

Mälardalens högskola
Institutionen för Samhälls- och Beteendevetenskap

Kan faktorerna KASAM, flow samt prestationsbehov predicera arbetstillfredsställelse?

Ulrika Gabriel

C-uppsats i psykologi, VT 2007
Handledare: Maarit Johnson
Examinator: Juliska Wallin

Kan faktorerna KASAM, flow samt prestationsbehov predicera arbetstillfredsställelse?

Ulrika Gabriel

Tidigare studier har visat att faktorerna KASAM, flow samt prestationsbehov har betydelse för hög upplevd arbetstillfredsställelse. I denna studie undersöks om dessa faktorer även är aktuella under svenska förhållanden. En enkätundersökning genomfördes på 137 anställda på tre olika företag för att mäta om de tre faktorerna kan predicera arbetstillfredsställelse. Resultatet visade att KASAM, och särskilt komponenten meningsfullhet, var en stark prediktor av arbetstillfredsställelse. Även flow, och särskilt dimensionen inomboende arbetsmotivation, hade ett signifikant prediktionsvärde medan det visade sig att prestationsbehov inte predicerade arbetstillfredsställelse. Ökad arbetstillfredsställelse borde kunna uppnås om företagen kan se till att de anställdas arbetsuppgifter innebär en lagom stor utmaning. Likaså att deras inställning till och förståelse för arbetsuppgifterna gör att arbetet känns meningsfullt.

Key words: Job satisfaction, flow, achievement, sense of coherence.

Inledning

På en arbetsplats är det ofta många olika individer som på ett eller annat sätt ska samarbeta eller samprestera. Vi är just individer, vilket innebär att alla har olika förutsättningar, förmågor, möjligheter, önskemål och drivkrafter. Det som kan vara högst motiverande på en arbetsplats för en individ kan te sig helt ointressant för en annan individ på samma arbetsplats.

Både vår personlighet och kulturella betingelser spelar en stor roll för hur individen upplever sin arbetssituation och sin arbetstillfredsställelse (Saari & Judge, 2004). Schaufeli och Bakker (2004) har i sin forskning noterat att studier inom organisationspsykologin till en klart övervägande andel behandlar negativa psykologiska aspekter på arbetsplatsen. De menar att det nu är hög tid att titta på individens styrkor, resurser och den optimala funktionen. Även Wright (2003) påpekar att den "positiva psykologin" inom organisationspsykologin nu börjar ta mer plats och att det sannerligen är på tiden. Istället för att som tidigare fokusera på att försöka reparera de negativa händelserna i livet bör vi nu istället lägga mer kraft på att bygga upp våra positiva kvaliteter, menar han.

Arbetstillfredsställelse påverkas enligt Furnham (2005) av tre olika faktorer. Dessa är organisatoriska policys, specifika jobbaspekter samt personliga karakteristika. Flow har tydliga samband med de specifika jobbaspekterna och KASAM och prestationsbehov har nära anknytning till de personliga karaktäristika.

Tidigare undersökningar där forskare undersökt om faktorerna KASAM, flow samt prestationsbehov påverkat arbetstillfredsställelsen har bland annat genomförts av Bakker (2005); Eisenberger, Jones, Stinglhamber, Shanock, och Randall (2005); Salanova, Bakker och Llorens (2006); Strausser och Lustig (2003) samt Silventoinen och Suominen (2004). Dessa och ytterligare några refereras till i denna undersökning. Ingen av dessa studier har genomförts i Sverige. Några liknande studier har heller inte kunnat hittas i Sverige. Avsikten med denna studie var att undersöka huruvida arbetstillfredsställelse kan prediceras av

faktorerna KASAM, flow och prestationsbehov i en svensk population. Dessutom önskades prediktorerna rangordnas.

Arbetstillfredsställelse

Med arbetstillfredsställelse menas individens positiva känslomässiga tillstånd som kommer av dennes bedömning av och personliga erfarenheter på arbetsplatsen (Kaufmann & Kaufmann, 1998). Enligt Furnham (2005) är arbetstillfredsställelse ett mycket viktigt område då det är kopplat både till individens positiva och negativa beteende. Han menar dock att området inte är helt enkelt att kartlägga då många faktorer, både individuella och organisatoriska, bidrar till individens upplevelse av eller brist på arbetstillfredsställelse. Tre huvudområden listas emellertid där olika påverkansfaktorer samverkar. Dessa är: a) *organisatoriska policys* – belöningssystem, övervakning, beslutsfattande med flera. b) *specifika jobbaspekter* – arbetsbelastning, skicklighet, variation, självständighet, feedback med flera. c) *personliga karakteristika* – självkänsla, stresstålighet samt generell livstillfredsställelse.

Saari och Judge (2004) påtalar att vissa personlighetsdrag hos individen gör att han eller hon är mer benägen att uppleva arbetstillfredsställelse. Det handlar i första hand om att individen har en förmåga till att kunna utvärdera sitt sanna, inre jag (*core self-evaluation*). Tidigare studier (t ex Judge, Heller, & Mount, 2002) har visat att vissa personlighetsdrag såsom att vara extrovert och samvetsgrann ger en ökad möjlighet till arbetstillfredsställelse. Även om inte företagen har någon möjlighet att påverka de anställdas personlighet, så bör de i så stor utsträckning som möjligt försöka matcha rätt person/personlighet med rätt arbetsuppgift för att på så sätt öka de anställdas arbetstillfredsställelse. Författarna påpekar även att då personalen har brist på arbetstillfredsställelse har ett flertal studier (t ex Penney & Spector, 2005) påvisat att frånvaron på arbetsplatsen ökar och personalen slutar i betydligt högre utsträckning.

I en metastudie utförd av Lyubomirsky, King och Diener (2005) gjord på över 500 studier som mäter olika dimensioner av lycka och glädje, kom författarna fram till att människor som känner sig lyckliga och mår bra tenderar att lyckas bättre i livet generellt. Detta gäller inte minst inom arbetslivet. Staw och Cohen-Charash (2005) menar att de i sin studie kunde påvisa att individens förmåga att känna lycka med stor sannolikhet handlar om ett medfött personlighetsdrag. De anser att en individs känslomässiga dispositioner påverkar hur vi uppfattar, värderar och minns det vi upplever på våra jobb vilket i sin tur påverkar våra attityder till detsamma. De menar dock att flera studier behöver göras för att det med säkerhet ska kunna konstateras att det ligger till på detta vis.

Motivation. Motivation är en viktig del i hur individen agerar och upplever sin arbetssituation och således en central del för att kunna uppleva arbetstillfredsställelse. Många olika teorier finns i omlopp, Alderfers ERG teori, McClellands behovsteori samt Herzbergs Två-faktor teori är några av dem (Furnham 2005). De allra flesta utgår från att människan har några grundläggande behov som i första hand bör tillgodoses. En av pionjärerna på detta område med sin presentation av individens behov och motivation var Abraham Maslow. Det var också Maslow som introducerade begreppet ”positiv psykologi” redan i mitten på 1950-talet (Wright, 2003).

Maslows behovstrappa (hämtat från Kowalski & Westen, 2005) beskriver individens olika behov och på vilka nivåer dessa finns. De grundläggande behoven är rent fysiologiska och ligger i trappans bottenskikt. På andra och tredje nivån handlar det om individens behov av att känna trygghet och gemenskap. De sista två trappstegen representerar behoven av att få uppskattning och kunna förverkliga sig själv. Det är på de två översta trappstegsnivåer som

det framför allt går att göra kopplingar till arbetslivet och vad som möjligen kan ge individen arbetstillfredsställelse. Även om Maslows teori om människans behov har legat till grund för mycket forskning både förr och nu, så är den inte helt okritiserad. Neher menar att själva teorin har visat sig vara svår att testa (hämtat från Kowalski & Westen, 2005). Andra påpekar att själva hierarkin som behoven är indelade i inte är så fast som Maslow menar. Det behöver inte vara så att en individ måste gå igenom de olika stadierna i en förutbestämd ordning, utan detta kan variera (Friedman & Schustack, 2005).

Herzberg, Mausners och Snydermans (2003) teori om arbetsmotivation används ofta som förklaringsmodell då det ska undersökas vilka faktorer som ligger till grund för och påverkar arbetsglädjen. Deras modell, även kallad tvåfaktorteorin, bygger på en studie författarna gjorde under slutet av 1950-talet. Där kom de fram till att det finns två faktorer som är avgörande för att en individ ska kunna uppleva arbetsglädje. Den ena faktorn är *hygienfaktorer* - faktorer som många gånger ligger utanför individens egen kontroll, vilka kan vara arbetsledning, personalpolitik, lön och förmåner, relationer till medarbetare, arbetstrygghet och fysisk miljö. Den andra faktorn är *motivationsfaktorer* – faktorer som kan ge individen personliga upplevelser och som lättare går att ta ett eget ansvar för, såsom framgång, erkännande, prestation, personlig utveckling och arbetet i sig. För att en grundläggande nivå av arbetsglädje ska uppnås krävs enligt Herzberg et al. att hygienfaktorerna är närvarande. Dessa faktorer måste finnas med för att läget ska kunna anses vara neutralt. Hygienfaktorerna i sig kan inte leda till hög arbetsglädje utan bara minska vantrivsel eller låg arbetstillfredsställelse. Det är istället motivationsfaktorerna som är nyckeln till själva arbetsglädjen. Motivationsfaktorerna tillfredsställer de personliga behoven av att uppnå självförverkligande i arbetet.

Viktigt är dock att påpeka, menar Wolvén (2000) att denna arbetsmotivationsteori inte är av universell karaktär. Vad som uppfattas som hygien- respektive motivationsfaktorer i en kultur kan skilja sig mycket åt vid jämförelser med en annan kultur. Skillnader kan även finnas inom olika organisationer som befinner sig i samma kultur. Det är därför av vikt, fortsätter Wolvén, att ledare för organisationer tar reda på vilka faktorer som påverkar just deras anställda och att de är medvetna om att skillnader kan finnas i organisationens olika delar.

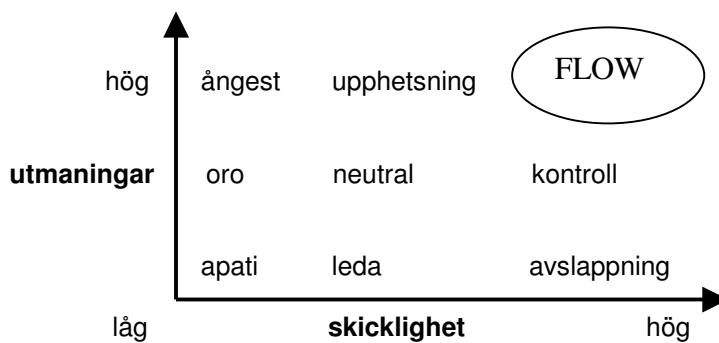
Hackman och Oldhams (1976) arbetskaraktäristiska-modell för arbetsutformning har samma grundantaganden som finns med i Herzbergs et al. (2003) arbetsmotivationsteori. Hackman och Oldham har även inkluderat vissa personlighetsfaktorer. De menar att för att arbetet ska kännas motiverande bör de innehålla en hög grad av dimensionerna (a) *variation* – individen bör få använda så många av sina färdigheter som möjligt, (b) *helhet* – arbetsuppgifterna bör ha en tydlig början och ett tydligt slut, (c) *betydelsefullhet* – arbetsuppgifterna bör upplevas som viktiga, (d) *frihet* – individen bör kunna påverka sina arbetsuppgifter, (e) *feedback* – individen bör kunna se ett tydligt resultat av sitt eget arbete. Dessa fem olika "arbetsdimensioner" ger upphov till centrala psykologiska upplevelser och tillstånd. Generellt, summerar Wolvén (2000), innebär det att ju starkare positiva psykologiska upplevelser individen har, desto bättre resultat.

Flow

Arbetet är viktigt för individen och en stor del av dennes liv. Det bestämmer i stor utsträckning hur livet ter sig, menar Csikszentmihalyi (2004). Han har myntat begreppet *flow* och forskat och skrivit mycket om vad flow innebär och vilka effekter det kan ha på livet både privat och yrkesmässigt. En känsla av flow infaller då individen är så uppslukad av en aktivitet att denne helt absorberas av den. Individen glömmar bort både sig själv, tid och rum och koncentrationen är till fullo inriktad på uppgiften som utförs. Csikszentmihalyi menar att

denna mycket positiva upplevelse både kan och bör överföras till arbetet. Dels för att individen kommer att må bättre själv, men även för att denne kommer att prestera bättre på jobbet.

Enligt Csikszentmihalyi (2004) är de två viktigaste ingredienserna i en flowupplevelse *utmaning* och *skicklighet*. För att en individ ska uppleva flow krävs det att det råder en jämn balans mellan individens skicklighet/förmåga och uppgiftens utmaning/svårighet. När dessa två element är på samma höga nivå upplever individen flow. Om utmaningen överstiger skickligheten leder det till att individen känner ångest. Är både utmaning och skicklighet på en låg nivå leder det till att individen kan uppleva en känsla av apati, likgiltighet och nedstämdhet (se figur 1).



Figur 1. Modell över vardagsupplevelser (Csikszentmihalyi, 2004. s. 99).

När flowbegreppet användes i sammanhang som rör arbetslivet talas det om tre subdimensioner. Dessa är *absorption*, *arbetstillfredsställelse* samt *inomboende (intrinsic) arbetsmotivation*. Absorption förklaras som det tillstånd som uppkommer då en individ är totalt uppslukad av en aktivitet. Med arbetstillfredsställelse menas att individen trivs med sitt arbete och sina arbetsuppgifter samt mår bra då denne befinner sig på arbetsplatsen. Inomboende arbetsmotivation, slutligen, handlar om ett behov hos individen att utföra en specifik arbetsrelaterad aktivitet där målet är att uppleva den medfödda glädjen och belåtenheten i själva aktiviteten. Individer med inomboende arbetsmotivation intresserar sig för sina arbetsuppgifter, vill fortsätta med sitt arbete och finner en fascination i uppgiften som sådan (Bakker, 2001).

Demerouti (2006) skriver att intresset för flow inom organisationspsykologin har börjat öka alltmer de senaste åren. Hon påvisade i sin studie att det finns tydliga likheter mellan Csikszentmihalyis flowbegrepp och Hackman och Oldhams (1976) arbets-karakteristiska modell när det gäller de faktorer som leder till flowupplevelser och som krävs för att motivera individen (t ex skicklighet, variation, feedback och tydliga mål). Demerouti (2006) fann även att samvetsgrannhet (conscientiousness) var en faktor hos individen som hade betydelse för hur flow påverkar prestationen.

Att flowupplevelser har en positiv effekt på personliga och organisatoriska resurser visar en longitudinell studie utförd av Salanova et al. (2006). De har undersökt sambandet mellan *personliga resurser* (self-efficacy – tron på den egna förmågan) och *organisatoriska resurser* (socialt support klimat, tydliga mål) å ena sidan och arbetsrelaterad flow å andra sidan. Studien utfördes på lärare vid två tillfällen och med åtta månaders mellanrum. De primära forskningsfrågorna var om flow främjas över tiden under närvaro av personliga och organisatoriska resurser och huruvida flow har en positiv effekt på tillgången av dessa resurser över tid. Forskarna hade hypotesen att flow skulle komma att utvecklas över tiden då

de personliga och organisatoriska resurserna fanns tillgängliga i tillräcklig utsträckning. Ytterligare en hypotes lades till om att flow i sin tur skulle kunna predicera framtida resurser hos individen och i organisationen. Det visade sig att båda hypoteserna stämde. Flow påverkades positivt av tillgången på personliga och organisatoriska resurser och resurserna i sin tur påverkas positivt av upplevd flow på arbetet. Forskarna fann också ett tydligt samband mellan hög self-efficacy hos lärarna och möjligheten att i framtiden uppleva flow.

Tidigare studier har visat att negativa affekter såsom dem man upplever i depression och utbrändhet har en förmåga att sprida sig på en arbetsplats (Bakker & Schaufeli 2000; Bakker, Schaufeli, Sixma & Bosveld, 2001). I en studie där flowupplevelser bland musiklärare undersöktes fann Bakker (2005) att flow inte bara ger positiva effekter hos dem som upplever det, utan även att det har en förmåga att ”smitta av sig”, i detta fall på studenterna. Bevisligen kan även positiva sinnesstämningar spridas bland anställda, något Bakker menar är en aspekt som absolut ska beaktas.

Martin (2004) menar att det mest självklara sättet för företagen att skapa flowmöjligheter för sin personal är genom att se till att de anställda får en bra balans mellan utmaningar och skicklighet i sina arbetsuppgifter. En genomgång av de anställdas arbetsuppgifter och kontroll av hur krävande dessa är för varje individ bör genomföras. Det är upp till arbetsledningen att individualisera uppgifterna så att de passar de anställda så bra som möjligt.

Prestationsbehov

Individer med höga prestationsbehov grundar både sin självbild och framgång genom sina prestationer, inte minst i arbetslivet. Dessa individer strävar alltid efter att prestera så bra som möjligt och ser gärna att omgivningen uppmärksammar deras ansträngningar och framgång (McClelland, Atkinson, Clark & Lowell, 1953). Individer med dessa egenskaper ses ofta som en tillgång av arbetsgivare. De trivs också som bäst då deras arbetsuppgifter verkligen låter dem prestera till fullo, förklarar Eisenberger et al. (2005).

Eisenberger et al. (2005) har sin undersökning applicerat flowteorin till de förhållanden som råder på en arbetsplats. I sin artikel hänvisar författarna till tidigare arbeten av McClelland och Atkinson (1953) och vilka presenterar en motivations- och behovs teori där man skiljer på individer med höga respektive låga behov av att prestera (*high need achiever* respektive *low need achiever*). I sin studie fann Eisenberg et al. ett positivt samband mellan individer med hög nivå av skicklighet/utmaning och en känsla av bra humör samt en vilja att göra gott för sitt företag. Dessa individer karakteriserades även som personer med höga behov av att prestera. De skall enligt Csikszentmihalyi (2004) ofta befinna sig i det så kallade flowtillståndet (se figur 1). Detta stöder hans teori om att en kombination av höga utmaningar och hög skicklighet skapar ett tillstånd av flow vilket i sin tur ska leda till att de anställda blir på bättre humör och mer uppgiftsorienterade. I sin diskussion menar Eisenberg et al. att företagen bör se till att personal med höga behov av att prestera får möjlighet att använda sin fulla potential i stimulerande och krävande uppgifter vilket innebär att de befinner sig i ett flowtillstånd. Detta gynnar både företaget och personalen.

En risk med personal som har höga behov av att prestera är att de, påpekar Eisenberger et al., hela tiden värderas efter sina prestationer. Särskilt om de ställs i direkt kontrast med de som har låga behov av att prestera. Det kan lätt uppkomma ett otrevligt prestationsklimat på arbetsplatsen.

Känsla av sammanhang

Känsla av sammanhang (KASAM) är ett begrepp utvecklat av Antonovsky (2005). Begreppet innefattar de tre komponenterna *begriplighet*, *hanterbarhet* och *meningsfullhet*. Begriplighet innebär i vilken utsträckning individen upplever inre och yttre stimuli som strukturerade, begripliga och förutsägbara. Hanterbarhet rör de faktorer som bidrar till att individen känner att han/hon har resurser, egna eller andras, som står till förfogande för att kunna möta de krav som ställs. Meningsfullhet, slutligen, kan betraktas som en motivationskomponent och innefattar områden i livet hos individen som upplevs som viktiga och engagerande.

KASAM är enligt Antonovsky (2005) relativt stabil hos individen. Den utvecklas fram till individen är i 30-års ålder då många av de stora livshändelserna redan har inträffat (giftermål, inträdet på arbetsmarknaden, föräldraskap etc) därefter stagnerar utvecklingen. Antonovsky betonar dock att större händelser i livet fortfarande kan påverka individens utveckling av KASAM även under senare år. Det kan handla om sjukdomar, skilsmässor, karriärbyten eller andra stora förändringar som får både omedelbar och framtida effekt i individens liv.

I en studie utförd av Strausser och Lustig (2003) fann man att individer med hög nivå av KASAM tenderar att vara mer aktiva, mer läraktiga, har bättre samarbetsförmåga, mer positivt inställda till nya arbetsuppgifter. De visade sig dessutom vara mer anpassningsbara till regler och arbetsuppgifter samt ha ett gott samarbete med auktoriteter och inte vara rädd för att be om hjälp när det behövs. Författarna menar därmed att företagen inte minst i rehabiliteringssyfte bör överväga aktiviteter som stärker personalens KASAM.

Enligt Feldt, Kivimäki, Rantala och Tolvanen (2004) har intresset för KASAM och dess påverkan på arbetslivsorienterade frågor ökat under de senaste åren. Tidigare studier har visat att individer med hög KASAM mår bättre både fysiskt och psykiskt. Dessa studier har även påvisa ett samband mellan hög KASAM och lägre andel stressrelaterade sjukdomar.

Feldt et al. (2004) genomförde en longitudinell undersökning där de under en treårsperiod granskade huruvida de båda faktorerna *organisationsklimat* (hjälpssamhet mellan medarbetare, samarbetet i organisationen, en känsla av öppenhet och solidaritet samt gott kommunikationsklimat) och *jobbkontroll* (självständighet, ansvar, möjlighet att få använda sina kunskaper och sin skicklighet samt möjligheter att kontrollera sin egen arbetsinsats) samverkade med KASAM. Resultaten visade att under treårsperioden ökade de undersökta jobbkaraktäristika hos de individer med hög KASAM. Framför allt tenderade individer med hög KASAM få en alltmer positiv inställning till sin arbetsplats och dess organisation.

Det visade sig att personer som är missnöjda med sina arbeten hade lägre KASAM än de som var arbetslösa när Volanen, Lahelma, Silventoinen och Suominen (2004) genomförde en studie för att se vilka faktorer som samverkade med KASAM. Det bekräftar Antonovskys teori om hur viktiga de kvalitativa aspekterna i lönearbete verkligen är, menar forskarna.

Antonovskys KASAM är emellertid inte helt oomstritt. I Forskningsrådsnämndens (1998) skrift om KASAM hörs även flera kritiska röster. Bland annat anser Kumlin att det är oklart vad det är som orsakar KASAM. Han menar att Antonovskys förklaringsmodell både innehåller motsägelser och paradoxer. Även Theorell erkänner sig på vissa punkter kritisk till KASAM och menar att begreppet till viss del är överreklamerat.

Syfte och frågeställning

Tidigare forskning har visat att faktorerna KASAM, flow samt prestationsbehov positivt påverkar undersökningsdeltagarnas upplevelse av arbetstillfredsställelse. Inga relevanta

studier gjorda i Sverige kunde hittas. Syftet med denna studie var att undersöka om dessa förhållanden även kan vara giltiga i en svensk population. Om faktorer som genererar arbetstillfredsställelse kan lokaliseras och deras betydelse rangordnas finns mycket att vinna, både för företagen och de anställda, då fokus kan läggas på att göra förutsättningarna för dessa förhållanden så gynnsamma som möjligt. Frågeställningen var: Vilka av faktorerna flow (med underdimensionera absorption, arbetstillfredsställelse och inomboende arbetsmotivation) och KASAM (med underdimensionerna meningsfullhet, begriplighet och hanterbarhet), samt prestationsbehov predicerar starkast arbetstillfredsställelse? Hypotesen var att dessa faktorer är positivt relaterade till arbetstillfredsställelse, men deras rangordning som prediktorer skulle prövas.

Metod

Deltagare

Undersökningen genomfördes i en medelstor stad i Mellansverige. För att ge studien ett vidare tillämpningsområde valdes tre olika yrkeskategorier ut att delta. Dessa var: a) skola/barnomsorg (lärare, förskollärare, fritidspedagoger och barnskötare), b) industri (verkstadsarbetare) samt c) proAros (till övervägande del kontorsarbete).

Totalt deltog 137 (76 kvinnor, 50 män; 11 enkäter saknade markering för kön) individer i undersökningen. Av dessa var 20 (18 kvinnor, 2 män) från skola/barnomsorg med ett bortfall på 10 individer, 38 (2 kvinnor, 36 män) från industri - inget bortfall samt 79 (56 kvinnor, 12 män; 11 enkäter saknade markering för kön) från proAros med ett bortfall på 2 individer.

Generellt bortfall var 8 % (12 individer), inget partiellt bortfall förekom. Ingen ersättning utgick till dem som deltog. I enkäten fick undersökningdeltagarna markera den av fyra ålderskategorier de tillhörde; a) 18 – 30 år (18 individer, 13 %), b) 31 – 45 år (48 individer, 35 %), c) 46 – 65 år (67 individer, 49 %) samt d) 66 år och uppåt (0 individer). Fyra enkäter saknade markering för ålderskategori.

Material

En kvantitativ metod i form av en enkätundersökning användes för att få svar på den aktuella frågeställningen. Enkäten formulerades med hjälp av fyra redan etablerade test.

KASAM. Det av Antonovsky (1987) utarbetade Livsfrågeformuläret användes för att mäta känsla av sammanhang (*KASAM*). Den kortare versionen med 13 frågor (Antonovsky, 1987) utav de ursprungliga 29 frågorna användes. Frågorna undersöker områdena *meningsfullhet* (t ex ”Har du en känsla av att du inte riktigt bryr dig om vad som händer runt omkring dig?”), *begriplighet* (t ex ”Har du en känsla av att du befinner dig i en obekant situation och inte vet vad du ska göra?”) samt *hanterbarhet* (t ex ”Har det hänt att människor som du litade på har gjort dig besviken?”). Cronbachs alpha för totalskalan i denna studie var 0.84. Index skapades även för underdimensionerna och Cronbachs alpha i denna studie var för meningsfullhet 0.71, för begriplighet 0.60 och för hanterbarhet 0.59.

Flow. Backers (2001) formulär Questionnaire for the assessment of work-related flow (WOLF), användes för att mäta arbetsrelaterad flow. Frågorna översattes till svenska av författaren och kontrollerades därefter av docent Maarit Johnson. Formuläret består av totalt 14 frågor och undersöker områdena *absorption* (t ex ”När jag arbetar tänker jag inte på

något annat.”), *arbetstillfredsställelse* (t ex ”Mitt arbete får mig att må bra.”) samt *inomboende arbetsmotivation* (t ex ”Jag utför mitt arbete helt enkelt för den tillfredsställelse det ger mig.”). Cronbachs alpha i denna studie var 0.89.

Eftersom WOLF har en komponent som reflekterar arbetstillfredsställelse skapades index för skalans underkategorier. Cronbachs alpha i denna studie var för absorption 0.81, arbetstillfredsställelse 0.78 och inomboende arbetsmotivation 0.90.

Prestationsbehov. För att mäta graden av prestationsbehov användes fem delfrågor (achievementskalan) ur Steers och Braunsteins (1976) Manifest Needs Questionnaire (MNQ) vilka översattes till svenska av författaren och docent Maarit Johnson kontrollerade översättningen. Ett exempel på fråga var ”Jag presterar som bäst på mitt jobb när mina arbetsuppgifter kräver en del av mig”. Cronbachs alpha i denna studie var 0.59.

Arbetstillfredsställelse. För att mäta graden av arbetstillfredsställelse användes Brayfield och Rotheres Overall Job Satisfaction Questionnaire, hämtad från Furnham (2005). Fem frågor av totalt 18 som av författaren upplevdes överlappa vissa av de övriga frågeformuleringarna ströks ur skalan i syfte att reducera det totala antalet frågor i enkäten. Ett exempel på en sådan fråga är ”Jag känner verklig glädje över mitt jobb”. Även denna skala översattes till svenska av författaren och kontrollerades av docent Maarit Johnson. Exempel på dessa frågor är ”Jag känner mig i stort sett nöjd med mitt nuvarande jobb.” och ” Jag njuter mer av mitt jobb än av min fritid.”. Cronbachs alpha i denna studie var 0.81.

Frågorna från de olika mätinstrumenten blandades i enkäten för att deltagarna inte skulle svara ”repetitivt”. De frågor som mätte KASAM fick dock stå tillsammans då de har något annorlunda svarsalternativ. Undersökningsdeltagarna fick välja på svarsalternativ 1 – 7, där 1 innebar att deltagaren inte alls höll med om påståendet och 7 innebar att deltagaren i mycket hög grad instämde. Även frågorna som mätte KASAM hade sju olika svarsalternativ, men här hade varje fråga olika svarsalternativ, vilket framkom i enkäten.

Procedur

Proceduren vid de tre olika datainsamlingsplatserna skiljde sig något åt. Initialt togs telefonkontakt med personalansvarig på respektive företag. Deltagande företag var: a) Skola/förskola. Författaren informerade om undersökningen för en personalgrupp. Rektorn informerade övrig personal samt distribuerade enkäterna. Ett kompletterande missivbrev lämnades. Deltagarna hade något mindre än två veckor på sig att fylla i enkäten som de sedan lämnade till rektorn. b) Industri. Chefen på avdelningen kallade industriarbetarna till ett möte där författaren informerade om undersökningen. Då arbetarna arbetar i skift hölls mötet vid två tillfällen under samma eftermiddag. Efter information och redogörelse om de forskningsetiska principerna fick deltagarna fylla i enkäterna på plats och därefter lämna mötet då de var klara. c) proAros. Författaren fick möjlighet att informera om undersökningen vid två tillfällen då proArosenheten höll en inspirationsdag med seminarier. Deltagarna fick kortfattad information om undersökningen samt fick ta del av de forskningsetiska principerna. Därefter delades enkäterna ut och deltagarna fick fylla i dem på plats varefter de samlades in.

Full anonymitet kunde garanteras samtliga deltagare då inga namnuppgifter förekom i enkäten. Alla erbjöds möjlighet att ta del av resultaten i en senare fas om de så önskade. Information både skriftligen i missivbrevet samt muntligen hämtades från Forskningsetiska principer i humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning (1999).

Resultat

Först räknades medelvärden och standardavvikelser för studiens huvudvariabler (Tabell 1). Sedan analyserades interkorrelationerna mellan samtliga variabler. Tabell 2 visar korrelationerna mellan ålder, kön, prestationsbehov samt total skala av KASAM och flow. Tabell 3 visar interkorrelationerna mellan underdimensionerna i KASAM och flow. Till slut användes en regressionsmodell för att utvärdera betydelsen av underdimensionerna i KASAM och flow samt prestationsbehov för upplevd arbetstillfredsställelse (Tabell 4).

Tabell 1

Medelvärden och (standardavvikelser) (n = 137)

Variabel	
Arbetstillfredsställelse	4.91 (.80)
Flow	4.25 (1.01)
KASAM	4.82 (.85)
Prestationsbehov	4.76 (.93)

Skalans variationsvidd 1 - 7

Tabell 2

Pearsonkorrelationer mellan studiens huvudvariabler (n = 137)

Index	1	2	3	4	5
1. Kön					
2. Ålder	.14				
3. Flow	.08	-.03			
4. Prestationsbehov	.04	.07	.46**		
5. KASAM	.09	.07	.40**	.39**	
6. Arbetstillfredsställelse	-.02	.15	.56**	.28*	.45**

Man = 1; kvinna = 2

* $p < .05$, ** $p < 0.01$

Alla huvudvariablerna korrelerade positivt med beroendevariabeln arbetstillfredsställelse. Starkast relation fanns mellan arbetstillfredsställelse och flow, vilket till stor del beror på att arbetstillfredsställelse är en underdimension av flow. Även KASAM korrelerade relativt starkt med arbetstillfredsställelse medan prestationsbehov hade svagare men signifikant positiv korrelation. Varken ålder eller kön var relaterade till upplevd arbetstillfredsställelse.

Tabell 3

Pearsonkorrelationer mellan underdimensionerna i variablerna flow och KASAM.

Index	1	2	3	4	5	6
Flow						
1. Absorption						
2. Arbetstillfredsställelse	.56**					
3. Inomboende arbetsmotivation	.60**	.69**				
KASAM						
4. Meningsfullhet	.33**	.49**	.29**			
5. Begriplighet	.16	.28**	.08	.51**		
6. Hanterbarhet	.35**	.36**	.21*	.65**	.66**	
7. Arbetstillfredsställelse	.34**	.65**	.42**	.52**	.34**	.36**

* $p < .05$, ** $p < 0.01$

Tabell 3 visar att alla index utom begriplighet i KASAM och absorption i flow samt begriplighet och inomboende arbetsmotivation i flow var signifikant och positivt korrelerade. Underdimensionerna inom KASAM och inom flow korrelerade starkt med varandra. Likaså gjorde arbetstillfredsställelse i flow med beroendevariabeln arbetstillfredsställelse. Starkast korrelation av de övriga dimensionerna gentemot arbetstillfredsställelse hade meningsfullhet, följd av inomboende arbetsmotivation.

Tabell 4

Resultatet av multiple regressionsanalys (stepwise) angående upplevd arbetstillfredsställelse (n = 137)

Prediktorvariabel	R^2 change	β	t	p of t
Meningsfullhet	.27	.52	7.13	<.01
Inomboende arbetsmotivation	.08	.29	3.40	<.01

Model R = .59

En multiple regressionsanalys (metod stepwise) genomfördes med underdimensionerna i flow och KASAM. Underdimensionen arbetstillfredsställelse (i flow) togs inte med i denna analys då den överlappar med den undersökta beroendevariabeln. Analysen visade att variablerna meningsfullhet (i KASAM) samt inomboende arbetsmotivation (i flow) förklarade totalt 35 % av variansen i arbetstillfredsställelse (Tabell 4). Starkast prediktor var meningsfullhet ($\beta = .52$, $t = 7.13$, $p < .01$) som ensam förklarade 27 % av variansen av arbetstillfredsställelse. Inomboende arbetsmotivation ($\beta = .29$, $t = 3.40$, $p < .01$) var även det en signifikant prediktor och tillförde 8 % till den av modellen förklarade variansen. Variablerna absorption, begriplighet samt hanterbarhet uteslöts ur analysen.

Diskussion

Syftet med denna studie var att undersöka huruvida faktorerna KASAM (med underdimensionerna meningsfullhet, begriplighet och hanterbarhet), flow (med underdimensionerna absorption, arbetstillfredsställelse och inomboende arbetsmotivation) samt prestationsbehov kunde predicera arbetstillfredsställelse under svenska förhållanden. Hypotesen att dessa variabler skulle ha positivt samband med arbetstillfredsställelse bekräftades i studien. Att enbart undersöka huvudvariablerna (KASAM, flow och prestationsbehov) skulle inte ge ett rättvist resultat i denna undersökning då flow i sig innehåller underdimensionen arbetstillfredsställelse och därmed överlappar beroendevariabeln arbetstillfredsställelse. Både flow och KASAM delades därför upp i sina underdimensioner för att på det sättet kunna ”lyfta ur” dimensionen arbetstillfredsställelse ur flow för ett mer rättvisande resultat. Det visade sig då att meningsfullhet (i KASAM) var den starkaste prediktorn av arbetstillfredsställelse. Även inomboende arbetsmotivation (i flow) visade ett signifikant resultat. Prestationsbehov korrelerade positivt med arbetstillfredsställelse men visade sig inte kunna predicera arbetstillfredsställelse i denna undersökning. Denna undersökning ligger således i linje med vad flera andra tidigare undersökningar påvisat (t ex Bakker, & Schaufeli, 2000; Bakker, et al., 2001; Bakker, 2005; Eisenberger, 2005; Feldt, et al., 2004; Silventoinen, & Suominen, 2004) nämligen att både flow och KASAM är viktiga komponenter då arbetstillfredsställelse eftersträvas. Här förtydligades det dock att det var underdimensionerna meningsfullhet (i KASAM) och inomboende arbetsmotivation (i flow) som var de viktigaste faktorerna. Att prestationsbehov i den föreliggande studien inte var en signifikant prediktor är inte i enlighet med vad Eisenberger et al. (2005) kom fram till i sin undersökning.

Lyubomirsky et al., (2005) kunde i sin metastudie över individens möjlighet till lycka och glädje konstatera att det är av stor vikt att individen kan känna just lycka och glädje i sitt liv. Slutsatsen i deras studie blev också att de individer som mår bra och känner sig lyckliga även tenderar att lyckas bättre i sitt arbetsliv. Det är inte helt osannolikt att det finns kopplingar mellan individens förmåga till att känna lycka och dennes grad av KASAM då tidigare studier har påvisat att individer med hög KASAM mår bättre både fysiskt och psykiskt (Feldt, Kivimäki, Rantala & Tolvanen, 2004).

Furnham (2005) menar att det finns tre olika typer av påverkansfaktorer, a) organisatoriska policys, b) specifika jobbaspekter samt c) personliga karakteristika, som bidrar till (eller ger avsaknad av) arbetstillfredsställelse. Knyter vi an till denna aktuella undersökning anser författaren att flow kan få representera de specifika jobbaspekterna (arbetsbelastning, skicklighet, variation, självständighet, feedback etc) då dessa element även är av vikt för att individen ska kunna uppleva flow. KASAM och prestationsbehov däremot har ett närmare samband med personliga karakteristika (självkänsla, stresstålighet och generell livstillfredsställelse). Ur företagets synvinkel torde det vara en lättare uppgift att öka arbetstillfredsställelsen hos de anställda då faktorerna ligger på en nivå som är knuten till arbetsplatsens och arbetsuppgiftens beskaffenhet. Här finns troligtvis för företaget flera möjligheter att ändra på personalsammansättningar, produktionsmetoder och liknande för att ge fler av de anställda möjlighet till flowupplevelser på sin arbetstid. När det däremot handlar om ett behov av att förändra personliga karakteristika hos de anställda, torde det vara en svårare uppgift. Att ändra på individers personlighet går möjligtvis till en viss del, men är sannolikt en både stor och svår uppgift och något som företagen troligtvis saknar både resurser till och kunskap om. Även om det idag är relativt vanligt med kurser, program, utbildningar och liknande som strävar efter att personalen ska öka sin självkänsla, sitt självförtroende, lära känna sig själva och så vidare, kan effekterna av dessa kurser inte leda till några större personlighetsförändringar i de allra flesta fall. Personer med djupare

psykologiska problem kan behöva professionell hjälp av tränade psykologer och terapeuter. Därmed inte sagt att denna typ av fortbildning är oviktig. Finns intresse hos personalen av denna typ av kunskaper och insikter så kan resultatet säkerligen leda till en positiv utveckling hos dem, även om det i de flesta fall inte sker i någon större skala.

Möjligheter att skapa flow. Tidigare forskning har vid ett flertal tillfällen påvisat de positiva aspekterna som flow för med sig på arbetsplatsen (Bakker, & Schaufeli, 2000; Bakker, et al., 2001, Bakker, 2005). Även i denna studie korrelerade flow starkt med arbetstillfredsställelse. Hur kan man då på arbetsplatserna rent konkret möjliggöra för de anställda att få uppleva flow? Enligt Csikszentmihalyi (2004) uppkommer flow när arbetsuppgiftens svårighet (utmaningen) är på hög nivå samtidigt som skickligheten upplevs hög av individen. Arbetsuppgiften skall med andra ord kännas som en utmaning, men individen ska ändå tro att han eller hon är kompetent nog att klara av uppgiften. En jämförelse skulle kunna göras med det lilla barnets utveckling där barnet för att kunna växa i sin kompetens hela tiden söker uppgifter som är lite svårare än det han/hon klarade av hittills. Detta för att testa sin förmåga och ständigt kunna utvecklas och lära mer.

De möjligheter arbetsgivaren har är att se till så att varje anställd har arbetsuppgifter som han/hon anser att sig klara av, men som ändå kräver en del av den anställda. Är arbetsuppgifterna för lätta uppkommer som bekant inte flow, utan då riskerar den anställda istället att i värsta fall uppleva leda och apati. Om de anställda istället tycker att deras arbetsuppgifter innebär en för stor utmaning bör arbetsgivaren se till att den anställdes kompetens ökas eller kanske arbetsuppgifterna kan göras enklare för att på så vis undvika oros känslor och ångest.

Inomboende arbetsmotivation visade sig vara den underdimension i flow som var väsentligast för upplevd arbetstillfredsställelse. För att stimulera anställda som redan har denna typ av motivation, eller motivera andra till denna inställning skulle arbetsgivaren kunna se till att de anställdas arbetsuppgifter blir så stimulerande som möjligt. Arbetsgivaren skulle kunna försöka skapa ett ”merintresse” kring de produkter eller tjänster som företaget producerar. Den delprocessen som en anställd ansvarar för kan till exempel sättas in i det stora perspektivet för att en helhetssyn ska kunna anammas. Om arbetsgivaren dessutom påpekar vikten av alla anställdas arbetsinsatser och hur viktig varje del är för att helheten ska fungera, kan även detta öka personalens motivation inför sin egen arbetsuppgift samt upplevelsen av meningsfullhet. En anställd som är tydligt medveten om att dennes arbetsuppgift både är viktig för företaget, kanske kommunen och samhället i övrigt och som dessutom är på det klara med att han/hon gör ett bra jobb borde ha goda förutsättningar till att känna en inomboende arbetsmotivation.

Skicklighet, variation, feedback och tydliga mål är några faktorer som Demerouti (2006) tar upp som krävs för att motivera individen, vilka samtliga kan leda till flow. Även här har arbetsgivaren stora möjligheter att kunna skapa så bra förutsättningar som möjligt för sin personal. Att se till att personalen har rätt och tillräcklig kompetens borgar för skicklighet. Varierande arbetsuppgifter har en del anställda då yrkets natur i sig är mycket varierande. Personal inom skola och skolbarnomsorg har troligtvis mer varierande arbetsuppgifter än vad en industriarbetare som arbetar vid en svets har. Här kan det naturligtvis vara olika från fall till fall beroende på hur arbetsplatsen och arbetsuppgifterna ser ut om det över huvudtaget är möjligt att få varierande arbetsuppgifter. Ett förslag kan vara att de anställda får olika områden som de ansvarar över, vilka kan bytas ut med jämna mellanrum. Feedback är ofta något som anställda saknar från sina chefer/arbetsgivare. Detta område torde ändå vara det som faktiskt är lättast att komma till botten med. Det gäller bara för arbetsgivaren/chefen att bli medveten om feedbackens betydelse och att aktivt arbeta för att föra in det på ett naturligt sätt under arbetsdagen. Troligtvis är många arbetsgivare redan idag medvetna om vikten av

feedback till den anställda, ändå verkar det som om det är ett problem att få ut den till personalen. Tydliga mål är även det en punkt där företaget kan lägga sig vinn om att presentera på ett konkret sätt för den anställde. Här gäller det både företagens mål som sådant, men även vilka mål som förväntas uppnås av den anställde själv.

KASAM på arbetsplatsen. KASAM måste ändå kunna beskrivas som en inom individen liggande faktor som enligt Antonovsky (1987) till största delen formas under individens första 30 levnadsår. Ett företags möjlighet att påverka en eller flera av sina anställdas nivå på KASAM antas inte vara en alltför lätt uppgift. Antonovsky samt Strausser och Lustig (2003) påstår ändå att det till en viss del är fullt görbart. De tre komponenterna i KASAM är begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet. Ur ett företags perspektiv skulle det kunna gå att göra kopplingarna mellan dessa faktorer och företagens personalpolitik för att om möjligt öka de anställdas KASAM på arbetsplatsen. För att öka personalens begriplighet bör företaget vara tydligt med hur företaget är strukturerat och fungerar. Regler och riktlinjer, mål och strategier ska tydligt framkomma för de anställda. Hanterbarhet på arbetsplatsen skulle kunna handla om tydliga riktlinjer för vart de anställda ska vända sig när de ställs inför olika, kanske oväntade situationer. Ökad känsla av meningsfullhet på arbetsplatsen kan uppkomma om de anställda känner att de fyller en funktion. De behöver känna att deras insats är en viktig kugge som får hjulet att snurra. De behöver dessutom känna sig riktigt delaktiga både som anställda och som individer. Att uppleva meningsfullhet i det som händer omkring en visade sig i denna undersökning vara den underdimension som faktiskt var viktigast för de anställdas möjlighet till upplevd arbetstillfredsställelse. Det är alltså på detta område som företag och företagsledning kan finna insikt och i sin organisationsplanering ta hänsyn till möjligheten för personal att uppleva meningsfullhet i arbetet.

Begränsningar och slutsats

Som alltid är det svårt, för att inte säga omöjligt, att iscensätta en undersökning där deltagarna perfekt representerar det genomsnittliga urvalet. Denna undersökning gjordes på tre arbetsplatser, en skola/förskola, en industri samt på en enhet på proAros. Ytterligare några arbetsplatser eller ett annat urval hade kunnat ge en bättre könsfördelning samt en bredare representation av yrken. Trots önskan att göra en generaliserbar undersökning i och med att olika yrkeskategorier fick delta, var det svårt att uppnå tillräcklig bredd i materialet. Det samma gäller åldersfördelningen. Nästan hälften av alla som deltog var mellan 46 och 65 år vilket kan ha betydelse för utfallet och generaliserbarheten av resultat. Bland annat har KASAM visats öka och stabiliseras genom åren (Antonovsky, 2005).

Författaren använde sig av två olika förfaranden vid inhämtandet av enkäterna. På skolan/förskolan fick deltagarna 10 dagar på sig att fylla i enkäterna varefter de skulle samlas in. Detta ledde till ett stort bortfall jämfört med de andra arbetsplatserna där enkäterna delades ut och samlades in vid ett och samma tillfälle. Vid detta undersökningstillfälle var det dock den enda möjligheten då det var omöjligt att på skolan/förskolan vid ett och samma tillfälle samla samtliga anställda. Att informera om undersökningen, dela ut enkäterna samt samla in dem ifyllda vid ett och samma tillfälle är dock en metod att föredra.

En annan begränsning i denna undersökning är att samtliga undersökta komponenter (flow, KASAM och prestationsbehov) och framför allt deras underdimensioner korrelerar med varandra. Detta så kallade collinearitetsproblem innebär att de uppmätta variablerna begreppsligt ligger rätt nära varandra och det är svårt att tillförlitligt särskilja de olika faktorernas betydelse i en regressionsanalys. Underdimensionen arbetstillfredsställelse (i flow) lyftes ur i regressionsanalysen för att på så vis öka studiens validitet då

arbetstillfredsställelse som delkomponent i flow självklart korrelerar starkt med arbetstillfredsställelse generellt. Flow och arbetstillfredsställelse korrelerar starkt med varandra. Detta beror naturligtvis till stor del på ovannämnda överlappning. Resultatet kunde också ha blivit något mer tillförlitligt om deltagarantalet varit större.

Studien har dock visat att både KASAM och flow har relativt likvärdig betydelse för arbetstillfredsställelse. Men de och deras underkomponenter tycks hänga ihop. I kommande studier när psykologiska egenskaper relateras till arbetstillfredsställelse borde något mer orelaterade faktorer undersökas och bakgrundsvariabler som självkänsla och emotionell stabilitet kontrolleras. Arbetstillfredsställelse fångar stort intresse och kommer med största sannolikhet att även i framtiden vara relevant att få förståelse av då många ”vinstintressen” finns att ta hänsyn till – både på det företagsmässiga planet, men även angående individens välbefinnande.

Referenser

- Antonovsky, A., (1987). *Hälsans mysterium*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Bakker, A. B. (2001). *Questionnaire for the Assessment of Work-related Flow: The WOLF*. Department of Social and Organizational Psychology, Utrecht University, The Netherlands.
- Bakker, A. B. (2005). Flow among music teachers and their students: The crossover of peak experiences. *Journal of Vocational Behaviour*, 66, 26-44.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2000). Burnout contagion process among teachers. *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 1-21.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Sixma, H., & Bosveld, W. (2001). Burnout contagion among general practitioners. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 20, 82-98.
- Csikszentmihalyi, M. (2004). *Flow, ledarskap och arbetsglädje*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Demerouti, E. (2006). Job characteristics, flow, and performance: The moderating role of conscientiousness. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 266-280.
- Eisenberger, R., Jones, J. R., Stinglhamber, F., Shanock, L., & Randall, A. (2005). Flow experiences at work: For high need achievers alone? *Journal of Organizational Behavior*, 26, 755-775.
- Feldt, T., Kivimäki, M., Rantala, A., & Tolvanen, A. (2004). Sense of coherence and work characteristics: A cross-lagged structural equation model among managers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 323-342.
- Forskningsrådsnämnden. (1998). *Röster om KASAM. 15 forskare granskar begreppet känsla av sammanhang*. Stockholm: Ord & Vetande AB.
- Friedman, H. S., & Schustack, M. W. (2005). *Personality. Classic theories and modern research* (3rd. ed.). Boston, MA: Pearson.
- Furnham, A. (2005). *The Psychology of behaviour at work*. East Sussex: Psychology Press.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 16, 250-279.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2003). *The motivation to work*. New Jersey: Wiley & Sons.
- Humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningsrådet (1999). *Forskningsetiska principer i humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningsrådet.
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M., K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 530-541.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (1998). *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Kowalski, R., & Westen, D. (2005). *Psychology* (4th. ed.). Hoboken, NJ; Wiley.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131, 803-855.
- Martin, A. J. (2005). The role of positive psychology in enhancing satisfaction, motivation, and productivity in the workplace. *Journal of Organizational Behavior Management*, 24, 113-134.
- McClelland, D. C., Atkinson, J. C., Clark, R. A., & Lowell, L. (1953). *The achievement motive*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Penney, L. M., & Spector, P. E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behaviour (CWB): the moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, 777-796.
- Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43, 385-407.

- Salanova, M., Bakker, A. B., & Llorens, S. (2006) Flow at work: Evidence for an upward spiral of personal and organisational resources. *Journal of Happiness Studies*, 7, 1-22.
- 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 Behaviour*, 25, 293-315.
- Staw, B. M., & Cohen-Charash, Y. (2005). The dispositional approach to job satisfaction: More than a mirage, but not yet an oasis. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 59-78.
- Steers, R. M., & Braunstein, D. N. (1976) A behaviorally-based measure of manifest needs in work settings. *Journal of Vocational Behaviour*, 9, 251-266.
- Silventoinen, K., & Suominen, S. (2004). Factors contributing to sense of coherence among men and women. *European Journal of Public Health*, 14, 322-330.
- Strausser, D. R., & Lustig, D. C., (2003) The moderating effect of sense of coherence on work adjustment. *Journal of Employment Counseling*, 40, 129.
- Volanen, S-M., Lahelma, E., & Wolvén, L-E. (2000). Att utveckla mänskliga resurser i organisationer. Lund: Studentlitteratur.
- Wright, T. A. (2003). Positive organizational behaviour: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behaviour*, 24, 437-442.

