R. (2005). *Blue Ocean Strategy*.
- Larsen, R. J., & Diener, E. (1992). Promises and problems with the circumplex model of emotion. *Problems and promises Emotion. Review of personality and social psychology*, No. 13., (pp. 25-59).
- Macey, W., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1 (2008), 3-30.
- Mathieu, J. E., Gilson, L. L. & Ruddy, T. M. (2006). Empowerment and team effectiveness: An empirical test of an integrated model. *Journal of Applied Psychology*, 91, 97-108.
- Mishra, A.K. (1996). Organizational responses to crisis: the centrality of trust. In Kramer, R. & Tyler, T. (Eds), *Trust in Organizations*, Sage, Thousand Oaks, California, CA.
- Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2002). The concept of flow. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (s. 89-105). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Pham, M. T., & Avnet, T., Rethinking Regulatory Engagement Theory, *Journal of Consumer*

Psychology (2009), doi:10.1016/j. jcps.2009.02.003

Remenyi, D., Williams, B., Money, A., ; Swartz, E. (1998). *Doing research in business and management: An introduction to process and Method*, SAGE Production, Thousand Oaks, CA

Robinson D, Hooker H, Hayday S (2007), *Engagement: The Continuing Story*,

Rousseau, D. M., Hui, C., & Lee, C., (2004). Psychological contract and organizational citizenship behavior in China: Investigating generalizability and instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 89, 311–321.

Ryan, R. M., Connell, J. P., & Deci, E. L. (1985). *A motivational analysis of self-determination and self-regulation in education*. New York: Academic Press.

Salanova, M., S. Agut, & J. M. Peiró. 2005. Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty : the mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*. 90 (6). 1217-1227

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

Schaufeli, W.B. & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In Gilliland, S.W., Steiner, D.D. and Skarlicki, D.P. (Eds), *Research in social issues in management*, (s. 135-177). Information Age Publishers, Greenwich, CT.

Schmitt, N. & R.J. Klimoski, (1991). *Research methods in human resources management*. Cincinnati, Ohio: South-West Publishing Company.

Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (Eds.). (2000). Special issue on happiness, excellence, and optimal human functioning. *American Psychologist*, 55(1).

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465

Thomas, K.W., & Velthouse, B.A., 1990. Cognitive Elements of Empowerment: An 'Interpretive' Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15.

Tway, D.C., *A Construct of Trust*, Dissertation, 1993.

Watson D., Clark, L.A. & Tellegen, A (1988). Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scales. . *Journal of Personality and Social Psychology* 1988. Vol. 54. No. 6, 1063-1070.

Wellins, R., & Concelman, J. (2005). *Creating a culture for engagement*. Workforce Performance Solutions Reviderti 02.10.2008.

7.1 Hyperlinker:

- 1: Dato 03.03.2013: <http://www.postennorge.no/om-posten/virksomheten/postens-merkevarer/merkevarene/posten-vi-lever-for-%C3%A5-levere>
- 2: Dato 17.03.2013: <http://www.postennorge.no/om-posten/virksomheten/postens-merkevarer/merkevarene/bring-finding-new-ways>
- 3: Dato 14.03.2013: (<http://www.postennorge.no/om-posten/virksomheten/postens-merkevarer/merkevarene/posten-vi-lever-for-%C3%A5-levere>)
- 4: Dato 14.03.2013: <http://www.postennorge.no/finansiell-informasjon/segment>
- 5: Dato 10.03.2013: <http://www.postennorge.no/om-posten/visjon-og-verdier/visjon-verdier/v%C3%A5re-fem-verdier>
- 6: Dato 10.03.2013:
<http://www.idebanken.org/Sykefrav%C3%A6r/Myke+verdier+gir+harde+resultater.805378841.cms>
- 7: Dato 14.03.2013: <http://www.postennorge.no/samfunnsansvar/miljo/miljo/skal-kutte-30-prosent-co2>
- 8: Dato 08.03.2013: <http://www.postennorge.no/samfunnsansvar/mangfold>
- 9: Dato 15.03.2013: <http://www.frifagbevegelse.no/nyhetsbrev/article5318058.ece>

8 VEDLEGG A

8.1 Spørreskjema for besvarelse på 5-trinns Likert-skala

TYVE UTSAGN SOM MÅLEINDIKATORER FOR DE ANSATTES ENGASJEMENT.

ORGANISASJONELL TILKNYTTING - COMMITMENT

1. Jeg gjør ofte arbeid som går ut over det som er forventet av meg.
2. Jeg er stolt av å fortelle folk hvor jeg jobber.
3. Jeg føler ansvarsfullhet ovenfor organisasjonen.

ARBEIDENGASJEMENT OG TILFREDSHET I FORBINDELSE MED ARBEIDET

4. Jeg føler jeg er en sterk bidragsyter i denne jobben.
5. Jeg har alt utstyr jeg trenger for å utføre min jobb godt.
6. Jeg føler stolthet ved å utføre mitt arbeide.
7. Jeg vet hva som er forventet av meg i mitt arbeid.
8. Jeg kjenner oppstemthet og entusiasme ved å utføre mitt arbeid

TILLIT TIL ORGANISASJONEN

9. Jeg har tillit til mine kollegaer.
10. Jeg har stor tillit til ledelsen.
11. Ledelsen utviser genuin omsorg for de ansatte.

FØLELSE AV Å VÆRE MYNDIGGJORT - EMPOWERMENT

12. Jeg føler jeg i stor grad får bestemme selv i mitt arbeide.
13. Jeg føler at mine meninger blir vektlagt.
14. Jeg har god mulighet for å påvirke avgjørelser som angår meg.
15. Jeg er gitt nødvendig autoritet for å utføre mitt arbeide godt.

FORHOLD TIL LEDELSEN

16. Ledelsen gir meg anerkjennelse for mitt bidrag i denne jobben.
17. Ledelsen oppmuntrer meg til personlig utvikling.
18. Mine nærmeste overordnede støtter meg så jeg får gjøre min jobb godt.
19. Organisasjonen investerer i de ansattes læring og utvikling.
20. Jeg har karrieremuligheter i denne organisasjonen.

9 VEDLEGG B

9.1 Modell for forklaring av Engasjerte ansatte

Modellen er lånt fra W.H. Macey og B. Schneider (2008)

6

W.H. Macey and B. Schneider

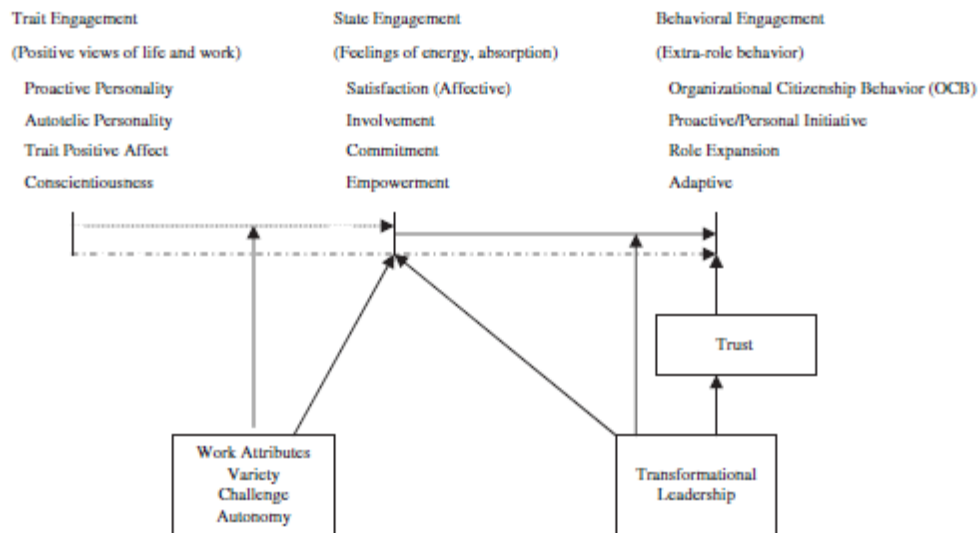
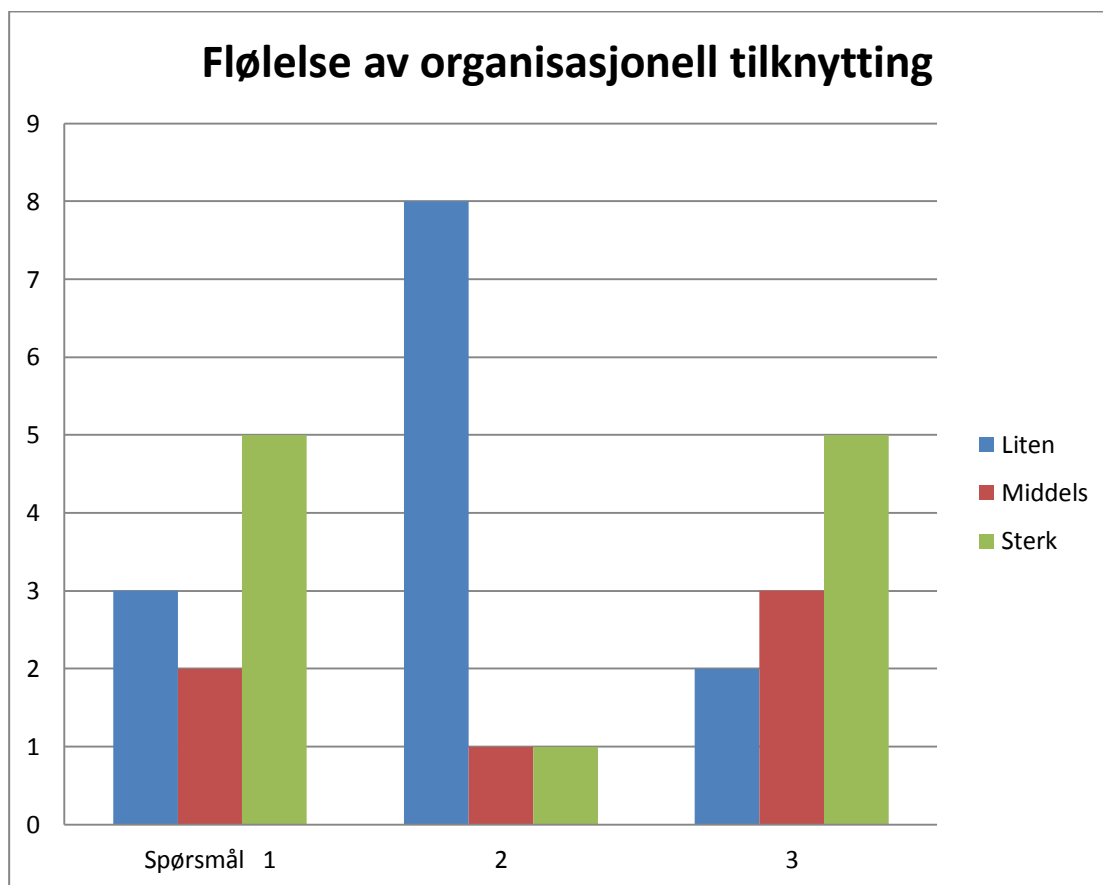


Figure 1. Framework for understanding the elements of employee engagement.

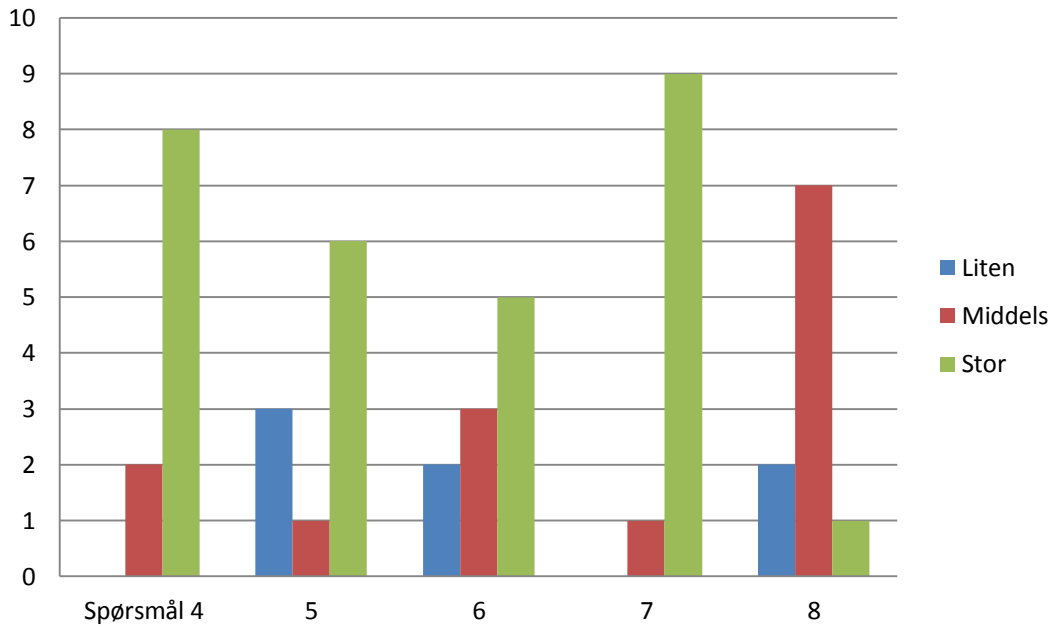
10 VEDLEGG C

10.1 Diagrammer for måleindikatorene grad av tilstedeværelse hos de ansatte

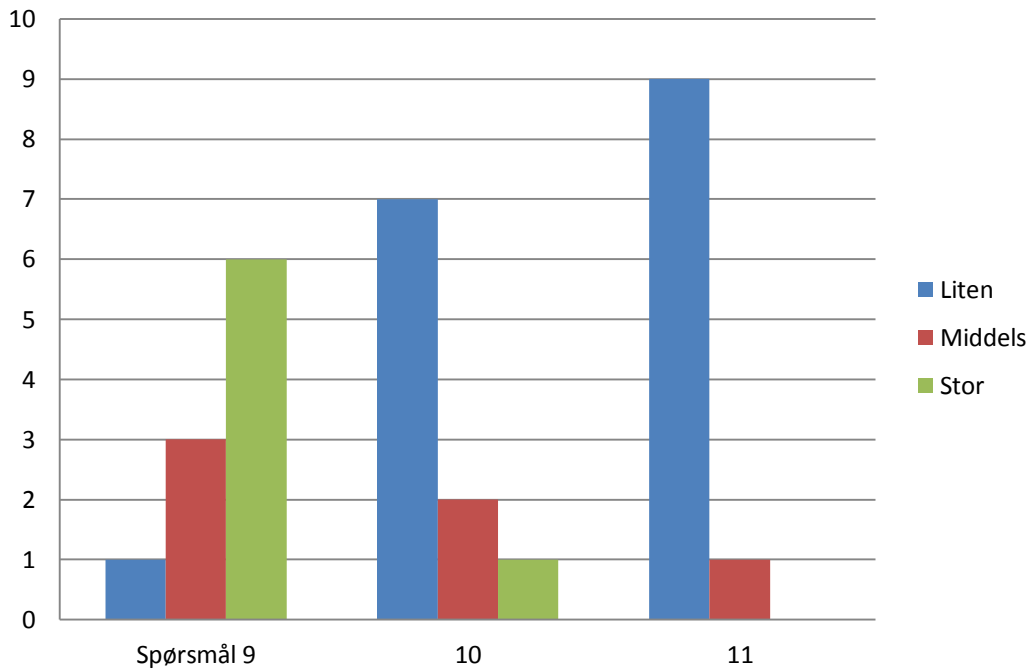


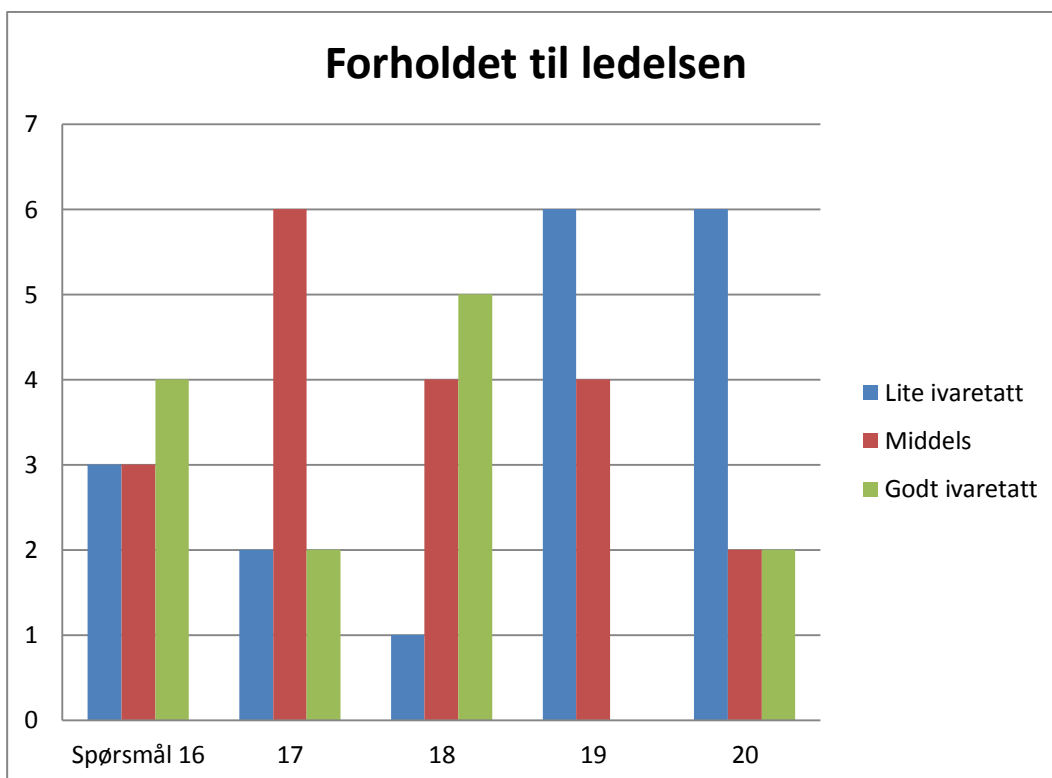
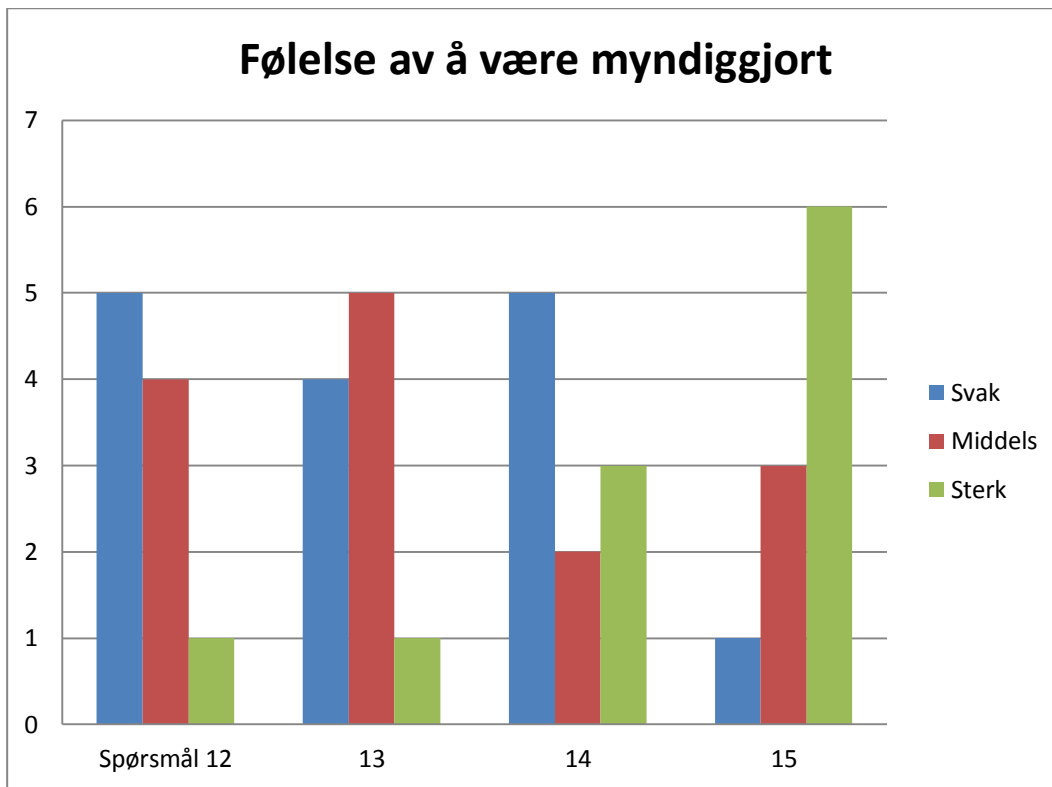
Diagrammet viser indikatorene som måler graden av de ansattes engasjerte adferd.

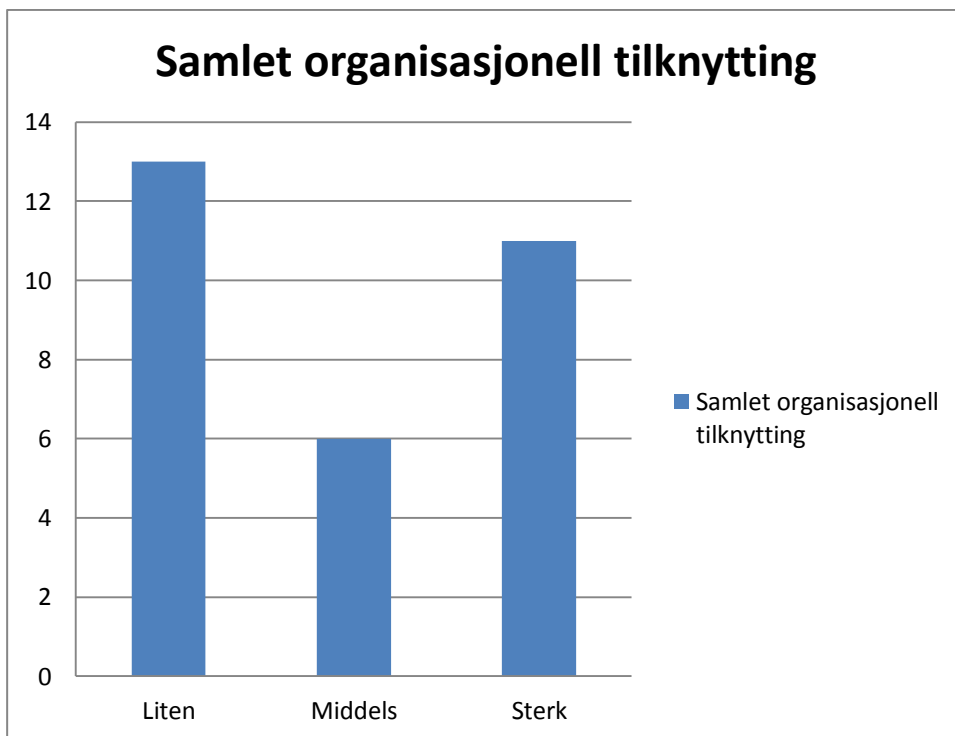
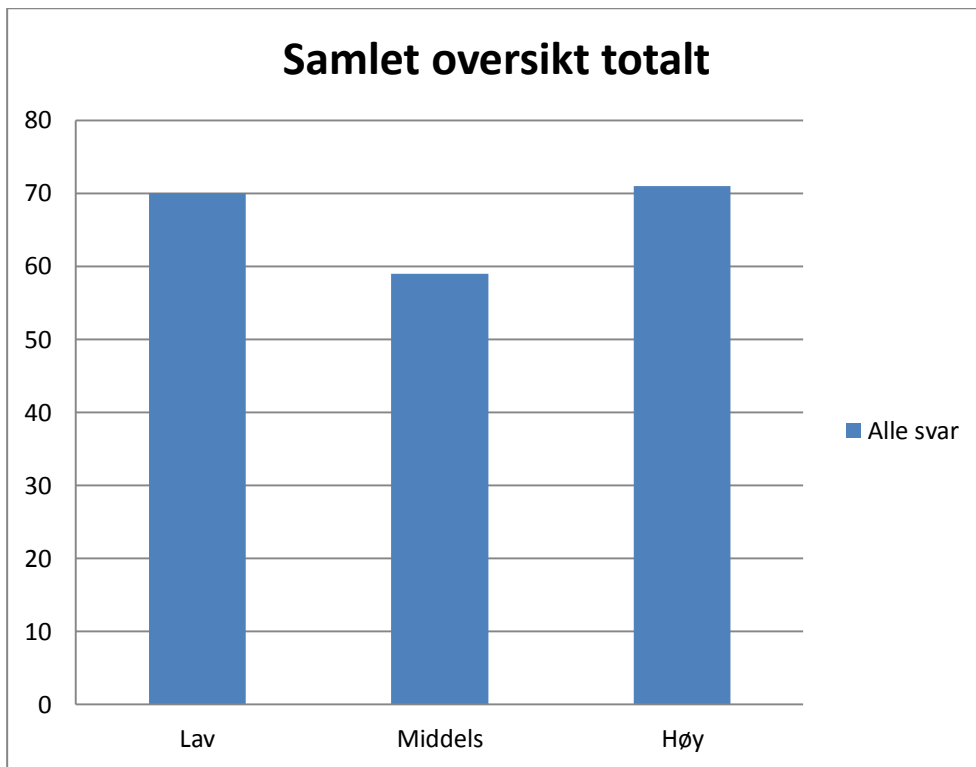
Følelse av arbeidstilfredshet og innvolveringsgrad



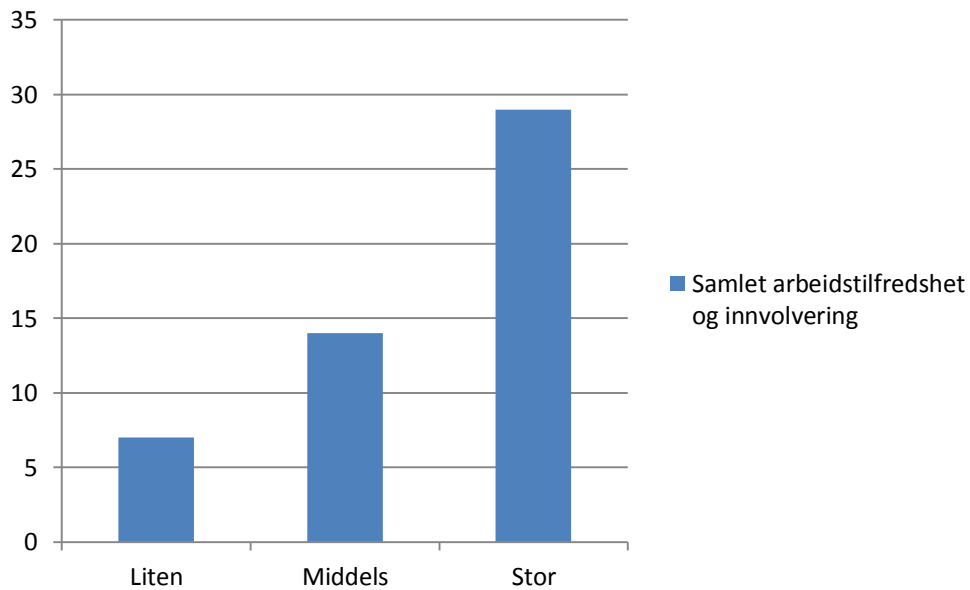
Følelse av tillit til organisasjonen







Samlet arbeidstilfredshet og innvolvering



Samlet følelse av tillit til organisasjonen

