

# Hvorfor trives vi så godt? Om jobbtilfredshet i det moderne

Stig Berge Matthiesen

Bowlingklubbmedarbeider Finn Strømstad, søppelplukker Johanna Stephens og rettsontolog Synnøve Haugen har alle svært forskjellige jobber (se tabell 1). Noe hadde de imidlertid til felles da de ble intervjuet om sitt arbeid i ulike aviser i 2002 og 2003. De trives alle med jobben sin. Grunnene til at de trives, er imidlertid svært forskjellige. For Strømstad er det først og fremst det sosiale ved jobben som trekker, alle de hyggelige menneskene han blir kjent med, og det givende i å lære nybegynnere opp i bowlingens mysterier. Stephens trekker fram det å kunne jobbe ute og nyte fint vær, og at hun får mye ros fra publikum på sin bossplukkingsferd. For Haugen er det vissheten om at hun gjør en viktig jobb i rettssystemet og innen etterforskning, å kunne gi de pårørende etter dødsulykker erkjennelse og visshet, og ikke minst det «action»-pregede ved jobben, hun trekker fram som sentrale trivselskvaliteter i arbeidet.

Arbeidsmiljøet rundt om på arbeidsplassene har systematisk blitt kartlagt siden begynnelsen av det 20. århundret. Ett spesielt tema har gått igjen i de fleste arbeidsplussundersøkelser. Dette temaet er tilfredshet med arbeidet, gjerne omtalt som jobbtilfredshet (job satisfaction). Et synonymt uttrykk kan være begrepet «arbeidsglede». Tusenvis av vitenskapelige arbeidere har fokusert på jobbtilfredshet, hva det er, og hvordan det oppstår. Et kombinert søk i de to basene PsychInfo og Medline på stikkordet jobbtilfredshet (job satisfaction), gav i mars 2004 et treff på 21 843 vitenskapelige artikler. Et boksøk innen verdens største internett-bokhandel, Amazon, avdekket at de har mer enn 400 bøker der jobbtilfredshet er ett av søkestikkordene. Litteraturen vedrørende jobbtilfredshet er således særdeles omfattende, nærmest overveldende. I dette kapittelet skal vi se nærmere på dette omfattende – og viktige – allmenne menneskelige fenomen, hvorfor vi trives på jobben. En historisk introduksjon til forskningsfeltet vil bli gitt. Ulike definisjoner og forståelsesperspektiv vil bli drøftet, ikke minst vedrø-

Tabell 1. Eksempler på jobbtilfredshet (avisklipp)

Denne jobben er så utrolig sosial. Jeg hadde aldri passet i kassen på Rimi, sier jusstudent Finn Strømstad, som jobber på Oslo Bowling. Over 100 nye studenter har meldt seg på i kampen om 2–3 nytlyste kveldsjobber. Det er neppe lønnsnivået som gjør jobbene så attraktive. Lønnen er grei, men ikke noe mer, forteller Strømstad. Mange av arbeidsoppgavene er ikke spesielt spennende. Vi står bak disken og serverer, tar imot betaling for spill og sko, vasker, rydder og ordner med kjepler og plukker baller. Men det er så trivelig her. Vi snakker med spillerne og får venner blant de faste kundene. Jeg tror ikke det finnes så mange bedre deltidsjobber i Oslo, sier Strømstad, som aldri hadde tatt i en bowlingkule før han begynte i jobben. Nå er en av arbeidsoppgavene hans å instruere nybegynnere i bowlingens edle kunst – og det er en av oppgavene han liker best. (Aftenposten, 24-9-2003).

Johanna Stephens (25) plukker søppel etter oss alle mellom kl. 8.00 og 15.30 hver dag. Stephens liker jobben sin i selskapet der hun jobber, Rusken, og føler et ansvar for sine gater på Grünerløkka. Alle i bydels-Rusken har ansvaret for sin egen rute og gatene der. Uniformen gjør Rusken-rydderne synlige i bybildet og mange tar kontakt med Stephens og skryter av innsatsen hennes. – Jeg ser jo at det er flere som bruker søppekkassene når jeg kommer forbi med uniformen min. Mye ros blir det også fra folk. De synes at det er trivelig at noen rydder opp og skryter av hvor fint det blir, forteller Stephens. – Det er nå om sommeren det er ekstra fint å ha denne jobben. Jeg kan gå ute og nyte det fine været og regner det, så går det også greit, runder hun av før resten av ruta skal ryddes fri for søppel (Dagsavisen, 23-6-2003).

– Det er ikke fascinasjon for døde kroppar som gjør at jeg driver med rettsodontologi, det er følelsen av å være med når ting skjer. Jeg liker å vite mer enn andre. Men det er også en tilfredsstillende å kunne gjøre en så viktig jobb. Jeg føler stor ydmykhet overfor pårørende som ofte er presset og vil ha raskt svar etter ulykker, sier tannlege Synnøve Haugen nøkternt. Jobbene kan være tøffe, men hun har aldri opplevd psykiske traumer under eller etter identifiseringene. – Men det hender at jeg får flashbacks. Under Åsta jernbaneulykken hadde en av de omkomne på seg spesielle sko. Jeg tenker selvfølgelig på den personen når jeg ser slike sko vinterstid, sier Haugen som presiserer at rettsodontologer har en meningsfull oppgave. – Derfor er ikke synet av lik ubehagelig. Vi skal hjelpe til, det er vårt psykiske forsvar. Selv om rettsodontolog-yrket kan være en påkjenning er Synnøve Haugen klar for flere oppdrag enn hun har i dag. – Dette er det viktigste for meg. Jeg tok klinikkjobben her på en betingelse – at jeg kan slippe alt jeg har i hendene og rykke ut hvis det skjer en ulykke. Ringer de fra sykehuset, drar jeg, full av adrenalin (Adresseavisen, 30-11-2002).

rende personlighetens betydning. Hvordan vi kartlegger eller måler jobbtilfredshet, er også et tema som vil bli nærmere omtalt.

Det er flere grunner til at man i organisasjonspsykologien har vært opptatt av dette fenomenet. Fra et humanistisk perspektiv kan man hevde at folk fortjener å behandles på en slik måte at de trives, med en egeninteresse i at det er tilrettelagt for dette. Fra et nytteperspektiv kan man hevde at tilfredshet hos arbeidstakerne resulterer i en gitt atferd, som påvirker bedriftens velbefinnende, dvs. dens organisatoriske fungering og effektivitet. En viktig del av et slikt nytteperspektiv er selvsagt en monetær vurdering: Det er mulig at misfornøyde arbeidstakere er mindre effektive og produktive enn de som er tilfredse med sin daglige jobb. Dette kan i så fall måles kostnadmessig, i form av penger eller inntjening. Utbredelse av jobbtilfredshet vil dermed kunne betraktes

som en avspeiling av hvor godt eller dårlig organisasjonen fungerer, noe som også vil påvirke hvor attraktivt det er for medarbeidere å bli værende, og hvor attraktivt det er å søke jobb i den aktuelle virksomheten.

## Et historisk fokus

Frederick Taylor (1916, ref. i Furnham, 1997), som utviklet teorien om «Vitenskapelig ledelse» (Scientific Management), mente at arbeidstakeres motivasjon i all hovedsak er tuftet på deres interesse for økonomisk vinning. Han antok også, selv om dette aldri ble testet ut empirisk, at den mest tilfredsstillende situasjon var den hvor arbeideren kunne tjene mest mulig penger med minst bruk av innsats. Både produktivitet og trivsel ville bli resultatet dersom arbeiderne ble gitt rimelig lønn og arbeidet kunne gjøres unna kjapt uten mye slit og møye. Mye av det vi verdsetter koster mange penger, og med godt avlønnede jobber har vi råd til å anskaffe dette, mente Taylor. Han antok også at monetære belønninger ville kompensere for det ubehagelige ved negative eller uønskede arbeidsforhold. En slik tankegang er noe vi også ser i dagens arbeidsliv, f.eks. innen tungindustrien eller i Nordsjøen. Et av lønnstilleggene i disse jobbsektorene går under betegnelsen «smusstillegg», og utbetales som ekstra ytelse til arbeidstakere som har ekstra ubekvemme arbeidsforhold.

Et annet viktig historisk bidrag til vår forståelse av jobbtilfredshet er de såkalte Hawthorne-studiene (Roethlisberger, 1941, ref. i Berry & Houston, 1993). Denne forskningen begynte i 1920-årene, ved Hawthorne-fabrikken som var en del av bedriften Western Electric Company. Studien begynte egentlig som et forskningsprosjekt på slitasje eller trøtthet. Forskerne planla å evaluere virkningen av ulik lysstyrke i forhold til trøtthet og produktivitet. Deltakerne i en eksperimentgruppe ble testet under forskjellige lysbetingelser og sammenlignet med en kontrollgruppe som jobbet under standard lysforhold. Forskerne forventet økt effektivitet i eksperimentgruppen, da bedre lysforhold ville minske slitasjen på øynene. Resultatene var imidlertid ikke entydige, da begge gruppernes effektivitet faktisk økte. Forskerne mente at de måtte ha gjort noe feil i oppsettet, så studien ble redesignet. De undersøkte så en gruppe under dårligere lysforhold enn det som var vanlig, og forventet nå redusert effektivitet. Produktivitetsnivået ble imidlertid opprettholdt. Uansett hva forskerne gjorde, viste det seg at produksjonsraten holdt seg på et høyt nivå.

Det uventede forskningsresultatet ble etterfulgt av nok et studie, hvor man skulle studere effekten av hvileperioder. Forskerne var nå blitt engstelige for at det var deres eget nærvær som forårsaket den høye produktiviteten. Alt ble dermed gjort for å oppmuntre til så ledig og naturlig oppførsel som mulig. Deltakerne ble konsultert vedrørende prosjektbeslutninger, spurt om sine meninger, og nå fikk de også lov til å snakke mens de arbeidet. Den sosiale situasjonen endret seg med andre ord fullstendig. Uansett endringer i hvilebetingelser, herunder at pausene ble drastisk redusert, så holdt produktiviteten seg på et høyt nivå. De underliggende antakelser vedrørende lys og hvile måtte altså være feilaktige. Arbeidstakerne responderte ikke i tråd med endringer

i deres fysiske arbeidsmiljø. Hawthorne-forskerne begynte da å anta at det var arbeidernes fortolking eller persepsjon av meningen med disse endringene som var viktige, og mente at deltakernes holdninger i forhold til arbeidet påvirket deres reaksjoner på jobbmessige endringer. Arbeiderne ble intervjuet og oppmuntret til å berette om hva som var viktig og tilfredsstillende i forbindelse med arbeidet, hva de likte og mislikte i jobben. Det ble da klart at produktivitet og trivsel hadde mer å gjøre med sosiale enn med økonomiske forhold.

Hawthorne-forskernes konklusjoner, som initierte den såkalte Human Relation-tradisjonen, var at penger ikke hadde så stor betydning som tidligere antatt, verken i forhold til motivasjon eller trivsel. De mente derimot at den tilfredsstillende som følger av sosial anerkjennelse på arbeidsplassen var svært viktig. Om Taylor og Scientific management-bevegelsen hadde vært for ensidig opptatt av jobbets monetære side med henblikk på trivsel, motivasjon og produktivitet, la Hawthorne-tradisjonen kanskje for stor vekt på dette med sosial anerkjennelse. Lønsmessige forhold ble dermed kanskje undervurdert som en kilde til jobbtillfredshet (Berry & Houston, 1993). Det er imidlertid liten tvil om at forskningen ved Western Electric hadde en meget stor betydning for senere vitenskapelige studier og bevisstgjøring om hvilke psykososiale forhold som ligger til grunn for jobbtillfredshet.

## Jobbtillfredshet definert

Hva forstår vi så med begrepet jobbtillfredshet, utover «common sense» om at det dreier seg om trivsel eller glede i arbeidet? Begrepet jobbtillfredshet dreier seg ganske enkelt om hva folk føler for jobbene sine og de ulike aspekter ved dem. Det dreier seg om i hvilken grad personer liker (er tilfreds med) eller misliker (er mistilfreds med) sitt arbeid (Spector, 1997). Jobbtillfredshet har blitt beskrevet som funksjon av samsvar mellom arbeidsmiljøets belønningssystem og individets behov (Lofquist & Dawis, 1969). Begrepet har også blitt definert som en lystbetont eller positiv tilstand, og som oppstår som et resultat av personens vurdering av arbeidet sitt (Locke, 1976). Porter og Lawler (1968) så på sin side på jobbtillfredshet som i hvilken grad de mottatte belønninger overstiger de belønninger eller tilfredsstillinger som arbeidstakeren i forkant hadde forventet.

Brief (1998) definerer jobbtillfredshet som en indre tilstand som uttrykkes følelsesmessig (ekspressivt) eller tankemessig (kognitiv) ut fra i hvilken grad man evaluerer en jobb med velvilje eller mishag. Et forsøk på å gi en sammenfatning er gitt av Cranny, Smith og Stone (1992), som definerer jobbtillfredshet som en følelsesmessig (affektiv) reaksjon på en jobb, som et resultat av personens sammenligning av faktisk utbytte i jobben med det som er ønsket eller forventet. Jobbtillfredshet er således en følellestilstand som er nært forbundet med tankemessig (kognitiv) aktivitet (Weiss, Nicholas, & Daus, 1999).

## Grad av jobbtilfredshet

Jobbtilfredshet er i utgangspunktet et globalt begrep, som dermed er ment å dekke arbeidet som helhet (Judge, Parker, Colbert, Heller, & Ilies, 2001). Vi kan altså betrakte jobbtilfredshet som en beskrivelse av en emosjonell «samletilstand», der vi befinner oss på et gitt tilfredshetsnivå fra ekstremt mye tilfredshet til ekstremt lite (misnøye). Bakom eller forut for den globale følelsen av å trives (eller mistrives) med jobben befinner det seg imidlertid en rekke «delområder» eller jobbfasetter, dvs. vurderinger av jobbens mange delaspekter, som danner utgangspunkt for personens samlede tilfredshet. Fasettperspektivet vil bli nærmere presentert siden. Et paradoks knyttet til dette er imidlertid at de aller fleste arbeidstakere rapporterer at de er tilfredse med jobbene sine, selv om de gjerne kan fortelle at de f.eks. er stresset eller misfornøyde med lønnen sin. Dette betegnes ofte som 85 %-syndromet (Bjørvik & Haukedal, 1997). Uttrykket refererer seg til at trivselsundersøkelser ofte gir som resultat at ca. 85 % av dem som deltar, oppgir at de enten trives godt eller svært godt med arbeidet sitt. Dette er et fenomen som er bekreftet i mange undersøkelser, både i inn- og utland. Ved det tidligere Forskningscenter for arbeidsmiljø, helse og sikkerhet (FAHS) ble det i årene 1986–1993 gjennomført en rekke oppdragsbaserte arbeidsmiljøundersøkelser (f.eks. Dyregrov, Matthiesen, & Hellesøy, 1987; Hellesøy et al., 1986; Hellesøy, Raaheim, Skogstad, & Matthiesen, 1990; Matthiesen, 1988; Matthiesen, Dyregrov, & Hellesøy, 1986; Matthiesen, Raaheim, & Hellesøy, 1989). I svært mange av disse undersøkelsene var jobbtilfredshet ett av de sentrale tema som ble kartlagt. I et stort felles utvalg (mange av FAHS-undersøkelsene ble slått sammen, med til sammen 7524 personer) framkommer om lag det samme bildet som også 85 %-syndromet indikerer, nemlig at de aller fleste arbeidstakere er fornøyde med arbeidet sitt. Samleutvalget fra FAHS viste at 17 % av arbeidstakerne sa seg svært fornøyd med arbeidet sitt, ytterligere 56 % var fornøyd. Omvendt var det kun 4 % misfornøyde med arbeidet, mens det var under 1 % som var svært misfornøyd med jobben sin (upublisert database).

I en landsrepresentativ undersøkelse utført av MMI for Senter for seniorpolitikk ble det funnet at 60 % trives meget godt med arbeidet sitt, mens 31 % trives ganske godt (Aftenposten, 01.12.2002). Omvendt svarte 2 % at de trives litt dårlig med jobben sin, mens 1 % oppgir at de trives meget dårlig. De resterende prosentene fordeler seg på dem som ikke vet om de trives eller ei (1 %) og de som trives «verken godt eller dårlig» (5 %). Den samme undersøkelsen viste også at de aller fleste er fornøyd med arbeidsoppgavene sine; 49 % sa seg meget fornøyd, mens 41 % var ganske fornøyd med arbeidsoppgavene. Det store flertall gledet seg også til å gå på jobb. Hele 72 % gledet seg «alltid» eller «som oftest» til å gå på jobb.

Tilsvarende fant Statistisk sentralbyrå i sin leviekårsundersøkelse fra 2000 vedrørende arbeidsmiljø at hele 89 % av de yrkesaktive er tilfredse med arbeidet sitt. Det var noe færre tilfredse arbeidstakere blant de yngste (82 % svarte at de var tilfredse med arbeidet sitt i aldersgruppen inntil 24 år), mens om lag 9 av 10 arbeidstakere i aldersgruppene 25–44 år og i gruppen 45 år og oppover rapporterte at de var tilfredse med jobbene sine (<http://www.ssb.no/emner/06/02/arbmiljo/>). I en annen landsrepresenta-

tiv undersøkelse, kalt «Familie 2002», framkommer lignende tall. I denne kartleggingen deltok 1475 personer i alderen 18–79 år. Denne viste at når det gjelder jobbtildfredshet, var 5 % av mennene «fullstendig fornøyd» med jobben sin, 32 % var «svært fornøyd», mens 32 % var «nokså fornøyd». Blant kvinnene var tallene henholdsvis 4 %, 27 % og 31 % (VG, 27. mars 2004). Selv om det altså er noe færre kvinner som sier at de er fornøyd med jobben sin, er kjønnsforskjellene relativt små.

Hvordan forklare at de fleste arbeidstakere er så fornøyd med jobben? For det første kan dette selvsagt være et uttrykk for at de aller fleste arbeidsplasser av i dag er tilrettelagt slik at det psykososiale arbeidsmiljøet er bra, og at arbeidsoppgavene er tilstrekkelig selvstendige og varierte. At så mange er tilfredse, kan imidlertid like gjerne skyldes menneskets tilpasningsevne, at vi har en evne til å trekke fram og verdsette det som tross alt er bra i jobben. En alternativ forklaring kan være at å uttrykke trivsel representerer et slags mentalt forsvar. Å erkjenne mistriivsel innebærer en viss grad av mislykkethet – enten ved at en har valgt feil yrke eller arbeidsplass, eller ved at en ikke har vist nok initiativ til å skaffe seg annet arbeid. I slike tilfeller vil høy trivsel være et uttrykk for en psykologisk rasjonaliseringsmekanisme, eller et forsøk på skape en slags «psykologisk balanse», også kalt kognitiv konsonans (jf. Festinger, 1957). Festingers kognitive dissonanstheori postulerer at dersom vi har to eller flere mentale forestillinger eller holdninger som er i ubalanse (f.eks. «jeg mistrives med mitt arbeid» og «jeg har ikke tenkt å slutte»), vil denne dissonansen medføre at noen av de mentale forestillingene eller holdningene justeres slik at de passer eller er konsonante innbyrdes. Et eksempel på dette vil være at personen, som ikke har noen tro på at det bare er å slutte og finne seg ny jobb, ved «nærmere ettertanke» ikke er så misfornøyd med jobben sin likevel.

Noe av 85 %-syndromet kan også forklares ved resignasjon. Personen vil f.eks. kunne vurdere jobben som at «forholdene her er sikkert ikke verre enn andre steder». Det er også mulig at etter som tiden går, justerer personen sine opprinnelige forventninger etter realitetene i organisasjonen. Dette kan være en forklaring på hvorfor eldre arbeidstakere gjennomgående er mer tilfredse med arbeidet sitt enn yngre (se f.eks. Birdi, Warr, & Oswald, 1995). På den annen side kan det også være slik at sammenhengen mellom jobbtildfredshet og alder kan være et uttrykk for at høy trivsel disponerer for det å bli i stillingen. Eldre arbeidstakere har da også gjennomgående lengre «fartstid» i jobben sin enn sine yngre kolleger.

Det ville derfor gi et fortegnnet bilde av jobbtildfredshet dersom man i arbeidsplassundersøkelser kun var opptatt av hvor fornøyd arbeidstakerne er med jobben sin samlet sett. Det er f.eks. mulig å være tilfreds med jobben sin samtidig som man er misfornøyd med lønn eller med pausefasiliteter, eller med sjefen. Derfor er det vanlig også å kartlegge grad av tilfredshet innen en rekke av jobbens delområder, gjerne kalt jobbfacetter (job facets). Den vanligste fasettinndelingen deler jobben i fem områder (Smith, Kendall, & Hulin, 1969): lønn (lønnsnivå, sammenlignbar lønn), forfremmelse (karriere), kollegene (sosialt nettverk på jobben), veiledning (ledelse), og arbeidet i seg selv (jobbinnhold). Lønnen betyr mye for de fleste arbeidstakere, ikke bare hvor mye man tjener i forhold til det å kunne dekke det daglige underhold og utgifter, men også i forhold til hva kolleger og andre tjener.

Forfremmelse eller opprykk sier noe om vekstmuligheten eller framtidsmulighetene i ens nåværende jobb. Forholdet til kollegene avspeiler det psykososiale miljø, i betydningen hvilket nettverk og fellesskap jobben byr på. Veiledning eller ledelsesforholdene angir hvilke forhold man har til ledelsen eller til sin nærmeste overordnede sjef, om vedkommende oppleves som positiv og oppmuntrende, eller om han eller hun er rettferdig og forutsigbar, for å gi noen eksempler. Arbeidsinnhold sier noe om de utfordringer og mangfold av oppgaver som jobben byr på, og hvilke muligheter for læring og utvikling som finnes i jobben. Blant disse ovennevnte fasetter trekkes jobbinnholdet fram som den viktigste (Jurgensen, 1978). Jobbens innholdsmessige side er da også det aspekt ved arbeidet som samvarierer sterkest med et globalt eller samlet mål på jobbtilfredshet (Rentsch & Steel, 1992).

## Er trivsel motstykket til mistrivsel?

Frederic Herzberg har bidratt med ett av de mest sentrale perspektivene på vår forståelse av jobbtilfredshetens psykologi. Herzberg og medarbeidere gjorde på 1950-tallet en undersøkelse der de ba en gruppe på 203 ingeniører og regnskapsfolk om å skrive ned hva som gjorde dem glade og fornøyde på jobben, og hva som gjorde dem misfornøyde (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959). Forskerne la merke til at det var forskjellige ting arbeidstakerne oppga på de to listene, eller i personlige intervjuer. Ved analyse av resultatene viste det seg at de faktorer som i de fleste tilfeller ble nevnt som årsaker til trivsel, var andre enn de som ble sett som årsaker til mistrivsel. Trivsel og mistrivsel så altså ut til å dreie seg om forskjellige typer erfaringer.

Når arbeidstakerne ble spurt om å vurdere forhold på jobben som hadde gjort dem tilfredse, listet de «indre» (intrinsic) jobbforhold, som selve arbeidet, ansvar og forhold som hadde med prestasjoner i jobben å gjøre. Tilsvarende oppga arbeidstakerne «ytre» (extrinsic) forhold som personalpolitikk, lønn, dårlig psykososialt arbeidsmiljø og mangler i det fysiske arbeidsmiljøet når de skulle liste opp hva som gjorde dem misfornøyde på jobb. Ut fra dette satte Herzberg og medarbeidere opp en liste med såkalte motivasjonsfaktorer, som de mente fremmet jobbtilfredshet og motivasjon, og en annen liste med det som ble kalt for hygienefaktorer, som på sin side forårsaket jobbmisnøye og demotivasjon.

Herzberg hevdet at han hadde empirisk belegg i sine data for å hevde at de «indre» forholdene ved jobben korrelerte sterkest med jobbtilfredshet, mens «ytre» jobbforhold korresponderte med jobbmisnøye. Eller sagt på en annen måte: Motivasjonsfaktorene skaper ifølge Herzberg trivsel i den grad de er til stede, men ikke mistrivsel dersom de ikke er til stede. Hygienefaktorene skaper mistrivsel i den grad de ikke er til stede, men ikke trivsel dersom de er til stede.

Motivasjonsfaktorer som hyppigst ble nevnt i Herzberg og medarbeideres undersøkelse som årsaker til trivsel, var:

- a) prestasjoner i arbeidet, at arbeidstaker får oppleve tilfredsstillelsen ved å kunne fullføre et arbeid, løse problemer på egen hånd, og ikke minst kunne se resultater av arbeidet sitt

- b) anerkjennelse for vel utført arbeid
- c) jobbinnholdet, at arbeidet oppleves som utfordrende og variert
- d) at jobben innebærer ansvar og kontroll over egen arbeidssituasjon eller for andres jobbutførelse
- e) forfremmelse og vekst, mulighet for å lære nye ferdigheter

Forhold forbundet med mistriivsel (hygienefaktorer) var blant annet:

- a) bedriftens administrasjon og personalpolitikk
- b) ledelsesforholdene (knyttet til leders atferd, om han eller hun er faglig dyktig, villig til å lære fra seg eller til å delegere, og er rettferdig)
- c) det fysiske arbeidsmiljøet
- d) de mellommenneskelige forhold, om man oppnår sosial kontakt og støtte i arbeidsdagen
- e) økonomiske goder eller lønn (absolutt lønnsnivå, hvor mye man tjener, eller relativ lønn, dvs. når lønnen sammenlignes med andre relevante personer eller grupper)
- f) jobben som statussymbol (f.eks. størrelsen på eller utsikten fra kontoret)
- g) arbeidets trygghet (om man har fast jobb, om man jobber i en «solid» bedrift, har bra med «fartstid» eller ansiennitet)
- h) forholdet mellom jobb og privatliv – dersom jobben går ut over familielivet, vil dette kunne resultere i mistriivsel

Denne tofaktorteorien har en intuitiv appell. Det er f.eks. vanskelig å forestille seg at spennende arbeidsoppgaver kan gjøre en arbeidstaker tilfreds med jobben dersom han mobbes dagen lang. Omvendt vil de fleste ha problemer med å trives med en gørr kjedelig jobb selv om kollegene og sjefen er hyggelige og greie. Den yrkesaktive vil da likevel kunne kjede seg, og telle timer og minutter til arbeidsdagen er omme.

Herzberg og tofaktorteorien har hatt en merkelig skjebne. På den ene siden er den nevnt i de fleste lærebøker innen arbeids- og organisasjonspsykologi, og Herzberg skriver selv at teorien i en årrekke bokstavelig talt holdt ham «på vingene», dvs. at han reiste verden rundt og forfektet budskapet om de såkalte motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer (Herzberg et al., 1959). På den annen side har kritikerne vært mange. Utenom Herzberg og medarbeidere er det ingen andre som har funnet empirisk belegg for at jobbtillfredshet og jobbmisnøye er to atskilte fenomen (Locke, 1976). Tvert imot finnes det mange studier som har funnet at både «indre» og «ytre» jobbforhold bidrar til jobbtillfredshet og jobbmisnøye (Judge et al., 2001). Flere norske undersøkelser, f.eks. innen offshore-sektoren, innen politi- og lensmannsetaten, og blant sykehusansatte, avdekket at det var de mellommenneskelige forhold (f.eks. hvor tilfreds en er med grad av sosial kontakt i jobben) som sterkest samvarierte med jobbstress og helse (Dyregrov et al., 1987; Matthiesen et al., 1986; Matthiesen & Raaheim, 1986). Det er viktig å presisere at teorien til Herzberg primært er en deskriptiv teori. Den prøver kun å beskrive under hvilke forhold arbeidstakere påvirkes til å føle seg enten fornøyde eller misfornøyde med arbeidet. Teorien har ingen forklaringer på *hvorfor* personene trives eller mistriives.

## Psykologiske jobbkraV

I 1962 startet Einar Thorsrud og Fred Emery et pionerprosjekt for demokrati i norsk arbeidsliv, kjent under betegnelsen «Samarbeidsprosjektet LO/ NAF». Med inspirasjon fra det engelske Tavistock Institute of Human Relations ville forskerne sette i gang et bedriftsdemokratiprogram basert på sosioteknisk organisasjonsteori (Heiret, 2003). Medbestemmelse ville først bli en realitet hvis man kunne redusere fremmedgjøringen og skape økt engasjement blant store grupper ansatte, mente forskerne (Gulowsen, Karlsen, Qvale, & Seierstad, 1975). Engasjementet skulle økes ved at arbeiderne gjennom «jobbutvidelse» og «delvis selvstyrte arbeidsgrupper» i større grad fikk bestemme over sin arbeidssituasjon og jobbutøvelse. Hovedantakelsen bak prosjektet var at et mer interessant arbeid og mer tilfredsstillende forhold på arbeidsplassen i neste omgang skulle føre til økt produktivitet. Prosjektet kom for øvrig i stand ved et samarbeid mellom arbeidstakerorganisasjonen LO og arbeidsgiverorganisasjonen NAF, samt norske statlige myndigheter (Thorsrud & Emery, 1964).

I utviklingen mot industrielt demokrati kom forskerne etter hvert fram til at man måtte ta utgangspunkt i den enkeltes konkrete arbeidssituasjon ved å forbedre betingelsene for personlig medvirkning. I 1970 kom boka *Mot en ny bedriftsorganisasjon*, der resultatene fra feltforsøk i fire norske bedrifter ble presentert (Thorsrud & Emery, 1970). Thorsrud og Emery formulerte her seks sentrale psykologiske forhold, eller jobbkraV, som de mente at bedriftene måtte søke å oppnå. Disse kravene er siden nedfelt i den norske arbeidsmiljøloven, i den såkalte psykososiale paragraf (§ 12). Dersom en bedrift klarte å ivareta disse jobbkraVene, ville dette føre til et bedre arbeidsmiljø, men også en bedre arbeidsorganisering, mente Thorsrud og Emery. De psykologiske jobbkraV var å tilfredsstille følgende behov:

- 1) Behov for innhold i jobben som fordrer noe ut over ren utholdenhet, og som betyr et visst minimum av variasjon selv om dette ikke nødvendigvis innebærer noe stadig nytt i jobben
- 2) Behov for å kunne lære noe i jobben og å fortsette å lære noe
- 3) Behov for å kunne treffe beslutninger, i det minste innenfor et avgrenset område som den enkelte kan kalle sitt eget
- 4) Behov for anseelse, i det minste en viss grad av medmenneskelig støtte og respekt på arbeidsplassen
- 5) Behov for å se sammenheng mellom arbeidet og omverdenen, i det minste slik at man kan se en viss forbindelse mellom det man utfører i arbeidet, og det som betraktes som nyttig og verdifullt
- 6) Behovet for å se at jobben er forenlig med en ønskelig framtid uten at dette nødvendigvis medfører avansement

JobbkraVene kan ses på som aktsomhetskraV for produksjonsbedrifter, f.eks. virksomheter der de ansatte har fysisk krevende jobber, eller der man står ved et samlebånd store deler av arbeidssdagen. En kan derfor stille spørsmålsteVn ved om det ikke også er andre «trivselskraV» som gjør seg gjeldende i moderne kunnskapsbedrifter, f.eks. behovet for at job-

ben ikke er altfor grenseoverskridende i forholdet mellom jobb og privatliv, eller at det er et rimelig forhold mellom ansvar og ytelse på den ene side, og uttelling på den annen. En slik uttelling kan være av monetær art (lønn, penger), men kan også bestå av sosial og faglig vekst og utvikling. Det er uansett en rimelig antagelse at en bedrift som ivaretar eller styrker de psykologiske jobbkraav i henhold til Thorsrud og Emerys liste, vil oppnå mer tilfredse og motiverte medarbeidere enn en bedrift som ikke vektlegger disse kravene.

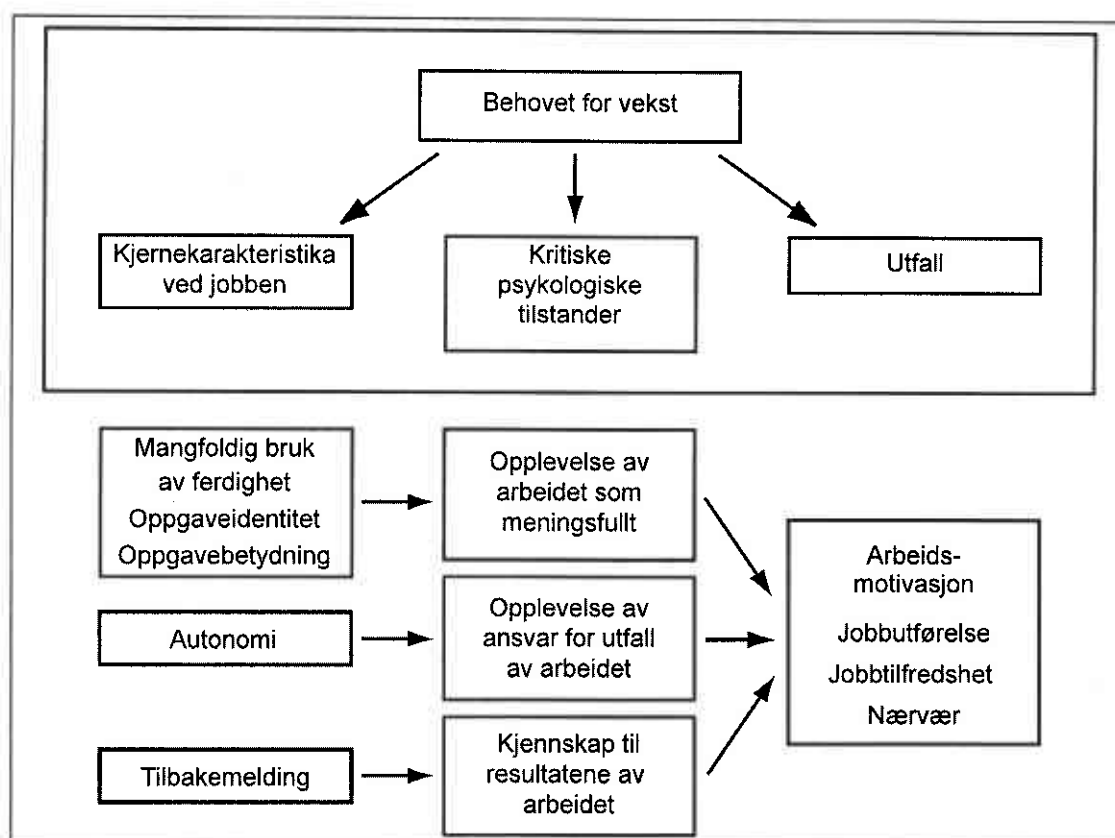
Et metodisk problem har imidlertid vært at Thorsrud og Emerys praktisk orienterte utredningsarbeid dessverre er vanskelig å etterprøve rent vitenskapelig, blant annet på grunn av at jobbkraavene ikke er entydig operasjonalisert. Til tross for dette har Thorsrud og Emerys pionerinnsett innen norsk arbeidslivsforskning hatt stor betydning i det norske arbeidslivsamfunnet, ikke minst som «formgiver» av arbeidsmiljøloven.

## Jobbkarakteristika

En av de mest innflytelsesrike teoriene på hvordan forhold ved jobben påvirker mennesker, er Hackman og Oldhams (1976) teori på jobbkjennetegn (jobbkarakteristika). Denne teorien står oppstilt i Figur 1. Hackman og Oldham beskriver fem sentrale kjennetegn i arbeidsmiljøet som avgjørende for vår jobbtrivsel. Disse kjennetegnene er 1) ferdighetsvariasjon, 2) oppgaveidentitet, 3) oppgaveviktighet, 4) autonomi og 5) tilbakemelding. *Ferdighetsvariasjon* angir hvor mange forskjellige ferdigheter som må til for å få utført et arbeid. En fabrikkarbeider som pakker brisling på samlebånd og plasserer dem lagvis i sardinbokser, trenger ikke så mange andre ferdigheter enn å være rask og nøyaktig med fileteringskniven. Denne jobben vil mange sannsynligvis oppleve som lite variert. *Oppgaveidentitet* beskriver i hvilken grad arbeidstakeren gjør et helt stykke arbeid, eller bare deler av en jobb. En lærer i barneskolen, som også er klassestyrer for en klasse med elever, er et godt eksempel på en arbeidstaker som gjør et helt stykke arbeid. Læreren følger barna fra de første spede forsøk på å lære alfabetet, til de seks år senere vandrer videre til ungdomsskolen, på terskelen til å bli tenåringer. På veien har elevene lært svært mye, og ikke minst: Klassestyreren har hatt en sentral rolle i denne læringsprosessen. En fabrikkarbeider som produserer utstyrskomponenter til et produkt, som skrues sammen av andre, kanskje i et annet land, er et eksempel der det kun er en del av arbeidsprosessen arbeideren har befatning med. Her vil oppgaveidentiteten være lavere.

*Oppgaveviktighet* angir hvilken virkning jobben har for andre mennesker. Selv hadde jeg en gang en leder som gikk hos meg i terapi, som følte at han hadde en jobb med lav oppgaveviktighet. Grunnen til dette var at han som leder i et oljeselskap hadde beholdt lønnen sin og tittelen, men hadde ikke lenger meningsfulle arbeidsoppgaver. Han var en såkalt parkert leder, noe «alle» visste. Den stilltiende forventning var at den parkerte leder selv burde skjønne at han burde si opp og forsvinne i stillhet. Det var nemlig ikke tradisjon for å si opp folk i det selskapet der han var ansatt.

*Autonomi* betegner den frihet en arbeidstaker har til å gjøre arbeidet på den måten han selv ønsker. Kunnskapsarbeidere har vanligvis mye frihet i arbeidet sitt. Siden de



Figur 1. Hackman og Oldhams (1975, 1976) modell på jobbkarakteristika

mest arbeider godt tilbaketrasket på sine kontorer, er det vanskelig for utenforstående å detaljstyre akkurat hvordan jobben utføres. Dersom personen hele tiden må innordne seg i en gruppe og de føringer som der blir gitt, eller hele tiden må jobbe etter knappe tidsfrister eller strenge rutiner, kan følelsen av å ha en autonom jobb forvitre. Vanligvis er det en sammenheng mellom autonomi og hierarkisk plassering i bedriften. Direktøren har gjerne langt mer autonomi enn f.eks. den innleide renholdsarbeideren, som må vaske et visst antall kvadratmeter pr. time.

*Tilbakemelding* på utført arbeid går på i hvilken grad det er mulig for arbeidstakeren å vite om jobben gjøres på en adekvat eller korrekt måte. Den dårlige foreleser vil kunne få rask tilbakemelding på at innsatsen ikke holder, f.eks. ved at studentene forlater auditoriet, eller lar være å møte fram ved neste forelesning. Sopranen som synger en falsk tone i Royal Albert Hall, vil vanligvis selv være den første til å registrere dette, og omvendt: Den stormende applaus er et godt tegn på at jobben er vel utført. Arbeidstakeren som arbeider år ut og år inn uten et takkens ord, og der tilsynelatende ingen bryr seg om det utførte arbeid, eller der det er vanskelig selv å bedømme arbeidets resultater, vil være et eksempel på en som får lite tilbakemelding i arbeidet.

Det er for øvrig en del likhetspunkt mellom Hackman og Oldhams teori på jobb-kjennetegn og Thorsrud og Emerys (1970) psykologiske jobbkrav. Flere av jobbkravene til Thorsrud som tidligere er nevnt («Behov for innhold i jobben», «Behov for å

kunne lære», «Behov for å kunne treffe beslutninger» og «Behov for å kunne se sammenheng mellom arbeid og omverdenen»), korresponderer etter mitt syn med Hackman og Oldhams sentrale jobbkarakteristika.

Det neste trinnet i jobbkarakteristikateorien (se figur 1), er de såkalte kritiske psykologiske tilstander. Disse er a) opplevelse av arbeidet som meningsfullt, hvor ferdighetsvariasjon, oppgaveidentitet og oppgaveviktighet utgjør sentrale forutgående betingelser, b) opplevelse av ansvar for utfall av arbeidet, som har sammenheng med i hvilken grad arbeidstaker opplever jobben som autonom eller selvstendig, og til sist c) kjennskap til resultatene av arbeidet, som igjen er en konsekvens av tilbakemelding, i hvilken grad personen har kunnskap om resultatene av sin arbeidsinnsats. Utfallsmålene i modellen er i sin tur mange og omfattende: arbeidsmotivasjon, jobbprestasjon, jobbtilfredshet, tilstedeværelse (nærvær). Med andre ord vil positive kvaliteter ved arbeidet, som at arbeidstaker har en variert og meningsfull jobb, som han eller hun også opplever som betydningsfull, hvor personen får hyppige tilbakemeldinger, og som også er relativt selvstendig, i stor utstrekning påvirke eller bestemme helt sentrale jobbforhold. Disse jobbforholdene er personens tilfredshet, men også hvor motivert vedkommende er, og hvor godt arbeid som utføres. En misfornøyd, lite motivert kundebehandler vil høyst sannsynlig også gi dårligere informasjon og service enn den tilfredse og motiverte medarbeider.

Hackman og Oldham opererer også med en personlighetsdimensjon i sin teori, nemlig personens vekstbehov («growth need strength»). Bak denne personlighetsdimensjonen skjuler det seg en erkjennelse av at folk har forskjellige behov for læring, vekst og utvikling. Denne personegenskapen ble antatt å moderere forholdet mellom jobbkjennetegnene, noe som også er blitt bekreftet i senere studier (Loher, Noe, Moeller, & Fitzgerald, 1985). Loher og medarbeidere fant f.eks. sterkere sammenheng mellom jobbkjennetegn og jobbtilfredshet for personer som skåret høyt på vekstbehov, sammenlignet med dem som skåret lavt.

I henhold til jobbkjennetegnteorien har enhver jobb et motivasjons- og trivselspotensial. Noen jobber vil imidlertid være svært lite motiverende, og arbeidstakerne kan dermed grue seg for å gå på jobb. Andre arbeidstakere kan glede seg til hver dag på jobb, fordi arbeidet deres er svært givende og lærerikt. Hver dag med hyggelige kolleger og spennende arbeidsoppgaver oppleves nærmest som en fest. Hackman og Oldham satte opp en formel for å beregne jobbets motivasjonspotensial, eller MPS (motivation potential score). Formelen er som følger:

- $MPS = \Sigma (FV + OI + OV) / 3 \times Au \times Ti$

Her står FV for ferdighetsvariasjon, OI for oppgaveidentitet, OV for oppgaveviktighet, Au for autonomi og Ti for tilbakemelding, altså de fem sentrale kvaliteter ved arbeidet som jobbkjennetegnteorien postulerer (jf. figur 1). Legg merke til at autonomi og tilbakemelding begge er multiplikasjonsledd i formelen. Dersom arbeidstaker ikke får anledning til å jobbe selvstendig, eller er berøvet enhver form for tilbakemelding, blir resultatet med andre ord en jobb med «null» motivasjonspotensial. En egen skala, Job Diagnostic Survey (JDS, Hackman & Oldham, 1975), er for øvrig utviklet for å måle

faktorene i jobbkjennetegnteorien. Det finnes imidlertid flere alternative skalaer for å måle jobbkarakteristika, som JCI (Job Characteristics Index, Sims, Szilagyi, & Keller, 1976) og MJDQ (Multimethod Job Design Questionnaire, Campion & Thayer, 1985), som begge er mer reliable, dvs. at resultatene fra dem vil være mer nøyaktige. Grunnen til dette er blant annet at de består av flere spørsmål (Spector, 1997).

## Sosial informasjonsbearbeiding

Fenomenet jobbtilfredshet trenger ikke utelukkende å være et individuelt fenomen, dvs. den sosiale gruppe kan i mange tilfeller ha en vesentlig innflytelse på grad av jobbtilfredshet hos gruppemedlemmene (Cranny et al., 1992). I moderne psykologi har Salancik og Pfeffer (1978) tatt utgangspunkt i at individets subjektive persepsjon av jobben er den avgjørende faktor for jobbtilfredshet. Den subjektive opplevelsen vil så påvirkes av sosiale holdepunkter, f.eks. hvordan nærstående kolleger bedømmer arbeidsmiljøet, og hvordan disse trives med sitt arbeid. Ta f.eks. den nytilsatte unge arbeider som nettopp har begynt i sin jobb på et bryggeri. På bryggeriet hersker det et sterkt arbeidsfellesskap, der trivsel eller mistriivsel blant arbeiderne i stor utstrekning åpent uttrykkes (jf. Lysgaard, 1961). Ifølge Salancik og Pfeffers sosial informasjonsbearbeidingsteori vil den ferske medarbeiders holdninger til jobben, inkludert graden av jobbtilfredshet, være påvirket av de holdninger som uttrykkes i arbeidsgruppen. Denne personens jobbtilfredshet vil altså være kollektivt «skapt».

Forskning viser at ens tilfredshet blir sterkt påvirket når man er medlem av sammen-sveisede grupper der alle er tilfredse (O'Reilly & Caldwell, 1981). Trivselen til mennesker som vi identifiserer oss med, og som vi benytter som referansegruppe, vil med andre ord påvirke vår trivsel. Jobbtilfredshet kan altså være en sosial konstruksjon (Cranny et al., 1992). Ifølge sosial informasjonsbearbeidingsteori etablerer imidlertid ikke folk slike vurderinger rundt jobbtilfredshet før de blir spurt om dette. Når dette skjer, baserer de seg på sosiale holdepunkter rundt egen atferd og holdepunkter knyttet til kollegers tilfredshet eller misnøye, men også måten spørsmålene i en tilfredshetsundersøkelse formuleres på. Teorien postulerer at vi er tilbøyelige til å framvise de reaksjoner som er forventet, og at vi deretter prøver å rasjonalisere eller rettferdiggjøre våre responser, f.eks. i form av opplevelsen av tilfredshet. Sosial informasjonsbearbeidingsteori har imidlertid mistet noe av sin aktualitet i de senere år ved at motstridende funn har blitt publisert, ifølge Judge og medarbeidere (2001). Et argument mot teorien er at det er de samme jobbkvalitetene som synes å predikere jobbtilfredshet i forskjellige kulturer, selv om det sosiale miljø, verdier eller andre forhold (sosiale holdepunkt) ofte vil være forskjellige fra kultur til kultur (Hulin, 1991).

## Opponent-prosessteori

En utypisk teori på jobbtilfredshet er Landys (1978) opponent-prosessteori. Ifølge Landy er jobbtilfredshet en emosjonell tilstand som påvirkes av fysiologiske forhold, der to motstridende prosesser er i sving for opprettholde en emosjonell likevektstilstand:

- a) en spontan (primær) følelsesmessig reaksjon på et inntrykk, og
- b) en reaksjon som oppstår på et senere tidspunkt når man har opplevd inntrykket flere ganger.

Ifølge teorien består den følelsesmessige reaksjonen på en situasjon av en primærprosess (f.eks. jobbglede) og en motsatt (opponent) prosess. Gleden vil da modereres eller være «med forbehold». Primærprosessen utløser således en motstridende, sekundær prosess som demper primærreaksjonen. Når inntrykket av f.eks. en sterk glede (f.eks. etter et uventet og kraftig lønnsopprykk eller jobbfremmelse) svinner, vil den følelsesmessige reaksjonen returnere til et nøytralt stadium (emosjonell balanse).

Landy (1978) foreslår således at jobbtilfredshet har sitt utspring i personens fysiologiske tilstand. Et parallelt fenomen vil kunne være at indre kroppsprosesser virker i retning av å opprettholde kroppslig balanse (skjelvingen hos den frysende, tynnkledde gartneren som holder på med parkarbeid i 20 minusgrader, øker den indre kroppstemperaturen, slik at vedkommende ikke tar skade av de meget hustrige værforhold). På tilsvarende måte vil ulike likevektsprosesser prøve å stabilisere et gitt nivå av jobbtilfredshet, stadig ifølge Landy.

Opponent-prosessteori tar utgangspunkt i den observasjonen at vår positive holdning til en jobb gjerne forandrer seg over tid. Alle kan miste interessen for en jobb eller et fag man har vært oppslukt av, selv om jobbinnholdet over tid er det samme. Når en foreleser på Universitetet i Bergen holder den samme forelesning for 156. gang, f.eks. om mysteriene rundt jobbtilfredshet og den gode jobb, oppleves det ikke like lenger så stimulerende å gjennomføre forelesningen, selv om studentene kan være positive. Faktisk kan det være slik at foreleseren etter hvert opplever hele forelesningstemaet som «pyton», fordi han eller hun er lut lei av å gjenta seg selv. La så foreleser ta seg et år fri, ved at vedkommende f.eks. gjennomfører sitt lenge etterlengtede «sabbatsår» i form av «forskningsfri». Da kan det faktisk skje at foreleser savner sin «kjære» forelesning og ser fram til å avholde den for 157. gang! Det er dette fenomenet som er grunnlaget for de såkalte opponent-prosessteoriene, eller «steady state»-teoriene (Kaufmann & Kaufmann, 1996).

Opponentprosessteorien tar utgangspunkt i at enhver person har et personlig tilfredshetsnivå som er spesielt for ham eller henne. Selv om forskjellige situasjoner i jobben får personen til å bevege seg bort fra balansenivået rent midlertidig, vil vedkommende alltid returnere tilbake til dette likevektsnivået. En lønnsøkning eller en bedre jobbposisjon vil nok midlertidig heve personens jobbtilfredshet, men vedkommende vil etter hvert vende tilbake til det personlige tilfredshetsnivået. Forskning har f.eks. påvist at tilfredsheten etter å ha fått en mer utfordrende eller variert jobb avtar etter om lag et halvt år (Staw & Ross, 1985).

Landys opponent-prosessteori har fellestrekk med Schachter og Singers (1962) teori på emosjoner. Denne teorien antar at visse hendelser i miljøet produserer en generell fysiologisk aktivering. Aktiveringen er identisk, dvs. uavhengig av stimuli som framkalte aktiveringen. Avhengig av det omkringliggende miljø vil personen betegne denne aktiveringen som f.eks. sinne eller alternativt oppstemthet. Opponent-prosessteori antar at når du erfarer en ekstrem følelsesmessig tilstand, vil det sentrale nervesystem forsøke å tilbakeføre deg til en nøytral eller likevektig tilstand. For å oppnå nøytralitet vil den emosjonelle tilstanden til og med overskride likevektsprinsippet, og faktisk utvikle en motsatt emosjon. Et eksempel kan være at når du har mottatt din første lønning etter en etterlengtet forfremmelse, vil du sannsynligvis være glad, kanskje til og med opprømt. Denne positive emosjonelle tilstanden minsker med tiden til en nøytral tilstand. Kanskje vil følelsen som framkommer på lønningsdagen, til og med være en smule nedstemthet.

Ifølge opponent-prosessteorien vil graden av motsatte prosesser endre seg over tid, og øke hver gang aktiveringen inntreffer. Hver gang framtidige lønnsopprykk inntreffer, vil således opponent-prosesreaksjonene være langt mer negative enn de foregående reaksjonene. Opponent-prosessteori presenterer således en omfattende forklaring på hvorfor personens holdninger til jobben endrer seg over tid, og hvorfor arbeidstakere etter hvert kjeder seg i jobber de en gang fant tilfredsstillende eller stimulerende. Teorien forklarer imidlertid ikke hvorfor noen yrkesaktive gjennomgående enten er svært fornøyd eller svært misfornøyd med sitt arbeid utover at de eventuelt har en slik tilstand som sin likevekt og utgangsverdi. Opponent-prosessteorien er et interessant bidrag til å forstå psykologiske mekanismer knyttet til jobbtilfredshet. Teorien er imidlertid i liten grad bekreftet empirisk (Judge et al., 2001).

## Jobbtilfredshet og personlighet

Mange vil nok oppleve at det er store individuelle forskjeller mellom personer når det gjelder det å trives med sitt arbeid. Dette ble allerede påpekt i Hoppocks klassiske studie fra 1930-tallet (Hoppock, 1935, ref. i Judge et al., 2001), som viste at tilfredse arbeidstakere syntes å være mer følelsesmessig veltilpassete enn misfornøyde arbeidstakere. Det var imidlertid først 50 år senere at personlighetsmessige forhold for alvor ble trukket inn i studier rundt jobbtilfredshet. Egne observasjoner synes å avdekke at mange av dem som trives med jobben, utstråler glede, og at de skaper energi og positive vibrasjoner rundt seg. Den misfornøyde arbeidstaker synes derimot å bruke mer energi på å betone det negative ved jobben, og virker i liten grad motiverende på andre. Videre mener jeg å se at personer som utfører tilsynelatende akkurat den samme jobben, opplever svært ulik grad av tilfredshet.

På den annen side har jeg også observert at personer som utfører helt forskjellig arbeid med hensyn til utfordringer og variasjon, og kanskje også befinner seg i ulik ende på lønnsstigen, kan oppleve tilsynelatende samme grad av jobbtilfredshet. Det blir dermed et viktig spørsmål i hvilken grad personlighet er en primærkilde til jobbtil-

fredshet, eller hvorvidt personlighet samvirker med jobbmessige forhold når det gjelder å skape trivsel. Jobbtilfredshet kan da betraktes som en funksjon av personlighet, jobb-messige forhold (jobbkjennetegn) og interaksjonen mellom personlighet og jobb-messige forhold. Furnham (1997) har satt opp følgende enkle formel:

- $JT = f(p, j, pjb, e)$

I formelen står JT for jobbtilfredshet, p for personlighet, j for jobbkjennetegn, pjb for person-jobb-balanse, mens e står for eventuelle feilkilder i målingen av jobbtilfredshet. Jobbkjennetegn er f.eks. de psykososiale forholdene som både Hackman og Oldham og Thorsrud og Emery redegjør for i sine modeller. Balansen mellom person og miljø (engelsk: «P-E-fit») går på om arbeidsplassen og jobbens kvaliteter er i samsvar med personens kapasitet, behov eller forventninger. Ta f.eks. personen som er innadventd av natur og dermed foretrekker mye ro og stillhet på arbeidsplassen. Dersom hun blir plassert i en hektisk jobbfunksjon som f.eks. «helpdesk»-medarbeider, der hun stadig må besvare innkommende spørsmål til bedriften og prøve å løse ulike små og store forespørsler i ett bankende kjø, er det en viss sannsynlighet, kanskje til og med en åpenbar sjanse for at hun vil mistrives med sitt arbeid. Personen er da kanskje feilplasert i forhold til sine interesser og forventninger.

Finnes det så en «trivselspersonlighet», slik det beskrives i Furnhams ligning? I de senere år har det blitt gjennomført flere undersøkelser for å avdekke personlighetens betydning i forhold til jobbtilfredshet. Den klart viktigste undersøkelsen av forholdet mellom personlighet og jobbtilfredshet er sannsynligvis gjennomført av Judge, Heller og Mount (2002). I en omfattende metastudie der 163 studier ble sammenlignet, fant de en klar forbindelse mellom jobbtilfredshet og «Big five»-personlighetsfaktorene nevrotisme, ekstroversjon og samvittighetsfullhet, og en mer moderat forbindelse med faktoren omgjengelighet. Derimot var åpenhet for opplevelse tilnærmet nullkorrelert med jobbtilfredshet. Av de nevnte personlighetsfaktorer var det imidlertid kun nevrotisme og ekstroversjon som viste en så sterk og konsistent forbindelse med jobbtilfredshet.

Man kan således sammenfatte Judge og medarbeideres metastudie dit hen at utadvendte arbeidstakere, og som lett uttrykker sine tanker og følelser overfor kollegene, har lettere for å finne seg til rette og trives med arbeidet enn sine mer innadvendte kolleger. Personer med en pessimistisk eller nevrotisk legning, som lett uroer seg for morgendagen, og som ofte tar sorgene på forskudd, har større sjanse for å mistrives i arbeidet enn kolleger med et lyst sinn. «Big five»-personlighetstrekk ble totalt sett funnet å korrelere 0.41 (multippel R) med jobbtilfredshet, hvilket indikerer at personlighetsmessige forhold statistisk sett forklarer om lag 17 % av hvorfor noen trives som fisken i vannet i jobben sin, mens andre misliker arbeidet og finner jobben stusslig.

En gruppe studier har sett på en bestemt side av personligheten, nemlig positiv og negativ affektivitet. Positiv affektivitet har mye til felles med ekstroversjon, og kjennetegnes av høy energi, entusiasme og engasjement, mens negativ affektivitet i stor utstrekning korresponderer med nevrotisme og kjennetegnes ved negativt stress, nervøsitet, samt mer ulystbetont involvering i gjøremål (Watson, Clark, & Tellegen,

1988). Av disse to personlighetsmålene har positiv affektivitet en signifikant sterkere forbindelse med jobbtilfredshet enn negativ effektivitet, ifølge en metastudie som inkluderer 41 andre undersøkelser (Thoresen & Judge, 1997, ref. i Judge et al., 2001). Totalt sett er det således en omfattende dokumentasjon for at personer med et lyst sinn har lettere for å trives med sin daglige jobb enn mer nevrotisk anlagte personer.

## Jobbtilfredshet og produktivitet

Et av de mest sentrale spørsmål innen arbeids- og organisasjonspsykologien berører forholdet mellom trivsel og produktivitet. Hva er så årsak og hva er virkning i denne forbindelsen? Er høy trivsel en årsak til høy effektivitet, eller er det snarere høy effektivitet som er årsak til høy trivsel? I organisasjonspsykologiens første periode, særlig i tiden omkring Hawthorne-eksperimentene, mente mange at høy trivsel førte til høy effektivitet (Bjørvik & Haukedal, 1997). På denne tiden («Human Relations»-perioden, ca. 1930–1950) var oppmuntring av mennesker i arbeid nærmest identisk med å skape trivselsfremmende forhold på arbeidsplassen. Den underliggende antakelse var at den tilfredse og lykkelige arbeidstaker er mer effektiv i sitt daglige arbeid enn arbeidstakeren som ikke er tilfreds. En rekke studier har imidlertid påvist at forbindelsen mellom jobbtilfredshet og produktivitet er moderat (Iaffaldano & Muchinsky, 1985). Mange arbeidsomme og effektive personer er ikke fornøyde med jobbsituasjonen sin. Det finnes også tilfredse arbeidstakere som er lite produktive.

Rettferdighet i jobben («job equity») har blitt trukket inn som et mellomliggende forhold mellom jobbtilfredshet og produktivitet (Lawler, 1973; Porter & Lawler, 1968). Flere studier viser at opplevd jobbrettferdighet er et viktig modererende forhold i forbindelsen mellom jobbtilfredshet og produktivitet. I bedrifter som f.eks. oppleves å ha gode og effektive belønningssystem, dvs. høy «job equity», er det en klart sterkere forbindelse mellom jobbtilfredshet og produktivitet enn i bedrifter som ikke har så gode belønningssystem.

I mange bedrifter er imidlertid belønningssystemene langt fra optimale. Dette har ifølge Porter og Lawler en demotiverende effekt på en del arbeidstakere, noe som svekker forbindelsen mellom jobbtilfredshet og produktivitet. «Jeg er tilfreds uavhengig av om jeg anstrenger meg eller ikke, jeg får ikke noe særlig igjen for ekstra innsats», kan likevel være en utbredt holdning og et eksempel på hvorfor samsvaret mellom jobbtilfredshet og produktivitet er funnet å være moderat i mange studier.

I de siste 4–5 årene er det gjennomført flere studier som har påvist en forholdsvis klar forbindelse mellom jobbtilfredshet og produktivitet. I en større anlagt metastudie ble det f.eks. funnet en «sann» korrelasjon («true score correlation») mellom global jobbtilfredshet og jobbprestasjon på 0,30 (Judge et al., 2001). Sann korrelasjon er her å betrakte som effektmålet eller syntesen av mange forskjellige statistiske sammenhenger mellom jobbtilfredshet og produktivitet hvor resultatene fra mange studier er slått sammen i en (meta)studie. Særlig var forbindelsen mellom jobbtilfredshet og produktivitet forholdsvis sterk for arbeidstakere som var beskjeftiget med komplekse jobber.

Judge og medarbeidere forklarer dette med at komplekse jobber tilbyr større grad av autonomi, og dermed har arbeidstakerne større innvirkning på sin egen grad av jobbtillfredshet. Sammenfattende kan vi si at forskningen viser at det er en forbindelse mellom jobbtillfredshet og produktivitet. Tilfredse arbeidstakere vil jevnt over være mer produktive i sitt arbeid enn arbeidstakere som mistrives, og som gruer seg til å gå på jobb. At ansatte trives, er imidlertid ingen garanti for produktivitet. En morsom parodi på at trivsel og produktivitet ikke alltid korresponderer, var TV-serien «Fredrikssons fabrikk». Syerskene på fabrikken har det tilsynelatende meget festlig i lag. Det er imidlertid så som så med produktiviteten.

## Kartlegging av jobbtillfredshet

Ved starten på det 21. århundre stilles det store krav til at jobben både skal være karrierefremmende og inntektsbringende, og at arbeidet skal by på både lærende og utviklende kvaliteter (se f.eks. Ridderstråle & Nordstrøm, 2000). Jobbtillfredshet, og måling av jobbtillfredshet, kan sies å være selve lakmustesten på «tingenes tilstand», nemlig hvor godt det psykososiale arbeidsmiljø synes å være. Hvordan måler man så jobbtillfredshet?

Siden jobbtillfredshet er en emosjonell reaksjon, kan mening og dybde knyttet til personens tilfredshet med arbeidet kun avdekkes ved bruk av introspeksjon (Locke, 1976). Introspeksjon innebærer at personen «ser inn i seg selv» og beretter gjennom intervju eller spørreskjema hvor tilfreds han eller hun er med jobben sin eller med en faktisk jobbkvalitet. Flere metodiske spørsmål kan stilles rundt forholdet mellom jobbtillfredshet og introspeksjon. Hva om en person blir bedt om å gi en eksakt vurdering av hvor tilfreds (eller misfornøyd) han eller hun er med et jobbforhold (jobbfasett) vedkommende egentlig har et ytterst perifert forhold til, dvs. et forhold som personen sjelden eller aldri tenker på? Når medarbeiderne blir bedt om å ta stilling til f.eks. 20 delområder ved jobben, øker sjansen for at de svarer tilfeldig på noen av spørsmålene. Med vilkårlig svargiving mener jeg at den enkelte besvarer spørsmålene vedrørende ulike jobbforhold relativt tilfeldig. Personen vil f.eks. kunne krysse av for misfornøyd «for syns skyld» på noen av spørsmålene, for å unngå å ha kun positive avkryssninger i sin svargiving. Misnøyen stikker da med andre ord ikke særlig dypt.

Vi har imidlertid tidligere påpekt at jobbtillfreds kan forstås som et globalt begrep som uttrykker hvor fornøyd arbeidstaker er med jobben ut fra en samlet vurdering. Det finnes flere skalaer som måler en slik «samlet» jobbtillfredshet. I tabell 2 har jeg satt opp Brayfield og Rothes (1951) instrument, som anbefales av Judge og medarbeidere (2001). Dette skjemaet består av fem enkle spørsmål.

Tabell 2. Brayfield Et Rathes (1951) mål på «global» jobbtilfredshet.

Om trivsel i jobben					
Denne delen inneholder 5 påstander, der du blir bedt om å beskrive i hvilken grad du er tilfreds med din arbeidssituasjon. Ta stilling til alle de 5 spørsmålene og sett en ring rundt det svaralternativet som passer best for deg.					
	Helt uenig	Uenig	Verken uenig eller enig	Enig	Helt enig
1. Jeg er ganske fornøyd med min nåværende jobb	1	2	3	4	5
2. De fleste dager trives jeg med jobben min	1	2	3	4	5
3. Arbeidsdagene ser aldri ut til å ha noen ende	5	4	3	2	1
4. Jeg opplever virkelig glede i mitt arbeide	1	2	3	4	5
5. Jeg synes jobben min er ganske ubehagelig	5	4	3	2	1

Jobbtilfredshet bør imidlertid kartlegges som et globalt fenomen så vel som et psykologisk forhold bestående av ulike delområder (Marek, Tangenes, & Hellesøy, 1984). Det internasjonalt mest benyttete instrumentet for å kartlegge jobbens delområder (og jobbtilfredshet målt implisitt) er Job Descriptive Index, som kartlegger hele 72 jobbforhold på en emosjonelt ladet måte, f.eks. at «lønnen er god», noe som informantene skal si seg enig eller uenig i. Å svare nei på et slikt utsagn vil implisitt indikere jobbmisnøye. Smith og medarbeideres (1969) rasjonale for hvorfor jobbtilfredshet blir kartlagt på denne måten, er at å svare nei på et slikt utsagn implisitt vil indikere jobbmisnøye. Det andre mest benyttede instrumentet for å måle fasett-jobbtilfredshet er Minnesota Satisfaction Questionnaire (Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1967). Dette skjemaet består av to varianter, et langt skjema (100 spørsmål) og en kortversjon på 20 spørsmål. Langversjonen kartlegger 20 sentrale jobbmråder med fem spørsmål innen hvert område, mens kortversjonen kun bruker ett spørsmål for hver av de 20 områdene. Fleksibiliteten til dette skjemaet har gjort det populært å bruke i arbeidsmiljøundersøkelser (Judge et al., 2001).

Et interessant og lovende skjema, som er kostnadsfritt å bruke, er utarbeidet av Spector (1997) og heter Job Satisfaction Survey (JSS). JSS består av 36 spørsmål (se tabell 3). JSS kartlegger 9 fasetter ved arbeidet. Disse er: betaling (lønn), forfremmelse, veiledning (ledelse), frynsegoder, belønningssystemet, rammevilkår (regler og prosedyrer), kollegaforhold, jobbinnhold, samt intern organisatorisk kommunikasjon. Et nordisk skjema bør også nevnes, selv om det ikke er et direkte mål på jobbtilfredshet (i likhet med Job Descriptive Index). Skjemaet QPS Nordic (Questionnaire of Psychological and Social Factors at work, se Dallner et al., 2000) kartlegger ansattes vurdering av en rekke aspekter ved det psykososiale arbeidsmiljø. Slik sett kan man hevde at QPS måler grad av jobbtilfredshet på en indirekte måte. Denne gjennomgangen av utvalgte instrumenter for å måle global og fasettjobbtilfredshet burde kunne gi holdepunkter for hvilke spørsmål og delområder som kan inkluderes i f.eks. undersøkelser på arbeidsmiljø og internkontroll.

Tabell 3. Sectors (1994, 1997) mål på «fasett»-jobbtilfredshet. Kan brukes i ikke-kommersielle undersøkelser (dvs. interne kartlegginger og undervisning), ifølge forfatteren (Spector, 1997).

	Om jobbtilfredshet					
	Sett en sirkel rundt det svaralternativet som best avspeiler din mening eller vurdering					
	Svært uenig	Ganske uenig	Litt uenig	Litt enig	Ganske enig	Svært enig
1. Jeg føler jeg blir rimelig godt betalt for det arbeid jeg utfører	1	2	3	4	5	6
2. Det er altfor få forfremmelsesmuligheter i mitt arbeid	1	2	3	4	5	6
3. Min nærmeste leder er ganske dyktig i jobben sin	1	2	3	4	5	6
4. Jeg er ikke tilfreds med min uttelling i jobben	1	2	3	4	5	6
5. Når jeg gjør jobben bra, får jeg den anerkjennelse jeg skal ha	1	2	3	4	5	6
6. Mange av våre regler og prosedyrer gjør det vanskelig å gjøre en god jobb	1	2	3	4	5	6
7. Jeg liker menneskene jeg arbeider sammen med	1	2	3	4	5	6
8. Jeg føler noen ganger at jobben er meningsløs	1	2	3	4	5	6
9. Det synes å være en bra kommunikasjon i denne organisasjonen	1	2	3	4	5	6
10. Lønnsøkninger er det få av, og det er langt mellom lønnsøkningene	1	2	3	4	5	6
11. De som gjør det bra på jobben, har en rimelig sjanse til å bli forfremmet	1	2	3	4	5	6
12. Min nærmeste leder er urettferdig mot meg	1	2	3	4	5	6
13. Uttellingen vi mottar, er like god som i de fleste andre organisasjoner	1	2	3	4	5	6
14. Jeg føler ikke at arbeidet jeg gjør, blir verdsatt	1	2	3	4	5	6
15. Mine anstrengelser for å gjøre en god jobb blir sjelden stoppet	1	2	3	4	5	6
16. Jeg merker at jeg må arbeide hardere på jobben på grunn av at de jeg arbeider med, er lite kompetente	1	2	3	4	5	6
17. Jeg liker å gjøre de tingene jeg gjør i arbeidet	1	2	3	4	5	6

18. Denne virksomhetens mål framstår som uklare	1	2	3	4	5	6
19. Jeg føler meg lite verdsatt der jeg er ansatt når jeg tenker på hva de betaler meg	1	2	3	4	5	6
20. Min nærmeste leder tar for lite hensyn til sine medarbeideres følelser	1	2	3	4	5	6
21. Folk jobber omtrent like hurtig her som de gjør andre steder	1	2	3	4	5	6
22. Lønnen og andre goder er rettferdig fordelt	1	2	3	4	5	6
23. Det er for lite belønninger for dem som jobber her	1	2	3	4	5	6
24. Jeg har for mye å gjøre på jobben	1	2	3	4	5	6
25. Jeg liker mine kolleger	1	2	3	4	5	6
26. Jeg føler ofte at jeg ikke vet hva som foregår i organisasjonen	1	2	3	4	5	6
27. Jeg føler en form for stolthet når jeg utfører mitt arbeid	1	2	3	4	5	6
28. Jeg føler meg tilfreds med mine muligheter for lønnsøkning	1	2	3	4	5	6
29. Det er (fryse)goder som vi ikke har her som vi burde hatt	1	2	3	4	5	6
30. Jeg liker min nærmeste overordnede	1	2	3	4	5	6
31. Jeg har for mye papirarbeid	1	2	3	4	5	6
32. Jeg synes ikke mine anstrengelser blir belønnet på en slik måte de burde ha blitt	1	2	3	4	5	6
33. Jeg er tilfreds med mine opprykksmuligheter	1	2	3	4	5	6
34. Det er for mye krangling og stridigheter på jobben	1	2	3	4	5	6
35. Jeg har en koselig jobb	1	2	3	4	5	6
36. Arbeidsoppgavene blir bare delvis forklart	1	2	3	4	5	6

JSS – Job Satisfaction Survey © Paul E. Spector, 1994

De to måtene å måle trivsel på presentert over gir et rimelig pålitelig og nyansert bilde på i hvilken grad den yrkesaktive opplever arbeidet som «den gode jobb». Det er mitt råd at man i framtidige arbeidsmiljøundersøkelser bør måle både «global» og «fasett»-jobbtilfredshet. Her må jeg imidlertid minne om at rundt 85 % normalt vil være fornøyd med jobben sin, samlet sett.

## Avslutning

Temaet jobbtilfredshet berører noe fundamentalt for de fleste mennesker. Jobben utgjør en svært viktig del av vårt liv. Aktiviteter på jobben bidrar f.eks. til å vedlikeholde og utvikle vårt selvbilde (Brockner, 1988). Tilsvarende er det funnet at de fleste opplever flere «øyeblikkstilstander av lykke» (såkalt «flow-experiences») i arbeidet enn de gjør på fritiden (Csikszentmihalyi, 1989, 1992). Viktigheten av temaet jobbtilfredshet avspeiler seg også i det store antall undersøkelser som er publisert rundt emnet. Det er imidlertid et påfallende trekk i dette bildet, nemlig mangelen på nyere teorier og modeller. Svært mye av forskningen dreier seg om hvem som trives på jobben, og hvilke psykososiale forhold som korrelerer med jobbtilfredshet. Det er betydelig overlapping i teorier og modeller for å forklare jobbtilfredshet og et annet viktig tema: jobbmotivasjon. Herzbergs tofaktorteori (1959) er f.eks. vel så mye en teori på motivasjon som på jobbtilfredshet. Det samme gjelder «jobbkaraktistika»-teorien (Hackman & Oldham, 1976; Hackman & Oldham, 1975). Jobbtilfredshet og jobbmotivasjon er likevel to forskjellige fenomen. Mens jobbtilfredshet avspeiler en slags emosjonell tilstand av «lykke» eller «glede» forbundet med jobben, dreier jobbmotivasjon seg om en tilstand der krefter eller energi mobiliseres (driv), samt at energiutfoldelsen har en retning (et mål).

De grunnleggende mekanismene i jobbtilfredshet er ennå kun i begrenset grad blitt forklart av psykologien. Den store og samlende teorien finnes ikke. Feltet har da også blitt beskrevet som ateoretisk (Brief & Weiss, 2002; Judge et al., 2001). Dette har blitt forklart med at forskere i altfor stor grad har anvendt statistiske analyser i stedet for teori når de har studert jobbtrivsel (Landy & Conte, 2004). Dermed vet vi mye om hvilke forhold som samvarierer med trivsel, men lite om hvordan trivsel skapes, og hvordan trivsel igjen påvirker f.eks. produktivitet. Det er viktig at man i årene framover fortsatt kartlegger og dokumenterer grad av jobbtilfredshet, f.eks. i et arbeidsmarked preget av at stadig flere bedrifter omstiller eller nedbemanner. Fortsatte kartlegginger må fra psykologiens side imidlertid kombineres med teoretisk nytenkning og teoribygging.

## Referanseliste

- Berry, L.M., & Houston, J.P. (1993). Satisfaction with work, *Psychology at work* (pp. 286–323). London: McGraw-Hill.
- Birdi, K., Warr, P., & Oswald, A. (1995). Age differences in three components of employee well-being. *Applied Psychology: An International Review*, 44(4), 345–373.

- Bjørvik, K.I., & Haukedal, W. (1997). *Arbeids- og lederpsykologi* (5. utgave ed.). Oslo: Cappelen.
- Brayfield, A.H., & Rothe, H.F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35, 307–311.
- Brief, A.P. (1998). Attitudes in and around organizations. London: Sage.
- Brief, A.P., & Weiss, H.M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279–307.
- Brockner, J. (1988). *Self-esteem at work*. Lexington, Massachusetts: Lexington books.
- Campion, M.A., & Thayer, P.W. (1985). Development and field evaluation of an interdisciplinary measure of job design. *Journal of Applied Psychology*, 70, 29–43.
- Cranny, C.J., Smith, P.C., & Stone, E.F. (1992). Job satisfaction. How people feel about their jobs and how it affects their performance. New York: Lexington Books.
- Csikszentmihalyi, M. (1989). Optimal experience in work and leisure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 815–822.
- Csikszentmihalyi, M. (1992). *The psychology of happiness*. London: Rider.
- Dallner, M., Elo, A.L., Gamberale, F., Hottinen, V., Knardahl, S., Lindstrøm, K., Skogstad, A., & Ørhede, E. (2000). *Validation of the General Nordic Questionnaire (QPS Nordic) for Psychological and Social Factors at work* (Vol. 12). Copenhagen.
- Dyregrov, A., Matthiesen, S.B., & Hellesøy, O.H. (1987). *Arbeidsmiljøet innen lensmannsetaten* (Upublisert rapport). Bergen: Forskningscenter for arbeidsmiljø, helse og sikkerhet.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Evanston, Illinois: Row, Peterson.
- Furnham, A. (1997). *The psychology of behaviour at work*. Hove East Sussex, UK: Taylor & Francis.
- Gulowsen, J., Karlsen, J.I., Qvale, T.U., & Seierstad, S. (1975). *Arbeidervilkår: Et tilbakeblikk på Samarbeidsprosjektet LO/ NAF*. Oslo: Tanum-Norli.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 16, 250–279.
- Hackman, J., & Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159–170.
- Heiret, J. (2003). Samarbeid og statlig styring 1945–1977. I J. Heiret & O. Korsnes & K. Venneslan & Ø. Bjørnson (Eds.), *Arbeidsliv, historie, samfunn. Norske arbeidslivsrelasjoner i historisk, sosiologisk og arbeidsrettslig perspektiv* (pp. 109–176). Bergen: Fagbokforlaget.
- Hellesøy, O.H., Eide, R., Thyholdt, R., Dyregrov, A., Iversen, E., J., M., Skogstad, A., Matthiesen, S.B., Rasmussen, J.-E., Raaheim, A., & Knardahl, S. (1986). *Arbeidsplass Statfjord. Arbeidsmiljø, helse og sikkerhet på Statfjord-feltet 1985. En sammenfatning* (Upublisert rapport). Bergen: Forskningscenter for arbeidsmiljø, helse og sikkerhet.
- Hellesøy, O.H., Raaheim, A., Skogstad, A., & Matthiesen, S.B. (1990). *Arbeidsmiljøutvikling i støperiet ved Norzink – Odda*. (Upublisert rapport). Bergen: Forskningscenter for arbeidsmiljø, helse og sikkerhet (UiB).

- Herzberg, H., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley.
- Hulin, C.L. (1991). Adaption, persistence, and commitment in organizations. I M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 2, pp. 445–505). Palo Alto, Ca: Consulting Psychologists Press.
- Iaffaldano, M.T., & Muchinsky, P.M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97(2), 251–273.
- 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(3), 530–541.
- Judge, T.A., Parker, S., Colbert, A.E., Heller, D., & Ilies, R. (2001). Job satisfaction: A cross-cultural review. I N. Anderson & D.S. Ones & H.K. Sinangil & C. Vieswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology, volume 2*. (pp. 25–52). London: Sage Publications.
- Jurgensen, C.E. (1978). Job preferences (What makes a job good or bad?). *Journal of Applied psychology*, 50, 479–487.
- Kaufmann, A., & Kaufmann, G. (1996). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Landy, F.J. (1978). An opponent process theory of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 63(5), 533–547.
- Landy, F.J., & Conte, J. M. (2004). *Work in the 21st century*. Boston: Mc Graw-Hill.
- Lawler, E.E. (1973). *Motivation in work organizations*. Monterey.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. I M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Chicago: Rand McNally.
- Lofquist, I.H., & Dawis, R.V. (1969). *Adjustment to work: A psychological view of man's problems in a work-oriented society*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Loher, B.T., Noe, R.A., Moeller, N.L., & Fitzgerald, M.P. (1985). A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction. *Journal of Applied psychology*, 70, 280–289.
- Lysgaard, S. (1961). *Arbeiderkollektivet [The worker collective]*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Marek, T., Tangenes, B., & Hellesøy, O.H. (1984). De organisatoriske og sosiale sider ved jobben. I O.H. Hellesøy (Ed.), *Arbeidsplass Statfjord* (pp. 194–227). Bergen: Universitetsforlaget.
- Matthiesen, S.B. (1988). *Arbeidsmiljøet i Sparebanken Vest. Sammenhengen mellom arbeidsmiljø, stress og velvære* (Upublisert rapport). Bergen: Forskningscenter for arbeidsmiljø, helse og sikkerhet (UiB).
- Matthiesen, S.B., Dyregrov, A., & Hellesøy, O.H. (1986). Undersøkelse av arbeidsmiljøet ved sentralsykehuset i Rogaland. Sammenhenger mellom arbeidsmiljø, trivsel og helse. Bergen: Forskningscenter for arbeidsmiljø, helse og sikkerhet (UiB).
- Matthiesen, S.B., & Raaheim, A. (1986). *Arbeidsplass Statfjord: Jobbtilfredshet på Statfjord-feltet* (Statfjord-rapport no. 10). Bergen: Forskningscenter for arbeidsmiljø, helse og sikkerhet (FAHS).

- Matthiesen, S.B., Raaheim, A., & Hellesøy, O.H. (1989). *Work environment, wellbeing and health at Valhall*. Bergen: Forskningscenter for arbeidsmiljø, helse og sikkerhet (UiB).
- O'Reilly, C., & Caldwell, D.F. (1981). Informational influence as a determinant of perceived task characteristics and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, *64*, 157–165.
- Porter, L.W., & Lawler, E.E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, Ill.: Dorsey.
- Rentsch, J.R., & Steel, R.P. (1992). Construct and concurrent validation of the Andrews and Withey job satisfaction questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, *52*, 357–367.
- Ridderstråle, J., & Nordstrøm, K. (2000). *Funky business: Talent makes capital dance*. London: Financial Times – Prentice Hall.
- Salancik, G.R., & Pfeffer, J. (1978). A social information-processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, *23*, 224–253.
- Schachter, S., & Singer, J. (1962). Cognitive, social and physiological determinants of emotional state. *Psychological Review*, *69*, 379–399.
- Sims, H.P., Szilagyi, A.D., & Keller, R.T. (1976). The measurement of job characteristics. *Academy of Management Journal*, *19*, 195–212.
- Smith, P.C., Kendall, L.M., & Hulin, C.L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction. Application, assessment, causes, and consequences*. London: Sage.
- Staw, B.M., & Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: A dispositional approach to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, *70*, 469–480.
- Thorsrud, E., & Emery, F.E. (1964). *Industrielt demokrati. Representasjon på styreplan i bedriftene? Noen norske og utenlandske erfaringer*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Thorsrud, E., & Emery, F.E. (1970). *Mot en ny bedriftsorganisasjon*. Oslo: Johan Grundts Tanum Forlag.
- 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*, *54*(6), 1063–1070.
- Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G. W., & Lofquist, I.H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, no. 22. Minneapolis: University of Minnesota.
- Weiss, H.M., Nicholas, J.P., & Daus, C.S. (1999). An examination of the joint effects of affective experiences and job beliefs on job satisfaction and variations in affective experiences over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *78*, 1–24.

Ståle Einarsen og Anders Skogstad (red.)

# Den dyktige medarbeider

## Behov og forventninger



FAGBOKFORLAGET

Copyright © 2005 by  
Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS  
All Rights Reserved

Printed in the EU for Fagbokforlaget

ISBN 82-450-0234-8

Omslagsdesign, layout og sideombrekking  
er utført ved forlaget  
Illustrasjoner: Wojciech Kropidłowski

Spørsmål om denne boken kan rettes til:  
Fagbokforlaget  
Postboks 6050, Postterminalen  
5892 Bergen  
Tlf.: 55 38 88 00, Faks: 55 38 88 01  
E-post: [fagbokforlaget@fagbokforlaget.no](mailto:fagbokforlaget@fagbokforlaget.no)  
[www.fagbokforlaget.no](http://www.fagbokforlaget.no)

Det må ikke kopieres fra denne boken i strid  
med åndsverkloven eller i strid med avtaler  
om kopiering inngått med Kopinor,  
interesseorgan for rettighetshavere til åndsverk.