

Det gode arbeid: Psykologiske, kontekstuelle og kulturelle forhold

Av Torbjørn Westergaard Stornes og Erik Eide, Universitetet i Stavanger 2006

Introduksjon til det gode arbeid

Mennesker utgjør i de fleste organisasjoner den viktigste ressursen, og blir stadig viktigere (Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J., 2002). Hvordan kan så organisasjoner legge til rette for å forvalte denne ressursen på en best mulig måte, og skape en situasjon som skaper det gode arbeid for arbeidstakeren og organisasjonen.

Vi anser problemstillingen som svært viktig; Dette fordi det i organisasjonslivet i dag stilles stadig økende grad krav til organisasjoners omstillingsevne, noe som nødvendigvis fører til at de ansattes arbeidsforhold også vil måtte endres. Resultatet blir gjerne nye jobbdesign og arbeidssituasjoner, og det vil derfor være viktig å legge til rette for adaptive arbeidssituasjoner for menneskene som jobber i disse organisasjonene.

Tilnærming til det gode arbeid i en organisasjonskontekst

Det gode arbeid handler i bunn og grunn om verdier, og i den norske arbeidsmiljøloven (opprinnelig av 1977) er det nedfelt i klartekst hva som av norske myndigheter regnes for å være det gode arbeid. I lovs form står det at arbeidstaker blant annet skal gis mulighet for "faglig og personlig utvikling", "selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar", "variasjon og for å se sammenheng mellom enkeltoppgave". Denne loven er i stor grunn bygget på sosioteknisk teori og psykologiske jobbkrav (Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J., 2002) som igjen la grunnlaget for samarbeidsavtalen mellom LO og NAF (nåværende NHO). I denne sammenhengen ser vi at det gode arbeid i Norge og for den saks skyld Skandinavia er av verdimesig karakter, og noen av de samme verdiene ser vi også innen OU-feltet (French, W.L., & Bell C.H., 1998) hvor en sentral verdi er utviklingen av ansvarfylte og bemektigede medarbeidere. Utgangspunktet er gjerne McGregors teori Y, som legger til grunn et grunnleggende positivt menneskesyn på medarbeiderne (French, W.L., & Bell C.H., 1998). I en organisasjonsteori-sammenheng ble hvordan man organiserer og sikrer "det gode arbeid" en problemstilling som først ble skikkelig utforsket av human-relations bevegelsen (Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J., 2002), og kom som en motreaksjon på Scientific Management-bevegelsen sin mekanistiske arbeidsdelings og motivasjonsfilosofi. I Scientific Management-bevegelsen trodde man at effektivitet førte til trivsel, mens human relationsbevegelsen var av motsatt oppfatning. Dette var to motpoler i organisasjonsteorien, ettertiden har vist at det kan være fornuftig å ha nyansert forhold til dette spørsmålet, selv heller vi mot human relations-synet.

Fortolkningsramme og innfallsvinkel

Utgangspunktet er naturlig nok at mennesker yter sitt arbeid i organisasjoner, og at arbeidet er en stor del av de ansattes hverdag. Vårt fokus vil derfor være i hvilken grad de ansatte oppfatter sitt arbeid som meningsfylt og trivselsfremmende. Målet for det gode arbeid vil være å tilpasse arbeidssituasjonen slik at den står i samsvar med menneskers behov og vesen. Allikevel er hva som i realiteten er "det gode arbeid" er et problematisk spørsmål å stille nettopp fordi det er gjenstand for individuelle og kulturelle forskjeller. Hva som er det gode arbeid er altså gjerne kontekstbasert utifra den samfunnsmessige, kulturelle og sosiale situasjonen arbeidstakere befinner seg i. De to første delene av oppgaven ser derfor på

forutsetninger for ”det gode arbeid”, og disponerer utifra en vanlig sosialpsykologisk fortolkningsramme (Myers, D.E., 2003) hvor vi argumenterer for at det er visse psykologiske forutsetninger som representerer rimelig allmenngyldige menneskelige forhold (form), men at det eksisterer kulturelle og kontekstuelle forhold som er med på å moderere forholdene (innhold). I den siste delen ser vi på hvordan man i praksis kan utforme arbeid som kan tilfredsstillende de psykologiske og kulturelle forutsetningene, og skape forhold som er gode både for organisasjonen og de enkelte arbeidstakerne.

Psykologiske forutsetninger for det gode arbeid

Behov og verdier

Mange mener det er vesentlig å legge til rette for arbeidsforhold som vil stå i forhold menneskelige behov. Men hva består disse behovene i?

Vel, mennesker har gjerne behov både for å være individuelle og samtidig føle sosial tilhørighet (Myers, D.E., 2003), som vi skal se i del tre, er mye av dette kulturmessig relatert. Selv om mennesker og grupperinger har ulike behov, har mennesker allikevel mange av de samme grunnleggende behovene, og disse eksisterer på tvers av kulturer, kontekster og landegrensener (Herbig, P. & Genestre, A., 1997). Maslow (Herbig, P. & Genestre, A., 1997) hevder for blant annet at man kan gruppere behov i hierarkier hvor noen behov er mer grunnleggende enn andre, og at høyere ordenes behov ikke kan realiseres før lavere grads behov er oppfylt. Lavere grads behov er fysiske behov og behov for trygghet, mens høyere grads behov er selvaktelse og selvrealiseringsbehov. Andre, for eksempel David McClelland (Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J., 2002) hevder at menneskelige behov kan settes opp i et kontinuum, og at det er mulig å bevege seg i begge retninger hvis man ikke lykkes med å tilfredsstillende bestemte behov. Grunnbehovene er i følge McClelland behov for makt, behov for tilhørighet og behov for prestasjonen.

Uansett vil noe av formålet være at jobber og jobbdesign tar hensyn til menneskelig behov, utifra den kontekstuelle situasjonen man opererer utifra. Man bør allikevel se seg litt blind på behovsbegrepet. Motivasjonsteoretikeren Edwin A. Locke mener at det gir mer mening å se det gode arbeid i forhold til de ansattes individuelle verdier og mål (Tietjen M.A. & Myers M.A., 1998). Ulike ansatte har individuelle verdier og mål, og det vil utifra den ansattes synspunkt være optimalt at arbeidet er utformet etter disse.

Psykologiske jobb faktorer og jobb-berikelse

Som Fredrick Herzberg har konkludert i sine studier er ansattes tilfredshet ofte er knyttet til arbeidets art, mens mistriivsel til knyttet til arbeidsmiljøet og hvordan de blir behandlet (Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J., 2002). Trivsel kan fremmes gjennom tilfredsstillende ved å gjøre en god jobb, få anerkjennelse for vel utført arbeid, få ansvar over sin egen arbeidssituasjon og at arbeidsoppgavene oppleves som meningsfulle. Disse faktorene kan motivere de ansatte til å gjøre en god jobb, mens andre faktorer nødvendigvis ikke er motiverende, men om ikke er tilstede kan de vekke mistriivsel: Dette kan være dårlig arbeidsklima, forhold omkring hvordan arbeidet er utformet og dårlig arbeidssikkerhet.

Både sosioteknisk teori med Einar Thorsrud og hans psykologiske jobbkrav samt siden Richard Hackman og Greg Oldham har vært opptatt av psykologiske jobbkrav og tilstander

som må dekkes for å skape det gode arbeid (Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J., 2002). I bunn og grunn må arbeidet legges til rette for følgende forhold:

- Følelse av å ha meningsfulle arbeidsoppgaver. At jobben gir en viss grad av innhold og variasjon, at en har mulighet til å lære og at jobben fører til en ønsket situasjon i fremtiden.
- Ha personlig ansvar for resultatene av arbeidet og at en har mulighet til å fatte beslutninger innenfor et avgrenset område som en kan kalle sitt eget.
- Ha kunnskap om hvordan resultatet av arbeidet som blir, at en kan se sammenheng mellom arbeidet og omgivelsene og at en får anerkjennelse for verdien av arbeidet som gjøres.

Det understrekes naturligvis at det eksisterer både kulturelle og individuelle forskjeller blant ulike mennesker på disse punktene, spesielt med tanke på hvilke behov de ansatte har, og hvilke behov de ønsker oppfylt i sitt arbeid.

Sosial samhandling, medvirkning og deltakelse

Som både McClelland og Maslow viser, har mennesker behov for sosial tilhørighet. Dette være seg sosial tilknytning og følelsesmessige bånd i sosiale grupper. I tillegg har som vi har sett mennesker også behov for anerkjennelse, det at man får utnytte evnene sine og at andre og ens selv vurderer sine prestasjoner høyt. Innenfor både sosioteknisk teori og i organisasjonsutviklingssammenhenger er det i den forbindelse stort fokus på selvstyrte arbeidsgrupper (Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J., 2002), som gir de ansatte i grupper stort ansvar for resultat, muligheter for variasjon i arbeidet og muligheter til å få ta beslutninger innad i gruppa og jobbe helhetlig. En slik gruppemessig arbeidsdeling har av mange blitt hevdet å ha mange positive effekter både for enkeltindividet og i forhold til organisasjoners effektivitet. Andre har hevdet at teamarbeid ikke nødvendigvis er et gode om oppgavene allikevel er lite varierte og gruppene har et negativt gruppeklime og er preget av internt urimelig gruppe- og arbeidspress.

Et annet begrep som det har blitt snakket mye om i nyere organisasjonsteori er begrepet bemektigelse (empowerment), hvor beslutningsmyndighet blir delegert nedover i organisasjonen. Som vi har sett er det ofte til det positive at de ansatte blir tildelt ansvar og beslutningsmyndighet, men at det hele er svært kontekstavhengig. Både kulturelle, strukturelle, kontekstuelle og individuelle forhold kan allikevel spille inn om ansatte har forutsetninger og ferdigheter til at det er adaptivt med bemektigelse. Allikevel er det kanskje på sin plass å påpeke at de som faktisk utfører et arbeid, rent logisk bør inkluderes i viktige beslutninger som angår deres arbeid (Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J., 2002). Allikevel er dette et verdispørsmål, og reflekterer gjerne hvilket menneskesyn ledere har på sine ansatte jf. McGregor Teori X og Y. Mye forskning har påpekt at deltakelse er en av de viktigste faktorene både i forhold til å få de ansatte til å få tilknytning til organisasjonen de jobber i, i tillegg til at det er med og skaper høyere ytelse (Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J., 2002).

Kulturell og kontekstuell fortolkningsramme for det gode arbeid

I tillegg til disse psykologiske forholdene som legger premisser for det som kan kalles det gode arbeid, finnes det også kulturelle og kontekstuelle forutsetninger som er med på å forme synet på hva som er det gode arbeid. Oppfatningene om hva som er det gode arbeid, og det arbeid som virker motiverende på folk er altså sterkt influert av hvilken kultur og kontekst organisasjoner og arbeidstakere operer under. Menneskelige behov og preferanser vil nemlig

naturligvis ikke være like i alle kulturer til alle tidspunkt (Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J., 2002).

Et kontekstuel eksempel er når en organisasjon opererer i et arbeidsmarked som er preget av stor arbeidsledighet hvor det er knapphet på jobber og stor konkurranse om arbeidsplasser. I en slik kontekst vil arbeidstakere gjerne stille større krav enn i en situasjon hvor man kan velge og vrake mellom jobber. I en slik situasjon vil gjerne arbeidstakerne legge vekt på at man i det hele tatt har en jobb man kan leve av. Et godt eksempel på akkurat dette var når gamle bilfabrikken til General Motors i California ble kjøpt opp av japanske Toyota. Her ble de tidligere oppsagte arbeiderne tatt inn igjen av de nye eierne og utsatt for en kulturkollisjon som i de fleste andre tilfeller ville skapt store samarbeidsvansker, men her var arbeiderne så takknemlige for bare å få jobbe igjen, at de godtok en ny arbeidsdag innrettet etter japanske produksjonsmetoder og arbeidsorganisering (Adler P.S., 1993).

Vi må ikke glemme at arbeidstakere i sitt livsløp vil være medlemmer av ulike sosiale og kulturelle grupper. Arbeidstakere lever naturlig nok i en kulturell kontekst både på mikro- og makronivå. Her formes normer og verdier for hva som verdsettes og oppfattes som rett, og dette aggregeres naturlig nok til å bli en del av en organisasjons kulturelle kontekst. På makronivå er det gjerne store samfunnsmessige og kulturelle forskjeller på hva som oppfattes som det gode arbeid. Geert Hofstede taler for eksempel om nasjonale kulturelle forskjeller i dimensjoner som maktavstand, kollektivism kontra individualisme, maskuline versus feminine kulturelle verdier (Herbig, P. & Genestre, A.,1997). Slike kulturelle aspekter er altså igjen med på å forme preferanser, normer og verdier i en organisasjon. Men også individuelle verdier og mål er av betydning; Er en arbeidstaker for eksempel sterkt opptatt av miljøvern, og han jobber i industrien, vil han gjerne verdsette det å jobbe for en organisasjon som ivaretar disse verdiene. Som vi tidligere har sagt er det å forsøke å matche en arbeidstakers verdier med organisasjonens verdier vesentlig for å fremme trivsel og motivasjon (Herbig, P. & Genestre, A.,1997).

Også belønnings og incentivsystemer er et vesentlig faktor som kan brukes for å bidra til å fremme motivasjon og trivsel. Her vil også kulturelle kontekster spille en rolle for hva som vil fungere. Det er for eksempel en vesentlig forskjell på typiske amerikanske og japanske systemer, hvor de amerikanske gjerne baserer seg på rask forfremmelse og høye lønnsbøtter, mens man i japanske system gjerne legger opp til gradvis forfremming (Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J., 2002). Kulturelle normer og verdier i nasjonale kulturer er med på gjenspeile hva som oppfattes som legitimt å belønne. Omgivelsene til en organisasjon vil igjen også naturlig nok legge begrensninger på hvordan organisasjoner faktisk kan nytte seg av belønningssystemer. Regulering og lovgiving fra myndighetenes side vil naturlig nok legge føringer på hvordan organisasjoner legger til rette arbeid og arbeidsprosesser. I tillegg vil også interesseorganisasjoner og andre sentrale samfunnsaktører ha stor innvirkning på slike reguleringer.

Organisering av det gode arbeid

Avslutningsvis skal vi kort se på det stedet hvor grunnlaget for det gode arbeid jo legges, nemlig i den enkelte organisasjon. Det er jo nettopp i en organisasjonskontekst hvor arbeidstakere legger ned sin tid og sine krefter, og her aktører i organisasjonen (les: ledere) aktivt kan utforme det gode arbeid for den enkelte slik at det skaper trivsel og motivasjon.

Hva slags atferd ønskes så i en organisasjon? Dette er naturlig nok svært individuelt fra organisasjon til organisasjon med hensyn til hvem man er og hva man gjør. Allikevel vil det generelt sett være et mål å fremme adferd som sørger for høyest mulig ytelse fra de ansatte (Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J., 2002). På den ene siden medfører det at arbeidet må organiseres på en måte som er effektiv, samtidig som kulturen i organisasjonen støtter opp om dette på en adaptiv måte. Utifra vårt perspektiv er det også viktig å legge forholdene til rette slik at det fremmer arbeidstakernes selvfølelse, motivasjon og trivsel. I en ledelseskontekst viser det seg adaptivt med en lederstil som hjelper arbeidstakerne til å identifisere sin motivasjon (verdier og mål) for å gjøre et godt arbeid (Herbig, P. & Genestre, A., 1997). Det å legge til rette for en felles forståelse av mening for sitt arbeid, delegering av ansvar og myndighet der det er mulig samt muliggjøre god sosial samhandling er verdier som hos veldig mange er vesentlig for forståelsen av det gode arbeid (Herbig, P. & Genestre, A., 1997, French, W.L., & Bell C.H., 1998, Tietjen M.A. & Myers M.A., 1998).

Økt deltakelse fra de ansattes side i beslutninger som har påvirkning på deres arbeidssituasjon er altså et viktig virkemiddel for å øke deres følelse av at de blir tatt på alvor. Det samme gjelder for bemektigelse/empowerment, det at man organiserer arbeidet på en slik måte slik at de ansatte blir tildelt mer ansvar for sine egne handlinger og beslutninger. I stedet for å kontrollere arbeidet med trusler om straff, er det mer adaptivt å motivere ansatte ved å gi dem ansvar for eget arbeid. Forskning viser at førstnevnte fremmer frykt og harme, mens sistnevnte fremmer trivsel (Herbig, P. & Genestre, A., 1997). Videre vil det være vesentlig å legge til rette motiverende forhold som det å anerkjenne arbeidstakere for vel utført arbeid samt legge til rette for forfremmelse og vekst. For å hindre mistriivsel hevder blant annet Herzberg (Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J., 2002) at det ofte er vesentlig at det eksisterer gode mellommenneskelige forhold mellom ansatte og deres overordnede, og at incentiv og lønnsystemer oppfattes som rettmessige blant arbeidstakerne.

Ved design og omorganisering av jobber vil det naturlig nok være helt essensielt å utforme jobber slik at de er tilpasset og virker motiverende for menneskene som skal jobbe i organisasjonen. Slik som vi har sett hos både Thorsrud og Hackman/Oldhams er det en del psykologiske krav til hvordan jobber er utformet, og det vil derfor være vesentlig å tilfredsstille disse for å skape en adaptiv arbeidssituasjon for de ansatte. Det å skape variasjon i arbeidsoppgavene i henhold til evner og ferdigheter, legge til rette til meningsfylt arbeid, og muliggjøre at ansatte faktisk kan se resultater av sine arbeidsoppgaver er av vesentlig betydning. Dette i kombinasjon med vesentlig fokus på tilbakemelding og oppfølging av arbeidstakere fra organisasjonens side, er viktig for å skape følelse av tilknytning til organisasjonen. Dette vil forhåpentligvis være viktige faktorer for å skape muligheter for det gode arbeid.

Oppsummering

I løpet av dette paperet har vi sett på ulike dimensjoner som er med å påvirke ”det gode arbeid” for arbeidstakeren og organisasjonen. Vi har sett at både psykologiske, kulturelle og kontekstuelle forhold er med på å influere oppfatningen av det ”gode arbeid”. Det finnes allmenne psykologiske forutsetninger som bør være på plass i arbeidssituasjonen, men kulturelle og kontekstuelle faktorer er med å moderere disse forholdene. I praksis bør arbeid utformes slik at de står i overensstemmelse med disse forutsetningene, slik at en kan fremme – det gode arbeid.

Litteraturliste

- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D.I. (2004). *Organisasjonsendring og endringsledelse*. Fagbokforlaget.
- French, W.L., & Bell C.H. (1998). *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. Prentice Hall
- Myers, D.E. (2003). *Exploring Social Psychology*. McGraw-Hill Humanities
- Herbig, P. & Genestre, A. (1997). International motivational differences. *Management Decision* 35/7 [1997] 562–567
- Tietjen M.A. & Myers M.A. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision* 36/4 [1998] 226–231
- Adler P.S. (1993). The Learning Bureaucracy: New United Motor Manufacturing, Inc. *Research in Organizational Behaviour*. Vol. 15 111-194