



Faktorer som influerer på ansattes trivsel og velvære

- En intervju undersøkelse i et forsikringsselskap -

Tove Rullestad

Masteroppgave

Masterprogram i helsefag

Studieretning for helsefremmende arbeid og helsepsykologi

HEMIL-senteret

Det psykologiske fakultet

Høst 2007

Forord

Arbeidet med denne masteroppgaven har vært en utfordrende og lærerik prosess. Det er mange som fortjener en stor takk for å ha vært med på denne prosessen. Først og fremst vil jeg takke veileder Erling Svensen for å ha vært døråpner til bedriften som denne undersøkelsen er foretatt i, og for inspirerende og dyktig veiledning.

En spesiell takk til Elisabeth Fosse som har inspirert og veiledet på den metodiske delen av oppgaven.

Også takk til Ellen Meyer Hoff på HEMIL-senteret som alltid er imøtekommende og hjelpsom når det gjelder praktiske spørsmål og utfordringer.

Jeg er svært takknemlig overfor forsikringsselskapet som gav meg adgang til intervjupersoner og informasjon som jeg trengte i arbeidet. Jeg er imponert over hvordan jeg er blitt møtt av alle ansatte i selskapet. En spesiell takk til intervjupersonene som delte sine refleksjoner og erfaringer med meg, og som gjorde denne undersøkelsen mulig.

Også takk til støttende medstudenter for faglig og sosialt fellesskap på HEMIL-rommet, og for hyggelige konferanser i Esbjerg og på Lillestrøm.

Til slutt vil jeg rette oppmerksomheten mot verdens beste familie. Takk til Odd Harald og Ida Victoria som har hjulpet meg med korrekturlesing og språklige forbedringer. Takk til Amalie for mange gode måltid etter mange arbeidsdager på lesesalen.

Bergen, 12. august 2007

Tove Rullestad

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse.....	1
Sammendrag.....	6
Abstract.....	7
1.0 Introduksjon.....	8
1.1 Bakgrunn.....	8
1.2 Formål med denne studien.....	10
1.3 Fra fokus på fysisk arbeidsmiljø til positiv psykologi.....	11
2.0 Teoretiske perspektiver	13
2.1 Jobbtilfredshet.....	13
2.1.1 Jobbmotivasjon	15
2.2 Konsekvenser av jobbtilfredshet.....	15
2.3 Helse og helsefremmende arbeid.....	16
2.3.1 Helsefremmende arbeidsplass.....	18
2.4 Arbeidsmiljø i kundesentre	20
2.5 Krav og kontroll.....	21
2.5.1 Arbeid med høy arbeidsbelastning	22
2.5.2 Aktive jobber	22
2.5.3 Jobber med lav belastning.....	23
2.5.4 Passive jobber	23
2.5.5 Sosial støtte	23
2.5.6 Krav-kontroll og krav-mestring	21
2.6 Langtidsfriske og friskfaktorer	25
2.7 Teori om motivasjon på arbeidsplassen.....	27
2.7.1 Rettferdighet	28
2.7.2 Måloppnåelse	28
2.7.3 Kollegialt fellesskap	28

3.0 Formål og problemstillinger	29
3.1 Om kundesenteret i forsikringsselskapet	30
3.2 Undersøkelse om medarbeidertilfredshet	30
3.3 Kampanjer og resultatbasert lønn	31
3.3.1 Resultatbasert lønn.....	32
4.0 Metodiske perspektiver	32
4.1 Tematisering	33
4.2 Planlegging og utvalg	33
4.3 Intervjuer.....	34
4.4 Transkribering.....	34
4.5 Analyse	35
4.6 Verifisering	35
4.6.1 Reliabilitet.....	35
4.6.2 Validitet	36
4.6.3 Generaliserbarhet	37
4.7 Rapportering	37
4.8 Etske betraktninger	38
5.0 Empiri	39
5.1 Hva er trivsel?.....	39
5.2 Forskjeller på trivselsnivå mellom team 1 og team 2	44
5.3 Endring av ansattes trivsel	46
5.4 Negative faktorer i arbeidsmiljøet	50
5.5 Arbeidsplassens betydning for helse.....	53
5.6 Oppsummering.....	56

6.0 Diskusjon	57
6.1 Trivsel og kollegialt fellesskap	57
6.2 Måloppnåelse	58
6.2.1 utfordringer	60
6.3 Rettferdighet	61
6.4 Konsekvenser av kollegialt fellesskap	62
6.4.1 Tilfredshet versus entusiasme	63
6.4.2 Tiltak for å øke ansattes jobbtifredshet.....	63
6.5 Forskjeller i trivsel mellom team 1 og team 2	64
6.6 Endring i jobbtifredshet	64
6.7 Arbeid og helse	66
6.8 Kritikk.....	67
6.9 Diskusjon av metode.....	68
7.0 Konklusjon	70
7.1 Implikasjon for praksis	72
7.2 Implikasjon for forskning	72
8.0 Referanser.....	71
9.0 Vedlegg.....	81

Sammendrag

Hensikt: Studiens hensikt er å undersøke hvilke faktorer som influerer på ansattes trivsel og velvære.

Metode: Studien er en eksplorerende studie som bygger på kvalitative intervjuer av seks ansatte i et forsikringsselskap i Norge.

Resultater: De ansatte rapporterer en høy grad av trivsel på arbeidsplassen. Faktorer som influerer positivt på de intervjuedes trivsel og velvære er; et godt kollegialt fellesskap, det å mestre arbeidsoppgavene, det å trives med leder, det å oppnå gode salgsresultater samt at det er tilrettelagt for at man kan gjøre en best mulig jobb. Økte krav, for høye mål, uforutsigbarhet i ledelsens forventninger til arbeidstakerne, sviktende salgsresultater, lite variasjon i oppgavene, lav kontroll i arbeidet, urettferdighet og mange endringer på kort tid kan endre jobbtilfredshet i negativ retning.

Konklusjon: Ved å tilrettelegge for at arbeidstakerne kan oppnå mål, øke grad av autonomi samt variasjon i arbeidet kan man øke grad av jobbtilfredshet hos ansatte. Det er også avgjørende for arbeidstakeres jobbtilfredshet å ha utfordrende arbeidsoppgaver, å være en del av et godt kollegialt fellesskap og å bli behandlet rettferdig i alle forhold som berører dem som arbeidstakere.

Nøkkelord: jobbtilfredshet, jobbmotivasjon, entusiasme, helsefremmende arbeid, langtidsfrisk, friskfaktorer, krav-kontroll modellen, trefaktorteori om motivasjon på arbeidsplassen.

Abstract

The purpose of this study was to explore employees' experiences of job-satisfaction and well-being to gain knowledge concerning the factors that influence job satisfaction and well-being. This is a study that used qualitative research interviews to explore job satisfaction and well-being for six employees in an insurance company in Norway. The participants reported a high degree of job satisfaction. The findings suggest that having good colleagues, being able to cope with work-related tasks, achieving good sales results and that work conditions are organized so that employees can work at their best, have a positive influence on the participant's job satisfaction and well-being. On the other hand, factors that appear to have a negative influence on the participants' experience of job satisfaction and well-being include increased performance demands, unpredictable leadership, a decline in sales results, injustice, many changes within a short period and little variation in the tasks to be performed. In order to increase the level of job satisfaction and well-being it is important to organize so that employees can achieve goals, increase the degree to which employees influence their job situation, to increase the degree of variation in their tasks and to provide them with challenging enough work. It is also important for employees' job satisfaction to have good colleagues and to be fairly treated.

Key words: job satisfaction, job motivation, enthusiasm, long-term healthy, health promotion, well-being, job-demand model, three factor theory of human motivation in the workplace

1.0 Introduksjon

1.1 Bakgrunn

Mange arbeidstakere bruker daglig omtrent en tredjedel av døgnet på arbeid og for mange mennesker er arbeidet en svært viktig del av livet. Arbeid er viktig for materiell velferd og helse, fordi arbeid gir inntekt, identitet og sosial kontakt (Naidoo & Wills, 2000). I arbeidslivet følger man ledelsens instruksjoner og man innordner seg andres styring (Knardahl, 1998). Dette innebærer en viss grad av manglende kontroll over egen arbeidsdag. Av slike grunner er det enighet om at alle bør ha et trygt og godt arbeidsmiljø, og at arbeidet ikke skal skape helsemessige problemer (Knardahl, 1998). Ansattes trivsel og velvære har stor betydning for deres helse (Faragher, Cass, & Cooper, 2005; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) og temaet trivsel og velvære har lenge vært på forskningsagendaen.

Systematiske studier av sammenhenger mellom arbeid og helse er et felt i stadig fremdrift. Det har i mange år vært viet relativt stor oppmerksomhet på det fysiske miljøet på arbeidsplassen og det å beskytte arbeidere mot fare (Naidoo & Wills, 2000). På bakgrunn av dette har vi mye kunnskap om risikofaktorene som er knyttet til arbeidslivet og hvordan disse kan forebygges. Når det gjelder kunnskap om faktorer som skaper trivsel, bedre helse, engasjement og entusiasme i arbeidslivet har vi et betydelig mindre forskningsfelt. Dette innebærer at vi vet mindre om hvordan vi kan fremme de positive faktorene i arbeidslivet.

I løpet av de siste årene har det vokst frem en forskning med et nytt perspektiv i Norden. Lanseringen av begrepet *langtidsfrisk* er et eksempel fra forskning med et nytt og bredere perspektiv på sammenhenger mellom arbeid og helse er (Johnsson, Lugn, & Rexed, 2006). Begrepet langtidsfrisk ble formulert av den svenske legen Johnny Johnsson (2006) i begynnelsen av 1990-årene og dette er et nytt begrep med et annet fokus enn sykefravær og arbeidsrelatert sykdom. Johnsson understreker at det er arbeidsgivers ansvar å skape forutsetninger for sunne medarbeidere som holder seg friske over lange perioder (Johnsson et al., 2006). Sentralt for tenkningen i dette perspektivet er for eksempel det å studere mennesker som er langtidsfriske og

undersøke hva det er som gjør at de holder seg friske. Et eksempel fra denne forskningen er det svenske forskningsprosjektet *Veier til et friskere arbeidsliv* der Gunnar Aronsson og Tomas Lindh (2004) har undersøkt hva som kjennetegner langtidsfriske arbeidstakere.

Innenfor dette perspektivet på sammenhenger mellom arbeid og helse argumenterer forskerne for å vende oppmerksomheten bort fra det å være opptatt av negative faktorer i arbeidslivet til heller å studere de positive faktorene (Aronsson & Lindh, 2004; Johnsson et al., 2006). Det som er grunnleggende her er en erkjennelse av at trivsel og god helse ikke bare henger sammen med fravær av negative risikofylte forhold, men at det eksisterer en rekke faktorer som kan bidra til å skape gode og helsefremmende arbeidsmiljøer. Utfordringen fremover vil være å avdekke slike faktorer og å utvikle disse i arbeidsmiljøarbeid.

I de senere år har man i økende grad sett på arbeidsplassen som en naturlig arena for helsefremmende arbeid (Faragher et al., 2005; Helsedepartementet, 2003) og begrepet *helsefremmende arbeidsplass* trekkes stadig oftere frem. I Norge ble den første nasjonale konferansen om helsefremmende arbeidsplasser arrangert av Statens arbeidsmiljøinstitutt, partene i arbeidslivet, Administrasjonsdepartementet og Sosialdepartementet i 2002 (Bjørnstad, 2006b). *Lillestrømerklæringen om helsefremmende arbeidsplasser* ble utviklet med formålet ”å skape arbeidsplasser som gir alle mulighet til å ta i bruk sine ressurser og derigjennom bidra til verdiskaping og sunne, levedyktige virksomheter” (Bjørnstad, 2006b). Utgangspunkt for Lillestrømerklæringen var å starte en prosess som gav innhold til begrepet *helsefremmende arbeidsplass*. Videre var det å markere en dreining i oppmerksomheten i arbeidsmiljøarbeidet mot relasjoner mellom mennesker og deres muligheter for utvikling, samt å bygge et inkluderende arbeidsliv og organisasjonskulturer der dialog, gjensidig respekt og åpne prosesser er viktige elementer.

1.2 Formål med denne studien

Hensikten med dette masterprosjektet er å undersøke hvilke faktorer som spiller inn på ansattes trivsel og velvære. Hvilke prosesser som foregår når trivselsnivå opprettholdes og endres er et område som er lite utforsket. Ved å intervju arbeidstakere på en systematisk og grundig måte kan vi få mer kunnskap om hva som er viktig for å bevare og for å endre grad av trivsel. Å identifisere faktorer som influerer på endring av trivselsnivå kan være et bidrag til mer kunnskap om hvordan man kan styrke arbeidsmiljøet og utvikle helsefremmende arbeidsplasser. Mer kunnskap og oppmerksomhet om å fremme helse på arbeidsarenaen kan bidra til å utvikle strategier og målrettede tiltak for å øke nærvær i arbeidslivet.

Det har vært en økning i sykefraværet fra slutten av 1990 tallet og frem til i dag, til tross for at befolkningen ikke er mer syke enn tidligere (Mæland, 2005). Sykefravær har store økonomiske kostnader for samfunnet, bedriften og enkeltindividet. Det å falle utenfor arbeidslivet er en risikofaktor for individets helse (Mæland, 2005). For at arbeidsstyrken skal være så stor og aktiv som mulig, og ha en så god helse som mulig, er det viktig å arbeide for å redusere sykefraværet. På bakgrunn av denne uønskede utviklingen er en rekke tiltak satt i gang for å forhindre at mennesker faller utenfor arbeidslivet.

Et tiltak er *Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv*. Avtalen ble første gang inngått mellom regjeringen og partene i arbeidslivet i oktober 2001. Intensjonsavtalen ble inngått for en fireårs periode fra 3. oktober 2001 til 31. desember 2005. Formålet med avtalen var å initiere arbeidet med å skape et mer inkluderende arbeidsliv til beste for den enkelte arbeidstaker, arbeidsplass og for samfunnet, samt også å redusere bruk av sykefravær og uføretrygd. I desember 2005 ble det inngått en ny intensjonsavtale med varighet fra 1.1.2006 til 31.12.2009. Den nye intensjonsavtalen skal i tillegg til målene fra den foregående avtalen bidra til: at man jobber for å få et mer inkluderende arbeidsliv til beste for den enkelte arbeidstaker, den enkelte arbeidsplass og samfunnet forøvrig, en reduksjon i sykefravær og av uføretrygd, og at den enkeltes ressurser og arbeidsevne utvikles og benyttes i aktivt arbeid. De overordnede nasjonale målene er; å forebygge sykefravær, å øke fokuset på jobbnærvær og å hindre at mennesker faller ut av arbeidslivet.

I et arbeidsliv med et kontinuerlig fokus på å ha høyest mulig produksjon til så lave kostnader som mulig, blir konsekvensene ofte marginal bemanning og høye krav til effektivitet i den enkelte bedrift. Utviklingen og bruken av begrepet ”produksjon” kan tjene som ett eksempel på dagens krav om effektivitet på stadig flere arenaer. Tidligere ble begrepet produksjon brukt om fysisk produksjon av varer. I dag brukes begrepet i større grad om organisasjoners aktivitet og for å måle arbeidsmengde. Det brukes for eksempel om antall pasienter som blir behandlet på sykehus og om antall studenter som blir uteksaminert ved høyskoler og universiteter. I mange organisasjoner settes det opp mål for ansattes og avdelingers produksjon under en antagelse om at alle arbeidsoppgaver kan telles og måles. En slik effektiviseringstankegang kan gi assosiasjoner til Fredrick Taylors effektivitetsstudier i USA på begynnelsen av 1900-tallet (Cardy & Selvarajan, 2001). Det har ifølge Kjersti Halvorsen vært en renessanse de siste ti år for Taylors effektiviseringstanker (Halvorsen, 2007).

Til tross for et sterkt fokus på effektivitet i dagens arbeidsliv er Skandinavia på flere måter et pionerområde i arbeidet for gode arbeidsmiljøer. Dette er blant annet fordi demografiske og politiske forutsetninger for å gjøre undersøkelser av arbeid og helse her har vært tilstede (Knardahl, 1998). I mange land i Europa er lovgivningen en rettesnor for helse og velvære på arbeidsplassen. Dette har ført til økt oppmerksomhet og utvikling av arbeidet med helse og velvære. Vi har eksempler på slik lovgivning i Norge og i Sverige. I den norske arbeidsmiljøloven understrekes det at arbeidsforholdene må tilrettelegges slik at de ansatte kan influere på egen arbeidssituasjon (Arbeidsmiljøloven, 2007). Arbeidet må også organiseres for å utvikle kompetanse, sosiale kontakter og muligheten til å treffe beslutninger, og det er arbeidsgiver som har ansvaret for en slik tilrettelegging (Arbeidsmiljøloven, 2007).

1.3 Fra fokus på fysisk arbeidsmiljø til positiv psykologi

Målet om å fremme velvære på jobb er ikke nytt, det har vært arbeidshelsebevegelsens intensjon fra sent på 1960 tallet blant annet i USA, Sverige og Norge (Karasek & Theorell, 1990). Det har imidlertid vært mest oppmerksomhet på det fysiske miljøet på arbeidsplassen (Naidoo & Wills, 2000) og arbeidslivsforskningen har hovedsaklig

fokusert på forhold i arbeidsmiljøet som influerer negativt på ansattes helse (Abrahamsson et al., 2003; Schaufeli & Bakker, 2004). Konflikter, helsefarlig ledelse, mobbing, stress og utbrenthet, har vært sentrale forskningsområder i arbeids- og organisasjonspsykologi. Forskning på menneskelig styrke og på hva som kjennetegner de som fungerer optimalt, har ikke vært viet like mye oppmerksomhet (Schaufeli & Bakker, 2004; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). I de senere år har det vært rettet et sterkere søkelys på positive kvaliteter i mennesket, og dette skiftet i perspektiv blir omtalt som den *positive psykologien*. Målet for forskning på positiv psykologi er å være en katalysator for endring i psykologiens fokusområde, fra å være opptatt av å behandle vonde livsopplevelser til også å styrke positive kvaliteter i mennesket (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Forskningsfeltet i positiv psykologi er; velvære, tilfredshet, håp, optimisme og lykke. På individnivå handler det om positive individuelle trekk som evne til å oppleve kjærlighet, mot, estetikk, utholdenhet, evne til tilgivelse, originalitet, fremtidstankegang, åndelighet, talent og visdom. På gruppenivå handler det om verdier i samfunnet og institusjoner som tilrettelegger for at mennesker kan være gode samfunnsborgere (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Verdiene på dette nivået er ansvarlighet, altruisme, det å være moderat, tolerant, dannet og å ha arbeidsmoral (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Innenfor den positive psykologien antas det for eksempel at trivsel og glede er noe annet enn fravær av mistrivsel og tristhet, til forskjell fra antakelsen om at trivsel er det motsatte av mistrivsel. Sistnevnte antagelse vil si at dersom faktorene som skaper trivsel ikke er tilstede, så skapes mistrivsel, og motsatt. Et eksempel fra forskning på personlighet, har avdekket at positiv affektivitet og negativ affektivitet er uavhengige av hverandre, til forskjell fra to motsatte poler på et kontinuum (Watson, Clark, & Tellegen, 1988). Det som kjennetegner personer med positiv affektivitet er et høyt energinivå, entusiasme og engasjement. Negativ affektivitet forbindes med nevrotisisme, nervøsitet, og negativ innstilling (Watson et al., 1988). Resultater fra denne forskningen viser at faktorer som påvirker negativ affektivitet er kvalitativt forskjellig fra å være motsatte faktorer av det som influerer på positiv affektivitet.

2.0 Teoretiske perspektiver

Dette kapittelet inneholder begrepsavklaringer og teoretisk bakgrunn for tema i denne studien. Ulike perspektiv på jobbtilfredshet vil kort presenteres og det vil bli belyst hvordan vi kan forstå begrepet jobbtilfredshet, samt konsekvenser av jobbtilfredshet. Helsebegrepet og helsefremmende arbeid vil bli gjort rede for, samt studier av *friskfaktorer* på arbeidsplassen. *Krav-kontroll modellen, krav-kontroll-sosial støtte modellen* (Karasek & Theorell, 1990) og *Trefaktorteori om motivasjon på arbeidsplassen* (Sirota, Mischkind, & Meltzer, 2005) vil kort presenteres fordi datamaterialet skal drøftes i lys av disse. Tidligere forskning på området vil bli presentert.

2.1 Jobbtilfredshet

Jobbtilfredshet kan sees på som et overordnet begrep der individet uttrykker tilfredshet med arbeidet generelt (Coomber & Barriball, 2007) og det kan også sees på som tilfredshet med ulike aspekter ved jobben. Ifølge Paul Spector (1997) kan vi si at jobbtilfredshet er en emosjonell tilstand som er nært forbundet med kognitiv aktivitet, og at det er nært forbundet med personers holdning til arbeidet. Spector (1997) argumenterer for at jobbtilfredshet bør forstås som et flerdimensjonalt begrep fordi ansatte kan være fornøyd med noen aspekter ved jobben og misfornøyd med andre.

Et nyere begrep for jobbtilfredshet er begrepet *jobbengasjement*. Forskerne Wilmar Schaufeli og Arnold Bakker (2004) definerer jobbengasjement som en relativ permanent følelsesmessig tilstand som karakteriseres av *vitalitet, entusiasme og fordypelse*. Vitalitet beskrives som høyt energinivå, utholdenhet og vilje til å anstrenge seg i arbeidet. Entusiasme er beskrevet som en følelse av inspirasjon, stolthet, utfordring og en sterk identifisering med arbeidet, samt en følelse av det en gjør er viktig. Den siste dimensjonen, fordypning i arbeidet, karakteriseres av evnen til dyp konsentrasjon og det å være så opptatt av arbeidsoppgavene at en nesten ikke enser noe rundt seg, eller at tiden går uten at man merker det (Schaufeli & Bakker, 2004).

Jobbtilfredshet trenger ikke utelukkende å være et individuelt fenomen, det vil si at den sosiale gruppe i mange tilfeller kan ha en vesentlig innflytelse på grad av jobbtilfredshet hos gruppemedlemmene (Cranny, Smith, & Stone, 1992). Ifølge forskning vil grad av jobbtilfredshet til mennesker som vi identifiserer oss med og som vi benytter som referansegruppe påvirke vår trivsel (Cranny et al., 1992).

Vi skiller mellom situasjonelle teorier, personlighetstilnærminger og interaktive teorier når det gjelder ulike perspektiv på jobbtilfredshet. Ifølge Judge, Parker, Colbert, Heller, og Ilies, (2001) er det situasjonelle teorier som har fått mest støtte i forskning. Disse teoriene tar utgangspunkt i at jobbtilfredshet er en funksjon av aspekter ved jobben eller arbeidsmiljøet (Judge, Parker et al., 2001). Eksempler på situasjonelle teorier er Herzberg's to-faktor teori, sosial informasjonsbearbeidingsteori og Hackmans og Oldhams Jobb-karakteristika modell (Judge, Parker et al., 2001).

I forskningen på jobbtilfredshet har det blitt viet mest oppmerksomhet til konsekvensene av arbeidets innhold. Av de situasjonelle teoriene har Hackman og Oldhams *jobb-karakteristika modell* fått mest støtte (Judge, Parker et al., 2001). Hovedantakelsen i denne modellen er at indre karakteristikker i arbeidet, slik som autonomi og variasjon, fremmer jobbtilfredshet. Dette gjelder spesielt for individer som har utvikling og vekst som preferanser (Judge, Parker et al., 2001). Ifølge Herzbergs tofaktorteori er det svært viktig å ha arbeidsinnholdet og arbeidsforholdene i fokus for å legge til rette for jobbtilfredshet og jobbmotivasjon (Judge, Parker et al., 2001).

På tvers av mange kulturer har arbeidets karakter og individets personlighet, samt interaksjonen mellom disse påvirkning på jobbtilfredshet (Judge, Parker et al., 2001). Personlighetstilnærminger tar utgangspunkt i at jobbtilfredshet er et resultat av individets personlighet og dets persepsjon av jobben. Når det gjelder personlighetens betydning for jobbtilfredshet, har studier vist at personlighetstrekk influerer på jobbtilfredshet (Judge, Parker et al., 2001). Individ med høy grad av positiv affektivitet, lav grad av negativ affektivitet, som er positive i evalueringen av seg selv, er mer tilbøyelig til å være tilfreds med jobben (Judge, Parker et al., 2001).

Interaktive teorier tar utgangspunkt i at jobbtilfredshet er en funksjon av påvirkninger i omgivelsene og individuelle forskjeller (Judge, Parker et al., 2001).

2.1.1 Jobbmotivasjon

Begrepet jobbengasjement inneholder et nært beslektet begrep, nemlig *jobbmotivasjon*, og dette kan illustrere at det er flere overlappende teorier og modeller for å forklare jobbtilfredshet og jobbmotivasjon. *Jobbmotivasjon* kan defineres som: “a set of energetic forces that originates both within as well as beyond an individuals being, to initiate work-related behaviour and to determine its form, direction, intensity and duration.” (Donovan, 2001, s. 53).

Til tross for at det ikke er enighet om en felles definisjon av begrepene i litteraturen kan vi si at hovedforskjellen på jobbtilfredshet og jobbmotivasjon er at jobbtilfredshet handler om en emosjonell tilstand av arbeidsglede, og at jobbmotivasjon omhandler en tilstand der krefter eller energi mobiliseres, samt at mobiliseringen av energien har en retning. Men det er ikke så enkelt å skille entydig mellom teorier og modeller om jobbtilfredshet og jobbmotivasjon og det er betydelig overlapp i forsøkene på å forklare disse begrepene. Både Hackman og Oldhams jobb-karakteristika modell og Herzbergs to-faktorteori handler om motivasjon. Ifølge tofaktorteorien er det svært viktig å ha arbeidsinnholdet og arbeidsforholdene i fokus for å legge til rette for jobbtilfredshet og jobbmotivasjon, og Herzberg likestiller disse begrepene (Haukedal, 2005).

Mye av forskningen om jobbtilfredshet har handlet om hvem som trives på jobben og hvilke psykososiale forhold som kan korrelere med jobbtilfredshet. I forskningen på jobbtilfredshet har det også vært sentralt å se på ulike aspekter ved jobben (arbeidets innhold), arbeidsmiljøet og konsekvenser av arbeid og som individets holdning til arbeidet (Judge, Parker et al., 2001).

2.2 Konsekvenser av jobbtilfredshet

Temaet jobbtilfredshet berører noe viktig for de fleste mennesker fordi arbeidet utgjør en svært viktig del av våre liv. Arbeid spiller en viktig rolle for selvfølelse, selvtilit (Faragher et al., 2005; Siegrist, 1996) og for å skape en meningsfull tilværelse. Blant annet på grunn av dette er jobbtilfredshet kanskje det mest studerte feltet i

organisasjonpsykologien (Judge, Parker et al., 2001; Sirota et al., 2005) og det er flere grunner for at interessen vedrørende trivselsproblematikken er stor. En høy grad av jobbtilfredshet antas å ha gunstig effekt på en bedrifts organisatoriske fungering og effektivitet (Harter, Hayes, & Schmidt, 2002; Judge T.A, Bono J.E, Thoresen C.J, & Patton G.K, 2001; Salanova, Agut, & Peiro, 2005; Wright & Cropanzano, 2000) og forskning om jobbtilfredshet har praktiske implikasjoner for ansatte i arbeidslivet (Judge, Parker et al., 2001).

Når det gjelder begrepet *turnover* kan det forklares som det fenomen at folk slutter i sine stillinger og i dagligtalen beskrives dette ofte som ”gjennomtrekk”. En antagelse i litteraturen om relasjonen mellom jobbtilfredshet og turnover er at grad av jobbtilfredshet vil være en prediktor for om ansatte vil bli værende i bedriften eller ikke (Coomber & Barriball, 2007). Men høy turnover kan skyldes mange andre faktorer enn lav jobbtilfredshet, for eksempel som en del av karriereplanlegging eller forhold på arbeidsmarkedet (Haukedal, 2005). Det er ikke noen klar sammenheng mellom jobbtilfredshet og fravær. Konklusjonen som trekkes fra den faglige litteraturen på feltet, er at sammenhengen mellom jobbtilfredshet og fravær i beste fall er svak (Einarsen & Schultze, 2000) og at relasjonen mellom trivsel og fravær verken er bekreftet eller avkreftet (Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001).

Ansattes jobbtilfredshet har som nevnt innledningsvis stor betydning for helse. Helsebegrepet er et omdiskutert begrep og det kan forstås på mange ulike måter. I de senere år har det vært en økende oppmerksomhet på helsefremmende arbeid i yrkeslivet (St. meld. nr. 16, 2002-2003). I det følgende blir det kort gjort rede for hvordan begrepene helse og helsefremmende arbeid kan forstås.

2.3 Helse og helsefremmende arbeid

Helse kan sees på som et kontinuum mellom ytterpunktene god helse og dårlig helse (Antonovsky, 2000). Verdens helseorganisasjon definerer helse som noe annet enn fravær av sykdom (WHO, 1946). Helse defineres som ”fullstendig fysisk, mentalt, og sosialt velvære, og ikke bare som fravær av sykdom” (WHO, 1946).

Denne definisjonen er kritisert for å være vanskelig å oppnå, og den er kritisert fordi definisjonen innebærer at helse er noe subjektivt (Andrews, 1997). Det er bare er individet selv som kan vite om man har fysisk, mentalt og sosialt velvære og dette impliserer det subjektive ved dette helsebegrepet (Andrews, 1997).

I Ottawa-charteret for helsefremmende arbeid ble denne definisjonen på helse videreutviklet til at helse er en ressurs i hverdagslivet og ikke et mål i seg selv (WHO, 1986). Med Ottawa-charteret får vi et radikalt skifte i perspektiv på helse. Dette skiftet understreket at man trengte noe nytt og annerledes enn den tradisjonelle helsetjenesten for å håndtere datidens helseutfordringer på en bedre måte.

Helsefremmende arbeid kan defineres som ”*den prosess som setter folk i stand til å få økt kontroll over og forbedre sin helse*” (WHO, 1986). Idégrunnet for helsefremmende arbeid ble manifestert på den første internasjonale konferansen for helsefremmende arbeid i Ottawa i 1986. Et viktig fokus i det helsefremmende arbeidet er at det gjenspeiler troen på at alle mennesker har ressurser og kapasitet til å definere egne problemer og evne til å utvikle meningsfulle håndteringsstrategier. Helse skapes og utvikles i hverdagslivet og i helsefremmende arbeid rettes oppmerksomheten mot arenaer der mennesker bor, arbeider og lærer. Helsefremmende arbeid kan drives på mange nivåer; det individuelle nivået, det mellommenneskelige nivået, i lokalsamfunnet, på arbeidsplasser, på skoler og på det politiske nivået. Helsefremmende arbeid handler blant annet om å gjennomføre tiltak som øker sannsynligheten for god helse, overskudd og trivsel. I Ottawa-charteret (1986) trekkes arbeidslivet frem som en viktig arena for helsefremmende arbeid og alle nivåer fra politikk til individuell livsstil inkluderes.

Arbeidsplassen blir i økende grad sett som en naturlig arena for helsefremmende arbeid (Faragher et al., 2005; Helsedepartementet, 2003) og begrepet *helsefremmende arbeidsplass* trekkes stadig oftere frem.

2.3.1 Helsefremmende arbeidsplass

I arbeidet med helsefremming på arbeidsplassen har det tidligere vært hovedfokus på intervensjoner med formål å bevare og forbedre fysisk form, helse og velvære blant ansatte (Maes & van der Doef, 2004). Dersom vi tar et historisk tilbakeblikk kan vi avdekke at helsefremming på arbeidsplassen har gått gjennom flere faser (Maes & van der Doef, 2004). I den første fasen ble arbeiderens helse og velvære ikke sett på som et mål i seg selv, det var hovedsakelig fokus på produksjon og fysiske aspekter for sikkerhet på arbeidsplassen. I den neste fasen ble det rettet en økende oppmerksomhet mot helse og velvære blant ledere, og som en konsekvens av dette ble stresshåndtering og/eller fysiske treningsprogram tilbudt denne gruppen, men ikke deres underordnede. I den tredje fasen ble sykdoms og ulykkesforebygging det sentrale fokusområde. Reduksjon av helserisiko, som for eksempel røyking, høyt kolesterol og høyt blodtrykk, ble fokus for en rekke intervensjoner som blant annet bestod av råd om atferdsendringer. I den neste fasen ble helsefremmingsprogrammer med velvære introdusert. Slike programmer som erkjente relasjonen mellom velvære og helse, ble tilbudt alle ansatte. Det var i denne fasen helsefremmende arbeid ble et mål, til forskjell fra det å kun ha fokus på sykdoms- og skadeforebygging. To ofte siterte helse- og velværeprogram, er de amerikanske; Johnson & Johnson *Live for Life* og *Data Controls Stay-well program* (Maes & Doef, 2004). Disse programmene ble utviklet for å forbedre ansattes helse og velvære ved å fremme individuell atferd, for eksempel røykeslutt, vekt, fysisk aktivitet, stresshåndtering, diett, redusert alkoholinntak osv. (Maes & Doef, 2004).

I dag kan man se en femte fase i helsefremmende programmer på arbeidsplassen, spesielt i Europa, Canada og i Australia. Ved siden av intervensjoner som fokuserer på livsstil og ansattes helserisiko, så intervensjoner helsefremmingsprogram på kvaliteter ved arbeidet, som kan være årsaker til problemer i området helse, velvære og sikkerhet. Ifølge Harden (1999) referert i (Maes & van der Doef, 2004) blir arbeidsplassen her sett som en viktig determinant for helse. Det mest kjente programmet i Europa innenfor dette femte stadiet er *Brabantia programmet* fra Nederland (Maes & van der Doef, 2004). Dette er en intervensjonsstudie med intervensjoner på arbeidernes helseatferd, psykososiale sider ved arbeidet og tiltak på følgende områder; fysisk aktivitet, kosthold,

forbruk av alkohol og røyking. Programmet hadde fire målsetninger; å øke ansattes velvære, særlig jobbtilfredshet, øke sikkerheten, bidra til mer positive helsevaner hos arbeidstakerne og en reduksjon i sykefravær. Et viktig formål med programmet var å redusere kostnader forbundet med sykdom hos arbeidstakere. Intervensjonsstudien viste oppmuntrende resultater (Maes & van der Doef, 2004). Det ble avdekket en relativ nedgang i risiko for hjerte- og karsykdom i intervensjonsgruppen (dette skyldtes en nedgang i kolesterolnivået). Videre fant man en positiv endring i ansattes opplevelse av psykologiske jobbkraav. På ett tidspunkt registrerte man en positiv endring i ergonomiske forhold og sykefraværet gikk kraftig ned. På ett område var resultatene mer blandet, stressreaksjonene hos arbeidstakerne ble redusert på kort sikt, men økte på lengre sikt (Maes & van der Doef, 2004).

Det er en hovedforskjell mellom amerikansk og europeisk tilnærming til helsefremming på arbeidsplassen. I kontrast til amerikanske program, så fokuserer man i Europa ikke bare på individuell helseatferd, men også på å skape og tilrettelegge for gode arbeidsmiljøer (Maes & van der Doef, 2004).

I den nye norske arbeidsmiljøloven (Arbeidsmiljøloven, 2007) er helsefremmende arbeidsplass nevnt som et eget og nytt punkt. Loven har samme formål som tidligere, å sikre full trygghet mot skader og sykdom, trygge ansettelsesforhold og lokal ivaretagelse og utvikling i arbeidsmiljøet. Den nye loven skal dessuten ivareta likebehandling, legge til rette for tilpasninger i tråd med den enkeltes forutsetninger og livssituasjon, samt bidra til å utvikle helsefremmende arbeidsplasser og et inkluderende arbeidsliv.

I Lillestrøm erklæringen om helsefremmende arbeidsplasser legges det vekt på at helsefremmende arbeidsplasser skapes når arbeidsplassen åpner opp for og imøtekommer den enkeltes behov, ressurser og potensial samt at man kan utvikle helsefremmende arbeidsplasser ved deltakerstyrte prosesser (Bjørnstad, 2006b). Formålet med erklæringen er at virksomheten må bli en vekstplass for den ansatte, at bedriftskulturen må være inkluderende og åpen for egenart og mangfold. Det handler også om hvordan man kan jobbe for et mer inkluderende arbeidsliv som tar vare på, og utvikler mennesker. I Luxemburg deklarasjonen (ENWHP, 1997) defineres en helsefremmende arbeidsplass som følger:

Workplace Health Promotion (WHP) is the combined efforts of employers, employees and society to improve the health and well-being of people at work. This can be achieved by a combination of improving the work organization and the working environment, promoting active participation and by encouraging personal development.

I denne definisjonen vektlegges arbeidstakeres, arbeidsgiveres og samfunnets ansvar for å fremme helse og velvære på arbeidsplassen.

Arbeidstakerne som blir intervjuet i denne studien jobber i et forsikringsselskap. I mange forsikringsselskap har de et kundesenter. Hovedaktiviteter på kundesenteret er salg av forsikringer per telefon, men de har også andre oppgaver som forsikringsveiledning og forfallende arbeid. De som blir intervjuet i denne studien jobber på kundesenteret i forsikringsselskapet.

2.4 Arbeidsmiljø i kundesentre

Utviklingen i bruk av kundesentre har vokst de senere år (Holman, 2002; Tuten & Neidermeyer, 2004). Vi kan skille mellom kundesentre som håndterer interne forespørsler i en organisasjon, for eksempel intern brukerstøtte og kundesentre som tar imot eksterne forespørsler. Kundesentre er en verdifull ressurs for en organisasjon, men slike sentre har vist seg å være en arbeidsplass med et høyt arbeidspress, og et arbeidsmiljø med et høyt stressnivå (Proper, 1998). Et arbeidsmiljø som er preget av høye krav, kombinert med lav innflytelse i arbeidssituasjonen kan være medvirkende årsaker til negative utfall for organisasjoner som høy turnover og et høyt fravær (Pettersen, 2005; James 1998 i, Tuten & Neidermeyer, 2004). Individ med slike jobber har en høyere forekomst av hjertesykdommer og depresjon enn individ som befinner seg i arbeidssituasjoner der de enten har høyere kontroll eller lavere krav (Karasek, Baker, Marxer, Ahlbom, & Theorell, 1981). Det er mange studier som har vist at lav kontroll og autonomi korrelerer med en opplevelse av høy arbeidsbelastning og lav jobbtilfredshet (Elovainio, Kivimaki, Steen, & Kalliomaki-Levanto, 2000; Karasek, 1979).

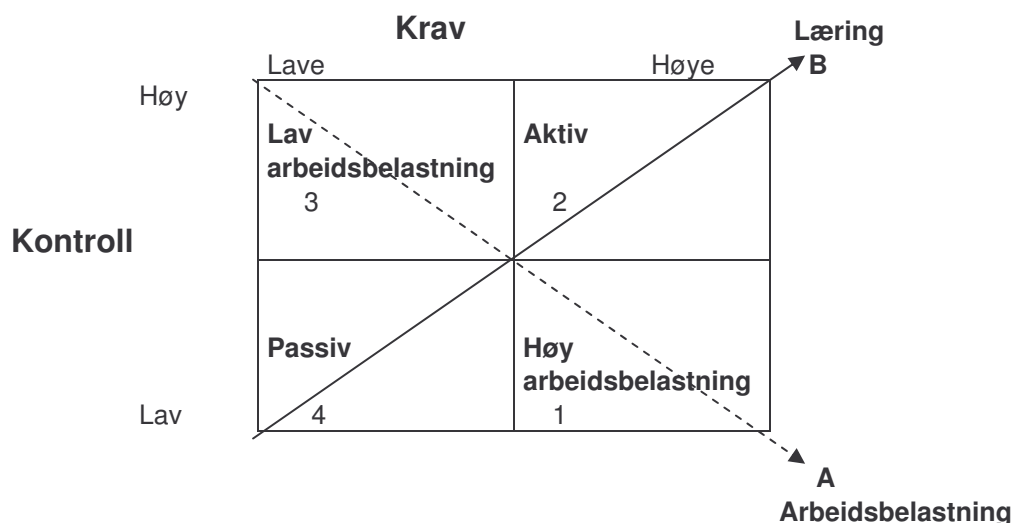
Karasek og Theorell (1990) sin modell om krav og kontroll er en av de mest brukte modeller på psykososialt arbeidsmiljø og dets relasjon til helse (Elovainio et al., 2000; Eriksen & Ursin, 1999). I det følgende vil krav-kontroll modellen bli kort presentert.

2.5 Krav og kontroll

Ifølge denne modellen bestemmes helse og velvære på arbeidsplassen av de krav som stilles til en person, og av muligheten til å utøve kontroll over sin arbeidssituasjon (Karasek, 1979).

Hovedtanken i modellen er at en arbeidssituasjon som stiller høye psykologiske krav, og samtidig gir liten mulighet for egen kontroll i arbeidssituasjonen, slår dårlig ut på ansattes helse (Karasek & Theorell, 1990). Krav i jobben vil si kvalitative og kvantitative krav som stilles i arbeidet. Muligheten for innflytelse til å velge selv i egen arbeidssituasjon, for eksempel hvordan arbeidet utføres, rekkefølge, tid, anledning til å ta pauser osv. refererer til kontroll i arbeidet (Knardahl, 1998). Det er ikke bare muligheten til å bestemme i selve arbeidet som er viktig, det er også viktig med en balanse mellom avslappende aktiviteter og arbeid. Dement (1969) referert i (Karasek & Theorell, 1990) hevder at uten balanse mellom avslappende aktiviteter og arbeid, kan effektiviteten bli redusert.

Figur 1. Krav-kontroll-modellen (Karasek & Theorell, 1990)



2.5.1 Arbeid med høy arbeidsbelastning

Ifølge krav-kontroll modellen er det stor risiko for at jobbpress og relaterte helseproblemer vil forekomme i situasjoner der høye krav sammenfaller med lav kontroll (Karasek & Theorell, 1990). En slik arbeidssituasjon kan karakteriseres som en jobb med høy belastning, og denne arbeidssituasjonen kan være en betydelig helserisiko (Karasek & Theorell, 1990). Konsekvenser av høy arbeidsbelastning kan være tretthet, angst, depresjon og fysisk sykdom, og slike tilstander inntreffer når de psykologiske kravene av jobben er høye og arbeiderens selvbestemmelse er lav (Karasek & Theorell, 1990). En arbeidssituasjon med høy belastning gir den tydeligste effekten på folks psykiske helse (Karasek & Theorell, 1990). I kontrast til kvadrant 1 i figur 1 skal vi gå over til en mer utviklende kvadrant, nemlig *aktive jobber* i kvadrant 2.

2.5.2 Aktive jobber

Noen av de mest utfordrende situasjoner i profesjonelt arbeid er situasjoner som krever maksimal ytelse, samtidig som de er uten negativ psykologisk belastning. Slike situasjoner på arbeidsplassen kan karakteriseres som aktive jobber i den øvre kvadranten til høyre i figur 1. Eksempler på personer som har aktive jobber er beskrevet av Csikszentmihalyi (1989); det kan være kirurger som utfører krevende operasjoner, eller fjellklatrere som strever for å nå toppen. Slike situasjoner, som er svært krevende, involverer arbeidere i aktiviteter der de føler de har kontroll og friheten til å bruke alle ferdigheter. Csikszentmihalyi (1989) beskriver denne form for aktivitet som *flyt*. Flyt beskriver det vi erfarer når vi har en optimal opplevelse. Mihalyi Csikszentmihalyi vektlegger at intensjoner, mål og motivasjon er sentrale for å oppnå gode opplevelser (Csikszentmihalyi, 1989). Når det er samsvar mellom krav i arbeidet og personens ferdigheter oppstår det en optimal situasjon for effektivt arbeid. Denne formen for arbeid der graden av kontroll er høy, samtidig som de psykologiske kravene også er høye, kan karakteriseres som en aktiv jobb (Karasek & Theorell, 1990). Ifølge Krav-kontroll modellen kan det fra slike jobber predikeres positive psykologiske utfall, som læring og vekst og slike utfall bidrar til høy produktivitet. Jobber med høye krav og høy grad av kontroll fører til et høyt nivå av jobbtilfredshet, og det er en aktiv tilstand som

gir læring og vekst. Det er med andre ord forskjell på høye krav som er utfordrende for arbeidstakere, og høye krav som ikke er utfordrende.

2.5.3 Jobber med lav belastning

Det som karakteriserer arbeid med lav belastning er arbeidssituasjoner med få psykologiske krav, og et høyt nivå av kontroll er vist i kvadrant 3 i figur 1. Dette kan karakterisere visse typer jobber, som for eksempel ulike typer vakter, der du skal være klar til å jobbe dersom noe oppstår. I denne arbeidssituasjonen er det ifølge krav-kontroll modellen lav risiko for å få problemer med helsen.

2.5.4 Passive jobber

Passive jobber er arbeidssituasjoner med lave krav og lav kontroll, vist i kvadrant 4 i figur 1. Denne kombinasjonen representerer det andre store psykososiale arbeidsproblemet i denne modellen (Karasek & Theorell, 1990), fordi denne arbeidssituasjonen oppleves som demotiverende og kjedelig. I en slik arbeidssituasjon får man verken bruke sin kompetanse eller utviklet seg.

2.5.5 Sosial støtte

Ved forskning på krav-kontroll modellen kom Karasek og Theorell (1990) frem til at sosiale prosesser på arbeidsplassen bare indirekte ble berørt. Det faktum at sosiale interaksjoner på jobb har stor betydning for helse og atferd, førte til at forskerne utvidet modellen med begrepet sosial støtte. Karasek og Theorell (1990) definerer sosial støtte som alle nivå av nyttige sosiale relasjoner fra kollegaer og overordnede. House (1986) skiller mellom fire typer sosial støtte; emosjonell støtte, vurderingsstøtte, informasjonsstøtte og instrumentell støtte.

Inspirert av Johnson og Hall (1988) videreutviklet Karasek og Theorell den opprinnelige krav-kontroll-modellen til å inkludere sosial støtte fra arbeidskollegaer og overordnede, med en liknende interaksjonseffekt som kontroll (i forhold til krav). Med

utvidelsen av sosial støtte som en tredje dimensjon har modellen dermed blitt til krav-kontroll-sosial støtte modellen (Karasek & Theorell, 1990). Med faktorene krav, kontroll, sosial støtte har denne modellen hatt stor innflytelse i forskning på sammenhengen mellom arbeid og helse, og på utviklingen av arbeidsmiljøtiltak og jobbdesign (Knardahl, 2000). Krav-kontroll-sosial støtte-modellen tar utgangspunkt i at opplevelsen av jobbkrav, jobbkontroll og sosial støtte fra kollegaer og overordnede har innvirkning på menneskers helse og velvære (Karasek & Theorell, 1990).

2.5.6 Krav-kontroll og krav-mestring

Det er imidlertid forskjeller på krav som individet tror det kan mestre, og krav som man ikke tror at man kan mestre. Hege Eriksen (1998) har modifisert krav-kontroll modellen, ved å erstatte kontrollbegrepet med begrepet mestring. I den modifiserte modellen defineres mestring som positiv responsforventning (Eriksen, 1998). Hun argumenterer for at det er individets opplevelse av krav og forventningene om mestring som er med på å avgjøre om kravene vil påvirke helsen. Ifølge krav-mestring modellen vil mestring fungere som et filter der opplevelsene filtreres, før de blir opplevd som belastende. Når de oppleves som en belastning refererer dette til negativ responsforventning. I motsatt fall når individet forventer å håndtere en situasjon med positivt resultat, er dette positiv responsforventning. Disse begrepene er sentrale i *The Cognitive Activation Theory of Stress* (CATS) (Ursin & Eriksen, 2004). En hovedantagelse i denne teorien er når mestring defineres som positiv responsforventning er det ikke helserisiko, det er først ved individets manglende mestring at det kan relateres til sykdom (Ursin & Eriksen, 2004). Det er altså individuelle forskjeller i mestring som er utslagsgivende for opplevelsen av krav. Kombinasjonen av høye krav og lav mestring er den verste kombinasjonen for subjektive helseplager (Eriksen & Ursin, 1999).

Hovedforskjellen mellom Karasek og Theorells krav-kontroll modell (1990) og Eriksens krav-mestring modell (1998) er at krav-mestring modellen har en individuell tilnærming Det vil si at det er avhengig av individets mestring hvordan krav oppleves. I krav-kontroll modellen er det et miljøperspektiv Det betyr at det legges vekt på arbeidsgivers tilrettelegging i arbeidsmiljøet slik at ansatte får større kontroll over arbeidsoppgavene.

Et nyere perspektiv på relasjonen mellom arbeid og helse er studier av langtidsfriske og friskfaktorer i arbeidslivet.

2.6 Langtidsfriske og friskfaktorer

Den svenske legen Johnny Johnsson introduserte i begynnelsen av 1990-årene begrepet *langtidsfrisk* (Johnsson et al., 2006). En del av bakgrunnen for dette var hans erfaring som idrettslege der hans hovedoppgave var å avdekke de faktorene hos individ og i team som skaper gode prestasjoner (Johnsson et al., 2006). Formålet med Johnssons studier var å identifisere hvilke faktorer som skaper trivsel og velvære, for så å kunne forsterke slike faktorer på arbeidsplassen (Johnsson et al., 2006). Studier har vist at det kan identifiseres følgende kjennetegn med langtidsfriske medarbeidere; at de trives godt på arbeidsplassen, de trives med å anstrenge seg i arbeidet, de har like mange diagnoser som andre men de opplever ikke sykdommene/plagene som like ubehagelige, de er fremtidsoptimister og de ser på arbeidslivet som en utfordring (Johnsson et al., 2006).

I Aronsson og Lindhs (2004) studie av langtidsfriske stilte de spørsmålet om hvilke arbeids- og private forhold som øker sannsynligheten for at et individ skal være langtidsfrisk. Forskerne definerer langtidsfrisk som det å ha 2 år uten sykefravær, og i denne studien var det 28 % langtidsfriske av et representativt utvalg på 2000 personer (Aronsson & Lindh, 2004). Faktorer som ble avdekket for å øke sannsynligheten for å være langtidsfrisk var: riktig yrke og riktig arbeidsplass, støtte fra leder, tidspress, kontroll, ressurser for å gjøre en god jobb og være fornøyd med eget arbeid. Når det gjelder faktorer på de private forholdene var det; økonomi, arbeidsbelastning, og relasjoner til nære personer.

Studiet av suksessfaktorer i arbeidslivet er inspirert av den positive psykologien. Den positive psykologien representerer et skifte i perspektiv, fra fokus på sykdom til et bredere perspektiv som også inkluderer et søkelys på menneskelige ressurser, styrker og vekst (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Det finnes ikke noen fastlagt definisjon på friskfaktorer, men det er gjort noe forskning på å finne mer ut hvilke faktorer som kjennetegner de som er friske på arbeidsplassen (Abrahamsson et al., 2003).

Friskfaktorer kan defineres som: "En føreteelse som forekommer i den enskildes arbeids-

och/eller totala livsmiljö och levnadsmönster och ger denne förutsättningar för att fungera optimalt, utvecklas och må bra i arbetslivet” (Abrahamsson et al., 2003, s.10).

Ifølge en studie fra Sverige på friskfaktorer i arbeidsorganisasjonen kan slike faktorer handle om relasjoner, spilleregler, samarbeid, kommunikasjon og en god kultur/stemming (Eriksson, 2003). Det er også en tydelig tendens i materialet at mange vektlegger betydningen av rutiner og tydelighet i organisasjonen kombinert med en balanse mellom krav, mål og ressurser (Eriksson, 2003).

En annen svensk forsker definerer friskfaktor som en faktor som påvirker helsen i positiv retning (Lindberg, 2006a). Per Lindberg (2006a) har i en studie sett på friskfaktorer i og utenfor arbeidslivet og resultatene i Lindbergs studie viser at arbeidsgiver med få grep kan minske risikoen for sykefravær. Arbeidsoppgaver med tydelige mål, ros fra overordnede er avgjørende friskfaktorer som gir friske ansatte som trives på jobben. Ifølge resultater i denne studien er det viktig med tydelige arbeidsmål der arbeidstakere vet hva som kreves, og hvilket ansvar en har, i tillegg til at lederen gir oppmuntring og ros for innsatsen. Gode fysiske arbeidsstillinger ble også vurdert som en viktig friskfaktor (Lindberg, 2006a).

I en annen studie av Lindberg, Josephson, Alfredsson, og Vingård (2006) undersøkte man problemstillingen om hvorvidt friskfaktorer er det motsatte av risikofaktorer. Lindberg fant noen determinanter som var gjensidige, men flere enn halvparten ble kun assosiert med det å fremme god helse, eller å forebygge dårlig arbeidsevne (Lindberg et al., 2006). Det å fremme god arbeidsevne syntes mer å være avhengig av fysiske faktorer, klare arbeidsoppgaver og positive tilbakemeldinger. Når det gjelder å forebygge dårlig arbeidsevne, syntes det viktigere med grad av jobbsikkerhet, mulighet for å hvile, samt organisatoriske og psykososiale faktorer (Lindberg et al., 2006). Funn i denne studien viste ulike mønstre for determinanter som fremmer god arbeidsevne og determinanter som kan forebygge dårlig arbeidsevne (Lindberg et al., 2006). Når det er slik at de fleste determinantene er mulig å endre, åpner det opp for mulige intervensjoner i det å fremme god arbeidsevne og å forebygge dårlig arbeidsevne.

Forskningen på friskfaktorer handler om: riktig yrke, riktig arbeidsplass, støtte fra leder, tidspress, kontroll, ressurser for å gjøre en god jobb og være fornøyd med eget arbeid,

relasjoner, spilleregler, samarbeid, kommunikasjon og en god kultur/stemning (Eriksson, 2003). Tydelige mål, ros fra overordnede og gode fysiske arbeidsstillinger ble også vurdert som viktige faktorer (Lindberg, 2006a). I resultatene fra forskning på friskfaktorer legges det mest vekt på bedriftens tilrettelegging for ansattes jobbtilfredshet (Aronsson & Lindh, 2004; Hertting, Nilsson, Theorell, & Larsson, 2003; Lindberg, 2006; Lindberg et al., 2006).

Krav-kontroll modellen er mye brukt i arbeidslivsforskning. En nyere og mindre brukt teori er David Sirota's trefaktorteori om motivasjon på arbeidsplassen (Sirota et al., 2005). I det følgende avsnitt vil det bli kort gjort rede for teorien.

2.7 Teori om motivasjon på arbeidsplassen

Det er lite forskning på i hvilken grad kollegaer influerer på jobbtilfredshet, bortsett fra studier om sosial støtte (House, 1986; Karasek & Theorell, 1990) og om jobbmotivasjon (Sirota et al., 2005). David Sirota bygger teorien på tidligere forskning av McGregors Teori X og Teori Y, McClellands behovsteori, Maslows behovspyramide, Mayos teori om sosiale relasjoner på jobb og Renesis Likerts teori om ledelsesstil (Sirota et al., 2005). Ifølge Sirota's teori om motivasjon på arbeidsplassen søker ansatte å få tilfredstilt behovene; *rettferdighet, måloppnåelse og kollegialt fellesskap* i arbeidssituasjonen (Sirota et al., 2005). Videre hevdes det at når disse behov blir møtt, fører det til entusiasme hos arbeidstakere i det å arbeide for å gjennomføre organisasjonens mål. Ifølge Sirota handler entusiasme om mer enn å være glad eller fornøyd. Entusiastiske ansatte føler at de jobber for et spesielt firma som de er villig til å gi tid og energi utover hva de er betalt for, eller hva som er forventet og som de blir kontrollert på (Sirota et al., 2005).

Ved gjennomgang av arbeidslivsforskning har Sirota med kollegaer (2005) avdekket noen temaer som går igjen uavhengig av yrke, verdensdel, kjønn eller alder. Disse temaene er: arbeidstakere ønsker å være stolte over arbeidet som de gjør, de ønsker å få en rettferdig lønn for innsatsen og stabilitet/forutsigbarhet i arbeidet. Kollegaer er viktige, samarbeid med kollegaer og en hyggelig atmosfære i arbeidsmiljøet. Når disse

fundamentale behov tilfredsstilles blir ansatte entusiastiske, og tilsvarende frustrerte dersom ikke behovene blir dekket. I det følgende blir faktorene i teorien kort presentert.

2.7.1 Rettferdighet

Denne faktoren er delt inn i tre underkategorier; fysiologisk, økonomisk og psykologisk. Fysiologisk rettferdighet handler om et trygt arbeidsmiljø, en arbeidsmengde som ikke skader fysisk eller emosjonell helse og komfortable fysiske arbeidsforhold. Når det gjelder økonomisk rettferdighet, innebærer det å ha en sikker jobb, en tilfredsstillende lønn og tilfredsstillende frynsegoder. Det å bli behandlet med respekt, og å ha tilpasset balanse med personlige og/eller familiebehov, å ha troverdig og konsistent ledelse, og det å bli hørt på når man har noe som man vil ta opp, refererer til psykologisk rettferdighet.

Annen forskning har også vist at rettferdighet i organisasjonen er en viktig determinant for atferds- og holdningsutfall, og det er en viktig psykososial prediktor for arbeidstakers helse (Elovainio, Kivimaki, Steen, & Vahtera, 2004). I en studie av Marko Elovainio med kollegaer (2004) viste de at det er korrelasjon mellom kontroll i arbeidet, rettferdighet i organisasjonen og helse.

2.7.2 Måloppnåelse

Ved statistiske analyser av Sirota Consultings datamateriale (2005), har de avdekket at individets opplevelse av det å oppnå mål har seks primære kilder; utfordring i arbeidet, det å lære noe nytt, evne til å prestere, erkjent viktighet av jobben og det å jobbe for et firma som den ansatte kan være stolt av.

2.7.3 Kollegialt fellesskap

Positive interaksjoner med andre er ikke bare tilfredsstillende, men det er helt essensielt for mental helse (Faragher et al., 2005; Sirota et al., 2005). Ifølge David Sirota (2005) blir det ofte neglisjert i hvilken grad en organisasjon fungerer, ikke bare som en arbeidsplass, men også som et ”samfunn” som tilfredsstiller sosiale og emosjonelle

behov for medlemmene. Kvaliteten på interaksjonen i organisasjoner er i stor grad påvirket av vennlighet og interessefellesskap, men også ved kollegaers kompetanse og samarbeidsevner. Når Sirota (2005) med medarbeidere har forsket på hva som er viktig for jobbtilfredshet, så er det forholdet til kollegaer og teamarbeid i samarbeidsenheten som blir rapportert som de viktigste faktorene. Dette er også viktige faktorer for effektiv utførelse av arbeidet, og for å oppnå organisasjonens mål. Trefaktorteorien legger vekt på arbeidsgivers tilrettelegging for at ansatte skal ha et godt arbeidsmiljø.

3.0 Formål og problemstillinger

Hensikten med denne studien er å få kunnskap om faktorer som spiller inn på ansattes velvære og trivsel. Et forsikringsselskap ble valgt som område for studien.

Forsikringsselskapet har gjennomført spørreskjemaundersøkelser for å kartlegge medarbeidertilfredshet i 2004 og i 2006. I dataene fra disse undersøkelsene ble det avdekket ulikt nivå av trivsel i to ulike team på Kundesenteret, og en forverring av trivselen på det ene teamet. Med utgangspunkt i data fra spørreskjemaundersøkelsen er en av problemstillingene hvorfor det er forskjeller mellom teamene, og hva som eventuelt har skjedd i teamet der man ser en nedgang i trivsel fra forrige undersøkelse. På bakgrunn av dette søker studien å gi svar på følgende problemstilling:

”Hvilke faktorer spiller inn på ansattes trivsel og velvære? ”

For å belyse problemstillingen blir følgende spørsmål stilt:

- 1 Hva er trivsel på arbeidsplassen?
- 2 Hvorfor er det forskjeller på trivselsnivå mellom to ulike team?
- 3 Hvilke faktorer spiller inn på endring av ansattes trivsel?
- 4 Hvilken rolle kan forhold på arbeidsplassen spille inn på helse?
- 5 I hvilken grad kan krav-kontroll modellen og Sirotas trefaktormodell brukes for å analysere empirien?

I det følgende vil det kort bli gjort rede for de ansattes arbeidssituasjon for å gi utfyllende bakgrunnskunnskap når det gjelder de intervjuedes arbeidsforhold.

3.1 Om kundesenteret i forsikringsselskapet

Hovedaktiviteter på kundesenteret er salg av forsikringer, og å hjelpe eksisterende kunder med endringer og rådgivning i privat og bedriftsmarkedet. På kundesenteret der denne studien er gjennomført er det 85 årsverk med 55 % kvinner og 45 % menn. Disse årsverkene er fordelt på syv team. Gjennomsnittalder er 30 år og gjennomsnittsansiennitet i bedriften er 3 år. I 2005 var gjennomsnittet for antall telefonhenvendelser per konsulent 6000, og gjennomsnittlig daglig påloggingstid på telefon for hver ansatt var 6 og en halv time. 13 % av de ansatte sluttet på kundesenteret i 2005, men mange går over i andre interne jobber i selskapet. Personalavdelingen i forsikringsselskapet ønsker å redusere andelen kundekonsulenter og kunderådgivere som slutter på avdelingen. Det er fokus på ansattes trivsel blant annet ved å måle ansattes tilfredshet med en elektronisk spørreskjemaundersøkelse annethvert år, og denne undersøkelsen blir i det følgende kort gjort rede for.

3.2 Undersøkelse om medarbeidertilfredshet

Temaer i undersøkelsen om medarbeidertilfredshet er; ledelse, sosialt samspill, positive utfordringer, jobbkraav, innflytelse i arbeidet, rolleforventinger, og belønning. I etterkant av spørreskjemaundersøkelsen bruker de dataene som kommer frem til å jobbe videre med jobbtildfredshet. Formålet med undersøkelsen er å undersøke ansattes opplevelse av arbeidssituasjonen og å skape utviklingsaktiviteter for den enkelte ansatte, for avdelingen og for forsikringsselskapet som helhet. Bedriften ønsker å være en sikker og attraktiv arbeidsplass, og de har kunnskap om at det å ha tilfredse og lojale ansatte, influerer på medarbeideratferd, kundertilfredshet, kundelojalitet og ikke minst inntjening og verdi. En av tankene bak undersøkelsen fra personalavdelingen er at positive og negative ting skal belyses i den enkelte avdeling for å bevare og for å forbedre trivselsnivå. Etter undersøkelsen arrangeres det et dialogmøte mellom leder og ansatte. I dette møtet blir resultatene presentert og diskutert med medarbeiderne. I etterkant skal de samarbeide om å finne bevaringsområder og forbedringsområder på sitt team. Hensikten med dette er at leder og ansatte skal bli enige om konkrete tiltak som må iverksettes for å sørge for en forbedring på disse områdene. I tillegg blir bevarings- og

forbedringsområdene sendt videre i en såkalt "bottom-up" prosess. Her vil lederens overordnede få en oversikt over bevarings- og forbedringsområdene. I etterkant drives det lederutviklingsprogrammer som tar utgangspunkt i den informasjonen som har kommet frem i dialogmøtene. Intensjonen er å bli enige om noen få endringer som skal prioriteres slik at målet ikke blir urealistisk. Målene skal være konkrete og tiltak blir iverksatt fra ledelsesnivå.

Forsikringsselskapet ønsker å støtte opp om selskapets overordnede strategi gjennom selskapets lønns- og provisjonssystemer, samtidig som de ansatte får mulighet til særskilt belønning for prestasjoner, produksjon og verdiskapning utover det som er ivare tatt gjennom vanlig lønn.

3.3 Kampanjer og resultatbasert lønn

Fra 2003 og frem til 1. oktober 2006 har Kundesenteret hatt et system for bonusavlønnning som har navnet *kampanje*. Hvert team kunne i denne modellen velge utbetalingsmodell i forhold til hvor mye de ønsket å vektlegge individets eller teamets salgsprestasjoner. De kunne velge mellom tre modeller der vektingen i modell 1 var 20 prosent på team og 80 prosent på individ, modell 2 tar utgangspunkt i vektingen 80 prosent på team og 20 prosent på individ. I den tredje modellen er 50 prosent vekting på individ og 50 prosent på team. Når det gjelder mål på telefonteffektivitet, måles den på teamnivå. Målet for telefonteffektivitet innebærer at kunden skal få svar innen 20 sekunder.

I kampanjemodellen fikk medarbeidere kompensert for vanlig grunnlønn ved fravær, og ikke det de tjente som bonus i tillegg til grunnlønn. Kompensasjon for sykefravær ble etter hvert en viktig sak for fagforeningen i forsikringsselskapet. En slik kompensasjon ble inkludert i ny avtale for bonusavlønnning, resultatbasert lønn (RBL) som trådte i kraft 1. oktober 2006.

3.3.1 Resultatbasert lønn

Intensjonen med resultatbasert lønn (RBL) var som intensjonen med kampanje, å øke de ansattes; motivasjon, produktivitet, forretningsforståelse og helhetstenkning.

Hovedmålsettingen for RBL avtalen som trådte i kraft 1. oktober 2006 var å øke fornyelsesprosenten (antall kunder som fornyer forsikringen) og å øke antall nye kunder. Fornyelsesprosent skulle være teambasert, og i tillegg skulle man ha et variabelt element. Dette kunne for eksempel være effektivitet, behovsgjennomgang, kundeindeks, skadeprosent, revisjon og tilslagsprosent. Kundeindeks refererer til hvor fornøyd kundene er med den service de har fått. Dette er en undersøkelse pr. telefon som gjøres etter henvendelsen fra kunden. Hovedforskjellene mellom kampanje og RBL er at den nye avtalen skulle være dels individuelt basert og dels teambasert etter følgende modell og fokusområder: individuelt salg, teambasert fornyelse og teambasert variabelt element.

Til forskjell fra tidligere modell, ble hovedvekten lagt på individuelt salg. Øvre grense for hvor mye ekstra det var mulig å tjene ble økt, og salgsbudsjettene ble økt med 10 %. For team som før hadde valgt den teambaserte utbetalingsmodellen, innebar RBL-modellen en betydelig forskjell ved at den la mest vekt på individuelt salg. En annen forskjell på kampanje og RBL var kompensasjon for fravær. Dette var et sentralt punkt for fagforeningen, og det betyr at ansatte skulle få kompensert både for grunnlønn og det man har tjent i tillegg til grunnlønn ved fravær på grunn av kurs, opplæring og sykdom. Man skulle da beregne et gjennomsnitt av det man hadde tjent i tillegg til grunnlønn de siste 12 måneder, for å kunne betale en kompensasjon for fravær.

4.0 Metodiske perspektiver

Ved å bruke kvalitative metoder kan vi belyse spørsmål som ”Hva er trivsel?”, ”Hva betyr dette” eller ”Hvordan endres trivsel?”. Målet med denne metoden er å få en forståelse av menneskelige erfaringer, opplevelser eller samhandlinger (Malterud, 2003). Når man ønsker å få kunnskap om menneskelige prosesser som samhandling og utvikling, er den kvalitative metode godt egnet. Steinar Kvale (1997) identifiserer 7

faser i det kvalitative forskningsintervju; tematisering, planlegging, intervjuarbeid, transkribering, analysing, verifisering og rapportering.

4.1 Tematisering

Det er gjort mye forskning på jobbtilfredshet og det er kvantitative undersøkelser som er den dominerende metode på dette feltet. Kvantitative studier kan blant annet gi kunnskap om sammenhenger mellom ulike fenomen, og utbredelse av slike. Jeg ønsket å få et bredere perspektiv på temaet ved å bruke en kvantitativ undersøkelse som bakgrunn for studien, og å bruke samtale med ansatte som grunnlag for empiri. I denne studien er det valg av problemstillingene som avgjorde hvilken metode som skulle benyttes. Formålet med et kvalitativt forskningsintervju er å få tak i individets opplevelser og perspektiv på et tema, og samtalen er et godt verktøy for å få tilgang til slike (Fog, 1994). Intensjonen med å bruke kvalitative forskningsintervjuer er å kunne tilføre noe annet og forskjellig fra bruk av kvantitativ metode kan tilføre. I et individuelt intervju kan man få data om hva informantene identifiserer som sentrale faktorer for arbeidstakers trivsel og velvære. Intervjuformen gir informantene muligheter for å eksemplifisere og utdype temaene nærmere. På bakgrunn av dette kan det kvalitative forskningsintervju tilføre feltet noe mer enn det som er mulig å hente informasjon om i en spørreskjemaundersøkelse.

4.2 Planlegging og utvalg

I planleggingen av denne studien orienterte jeg meg i litteratur og forskning på feltet. Det ble etablert kontakt med personalavdelingen i forsikringsselskapet. I de første møtene ble ulike temaer som kunne være interessant å undersøke diskutert. Personalavdelingen i organisasjonen er opptatt av ansattes jobbtilfredshet og hvordan bedriften kan være en attraktiv arbeidsplass. To team på en avdeling ble valgt av personalavdelingen i bedriften fordi det ene teamet har en høy og stabil grad av medarbeidertilfredshet, mens det andre teamet hadde en synkende kurve på tilfredshet. Vi ville derfor undersøke hvorfor tilfredsheten var så høy på det ene teamet og hvorfor den var synkende på det andre teamet.

I denne studien ble seks ansatte fra to ulike team intervjuet. Den første informanten på hvert team ble valgt ut av teamleder, deretter spurte jeg etter informanter som representerte variasjon i alder, kjønn og ansiennitet. Denne utvalgsstrategien omtales i metodelitteraturen som *purposive sampling* (Polit & Beck, 2004). I kvalitativ forskning er det viktigere å skaffe et passende utvalg enn å bestemme antall informanter (Malterud, 2003). Det er vanskelig å bestemme antall informanter før undersøkelsen starter, blant annet fordi et mål for om tilstrekkelig antall informanter knyttes til om metning i intervjuene oppnås. Med metning menes den situasjon som oppstår idet nye intervjuer ikke innebærer informasjon om nye momenter eller tema i intervjuene. Etter min vurdering ble metning oppnådd i denne studien. Informantene er menn og kvinner i alderen fra 26 til 45 år. Ansienniteten deres i forsikringsselskapet var på tidspunktet for intervjuene fra 2 år til 9 år.

4.3 Intervjuer

Jeg utarbeidet en halvstrukturert intervjuguide og pilottestet spørsmålene. Temaene var det mest sentrale i intervjuguiden, fordi jeg ønsket at informantene i størst mulig grad skulle fortelle fritt. I intervjuene la jeg la vekt på en hverdagslig tone, og jeg ønsket å signalisere at jeg lett kan identifisere meg med de ansatte. Dette ble gjort for skape en tilstrekkelig nærhet mellom forsker og informant og en trygg atmosfære for samtale om temaene. Et forskningsintervju skal skille seg fra hverdagssamtalen fordi den skal belyse et tema. Jeg avtalte intervjuene med informantenes teamleder, og alle intervjuene ble gjort på et møterom på informantenes arbeidsplass. Seks ansatte ble intervjuet i perioden fra september til november 2006. Intervjuene ble tatt opp på båndopptaker, og de har en varighet fra 55 minutter til 80 minutter. Informantene var positive til det å bli intervjuet, og de var engasjerte i temaet. I empirikapittelet er sitatene kodet med tall, for eksempel 1/1 eller 2/2. Det siste tallet i sitatkoden indikerer om informanten jobber i team 1 eller i team 2.

4.4 Transkribering

Den første transkripsjonen ble foretatt nært opp til slik som de intervjuede formulerte seg. Intervjuene ble transkribert like etter at intervjuene var gjennomført. Etter noe tid

hørte jeg intervjuene på nytt, for å spore eventuelle feil. Etter andre gangs transkripsjon startet jeg prosessen med å skrive om sitatene til bokmål og til grammatikalsk riktig norsk. Jeg valgte å kutte ut ord som; ikke sant, sånn, hm etc. der ordene ikke hadde betydning for meningsinnholdet i sitatene. Utelatelse av tekst i sitatene er merket med... Min intensjon i transkripsjonsarbeidet har vært å la informantene komme til orde på egne premisser og av denne grunn har sitatene et muntlig preg.

4.5 Analyse

Å analysere intervjumaterialet var både tids- og arbeidsskrevende, samtidig som det var en kontinuerlig prosess. Analysen av datamaterialet startet allerede i intervjusituasjonen ved at jeg underveis i intervjuet oppsummerte hva informantene hadde sagt. Dette gjorde jeg for å sikre meg at jeg hadde forstått hva de mente og for å stimulere til at informantene gjorde seg flere assosiasjoner om temaet. Analysen kan deles inn i fire trinn. I den første fasen dannet jeg meg et helhetsinntrykk av datamaterialet og identifiserte aktuelle tema. I neste fase undersøkte jeg hvilke enheter i teksten som gav mening. Disse dannet grunnlag for kategorier, og de ble brukt for å tydeliggjøre og for å sammenfatte materialets meningsinnhold. Intensjonen med analysen var å kartlegge de ansattes opplevelser og å generere nye forskningsperspektiver på ansattes trivsel og velvære. Analysen kan beskrives som en induktiv tilnærming ved at jeg brukte de empiriske dataene for å finne svar på problemstillingene (Malterud, 2003).

4.6 Verifisering

Verifisering handler om å vurdere studiens reliabilitet, validitet og overførbarhet (Kvale, 1997). Verifiseringsarbeidet bør være en integrert del av hele forskningsprosessen, og de viktigste sidene ved dette arbeidet for denne intervjuundersøkelsen vil bli gjort rede for i dette avsnittet.

4.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvor pålitelig og sannferdig studien er. Bruk av båndopptaker styrker påliteligheten ved å hindre at data misforstås eller endres på grunn av tid, og det

at jeg som intervjuer kunne fokusere på selve intervjuet. På ett av intervjuene virket ikke båndopptakeren som den skulle og jeg noterte stikkordsmessig fra intervjuet. Etter omtrent halve intervjuet var gjennomført begynte opptakeren å fungere og jeg kunne intervjuer som før. For å få mest mulig av intervjuinformasjonen på båndet gjentok jeg noen av spørsmålene.

Transkripsjonen er utført av en person. Det kan svekke påliteligheten, men det er også en styrke ved at alle intervju ble transkribert på samme måte. Det at transkripsjonen ble gjennomført kort tid etter intervjuene, styrker påliteligheten i datamaterialet.

4.6.2 Validitet

Studiens validitet handler om å vurdere i hvilken grad informasjon som kommer frem i studien er gyldig og hva eller hvem den er gyldig for. Validitet berører alle stadiene i intervjuundersøkelsen som ble nevnt innledningsvis og validering bør fungere som kvalitetskontroll i alle stadiene i produksjon av kunnskap (Kvale, 1997). Samtlige intervju startet med en kort introduksjon om formålet med studien, og min rolle i dette arbeidet. Dette gjorde jeg for å avklare min rolle som forsker, og for å styrke indre validitet. Dialogisk validering er blitt brukt for å styrke intersubjektiviteten mellom forsker og informant (Malterud, 2003). Et eksempel på dialogisk validering er å undersøke om jeg har forstått informanten riktig ved å parafrasere det som er gjengitt, og gjenta spørsmålet senere i intervjuet med en annen formulering.

Jeg har ikke sendt det transkriberte intervjuet til informantene, fordi det ordrette transkriberte muntlige språket kan virke usammenhengende og naivt formulert. Ifølge Kvale (1997) er det mer hensiktsmessig å gjengi sitatene på en mer leservennlig måte, derfor sendte jeg empirikapittelet til de intervjuede slik at de kunne undersøke om deres sitater stemte overens med det de mente å si. Dette er med på å styrke validiteten på datamaterialet.

4.6.3 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet er et begrep som ifølge Kirsti Malterud (2003) kan gi assosiasjoner til urealisme om allmenngyldig overførbarhet. Hun argumenterer for å bruke begrepet overførbarhet i stedet for generaliserbarhet fordi overførbarhet impliserer at det finnes grenser for hvordan funn kan gjøres gjeldende i andre sammenhenger enn i den studien ble gjennomført (Malterud, 2003). I kvalitative studier kan det være nyttig å vurdere studiens overførbarhet (Malterud, 2003, Polit & Beck, 2004). Overførbarhet har alltid sine begrensninger, og det alltid vanskelig å vite hvem denne kunnskapen er gyldig for. Empiriske funn vil oftest avspeile en begrenset del av virkeligheten. I denne studien kan noe av kunnskapen gjelde for arbeidstakere generelt, og annen kunnskap kan gjelde for ansatte på kundesentre spesielt. For å finne ut mer om dette kan funn sammenlignes med annen forskning på samme tema. Kvale (1997) bruker begrepet generaliserbarhet, og han skiller mellom tre former; *naturalistisk generalisering*, *statistisk generalisering* og *analytisk generalisering*. *Naturalistisk generalisering* refererer til stilltiende kunnskap om hvordan ting er, men den kan uttrykkes i ord og dermed bli eksplisitt konkret kunnskap. En *statistisk generalisering* er formell og eksplisitt, og den er basert på personer som er tilfeldig valgt fra en befolkning. Ved statistiske metoder kan sikkerhetsnivået ved en generalisering, fra utvalget til den generelle befolkning, uttrykkes med sannsynlighetskoeffisienter. I *analytisk generalisering* ligger en begrunnet vurdering av i hvilken grad funnene fra en studie kan brukes som en rettleiding for hva som kan komme til å skje i en annen situasjon.

4.7 Rapportering

I rapporteringen er det viktig å ivareta de etiske retningslinjene vedrørende informert samtykke, konfidensialitet og å reflektere over mulige konsekvenser av en intervjuundersøkelse (Kvale, 1997). I denne studien er fremstilling av metode og funn gjennomført i henhold til vitenskapelige kriterier, konfidensialitet og til de etiske aspekter (Kvale, 1997).

4.8 Etiske betraktninger

Etisk refleksjon er en kontinuerlig prosess gjennom alle faser av studien (Kvale, 1997). De intervjuede fikk muntlig og skriftlig informasjon om prosjektet. Det ble understreket at det var frivillig å delta. Informantene ble informert både muntlig og skriftlig om at de kunne trekke seg fra prosjektet når som helst.

Intervjuene har vært lagret på minidisc som har vært innelåst og de transkriberte intervjuene har vært lagret på pc med passordbeskyttelse. Navn på forsikringsselskap er ikke referert, team og personer ble aidentifisert i arbeidet med datamaterialet, og ved prosjektets slutt blir materialet anonymisert.

Transkribering av tekst er et etisk anliggende. Det var derfor viktig å skrive sitatene på en sammenhengende og mer skriftlig måte enn det muntlig språk er uten å forandre meningsinnholdet. Dersom man beholder sitater i muntlig form kan de virke usammenhengende og naive, og slike gjengivelser kan virke uheldige (Kvale, 1997)

Ifølge Kirsti Malterud (2003) er det ikke fruktbart å stille spørsmålet om forskeren påvirker forskningsprosessen, men hvordan man påvirker. Dette gjelder uavhengig av metode, og det er viktig å være klar over, og å kunne gjøre rede for forskerens påvirkning (Malterud, 2003). Forskerens forforståelse er ofte en viktig side av forskerens motivasjon for å ville forske på et spesielt tema. En del av forskningsprosessen vil være å sette sin forforståelse tilside, og være åpen for det empiriske materialet (Malterud, 2003). I det kvalitative forskningsintervju er det viktig at forskeren i størst mulig grad holder seg selv i bakgrunnen og lar informantene komme til orde på egne premisser.

Studiens hensikt er også å fremheve forbedringspotensialet for ansattes jobbtidfredshet på arbeidsplassen. Det er viktig å følge opp med informasjon om funn i denne undersøkelsen og hvilken betydning funnene har for eventuelle tiltak for å forbedre ansattes trivsel og velvære på arbeidsplassen.

Denne studien ble godkjent av Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste A/S i september 2006.

5.0 Empiri

I dette kapitlet blir funnene presentert og de presenteres i kategorier som er i overensstemmelse med studiens problemstillinger. Disse handler om; hva trivsel er, om forskjeller i trivselsnivå mellom to team, om hvilke faktorer som kan influere på ansattes trivsel og hvordan arbeidsplassen kan influere på ansattes helse. For å variere den språklige formuleringen i presentasjon av funn, brukes ordene informant, den intervjuede og den ansatte i den samme betydning.

5.1 Hva er trivsel?

I første del av intervjuet ble informantene spurt om hva de forbinder med trivsel på arbeidsplassen. En informant svarer.

”... Trivsel er å levere resultater som bedriften og leder forventer at du skal, men noe som er vel så viktig er det sosiale på arbeidsplassen... For meg er det delt i to, det er i forhold til det sosiale og til selve arbeidet.” (3/1)

For denne informanten er det å trives på jobb nært knyttet til arbeidsoppgaver, levere gode resultater og ”det sosiale”. En annen informant uttrykker seg på denne måten når jeg spør hva vedkommende forbinder med trivsel på arbeidsplassen.

”Det som er viktig for meg i forhold til trivsel er først og fremst at jeg mestrer jobben min og har gode kollegaer som jeg trives med. Det er også viktig at det er lagt til rette for å ha det bra på jobb...at man har det utstyret som kreves for å kunne gjøre jobben sin.Jeg føler at det er lagt til rette på alle måter...” (4/2)

For denne informanten er det å mestre arbeidsoppgavene, å ha gode kollegaer og at det er tilrettelagt for at vedkommende kan gjøre jobben, som er viktig for vedkommendes trivsel. På spørsmålet om hva som er viktigst i forhold til trivsel svarer han følgende.

”Det sosiale er det viktigste for min del, det å ha en god tone med folk som man jobber med. Å treffe noen kollegaer etter arbeidstid er også veldig viktig.” (4/2)

Følgende sitat fra en annen informant i et annet team, bekrefter at det er det sosiale miljøet som er viktigst for vedkommende, og hvor viktig det er.

”Det som har holdt meg igjen fra å søke på andre jobber...er nok den sosiale trivselen på arbeidsplassen. Hvis jeg hadde vært her syv og en halv time hver dag og ikke hadde det noe særlig, så hadde jeg ikke jobbet her heller...Det er et veldig godt miljø, sosialt sett...” (3/1)

Når jeg spør hvorfor de trives så godt sammen får jeg ulike svar fra to kollegaer i team 1.

”Det er litt vanskelig å vite, men standarden ble satt da vi møttes etter sist omorganisering, folk kom fra forskjellige team, og vi ble samlet i nye,...Alle er enige om at vi vil ha det på den måten her, så det er veldig greit (smiler).” (6/1)

”Jeg tror det går på det at vi har et unikt samhold her inne og at vi snakker mye om ting. Vi får negative ting opp i lyset, så evaluerer vi det, og deretter er vi ferdige med det” (1/1)

Den ene av de intervjuede synes det er vanskelig å svare på hvorfor de trives så godt, mens informant 1/1 trekker frem flere faktorer som er viktige for det å trives på jobb. Hun legger vekt på at de har et spesielt samhold, at de kan diskutere og at det er viktig å ta opp saker fortløpende.

Når jeg stiller spørsmål om hvorfor de trives så godt til informantene i det andre teamet får jeg følgende svar.

”...vi går veldig godt sammen...Resultatmessig har vi også klart oss godt, og det er viktig fordi det er det vi blir målt på, og vi har en leder som jeg er fornøyd med. Så jeg ville ikke ha byttet team med noen andre....” (4/2)

”At vi har godt humør, god takhøyde, at vi er flinke i jobben, at vi har tillit til hverandre og at man kan stole på hverandre. Det å ta seg tid til å snakke med hverandre i fem minutter har stor betydning, det å bli bedre kjent.” (5/2)

Den ene av de intervjuede legger vekt på salgsresultater og teamleder, og kollegaen på samme team legger vekt på godt humør, at de er dyktige i arbeidet, at de har tillit til hverandre og det å ta seg tid til å bli bedre kjent. Som vi kan se i sitatene er det forskjeller i opplevelse av trivsel mellom team 1 og team 2 fra; ”*unikkt samhold*” til ”*det å ta seg tid til å bli bedre kjent*”.

På spørsmålet om hva trivsel er for de som er intervjuet handler det om det å levere forventede resultater og tilrettelegging fra bedriften. Det informantene rapporterer som det aller viktigste i trivselsbildet er gode kollegaer. For en av informantene (3/1) er det den sosiale trivselen som er den viktigste årsaken til at han fortsatt jobber på Kundesenteret.

Mange bedrifter har ulike trivselstiltak for å være en attraktiv arbeidsplass, og for å bevare og å øke ansattes jobbtilfredshet. I neste avsnitt skal vi se hvordan de intervjuede opplever noen tiltak.

”...vi fikk fri en hel dag, og da hadde vi sportslig aktivitet sammen...Det å gjøre noe helt annet sammen som gjør at du blir kjent på en annen måte, det å være borte fra huset, kontoret og oppgavene her, det er veldig kjekt.” (5/2)

Informanten i dette sitatet referer til ”teamdag” der medlemmene av teamet kan bestemme hva de skal gjøre, og hvor de skal være. Dette er et tiltak som de intervjuede setter pris på, og dette tiltaket legger forsikringsselskapet til rette for en til to dager i løpet av et år.

Det er imidlertid forskjeller blant de ansattes opplevelse av tiltak for å bevare og å øke trivsel.

”Jeg er ikke så opptatt av tiltak, fordi jeg er ansatt her for å gjøre en jobb som jeg har min lønn for. Jeg trives med det jeg holder på med, jeg trives med kollegaene mine...jeg har arbeidstid fra 8 til halv fire, og jeg slipper å tenke på jobben på fritiden. Jeg har fri hver fredag, og har det egentlig jævlig godt, unnskyld at jeg sier det.” (1er). (1/1)

Denne informanten gir uttrykk for at hun ikke har behov for sentralt ledede tiltak for å bevare eller for å øke trivselen, men hun opplever tiltak i eget team som viktigere.

”...det som vi har inne hos oss, det er noe helt annet. Vi har noen samlinger i løpet av et år, og det har mye å si for trivselen inne hos oss. Det å ha en hyggelig tone og en hyggelig atmosfære, og at vi kan gå ut og kose oss sammen...dette har noe med trivsel å gjøre.”

Når det gjelder synspunkt på hvilke virkemidler ledelsen bør sette fokus på, har hun følgende mening.

”...jeg tror de hadde kommet mye lenger med å øke lønnen, de hadde fått mye mer stabile folk med høyere lønn, slik at familier kan leve av det de tjener.” (1/1)

En annen informant på det andre teamet er opptatt av nye utfordringer på spørsmål om hva de intervjuede ville satt i verk dersom de var ansvarlig for trivselstiltak.

”Jeg ville forsøkt å gi hver enkelt en utfordring som de ønsket. Dersom det var flere som ønsket å drive med opplæring, så ville jeg ha forsøkt å få det til, spesielt dersom jeg visste at dette var noe som kunne være med på å motivere medarbeiderne til å fortsette i jobben sin på Kundesenteret.” (5/2)

Dette sitatet kan illustrere hvor viktig de ansatte synes det er med variasjon og nye utfordringer i arbeidshverdagen, også som et viktig ”tiltak” for å øke trivselen.

Temaet variasjon og utfordringer i arbeidet opptok alle som er intervjuet, og sitater som handler om dette vil bli presentert i et senere avsnitt.

Når det gjelder de intervjuedes oppfatninger om tiltak for å bevare og for å øke trivselen i bedriften skiller det mellom sentralt ledete tiltak og teamtiltak. De ansatte synes det er positivt med sosiale tiltak på teamnivå, og teamdag er ifølge informantene et eksempel på et vellykket tiltak.

Nå skal vi over til en annen faktor som ble avdekket som viktig for trivsel i intervjuene og det er hvordan salgsresultater er knyttet til ansattes trivsel.

Som tidligere nevnt er salgsresultater en faktor som kan påvirke trivsel i positiv og i negativ retning. En av informantene uttrykker seg på følgende måte; *”Trivsel er å levere de resultater som bedriften og leder forventer at du skal.” (3/1)* I det følgende er flere sitater som forteller hvordan resultatene er knyttet opp mot trivsel.

”Teamet er et bedre team, resultatmessig enn det jeg var på før, og dermed blir det mindre mas fra ledere...Så lenge vi gjør det bra er det ingen som kommer inn med pekefingeren, eller som skal sette i gang tiltak...” (6/1)

”Teamet er opptatt av trivsel på det sosiale, men de er veldig opptatt av resultatene. Vårt team skal være et team som hele tiden leverer. Jeg tror at hvis teamet over lengre tid hadde levert dårlige resultater, så tror jeg at trivselen hadde gått betraktelig ned.” (3/1)

I dette siste sitatet peker informanten på en faktor som kan spille inn på endring av trivsel i negativ retning, og det er dersom de gode resultatene uteblir.

I forbindelse med salgsresultater, og spesielt dersom resultatene ikke er gode nok, settes det fokus på det fra ledelsen.

”Da er det typisk masing av typen: ”Løft av telefonen mer for å få inn flere salg”... Så begynner de å se på om folk tar for mange pauser. De kan bruke alt mot deg, og da blir det dårligere stemning, og det er ikke gøy. Resultatene har mye å si, sånt sett.” (6/1)

Denne atferden fra ledelsen oppleves som negativt i arbeidsmiljøet. Ledelse har ikke vært et eget tema i intervjuene, men informantene har kommet inn på ulike aspekter ved ledelse når det gjelder salgsresultatene betydning og resultatbasert lønn. Som vi har sett i dette avsnittet er salgsresultater nært knyttet til ansattes trivsel, og det synes som om gode resultater er en svært viktig del av team 1 sin identitet. Dette betyr at det å jobbe mot et felles mål, å støtte hverandre, og det å oppnå de oppsatte mål er en viktig del av teamfølelsen.

Alle informantene gir uttrykk for at gode kollegaer spiller en svært viktig rolle for å ha det godt på arbeidsplassen. Som vi har sett i dette avsnittet om trivsel på arbeidsplassen legger informantene vekt på hvor viktig det sosiale miljøet og gode kollegaer er. For å finne ut hva en god kollega er, spør jeg hvilken rolle de har i forhold til trivsel på sitt team.

”...jeg har svært god kontakt med alle på teamet og jeg prøver å få litt godt humør inn i hverdagen. Jeg prøver i alle fall å bidra til god trivsel og et godt samhold.” (4/2)

”...det er meningen at jeg skal være positiv og hjelpe når de trenger hjelp. Jeg forsøker å møte de positivt og jeg har fått tilbakemelding om at de setter pris på at jeg har bred erfaring og kompetanse på temaet, og at det er godt å ha en person som har det.” (5/2)

I dette avsnittet har vi sett at positive faktorer for de intervjuede er gode kollegaer, et godt samhold og det å trives med teamleder. Videre blir det rapportert at det å mestre arbeidsoppgavene, å oppnå gode salgsresultater, og at det er tilrettelagt for at de kan gjøre jobben best mulig, er viktige faktorer i denne sammenhengen.

5.2 Forskjeller på trivselsnivå mellom team 1 og team 2

De som ble intervjuet understreket hvor viktig de synes det er å trives på jobb, og alle som ble intervjuet gav uttrykk for at de trives godt på arbeidsplassen. I dette avsnittet skal vi se på om det er forskjeller mellom teamene, og hvorfor det eventuelt er forskjeller.

På bakgrunn av to undersøkelser om medarbeidertilfredshet som ble gjennomført i 2004 og i 2006 ble det rapportert ulikt nivå av trivsel i teamene, og en forverring av trivselen i det ene teamet. Det er naturlig å spørre seg hvorfor det er forskjeller mellom teamene, og hva som er endret i teamet med en nedgang i trivsel. Selv om man har kvantitative data på at det er forskjeller, er det likevel viktig å stille spørsmålet hvordan de ansatte opplever trivsel i teamet.

”Jeg vil si at vi har en høy grad av trivsel hos oss. Vi har et veldig godt forhold til hverandre,... og et veldig godt arbeidsmiljø.” (2/2)

”Svært bra, alle er utrolig godt sammensveiset, og det er kanonhøy takhøyde (ler ved tanken), så jeg trives veldig godt med dem jeg jobber med.” (6/1)

Til forskjell fra data fra spørreskjemaundersøkelsene ble det ved å intervju ansatte ikke rapportert forskjeller på individuelt trivselsnivå. Selv om disse sitatene kan synes like i tekstinnhold, er det noe som ikke kommer frem ved å lese teksten. Det som ikke kommer frem er hvordan disse utsagnene ble uttrykt. Informanten fra team 2 uttrykte seg med monoton stemme og uten entusiasme, mens informanten fra team 1 uttrykte seg med entusiasme og humor. Måten de formulerte seg på fortalte mer enn ordene, og jeg kunne merke at det er en forskjell mellom de to team. Jeg fulgte opp dette med spørsmål om hva de kunne tenke seg var årsak til en nedgang i trivsel i temaet fra forrige undersøkelse om medarbeidertilfredshet som ble utført i 2004, til undersøkelsen som ble foretatt i 2006. Følgende sitat er et svar på spørsmålet om nedgang i trivsel fra 2004 til 2006.

”Det kan ha sammenheng med en del forandringer som har skjedd de siste to årene, både i forhold til måten vi blir målt på, og at vi har fått danske eiere. Mange endringer og at kravene til oss øker, kan føles frustrerende. Man kan føle seg maktesløs i forhold til avgjørelser som blir tatt i et annet land, at det blir distansert.” (4/2)

Det som ble rapportert som en mulig årsak til nedgang i trivselen er strukturelle forhold som da kunne ha gitt ”utslag” for alle team. Selv om dette sitatet kan illustrere endringer i bedriften som gjelder alle ansatte, så forteller informanten også at mange endringer og økte krav er faktorer som kan føre til at ansattes trivsel blir redusert. Disse faktorene skal vi komme tilbake til i avsnitt 5.3 der temaet endring av trivsel blir presentert. Det ble ikke avdekket individuelle forskjeller i trivselsnivå i intervjuene, bortsett fra i måten det ble uttrykt på, men det kom frem under intervjuene at det er forskjeller på teamnivå. Et av spørsmålene for å belyse problemstillingen i denne studien er hvorfor det er forskjeller på grad av trivselsnivå i team 1 og team 2. Følgende sitater kan illustrere denne forskjellen.

”...Hvis noen har fått inn et stort salg så jubler vi og gratulerer...Når vi er et team, og vi når de budsjettene som er satt, så er det svært positivt at en får solgt mye, fordi det gagnar oss alle. Vi ligger veldig likt når det gjelder salg, alle yter....” (1/1)

” ...det er et mye større fokus på resultater der jeg jobber nå... teamet er veldig preget av at vi skal levere, og vi hjelper hverandre å levere. Det er en litt annen måte å jobbe på enn jeg har vært vant til tidligere, da har det vært mer sånn en og en. Her får jeg egentlig mer teamfølelse.” (3/1)

Til forskjell fra denne måten å arbeide på uttrykker en informant fra team 2 seg på følgende måte om det å samarbeide om salg.

”Det er egentlig veldig individuelt fordi det er tilfeldig hvilke telefoner man tar, og det er ikke samarbeid...man deler kanskje litt erfaring... Så prøver vi å være positive hvis andre gjør det bra. Det blir ofte noe som man holder for seg selv, og som man deler med noen på teamet. Det er selvfølgelig ikke så kjekt for de som ikke har en god måned å høre at det går veldig bra for andre, så man må tenke seg litt om før en snakker høyt om sånne ting.” (4/2)

Som vi kan se i sitatene er det tydelige forskjeller på grad av samarbeid og teamfølelsen mellom team 1 og team 2. I teamet som har valgt å samarbeide er det en sterkere teamfølelse, og ”det å gjøre hverandre gode” synes å være en fremtredende måte å tenke på hos medlemmer av dette teamet. Spørsmålet om hva som skjer med teamfølelsen ved strukturelle endringer som fører til at det individuelle salget får sterkere fokus, skal vi se på i neste avsnitt som handler om hvilke faktorer som kan påvirke endring av trivsel.

5.3 Endring av ansattes trivsel

I dette avsnittet skal vi se på beskrivelser om hva som kan influere på endring av trivsel, hvilke faktorer som kan føre til nedgang av trivselsnivå og hvilke faktorer som kan føre til en bedring av trivsel.

Det er allment kjent at endringer oppleves som belastende i mange arbeidsmiljø, og dette blir bekreftet av de som er intervjuet i denne bedriften. Endringer blir rapportert som en negativ faktor, og her følger et eksempel fra en av de intervjuede.

”Det er noe som skjer hele tiden, det er mange forandringer i systemet som foregår på utsiden av det vi holder på med, som fører til negative ting på arbeidsplassen. Jeg har ikke sett bort fra det å finne meg noe annet...du trenger nye utfordringer, jeg ser ikke for meg å sitte her til eg er 67 år...Forandringer vil sannsynligvis komme på et nivå som jeg kanskje ikke vil kunne klare å innfinne meg med.” (1/1)

I tillegg til hvordan informanten opplever endringer i organisasjonen taes det opp i hvilken grad jobben er forenlig med egen fremtid.

Som vi har sett i ovennevnte sitater er det flere faktorer som kan påvirke endring av ansattes trivsel. Det som er nevnt er dersom salgsbudsjetter ikke oppnåes og når mange endringer finner sted i organisasjonen, så kan dette påvirke ansattes trivsel.

Fra 1. oktober i 2006 har ikke teamene valget mellom en individbasert og teambasert avlønning. I det nye systemet for bonuslønn, resultatbasert lønn (RBL) er hovedvekten lagt på et individuelt nivå for budsjettoppnåelse og bonusavlønning. Dette opptar alle informantene og mange er urolige for hvordan den ordningen vil slå ut på trivsel, spesielt i team 1 der en sterkere teamfølelse er avdekket. Dette kan illustreres ved to sitater fra to ansatte fra samme team.

”For trivselen tror jeg ikke at den har hjulpet noe... Før var det en teambasert løsning, hvis jeg fikk inn et stort salg, så hjalp det resten av teamet. Nå når det måles individuelt så er man mer likegyldig, ”fint for de”, liksom, så du blir ikke så glad på andre sine vegne som du kanskje burde vært (ler litt). Man tenker kanskje hvorfor ikke jeg fikk den telefonen i stedet for. På den annen side så har du sjansen til å få mye mer utbetalt nå enn du fikk tidligere, så det er gjerne litt opp, men for samspeillet i teamet så er det ikke noen fordel.” (6/1)

En annen person i samme team er bekymret for hvordan det nye avlønningssystemet vil influere på trivselen i temaet: *”Jeg vet ikke hvordan det vil påvirke...”* (med trist stemme) (1/1). Men også i det andre teamet oppleves den nye ordningen som en trussel mot den høye trivselen.

”Jeg tror at det vil føre til at folk blir frustrerte og det vil helt klart gå ut over trivselen, fordi du føler deg mindre verdsatt dersom du føler at du må yte mye mer for den samme belønningen som før.” (4/2)

En kollega i samme team er mer positiv til det nye.

”Det som er positivt med nye kampanjen er at det som blir utbetalt vil bli ført som lønn i stedet for bonus, slik at man vil få et høyere beregningsgrunnlag til pensjon og feriepenger. Det er veldig positivt, men budsjettene er høyere, så det blir spennende å se om vi klarer det.” (5/2)

En annen informant er bekymret for bedriften ved den forestående endringen.

”...det vil bli flere som får utbetaling og det betyr flere utgifter for firmaet. Jeg tror ikke at det fører til det beste for firmaet, det fører kanskje til at noen yter veldig mye, at noen brenner seg ut. Andre kommer til å gjøre bare det de må gjøre fordi de ikke kommer opp på de nivåene som forlanges.” (1/1)

Ledelsen blir også nevnt i forbindelse med RBL. Men det er ikke nærmeste overordnede de intervjuede refererer til, det er ledelse på et høyere nivå i organisasjonen.

”...RBL opplegget...har jeg sagt nei til, det passer ikke meg. Det har vært mye snakk om team og teamsamarbeid, at vi skal jobbe sammen mot et felles mål, og det prosjektet har vi hatt i mange år, og det fungerer kjempefint inne hos oss, og så skal ledelsen komme inn og ødelegge... Da spiller det ingen rolle hvor vi sitter og selger.” (1/1)

Denne informanten opplever at det de har jobbet i flere år for å oppnå, et godt samarbeid, og det å jobbe i team på best mulig måte nå blir ”ødelagt” av ledelsen. De fleste av de intervjuede var bekymret for hvordan den nye bonusavlønningen vil virke inn på trivsel i teamet. Hva som vil skje med teamfølelsen i team 1 er et interessant spørsmål å forfølge videre, dersom RBL skal fortsette utover prøveperioden på seks måneder.

En annen viktig faktor som informant 1/1 tar opp er jobbens betydning for fremtiden. Det at hun ikke ser sin jobb som forenlig med egen fremtid, er en usikkerhetsfaktor som kan påvirke helse.

Når jeg spør om hva som skal til for å endre trivselen i positiv retning så sier en av informantene: *”Jeg tror ikke det går”*, og han ler godt. (6/1). Dette kan illustrere hvor godt denne informanten trives i sitt nåværende team. Vedkommende uttrykker også at

kollegaer som har skiftet jobb internt savner det gode samholdet som de var en del av på dette teamet: ”*alle savner det samholdet som vi har her på teamet*”. (6/1). En informant fra det andre teamet svarer på en annen måte.

”Det går på dette med langsiktighet. For eksempel blir vi målt på salg, og det som jeg synes er viktig er det å kunne se litt frem i tid på hva som forventes av deg, slik at man kan innstille seg på det, og hva som eventuelt kanskje kan endre seg...Sosiale hendelser er noe som jeg synes er svært viktig for at vi skal få et godt samhold på teamet, og for å bli bedre å bli kjent med kollegaene. Dette synes jeg er viktig for å få bedre trivsel.” (4/2)

Denne informanten har tydelig den nye ordningen med bonusavlønning i tankene når han refererer til langsiktighet. Forutsigbarhet i forventninger fra ledelsen og sosiale aktiviteter er det blir trukket frem som viktig for forbedring av trivselen i team 2.

Sosiale aktiviteter blir fremhevet som viktig for å bevare og for å øke trivselsnivået. I sitatet nedenfor beskrives en reaksjon fra en ansatt på at ledelsen ikke syntes de kunne bruke 15 minutter på en sosial samling.

”Vi pleide for eksempel ha vinlotteri på fredager. Da samlet vi oss for å prate litt og trekke lodd. I januar fikk vi beskjed om at vi måtte ta loddtrekning på e-post (lattermild). Da er jo hele poenget vekke og det ga jeg tilbakemelding på, at dette går ikke,... så fikk vi lov til å møtes allikevel.” (2/2)

Ansatte på kundesenteret har et stillesittende og rutinepreget arbeid, og det uttrykkes på følgende måte av en informant.

”Vi har jo en ganske lite fysisk jobb, vi sitter ved en kontorpult hele dagen, du går til pause, til faksen og kopimaskinen, så det blir lite bevegelse.” (4/2)

På grunn av arbeidets karakter er alle informantene opptatt av å få ”et avbrekk i dagen”, og med det mener de variasjon og nye utfordringer. Det er imidlertid forskjeller blant informantene på opplevelse av utfordringer. Ansatte med kort ansiennitet opplever at det er mer utfordringer i arbeidet enn ansatte som har lang ansiennitet.

”Det er ganske variert fordi du møter forskjellige problemstillinger med forskjellige kunder. Noen ganger må man kontakte andre avdelinger, og man kommer opp i veldig mye forskjellig.” (4/2)

En informant med lengre ansiennitet uttrykker seg på følgende måte når det gjelder utfordringer i arbeidet.

”Akkurat nå er ikke selve jobben kjempeutfordrende, det er enkelte næringslivsting som kan være litt bryssomme, der du må undersøke saker som gjerne tar en halv dag, men det er ikke hver dag.” (6/1)

Når det gjelder endring i positiv retning blir variasjon og utfordringer rapportert å være viktig for de ansatte. Dette uttrykkes under ulike deler av intervjuet, og det er noe som begge teamene er opptatt av.

”Jeg tror absolutt at det er potensial for forbedring når det gjelder variasjon i arbeidet, i arbeidsoppgaver og alt som man blir målt på, for der føler jeg at man ikke har så stor innvirkning egentlig.” (2/2)

”Det å drive opplæring er et avbrekk i dagen, og det er noe som de fleste ønsker. Det er noe som er kjekt å holde på med og som motiverer til innsats.” (5/2)

”Når det gjelder forbedringsområde, så ønsker vi å ha flere utfordringer uten at det går ut over salget og det vi blir målt på. Eksempler på slike oppgaver er verv og opplæring av nye konsulenter. Når vi i dag har opplæring av nye konsulenter så er det arbeidsoppgaver som kommer på toppen av høye krav. Dette er perioder som kan være stressende, og da merker jeg at det ”knyter seg” i nakken....” (5/2)

Forutsigbarhet i forventninger fra ledelsen, sosiale aktiviteter, variasjon og utfordringer, og en bedre tilrettelegging for variasjon, blir trukket frem som viktig for forbedring av trivselen.

5.4 Negative faktorer i arbeidsmiljøet

Negative faktorer er forhold ved jobben som gjør at du ikke trives eller ikke har det bra. Her er ett sitat som beskriver noen negative faktorer.

”...for eksempel en uke som jeg har jobbet svært effektivt, og har hjulpet mange kunder med å løse saker, men dette har ikke gitt uttelling på salget...Det er ikke noe hyggelig og det er typisk noe som kan påvirke trivsel...Jeg vil hjelpe alle kunder som ringer uansett hva det gjelder. Men så er det salg av forsikringer som blir lagt merke til, og dette er noe man gjerne ikke har kontroll over selv... det oppleves negativt.” (2/2)

Denne informanten tar opp flere negative faktorer i arbeidsmiljøet. Et kontinuerlig krav om høy effektivitet, uten å ha kontroll selv og ulik vektlegging av arbeidsoppgaver. Ulik vektlegging av hvilke arbeidsoppgaver som gies oppmerksomhet og belønnes, illustreres av en kollega på samme team.

”... det må ikke straffe seg for oss å delta på en opplæring. Når de skal se på karrierestigen din, bør de også se at du har vært med på opplæring...at det ikke bare er salget som skal ligge i bunn”. (5/2)

Ulik vektlegging av arbeidsoppgaver kan oppleves som urettferdig.

”Mange vil nok føle at det er urettferdig at vi blir målt på salg, mens det som går på service ikke teller. Dersom man er mer opptatt av å hjelpe kunden og finne gode løsninger, og kanskje bruker lengre tid på slike saker enn det andre gjør, så føler man at det ikke blir belønnet....” (4/2).

Andre situasjoner kan fremkalle opplevelse av urettferdighet.

”Vi hadde en kampanje med budsjettoppnåelse i fokus... For hver uke vi oppnådde målet fikk vi hundre kroner per person per team. Dette gikk inn i en felleskasse som man kunne bruke til noe sosialt. Team som har gjort det bra har en del penger til å gjøre noe hyggelig sammen. De teamene som ikke har gjort det bra, sånn som mitt team, klarte ikke kravet, så vi fikk lite penger. Kampanjeperioden var i en tid der vi hadde flere langtidssykemeldte. Et annet team reiser utenlands, og det kan ikke vi. Men det som også er litt urettferdig, er dersom man skal gjøre noe sammen så må man ta av helg og fritid, samtidig som vår ledergruppe reiste til Paris fra mandag til onsdag. Det synes jeg er veldig uheldig. De hadde vunnet en kampanje med et mye større budsjett enn vårt. Det oppleves veldig urettferdig, spesielt når det er så viktig at vi skal være på

telefonen, så kan vår leder reise på tur midt i uken, mens vi må sette av helger og fritid for å kunne gjøre noe.” (2/2).

I intervjuene er det mest følelser å spore hos informantene når det gjelder opplevelse av urettferdighet. I disse sitatene handler mangelen på rettferdighet om ulik vektlegging av arbeidsoppgaver, konkurranse på ulike vilkår og på ulike retningslinjer for ledere og ansatte.

Det å bidra med opplæring av nye konsulenter er en arbeidsoppgave som de intervjuede setter pris på, blant annet fordi de da får variert arbeidsdagen. Det oppleves imidlertid frustrerende at de ikke blir fritatt fra noen av sine andre arbeidsoppgaver.

”..de periodene når det er flere nye medarbeidere på teamet, blir det gjerne litt ekstra på meg, så da kjenner jeg at jobben kan gjerne virke litt negativt, fordi du får ikke noe reduksjon på de vanlige arbeidsoppgavene.”(5/2)

Opplevelsen av økte krav varierer mellom informantene, men det opptar alle som er intervjuet. Det er imidlertid forskjell blant de intervjuede på lang og kort ansiennitet når det gjelder opplevelsen av økte krav.

”Jeg har en annen ro med det nå. Dersom det er en uke du ikke får solgt noe, så selger du kanskje det dobbelte eller det tredobbelte i uken etter, det vil alltid jevne seg ut.” (1/1)

”Når du er ny, er det ikke alltid like lett fordi du skal levere det samme som de som har vært her i mange år. Så det er klart at det var mer stressende da, fordi du blir jo pushet på disse salgene....” (6/1)

Disse sitatene kan illustrere at det er store forskjeller på å være nyansatt på Kundesenteret og det å ha lengre ansiennitet, i forhold til det å nå salgsbudsjetter. Ansatte med lengre ansiennitet har erfart at selv om de ligger under budsjettet en uke, så

kan de selge dobbelt den neste, slik at det i sum blir et akseptabelt resultat. Med utgangspunkt i denne erfaringen kan de ha en større ro med tanke på om de ikke har oppnådd salgsbudsjettet en uke.

Som tidligere nevnt har de ansatte på kundesenteret et stillesittende og rutinepreget arbeid, og de har liten innflytelse i arbeidet.

”Jeg har ikke mye innflytelse på jobben i dag, fordi du har mange regler og høye budsjetter som du skal forholde deg til...” (1/1).

En annen informant på det andre teamet har tatt et grep for å øke grad av kontroll i arbeidet.

”Jeg har laget et Excel ark der jeg legger inn resultatene mine, og jeg setter opp delmål, i forhold til hva jeg vil oppnå. Dette gjør at jeg ser hvordan jeg ligger an, ganske tidlig i måneden, og da har jeg mulighet for å justere innsatsen min. Ved å ha denne oversikten, føler jeg at jeg har mer kontroll over arbeidshverdagen min... samtidig som jeg blir motivert, fordi hver gang jeg legger inn et nytt salg, så ser du at resultatet endrer seg, og det synes jeg er svært motiverende da.” (4/2).

Tidligere under avsnittet om hva resultatene betyr for trivselen, ble det rapportert at dersom de gode resultatene uteblir så vil trivselsnivå bli redusert. Som en oppsummering av dette avsnittet kan vi si at negative faktorer for de som er intervjuet er; økte krav, lav kontroll over arbeidsoppgavene, sviktende salgsresultater, mange endringer, når forventninger endres på kort varsel, nytt system for bonusavlønning, ulik vektlegging av arbeidsoppgaver og for lite variasjon i arbeidsoppgavene.

5.5 Arbeidsplassens betydning for helse

Halvparten av de intervjuede har erfart at forhold på arbeidsplassen har ført til fravær fra arbeidet og sykdom.

”Jeg har vært sykemeldt fordi jeg brente meg ut. Det var på grunn av individuelt salg som de vil tilbake til. Når du alltid ligger på topp, så vil de forvente at du

skal være på det nivået. Jeg er slik at jeg prøver å bli bedre og enda litt bedre. Jeg skal ikke slå noen andre, jeg skal bare slå meg selv og til slutt så møtte jeg veggen, jeg var borte fra jobb en måneds tid. Da jeg kom tilbake på jobb, fant jeg ut at jeg ikke ville mer...jeg reduserte stillingsprosenten, og jeg jobber på min måte, i mitt tempo og jeg jobber mer på fellesbasis...”(1/1)

På mitt spørsmål om trivselen hadde betydning for sykemeldingsperioden så svarte informantene følgende.

”Nei, fordi det hadde ikke noe med jobben å gjøre, det hadde med meg å gjøre. Det var jo ikke jobben som presset meg. På en måte så kan du si at de presset meg for de hadde denne listen som viste hvem som lå på topp, og da tenkte jeg at ”her vil jeg være”...Indirekte så kan du si at presset var fra selskapet, men når det gjaldt selve jobbutførelsen så var det ingen som pushet meg, da var det bare meg selv som dro meg selv, så jeg kan ikke skylde sånt på arbeidsplassen, egentlig.” (1/1)

Hun vil ikke legge ”skylden” på arbeidsplassen, men når hun reflekterer over det, så er det salgskonkurransen på Kundesenteret og et stort fokus på salgresultater, som medførte at hun jobbet så mye at det gikk ut over helsen hennes. I et annet sitat svarer hun følgende på hva trivsel har å si for fravær.

”...Jeg tror at dersom du trives på jobb, så går du på jobb selv om du er litt snørrete. Det skal litt mer til for å legge seg ned, og viss man er borte så er man faktisk ikke i stand til å gå på jobb. Da holder du deg hjemme.” (1/1)

En kollega i samme team har et lignende syn på trivselens betydning for fravær.

”...hvis du ikke synes det er gøy å gå på jobb, at du gruer deg for å gå på jobb, så er det jo lettere å bli i sengen, og du kjenner kanskje ekstra godt etter.” (6/1)

Som vi har sett i mange sitater i dette kapittelet kan det å jobbe på et kundesenter være hektisk, og flere av de intervjuede opplevde å bli syk da det var mye belastninger i jobben.

”...jeg har hatt en del problemer med skuldre og nakke...men da behandlingen hos kiropraktor var over, gikk det ikke lang tid før det kom tilbake. Dette var en

periode der jeg følte en høy stressfaktor i forhold til dette med budsjettet, jeg var veldig "fed up". Vi hadde hatt et helt år med kampanjer og budsjetter, og så begynte et nytt år med nye budsjetter. Da tenkte jeg at det ikke er mulig å komme i mål med dette arbeidet. Idet du har oppnådd svært gode resultater så er det bare et nytt budsjett å oppnå som er enda høyere enn før... da var jeg inne i en periode som jeg vurderte å skifte arbeid...." (3/1)

En annen ansatt opplevde at en kollega hadde stor innflytelse på arbeidsmiljøet i negativ retning.

"Jeg har vært på et team tidligere der det var en person som forsuret tilværelsen for hele teamet, det var en person som fikk deg til å føle at du "måtte" engasjere deg i hennes private frustrasjoner...I denne perioden fikk jeg senebetennelse, hodepine, problemer med nakke og skuldre og jeg var sykemeldt...Jeg har ikke tenkt på at det var manglende trivsel som førte til dette... men nå når vi snakker om det, så kan man spørre seg om det var en sammenheng." (5/2)

Som nevnt tidligere har de som er intervjuet en stillesittende jobb, og det er flere ansatte som har vært syke på grunn av fysiske belastninger.

"Det var det en betennelse inni hånden...og jeg var borte et par dager... Det var absolutt arbeidsrelatert." (5/2)

Mange av de intervjuede er seg bevisst at de har en stillesittende jobb og at det er viktig å trene på fritiden for å forebygge slitasjeskader. På arbeidsplassen legges det til rette for å trene og for ergonomisk tilpassing på flere måter.

"Vi har treningsrom, aerobic timer noen ganger i uken og bedriftshåndball/ fotball... For en tid tilbake hadde vi skrittkampanje, da vi fikk skritteller som vi skulle gå med i to uker og det synes alle var veldig gøy...." (5/2).

"...når det gjelder utstyr har vi heve- og senke pult...og det synes jeg er svært bra... vi har også fått flat skjermer som er bedre for synet. Jeg synes at de er flinke til å legge til rette for oss." (4/2)

"Vi ble oppfordret av leder også til å ta noen pauser i stedet for å sitte på pulten hele dagen. Så jeg føler at det blir lagt til rette for å ta seg en pause da, selvfølgelig så kan man ikke dra for langt ut...." (4/2).

Forsikringsselskapet har fokus på ergonomisk tilrettelegging for å forebygge sykefravær. Dette setter de intervjuede arbeidstakerne pris på, og det er flere som mener at ergonomisk tilrettelegging er et viktig aspekt for å trives på arbeidsplassen.

5.6 Oppsummering

De ansatte som er intervjuet rapporterer en høy grad av trivsel på arbeidsplassen. Faktorer som influerer positivt på de intervjuedes trivsel er; gode kollegaer, et godt samhold og det å trives med leder. Videre er det å mestre arbeidsoppgavene, det å oppnå gode salgsresultater og at det er tilrettelagt for at de kan gjøre jobben best mulig, også viktig.

Økte krav, for høye mål, uforutsigbarhet i ledelsens forventninger til arbeidstakerne, sviktende salgsresultater, lite variasjon i arbeidsoppgavene, mange endringer på kort tid, lav kontroll over arbeidsoppgavene, sviktende salgsresultater, ulik vektlegging av arbeidsoppgaver og et kontinuerlig sterkt fokus på salgsbudsjetter fra ledelsen, kan endre jobbtillfredshet i negativ retning.

Spørsmålet om hvilke faktorer som influerer på ansattes trivsel og velvære har lenge vært på forskningsagendaen. Det er ulike svar på disse problemstillingene basert på hvilket perspektiv man tar utgangspunkt i. På bakgrunn av dette datamaterialet kan vi oppsummere med at ansattes trivsel og velvære handler om individuelle og strukturelle faktorer. Et spørsmål i denne sammenhengen er hvilke faktorer som er viktigst for jobbtillfredshet. I dette datamaterialet kan det identifiseres følgende positive og negative faktorer, vist i tabell 1.

Tabell 1: Positive og negative faktorer

Positive faktorer	Negative faktorer
Kollegialt fellesskap	Økte krav
Måloppnåelse	Manglende måloppnåelse
Tilrettelegging	Lav kontroll
Ledelse	Urettferdighet
Utfordringer	Lite variasjon
Teamfølelse	Mange endringer

6.0 Diskusjon

6.1 Trivsel og kollegialt fellesskap

Et av spørsmålene i denne studien er hva de ansatte synes er viktig for å trives på arbeidsplassen. Betydningen av kollegialt fellesskap og måloppnåelse rapporteres som de viktigste faktorene for jobbtilfredshet. Dersom vi antar at kollegialt fellesskap innebærer sosial støtte, så kan vi si at dette funnet er i tråd med tidligere forskning om hvor viktig sosial støtte er på arbeidsplassen (House, 1986; Karasek & Theorell, 1990; Noblet, 2003) og hvor viktig positive sosiale relasjoner er for å ha en høy grad av jobbtilfredshet (Crabtree, 2005; Sirota et al., 2005). For flere av de intervjuede er det den sosiale trivselen som rapporteres som den viktigste årsaken til at de jobber på Kundesenteret.

Sosial støtte ble inkludert i krav-kontroll modellen fordi Karasek og Theorell avdekket at sosial støtte fra kollegaer og overordnede har sterk innflytelse på menneskers helse og velvære (Karasek & Theorell, 1990). I Sirotas teori (2005) vektlegges dimensjonen kollegialt fellesskap mer enn det blir gjort i krav-kontroll modellen, og kollegialt fellesskap ble rapportert som en av de viktigste faktorene for det å være entusiastisk på arbeidsplassen.

For informantene i denne studien ble følgende kriterier rapportert som viktig for å oppleves som en god kollega; ha humor, ha arbeidsglede, å være hjelpsom og ha respekt for hverandre. Dette funnet støttes av svensk forskning på friskfaktorer der følgende kriterier ble definert som viktig for å være en god kollega; humor, arbeidsglede, trivsel, respekt, sosial empati, solidaritet og fellesskap (Abrahamsson et al., 2003). Annen empiri viser at gode kollegaer skal være glade, ydmyke, hjelpsomme, forståelsesfulle og ha evne til å tilgi (Eriksson, 2003).

I denne studien ble det som nevnt ovenfor rapportert hvor viktig det er å ha kollegaer som er positive, har godt humør og som er *hjelpsomme*. Hjelpsom betyr i denne sammenheng å hjelpe hverandre med arbeidet, for eksempel ved å dele kompetanse. Dette funnet støttes i trefaktorteorien ved at arbeidstakere ikke bare er opptatt av

kollegialt fellesskap av hensyn til egne sosiale behov, men at det ofte handler om et fellesskap til bedriftens beste (Sirota et al., 2005).

Som tidligere nevnt er det ikke enighet om en felles definisjon av jobbtilfredshetsbegrepet i litteraturen. For de ansatte som er intervjuet i denne studien er betydningen av gode kollegaer, det å mestre arbeidsoppgavene, det at det er tilrettelagt for å gjøre en god jobb, og det å oppnå de oppsatte mål som er viktigst for deres trivsel på arbeidsplassen.

Innholdet i de intervjuedes trivselsbegrep er nært opp til Sectors (1997) definisjon av jobbtilfredshet ved at det er en emosjonell tilstand som er forbundet med personers holdning til arbeidet, samt et flerdimensjonalt begrep fordi ansatte kan være fornøyd med noen aspekter ved jobben og misfornøyd med andre. Men når det gjelder informantenes rapporterte betydning av måloppnåelse for å ha en høy grad av jobbtilfredshet så innbefatter ikke Sectors definisjon denne faktoren (Sector, 1997). Denne dimensjonen finner vi i Sirotas teori om hva som skal til for å få entusiastiske medarbeidere (Sirota et al., 2005).

6.2 Måloppnåelse

Et sentralt funn i denne studien er at salgsresultater er tett knyttet til ansattes jobbtilfredshet. En av de intervjuede mener at dersom salgsresultatene skulle gå ned, vil trivselen bli tilsvarende redusert. Dette funnet er i tråd med antagelsen i Sirotas teori, ved at gode prestasjoner er et viktig behov å dekke for å være en entusiastisk arbeidstaker (Sirota et al., 2005).

For å vite om man presterer godt i arbeidet er det nødvendig å sette opp mål for arbeidet. Det er mange kritiske røster til effektivisering, og det at begrepet produksjon brukes på mange områder og at alt skal telles og måles. Når vi ser på resultatene i dette datamaterialet så kan det synes som om det å sette mål, og det å oppnå mål er viktige faktorer for ansattes jobbtilfredshet og entusiasme. Dette støttes også av forskning på

positive emosjoner som har avdekket at mennesker opplever mest lykke når de er aktive på vei mot å oppnå mål i samarbeid med andre (Csikszentmihalyi, 1989).

Det er imidlertid viktig å understreke betydningen av å sette realistiske mål for arbeidstakerne. Det var flere av de som ble intervjuet som påpekte problemer med for høye mål. Et aspekt ved ansattes opplevelse av for høye mål er resignasjon. Resignasjon betyr i denne sammenheng det at medarbeidere ikke tror at de kan nå de høye budsjettene og at de av den grunn jobber som om det ikke var budsjetter å strekke seg mot. Et annet aspekt ved for høye mål er faren for at man anstrenger seg for mye i arbeidet. Salgskonkurranser på Kundesenteret og et stort fokus på salgsresultater medførte at en av de intervjuede jobbet så hardt at det gikk ut over helsen. En balanse mellom krav, mål og ressurser er derfor viktig.

Halvparten av de intervjuede har erfart at forhold på arbeidsplassen har ført til fravær fra arbeidet og sykdom. I en studie av Alfonso Sousa-Poza og Andres Sousa-Poza (2000) fant de at det å ha en utmattende jobb har den største negative effekten på jobbtildfredshet. I krav-kontroll modellen er dette en sentral antagelse, det at kombinasjonen av høye krav og lav kontroll er den mest ugunstige kombinasjonen for helse (Karasek & Theorell, 1990).

I litteraturen om jobbtildfredshet er ikke betydningen av måloppnåelse et sentralt tema. Måloppnåelse er mer sentralt i litteraturen om jobbmotivasjon som omhandler en tilstand der krefter og energi mobiliseres og der disse har en retning (Donovan, 2001). Som nevnt er det stor overlapp i teorier og modeller for å forklare jobbtildfredshet og jobbmotivasjon. Noen forskere mener at jobbtildfredshet handler om arbeidsglede (Coomber & Barriball, 2007) og at jobbmotivasjon handler om en tilstand der krefter eller energi mobiliseres (Donovan, 2001). Man kan stille spørsmålet om i hvilken grad det er hensiktsmessig å skille mellom disse begrepene? Er det ikke naturlig at krefter og energi vil mobiliseres ved jobbtildfredshet? Forklaringer på disse problemstillingene vil være avhengig av hvilken definisjon av jobbtildfredshet som ligger til grunn. I Schaufeli

og Bakkers (2004) definisjon av jobbtilfredshet med dimensjonene vitalitet, entusiasme og fordypelse, er motivasjonsaspektet implisitt. I Sectors (1997) definisjon er ikke motivasjonsaspektet inkludert.

På bakgrunn av at salgsresultater er svært viktig for informantenes trivsel, kan man spørre seg om de som selger mest, er de som trives best? Man kan tenke seg at de som selger mest, får mest positiv oppmerksomhet fra nærmeste overordnede, og kundesenterets leder, og at denne oppmerksomheten gjør at man føler seg mer verdsatt. Under intervjuene fikk jeg inntrykk av at de som solgte mest var mest engasjerte og entusiastiske på sin arbeidsplass.

Det å oppnå mål har ifølge Sirotas forskning seks primære kilder; utfordringer i arbeidet, det å lære noe nytt, evne til å prestere, erkjent viktighet i jobben, og det å jobbe for et firma som den ansatte kan være stolte av (Sirota et al., 2005).

6.2.1 Utfordringer

De intervjuede i denne studien gav uttrykk for at det er viktig og positivt med variasjon og nye utfordringer i arbeidshverdagen. Dette uttrykkes av alle som er intervjuet, og det ene teamet har valgt dette som et område for forbedring og utvikling i etterkant av undersøkelsen om medarbeidertilfredshet. På grunn av ensformige arbeidsoppgaver, er alle informantene opptatt av å få "et avbrekk i dagen", og med det mener de variasjon og nye utfordringer. Selv om alle de intervjuede er opptatt av variasjon og utfordringer, er det forskjeller blant informantene på opplevelse av utfordringer. Ansatte med kort ansiennitet opplever at det er mer utfordringer i arbeidet enn de som har lang ansiennitet. Informantene i forsikringsselskapet rapporterer at det er viktig å få økt grad av innflytelse over arbeidsoppgavene (kontroll) for å få en høyere grad av jobbtilfredshet. Dette funnet støttes i krav-kontroll modellen, fordi ifølge denne modellen har ansatte som har arbeid med høye krav og høy grad av kontroll et høyt nivå av jobbtilfredshet (Karasek & Theorell, 1990).

Variasjon og autonomi er viktige faktorer for jobbtilfredshet i Hackmans og Oldhams Jobb-karakteristika modell (Judge, Parker et al., 2001). Variasjon blir også avdekket

som en viktig trivselsfaktor i forskningen på friskfaktorer, samt muligheter for å kunne utvikle seg i jobben og få påvirke sin egen arbeidssituasjon (Abrahamsson et al., 2003; Lindberg, 2006). I krav-kontroll modellen (Karasek & Theorell, 1990) og Sirotas teori (2005) legges det mer vekt på autonomi i arbeidet enn arbeidstakeres behov for variasjon.

I intervjuene merket jeg at det ble uttrykt et sterkt engasjement når det gjelder de ansattes opplevelse av urettferdighet i organisasjonen.

6.3 Rettferdighet

Hos informantene i forsikringsselskapet er det flere kilder til opplevelse av urettferdighet. Ulik vektlegging av hvilke arbeidsoppgaver som belønnes rapporteres som en kilde til frustrasjon og mistriivsel. Det ble for eksempel rapportert at det er tilfeldig hvilke telefoner som kommer inn, den ene kan være en telefon som resulterer i et stort salg, og en annen kan være en telefon der kunden ønsket svar på noen spørsmål som ikke nødvendigvis resulterte i salg. Det å yte god service til kunder som ringte inn gav ikke uttelling på belønningssystemet, selv om det er en like viktig del av jobben.

Det å bidra med opplæring av nye konsulenter på Kundesenteret er en arbeidsoppgave som de intervjuede setter pris på, spesielt fordi de derved får variasjon i arbeidsdagen. Det oppleves imidlertid urettferdig at de ikke blir fritatt fra noen av sine andre arbeidsoppgaver i den perioden som de har opplæring. Dette oppleves som urettferdig fordi de har samme arbeidsmengde utover opplæringen som om de ikke tok del i opplæringen.

I sitatene i forrige kapittel handler mangelen på rettferdighet om ulik vektlegging av arbeidsoppgaver, konkurranse på ulike vilkår, og om ulike retningslinjer for ledere og ansatte. Slik urettferdighet i en organisasjon kan være årsaker til mistriivsel, og dette støttes av nyere forskning om at rettferdighet i organisasjonen er en viktig determinant og psykososial prediktor for arbeidstakeres helse (Elovainio et al., 2004).

6.4 Konsekvenser av kollegialt fellesskap

På en arbeidsplass med et kontinuerlig fokus på høye krav til effektivitet kan en følge bli at det ikke er tillatt med pauser utover lunsjpause. Slike pauser kan bli sett på som hindre mot effektiv arbeidsutførelse. Det ble avdekket en slik holdning hos ledelsen i forsikringsselskapet ved at de ansatte ikke fikk lov til å ha en kort sosial samling (vinlotteri) før de avsluttet arbeidsuken. Ledelsen oppfordret til loddtrekning på e-post, men da de ansatte reagerte på dette fikk de tillatelse til å samles allikevel. Poenget for de ansatte var ikke selve loddtrekningen, men det å møtes for å styrke kollegialt fellesskap. I en annen sammenheng rapporterte en av de intervjuede at de ble oppfordret til å ta små pauser for å motvirke det å sitte for mye stille. På bakgrunn av denne inkonsekvente holdningen til pauser fra ledelsen, kan det synes som om det skilles mellom pauser med formål om fysisk aktivitet og pauser som handler om kollegialt fellesskap. Dette eksemplet kan illustrere at mange bedrifter vier mest oppmerksomhet på det fysiske miljøet og er dermed dyktigere i å sette fokus på ergonomisk tilrettelegging, enn å legge til rette for kollegialt fellesskap. Basert på funn i dette datamaterielt fremkommer en antagelse om at det er like viktig å legge til rette for å styrke kollegialt fellesskap som å styrke de ansattes fysiske velvære.

Hos informantene i forsikringsselskapet legges det stor vekt på betydningen av et godt sosialt fellesskap for å ha en høy grad av jobbtilfredshet. I Sirotas teori blir kollegialt fellesskap rapportert som en av de viktigste faktorene for det å være entusiastisk på arbeidsplassen (Sirota et al., 2005) og dimensjonen blir mer inngående behandlet i denne teorien enn i krav-kontroll modellen (Karasek & Theorell, 1990).

6.4.1 Tilfredshet versus entusiasme

Når det gjelder begrepet *jobbengasjement* med dimensjonene *vitalitet*, *entusiasme* og *fordypelse* (Schaufeli & Bakker, 2004) kommer informantene inn på vitalitet og entusiasme ved at flere forteller at de har høyt energinivå i arbeidet, utholdenhet og vilje til å anstrenge seg i arbeidet. De intervjuede uttrykker også engasjement, lojalitet og stolthet overfor forsikringsselskapet. De intervjuede i team 1 uttrykker mer engasjement og entusiasme enn sine kollegaer i team 2. Som vi kunne lese i kapittel 5 er det hovedsaklig ansattes entusiasme som skiller team 1 og team 2. Basert på funn i datamaterialet kan vi skille mellom det å være tilfreds med jobben og det å være entusiastisk på jobb.

Når vi vet at det er team 1 som gjør det best resultatmessig så er dette i samsvar med Sirotas teori (2005). Det at entusiasme er relatert til gode resultater støttes også av annen empiri (Crabtree, 2005).

Et spørsmål man kan stille i denne sammenhengen er hvordan vi kan vi skape entusiasme. Ifølge Sirotas teori (2005) skal arbeidsgivere gi ansatte anledning til å være stolte av bedriften, en rettferdig lønn for innsatsen og forutsigbarhet i arbeidet. Videre er kollegaer og samarbeid med kollegaer viktige, samt en hyggelig atmosfære i arbeidsmiljøet (Sirota et al., 2005).

6.4.2 Tiltak for å øke ansattes jobbtildfredshet

Et godt arbeidsmiljø er viktig, og av denne grunn er det mange bedrifter som setter i gang tiltak for å fremme et godt arbeidsmiljø. I denne studien uttrykker de intervjuede at de setter stor pris på tiltaket "teamdag". Det er ifølge arbeidstakerne viktigere med tiltak og sosiale hendelser i eget team, enn tiltak for en større del av bedriften. Det er flere av de intervjuede som ønsker variasjon og flere utfordringer i arbeidsoppgavene som et tiltak for å øke jobbtildfredsheten. I denne sammenhengen er det ikke først og fremst sosiale tiltak de ansatte er opptatt av, men variasjon og utfordringer i arbeidsoppgavene.

6.5 Forskjeller i trivselsnivå

Et av spørsmålene for å belyse problemstillingen i denne studien er hvorfor det er forskjeller på grad av trivselsnivå i team 1 og i team 2. Selv om informantene rapporterte høy grad av trivsel på begge team, er det tydelige forskjeller mellom de to team. En av de intervjuede i team 1 forteller at han har fått en sterkere *teamfølelse* i team 1 enn andre team som han har jobbet på. En av årsakene til at team 1 har en sterkere teamfølelse synes å være fordi teamet i valget mellom en teambasert bonusavlønn og individbasert bonuslønn, har valgt den teambaserte. I team 1 som har valgt å samarbeide når det gjelder modell for bonusavlønn er det en sterkere teamfølelse. Det er naturlig å tenke seg at teamfølelsen kan påvirke det individuelle trivselsnivået. Ved den forestående endring i modell for bonuslønn er det ansatte i team 1 som er mest urolig for hva som vil skje med det gode samholdet som de har opparbeidet.

Som tidligere nevnt i teorikapitlet kan en sosial gruppe i mange tilfeller ha en betydelig innflytelse på grad av jobbtilfredshet hos gruppens medlemmer (Cranny et al., 1992). Trivselen til mennesker som vi identifiserer oss med, og som vi benytter som referansegruppe vil påvirke vår trivsel. I denne studien ble dette funnet i begge team.

I en studie med 21 land inkludert, av Alfonso Souza-Poza og Andres Souza-Poza (2000) fant man at det å ha en interessant jobb og det å ha en god relasjon til sin leder, er determinanter som har størst effekt på jobbtilfredshet. Høy inntekt ble også rapportert som viktig (Souza-Poza & Souza-Poza, 2000). Det å ha mulighet for å jobbe selvstendig hadde en høy prioritering, og det å ha en god relasjon til sin leder hadde en høyere prioritet enn gode relasjoner til kollegaer (Souza-Poza & Souza-Poza, 2000). Hos informantene i min studie syntes det som om relasjoner mellom kollegaer er viktigere enn relasjon til leder. Dette kan ha en sammenheng med at alle de intervjuede trivdes med sin leder, og at det derfor ikke ble vektlagt i særlig grad i intervjuene.

6.6 Endring i jobbtilfredshet

Rapporterte faktorer som influerer på opprettholdelse og forbedring av trivselsnivå i denne studien er; gode kollegaer, et godt samhold, å trives med leder, å mestre

arbeidsoppgavene, å oppnå gode salgsresultater og at det er tilrettelagt for at de ansatte kan gjøre jobben best mulig. Disse funnene støttes i trefaktorteorien (Sirota et al., 2005) og i flere studier om friskfaktorer på arbeidsplassen (Abrahamsson et al., 2003; Aronsson & Lindh, 2004; Lindberg, 2006).

Når det gjelder endring av trivsel i negativ retning rapporterte de intervjuede følgende faktorer; lite variasjon i arbeidet, mange forandringer i organisasjonen, og spesielt økte krav som en konsekvens av slike forandringer, urettferdig vektlegging av arbeidsoppgaver som belønnes, lav kontroll, og manglende måloppnåelse.

Alle som er intervjuet gir uttrykk for bekymring når det gjelder det nye systemet for bonusavlønnning. Spørsmål man kan stille i denne sammenheng er om denne bekymringen har med endringer generelt å gjøre, eller om det handler om økt arbeidsmengde? I intervjuene fikk jeg inntrykk av dette ikke handlet om misnøye med endringer generelt, men denne endringen spesielt. I det nye bonusavlønningsystemet stilles det høyere krav til salg av forsikringer enn tidligere, og det kreves en høyere ytelse i arbeidet for å oppnå samme bonuslønn som før. I team 1 handlet de ansattes engstelse også om hvordan det nye systemet ville influere på det gode sosiale miljøet. I det andre teamet var de intervjuede mer urolige for at salgsbudsjettene ble satt opp og hvilke muligheter de hadde for å klare høyere salgsbudsjetter. Krav i denne sammenhengen er en økning i mengde arbeid. Dette er ifølge Karasek og Theorell (1990) den viktigste komponenten i jobbkrav. Ifølge krav-kontroll-modellen fører høye krav til enda større belastning i arbeidet, og denne kombinasjonen med høye krav og lav kontroll er ugunstig for helse (Karasek & Theorell, 1990).

Det fremkommer av intervju undersøkelsen at det er forskjeller hos informantene når det gjelder deres opplevelse av økte krav. Det opptar alle som er intervjuet, men det er forskjell mellom ansatte som har lang og ansatte som har kort ansiennitet. Det er også ulik opplevelse av press i forbindelse med det å nå salgsbudsjetter når man nylig er ansatt og når man har lengre ansiennitet. Ansatte med lengre ansiennitet har erfart at selv om de ligger under budsjettet en uke, så kan de selge dobbelt den neste, slik at det i sum blir et akseptabelt resultat. Med utgangspunkt i denne erfaringen kan de ha en større ro med tanke på om de ikke har oppnådd salgsbudsjettet en uke. Det er med andre ord forskjell på krav som man tror man vil mestre og krav man ikke tror at man mestrer.

Mestring som positiv responsforventning kommer til uttrykk hos ansatte med lengst ansiennitet. Ifølge CATS teorien er det ved individets manglende mestring at det er fare for helserisiko (Ursin & Eriksen, 2004). Og det er ifølge teorien individuelle forskjeller i persepsjon av mestring som er utslagsgivende for hvordan individet opplever krav (Ursin & Eriksen, 2004).

Det som var felles for begge team var en bekymring for hvordan kompensasjon for sykefravær i det nye bonusavlønningssystemet ville slå ut for forsikringsselskapet. For fagforeningen var et av formålene med den nye ordningen å redusere sykefraværet i bedriften. Sett i forhold til denne målsettingen er det god grunn til å merke seg at informantene antok at ordningen ville føre til den motsatte effekt. Denne bekymringen er i samsvar med trefaktorteorien. I trefaktorteorien fremholdes det at ansatte er genuint opptatt av bedriftens beste (Sirota et al., 2005). Det at ansatte er opptatt av å gjøre en best mulig jobb støttes også av empiri fra Island om helsefremmende arbeid på arbeidsarenaen (Gunnarsdottir, 2003).

Ifølge informantene er det hovedsaklig strukturelle faktorer som influerer på forverring av trivsel, og det som rapporteres som viktigst når det gjelder forverring er endringer i system initiert fra ledelsen. De intervjuede rapporterer at når avgjørelser blir tatt på et høyere nivå i organisasjonen, og de ansatte ikke kan influere på slike avgjørelser så blir frustrasjon utløst.

6.7 Arbeid og helse

Som vi har sett i forrige kapittel kan det å jobbe på et kundesenter være hektisk, og flere av de intervjuede har opplevd å bli syk av belastninger på arbeidsplassen. Mange av de intervjuede er seg bevisst at de har en stillesittende jobb, og at det er viktig å trene på fritiden for å forebygge slitasjeskader. På arbeidsplassen legges det til rette for å trene etter arbeidstid og for ergonomisk tilpassing på flere måter. Slik ergonomisk tilrettelegging forteller de intervjuede at de setter stor pris på. Dette funnet er i samsvar med forskning på friskfaktorer, som har avdekket at ergonomisk tilrettelegging er viktig for ansattes trivsel og velvære (Lindberg, 2006). I Sirotas teori (2005) legges det også

vekt på at ergonomisk tilrettelegging er viktig for å stimulere til entusiasme hos arbeidstakere.

6.8 Kritikk

Fra krav-kontroll modellen ble introdusert, har økt kontroll blitt sett på som et viktig element i helsefremmende arbeid blant arbeidstakere (Elovainio et al., 2000).

Kontrollbegrepet kan imidlertid være temmelig vagt i krav-kontroll modellen. Skal vi forstå kontroll definert som en objektiv karakteristik av hvordan arbeidet er organisert, eller skal kontroll defineres som en subjektiv evaluering som reflekterer kombinasjonen av den aktuelle situasjonen og individuell evaluering (Antonovsky, 1979)? Eller skal det forstås som individuell oppfatning i hvilken grad viktige utfall i livet er kontrollerbare (Antonovsky, 1979)? I en artikkel av David Morrison, Roy Payne og Toby Wall (2003) kritiseres kontrollbegrepet i krav-kontroll modellen, og i krav-kontroll-støtte modellen. Individet kan ha identiske jobber og de kan rapportere krav, kontroll og støtte helt forskjellig, og at disse er relatert til hvilke utfallsvariabler som gjør seg gjeldende. I og med at Karasek og Theorell er opptatt av *aktive jobber* i krav-kontroll modellen, kan man stille spørsmålet om *jobb* er en hensiktsmessig analyseenhet, for å undersøke arbeidstakeres arbeidssituasjoner (Morrison et al., 2003). Morrison (2003) mener at modellene handler om konsekvenser av individets persepsjon av arbeidssituasjonen, og deres relasjon til psykologiske forhold. Videre hevder de at individets rolle i arbeidet kan være en bedre analyseenhet. Shirley Reynolds (1997) påpeker også at kontrollbegrepet er diffust og at mennesker vil ha ulike oppfatninger om i hvilken grad de har høy eller lav kontroll i arbeidet. Et annet aspekt ved kontrollbegrepet er at mennesker er ulike i behovet for å ha kontroll i arbeidet, og at organisatoriske intervensjoner for å øke ansattes grad av kontroll ikke vil bli sett på som et gode av alle ansatte (Reynolds, 1997). Hun mener at det er mange andre arbeidskarakteristikker enn kontroll som kan føre til psykologiske plager. For eksempel høy arbeidsbelastning, lite sosial støtte, lav sosioøkonomisk posisjon, rolleklarhet og rollekonflikter. Noen av disse arbeidskarakteristikkene er det fullt mulig å forandre til bedriftens og ansattes beste.

Ifølge Stein Knardahl (1998) er krav-kontroll modellen kanskje først og fremst relevant for industriarbeid og arbeid med få, repeterte og monotone arbeidsoppgaver. Knardahl (1998) antok at modellen ville miste noe av sin relevans fordi han trodde at jobber med lav kontroll ville bli færre. Det viser seg imidlertid at ansatte på kundesentre har en arbeidssituasjon med lav kontroll, og det kan være nærliggende å tenke at de er dagens "samlebåndsarbeidere". Økt bruk av databehandling ført til programmer for overvåking, der alt du gjør registreres elektronisk (Holman, 2002). Eksempler er telefonsamtalens lengde, antall telefoner og tid arbeidstakere er pålogget og avlogget på systemet (Holman, 2002). Krav-kontroll modellen er derfor fortsatt aktuell for å analysere sammenhenger mellom arbeid og helse på kundesentre.

På grunn av at informantene i denne studien la stor vekt på kollegialt fellesskap, måloppnåelse, behovet for variasjon og utfordringer i arbeidet og rettferdighet, passer Sirotas trefaktorteori (2005) godt for å analysere empirien. I trefaktorteorien legges det vekt på i hvilken grad kollegialt fellesskap, rettferdighet og måloppnåelse influerer på arbeidstakeres jobbtilfredshet og entusiasme. I Sirotas teori (2005) taes det opp flere viktige faktorer for arbeidstakeres entusiasme enn hva krav-kontroll modellen gjør (Karasek & Theorell, 1990).

Vi kan si at krav-kontroll modellen fanger opp de negative faktorene i arbeidsmiljøet til informantene i denne studien. Dette kan vi si fordi ingen av informantene hadde jobber av typen *aktive jobber*, som er den positive dimensjonen i krav-kontroll modellen. Krav-kontroll modellen har fokus på omgivelsene. Sirotas trefaktorteori om motivasjon på arbeidsplassen har et behovsperspektiv, og et sterkere fokus på hvilke faktorer som arbeidstakere opplever som positive faktorer i arbeidsmiljøet.

6.9 Diskusjon av metode

Denne studien er basert på seks personers refleksjoner og erfaringer fra deres arbeidsmiljø. I kvalitativ forskning er det viktigere med et passende utvalg enn antall informanter (Malterud, 2003). Ved utvelgelse av informanter ble det lagt vekt på at begge kjønn var representert, at informantene hadde forskjellig alder og ulik ansiennitet. Dette er en styrke for denne type studier. En annen styrke med studien er at

informantene var engasjerte i temaet, og de fortalte fritt og åpent om arbeidsmiljøet. De har også et høyt arbeidsnærver og de kan karakteriseres som langtidssfriske på sin arbeidsplass.

En svakhet med denne studien kan være at det bare er engasjerte ansatte som stiller til intervju, og at de dermed kan representere en "likhet" i holdninger og meninger om hvordan de ser på arbeidsplassen. Dersom jeg hadde intervjuet noen langtidssykemeldte medarbeidere, kunne jeg fått mer ulikhet i datamaterialet. Begrunnelsen for å ikke inkludere langtidssykemeldte var av praktiske årsaker og fordi sykefravær i seg selv ikke var et sentralt tema i studien.

Validitet handler også om hvordan funn kan overføres fra en sammenheng til en annen, hvordan funn fra intervju med få personer kan overføres til noe mer allment. Konteksten funnene er gjort innenfor er også sentralt i denne vurderingen. Når det gjelder spørsmål om kontekst kan man spørre om hvilke sammenhenger funn fra denne intervju undersøkelsen kan gjøres gjeldende i andre lignende sammenhenger (Malterud, 2003). Med disse problemstillingene er vi inne på vurdering av ekstern validitet. Det kan tenkes at funn i denne undersøkelsen kan overføres til andre kundesentre i forsikringsselskap og andre kundesentre i andre organisasjoner. Idet denne studiens funn er i samsvar med annen forskning (Abrahamsson et al., 2003; Crabtree, 2005; Eriksson, 2003; Karasek & Theorell, 1990; Lindberg et al., 2006; Sirota et al., 2005). styrkes overførbarheten (Kvale, 1997).

Ved å bruke den kvalitative metode i denne undersøkelsen har vi fått kunnskap om hva som ligger i begrepet jobbtilfredshet for de som er intervjuet, hva som er viktig for å bevare og endre grad av jobbtilfredshet og noen forklaringer på hvorfor det er forskjeller i jobbtilfredshet mellom to team. Slike nyanser får man ikke nødvendigvis kunnskap om i en spørreskjemaundersøkelse, og disse nyansene kan danne grunnlag for nye spørsmål i både kvalitative og kvantitative undersøkelser.

Forskerens rolle er mye debattert i kvalitativ forskning, og jeg som forsker har i denne studien tilstrebet å representere nøytralitet til temaene. Jeg hadde ingen kjennskap til forsikringsselskapet eller dets ansatte før jeg startet denne studien dermed har jeg i utgangspunktet hatt den nødvendige distanse til de intervjuede og til deres arbeidsplass.

Samtidig er det viktig at forskeren heller ikke er for fjern. På grunn av at jeg har vært i arbeidslivet kunne jeg identifisere meg med de som ansatte og dette er viktig for å innta en posisjon mellom nærhet og distanse.

7.0 Konklusjon

Viktige faktorer for å ha en høy grad av jobbtilfredshet hos informantene i denne studien er; gode kollegaer, et godt samhold, å trives med leder, å mestre arbeidsoppgavene, å oppnå gode salgsresultater og at det er tilrettelagt for at de ansatte kan gjøre jobben best mulig. Disse positive faktorene kan bidra til å fremme arbeidstakeres helse.

På spørsmålet om hvorfor det er forskjeller på trivselsnivå mellom to ulike team, så viser funn i denne studien at selv om alle de intervjuede forteller at de trives svært godt på jobb så er det forskjeller mellom teamene. Disse forskjellene handler om å jobbe mot et felles mål, å oppnå gode salgsresultater og et godt samarbeid i teamet. Om dette skaper engasjement og entusiasme, eller om det er engasjement og entusiasme som skaper et godt team kan vi ikke si noe sikkert om basert på dette materialet.

En av problemstillingene i denne intervjuundersøkelsen er hva som influerer på endring av ansattes trivsel. Vi kan konkludere med at det som spiller inn på å bevare grad av trivsel på arbeidsplassen handler det om å bevare et godt kollegialt fellesskap, god ledelse, det å mestre arbeidsoppgavene, god tilrettelegging og gode salgsresultater. For å øke grad av jobbtilfredshet for den enkelte ansatte er det viktig å få økt innflytelse i arbeidsdagen, variasjon nok og utfordringer i arbeidsoppgavene. Det er forskjeller mellom ansatte med kort og lang ansiennitet når det gjelder deres behov for flere utfordringer i jobben. Basert på dette funnet kan man differensiere mellom ansatte med ulik ansiennitet når det gjelder eventuelle tiltak som kan settes i verk for å øke utfordringer i jobben.

Når det gjelder endring av jobbtilfredshet i negativ retning handler dette om; økte krav, for høye mål, uforutsigbarhet i ledelsens forventninger til arbeidstakerne, sviktende salgsresultater, lite variasjon i arbeidet og mange endringer på kort tid. Slike negative faktorer kan føre til fravær fra arbeidsplassen.

Funn fra denne studien viser at arbeidsforholdene influerer på arbeidstakernes helse. Tre av seks ansatte har erfart at forhold på arbeidsplassen har medført fravær og sykdom. Slike forhold handlet om fysiske og psykiske belastninger. De fysiske belastningene fremkommer ved at arbeidstakerne har en stillesittende jobb og psykiske belastninger fremkommer ved et kontinuerlig og sterkt fokus på salgsresultater.

Når det gjelder spørsmålet om i hvilken grad krav-kontroll modellen (Karasek & Theorell, 1990) og Sirotas trefaktormodell (Sirota et al., 2005) kan brukes for å analysere datamaterialet kan det sies at krav-kontroll modellen fanger opp negative faktorer i arbeidsmiljøet. Som vi har sett er krav-kontroll modellen høyst aktuell for å analysere arbeidsforhold for arbeidstakere på kundesentre. Modellen kan imidlertid ikke brukes for å analysere positive faktorer i dette datamaterialet. Sirotas trefaktorteori om motivasjon på arbeidsplassen kan i større grad brukes for å analysere de positive faktorene i empirien. Trefaktorteorien har et sterkere fokus på hvilke faktorer arbeidstakere opplever som positive faktorer i arbeidsmiljøet. I krav- kontroll modellen er det fokus på fokus på omgivelsene. Det som er felles for krav-kontroll modellen og Sirotas trefaktorteori er de strukturelle faktorenes betydning for å få et godt arbeidsmiljø.

Som vi har sett i av diskusjonen i forrige kapittel vil et styrket kollegialt felleskap være en fordel både for ansatte og bedriften. For den enkelte ansatte har et godt kollegialt fellesskap stor betydning for jobbtilfredshet. Et godt kollegialt felleskap vil for bedriften være viktig i arbeidet med å nå bedriftens målsettinger. En høy grad av jobbtilfredshet har positiv innvirkning på ansattes helse. Funn i denne studien er i samsvar med Sirotas trefaktorteori (2005) og i samsvar med forskning på friskfaktorer (Aronsson & Lindh, 2004; Johnsson et al., 2006; Lindberg et al., 2006) viser at det er svært viktig å tilrettelegge for kollegialt felleskap og gode forhold for samarbeid. Dette kan være betydningsfulle forhold for å fremme arbeidstakeres helse i et arbeidsliv der det er høye krav til ytelse og effektivitet i utførelse av arbeidet.

Når vi har identifisert positive faktorer og negative faktorer i arbeidsmiljøet, kan slike faktorer påvirkes og endres. Organisasjoner kan tilrettelegge for å fremme de positive faktorene slik at arbeidstakerne kan trives og ha det godt på arbeidsplassen. En høy grad

av trivsel på arbeidsplassen vil være en viktig prediktor for god helse blant arbeidstakerne.

7.1 Implikasjon for praksis

Basert på funn i denne studien viser det seg at ansatte på kundesentre har en arbeidssituasjon med lav innflytelse. Det vil derfor være viktig å jobbe for å øke ansattes innflytelse over arbeidsdagen på kundesentre.

I henhold til den foregående diskusjonen er det viktig at arbeidsgiver legger til rette for; gode vilkår for kollegialt fellesskap, for at ansatte kan samarbeide best mulig og for at arbeidstakere kan nå de oppsatte mål. Organisatorisk tilrettelegging er av stor betydning for at arbeidsplassen kan være et sted for utvikling og vekst for arbeidstakerne. Det er også viktig å tilstrebe rettferdighet i beslutningsprosedyrer og hvordan man behandler ansatte for å forebygge helseproblemer hos arbeidstakere. En definisjon på bakgrunn av krav-kontroll modellen (Karasek & Theorell, 1990), Sirotas teori (2005) og funn i datamaterialet er:

”For å stimulere til entusiasme på arbeidsplassen er det avgjørende for arbeidstakere å være en del av et godt kollegialt fellesskap, samt å mestre og å være fornøyd med arbeidsoppgavene. Det er viktig å tilrettelegge for at arbeidstakere kan oppnå mål, samt å ha autonomi og variasjon i arbeidet. Rettferdighet i alle forhold som berører arbeidstakere er svært viktig for å ha tilfredse og entusiastiske medarbeidere.”

7.2 Implikasjon for forskning

Funnet i datamaterialet om betydningen av måloppnåelse, rettferdighet og kollegialt fellesskap kan vise at vi trenger mer forskning på hva som er viktig for ansattes trivsel og velvære. Dette trenger vi fordi disse faktorenes betydning for jobbtilfredshet ikke har vært dominerende i litteraturen om temaet tidligere. Vi trenger flere undersøkelser som tester Sirotas teori (2005) om hva som skaper entusiasme på arbeidsplassen for bedre å tilrettelegge for å få entusiastiske medarbeidere. Når det gjelder spørsmålet om hvordan

sosiale relasjoner og entusiasme på arbeidsplassen skapes er det fortsatt mye som gjenstår å få kunnskap om.

Systematiske studier på sammenhenger mellom arbeid og helse i et helsefremmende perspektiv kan sies å være i startgroppen (Nilsson, Hertting, Petterson, & Theorell, 2005). Det er derfor behov for et felles begrepsapparat i fremtidig forskning på positive faktorer i arbeidslivet. Det er flere pågående forskningsprosjekt der formålet er å utvikle teori og metode om positive faktorer i arbeidet (Bjørnstad, 2006a). Med en identifikasjon av helsefremmende faktorer kan arbeidsgivere utvikle helsefremmende arbeidsmiljøer. Dette kan gjøres ved å tilrettelegge for å fremme arbeidstakeres helse med helhetlige og målrettede strategier.

Det er viktig å fortsette å identifisere de positive faktorene for å kunne forbedre arbeidsmiljøet, for å definere gode mål for arbeidsmiljøet og for å identifisere områder for forbedringer og intervensjoner. Med en innsikt i helsefremmende faktorer kan vi tilrettelegge for å utvikle målrettet helsefremming på arbeidsplassen i henhold til Lillestrøm erklæringen om helsefremmende arbeidsplasser og arbeidsmiljølovens understreking om arbeidsgivers ansvar for å utvikle helsefremmende arbeidsplasser.

8.0 Referanser

- Abrahamsson, K., Bradley, G., Brytting, T., Eriksson, T., Forslin, J., Miller, M., et al. (2003). *Friskfaktorer i arbeidslivet*. Stockholm: Prevent.
- Antonovsky, A. (1979). *Health, stress and coping*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Antonovsky, A. (2000). *Helbredets mysterium*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Andrews, T. (2001). Helsebegreper i 1990-årenes forebyggingsideologi- en kritisk drøfting av konsekvenser. I Alvsvåg, H., Anderssen, N., Gjengedal, E. og Råheim, M. (Red.). *Kunnskap, kropp og kultur. helsefaglige grunnlagsproblemer*. Oslo: Gyldendal.
- Arbeidsmiljøloven. (2007). Arbeidsmiljøloven. Hentet 10. mars 2007 fra http://www.lovdatab.no/cgi-wif/wiftdles?doc=/usr/www/lovdatab/all/nl-20050617-062.html&emne=arbeidsmilj%28lov*&&
- Aronsson, G., & Lindh, T. (2004). Långtidsfriskas arbeidsvilkor. *Arbete och halsa - Vetenskaplig skriftserie - Arbetslivsinstitutet, 2004:10*.
- Bjørnstad, O. (2006a). Forskningsprosjekt om positive faktorer i arbeidslivet. Hentet 9.8. 2007, fra <http://www.stami.no/?module=Articles;action=Article.publicShow;ID=2669>
- Bjørnstad, O. (2006b). Lillestrømerklæringen om helsefremmende arbeidsplasser. Hentet 10. september 2006, fra <http://www.hefa.no>
- Cardy, R. L., & Selvarajan, T. T. (2001). Management Interventions. I N. Anderson, S. O. Deniz, H. K. Sinangil & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology* (Vol. 2, s. 346-376). London: Sage Publications.
- Coomber, B., & Barriball, K. L. (2007). Impact of job satisfaction components on intent to leave and turnover for hospital-based nurses: A review of the research literature. *International Journal of Nursing Studies, 44* (2), 297-314.

- Crabtree, S. (2005). Engagement Keeps the Doctor Away. A happy employee is a healthy employee, according to a GMJ survey. Hentet 14. november 2005, fra <http://gmj.gallup.com/print/?ci=14500>
- 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 (5), 815.
- Donovan, J. J. (2001). Work Motivation. I N. Anderson, S. O. Deniz, K. S. Handan & V. Chockalingam (Eds.), *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology* (Vol. 2). London: Sage Publications.
- Einarsen, S., & Schultze, O. C. (2000). Å redusere bedriftens sykefravær: et håpløst prosjekt? I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Elovainio, M., Kivimaki, M., Steen, N., & Kalliomaki-Levanto, T. (2000). Organizational and individual factors affecting mental health and job satisfaction: A multilevel analysis of job control and personality. *Journal of occupational health psychology*, 5 (2), 269.
- Elovainio, M., Kivimaki, M., Steen, N., & Vahtera, J. (2004). Job decision latitude, organizational justice and health: multilevel covariance structure analysis. *Social science & medicine*, 58, 1659-1669.
- ENWHP. (1997, 2005). The Luxembourg Declaration on Workplace Health Promotion in the European Union. Hentet 10. mars 2007, fra <http://www.enwhp.org/index.php?id=29>
- Eriksen, H. R. (1998). *Stress and coping: does it really matter for subjective health complaints?* Akademisk avhandling. Universitetet i Bergen
- Eriksen, H. R., & Ursin, H. (1999). Subjective health complaints: is coping more important than control? *Work & Stress*, 13 (3), 238-252.

- Eriksson, T. E. (2003). Vad får oss til att må bra i arbetet? I K. Abrahamsson, G. Bradley, T. Brytting, T. Eriksson, J. Forslin, M. Miller, B. Söderlund & C. Trollestad (Red.), *Friskfaktorer i arbetslivet* (pp. 247-263). Stockholm: Prent
- Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occupational and environmental medicine*, 62, 105-112.
- Fog, J. (1994). *Med samtalen som udgangspunkt : det kvalitative forskningsinterview*. Viborg: Akademisk forlag.
- Gunnarsdottir, S. (2003). Health promotion in the workplace: the perspective of unskilled workers in a hospital setting. *Scandinavian journal of caring sciences*, 17 (1), 66-73.
- Halvorsen, K. (2007). Kampen mot sløseriet. In F. W. Taylor (Ed.), *Prinsippene for vitenskapelig bedriftsledelse* (pp. 117-149). Oslo: Vidarforlaget.
- Harter, J. K., Hayes, T. L., & Schmidt, F. L. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (2), 268-279.
- Haukedal, W. (2005). *Arbeids- og lederpsykologi* (7 utgave ed.). Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Hertting, A., Nilsson, K., Theorell, T., & Larsson, U. S. (2003). Personnel reductions and structural changes in health care. Work-life experiences of medical secretaries. *Journal of psychosomatic research*, 54 (2), 161.
- Holman, D. (2002). The effects of performance monitoring on emotional labor and well-being in call centers. *Motivation and Emotion*, 26 (1), 57-81.
- House, J. S. (1986). Social support and the Quality and Quantity of Life. I F. F. M. Andrews (Red.), *Research on the quality of life* (s. 253-269). Michigan: Institute for Social Research, The University of Michigan.
- Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease - a cross-sectional study of a random sample of the

- Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78 (10), 1336-1342.
- Johnsson, J., Lugn, A., & Rexed, B. (2006). *Langtidsfrisk. Slik skapes helse, effektivitet og lønnsomhet*. Kjeller: Genesis.
- Judge T.A, Bono J.E, Thoresen C.J, & Patton G.K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127 (3), 376-407.
- Judge, T. A., Parker, S. K., Colbert, A. E., Heller, D., & Ilies, R. (2001). Job Satisfaction: A Cross-Cultural Review. I N. Andersson, D. S. Ones, H. K. Sinangil & C. Viswesvaran (Red.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* (Vol. 2, s. 25-52). London: Sage Publications.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological bulletin*, 127 (3), 376.
- Karasek, R. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Health: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Karasek, R., Baker, D., Marxer, F., Ahlbom, A., & Theorell, T. (1981). Job decision latitude, job demand, and cardiovascular disease: A prospective study of Swedish men. *American Journal of Public Health*, 71, 694-705.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life* New York Basic Books.
- Knardahl, S. (1998). *Kropp og sjel : psykologi, biologi og helse*. Oslo: Universitetsforlaget
- Kvale, S. (1997). *Interview. En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Lindberg, P. P. (2006). *The work ability continuum : epidemiological studies of factors promoting sustainable work ability*. Akademisk avhandling. Karolinska Institutet.

- Lindberg, P. P., Josephson, M. M., Alfredsson, L. L., & Vingård, E. E. (2006). Promoting excellent work ability and preventing poor work ability: the same determinants? Results from the Swedish HAKuL study. *Occupational and environmental medicine*, 63 (2), 113-120.
- Maes, S., & van der Doef, M. (2004). Worksite Health Promotion. In A. Kaptein & J. Weinman (Eds.), *Health Psychology*. Oxford: Blackwell
- Malterud, K. (2003). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning : en innføring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Morrison, D., Payne, R. L., & Wall, T. D. (2003). Is job a viable unit of analysis? A multilevel analysis of demand-control-support models. *Journal of occupational health psychology*, 8 (3), 209.
- Mæland, J. G. (2005). *Forebyggende helsearbeid i teori og praksis* (2 utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Naidoo, J., & Wills, J. (2000). *Health Promotion. Foundations for Practice* (2 utg.): Bailliere Tindall.
- Nilsson, K., Hertting, A., Petterson, I.-L., & Theorell, T. (2005). Pride and confidence at work: potential predictors of occupational health in a hospital setting. *BMC Public Health*, 11.
- Noblet, A. (2003). Building health-promoting work settings: indentifying the relationship between work characteristics and occupational stress in Australia. *Health promotion international*, 18, 351-359.
- Petterson, I.-L., Hertting, A., Hagberg, L & Theorell, T. (2005). Are Trends in Work and Health Conditions Interrelated? A Study of Swedish Hospital Employees in the 1990s. *Journal of occupational health psychology*, 10(2), 110.
- Polit, D., & Beck, C. T. (2004). *Nursing Research. Principles and Methods* (7 ed.). Usa: Lippincott Williams & Wilkins.
- Proper, E. (1998). Is your call center dysfunctional? *Industry Week*, 247.

- Reynolds, S. (1997). Psychological Well-Being at work: Is Prevention Better than Cure? *Journal of Psychosomatic Research*, 43 (1), 93-102.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiro, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), 1217-1227.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behaviour*, 25, 293-315.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55 (1), 5-14.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high effort-low reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-37.
- Sirota, D., Mischkind, L. A., & Meltzer, M. I. (2005). *The enthusiastic employee : how companies profit by giving workers what they want* / New Jersey: Wharton School Publishing.
- Sousa-Poza, A., & Sousa-Poza, A. A. (2000). Well-being at work: A cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. *The Journal of socio-economics*, 29 (6), 517.
- Spector, P. (1997). *Job satisfaction: application, assessment, cause and consequences* California: Sage
- Stortingmelding nr. 16 (2002-2003). *Resept for et sunnere Norge: folkehelsepolitikken*. Oslo: Helsedepartementet.
- Tuten, T., & Neidermeyer, P. E. (2004). Performance, satisfaction and optimism. *Journal of business research*, 57 (1), 26-34.

- Ursin, H., & Eriksen, H. R. (2004). The cognitive activation theory of stress. *Psychoneuroendocrinology*, 29 (5), 567-592.
- Watson, D., Clark, L.-A., & Tellegen, A. T. T. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of personality and social psychology*, 54(6), 1063.
- WHO. (1946). Constitution. Hentet 3. juni, 2006, fra <http://www.searo.who.int/EN/Section898/Section1441.htm>
- WHO. (1986). Ottawa Charter for Health Promotion. Geneve. Hentet 1. februar 2006, fra http://www.euro.who.int/AboutWHO/Policy/20010827_2
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological Well-Being and Job Satisfaction as Predictors of Job Performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1), 84-94.

9.0 Vedlegg

1. Brev fra Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste
2. Informasjon til ansatte forsikringsselskapet
3. Skriv om informert samtykke
4. Intervjuguide

Vedlegg 2

Masteroppgave om arbeid, trivsel og helse - en intervju undersøkelse

I forbindelse med min masteroppgave i Helsefremmende arbeid og helsepsykologi ønsker jeg å intervju ansatte i xxxx om trivsel på arbeidsplassen.

I helsefremmende arbeid er man opptatt av å fremme og å styrke helse, og arbeidsplassen er her en viktig arena. Jeg ønsker å studere hvilke faktorer som kan fremme og styrke helsen til ansatte, med fokus på trivsel. Jeg er spesielt interessert i hvilke faktorer som har betydning for trivsel, og en eventuell endring av trivsel. Det å identifisere slike trivselsfaktorer kan være et viktig bidrag til forståelsen av hva som kan gjøres for å styrke arbeidsmiljøet, og jeg håper at vi i dette samarbeidet kan få mer kunnskap om temaet.

Deltakelse i denne intervjuundersøkelsen er frivillig. Intervjuene vil vare ca. en time, og informasjon fra intervjuene vil bli behandlet konfidensielt. Data vil bli aidentifisert i all behandling og i skriftlig arbeid.

Etter at intervjuene er gjennomført, skal jeg bruke informasjonen som er kommet frem til å skrive en masteroppgave om hvilke faktorer som spiller inn på trivsel, og knytte dette til teori og tidligere forskning. Jeg planlegger å være ferdig med arbeidet våren 2007.

Dersom du har spørsmål eller kommentarer til undersøkelsen, ta gjerne kontakt.

Vennlig hilsen

Tove Rullestad

Masterstudent i Helsefremmende arbeid

HEMIL-senteret, Psykologisk Fakultet

Universitetet i Bergen

Tlf. 412 98 114

E-post: Tove.Rullestad@student.uib.no

Vedlegg 3

Masteroppgave om trivsel i arbeidslivet

I helsefremmende arbeid er man opptatt av å styrke helsen til folk, og arbeidsplassen er her en viktig arena. I min masteroppgave ønsker jeg å studere hvilke faktorer som kan styrke helsen til ansatte, med fokus på trivsel og velvære. Fokus for masteroppgaven er jobbtilfredshet og jeg er spesielt interessert i hvilke faktorer som spiller inn på trivsel, og eventuell endring av trivsel. I denne forbindelse ønsker jeg å gjøre en intervju undersøkelse i deres forsikringselskap for å undersøke temaet nærmere. Det å identifisere slike trivselsfaktorer kan være et viktig bidrag til forståelsen av en forbedring av arbeidsmiljøet, og jeg håper at vi i dette samarbeidet kan få mer kunnskap om temaet.

Samtykke til deltagelse i intervju undersøkelse

Det er frivillig å delta, og informasjon fra intervjuene vil bli behandlet konfidensielt. Intervjuene vil bli tatt opp på bånd. Du kan få lese det skrevne intervjuet i etterkant dersom du ønsker det. Data fra intervjuundersøkelsen vil bli anonymisert i oppgaven. Data vil bli makulert ved prosjektets slutt, ca. 30.6.2007. Det er mulig å trekke seg fra prosjektet når som helst. Dersom du har spørsmål eller kommentarer til undersøkelsen, ta gjerne kontakt.

Kontaktperson:

Tove Rullestad

Masterstudent på Hemil-senteret. Psykologisk Fakultet på Universitetet i Bergen

tove.rullestad@student.uib.no

Tlf. 41 29 81 14

Faglig veileder:

Erling Svensen

Forsker ved Unifob helse. Psykologisk Fakultet på Universitetet i Bergen

erling.svensen@psybp.uib.no

Tlf. 55 58 60 03

Metodeveileder:

Elisabeth Fosse

Førsteamanuensis på Hemil-senteret. Psykologisk Fakultet på Universitetet i Bergen

elisabeth.fosse@iuh.uib.no

Tlf. 55 58 27 58

Dette prosjektet er meldt inn til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Student og veilederne er underlagt taushetsplikt.

Jeg har mottatt skriftlig og muntlig informasjon, og er villig til å delta i denne studien.

Dato.....Underskrift.....

Vedlegg 4

Intervjuguide

Introduksjon

Jeg gir informasjon om prosjektet, om min rolle, om informert samtykke og at intervjuet taes opp på bånd. Jeg gir instruksjon om at jeg er mest interessert i avdelingsfokus og hvilke prosesser som bidrar når det gjelder tilfredshet. Referer til medarbeidertilfredshetsundersøkelsen som er gjennomført i bedriften.

1. Innledende spørsmål:

- Alder?
- Hvor lenge har du jobbet her?
- Hvor mange er det på teamet?
- Hvordan er kjønnsfordelingen på teamet?
- Hva er din rolle i avdelingen?

2. Jobbtfredshet:

- Hva forbinder du med ordet trivsel?
- Hvordan er trivselen på denne avdelingen?
- Hva er det som gjør at dere har en høy trivsel på denne avdelingen?
- Hva tenker du skal til for å ha et godt arbeidsmiljø som det du beskriver?
- Hvorfor opprettholdes en høy trivsel? Hva skal til for å holde en høy trivsel ved like?
- Hva er viktigst?
- Hva tenker du at trivsel har å si for helse?
- Hva betyr bonusutbetaling for trivsel?

3. Endring av jobbtfredshet

- Hva fører til endring av tilfredshet?
- I positiv retning og i negativ retning?
- Hvorfor? Hvordan?
- Kan du utdype det, gi et eksempel?

4. Arbeidsglede (jobbmotivasjon, jobbtilfredshet, jobbengasjement, mestring)

- Hva er det som gjør at du trives så godt?
- Hva tenker du om energi og arbeid?
- Hva gjør deg glad på jobb?
- Hva tenker du om utfordrende arbeidsoppgaver?
- Hva tenker du skal til for å øke trivselen din?

5. Tiltak

- Hva er dere blitt enige om når det gjelder bevaringsområde og forbedringsområde?
- Er det satt i verk tiltak for å øke trivselen på denne avdelingen?
- Hvilke tiltak?
- Hvilke tiltak tenker du kan øke trivselen på avdelingen?

6. Fravær

- Har du vært borte fra jobb på grunn av jobb noen gang?

7. Avslutning

7.1 Kort oppsummering av informantens budskap.

7.2 Er det noen spørsmål du tenker at jeg har utelatt, eller har du noe som du ønsker å tilføye?

7.3 Takke for deltagelse på intervjuet.