

Arbeidstilfredshet - relevant mål i bedriftsutviklingsprosesser?

Jarle Løvland

Arikkelen drøfter hvordan begrepet arbeidstilfredshet kan danne grunnlag for utvikling av holdningsrettede tiltak i forbindelse med bedriftsutvikling. Dette begrepet har vært gjenstand for en svært omfattende forskning og utvikling. Innledningsvis gis en oversikt over et utvalg av teorier om holdningsdannelse og -utvikling som beskriver begrepet arbeidstilfredshet (jobbtilfredshet). Evalueringer av forskningen viser at forståelsen av årsaker synes mer utviklet enn forståelsen av konsekvensene av arbeidstilfredshet. Det synes også som mer globale mål har større empirisk støtte enn mange av de fasetterte/sammensatte som er utviklet. Avslutningsvis slås det fast at det synes å være et visst behov for en rekonseptualisering av begrepet og at man i denne prosessen bør legge større vekt på klarlegging hvordan personlighetsfaktorer (disposisjonelle trekk ved individer) og situasjonelle faktorer modererer arbeidstilfredshet. Det tas også til orde for mer longitudinelle design i videre empirisk forskning. En slik innsikt vil også kunne bedre ledelsesmessige muligheter for relevante bedriftsutviklings tiltak som bygger på forståelse av holdninger blant ansatte og hvordan disse blir utviklet og påvirket.

I de seinere årene har det foregått en omfattende organisasjonsutviklingsaktivitet i fiskeforedlingsindustrien med sikte på å styrke bedriftenes kvalitetssikring gjennom utvikling av mer formelle systemer enn tidligere (inklusive såkalt bedriftssertifiseringer og andre former for kundespesifikke systemer) samt ved vektlegging av ulike former for forbedringsaktiviteter og involvering av bred medvirkning fra de ansatte.

Mye av denne utviklingsaktiviteten har hatt sitt utspring i utformingen av handelsmessige ordninger overfor EU-området, herunder også EU-kommisjonens adoptering av bedriftssertifisering og den såkalte "globale metode". Denne går ut på at man skal innføre sertifiseringsordninger for kvalitetssikringen for bedrifter som ønsker å handle innenfor området. Omleggingen til den nye "metode" for kvalitetssikring og ansvarliggjøring slo særlig sterkt ut overfor såkalte tredjeland (utenfor området) som fikk et langt mer omfattende krav til dokumentasjon av produksjon og organisasjon enn for eksempel produsenter innenfor EU. Disse kravene ble dokumentert gjennom internasjonale standarder, i første rekke ISO-9000 serien som spesifiserte ulike systemkrav avhengig av bedriftens virksomhetsområde (konstruksjon, testing, produksjon, levering, sluttmontering, service.). Med hensyn til håndhe-

velse av myndighetenes kontroll av produktansvar, helseisriko og økonomisk redelighet, ble tekniske systemer som "kritisk kontrollpunkt"-analyser (i USA: HACCP) gjort til standard for oppfølgingen.

Mot slutten av 80-tallet ble det etablert overgangsordninger med tidfesting av når de norske bedriftene skulle ha gjennomført dokumentasjon av prosesser og kvalitetssikring (først 1.1 1992, seinere utsatt til utgangen av 1995). Per idag er dette en del av EU-samordningen som ikke er blitt fulgt opp. Dette skyldes blant annet at landene selv hadde svært ulike tilpasningsproblemer og nytte av en slik standardiseringsprosess. Følgelig har man besluttet en mer langsom harmoniseringsprosess mellom krav fra myndigheter til næringslivet i de respektive land enn målet opprinnelig var.

I Norge fikk utviklingsarbeidet tidlig (rundt 1990) et stort omfang. Ikke bare ble det vektlagt utviklingsarbeid med tanke på dokumentasjon av prosesser og kvalitetssikring. Svært mye av bedriftsutviklingstiltakene har involvert en omfattende opplæring av ansatte med tanke på større forståelse av bedriftens (og næringens) konkurransesituasjon. Et annet trekk ved denne prosessen er at den førte til en massiv konsulentvirksomhet i næringslivet i forbindelse med innføringen av den nye ledelsesteknologien total-

kvalitetsledelse (TKL). I dag kan vi se at ISO-bølgen er flatet ut etter å ha nådd sitt høydepunkt rundt 1996 og at flere bedrifter velger mer kundespesifikke løsninger når de skal formalisere sin kvalitetssikring. Neste runde vil sannsynligvis være rettet mot "greening"¹⁾, miljøbevissthet og livsløpsanalyser (ISO-14000), men sannsynligvis mindre formalistisk og i mindre omfang enn forrige gang.

Et viktig element i prosessene har også vært bevisstgjøring av ansatte i forhold til forståelsen av og avhengigheten av kunder, samt økt omfang av gruppebasert problemløsning og prosessarbeid. På denne måten har man gradvis gjennom prosessen utvidet målet fra en mer teknisk (ingeniørmessig) vektlegging av prosessdokumentasjon og prosess-spesifikasjon, til det langt mer omfattende total kvalitetsperspektivet.

Etablering av forbedrings- og læringsprosesser i bedriftene ble innført både som en målsetting i seg selv, og som grunnlag for perfektionering av produksjonsprosessene i organisasjonen. I et total kvalitetsperspektiv var målet å benytte denne systematisk som en bevisst læringsmekanisme ut fra kundenes behov. Samtidig fokuserte man sterkt på etableringen av grupper (team) i organisasjonen.

Eksternt er det også interessant å fokusere på hvordan en stadig sterkere grad av markedsliberalisering påvirker betingelsene for organisasjonsutvikling i denne næringen. Mens den tidligere har vært sterkt preget av organisering på alle plan har man i de siste årene sett en stadig sterkere nedbygging av politisk og organisatorisk styring som premiss for utvikling av enkeltbedrifter. Dette gjelder både de institusjonelle føringene som i stadig mindre grad legges politisk på grunn av økende markedsliberalisering, samt at man ser en økende globalisering av konkurransen både på faktorsiden (råvarer, teknologi) og produktsiden (internasjonale matvaremarkeder preget av sterkt økende konkurranse).

I denne situasjonen ser relasjonen(e) til ansatte ut til å bli stadig viktigere som basis for intern organisasjons- og ressursutvikling. Jeg legger til grunn et ressursbasert perspektiv med vektlegging av utvikling av de menneskelige ressurser som bedriftene innehar.

I forbindelse med de nevnte utviklingsprosessene vektlegges *tilfredshet* blant kunder og ansatte som kanskje de viktigste forutsetningene for å oppnå status for foretrukket aktør i konkurranse med andre. Arbeidstilfredshet som et holdningsmål vil antakelig kunne indikere vesentlige dimensjoner med tanke på strategier for utviklingen av relasjoner til ansatte og videre utvikling av bedrifter med sikte på å oppnå konkurransemessige fortrinn.

Problemstillinger

Som presisert i innledningen har fiskerinnæringen i stor grad lagt vekt på og forsøkt gjennomført organisatoriske utviklings- og endringsprosesser som har tatt utgangspunkt i de ledelsesperspektivene som ligger i såkalt "total kvalitetsledelse". I omfang har ressursbruken vært enorm og det kan reises spørsmål om hvilke forutsetninger denne satsingen har for å skape varige endringer og effekter i bedriftene. I den grad mye av næringslivets satsing har vært motivert ut fra ønsket om å skape kundeorienterte og medvirkningsbaserte organisasjoner er det grunn til å spørre seg om man har greid dette. De holdningsmessige forutsetninger blant ansatte har i stor grad framstått som nødvendige for å oppnå advokatenes postulerte resultater (typisk kortsiktige forbedringer på 10-30% av omsetningsverdi innen 2-3 år). I den grad disse prosessene bygger på opp- og nedkopling av grupper/team vil også grupperelaterte problemstillinger være interessante.

Ut fra denne settingen fokuseres her på en gjennomgang av forskningen omkring sentrale holdningsbegreper som arbeidstilfredshet og kommittering (commitment) med sikte på å belyse trekk ved utviklingen i begreper og operasjonaliseringer over tid. Ut fra dette vil jeg så forsøke å konkludere med hvilke generelle konsekvenser dette vil kunne få i forhold til å foreta empiriske undersøkelser av arbeidstilfredshet og commitment. Disse målene virker relevante for å kunne beskrive relasjonene mellom ansatte og bedrifter.

Problemstillingen vil derfor være:

- a) En gjennomgang av teorier bak arbeidstilfredshetsbegrepet (AT) og utvikling i disse med hensyn på ulike oppfatninger om årsaker til og effekter av AT.
- b) En drøfting av relevante organisasjonspsykologiske dimensjoner ved AT-begrepet, (herunder disposisjonelle trekk ved individer i forhold til AT).
- c) Metodiske, designmessige og ledelsesmessige implikasjoner.

Formålet med en gjennomgang av den teoretiske og empiriske tilnærmingen omkring AT-begrepet vil være å danne grunnlag for empiriske studier som kan bidra til å validere mål, prosess og metoder i bedriftsutviklingsarbeid. Gjennom dette arbeidet er det også håp om å kunne utvikle og validere en generell skala (indeks) for måling av AT som er tilpasset foredling av næringsmidler.

I artikkelen settes det likhetstegn mellom arbeidstilfredshet og jobbtilfredshet. Dette kan det selvsagt stilles spørsmålstegn ved ettersom man kan oppfatte arbeid som et mer omfattende begrep enn jobb. Likevel har jeg valgt å gjøre dette ettersom man i flere definisjoner bruker disse begrepene om hverandre og relasjoner omkring jobben som kolleger, ledere og arbeidsforhold inngår som dimensjoner i flere av de skalaer for måling av arbeidstilfredshet som vi kjenner.

Teoretisk tilnærming

Knapt noe område har vært gjenstand for så mye empirisk forskning som feltet omkring arbeidstilfredshet/jobbtilfredshet. Dette kan forstås ut fra den dominerende stilling arbeidsinnhold har for de fleste. Problemstillingen er sentral innen arbeidspsykologi hvor man forsøker å danne forståelse av de affektive og kognitive prosessene som skjer i relasjon til arbeidsprosessen. Også i relasjon til markedskommunikasjon finnes det mye forskning på årsaksforståelsen i forbindelse med dannelse og endring av holdninger (blant annet Bagozzi, 1984 og Ajzen & Fishbein, 1980). Forståelsen av holdninger (lærte predisposisjoner som organisere-

rer/påvirker individets handlingsvalg) og attribusjonsteori (hvordan individer lærer/infererer årsaks- og virkningssammenhenger er også sentrale både innenfor markedsføring og de fleste andre atferdsfag. I den grad holdninger faktisk disponerer for handlingsvalg og følelsesmessige oppfatninger hos individet er de interessante å forstå (Lutz, 1991).

Teorier om holdningsdannelse og -endring

Lutz definerer holdninger som *lærte predisposisjoner for handling som er relativt stabile over tid og er rettet mot holdningsobjekter som personer, tema eller bestemt atferd* (Lutz, 1991). Denne definisjonen legger vekt på at holdninger både omfatter kognitive og affektive prosesser. Disse prosessene blir påvirket gjennom informasjon og læring/direkte erfaringer. Holdninger som sådanne er coverte egenskaper; det vil si de kan ikke observeres. Gjennom forestillingen om en mer eller mindre systematisk kobling til handlinger (overtede egenskaper, observerbare) vil disse virke som en viktig organiserende mekanisme når man skal forstå individers handlingsmønster over tid.

Når det så gjelder hvordan man forestiller seg holdningsmekanismene og deres innvirkning på følelser og handlinger finnes det ulike teoriretninger og modeller. Vi kan grovt skille mellom to hovedtyper. Den første typen bygger på "det tresidige synet", hvor man ser holdningen som sammensatt av tre ulike elementer; kognisjon (tankeprosesser, læring), affekt (følelsesmessige prosesser) og konasjon (vilje til handling).

Dette synet oppfatter holdninger som unike i den forstand at en holdning representerer en bestemt "blanding" av de tre elementene. Dette synet er i liten grad blitt testet empirisk da man vil ha store problemer med å kunne forholde seg til holdningenes skjulte karakter og samtidig kunne kontrollere for variasjonen i sammensetningen av de ulike komponentenes vekt og betydning i holdningsinnholdet.



Figur 1 Tresidig holdningsmodell

Det andre synet på holdninger ser holdninger som et endimensjonalt begrep som inneholder både kognitive, affektive og konative prosesser med vekt på den affektive delen. Her antar man at det eksisterer et kausalt forhold mellom de ulike deler som vist i Figur 2.

I denne modellen sees holdning som et unidimensjonalt begrep som utvikles i en kausalsammenheng. Sammenhengen går gjennom individets antakelser om objekter (beliefs) som dannes gjennom erfaringer og informasjon. Disse virker så inn på holdninger som fører til en affektiv status (valens) mellom individet og objektet for holdningen (person, tema, prosess/produkt). Holdningen virker videre gjennom at det påvirker individets hensikt om å foreta en handling (atferd). (Intensjon er å betrakte som en subjektiv sannsynlighet individet etablerer med hensyn på å foreta en framtidig handling).

Ut fra dette synet vil man kunne anta at holdninger eksisterer som en relativt stabil og organiserende mekanisme hos individer, og at disse innvirker på oppfatninger og handlinger.

I forhold til de metodiske problemene som ble fremhevet ved den tredelte modellen vil det være betydelig enklere å drive empirisk forskning på holdningsutvikling ut fra den unidimensjonale modellen.

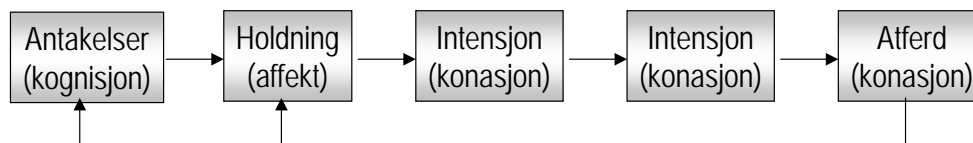
Ulike typer holdningsteori

Innenfor holdningsteori kan vi identifisere minst 3 grupper av teorier for hvordan holdninger dannes og utvikles, nemlig konsistensteorier, læringsteori og funksjonell teori (Lutz, 1991). Jeg skal kort redegjøre for disse.

Den første gruppen av teorier kan kalles konsistensteorier. De viktigste er Heiders balanseteori (1946), Osgoods & Tannenbaums samsvarsteori (1955), Festingers kognitiv dissonansteori (1957) og Rosenbergs affektiv-kognitive konsistensteori (1960).

Konsistensteoriene forklarer holdning ut fra hvordan individet forsøker å balansere kognitive og affektive elementer. Over tid har disse utviklet seg fra Heiders vektlegging av holdning som en valens mellom individet og et holdningsobjekt (med referanse til et annet objekt), til de seinere teoriene som vektlegger hvordan de kognitive prosessene støtter/modifiserer de affektive delene av holdningene.

Læringsteoriene baseres særlig på Fishbein (1963) som ser på holdninger som summen av styrken til et sett av attributter. Holdningsstyrken bestemmes ut fra styrken i tilknytning for hvert av attributtene samt den viktighet som det har for individet. Modellen ligner Heiders med hensyn på relasjonen mellom individ og holdningsobjekt, men den underliggende mekanismen for holdningsutvikling er her læring. Ved at holdning er basert på flere attributter blir det mulig å analysere holdninger med mindre sentralitet (krever finere mål) enn de rent valensbaserte modellene hvor holdninger bestemmes ut fra hvilken holdning man fra før av har til referente objekter.



Figur 2 Prosessbasert holdningsmodell

Den tredje hovedkategorien av holdningsteorier er de funksjonelle teorier, blant annet slik de framføres av Katz (1960). Her sees holdninger som uttrykk for grunnleggende motiver hos individet; nyttemaksimering, verdiuttrykking, ego-forsvar eller kunnskapsmessige. Holdninger blir her instrumenter for individet til å maksimere sin nytte overfor sine omgivelser. De har også en viktig funksjon i å uttrykke individets oppfattede verdisyn og skape et bilde overfor omgivelsene. Den tredje funksjonen er å forsvare selv-oppfatningen og beskytte følelsesbasen hos individet, mens den fjerde er å skape orden i kunnskap og helhet overfor omgivelsene.

I den seinere tiden på 80-tallet er det videreutviklet en klasse teorier som man kan kalle prosessteorier for hvordan holdninger innvirker på atferd, og hvordan disse blir moderert av normer og situasjonelle faktorer.

Attribusjonsteori

Mens holdningsteorien karakteriserer hvordan holdningsbegrepet oppfattes og hvordan disse kommer til uttrykk gjennom affektive og kognitive prosesser i relasjon til atferd, gir attribusjonsteorien bidrag til forståelsen av hvordan holdninger kan "læres" og utvikles. Med attribusjonsteori forstår vi hvordan individer utvikler årsaksforståelse, hvilke infereringer (slutningsprosesser) de gjør og hva som blir konsekvensene av disse infereringer (Folkes, 1988). Teorien har mye av sin basis i Heiders (1958) bok "The Psychology of Interpersonal Relations" som utviklet en teori om hvordan folk naivt dannet årsaksforståelse. Sentralt var behandlingen av to årsakstyper, nemlig situasjonsbestemte (omgivelser) og person.

Seinere ble denne teorien videreutviklet av Johns & Davis (1965) som vektla hvordan inferensprosessen skjer ut fra andre individers handlinger. Kelley (1967, 1972) videreførte teoriutviklingen med vektleggingen av hvordan kovariasjon mellom årsak og virkning så ut til å være en viktig determinant for årsaksinferens. Bem (1972) utvidet teorien med hensyn på likheter mellom aktørens og observatørens inferensprosess og vektlegging av at læringen skjer i en kon-

tekst. Weiner (1985) har videreutviklet teorien i de seinere år med økt vekt på å forstå de kausale strukturer bak årsaksoppfatninger. Denne tilnærmingen er i stor grad gjort med basis i såkalt "achievement behavior" og er således en motivasjonsteori.

Begrepsinnhold, dimensjoner og operasjonaliseringer

Forskningen omkring arbeidstilfredshetsbegrepet er svært omfattende. I en gjennomgang av forskningen fram til 1976 oppsummerte Locke at det på dette tidspunkt forelå 3.350 ulike studier for perioden fra 1958 (Locke, 1976). Seinere er dette antallet vesentlig økt. Vi skal nedenfor vise til noen av tilnærmingene i disse studiene og undersøke hvilke implikasjoner dette har for videre empirisk forskning på begrepet og prosessene i tilknytning til det.

Som vist under gjennomgangen av ulike holdningsteorier har det skjedd en utvikling fra de mer grunnleggende modeller med enkle (globale) affektive valensmål (Heiders balanseteori) til mer multiattributte modeller som betoner både kognisjon og holdning-adferdsrelasjonen (jamfør Fishbein 1963; Rosenberg, 1960). I den seinere tid er det også benyttet en større grad av prosesstilnærming i studiet av holdninger hvor man ser på betydningen av situasjonelle faktorer og deres innvirkning på atferd (eg Fazio, 1986).

Utviklingen av teorier og måling av arbeidstilfredshet er preget av en økende nyansering av begrepet og relasjoner mellom arbeidstilfredshet og andre begreper (som for eksempel andre tilfredshetsmål eller "organizational commitment"). Vi ser først på noen av de tilnærminger som har vært valgt i empiriske studier av årsaker og konsekvenser av AT, herunder utviklingen av ulike skalaer for måling. Deretter vil vi se på hvordan sammenhengen mellom AT og andre begreper. Til slutt gjøres en drøfting av de organisasjonspsykologiske aspekter ved AT-begrepet og de tilnærminger som er gjort i empiriske studier.

Det store omfang i forskningen såvel som utvikling av begrep og målemetoder gjør det

naturlig å stille spørsmål om både validitet og reliabilitet ved tilnærmingene. I noen grad er en slik oversikt gitt blant annet av Cranny, Smith & Stone (1992²) og jeg vil ta utgangspunkt i dette under gjennomgangen videre.

Lockes definisjon av arbeidstilfredshet er "en positiv affekt (følelse), holdning eller følelsesmessig tilstand i vurderingen av en persons arbeidserfaring, arbeid og aspekter ved arbeidssituasjon og omgivelser" (Locke, 1976). Tilfredsheten kan være sammensatt ulikt mellom individer med hensyn på verdsetting av faktorer som arbeidsinnhold, fritid, kolleger, lønn og lignende.

Dette har gitt seg utgangspunkt i dannelsen av ulike teorier om arbeidstilfredshet. For eksempel ser noen på sammenhengen mellom individets forventninger og grad av arbeidstilfredshet (McGormick & Ilgen, 1980), eller de ser på hvordan individer vurderer sin arbeidstilfredshet relativt til andre referansepersoner. Vi skal nedenfor komme nærmere inn på to av disse teorier; nemlig Herzbergs tofaktorteori og Lockes verditeori.

Herzbergs tofaktorteori hevder at det er to ulike faktorer som forårsaker henholdsvis tilfredshet og utilfredshet i en arbeidssituasjon. De faktorer som bevirker jobbtillfredshet kalles motivasjonsfaktorer (M-faktorer) og er i stor grad knyttet til arbeidsinnholdet selv og den enkeltes behov for psykologisk vekst. Faktorer som fører til utilfredshet kaller Herzberg hygienefaktorer (H-faktorer) og disse er i stor grad knyttet til omgivelsene arbeidet finner sted i (arbeidsforhold, forhold til ledelse, kolleger, organisasjon).

Lockes utgangspunkt er at tilfredshet med jobben er i stor grad en affektiv tilstand hos individet som reflekterer i hvilken grad jobben gir mulighet for å tilfredsstille individets arbeidsverdier (i den grad disse er i samsvar med individets behov). Når arbeidet svarer til ens jobbverdier vil dette altså resultere i en opplevd tilfredshet med arbeidssituasjonen. Hvordan denne prosessen er begrunnet skal vi beskrive nærmere i de neste avsnittene.

Tilnærmingen til AT-begrepet og operasjonaliseringen av dette har vært med utgangspunkt i psykologisk teori. Felles for begge de nevnte teoritilnærmingene ovenfor og svært mange andre har vært at man basert

seg på Maslows teori om et hierarki av individuelle behov (Maslow, 1954, 1970) som spenner over 5 nivåer³:

Dette (motivasjonsbaserte) utgangspunktet har vært under sterk kritikk blant annet fra teori basert på sosial informasjonsprosesser som hevder at holdninger ikke er basert på behov, men er lærte og sosialt konstruerte (Salanzik & Pfeffer, 1978; Staw, Bell & Clausen, 1986). Mye av denne tilnærmingen er studert gjennom eksperimentelle settinger der man har manipulert faktorer som belønningssystem og andres oppfatning av oppgaven.

Diskusjonen mellom disse to leirene har ført til at fokus i forskningen omkring holdninger til arbeid er dreid mer i retning av vektlegging av kognitive og subjektive faktorer. Dessuten er man i økende grad blitt opptatt av effekten av situasjonelle faktorer i forståelsen av AT (Staw, Bell & Clausen, 1986).

Empiriske studier av årsaker til og konsekvenser av AT

Hovedtrekkene ved Herzbergs 2-faktorteori er en forutsetningen om at det er to uavhengige faktorer som skaper henholdsvis tilfredshet og utilfredshet i arbeidet (Herzberg, Mausner & Snyder, 1959). Herzberg kalte de faktorer som skapte tilfredshet for motivasjonsfaktorer (M-faktorer) mens de som førte til utilfredshet ble kalt hygienefaktorer (H-faktorer).

Metodisk var tilnærmingen i det empiriske arbeidet å innhente selvrespons gjennom intervjuer med arbeidstakere der man ba dem karakterisere kritiske hendinger som man forbandt med tilfredshet eller utilfredshet. Ut fra en samlet liste av disse faktorene gjennomførte man så en klassifisering av faktorer som på tvers av casene syntes å være forbundet med tilfredshet eller utilfredshet. Faktorer som synes å føre til jobbtillfredshet var (M-faktorer): Muligheter for forfremmelse, personlige (psykologiske) vekstmuligheter, anerkjennelse, ansvar og framgang (achievement).

De faktorer som oftest førte til utilfredshet ble kalt hygienefaktorer (H-faktorer): Ledelseskvalitet, betaling, bedriftspolitik, og

fysisk arbeidsmiljø, relasjoner til andre og jobbsikkerhet.

Herzbergs tofaktorteori har fått stor oppmerksomhet forskningsmessig. Imidlertid er det gitt liten empirisk støtte for denne teorien. Teorien gir en god oversikt over faktorer som individer synes er viktige kjennetegn ved arbeidstilfredshet eller mangel på denne, men det er ikke gitt empirisk grunnlag for å hevde at man står overfor to atskilte faktorer (motivatorer og hygiene).

En viktig sideeffekt ved Herzbergs modell er at den har fått fram betydningen av psykologisk vekst og utviklingsmuligheter som viktige forutsetninger for å utvikle tilfredshet i arbeidet. Dette har direkte sammenheng med begrepet "jobbutvidelse" som er studert i det empiriske arbeidet som i artikkelen er studert empirisk.

En annen konkurrerende teori om jobbtillfredshet er Locke's "verdi-teori". Ifølge denne fremstillingen er jobbtillfredsheten knyttet til graden av samsvar mellom jobbresultater (job outcomes) og individets ønsker i den grad disse er i samsvar med individets behov.

Locke definerer jobbverdier å være "det som en person bevisst eller ubevisst ønsker å oppnå". Således er verdiene subjektive og avledet av ønsker, mens behovene ansees som objektive. Størrelsen på *avviket* mellom individets forventninger/ønsker og de oppnådde resultater/erfaringer er det som vil bestemme graden av følt tilfredshet eller utilfredshet.

Ifølge denne teorien må det oppnås samsvar mellom verdier og behov på sikt dersom individet skal fungere/overleve.

Årsaker til arbeidstilfredshet

Ved gjennomgangen av forskningen omkring arbeidstilfredshet er det et hovedtrekk at det er gjort langt flere studier av årsaks-sammenhengene enn konsekvensene av AT. M.a.o. er AT i de fleste sammenhenger betraktet som avhengig variabel. Det er også på denne siden at man tilsynelatende har de sterkeste og mest entydige empiriske resultater å vise til (Cranny, Smith & Stone, 1992; Locke, 1976).

Locke har også vurdert de kausale sammenhenger omkring jobbtillfredshet. Når det

gjelder årsakene (antecedenter) til jobbtillfredshet vektlegger Locke i hovedsak to typer; *organisatoriske* og *personlige*. Blant de *organisatoriske* finner vi:

- rettferdig belønningssystem
- kvaliteten på ledelse (særlig arbeidsledelse/mellomledelse med hensyn på kompetanse, respekt, interesse)
- grad av desentralisering; (gir grunnlag for bred deltakelse og makt => fremmer tilfredshet)
- arbeidsbelastning og sosial stimulering
- behagelige arbeidsforhold

Blant de *personlige* årsaksfaktorene som blir fremhevet legger Locke særlig vekt på:

- selvfølelse
- evne til å motstå stress
- tro på egne evner til å oppnå/kontrollere resultater
- organsasjonsmessig status og senioritet
- generell livstilfredshet (disposisjonelt og blant annet fordi arbeid over tid får økt sentralitet i tilværelsen)

Lockes tilnærming til forståelsen av AT-begrepet og gjennomgangen av den empiriske og teoretiske utviklingen oppsummerer en betydelig tvil om den begrepsmessige konsistens og utgangspunktet for den empiriske forskningen (Locke, 1976). Blant annet stiller han spørsmål ved den store aksepten av forutsetninger i Herzbergs utgangspunkt; nemlig at det er ulike årsaksfaktorer som fører til henholdsvis tilfredshet og utilfredshet i arbeidssituasjonen.

I forhold til Lockes egen tilnærming har det også vært reist kritikk bygget på den store grad av uenighet og uklarhet som har hersket omkring forståelsen av behov, verdier og AT (blant annet med utgangspunkt i teori om sosial informasjonsprosessering; se Salanzik & Pfeffer, 1978). Ifølge denne tilnærmingen vektlegges sosiale og kognitive sider ved meningsdannelse og forståelse av holdninger. I denne sammenheng blir det ganske meningsløst å anta at holdninger er affektive, individspesifikke og gitte. De forventninger og "standarder" som Locke viser til vil være gjenstand for læring og påvirkning gjennom sosial kontakt, maktbruk og politikk, og vil påvirkes av grupper og arbeidsmiljø. Derfor var hovedkritikken at man ved bruk av slike begreper og måle-

metoder ville bli utsatt for responser som ikke uttrykte respondentenes egne verdier. Dessuten ville forskeren gjennom utformingen av måleinstrumenter (intervju/spørreskjema) og selve undersøkelsen påvirke respondenten gjennom såkalte "priming"-effekter som medfører at responsene ikke blir adekvate.

Kritikken ut fra sosial informasjonsprosessering var så betydelig at mye av forskningen basert på den motivasjonspsykologiske tilnærmingen og betydningen av situasjonelle og disposisjonelle trekk ved individuell atferd ble sterkt redusert i en tyveårsperiode fra 60-tallet.

Konsekvenser av arbeidstilfredshet og -utilfredshet

Hva er så konsekvensene av jobbtilfredshet (eller andre behovstilfredshet/holdningsmål)? Det vil være hensiktsmessig å fokusere på holdningers styrke og tilstedeværelse dersom holdninger (som ikke-observerbare fenomener) faktisk henger sammen med observerbare egenskaper (atferd). Anvendt i denne sammenheng vil vi kunne si at AT som holdningsmål vil ha stor verdi dersom vi kan si at det eksisterer korrespondanse mellom holdning og observerbar atferd. Holdningsmålet vil på denne måte kunne danne grunnlaget for organisasjonsmessige og ledelsesmessige intervensjoner.

I gjennomgangen av den empiriske forskningen omkring temaet viser Locke at det er demonstrert en moderat sammenheng mellom AT og fravær og turnover (gjennomtrekk). Carsten & Spector (1987) har undersøkt hvordan moderatoreffekter som for eksempel arbeidsledighet virker inn på intensjoner om å slutte/skifte jobb, og finner at de faktorer som påvirker AT også innvirker på frivillig turnover.

En annen sammenheng som har vært undersøkt er hvordan AT virker inn på oppgave-ytelse (task performance; kan oppfattes som et arbeidsproduktivitetsbegrep). Ifølge Miller & Monge (1986) er det dokumentert at anledning til deltakelse vil fremme produktivitet. En del studier har sett på sammenhengen mellom AT og produktivitet. Generelt ser det ikke ut til å være noen sammenheng mellom AT og produktivitet,

men indirekte kan man finne en slik sammenheng der hvor bedriftens belønningssystem stimulerer innsats. Sammenhengen ser da ut til å være at høy innsats fører til høyt resultat som igjen fører til økt belønning og derigjennom økt AT. Det synes altså snarere å være slik at produktivitet fører til AT enn det motsatte som skulle være tilfellet dersom produktivitet var en konsekvens av AT.

Man har også forsøkt å teste empirisk hvorvidt det er sammenheng mellom AT og ønsket om å forbli i organisasjonen. Begrepet "organizational citizenship behavior" (OCB) benyttes for å beskrive individets tilhørighet med organisasjonen. Det synes som om høy jobbtilfredshet fører til atferd som støtter økt tilhørighet til organisasjonen (OCB). Det synes altså som om AT fører til økt involvering overfor organisasjonen og økt grad av forpliktelse overfor den (organizational commitment). Involveringen (commitment) er ifølge Allen & Meyer (1996) sammensatt av to elementer: *Affektiv involvering* (ut fra følt sammenfall av verdier mellom individ og organisasjon) og *Fortsettelses-forpliktelse* (continuance commitment) som resultat av investeringer i bedriftsrelasjonen over tid og manglende eksterne alternativer.

Utvikling av generelle skalaer for måling av AT

Et annet utgangspunkt for å danne en oversikt over hvordan årsaksforståelsen omkring AT får man ved å se på de generelle instrumenter som er utviklet og validert gjennom en rekke studier på tvers av ulike settinger. I litteraturen er det vist til et temmelig stort batteri av skalaer som er utviklet og benyttet i varierende grad. Vi skal nedenfor konsentrere oss om noen av de viktigste. Det som skiller instrumentene kan være innretningen; hvorvidt de legger hovedvekt på å beskrive trekk ved arbeidsinnholdet eller forsøker å beskrive individers tilfredshet med sitt arbeid. Skalaene er også utviklet betydelig i retning av mer sammensatte (fasetterte) typer med et økende antall mål (items) på de dimensjoner ved AT man vil beskrive.

Vi finner ulike typer instrumenter etter hvordan AT-begrepet er konseptualisert som *globalt* eller *fasettbasert*. *Job Descriptive Index* (JDI) består av fem fasetter (komponenter): Arbeidet selv, betaling, forfremmelser, ledelse og kolleger. Dette måleinstrumentet ble utviklet av en forskningsgruppe ved Cornell i 1959 (bestående av blant annet Patricia Cain Smith, Lorne Kendall, Chuck Hulin og Edwin Locke). JDI har vært benyttet og videreutviklet av gruppen i flere sammenhenger helt fram til nå.

Bakgrunnen for utviklingen av JDI var forestillingen om at tilfredsheten (AT) ble vurdert relativt til individets persepsjon av alternative jobber som var tilgjengelige (Smith *et al.*, 1969). JDI benyttet i sin opprinnelige form 3 verdier for å karakterisere enighet med påstander som ble benyttet for å beskrive trekk ved arbeid og arbeidssituasjonen. Etterhvert er det gjort utvidelser og testinger som bygger på 5-punkts vurderinger. Instrumentet hevdes å ha vist stor reliabilitet og stabilitet.

Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) er en annen skala som er mye brukt i studier av AT. Dette instrumentet bygget på JDI, men foretok en utvidelse fra 5 til 20 ulike fasetter med tilsammen 100 items i karakteriseringen av AT. MSQ ble konstruert i 1969 av Lloyd Lofquist og Rene Dawis, og har 5-punkts svaralternativer. Dette instrumentet er mindre utbredt enn JDI, men har vist validitet gjennom empiriske studier.

Et annet tilsvarende fasettbasert måleinstrument er *Index of Organizational Reactions* (IOR), som består av 42 items. Til forskjell fra JDI er spørsmålene i MSQ og IOR relatert til respondentenes oppfatning av følelser, mens JDI legger vekt på en beskrivelse av arbeid og arbeidsrelasjoner.

Med hensyn til Lockes formulering av en avviksvurdering mellom "arbeids-outcomes" og individets "arbeidsverdier" som grunnlag for følt tilfredshet eller ikke, har ingen av disse instrumentene formulert spørsmål som fanger opp respondentens vurdering av dette avviket (Nagy, 1996).

Hvis vi ser på utviklingen av tilsvarende instrumenter i Skandinavia er det i tilknytning til validering av arbeidsforhold og sosiale faktorer utviklet et stort antall spørreskjemadesign som har vært benyttet i ulik grad (Lindstrøm *et al.*, 1995). I en oversikt⁴

redegjøres det for et utvalg på i alt 19 spørreskjema som har vært benyttet. Disse og andre av de mest kjente skalaer er kort beskrevet som egen note⁵.

Sammenheng mellom AT og andre holdningsbegreper

Det er også viktig å legge merke til at AT-begrepet skiller seg klart fra begreper som "moral" og "jobb-involvering". Moral defineres som "holdning av tilfredshet med mål, samt ønske om medlemskap og viljeinnsats for organisasjon eller gruppe" (Locke, 1976). Moral har på denne måten mye til felles med begrepet "organisasjonsforpliktelse" (organizational commitment), og adskiller seg tidsmessig fra AT ved at det i større grad er framtidsorientert mens AT refererer seg sterkere til erfaringer. Begrepet "jobb-involvering" viser til graden av opp-tatthet av arbeidet, og man kan forvente at en person med høyere involvering vil føle sterkere/mer ekstrem tilfredshet eller utilfredshet i forhold til arbeidet enn andre.

I en viss forstand kan man ut fra dette argumentere for en sammenheng mellom AT og "organisasjonsforpliktelse" ved at AT fører til sterkere grad av organisasjonsforpliktelse. Slike sammenhenger er også studert og vist empirisk, noe vi kommer tilbake til seinere.

James & James (1992) viser at kognitive vurderinger av arbeidsmiljøet (psychological climate) og de affektmessige reaksjoner er gjensidig relatert. Dette taler også for å kunne avdekke effekter over tid som for eksempel læring.

Arbeidstilfredshet - disposisjonelle sider

Empirisk forskning på AT viser at det kan være stor grad av variasjon mellom individer i målt AT innen samme organisasjon blant individer med samme arbeid, samtidig som noen personer oppviser stabilt høy AT på tvers av organisasjoner og arbeidstilknytninger (Staw & Ross, 1985; Bem & Allen, 1974). I forbindelse med evalueringen av AT-forskningen (Cranny, Smith & Stone, 1992) vises det til funn som synes å støtte

oppfatningen av AT som et "trait" ved at det er konsistent sammenheng mellom AT og tilfredshet med andre aktiviteter som for eksempel fritidsaktiviteter (Smith 1992).

Schneider *et al.* (1992) viser at individuelle forskjeller i stimulus-verdi, intuitivitet og evner synes å vise individuelle forskjeller i individenes affektive reaksjoner til endringer i arbeidsinnhold og -omgivelser. Det synes også å være individuelle forskjeller i sammenheng mellom individers generelle orientering mot arbeid og deres grad av utvist innsats (effort) i arbeid, og det blir spekulert om ikke dette også innvirker på tilfredshetsbegrepet. Jmfør vår tidligere distinksjon mellom AT og arbeidsinvolvement vil det kunne være rimelig å forvente at noen individer med sterk orientering mot arbeid (involvement) vil utvise større grad av tilfredshet eller utilfredshet enn andre (Guion, 1992).

Staw *et al.* (1985) viser også til at det er dokumentert stor individuell variasjon i oppfatninger av arbeid (O'Reilley *et al.*, 1980). Det er også påvist sterk samvariasjon mellom AT og "livstfredshet" (Kahn, 1981). Et annet utgangspunkt for å hevde at AT-begrepet har disposisjonelle årsaker er at få studier har vært i stand til å påvise langsiktige endringer i arbeidsholdninger. Man antar altså at de affektive trekk ved individet vil kunne farge og bestemme arbeidsholdninger.

I den studie som ble gjort av Staw, Bell & Clausen (1986) fant man en relativt stabil sammenheng mellom disposisjonelle mål (målt ved hjelp av "The Affective Disposition Scale") og holdninger til arbeid over tid. Grunnlaget var både longitudinelle og tverrsnittsdata. Deres konklusjon er også at det er nødvendig å legge større vekt på demografiske individdata og situasjonelle moderatorvariabler i stedet for bare å bruke individuelle karakteristika som enkle moderatorer av situasjonelle effekter.

Diskusjon og oppsummering

Scarpello & Campbell (1983) konkluderte etter en validering av ulike måleinstrumenter for AT at det globale mål som syntes å gi størst validitet var en bruk av en item der

man ber om respondentens samlede vurdering av tilfredshet. Det synes å være en konklusjon at forfiningen av måleinstrumentene i form av utviklingen av multifasetterte skalaer som Job Descriptive Index, Minnesota Survey Questionnaire og Index of Organizational Reactions har demonstrert validitet, men synes å lide av konseptuelle svakheter. Dette gjelder blant annet fraværet av måling av avvik mellom forventninger til jobbverdier og faktiske jobb-"resultater".

Nagy (1996) peker også på at der man har utviklet indekser som tar hensyn til avstanden mellom realiserte arbeidsverdier og forventninger er det store metodologiske problemer knyttet til de operasjonaliseringer som er benyttet. Dette kan eksemplifiseres som følger: Vanligvis gjøres slike målinger i form av to adskilte spørsmål: Hvordan vurderer du ditt nåværende nivå (jobb-*outcome*)? Hva synes du bør være et riktig nivå (jobb-*verdier*)? Ved å besvare første delspørsmål med en høy score vil man begrense mulighetene for responser på det andre spørsmålet – for eksempel knyttet til vurdering av en faktor som lønn. I stedet foreslås en spørsmålsstilling der man kombinerer de to delspørsmålene i ett spørsmål, for eksempel: Hvor mye mer burde din betaling være enn nåværende?

Et annet problem med de fasett-baserte måleinstrumentene kan være at de ikke måler fasetter som er viktige for individet, mens de kanskje vektlegger andre faktorer som ikke har betydning.

Dette kan være noe av årsaken til at Sallancik & Pfeffer (1977, 1978) i en gjennomgang av AT-forskningen finner at man sjelden greier å forklare mer enn 10-40% av variansen gjennom de mål som velges. De peker også på det som er et grunnleggende metodisk problem med denne typen holdningsundersøkelser er de såkalte "priming-effekter" som oppstår ved at respondenten danner seg inntrykk som følge av interaksjonen med forskeren. Deres drøfting skjedde med basis i sosial informasjonsprosesseringsteori og stiller seg svært skeptisk til den tilnærming som har vært benyttet av psykologer med vekt på behovsbasert motivasjonsteori. Naturlig nok blir denne framstillingen kraftig imøtegått av Stone i forbindelse med gjennomgangen av AT-forskningen (Cranny, Smith & Stone, 1992).

Implikasjoner for videre forskning

I dette avsnittet oppsummeres trekk ved utviklingen av forskningen og implikasjonene for videre forskning og bedriftsutvikling (ledelse).

Schneider & Hough (1995) gjennomgår forskningen innenfor industriell psykologi/organisasjonspsykologi. Deres konklusjon er at den negative vurderingen som blant annet ble gjort etter studier på midten av 60-tallet (Guion, 1965) førte til at forskningen omkring disposisjonelle og situasjonelle aspekter ble forlatt i nærmere 20 år.

Ofte ble såkalte "broadside" tilnærming benyttet der man lot alle personlighetsvariabler korrelere med alle kriterievariabler. Det syntes metodisk å være liten grunn til å forvente høy grad av korrelasjon. Den andre tilnærmingen bygde på en begreps-tilnærming (Hough & Paullin, 1994), der man spesifiserer en personlighetstaksonomi, en jobb-atferdstaksonomi og et nomologisk nett som forbinder dem.

På bakgrunn av gjennomgangen av forskningsfunnene innenfor I/O-psykologi foreslår Schneider & Hough et rammeverk for personlighetsrettet forskning basert på begreps-tilnærmingen som vist i Figur 3.

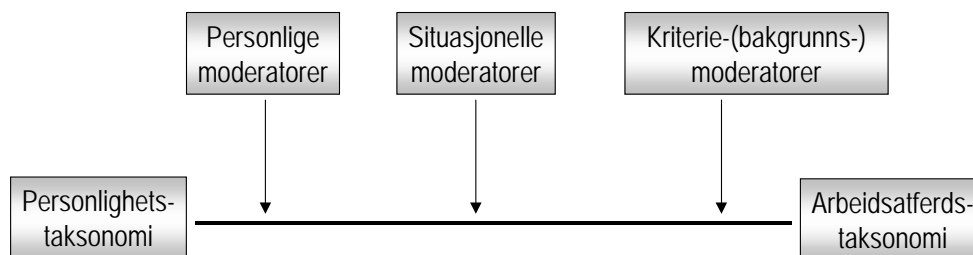
Mye av den fornyede vektleggingen av personlighetsfaktorer i forståelsen av årsaker til AT blir faktisk understreket av Guion i oppsummeringen av perspektiver på videre forskning (til tross for den tidligere store skepsis som førte til termineringen av denne tilnærmingen fra midten av 60-tallet).

Fisher & Locke (1992) anbefaler at videre forskning på AT videreutvikler en be-

grepsbasert tilnærming der man legger større vekt på samsvar mellom konseptuelt og målemessig aggregeringsnivå i relasjon til hvilken type arbeidsatferd man ønsker å predikere. Eksempelvis må atferd i relasjon til ledelse predikeres bedre av holdning overfor ledelse enn et generelt arbeidstilfredshetsmål.

I sum later det til å være behov for en rekonseptualisering av AT-begrepet og strategiene videre for denne forskningen. En indikasjon for dette behovet er observasjonen av at de generelle og validerte indeksene for måling av AT gjennomgående har liten forklaringskraft med hensyn på å få fram årsaker, jamfør diskusjonen foran.

Også når det gjelder forståelsen av konsekvensene av AT er ikke det bildet som trer frem gjennom valideringen av tidligere forskning svært oppløftende. Eksempelvis er postulerte sammenhenger mellom AT og turnover/fravær dokumenterte, men relativt svake, mens sammenhengene mot produktivitet ikke er dokumentert (unntatt ved å trekke inn moderatoreffektene av for eksempel belønningssystemer som premierer produktivitet direkte). Her kan en ny tilnærming med vekt på begrepsmessig tilnærming (og rekonseptualisering) kombinert med utvikling av en personlighetstaksonomi og tilhørende arbeidsatferdstaksonomi, samtidig som man systematisk bringer inn personlige, situasjonelle og bakgrunnsmessige moderatører i prosessen (jamfør Schneider & Hough, 1995).



Figur 3 Rammeverk for personlighetsrettet forskning (Schneider & Hough, 1995)

I relasjon til de teoriretninger vi drøftet tidligere i relasjon til holdningsteori blir det i evalueringen av forskningen tatt til orde for en videreutvikling i retning mer læringsbaserte og prosessorienterte teorier; en kognitiv teori om effekten av affekt som kombinerer valens og affektmodeller (Schneider *et al.*, 1992). Designmessig bør det også vektlegges å benytte en større grad av longitudinelle tilnærminger.

Anvendte implikasjoner

Guion (1992) oppsummerer at det for ledelsen kan være endel implikasjoner av vurderingene av AT-forskningen. Blant annet kan det være slik at ledelsen (gitt at tilfredshet og holdninger vektlegges) bør rette sin innsats mot de som allerede er tilfredse ettersom mye tyder på at forbedringstiltak ikke vil ha (samme) effekt overfor de som er utilfredse (på grunn av disposisjonelle og personmodererte årsaksforhold).

Det blir også understreket at AT-forskningen må bringes tilbake i den empiriske settingen den tar sikte på å forklare, og at man i større grad som forskere faktisk bør begynne å interessere seg for arbeidstakeres oppfatninger av faktorer som er viktige/ikke viktige i forhold til holdninger til arbeidet. Kanskje kan en slik tilnærming i kombinasjon med en begrepsmessig rekonseptualisering bidra til at forskningen får større relevans.

Med hensyn til vårt empiriske utgangspunkt i forhold til forskningsprogrammet "Bedriftsutvikling 2000" bør det også være behov for å kunne ta sikte på empirisk forskning som kan støtte opp om og validere de bedriftsutviklingsprosesser som bedriftene står oppe i. Jeg vil anta at en slik reorientering av forskningen vil kunne bidra til bedre forståelse av både forutsetningene for og konsekvensene av ledelsesmessige og forskningsmessige intervensjoner av type "BU-2000" i bedrifter. Ikke minst må dette være viktig når målet med FoU-programmet er å videreutvikle og fremme den tradisjon man i Norge har for bred medvirkning av ansatte i organisasjonsutviklingsprosesser.

I forhold til bedrifters konkurransestrategier ser det også ut til at holdninger som en del av de ansattes kompetanser får en stadig

viktigere funksjon. I det såkalte ressursbaserte perspektivet som har vært i fremvekst siden 80-tallet fokuserer man sterkt på hvordan bedrifter kan dra nytte av og utnytte unike ressurser og kompetanser som vil skille den fra konkurrentene. Ikke minst vil arbeidstilfredshet eller mangel på denne kunne påvirke i hvilken grad bedrifter er i stand til å utvikle gode relasjoner til sine kjerneressurser; ansatte og kunder. Dersom disse de interne, menneskelige og kompetansemessige ressursene skal bli utviklet tilstrekkelig er det også nødvendig å utvide det personalpolitiske ledelsesengasjementet betydelig i retning strategisk personalledelse med vekt på utvikling av personellmessige strategier som kan gi grunnlag for bedriftens konkurransemessige strategivalg.

Som et ledd i en mer systematisk og strategisk rettet ledelsesaktivitet vil tilfredshetsmål som arbeidstilfredshet og kundetilfredshet etter min oppfatning bli enda mer sentrale mål for vedvarende oppfølging fra ledelsens side. Det bør kanskje vurderes av flere bedrifter å gjennomføre regelmessige undersøkelser av holdninger og tilfredshet blant ansatte og kunder for på denne måten å ha et bedre grunnlag for utforming av bedriftsutviklingstiltak ut fra behov. Slike undersøkelser vil gi et bedre grunnlag for interne og spesifikke tiltak avhengig av individuelle og område/gruppemessige respons og sammensetningen av denne. Dette arbeidet bør integreres i bedriftenes interne oppfølgingssystemer for helse, miljø og sikkerhet. En sterkere fokusering på holdninger blant ansatte, og grunnlaget for utviklingen av disse, vil også kunne bidra til en mer helhetlig oppfølging som ikke bare retter seg mot (fysisk) arbeidsmiljø, men også til den individuelle opplevelsen av arbeidsmiljø og jobbklima i vid forstand. På dette grunnlag vil bedriften være bedre i stand til å utvikle systematisk oppfølging og videreutvikling av de menneskelige og kompetansemessige ressurser som blir stadig viktigere for konkurransekraften.

En annen anvendt konsekvens kan være at man i forbindelse med organisatoriske intervensjoner som innføring av nye ledelseskonsepter av type "total kvalitetsledelse" bør kjenne holdninger både blant ansatte og kunder i langt større grad enn det som for eksempel var tilfellet da man startet en mas-

siv adopsjon av konseptet på begynnelsen av 90-tallet. Det viste seg ofte i disse prosessene at bedriftsutviklingsprosessene i for stor grad ble påvirket og styrt av eksterne hjelpe-
re enn av ledelsen. Dessuten ble ofte resultater og systemer for generelle og lite hensiktsmessige i forhold til spesifikke kunde-
ønsker. Her vil jeg også anta at faktisk

kjennskap til holdninger og grunnlaget over tid vil gi grunnlag for en langt mer edruelig vurdering og adopsjonsprosess av slike konsepter, der man blir bedre i stand til å utnytte bedriftens spesifikke kompetanser og menneskelige ressursgrunnlag.



Referanser

- Ajzen, I. & M. Fishbein (1980). Understanding attitudes and predicting social behavior, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Allen, N. & J. Meyer (1996). The Measurements and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, **63**, pp.1-18.
- Bem, D. J. Self-Perception (1967). An Alternative Interpretation of cognitive Dissonance Phenomena. *Psychological Review*, **74**, pp. 183-200
- Carsten, J.M., & P.E. Spector (1987). Unemployment, Job Satisfaction and Employee Turnover: A Meta-Analytic test of the Muchinsky model. *Journal of Applied Psychology*, **72**, pp. 374-381.
- Cranny, J.C., P.C. Smith & E.F. Stone (1992). Job Satisfaction: How People feel About Their Jobs and How It Affect Their Performance. New York: Lexington Books.
- Davis-Blake, A. & J. Pfeffer (1989). Just a Mirage: The Search for Dispositional Effects in Organizational Research. *Academy of Management Review*, **14**, pp. 385-400.
- Dawis, R.V. (1992). Person-Environment Fit and Job Satisfaction. In Cranny, J.C., P.C. Smith & E.F. Stone. *Job Satisfaction*. New York: Lexington Books.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Evanston, Ill. Row, Peterson.
- Fishbein, M. & I. Ajzen (1975). *Beliefs, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading Mass.: Addison-Wesley.
- Fisher, C.D. (1980). On the Dubious Wisdom of Expecting Job Satisfaction to Correlate with Performance. *Academy of Management Review*, **5**, pp. 607-612.
- Fisher, C.D. (1992). The New Look on Job Satisfaction Research and Theory. In Cranny, J.C., P.C. Smith & E.F. Stone. *Job Satisfaction*. New York: Lexington Books.
- Guion, R. M. (1992). Agenda For Research and Action. In Cranny, J.C., P.C. Smith & E.F. Stone. *Job Satisfaction*. New York: Lexington Books.
- Heider, F. (1946). Attitudes and Cognitive Organization. *Journal of Psychology*, pp. 107-112.
- Herzberg, F., B. Mausner & B.B. Snyderman (1959). *The Motivation of Work*. New York: Wiley, pp. 247-281.
- Iffaldano, M.T. & M.P. Muchinsky (1985). Job Satisfaction and Job Performance: A Meta Analysis. *Psychological Bulletin*, **97**, pp. 251-273.
- Ironson, G.H. (1992). Job Stress and Health. In Cranny, J.C., P.C. Smith & E.F. Stone. *Job Satisfaction*. New York: Lexington Books.
- Ironson, G.H., P.C. Smith, M.T. Brannick, W.M. Gibson & K.B. Paul (1989). Construction of a Job in General Scale: A Comparison of Global, Composite and Specific Measures.
- James, L.R. & L.A. James (1992). Psychological Climate of Affect. In Cranny, J.C., P.C. Smith & E.F. Stone. *Job Satisfaction*. New York: Lexington Books.
- Katz, D. (1960). The Functional Approach to The Study of Attitudes. *Public Opinion Quarterly*, **24**, pp. 163-204.
- Katzell, R.A., D.E. Thompson & R.A. Guzzo (1992). How Job Satisfaction and Job Performance are and Are Not Linked. In Cranny, J.C., P.C. Smith & E.F. Stone. *Job Satisfaction*. New York: Lexington Books.
- Kelley, H.H. (1972) Attribution in Social Interaction. In E. E. Jones *et al.* (eds.): *Attribution: Perceiving The Causes of Behavior*. Morristown, N.J.: General Learning Press.
- Kelley, H.H. (1967) Attribution Theory in Social Psychology. In D. Levine (ed). *Nebraska Symposium on Motivation*, **15**. Lincoln: University of Nebraska Press.
- Locke, E.A. (1976). The Nature and Causes fo Job Satisfaction. In M.D. Dunette (ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Skokie, Il: Rand-McNally.
- Lutz, R.J. (1991). The Role of Attitude Theory in Marketing. In Kassaraajan, H. & T.S. Robertson (4 ed). *Perspectives in Consumer Behavior*, New York: Prentice Hall.
- Miller, K.I. & P.R. Monge (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, **29** (4), pp. 727-753.
- Mobley, W. (1982) *Employee Turnover: Causes, Consequences and Control*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Olsen, S.O. (1995). Attitudes, Nonattitudes and Attitude Strength. Arbeidsnotat, 21.2.95, Fiskeriforskning, Tromsø.

- Rosenberg, M.J. (1960). An Analysis of Affective-Cognitive Consistency. In Hovland, C. I. & M.J. Rosenberg (ed.), *Attitude Organization and Change*. New Haven, Conn.: Yale University Press, pp. 15-64.
- Roznowski, M. & C. Hulin (1992). The Scientific Merit of Valid Measures of General Constructs with Special Reference to Job Satisfaction and Job Withdrawal. In Cranny, J.C., P.C. Smith & E.F. Stone, *Job Satisfaction*. New York: Lexington Books.
- Salancik, G.R. & J. Pfeffer (1977). An Examination of need-satisfaction Models of Job Attitudes. *Administrative Science Quarterly*, **22**, pp. 427-456.
- Salancik, G.R. & J. Pfeffer (1978). A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*, **23**, pp. 224-253.
- Schneider, B., S. Gunnarson & J.K. Wheeler (1992). The Role of Opportunity in The Conceptualization and Measurement of Job Satisfaction. In Cranny, J.C., P.C. Smith & E.F. Stone, *Job Satisfaction*. New York: Lexington Books.
- Schneider, R. & L. Hough (1995). Personality and I/O Psychology. In Cooper, C.L. & I.T. Robertson (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, **10**, pp. 75-130.
- Smith, P.C., L.M. Kendall & C.L. Hulin (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Smith, P.C. (1992). In Pursuit of Happiness: Why Study General Job Satisfaction? In Cranny, J.C., P.C. Smith & E.F. Stone, *Job Satisfaction*. New York: Lexington Books.
- Spector, P.E. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, **13**, pp. 693-713.
- Spector, P.E. (1994). Summated Rating Scale Construction: An Introduction. In M.S. Lewis-Beck (ed.). *Basic Measurement*, **4**, Sage Publication Inc.
- Staw, B.M. & J. Ross (1985). Stability in The midst of Change: A Dispositional Approach. *Journal of Applied Psychology*, **70**, pp. 469-480.
- Staw, B.M., N.E. Bell & J.A. Clausen (1986). The Dispositional Approach to Job Attitudes: A Lifetime Longitudinal Test. *Administrative Science Quarterly*, **31**, pp. 56-77.
- Stone, E.F. (1992) A Critical Analysis of Social Information Processing Models of Job Perceptions and Job Attitudes. In Cranny, J.C., P.C. Smith & E.F. Stone, *Job Satisfaction*. New York: Lexington Books.
- Taber, T.D. & G.M. Alliger (1995). A Task-Level Assessment of Job Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, **16**, pp. 101-121.
- Weiner, N. (1980). Determinants and Behavioral Consequences of Pay Satisfaction: A Comparison of Two Models. *Personnel Psychology*, **33**, pp. 741-757.
- Wotruba, T.R. (1990). The Relationship of Job Image, Performance, and Job Satisfaction to Inactivity-Prone of Direct Salespeople. *Journal of The Academy of Marketing Science*, **18** (2), pp. 113-121.

Noter

- 1) Med greening menes noe upresist synliggjøring av grønne verdier og miljøbevissthet i produksjon, promotering og konsum av varer og tjenester.
- 2) Cranny, J.L., P.C. Smith & E.F. Stone (1992). *Job Satisfaction: How People Feel about Their Jobs and How It Affects Their Performance*. New York: Lexington Books.
- 3) Fra grunnleggende behov til høyere behov dekker hierarkiet fysiologiske (mat, vann, luft...), sikkerhet (frihet fra tvang/trusler og skade, øk. sikkerhet), tilhørighet/kjærlighet, verdsettning (mestring og framgang) og selvaktualisering (tendens til egenutvikling).
- 4) Lindstrøm, K. et al. (1995). *Measurement of Psychological and Social Factors at Work*. Copenhagen, Nord 1995:35 Nordic Council of Ministers.
- 5) To andre globale måleinstrumenter er *Job In General* (JIG) og *Faces Scales* (FS). JIG ble også utviklet av Pat Smith i 1989 og er således et nyere mål. Instrumentet benytter 18 items med 3 svaralternativer hver og tester affektive utsagn om jobbinnhold. Faces Scales ble utviklet av Kunin i 1955 og inneholder 6 utsagn i målingen av AT. Dette målet mangler også måling av diskrepans (jobb-verdi/job-resultat) på samme måte som for det fasettbaserte instrumentene ovenfor.

Bakgrunnen for utviklingen av nordiske instrumenter har vært både det man kan kalle den nordiske tradisjonen innen arbeidslivsforskning med bakgrunn i samarbeidsforsøkene (Emery & Thorsrud, 1976) såvel som innflytelser fra blant annet Michigan-miljøet. Rammen omkring denne arbeidslivsforskningen har vært basert på bred medvirkning både i bedrifter og fra hovedavtalepartene i arbeidslivet. En summarisk oversikt over disse instrumentene er gitt nedenfor:

- The Work Environment of Danish Employees (1990, Denmark)
- Danish Salespersons Work Environment (1995)
- The Work Environment of Butchers' and slaughterhouses workers (1994)
- Nordic Questionnaire on Working Conditions and Health (1987)
- Occupationa Stress Questionnaire (1990, Finland)
- Teamwork Profile (1994)

-
- Health Providers Stress Inventory (1992)
 - The Work Environment and Health in Forest Industry (1993)
 - Assessment of psychic stress factors at work (1982)
 - Trondheim Questionnaire on the Work Environment (1993, Norge)
 - Work Environment at The University of Bergen (1993)
 - Development of a Good Work Environment at Norsk Hydro (1993)
 - Rogaland Questions on work Environment (1993)
 - Questionnaire 008D for OHS, Psychosocial Working Environment (1985, Sverige)
 - Survey of the Work Environment (1992)
 - Elmiljø - A Study of the Work Environment of Swedish Electricians (1984)
 - Survey of Graduate Employee's Working Conditions (1992)
 - Diary (1992)