

# Masteroppgave

ORG500

## *Hva gir de ansatte opplevelse av mening i arbeidet?*

*En casestudie fra Arendal bibliotek og ICA Maxi Arendal*

Av

Monika Øgård og Hanne Elisabeth Møgster

Masteroppgaven er gjennomført som et ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som sådan. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Veileder:

Ivar Amundsen

Universitetet i Agder, Grimstad

Dato:

24.11.09



## Sammendrag

Gjennom oppgaven ønsker vi å belyse hva som gjør arbeidet meningsfylt for den enkelte arbeidstaker. Problemstillingen er som følger: *Hva gir de ansatte opplevelse av mening i arbeidet?* To vesentlige trekk ved *mening* er for det første det subjektive aspektet; at mening er en individuell og dermed personlig opplevelse som ikke kan karakteriseres som noe objektivt. Og det andre er det kontekstuelle aspekt i menneskets opplevelsesverden. Det vil si å se sammenheng mellom de ulike fenomener (Ravn, 2008). Begrepet mening er komplekst, og for å få svar på problemformuleringen ble kvalitativ studie et naturlig valg for å forstå begrepet og for å se hvilke faktorer som bidrar til et meningsfylt arbeid. Dataene som prosjektet er basert på er fire gruppeintervjuer, to på hver av følgende bedrifter: Arendal bibliotek og ICA Maxi Arendal.

Ravns artikkel: *Mening i arbeidslivet – definition og konseptualisering* (Ravn, 2008), er det teoretiske forankringspunkt i oppgaven. Ravn skriver i sin artikkel om fire faktorer som har betydning for mening: det å være bidragsyter, verdiskapelse, det produktive fellesskap og kompetanseutvikling. Disse faktorene er utgangspunkt for vår drøfting. I tillegg har vi utviklet en modell for meningsopplevelse, som er benyttet som et verktøy for vår diskusjon.

Hva som oppleves som meningsfylt arbeid er ikke entydig blant våre informanter, og vi opplever det komplekst å kunne definere i hvilken grad deltakerne av undersøkelsen opplever at de har et meningsfylt arbeid eller ikke. Fellesbetegnelser som våre informanter sier gir mening er; utførelse av kjerneoppgaver, det gode kollegiale fellesskapet, kompetanseutvikling, medvirkning, tilbakemeldinger, samfunnsnytte og trygghet/humor. Vi ser også noen ulikheter og dette gikk på oppfattelse av hva kompetanseutvikling skal inneholde og bevisstheten av samfunnsnytte i tilknytning til det arbeidet informantene utfører. På Arendal bibliotek kan vi se at informantene finner mening med arbeidet ut fra et samfunnsnytte perspektiv. De opplever størst mening med arbeidet ved å skape verdi ved utførelse av sine kjerneoppgaver, som blant annet formidling. På ICA Maxi henter informantene sin meningsopplevelse i større grad fra en egenytte perspektiv, og grunnen til det er det sterke samholdet mellom kollegaer og jobbtrygghet. En utfordring i dette prosjektet er at alle faktorene vi har diskutert *henger sammen, påvirker og er avhengig av hverandre* i de ansattes opplevelse av mening i arbeidet.

## Forord

Denne oppgaven er et resultat av prosess som startet i januar 2009. Det har vært en kort, men intensiv prosess for oss. Vi tok kontakt med Arendal bibliotek i begynnelsen av januar og med ICA Maxi i juni. Vi har hatt jevnlig kontakt i forbindelse med oppgaven.

Vi vil benytte anledningen til å takke Arendal bibliotek og ICA Maxi Arendal for muligheten til å være i bedriften i denne perioden. De har alle vært veldig imøtekommende og informative. De har gitt oss mye påfyll underveis og vært villige til å reflektere med oss i etterkant. Vi vil også takke våre gruppedeltakere for tiden de har satt av til oss. Takk for at dere har delt deres tanker, erfaringer og ønsker. Det har vært en meget lærerik prosess for oss, og vi håper vi har fått fanget opp og uttrykt det dere forsøkte å få frem.

Vi vil gjerne takke vår veileder Ivar Amundsen. Takk for den faglige innsikten og inspirasjon du har gitt oss, og for at du har holdt oss engasjert under hele prosjektet. Vi har satt pris på all konstruktiv tilbakemelding i prosessen vi har vært igjennom, og er imponert over din balanserte evne til å gi ros og ris, slik at vi etter hver veiledning har gått ut med en god følelse, samtidig som vi har fått nye tanker og frisk mot til å gjøre forandringer i oppgaven. I tillegg vil vi takke for din tålmodighet og tilpasningsevne til våre travle liv.

Til sist så vil vi si at vårt samarbeid har vært preget av en åpen dialog og tydelig feedback. Vi inspirerte hverandre, utfylte hverandre faglig og menneskelig, og opplevde at samarbeid kan være både spennende og lærerikt.

Tilslutt vil vi takke våre familier som har måttet vente tålmodig på at vi skulle bli ferdig med prosjektet, slik at dere kunne få vår fulle oppmerksomhet igjen.

## Innholdsfortegnelse

<b>1.0 INTRODUKSJON</b> .....	1
1.1 Formål og bakgrunn for valg av tema .....	1
1.2 Oppgavens oppbygning.....	2
1.3 Valg av problemformulering .....	3
<b>2.0 TEORETISK PERSPEKTIV AV BEGREPET MENING</b> .....	4
2.1 Innledning.....	4
2.2 Mening – en opplevelse av sammenheng.....	4
2.3 Mening i livet .....	8
2.4 Mening knyttet til arbeid .....	12
2.4.1. Herzberg og Thorsruds jobbmodeller.....	12
2.4.2 Arbeidsmiljøloven § 1-1.....	15
2.5 Mening i arbeidslivet.....	17
2.5.1 Kompetanseutvikling .....	18
2.5.1.1 Læring og kompetanseutvikling.....	18
2.5.1.2 Karasek & Theorells krav/kontroll/støtte-modell .....	23
2.5.1.3 Flyt modellen av Csikszentmihalyi .....	25
2.5.2 Verdiskapelse .....	28
2.5.3 Bidragsyter .....	30
2.5.4 Produktivt fellesskap .....	33
2.5.6 Stress i arbeidet .....	38
2.6 Modell om mening og arbeid .....	39
2.6.1 Sammenfatning av teori .....	42
<b>3.0 PRESENTASJON AV BEDRIFTER</b> .....	43
3.1 Historikk og beskrivelse Arendal Bibliotek.....	43
3.2 Historikk og beskrivelse av ICA Maxi Arendal.....	44
<b>4.0 METODE</b> .....	45
4.1 Utgangspunkt for undersøkelsen .....	45
4.1.1 Vitenskapelig ståsted.....	46
4.2 Valg av metode.....	48
4.3 Etableringsfasen .....	49
4.3.1. Etableringsfasen på Arendal Bibliotek.....	49
4.3.2 Etableringsfasen på ICA Maxi .....	50
4.4 Selve undersøkelsen .....	51

4.4.1 Det kvalitative forskningsintervjuet og intervjuguiden.....	51
4.4.2 Informantene .....	55
4.4.3 Forskeren .....	56
4.4.4 Praktisk gjennomføring .....	56
4.4.5 Informantenes respons på intervjuguiden .....	57
4.5 Bearbeidelse av data.....	59
4.6 Analyse.....	59
4.7 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet .....	60
4.8 Etisk refleksjon.....	62
4.9 Oppsummering .....	64
<b>5.0 DATA OG DISKUSJON .....</b>	<b>65</b>
5.1 Arendal bibliotek.....	66
5.1.1 Formidling .....	66
5.1.1.1 Diskusjon av kategorien: Formidling .....	68
5.1.2 Samarbeid og kollegialt fellesskap.....	70
5.1.2.1 Diskusjon av kategorien: Samarbeid og kollegialt fellesskap.....	71
5.1.3 Kompetanseutvikling .....	73
5.1.3.1 Diskusjon av kategorien: Kompetanseutvikling .....	74
5.1.4 Medvirkning .....	75
5.1.4.1 Diskusjon av kategorien: Medvirkning .....	76
5.1.5 Yte bidrag .....	78
5.1.5.1 Diskusjon av kategorien: Yte bidrag .....	79
5.1.6 Tilbakemelding.....	80
5.1.6.1 Diskusjon av kategorien: Tilbakemelding.....	80
5.1.7 Arendal Bibliotek plassering i modellen for meningsopplevelse.....	82
5.2 ICA Maxi Arendal.....	85
5.2.1 Samhold mellom kollegaer.....	85
5.2.1.1 Diskusjon av kategori: Samhold mellom kollegaer .....	87
5.2.2 Kundebehandling / Service .....	90
5.2.2.1 Diskusjon av kategori: Kundebehandling / Service .....	91
5.2.3 Utvikling og mestring.....	93

5.2.3.1 Diskusjon av kategorien: Utvikling og mestring.....	94
5.2.4 Tilbakemelding.....	96
5.2.4.1 Diskusjon av kategorien: Tilbakemelding.....	97
5.2.5 Trygghet og humor.....	99
5.2.5.1 Diskusjon av kategorien: Trygghet og humor.....	99
5.2.6 Medvirkning.....	100
5.2.5.1 Diskusjon av kategorien: Medvirkning.....	101
5.2.6 ICA Maxi plassering i modellen for meningsopplevelse .....	103
5.3 Sammenligning av Arendal Bibliotek og ICA Maxi.....	106
<b>6.0 AVSLUTTENDE BETRAKTNINGER.....</b>	<b>110</b>
<b>7.0 LITTERATURLISTE.....</b>	<b>114</b>
<b>VEDLEGG.....</b>	<b>119</b>
Vedlegg 1: Spørsmål til ressursgruppen.....	119
Vedlegg 2: Intervjuguide.....	120
Vedlegg 3: Brev til Informanter .....	123
Vedlegg 4: Tabell for felles hovedgrupperinger .....	125
<b>FIGUROVERSIKT</b>	
Figur 1: Maslows behovspyramide .....	10
Figur 2: Sammenheng mellom kvalitet på arbeidsprosesser og relasjonelle prosesser.....	13
Figur 3: Læring i arbeidslivet.....	20
Figur 4: Læringsspiral .....	22
Figur 5: Krav – kontroll - støtte .....	24
Figur 6: Csikszentmihalyis modell av flyt–tilstanden.....	26
Figur 7: De fire faktorer i mening i arbeidslivet .....	40
Figur 8: Modell for meningsopplevelse .....	40
Figur 9: Modell for meningsopplevelse .....	84
Figur 10: Modell for meningsopplevelse .....	105

## 1.0 INTRODUKSJON

### 1.1 Formål og bakgrunn for valg av tema

Vi ønsker i denne oppgaven å se på hva som oppleves meningsfylt i arbeidslivet, og om det er noen tendenser vi kan se er gjeldende i organisasjoner uavhengig av sektor. Mening i arbeidslivet er en viktig del av det psykiske arbeidsliv. Men hva innebærer egentlig begrepet mening? Ulike spørsmål blir stilt: Hva legger jeg i et meningsfylt arbeid? Hva gir arbeidet meg? Dette er spørsmål vi har ønsket å stille våre informanter i våre to bedrifter for å få større innsikt i deres mening relatert til arbeidet. Vi ser ansatte som gløder av engasjement, energi og livsglede uten at de helt kan definere hvorfor. Andre arbeidsplasser kan vi se er preget av ansatte med nedstemthet og lite motivasjon i forhold til sitt arbeid. Dette kan være to arbeidsplasser med ulike rammer, men det kan også være to tilsynelatende like arbeidsplasser med like rammevilkår. Hvilke faktorer skaper denne forskjellen hos de ansatte? Kan dette knyttes opp mot ideen om et meningsfylt arbeidsliv? Disse spørsmålene vekket engasjement og interesse hos oss, og vi mener det er viktig for dagens ledere å ha en god forståelse av hva som motiverer og skaper trivsel hos arbeidstakere.

At et meningsfylt arbeid er viktig og skal settes på dagsorden, blir bekreftet ved arbeidsmiljøloven av 2005 § 1-1, som sier at lovens formål er å skape en meningsfylt og helsefremmende arbeidsplass for arbeidstakeren<sup>1</sup>. Dette kan bli en utfordring i et samfunn hvor endring skjer raskere enn før. Et av kjennetegnene på det nye arbeidsliv er i følge NOU 2004:5 s. 60<sup>2</sup>: nye organisasjonsstrukturer og kulturer, mer fleksible og mindre hierarkiske arbeidsmetoder, nye forretningsmetoder, økt investering i opplæring og trening, nye teknikker for resultatmåling og nye belønningssystemer. I § 4-2 pkt 3 i arbeidsmiljøloven står det at arbeidsgiver ”skal sørge for nødvendig informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling” i forbindelse med omstilling. I og med at endringen i organisasjonen skal bidra til en fortsatt meningsfylt og helsefremmende arbeidsplass, så kan det se ut til at begripelighet og forståelighet blant ansatte er viktig; de skal få informasjon nok til å se sin plass og rolle i organisasjonen. Ansatte skal også ha mulighet til å påvirke egen arbeidssituasjon og utvikle

---

<sup>1</sup> [www.lovdatab.no/all/tl-200550617-062-001.html](http://www.lovdatab.no/all/tl-200550617-062-001.html)

<sup>2</sup> [www.regjeringen.no/Rpub/NOU/2004/005/PDFS/NOU200420040005000DDDPDFS.pdf](http://www.regjeringen.no/Rpub/NOU/2004/005/PDFS/NOU200420040005000DDDPDFS.pdf)



## Introduksjon

seg i takt med organisasjonen. Dette vil da øke muligheten for å oppleve omstillingen som meningsfylt og helsefremmende (Klev & Levin, 2006, Hanson, 2004). Antonovsky sin tankegang er at det normale liv ikke består av harmoni, men at det består av kontinuerlige endringsprosesser. Dette kan være seg små og store endringer, privat og i arbeidslivet. Antonovsky mener vi derfor må tilpasse oss disse endringene best mulig. Han mener at *opplevelsen av sammenheng* er en forutsetning for å mestre disse stadige endringene (Eide m. fl., 2008). Med dette utgangspunktet, hvor arbeidslivet i stor grad består av endringsprosesser, så ønsker vi å se på hvilke faktorer som er avgjørende for meningsfylt arbeid. Vårt fokus er ikke endringsprosesser, men hva som gir mening i arbeidslivet. Ved å ha dette i mente, mener vi det kan skapes mer meningsfulle arbeidsplasser, og i et ledd gjøre organisasjonsprosesser i bedrifter mer effektive og suksessrike.

I dette prosjektet ønsker vi å se på hva som gir mening i arbeidet, samt å sammenlikne opplevelsen av mening mellom to ulike bedrifter. Bedriftene vi har valgt er Arendal Bibliotek og ICA Maxi Arendal. Vi vil se nærmere på om vi kan finne noen fellestrekk, samt om det er noen ulikheter i forhold til mening i arbeidet. Vi ser ikke på motivasjonsfaktorer som lønn eller andre velferdsordninger i bedriftene.

Opgavens formål er at vi skal tilegne oss en god teoretisk forståelse av faktorer som påvirker det organisatoriske og psykososiale arbeidsmiljø. Vi skal ved vårt arbeid med denne rapporten ha oppøvd ferdigheter til å tyde arbeidsmiljøet på en arbeidsplass, og gjennom disse ferdighetene øke vår evne til å integrere ulike typer kunnskap. Vi ønsker også at bedriftene har fått økt kunnskap om psykisk arbeidsmiljø, og at vi har tilført organisasjonene ny forståelse. Vi tror dette kan føre til læring og utvikling angående det psykiske arbeidsmiljøet på Arendal Bibliotek og ICA Maxi Arendal.

### **1.2 Oppgavens oppbygning**

I kapittel 1 gir vi en introduksjon til problemområdet for denne oppgaven. Her går vi gjennom tema og begrunnelse for valgte tema. Vi ser i tillegg nærmere på bakgrunnen for den aktuelle problemstillingen. I kapittel 2 ser vi på teorien vi har valgt å fordype oss i. I kapittel 3 introduserer vi leseren for vår to undersøkelsesbedrifter. Metoden vi har valgt for vår rapport

## Introduksjon

kommer i kapittel 4. Der vil vi se på valg av metode og deretter på de ulike fasene i undersøkelsen. I kapittel 5 legger vi henholdsvis frem resultat og diskuterer disse fortløpende. Dette blir drøftet opp mot aktuell teori og den aktuelle problemstilling. I kapittel 6 gjør vi oss noen oppsummerende betraktninger.

### **1.3 Valg av problemformulering**

Det å utarbeide en problemformulering blir ofte ansett som å være en krevende og en av de viktigste fasene i en oppgave / et prosjekt. Problemstillingen bør være tydelig avgrenset og presis, samtidig som den må være overkommelig. En må også være forberedt på å endre problemformulering underveis (Ryen, 2002). Vi har oppdaget at utforming og valg av problemformulering er en krevende prosess som er blitt påvirket av data innsamling, data analyse og ikke minst av bedriftens ønsker. Prosessen har vært preget av endring av problemformulering, men hvor vi kom frem til en avgrensning som er interessant og gjennomførbar. I tillegg vil den være av nytteverdi for bedriftene som er omfattet.

Vi kom frem til følgende problemformulering:

**Hva gir de ansatte på Arendal bibliotek og ICA Maxi Arendal opplevelse av mening i arbeidet?**

For å hjelpe oss med å besvare problemformuleringen, har vi valgt følgende underspørsmål:

1. Hvilke faktorer påvirker opplevelsen av mening i arbeidet?
2. Hvilken betydning har fellesskapet for opplevelsen av mening i arbeidet?
3. Hva betyr kompetanseutvikling for meningsopplevelsen?

I vår søken etter fagstoff, kom vi over Ib Ravns artikkel om mening i arbeidslivet fra 2008. I artikkelen setter han opp fire faktorer som gir mening i arbeidet; styrkerealisering, verdiskapelse, bidrag og fellesskap. Vi valgte å bygge opp teorien rundt Ib Ravns begreper.

## **2.0 TEORETISK PERSPEKTIV AV BEGREPET MENING**

### **2.1 Innledning**

Vår interesse for meningsbegrepet ble vekket da vi leste Aaron Antonovskys teori om opplevelsen av sammenheng (Hanson, 2004). Anonovskys teori gjelder ikke spesifikk for arbeidslivet, men er en meningsteori for mestring og helse for mennesker generelt. Vi ble nysgjerrige på om vi kunne trekke paralleller fra Antonovskys teori og til arbeidslivet. Dette perspektivet innså vi ble for omfattende, og så en fare ved at fokuset kunne bli tatt vekk fra det vi opprinnelig ønsket å se på - hva gir mening for ansatte i arbeidet. Vi kan si at Antonovsky åpnet våre øyne for meningsbegrepet, mens vår fordypning i teori og tidligere forskning gav oss en dypere teoretisk forståelse av begrepet og faktorene som påvirker mening i arbeidet.

Teorikapitlet har vi organisert ved at vi først presenterer meningsbegrepet generelt, for så å se på mening i livet. Videre kommer vi til kjernen i vår oppgave; mening i arbeidet. Her har vi først en innledning, for så å dele kapitlene inn i fire underkapitler. Disse tar utgangspunkt i artikkelen av Ib Ravn, hvor det fremlegges fire perspektiver av hva som gir mening i arbeidet. Vi har brukt hans perspektiver og laget en forenklet modell som er vårt grunnlag for vår drøfting senere i oppgaven. Denne modellen har vi kalt *modell for meningsopplevelse* (Ravn, 2008). Kapitlet avsluttes med at vi presenterer bedriftene vi har gjort undersøkelse i. Teorikapitlet er vanskelig å avgrense, men vi skriver om det mest vesentlige for vår oppgave, og vi vil vise sammenhengen mellom valgt teori og våre funn i undersøkelsen i kapittel 5.

### **2.2 Mening – en opplevelse av sammenheng**

*En langveisfarende passerte i middelalderen tre steinhoggere på et steinbrudd som hogget stein. Hva gjør du, spurte han den første. "Jeg hogger stein", sa han. Hva gjør du, spurte han den andre. "Jeg lager en trapp", svarte den andre. Hva gjør du, spurte han den tredje. "Jeg bygger en katedral", svarte den tredje.  
([http://home.online.no/~steinny/kap2/meningen\\_med\\_arbeide.htm](http://home.online.no/~steinny/kap2/meningen_med_arbeide.htm))*

## Teoretisk perspektiv av begrepet mening

Som nevnt ovenfor så velger vi å dele kapitlene inn i ett som definerer mening generelt, for så å se på mening i livet. Denne delingen er gjort for lettere å systematisere stoffet, men vi ser at de to aspektene går i hverandre. Når man diskuterer meningsbegrepet vil man automatisk se på hva som gir mening i livet og motsatt.

Jesper Isaksen er en dansk professor i psykologi som har formulert fire nivåer av begrepet mening (Isaksen, 2000):

1. *Kosmisk mening*: Meningen med det hele, alt værende, livet som sådan, som i spørsmålet: Hva er meningen med livet?
2. *Livsmening*, som i ”Hva er meningen med mitt liv?”
3. *Lokal mening*, som meningen med ens arbeidsliv eller parforhold eller andre av ens livsområder.
4. *Situasjons mening*: hver situasjon man befinner seg i vil man forsøke å forstå og skape mening i, gjennom fortolkning, fortelling og forhandling, språklig og sosialt.

Eksistensfilosofier og – psykologer, som Kierkegaard, Satre, Frankl og Yalom, kan sies å være opptatt av de øverste nivåer, mens narrative terapeuter ligger omkring nivå tre.

Sosialkonstruksjoner, diskursanalytikere og forskere på ”meaning making” er typisk med nivå fire (Ravn, 2008). I vår oppgave vil vi ligge på nivå tre ved at ser på bedriftene som egne enheter, for deretter å sammenligne dem med hverandre. Vi ønsker i tillegg å løfte blikket for å se på bedrifter generelt, og ser hva som skal til for at de kan skape et meningsfylt arbeid. Samtidig vil vi også være på nivå fire, ved at hver bedrift består av enkeltindivider, og det er den enkeltes oppfattelse og bidrag som vil være med å skape en meningsfull arbeidsplass.

Men hvordan defineres egentlig mening? Viktor Frankl sier at menneskers streben etter å finne en mening med tilværelsen er den primære drivkraft i menneskets liv. Frankl benytter Nietzsches ord: ”den som har et Hvorfor å leve kan håndtere nesten alle Hvordan” (Hanson, 2004, s. 115). Han mener at både små, meningsfulle opplevelser i hverdagen og de store mål i livet bidrar til å skape en meningsfull tilværelse for den enkelte, og han tror på at disse meningsfulle begivenheter bidrar til at man mestrer motgang (Hanson, 2004).

Vi kan kjenne oss igjen i Viktors Frankl sin betegnelse på mening, men vi opplever at det ikke er nok til å definere begrepet mening. Ravn sier at to vesentlige trekk ved mening er for det første det subjektive aspektet; at mening oppleves av mennesker og kan derfor ikke

## Teoretisk perspektiv av begrepet mening

karakteriseres som noe objektivt. Og det andre er det kontekstuelle aspekt i menneskets opplevelsesverden. Det vil si å se sammenheng mellom de ulike fenomener (Ravn, 2008).

Ravn forfatter videre en definisjon som vi støtter oss til: *"Et fænomen giver mening, når man oplever, at det indgår i en større sammenheng eller helhed"* (Ravn, 2008, s 64). Mening er altså navn på den opplevelse eller erkjennelsen man får når man innser hvordan en bestemt ting eller situasjon passer inn en større kontekst. Denne definisjonen mener vi kan være litt diffus, ved at det kan være vanskelig å få grep på hva den store sammenhengen er og hvordan man kan se hva sammenhengen er. Det er i dette perspektivet vi støtter oss til Antonovskys teori, som handler om en gjennomgående opplevelse av sammenheng. Dette kan enkelt beskrives som evnen til forstå hele situasjonen og å gjøre bruk av de tilgjengelige ressurser en har (Hanson, 2004).

Et hovedtrekk i Antonovskys sin teori er at tre komponenter må være tilstede for å få denne opplevelse av sammenheng (sense of coherence). Disse tre er håndterbarhet, begripelighet og meningsfullhet. Meningsfullhet anser han for å være basis for de to andre elementene. Han mener allikevel at alle tre må være til stede for å mestre ulike belastninger i livet. Antonovskys vektlegger at synet på livet har grunnleggende betydning for helsen. I Antonovskys teori forstås helse som et kontinuum med helse (health ease) i en ende og uhelse (dis-ease) i den andre enden av skalaen. I hvor stor grad en beveger seg mot helse har sammenheng med hvordan vi oppfatter verden og livet (Antonovsky, 2000).

*Begripelighet /forutsigbarhet* handler om å føle kontroll over situasjonen og vite hvilken rolle en har. Det omhandler å se sin egen plass i den store helheten, både på arbeidsplassen og i samfunnet for øvrig. Hvilken rolle og funksjon har en i sin organisasjon? Det handler om forutsigbarhet og struktur, og det handler om å ha kontroll over hva som skjer videre. Den som har en sterk opplevelse av begripelighet, forventer at de stimuli de vil møte i framtiden er forutsigbare. Dersom det kommer noen overraskelser, vil de passe inn i en sammenheng og kunne forklares. Begripeligheten er med å gi en opplevelse av forutsigbarhet, kontroll og trygghet i hverdagen eller ens grunnleggende evne til å bedømme virkeligheten og ta til seg / tolke nødvendige signaler og informasjon (Hanson, 2004).

*Håndterbarhet* handler om å føle en har ressurser til å løse de arbeidsoppgavene det stilles krav til. Det kan være både egne ressurser og andre tilgjengelige ressurser, både personer og

## Teoretisk perspektiv av begrepet mening

materielle ressurser. For å oppnå håndterbarhet så må begripelighet ligge til grunn, dette fordi en må vite hva og hvordan noe skal gjøres for å kunne håndtere det (Hanson, 2004).

*Meningsfullhet* kan oppstå når det er et attraktivt mål i sikte, eller det kan være noen små hendelser som dekker noen personlige behov for øyeblikket. Det kan også være små ord eller handlinger fra andre som gir dagen mening. Dersom en ikke opplever mening i livet så minsker interessen for å øke begripeligheten og å håndtere utfordringer. På arbeidsplassen kan det være kolleger, egen utvikling og læring, lojalitet og andre positive opplevelser som bidrar til opplevelsen av mening i arbeidet (Hanson, 2004).

Vi mener det er lettere å forstå *indgår i en større sammenheng eller helhet*, når man deler det opp i begripelighet, håndterbarhet og meningsfulhet, slik som Antonovsky skriver. Samtidig som hans teori ikke kun er basert på meningsbegrepet, men også på oppfattelsen av sammenheng for å oppnå god helse. Dette er noe annerledes enn Ravns definisjon, der en større sammenheng er et mål for at et fenomen skal gi mening. Vi vil bruke Ravns definisjon på mening, men støtte oss til Antonovsky for å forstå den store sammenhengen. Dette vil vi vise i kapitlet om mening i arbeidslivet.

Til sist skal det sies at fenomener kan oppleves som gode, uten at de bidrar spesielt til en opplevelse av mening. De kan også oppleves som sterkt meningsfulle, uten at man orker dem, som for eksempel humanitært arbeid. Livskvalitet og mening i livet er ikke det samme, og et godt arbeid er ikke det samme som et meningsfylt arbeid. De fleste mennesker ønsker seg mening i arbeidet, men mange klarer seg utmerket med en rimelig lønn, hyggelig kollegaer, en okay leder og kort transporttid (Ravn, 2008).

## 2.3 Mening i livet

Vi ønsker nå å referere noen tanker fra en forfatter, psykolog, sosiolog og en filosof på hva som kan være meningen med livet. Dette for å gi et bilde på hvor komplekst begrepet er.

Mange forfattere har forsøkt å formulere og skrive om meningen med livet. Vi har valgt å ta med et dikt fra Rudolf Nilsen, som viser at dette i mange tider har vært et aktuelt tema innen litteraturen:

### Bekjennelse

Det er ingen mening med livet?

Du sier: Vi fødes og dør,  
men er der et mål for det hele,  
en hensikt med alt det vi gjør?

Jeg kjenner en mening med livet.

Det er at du gjør din plikt  
i stort og i smått mot din klasse -  
i handling, i tanke og dikt.

Det er at du aldri gir etter  
for løfter om laurer og lønn,  
men trossig og hatefull kjemper  
for rettferd og fred for din sønn.

Ti selv har du intet å håpe.  
Lykken er ikke for dig.  
For fremtidens slekt skal du åpne  
en bedre og lysere vei.

Jeg kjenner en mening med livet.

Det er i de navnløses hær  
å kjempe for arbeiderklassen  
med tanke og sang og gevær.

Rudolf Nilsen: Fra samlingen *På stengrunn* (1925)

Meningsbegrepet blir definert som et fenomen man opplever i en større sammenheng, som for eksempel i diktet fra Rudolf Nilsen der man skal kjempe sammen som en arbeiderbevegelse. En opplever da mening i livet når en ser hvilken større sammenheng alt inngår i.

## Teoretisk perspektiv av begrepet mening

Martin Seligman er en amerikansk psykolog, og professor i psykologi ved universitetet i Pennsylvania. Han er berømt for sine teorier om lært hjelpeløshet, og er dessuten kjent som grunnlegger av den positive psykologien. Seligman definerer det meningsfulle liv slik:

*”Using your signature strengths and virtues in the service of something much larger than you are”* (Seligman, 2002 s. 263).

Ut i fra definisjonen blir livet meningsfylt, når man bruker sine krefter og talenter til å bidra til noe større i en gitt sammenheng. Vi kan se den større sammenheng som et fellesskap med andre mennesker, familien, fotballklubben, arbeidskolleger. Dette fellesskapet kan også være så stort som menneskeheten (Seligman, 2002). Hvorvidt man definerer sammenhengen er individuelt for det enkelte menneske og kommer an på hvor langt man orker å tenke og handle, og ikke minst hva man opplever som relevant. Mens dyr utviser adferd, lever mennesker gjennom handlinger, hvor vi skaper våres liv gjennom valg, veiledet av verdier. Vi har sjanser som vi kan velge å gripe, og vi har ulike potensialer som kan realiseres. Kun den mest biologiske adferd kan realiseres av seg selv (Ravn, 2008). Dermed kan man grovt sett si at gjennom valg i livet, velger man hvordan en vil bruke sine krefter og talenter til å skape et meningsfylt liv. Når det er sagt, er det forskjell på hvor i verden man vokser opp, hvilke ressurser man har tilgjengelig, hvilke stimuli man har fått i barndommen, for å nevne noen faktorer som vil være avgjørende for å skape et liv som oppfattes som meningsfylt.

Seligman skiller mellom det å være i flyt, som vi beskriver senere, og det å ha et meningsfylt arbeid. Engasjement kan man ha uavhengig av mening, mener han, og det kan da resultere i flytopplevelser. Meningsfylt arbeid skaper engasjement, men engasjementet en føler i en arbeidsoppgave trenger ikke nødvendigvis oppleves meningsfull (Seligman, 2002).

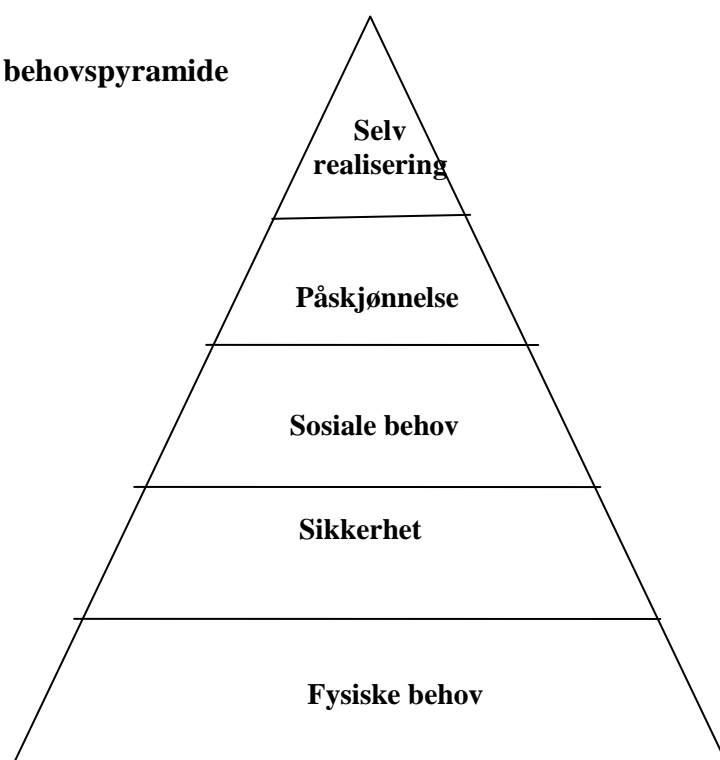
Men vi er avhengig av at noe motiverer oss til handling/valg. Her trekker vi paralleller til Maslows behovspyramide. Abraham Harold Maslow var en russisk - amerikansk psykolog, som er mest kjent for Maslows behovspyramide, en teori om motivasjon hos mennesker. Sammen med Carl Rogers utviklet han, på 50- og 60-tallet, humanistisk psykologi. I 1954 introduserte Abraham Maslow behovspyramiden. Basisen her er at mennesker blir motivert av udekkede behov, og at noen basis behov må dekkes før en kan drømme om noe utenfor en selv. Disse behovene kommer nederst i pyramiden og er blant annet mat, hus, familie, psykisk velvære, trygghet og kjærlighet. Maslow påpeker at jo flere av disse grunnleggende behov vi



## Teoretisk perspektiv av begrepet mening

har dekket jo mer søker vi etter svar på mer eksistensielle spørsmål. Når vi har dekket de fysiske behov, slik som mat og hus, så har vi oppnådd trygghet på det området. Neste behov er de sosiale behov som fellesskap, kjærlighet og vennskap. Videre er det behovene for påskjønnelse, selvrespekt, selvtillit, anerkjennelse, status og verdighet. Disse behovene blir først påtrengende når behovene på de tre lavere nivåene er tilfredsstilt. På det øverste nivået har man behov for selvrealisering. På dette nivået har man krefter til å få dekket behovene for å virkeliggjøre sine mål, å realisere medfødte eller senere ervervede evner, å oppnå opplevelser som kjennes som høydepunkter eller åpenbaringer (Borgenhammer, 1994).

**Figur 1: Maslows behovspyramide**



Figuren er hentet fra: Haukedal, 2005, s. 90.

Maslows behovspyramide er oppsummert som en teori basert på ulike behov mennesker prøver å tilfredsstille i prioritert rekkefølge. Søken etter mening i livet mener vi vil komme i denne rekken av eksistensielle spørsmål. I den vestlige verden har et stort flertall dekket de grunnleggende behovene i Maslows pyramide og vil derfor ønske mer ut av sin livssituasjon. Seligman mener at man bruker sine krefter og talenter til noe mer, man søker mening i livet ved å se seg selv i den store sammenheng. Hvis man ikke får tilfredsstilt de grunnleggende behovene, kan det gi mening å dekke disse (Seligman, 2002).

## Teoretisk perspektiv av begrepet mening

Terry Eagleton er en britisk litteraturteoretiker og sosiolog. Hans arbeid er inspirert av marxismen. Han beskriver meningsfylt liv som en *"tilstand av velvære, som kommer av den frie oppblomstring av ens styrker og talenter"* (Eagleton, 2007, s.166). Eagleton anskuer mennesket til å være rasjonelt, og sier at det er vesentlig at også medmennesket kommer i stand til å realisere sine evner og muligheter. *"Når oppblomstringen er gjensidig kan vi snakke om kjærlighet"* sier Eagleton (2007 s, 173), og peker på at livets mening må være gjensidig for å virkeliggjøre våres menneskelige natur på det fremste. Eagleton fremlegger to grunnpilarer for et meningsfylt liv: Å få utfolde sine potensialer og tilgodese andres realisering av deres. Sagt med andre ord; bli den du er og hjelp din neste til det samme (Eagleton, 2007). Eagleton trekker herved meningsbegrepet lengre enn Seligman, ved at man ikke bare skal realiserer seg selv, men også tilgodese andre. Ravn sier at det skaper en opplevelse av mening å utvikle seg og bidra til menneskers sosiale sammenheng (Ravn, 2008, s.66).

Filosofen Arne Næss har også uttrykt sine tanker om temaet. Han sier: *"Jeg skjelner skarpt mellom mening i og mening med. Mening i kan de fleste av oss finne – altså mening innen våre egne liv, selv om vi undertiden kan finne det meningsløst"* (Næss, 2002, s.69). Han sier videre at *mening med livet* er avhengig av en religiøs overbevisning. Arne Næss viser oss hvor subjektivt mening i livet er. Han mener man kan ikke finne en mening med alt, men prøve å finne mening med noe. Han oppfordrer oss til å kjenne etter hva som man finner mening i, og holde seg til dette.

Etter å ha referert tanker fra en forfatter, psykolog, sosiolog og en filosof på hva som kan være meningen med livet, ser vi hvor komplekst begrepet er og vi kommer ikke utenom det faktum at hva en person opplever gir mening, ikke nødvendigvis er det samme som for en annen. Hvert menneske er unikt med ulike behov, og forskjellige livssituasjoner gir forskjellige følelser av mening. Det vil si at når vi undersøker mennesker i forskjellige bedrifter, må vi ha i mente denne forskjellen. Det som gir mening for én, gir nødvendigvis ikke mening for en annen, men det er interessant å se om vi allikevel kan finne fellestrekk eller ulikheter.

Som Eagleton sier:

*"The meaning of life is not a solution to a problem, but a matter of living in a certain way. It is not metaphysical, but ethical. It is not something separate from life, but what makes it worth living"* (Eagleton, 2007, s. 164).

## 2.4 Mening knyttet til arbeid

” . . . han elsket sit kald å gå meget og bære meget, som om det ikke å ha en bør på ryggen vare en lat tilværelse og ikke noget for ham” (Markends Gr de, Hamsun, [www.070605.com/765/1040.htm](http://www.070605.com/765/1040.htm))

Vi vil i dette kapitelet først gi en kort innføring i Frederick Herzberg og Einar Thorsruds teorier, og så å gi en beskrivelse av arbeidsmiljøloven av 2005 § 1-1 og begrepene brukt i denne.

### 2.4.1. Herzberg og Thorsruds jobbmodeller

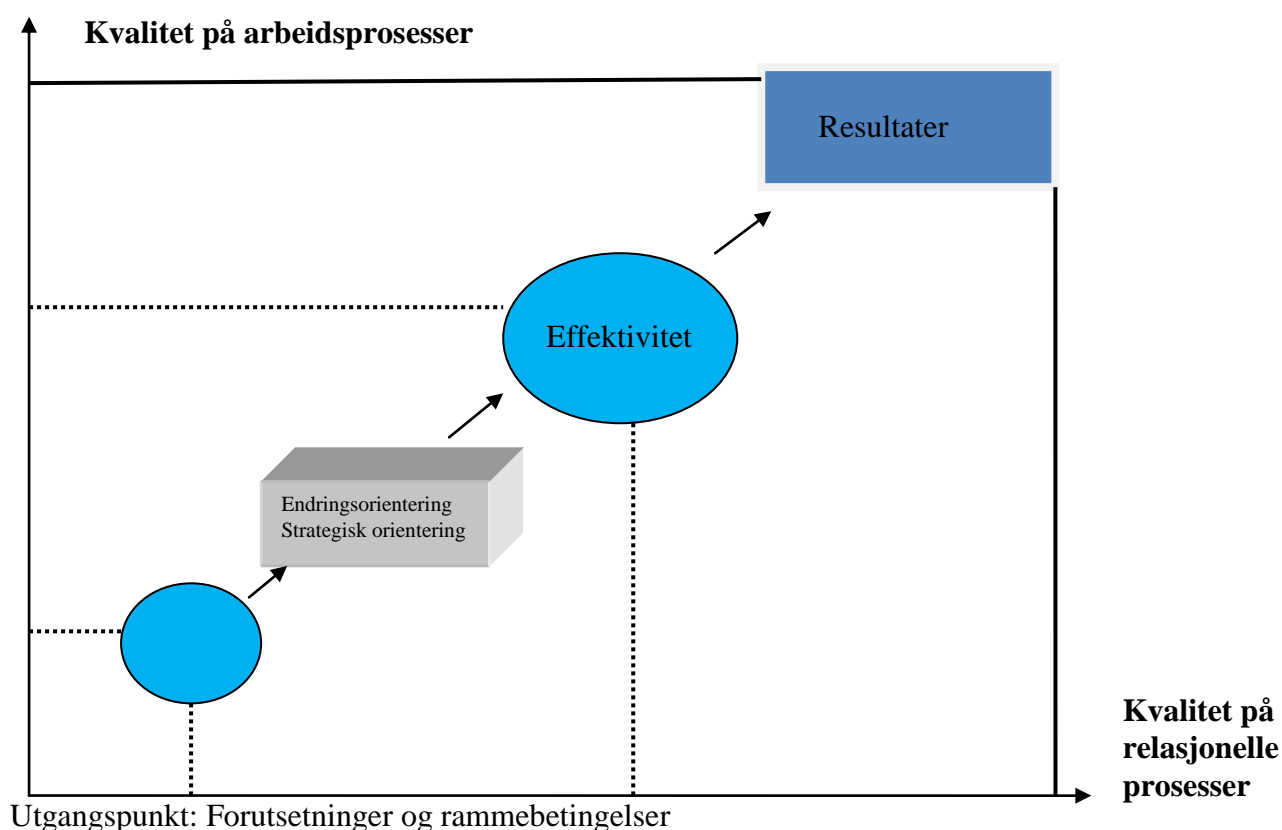
Arbeidslivsforskerne Herzberg og Thorsrud har forsket på hva som påvirker arbeidstakernes motivasjon og prestasjoner. Herzbergs motivasjonsteori ble framsatt på slutten av 50-tallet, mens Thorsrud gjennomførte sine unders kkelser i 60-årene. Da deres resultater og teorier kom, vakte det stor oppsikt, og har hatt stor betydning for dagens syn på arbeidstakere. Dette med henhold til motivasjon, behov, medvirkning og demokrati i arbeidslivet. Selv om det er over 50 år siden disse teoriene kom, anses de å ha betydning for arbeidslivet i dag.

Herzbergs teori ble utviklet på grunnlag av en større undersøkelse i 1959. Herzberg skiller mellom *motivasjonsfaktorer*, som virker fremmede på jobbtrivsel, og *hygienefaktorer*, som utøver sin effekt ved fravær av negative arbeidsbetingelser. Motivasjonsfaktorene kan sies å skape trivsel i den grad de er til stede, men ikke mistrivsel dersom de ikke er til stede. Hygienefaktorene kan derimot skape mistrivsel i den grad de ikke er til stede, men ikke trivsel om de er til stede (Kaufmann & Kaufmann, 1998). Herzbergs to-faktor teori, bygger i stor grad på Maslows arbeid. Han har gått fra Maslows fem nivåer til to nivåer. Hygienefaktorer som lønn, bedriftens politikk, jobbsikkerhet, arbeidsforhold, relasjoner og familieforhold, blir sammenlignet med Maslows fysiologiske behov. Dette er blant annet sikkerhets- og trykghetsbehov, og sosiale behov. Mens motivasjonsfaktorer som: anerkjennelse, status, vekstmuligheter, ansvar, jobbinnhold, blir sammenlignet med de 2 øverste behovene hos Maslow. Disse består blant annet av behov for status, prestisje og selvrealisering. Det er disse behovene Herzberg mener gir oss motivasjon og som kan bidra til et meningsfylt liv (Busch og Vanebo, 1995, Hanson 2004).

## Teoretisk perspektiv av begrepet mening

Ut fra sin forskning foreslo Herzberg en rekke praktiske tiltak som var egnet til å fremme motivasjon og ytelse i arbeidslivet. De mest sentrale virkemidlene er: *Å utfordre arbeidstakeren*, det vil si å oppfordre medarbeidere til å utnytte sine potensialer. *Å erstatte vanskelige, repeterende og kjedelige arbeidsoppgaver med maskiner* når det er mulig. Det gjør at arbeideren kan konsentrere seg om de mer interessante aspektene ved jobben. *Å utvide jobben med flere oppgaver og operasjoner*. Dette fører til større variasjon i arbeidet. *Å benytte jobbrotasjon*. Dette åpner for at arbeiderne kan tilegne seg nye ferdigheter og utføre en rekke forskjellige arbeidsoppgaver. Herzbergs virkemidler vil være sentrale i å skape en meningsfull arbeidssituasjon. Ved å bruke slike virkemidler vil en arbeidsgiver sørge for å utvide og berike et arbeid. En jobbutvidelse vil bety at arbeidet organiseres i et større naturlig hele, mens jobb-berikelse er knyttet til større ansvarlighet og selvstedighet. Herzbergs konklusjon er at organisasjoner burde satse på jobb-berikelse. (Kaufmann & Kaufmann, 1998, Busch og Vanebo, 1995). Som det står i Busch og Vanebo: ”*Hertzbergs teori gir oss viktige retningslinjer når vi skal utvikle mer meningsfulle jobber for medarbeiderne*” (1995, s.305).

**Figur 2: Sammenheng mellom kvalitet på arbeidsprosesser og relasjonelle prosesser.**



Figuren er hentet fra: Assmann red., 2008, s. 257.

## Teoretisk perspektiv av begrepet mening

Grunnprinsippet i teorien til Herzberg er at en medarbeider som trives også vil være en motivert og produktiv medarbeider. Han viser til sammenhengen mellom økt trivsel og økt produktivitet i en bedrift (Kaufmann & Kaufmann, 1998). Dette er et viktig aspekt, og figur 2 viser sammenhengen mellom kvalitet på arbeidsprosesser og kvalitet på relasjonelle prosesser. Budskapet i figuren er at bedrifter ikke kan utvikle ensidig topp prestasjon på bare en av dimensjonene (Assmann red., 2008).

Bjørn Helge Gundersen skriver i boken; Teamorganisering, at det må unngås å utvikle så positive relasjoner, at man stenger omverdenen ute og stort sett er opptatt av hverandre og å ha det hyggelig sammen. Men bedrifter vil heller ikke ende opp som en intellektualiserende organisasjon, der alt er rasjonelt og faktabasert. Arbeidstakere får først tatt ut sitt potensial når det er tillit og trygghet nok til at de får brukt mer av seg selv og når samhandlingen inviterer til meningsbrytning og kritisk refleksjon. Da kan arbeidstakere åpne seg mot ulike perspektiver og ekstern påvirkning (Assmann red., 2008).

Einar Thorsrud ledet et prosjekt som i videste forstand handlet om å utvikle nye organisasjonsformer. På en langt bedre måte enn tidligere kunne disse nye organisasjonsformene realisere verdier og idealer knyttet til medvirkning og demokrati i arbeidslivet. Det ble formulert kriterier for jobbkaraktistika som burde være oppfylt for å ivareta arbeidstakernes grunnleggende behov for å dekke sine behov for innhold i jobben. Seks grunnleggende behov ble formulert. Dette perspektivet bygger på en humanistisk tradisjon der en har vært opptatt av å tilrettelegge et arbeidsmiljø med interessante, varierte og utklende arbeidsoppgaver samt arbeidsbetingelser preget av autonomi og medbestemmelse for den enkelte arbeidstaker (Kaufmann & Kaufmann, 1998).

De psykologiske jobbkrav av Thorsrud og Emery fra 1960:

1. Behov for et innhold i jobben som krever noe utover ren utholdenhet. Variasjon nødvendig.
2. Behov for å kunne lære noe i jobben og å fortsette å lære noe.
3. Behov for å treffe beslutninger, i det minste innenfor et avgrenset område som den enkelte kan kalle sitt eget.
4. Behov for anseelse, respekt og støtte.
5. Behov for å se sammenheng mellom arbeidet og omverdenen, og det en regner som nyttig og verdifullt.
6. Behov for å se at jobben er forenlig med en ønskeverdig framtid.

Thorsruds psykologiske jobb krav ble oppfattet som så vesentlige at de seks grunnleggende jobb- behovene ble innarbeidet i Arbeidsmiljøloven av 1977. De er her formulert som psykologiske jobbkraav (Einarsen & Skogstad, 2000, Kaufmann & Kaufmann, 1998).

#### 2.4.2 Arbeidsmiljøloven av 2005, § 1-1

I Arbeidsmiljøloven (2005) § 1-1 under lovens formål står det: *lovens formål er å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmede og meningsfylt arbeidssituasjon.*<sup>3</sup> Dette er et formål som bedriftene skal strekke seg etter. Formålet kan oppleves som litt diffust og omfattende for både arbeidsgivere og arbeidstakere. For å kunne sikre et slikt arbeidsmiljø, må man vite hvilke faktorer som gir en helsefremmede og meningsfylt arbeidssituasjon.

NOU (Norges offentlige utredninger 2004:5), sier at Arbeidsmiljølovens innledende bestemmelse angir lovens formål. I følge lovforarbeidene skal formålsbestemmelsen først og fremst «... tjene som veiledning for dem som skal sørge for gjennomføringen av loven». Det fremholdes videre at målsettingsparagrafen gir uttrykk for «*lovens ideelle siktemål*» og at den «markerer lovens karakter av å være framtidsrettet». Formålsformuleringene, slik de ble fastsatt gjennom utformingen av arbeidsmiljøloven § 1, har vist seg å være robuste. Til tross for et meget stort antall endringer i arbeidsmiljøloven siden 1977, har formålsbestemmelsen hele tiden stått uendret.<sup>4</sup>

Helsefremmede og meningsfylt arbeidssituasjon henger tett sammen, og vi vil derfor kort beskrive hva som legges i begrepet helsefremmede. Helsefremmede arbeid er definert som *”den prosess som gjør folk i stand til å bedre og bevare sin helse”* (WHO, 1986 i Helsedirektoratet, 1987)<sup>5</sup>. Verdens helseorganisasjon omtaler settinger for helse som steder eller sosiale sammenhenger der mennesker er engasjert i daglige aktiviteter, og der miljømessige - organisasjonsmessige og personlige faktorer påvirker hverandre gjensidig i forhold til helse, trivsel og velvære (WHO, 1998)<sup>6</sup>. Arbeidsplassene Arendal bibliotek og ICA Maxi vil innenfor denne definisjonen være to settinger for helse. Mangel på mening kan føre

<sup>3</sup> [www.lovdata.no/all/tl-200550617-062-001.html](http://www.lovdata.no/all/tl-200550617-062-001.html)

<sup>4</sup> [www.regjeringen.no/Rpub/NOU/2004/005/PDFS/NOU200420040005000DDDPDFS.pdf](http://www.regjeringen.no/Rpub/NOU/2004/005/PDFS/NOU200420040005000DDDPDFS.pdf)

<sup>5</sup> [www.who.int/hpr/NPH/docs/ottawa\\_charter\\_hp.pdf](http://www.who.int/hpr/NPH/docs/ottawa_charter_hp.pdf)

<sup>6</sup> [http://whqlidoc.who.int/hq/1998/who\\_HPR\\_HEP\\_98.1.pdf](http://whqlidoc.who.int/hq/1998/who_HPR_HEP_98.1.pdf)

## Teoretisk perspektiv av begrepet mening

til tomhet og håpløshet, og det kan tappe livsgnisten. Dette kan igjen føre til tap av helse. Eller, ifølge Antonovsky sin teori, føre til en bevegelse mot uhelse (Hanson, 2004). Det å ha et meningsfylt arbeid vil i sterk grad kunne bidra til å gi økt helsegevinst til den enkelte.

I rapporten fra NOU 2004-5, står det ikke beskrevet hva som legges i en meningsfylt arbeidssituasjon. Det er et kapittel som omhandler helsefremmede arbeidssituasjon, og det eneste som står om meningsfylt arbeid er følgende:

*”Ettersom helsefremmende arbeidsmiljø er et relativt nytt og ukjent begrep for mange, mener utvalget at det kan være hensiktsmessig å stille det ved siden av dagens «meningsfylt arbeidssituasjon» slik at begrepene eventuelt kan virke forklarende i lys av hverandre. Dette vil i tilfelle gi en formålsparagraf hvor det går klarere fram enn i dag at det er et mål at arbeidslivet i større grad blir slik vi tenker om det, nemlig at det er godt for helsen å ha et arbeid (NOU 2004-5,141).*

Et annet sentralt begrep i Arbeidsmiljøloven er psykososialt arbeidsmiljø. I boken, Det gode arbeidsmiljø, mener Skogstad at begrepet psykososialt arbeidsmiljø kan være noe misvisende på grunn av det gir oss assosiasjoner i retning om at det dreier seg om forhold som befinner seg utenfor individet. Han mener en bedre betegnelse er; Psykososiale faktorer i arbeidet. Vi velger Skogstad sin definisjon: *”De faktorer i arbeidet som gjør seg gjeldende på sosiale arenaer, og som blir påvirket av individual - psykologiske prosesser, med konsekvenser for jobbtrivsel, helse og yteevne”* (Einarsen & Skogstad, 2000, s.17). Skogstad viser videre til engelskspråklige litteratur som bruker betegnelsen, psykologiske og sosiale faktorer på arbeidsarenaen. De psykologiske faktorene handler om psykologiske prosesser og individuelle egenskapers betydning for oppfatninger, fortolkninger og mestring av arbeidsrelaterte forhold. De sosiale faktorene dreier seg om den innflytelse den sosiale kontekst og de mellommenneskelige faktorer har på oss (Einarsen & Skogstad, 2000).

Fysisk arbeidsmiljø, organisatoriske arbeidsmiljø og sosialt samspill/normer påvirker de ansattes opplevelse av sitt psykososiale arbeidsmiljø (Einarsen & Skogstad, 2000). Begrepene psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø brukes ofte om hverandre, selv om de har noe ulik betydning. Det organisatoriske omfatter systemforhold, som tilrettelegging, fordeling og ledelse av arbeidet. Det psykososiale arbeidsmiljøet setter mennesket i fokus. Det omhandler blant annet medarbeidernes forhold til arbeidet, arbeidets påvirkning på menneskene og om menneskenes forhold til hverandre på arbeidsplassen. Disse to begrepene henger tett sammen. *”Organisatoriske tiltak er grunnleggende for å løse alle typer arbeidsmiljøproblemer”*<sup>7</sup>. I

---

<sup>7</sup> [www.arbeidstilsynet.no/](http://www.arbeidstilsynet.no/)

denne rapporten ser vi på mening i arbeidslivet, som kommer inn under det psykososiale arbeidsmiljøet. Det vil allikevel være nødvendig å gå inn på det organisatoriske arbeidsmiljøet dersom man ønsker å tilrettelegge eller iverksette arbeidsmiljøtiltak for å bedre meningen med arbeidet.

Den fysiske delen av arbeidsmiljøet velger vi ikke å se nærmere på. Det er allikevel viktig å ha med seg at de fysiske vilkårene må være på plass, og dersom det er store avvik på dette feltet så vil dette igjen påvirke både det sosiale og det psykiske arbeidsmiljøet. Det vil også gå i mot formålet i arbeidsmiljøloven om å være en helsefremmende arbeidsplass.

## **2.5 Mening i arbeidslivet**

Det som få vil strides om er at meningsfylt arbeid er et like subjektivt fenomen som meningsfylt liv. Det å oppleve arbeidet som meningsfylt er personavhengig, og noen kan heller ikke forklare hvorfor de mener deres arbeid føles meningsfylt (Eide m.fler, 2008). Det kan også variere i de ulike faser i livet. Ved forskjellige faser i livet vil det være ulike behov og ulik motivasjon hos mennesker, noe som er med på å definere meningen i arbeidet. Disse fasene kan være eldre arbeidstakere, ansatte med små barn eller ansatte i 40-50 årene som får nye omsorgsforpliktelser når foreldrene begynner å bli gamle. Ved å være klar over og å ta hensyn til dette, vil det være med på å bedre mestre en arbeidssituasjon og gi en følelse av å bli sett av ledelse og kolleger.<sup>8</sup>

For å få mer oversikt over begrepet mening i arbeidet og teorien rundt det, har vi valgt å ta utgangspunkt i fire faktorer som Ravn setter opp i sin artikkel; *Mening i arbeidslivet* (2008, s.59). Vi har valgt å organisere fire underkapitler etter disse dimensjonene.

Fire faktorer satt opp av Ravn:

1. *Styrkerealisering*: den enkelte bruker sine styrker og talenter til å realisere sitt potensial.
2. *Verdiskapelse*: ens arbeidsplass skaper reel verdi og livskvalitet for kunder og brukere.
3. *Bidrag*: man opplever å yte et viktig bidrag gjennom sitt arbeid.

---

<sup>8</sup> [www.arbeidsmiljo.no/xp/pub/hoved/tidsskrift/temaer/arbeidsmiljo/140547](http://www.arbeidsmiljo.no/xp/pub/hoved/tidsskrift/temaer/arbeidsmiljo/140547)



4. *Fellesskap*: man inngår i et produktivt fellesskap med kolleger og ledere.

Vi har valgt å endre navn på noen av faktorene for å gjøre det mer likt det språket vi selv benytter. Vi har valgt å kalle dem for kompetanseutvikling, verdiskapning, bidragsyter og produktivt fellesskap.

### 2.5.1 Kompetanseutvikling

*”Det giver mening i arbejdslivet, når man gennem arbejdet bruger sine styrker og talenter, realiserer sine potentialer og griber sine livschancer” (Ravn, 2008, 67).*

Med dette menes at et arbeid, hvor man kan bruke seg selv og komme til stede i tilværelsen, må bidra til en meningsopplevelse. En av Eagletons grunnpilarer er oppblomstring av egne styrker, noe som er velkjent i den moderne arbeidslivstenkningen: Arbeideren sees ikke som et tillegg til maskinen eller fremmedgjort av kapitalen, men som autonomt og skapende menneske (Ravn, 2008). Dette er i human ressurs- tenkningen: mennesket som et sett av ressurser, drevet av egen motivasjon og ansvarlighet. Ravn kaller dette styrkerealisering, men vi har valgt å kalle det for kompetanseutvikling. Dette fordi vi mener det omfatter mye av det samme, og at kompetanseutvikling er et mer innarbeidet uttrykk i Norge. Samtidig er det en fare ved at kompetanseutvikling langt på vei er blitt et moteord som benyttes i mange sammenhenger, både innen politikken, arbeidslivet og faglitteraturen, og ofte med et uklart og sterkt varierende meningsinnhold (Lai, 2004, Illeris, 2004). I denne oppgaven bruker vi kompetanseutvikling som et tiltak for å oppnå eller forsterke læring i en organisasjon (Lai, 2004), og dermed øke mening i arbeidet for den enkelte. Sagt med andre ord: et tiltak for å øke opplevelsen av mening for en arbeidstaker.

#### 2.5.1.1 Læring og kompetanseutvikling

Linda Lai (2004 s.11) skriver ” *Kompetanse handler om å være i stand å mestre oppgaver og oppnå definerte mål*” og definerer hun kompetanse som:

## Teoretisk perspektiv av begrepet mening

*”Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål”.*  
(Lai, 2004, 49).

Kompetanse og kompetanseutvikling er viktige begrep i næringslivet. Dette kan henge sammen med de økte og hurtige endringer som finner sted – både teknologisk, strukturelt og sosialt, og sett i forhold til den økte internasjonaliseringen og globaliseringen (NOU 1997:25). Selv de personer som utfører de aller enkleste oppgavene i en organisasjon, er fundamentalt avhengig av kompetanse i en eller annen form. Men som Ravn skriver, så gir det mening i arbeidet når man får brukt sine styrker og talenter for å realisere sitt potensial (Ravn, 2008). For å videreutvikle seg og mestre utfordringer i arbeidslivet, er en arbeidstaker avhengig av kompetanseutvikling. En arbeidstaker som ikke mestrer sin jobb, vil neppe karakterisere sin jobb som meningsfull.

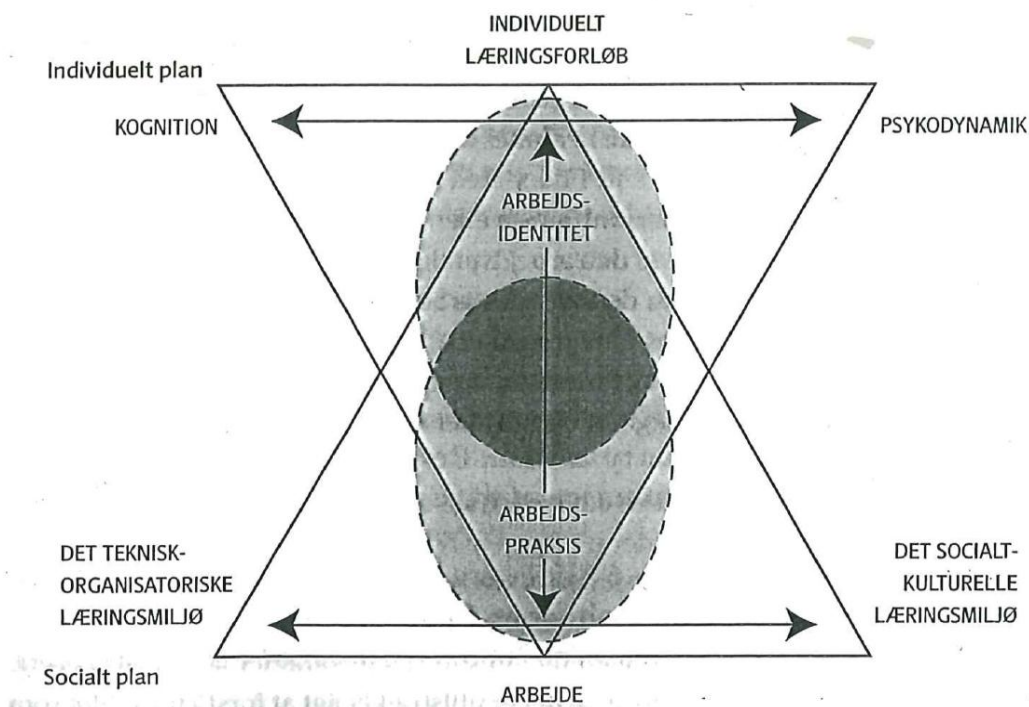
Systematisk kompetanseutvikling dreier seg som sagt om tiltak for å oppnå eller forsterke læring i en organisasjon. Men Lai sier også videre at kompetanseutvikling omfatter mer enn læring. Mens begrepet læring først og fremst viser til de prosesser som er knyttet til tilegnelse av kompetanse, innebærer systematisk kompetanseutvikling også valg mellom konkret utforming og gjennomføring av helhetlige tiltak som er hensiktsmessige for å dekke definerte læringsbehov. Et tiltak kan omfatte bruk av en eller flere læringsmetoder, være rettet mot en eller flere medarbeidere og ha som mål å dekke en eller flere typer læringsbehov (Lai, 2004).

Knut Illeris er mag. art. i psykologi og professor ved Institut for uddannelsesforskning, RUD. Han har arbeidet med teoriutvikling innenfor læring og motivasjon, og sier at læring er:

*”den proces hvorved et individ tilegner sig viden, færdigheder og evt. også holdninger, og det har faglig sammen med områder som sansning, tænkning og hukommelse været henregnet til den kognitive psykologi” (Illeris, 2006, s. 49).*

Illeris med flere har utviklet en helhetsmodell for læring i arbeidslivet. Modellen må forstås som et forenklet og systematisert verktøy som gir et vist overblikk over hva vi oppfatter som de mest sentrale elementer, felt og prosesser i forbindelse med læring i arbeidslivet. Vi mener modellen har god forklaringskraft til det vi skriver; kompetanseutvikling med tanke på å utvikle mening i arbeidet. Dette er et sammensatt fagfelt, og etter vår mening har modellen en god forklaringskraft da den både ser på det individuelle plan, samt det sosiale plan og samspillet mellom disse.

**Figur 3: Læring i arbeidslivet**



Figuren er hentet fra Illeris, 2006, s. 69.

Modellen er utformet slik at det er to trekantmodeller som er lagt opp på hverandre. Den første av modellene (arbeidslivets betingelser for læring) har sin grunnlinje på det sosiale og samfunnsmessige plan i bunnen av modellen, mens den tredje vinkel som omhandler medarbeiderens læringsforløp, preges opp i det individuelle plan. Den andre modellen (læringsmodellen) har sin grunnlinje på det individuelle plan med en vinkel ned mot det sosiale plan.

Et viktig element i modellen er samspillet mellom de to sammenhengende nivåene, som gjensidig inneholder og forutsetter hverandre. Den objektive omverden er til stede i den subjektive opplevelse og forståelse, og preges samtidig av de subjektive oppfattelser og handlinger. Modellen viser også overlappingen mellom de to trekantede, og først og fremst mellom deres sentrale elementer: arbeidspraksis i den første modellen og arbeidsidentitet i den andre modellen. Det er nettopp i overlappingen mellom disse to elementer at det vesentlige samspill finner sted. Dette innebærer at uavhengig av påvirkninger i læringsrommet, om det er knyttet til selve arbeidets utførelse eller til arbeidsplassen eller arbeidslivet mer generelt, så preges de av den arbeidspraksis som de lærende opplever og er

## Teoretisk perspektiv av begrepet mening

en del av. Deretter filtreres de gjennom de lærendes arbeidsidentiteter som en integrert del av de enkelte medarbeideres læreprosesser. Omvendt preger medarbeidernes individuelle og felles oppfattelse og forhold som foregår på en arbeidsplass, og dermed hvordan den fungerer og utvikler seg både som læringsrom og som arbeids- og produksjonssted. Modellen fremhever overlappingen mellom arbeidspraksis og arbeidsidentitet ved skravering på figuren. Det er her de vesentligste forhold i forbindelse med læring i arbeidslivet finner sted (Illeris, 2006).

Men det skal påpekes, som man kan se ut i fra figur 3, at i arbeidslivet kan det også forekomme mer perifer læring som forløper utenom det sentrale fellesfeltet, og har en mer allmenn og mindre arbeidsrelatert karakter. Det kan foregå læringsprosesser som i mindre grad, eller ikke blir preget av disse sentrale forhold. På venstre side er teknisk- organisatoriske læringsmiljøet plassert, og den kognitive innholdsmessige siden av den individuelle læring. Dette viser at det i arbeidslivet er plass til en tilegnelse av teknisk-praktiske forståelser og ferdigheter som ikke spesifikt er tilknyttet arbeidspraksis og vedrører arbeidsidentiteter, for eksempel beregningsmetoder og generelle tekniske eller matematiske forståelsesmåter. Tilsvarende har modellen på høyre side plassert det sosiale - kulturelle læringsmiljø, og den psykodynamiske følelses- og motivasjonsmessige side av den individuelle læring, slik at det er plass til en mer allmenn menneskelig læring omkring personlige, sosiale og kulturelle forhold som ikke nødvendigvis er spesielt relatert til arbeidsplassen (Illeris, 2006).

Illeris henviser flere steder til Etienne Wenger som betrakter læring som en forhandling av mening i praksisfellesskapet på arbeidsplassen. Han har sammen med Jean Lave framsatt en teori om at læring ikke primært kan betraktes som en kognitiv prosess hos enkelt individet, men som deltakelse i sosial praksis der flere aktører er involvert (Illeris, 2006). Wenger vektlegger at læring finner sted som en sosial prosess, når medarbeiderne diskuterer innbyrdes, reflekterer og utveksler erfaringer, ideer og vurderinger med hverandre. Dette kaller han praksisfellesskap, og vil ligge i det nederste sjiktet på Illeris modell.

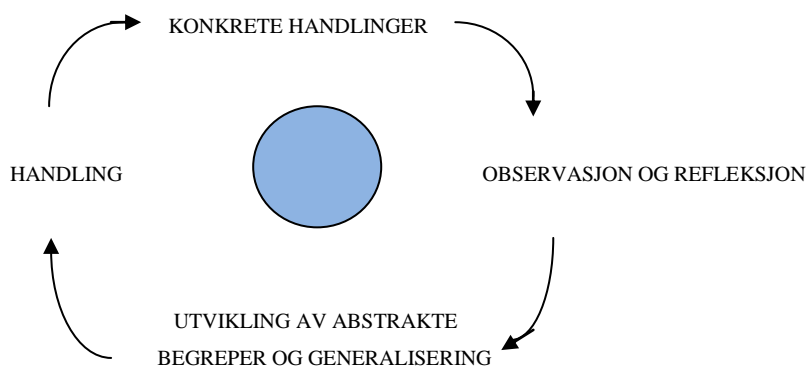
Prinsippene for dette praksisfellesskapet er i stor grad universale og er understøttet av tre grunnleggende prinsipper: Domene, fellesskap og praksis. Domene kan sies å være samlingspunktet for deltakernes interesse. Dette kan være alt fra hvordan leve med kreft til hvordan opprettholde konkurransefortrinn i en bedrift. Wenger definerer fellesskap som

## Teoretisk perspektiv av begrepet mening

mennesker som gjennom konti og vennskap utvikler seg, og som igjen fører til økt åpenhet og rom for uttrykk av identitet. Det sosiale fellesskapets betydning for mening i arbeidslivet, blir beskrevet i kapittel 2.5.4 om det produktive fellesskap. Praksisfellesskap er ikke bare en samling mennesker med en felles interesse, det er en samling praktikere som sammen utvikler ressurser gjennom å dele erfaringer, historier og verktøy og måter for å møte utfordringer (Wenger, 2002). Læring i organisasjoner handler om samspill og samhandling. Individuell kunnskap utnyttes først fullt ut i samspill med andre. Når målet er å skape en organisatorisk læring, må flere delta på kurset. Da kan de ansatte erfare og reflektere sammen, for det er gjennom endret samspill og endret felles forståelse at de kan løse oppgavene i organisasjonen (Levin og Klev, 2006).

Gjennom hele livet tilegner vi oss som enkeltindivider teoretisk kunnskap, erfaringsbasert kunnskap og taus kunnskap. Gjennom læringsprosessen tilegner vi oss ny kunnskap og endrer atferden. På biblioteket kan for eksempel en nyansatt bibliotekar lære av en erfaren kollega, - i kombinasjon med råd og veiledning. Først når handlingen blir utført, kan en si at individet har lært det. Slik læring er eksempel på atferd/handlingslæring. Det er i skjæringspunktet mellom tanke og handling at læring og endring av atferd skjer. Sett i lys av dette, er ikke læring mulig uten refleksjon og handling (Levin & Klev, 2006). Dette er i tråd med Illeris modell; Råd og veiledning, vil si den sosiale dimensjonen, samtidig som man tenker og reflekterer over sin handling, det vil si den kognitive og psykodynamiske dimensjon. Her ser vi likheter til teorien om erfaringslære til professor i sosial psykologi, David Kolb. Begrepet, erfaringslæring, ble introdusert av Kolb i 1984, og omhandler læring i organisasjoner. Kolb deler læringsprosessen inn i fire faser, og illustrerer dette i en lærings sirkel/lærings spiral:

**Figur 4: Lærings spiral**



Figuren er hentet fra Levin & Klev, 2006, s. 76.

## Teoretisk perspektiv av begrepet mening

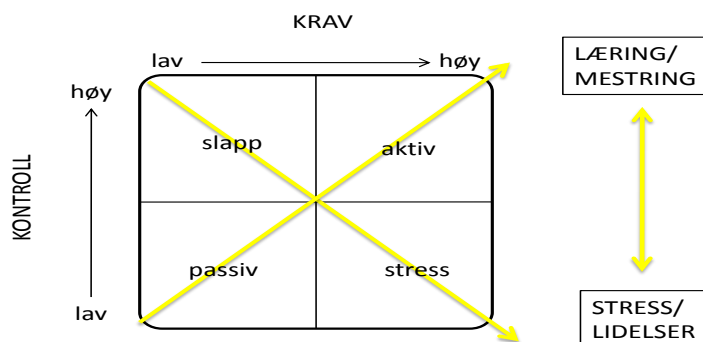
Han tar utgangspunkt i konkrete erfaringer. Disse danner grunnlaget for observasjon og refleksjon mellom de ansatte i organisasjonen. Gjennom gjensidig tillit skapes en åpen dialog, og de ansatte blir samspilte, kreative og mulighetsorienterte. Så utvikles teorier og begreper, slik at den nye kunnskapen kan testes i en ny situasjon. Erfaringene som så høstes, blir igjen grunnlag for ny refleksjon. Modellen får fram læring gjennom handling, og at vi kan forbedre handlingen ved å reflektere over det vi har gjort, før den gjøres igjen (Levin og Klev, 2006). Kolbs læringspiral mener vi ligger i det øverste sjiktet i Illeris modell.

Læring er basert på et individuelt og et sosialt mellommenneskelig forhold. Det betyr at det ikke bare kan reguleres som en mekanisk prosess, men må sees i sin sammenheng. Det er en rekke forskjellige tiltak som kan iverksettes med tanke på spesifikk læring på en arbeidsplass. Det kan dreie seg om forskjellige former for instruksjon, undervisning, erfaringsutveksling og nettverk, og forskjellige former for personlig støtte og veiledning. Oppsummert kan vi si: Gjennom kompetanseutvikling får ansatte muligheten til å øke sine kunnskaper og ferdigheter, slik at man kan realisere sitt potensial, som igjen er med på å skape mening i arbeidslivet for den enkelte.

### 2.5.1.2 Karasek & Theorells krav/kontroll/støtte-modell

Krav/kontroll modellen ble første gang presentert i 1979 av Robert Karasek, og har spilt en sentral rolle i de siste 30 års forskning og praksis omkring psykisk arbeidsmiljø. På 1990 tallet videreutviklet Karasek og Theorell modellen med å tilføre den en tredje dimensjon: sosial støtte. Modellens hovedpoeng er at belastningens omfang i arbeidet ikke alene er avhengig av hvor store krav som stilles i arbeidet. Det avhenger også av i hvor stor grad den enkelte kan kontrollere sin arbeidsaktivitet. Modellen åpner for en erkjennelse av at løsningen på arbeidsmiljøets problemer ikke alene ligger i å beskytte arbeiderne. Løsningen kan også være å utvikle arbeidet på en måte som skaper utviklingsmuligheter og innflytelse for medarbeiderne (Hvid, 2009).

**Figur 5: Krav – kontroll - støtte**



Figuren er hentet fra: [www.uib.no/isf/people/doc/bente/psykososialt/sld001.htm](http://www.uib.no/isf/people/doc/bente/psykososialt/sld001.htm)

Figuren viser at en økning av krav og kontroll resulterer i mer utfordrende arbeid og muligheter for læring. I følge figuren er jobbkrav først en belastning dersom den ansatte opplever en kombinasjon av høye jobbkrav og liten eller ingen kontroll over egen arbeidshverdag. En ansatt kan antas å kunne mestre store krav dersom han/hun har høy grad av beslutningskontroll. Beslutningskontroll (jobbkontroll) er i figuren definert som den subjektive opplevelse av kontroll over fremgangsmåte, tempo, samarbeidspartnere, mulighet til å påvirke beslutninger og til å bruke ferdigheter. Dette kan også gjelde påvirkningsmulighet, frihet i arbeidet, kompetanse og mulighet for kompetanseutvikling. I tillegg må de ha anledning til å bruke sine kvalifikasjoner gjennom de arbeidsoppgavene de har. Det å ha riktig kompetanse i forhold til ulike krav som blir stilt i arbeidet vil ha stor betydning for om arbeidsplassen oppleves som meningsfull. En ansatt som opplever at de får sosial støtte ikke vil oppleve høye krav og lav kontroll like problematisk som en annen ansatt som mangler slik støtte (Hvid, 2009, Svendal, A., forelesning våren 2009).

Helge Hvid sier i sin artikkel; "To be in control", at det er to sterke utviklingstendenser som gjør seg gjeldene i arbeidslivet og som påvirker graden av egenkontroll i arbeidet. Den ene blir kalt selvledelse, som gir medarbeiderne mer kontroll i arbeidet. Selvledelse praktiseres

## Teoretisk perspektiv av begrepet mening

ofte mer konkret i team- baserte arbeidsorganisasjoner, hvor teamet selv har ansvaret for arbeidsutførelsen. Den andre tendensen er standardisering, som man må anta gir medarbeiderne mindre kontroll i arbeidet. Standardisering skaper en fjernstyring av hvordan arbeidsoppgaver skal utføres, og hvilken kompetanseutvikling som er hensiktsmessig (Hvid, 2009).

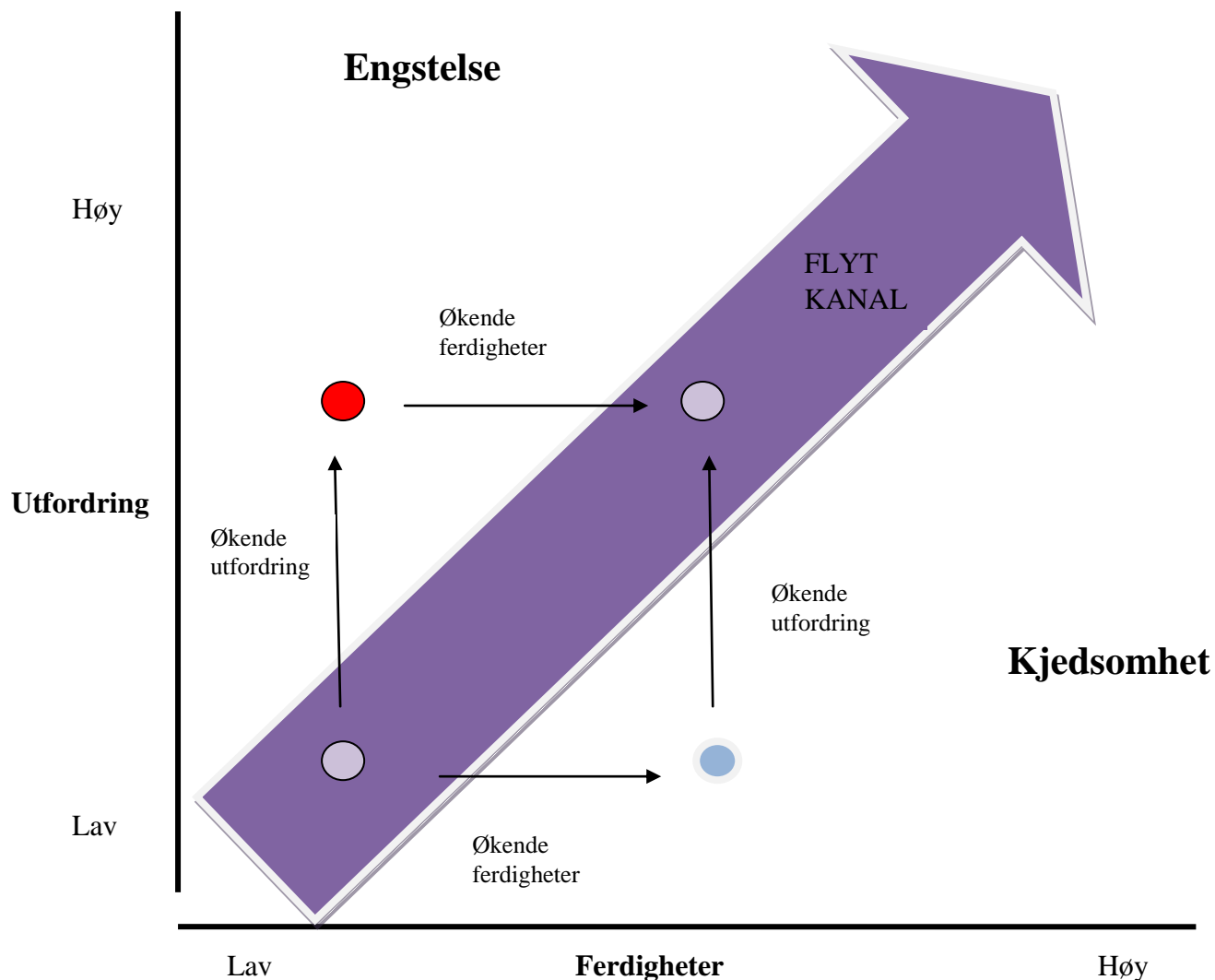
### 2.5.1.3 Flyt modellen av Csikszentmihalyi

Sosialpsykologen Mihaly Csikszentmihalyi utviklet flyt teorien i begynnelsen av 1970 tallet, en teori som tar for seg balansen mellom kompetanse og krav. Vi opplever at den har mange fellestrekk med krav-kontroll-støtte modellen. Csikszentmihalyi mener at det å være i flyt innebærer klare tanker hvor det er fravær av tvil og uro. Det å være helt oppslukt av det man holder på med er et av de sikreste tegnene på flyt. Denne totale fokuseringen skiller seg fra den normale aktiviteten hvor man finner det vanskelig å opprettholde en oppgave/tanke over en lengre stund (Csikszentmihalyi, 1997). Det å oppleve flyt innebærer en følelse av harmoni mellom psyke og kropp, og han beskriver flyt opplevelsen slik:

*"Imagine that you are skiing down a slope and your full attention is focused on the movements of your body, the position of the skis, the air whistling past your face, and the snow-shrouded trees running by. There is no room in your awareness for conflicts or contradictions; you know that a distracting thought or emotion might get you buried face down in the snow. And who wants to get distracted? The run is so perfect that you want it to last forever, to immerse yourself completely in the experience"* (Csikszentmihalyi, 1997, s. 29).



**Figur 6: Csikszentmihalyis modell av flyt-tilstanden**



Figuren er hentet fra: Anxiety, Boredom and Flow: [www.boxesandarrows.com/view/design-for-emotion](http://www.boxesandarrows.com/view/design-for-emotion)

Flyt oppleves når handlingsmulighetene er i balanse med menneskets ferdigheter. Når en person isteden blir utsatt for krav som en opplever seg incapabel å møte, inntreer en tilstand av uro / stress. Om kravet på handling øker ytterligere, går uroen over til angst. Om ferdighetene derimot er større enn mulighetene til å bruke dem, følger kjedsomhet. En opplevelse er mest positiv når mennesket føler at omgivelsene tilbyr store nok muligheter for handling, samtidig som at egen handlingsevne er tilstrekkelig. Når både utfordringer og ferdigheter er høye, har personen det moro og tøyser samtidig sin kapasitet med store sjanser for å lære nye ferdigheter, øke selvtilliten og utvide sitt personlige repertoar (Csikszentmihalyi, 1997). Dette kan igjen føre til økt mening i arbeidet.

## Teoretisk perspektiv av begrepet mening

En balanse mellom krav, ferdigheter og ressurser ser ut til å kunne redusere stress i arbeidslivet og dermed gi økt mening for den enkelte. Flyt aktiviteter er strukturerte handlingssystemer som vanligvis hjelper til å skape flyt opplevelser. Når en aktivitet kan begrense stimulusfeltet slik at man kan handle med total konsentrasjon, og møte større utfordringer med økende ferdigheter, og når aktiviteten tilbyr klar og utvetydig feedback, kommer mennesket til å sette pris på aktiviteten i seg selv. Det må være konkrete og motiverende mål å jobbe mot.

Csikszentmihalyi fant i en studie at flyt lignende situasjoner inntraff mer enn tre ganger så ofte i arbeidet som i fritiden. Csikszentmihalyi trekker konklusjonen at det tydeligvis er vanskelig å få til en opplevelse av å bruke sine ferdigheter i en krevende situasjon utenfor arbeidet. Vi kan her trekke likhetstrekk mot Antonovskys teori, hvor både kompetanseutvikling, selvrealisering, medvirkning og tilbakemelding settes høyt for å kunne oppnå mening i arbeidet. Flyt beskrives som en tilstand preget av harmoni. Dersom en får en stor opplevelse av sammenheng så vil en, tror vi, også oppnå en arbeidssituasjon preget av flere flytopplevelser (Csikszentmihalyi, 1997).

Det er stor likhet mellom Csikszentmihalyi flyt skjema og Karasek & Theorells krav-kontroll-støtte-modell. Begge modellene presenterer to begreper som er avhengig av hverandre: krav - kontroll og oppgaver - kompetanse. I krav-kontroll-støtte modellen, blir den optimale arbeidssituasjon beskrevet ved at en arbeidstaker har høy kontroll og høye krav. Han/hun vil da være i den aktive fase. Er man etter krav-kontroll-støtte modellen inne i en aktiv fase, vil man også kunne bevege seg i flytsonen, ved at vedkommende har oppgaver og kompetanse som står i forhold til hverandre. I motsatt tilfelle kan en arbeidstaker som har for høy kompetanse i forhold til arbeidsoppgavene, bli passive og lite initiativrike (slappe). Dette representerer at man ikke har mulighet til å komme i flyt, på grunn av mangel på utfordringer, og dermed kjedsomhet (Hvid, 2009, Csikszentmihalyi, 1997).

Hvordan man kan bevege en ansatt mot å komme i flytsonen / den aktive fase, slik som det er beskrevet i modellene, foreslo Herzberg slik tidligere beskrevet, praktiske tiltak som var egnet til å fremme motivasjon og ytelse i arbeidslivet. Dette var blant annet, å erstatte vanskelige, repeterende og kjedelige arbeidsoppgaver med maskiner, å utvide jobben med flere oppgaver og operasjoner og å benytte jobbrotasjon. Dette åpner for at arbeiderne kan tilegne seg nye ferdigheter og utføre forskjellige arbeidsoppgaver. Thorsruds psykologiske jobbkrav gikk på at arbeidsoppgaver samt arbeidsbetingelser er preget av autonomi og

## Teoretisk perspektiv av begrepet mening

medbestemmelse for den enkelte arbeidstaker. Ved å ta utgangspunkt i disse teoriene, vil det være med på å fremme en arbeidstaker mot en aktiv fase og muligheten til å komme i flyt på sin arbeidsplass. Noe som igjen kan resultere i virkemidler i å skape en meningsfylt arbeidssituasjon (Kaufmann & Kaufmann, 1998).

### 2.5.2 Verdiskapning

*”Det giver mening i arbejdslivet at arbejde for en virksomhet, der skaber værdi for sine kunder og brugere ved at dække deres behov og fremme realiseringen af deres livsmuligheder” (Ravn, 2008, s. 68).*

Med dette menes at man skaper en verdiskapning til fordel for alle interessenter og samfunnet, i form av behov tilfredsstillelse. Ravn bruker ordet verdiskapning i den betydning av å skape verdi for andre, og dermed være verdifull for dem (Ravn, 2008). Verdier er en form for motivasjons atomer, som alle andre handlinger er oppbygd av. På den måten kan man si at verdier motiverer til handlinger og særlige atferdsmønstre. Verdier gir eller kan gi den menneskelige atferd mening (Brandt m.f, 2004).

Vi mener verdiskapning gir et godt bilde på hva som kan gi mening for en arbeidstaker. Slik vi forstår begrepet omfatter det både verdiskapning for samfunnet og verdiskapning for enkeltmennesket. Ravn skriver i sin definisjon; at det skaper en verdi for kunder og brukere ved å dekke deres behov. Her ser vi parallellene til Maslows behovspyramide. Mennesker blir motivert av udekkede behov, og at noen basisbehov må dekkes før de neste behovene kan gjøre seg gjeldene. I boken *The Democratic Corporation* (1994) skriver Ackoff, noe av det samme. Han sier at virksomheten gir mening i den utstrekning, den inngår ansvarlig i et nett av interesserelasjoner, som sørger for å skape utvikling, fremme livskvalitet og dekke reelle behov hos sine interessenter.

Vi ser her at verdiskapning gjelder på flere nivåer hos mennesker og i vårt samfunn, og slik vi ser det er det ikke slik at en verdiskapning er bedre enn en annen – de dekker bare forskjellige behov. Behovet vil for eksempel for en pasient være å få den pleie og medisinske hjelp han trenger, mens for en student vil det være å få undervisning og veiledning til å øke sine kunnskaper innenfor et område. Vi vil derfor bruke verdiskapning som et begrep som omfatter alle områder av behovstfredsstillelse for et menneske eller for samfunnet generelt.

## Teoretisk perspektiv av begrepet mening

Peter Olsèn er en av forfatterne i VIPS prosjektet. VIPS står for virksomheders innsats for et bedre psykisk arbeidsmiljø. Prosjektet ønsker å undersøke hvordan organisasjoner som er forskjellige i form av kjernekompetanse, styring, ressurser og samarbeidstradisjon implementerer suksess og forbedrer det psykologiske arbeidsmiljø. Olsèn mener at en forutsetning for at forandringsinitiativet angående psykisk arbeidsmiljø får suksess, er at bedriften bidrar til å fastholde, utvikle eller fornye en positiv mening i arbeidet - for arbeiderne (Olsèn, 2008). Her ser vi parallellene til Karl Marxs arbeid om det fremmedgjorte arbeid skrevet i Økonomiske-filosofiske manuskript fra 1844. Karl Marxs skriver at når en arbeider fremmedgjøres fra produktet blir han også fremmedgjort fra selve arbeidet (Marx i et bind, 1973, s.22). Han sier da at arbeideren er blitt redusert til en vare og at jo mer arbeideren produserer desto mindre blir han verdt (Marx i et bind, 1973, s18). Dette viser hvor viktig motivasjon er for mennesket, slik at han/hun ikke blir fremmedgjort fra sitt arbeid.

Et av resultatene fra VIPS undersøkelsen er at det er selve arbeidet slik det fremtrer som gir mening til arbeiderne. Den viser at det er avgjørende at man fokuserer på selve kjernen i arbeidet: oppgaven eller oppgavene og deres betingelser. De representerer arbeidets formål og nødvendighet. Undersøkelsen viser at opplevelsen av at man mestrer arbeidet og bidrar til oppgaven, slik at produktet blir nyttig og har kvalitet, er omdreiningspunktet i en positiv opplevelse i arbeidet – og drivkraften i ny meningsskapning. Ansatte ønsker fokus på de erfaringer og tanker de har med hensyn til arbeidets art. De ønsker å bidra til å forbedre utførelsen på det de anser som kjerneoppgavene (Sørensen m. flere, 2008). Hvilke utfordringer er det, og hva kan gjøres for å forbedre eller eliminere dette slik at de får muligheten til å utføre en god oppgave? Arbeidsoppgavene kan sees i sammenheng med bedriftens overordnede oppgave og det kan i tilfeller også være nettopp den oppgaven den enkelte utfører. I begge bedriftene vi undersøkte, så vil en av kjerneoppgavene være kundebehandling. Dersom målet er å gjøre kundene fornøyd og gjøre hverdagshandelen god når man arbeider i en dagligvarebutikk, eller å låne ut bøker på et bibliotek, hvordan er da betingelsene for å utføre denne kjerneoppgaven? Dersom en av de ansatte anser en av kjerneoppgavene å være god kundebehandling, hva skal da til for at dette kan forbedres? Dette er et viktig spørsmål som vi vil drøfte nærmere senere i oppgaven.

Utførelse av kjerneoppgavene slik som Peter Olsèn beskriver, har mange likhetstrekk med verdiskapning gjennom behovsdekning. Det er selve arbeidets formål; som trer frem som en

## Teoretisk perspektiv av begrepet mening

meningsskapende faktor. Når en arbeidstaker utfører sine kjerneoppgaver, kan vedkommende komme i flytsonen, slik det er beskrevet i kapitlet om flytmodellen av Csikszentmihalyi. Det å være helt oppslukt av hva man holder på med er et av de sikreste tegnene på flyt. Flyt oppleves når handlingsmulighetene er i balanse med menneskets ferdigheter. Når en person isteden blir utsatt for krav som en opplever seg inkapabel å møte i sin jobb, inntreer en tilstand av uro / stress (Csikszentmihalyi, 1997). Her kommer parallellene til Karasek & Theorells krav-kontroll-støtte modell, som sier at det er viktig å ha anledning til å bruke sine kvalifikasjoner gjennom de arbeidsoppgavene en har.

Det er viktig å bevisstgjøre sine medarbeidere på det aspektet at deres jobb har en verdi for andre. Dette kan sies å være på det subjektive plan i Illeris modell. Den psykiske tilegnelsesprosessen er beskrevet ved en pil mellom det kognitive (innholds og fornuftighets) aspekt og det psykodynamiske (motivasjons- og følelsesmessige) aspekt. Videre vil bevisstgjøringen være avhengig av påvirkning fra andre. Her beveger man seg nedover i modellen til arbeidsidentitet og arbeidspraksis, og det er her denne kunnskapen/bevisstgjøringen kan finne sted, i samspill med andre (Illeris, 2006).

### 2.5.3 Bidragsyter

*”Det giver mening i arbejdslivet, når man i arbejdet bidrager til en større sammenhæng, dvs. bruger sine evner på en sådan måde, at de kommer andre mennesker til glæde og nytte” (Ravn, 2008, s.69).*

Faktoren bidragsyter kaller Ravn, som vi tidligere har nevnt, for bidraget fokuserer. Når man bidrar, bringer man noen av sine evner og ressurser i et spill av en kontekst, hvor det er behov for dem. Å bidra gir mening, fordi man deltar i en større sammenheng, hvor andre har bruk for en og setter pris på de aktivitetene en bidrar med (Ravn, 2008). Vi har kalt denne faktoren for bidragsyter. Med dette legger vi det samme som Ravn i begrepet ”bidrag fokuserer”, at bidraget er anvendelsen av den enkeltes evner og potensial hvor andre har bruk for en. Vi trekker også tilbakemeldinger med inn i faktoren bidragsyter. Vi ser at det å gi tilbakemelding på hva som er bra i arbeidet, og eventuelt hva som kan endres, gir økt motivasjon og utvikling. Dersom en opplever at ens arbeid har en nytteverdi for bedriften og samfunnet, og ikke minst kollegaer, så vil en i større grad yte og ønske det samme for de andre på arbeidsplassen.

## Teoretisk perspektiv av begrepet mening

Et annet spørsmål en kan stille seg i forhold til å oppnå mening i arbeidslivet, kan da være som følgende ”hva kan jeg gjøre i mitt arbeid som gleder og hjelper andre mennesker”? Hva kan den enkelte bidra med? Dette kan noen ganger besvares enkelt og andre ganger kan det være uklart og komplisert. Løgstrup mener nestekjærlighetsbudet her kan hjelpe oss: ”...*fra den Kærlighed, som Du gør Krav på, kender Du den kærlighed Du skylder det andet Menneske*” (Eide m.fl., 2005, s.69). Her forutsettes det at vi har samme tankemønster og forståelsesbakgrunn som våre kolleger. Løgstrup mener vi her må vise tilbakeholdenhet for å hindre oss selv i å tolke den andres beste kun etter egne tanker og erfaringer. Det kan ligge en fare i å tro at den andre kun tenker og har de samme behov som oss selv. Tilbakeholdenheten skal være tilstede nettopp fordi en er interessert i å bidra i en annens liv, og at en da tar utgangspunkt i at det andre mennesket kan ha andre behov enn en selv. I boken ”Fordi vi er mennesker” bringes ansvar, respekt, åpenhet og tillit frem som faktorer som bør være tilstede for å bidra i relasjonene med andre mennesker (Eide m.fl., 2005). I dagens samfunn hvor vi ønsker et inkluderende arbeidsliv så møter man flere utfordringer enn tidligere med å forstå sine kolleger, spesielt med tanke på et fellesskap som kan bestå av flere forskjellige kulturer / religioner.

Antonovsky er opptatt av at et meningsfylt arbeidsliv blant annet består av engasjement, en må føle at det er verd å engasjere seg, og at kravene er forståelige følelsesmessig. Han setter meningsfullhet opp som en motivasjonskomponent. Hvert menneske bærer på sine egne motiver og drivkrefter. I beste fall sammenfaller disse med arbeidsplassens virksomhet og mål (Hanson, 2004). Dette kan sammenliknes med Ravn sin faktor bidraget fokuserer – bidragsyter. Det at kravene oppleves at de er verd å engasjere seg i kan bety noe av det samme. Begge delene går på at motivasjonen må være tilstede, og den oppleves oftest sterkere dersom en kan bidra positivt i bedriften og i samhandling med kolleger. Her kommer igjen ordet tilbakemelding inn; de må oppleve at det de gjør sammenfaller med bedriftens behov og ønsker.

Nyere forskning viser at mange ansatte i dagens arbeidsliv må gå på akkord med seg selv og sine verdier. De opplever at de ikke får utført sine arbeidsoppgaver i den grad de ønsker, og får da ikke gjort en god nok jobb. Antonovskys undersøkelser viser at vi tåler mer dersom ting er begripelige, håndterbare og meningsfulle. Når vi ikke får utført de arbeidsoppgavene som vi opplever er viktige, så vil dette kunne redusere følelsen av mening i arbeidet (Thomassen, 2008).

## Teoretisk perspektiv av begrepet mening

Professor dr.med. Per Fugelli er opptatt av hvordan fordeling av makt og goder i samfunnet påvirker den enkeltes helse.<sup>9</sup> Han uttrykker at det å være i arbeid i dag er ansett for å være ensbetydende med å gi livet mening, i kraft av sosialt nettverk, lønn, anseelse og utvikling. Han setter spørsmålsteget ved dette trekket i samfunnet og hvordan dette gir økt press på de som av forskjellige grunner ikke passer inn i ett A4 liv med lønnet jobb. Spørsmålet er da hvordan selvbildet blir til de som holdes på sidelinjen av arbeidslivet. Hvordan evner de å se mening i tilværelsen dersom arbeidet er den avgjørende faktor? Hva om de opplever at de ikke bidrar på lik linje som en arbeidstaker, og hva kan mangel på tilbakemelding innen dette feltet kunne føre til? Fugelli påpeker at krav fra samfunn og arbeidsliv, om at alle skal i arbeid, kan føre til redusert selvbilde hos de med mindre yteevne eller hos de som faller helt utenfor arbeidslivet<sup>10</sup>.

*"Sykefravær og fremmedgjørelse hjemsøker mange arbeidsplasser. Likevel kan ingen med jobb overse at arbeidet er en sentral del av livet. Hver enkelt av oss kan øke sin livskvalitet ved å oppsøke utfordringer i vårt arbeide. Ved å søke mesterskapet og den mest helstøpte utførelse oppnår vi innhold og mening, i tillegg til personlig stolthet" (Sletta, 2003, [www.aftenposten.no/meninger/kronikker/article698295.ece](http://www.aftenposten.no/meninger/kronikker/article698295.ece)).*

Sletta uttrykker at dersom en skal finne mening i arbeidslivet og utvikle seg, så avhenger det at en evner å se mening i og skape engasjement i hverdagslivet. En må ha mulighet til å gi full intensitet og engasjement rundt arbeidets oppgaver dersom en skal finne mening i arbeidet.

Vi kan her se at det å bidra i en større sammenheng kan oppleves meningsfullt, og at arbeidet ofte spiller en stor rolle for den enkelte. Paradokset blir da når en ikke får anledning, enten fordi en er arbeidsufør eller ikke har jobb av annen grunn, til å delta aktivt i arbeidslivet. Det å engasjere seg i noe og oppleve at en bidrar, på individ- eller gruppeplan, ser ut til å gi økt mening i livet. Dette kan gjelde både i fritiden og på arbeidet.

Karasek & Theorells krav-kontroll-støtte modell viser viktigheten av sosial støtte for selv å kunne bidra og yte en god jobb. Her kan vi se at det å bidra positivt vil kunne føre til at begge parter får glede av det. Den som bidrar vil kunne oppleve situasjonen og arbeidet i sin helhet som meningsfylt. Den som får støtten vil kunne oppleve samsvar mellom krav og kontroll, noe som igjen kan føre til økt mening. Dette vil igjen kunne føre til et større produktivt fellesskap, og føre bedriften nærmere sine overordnede mål. En kan her også trekke paralleller

---

<sup>9</sup> <http://folk.uio.no/pfugelli/about.htm>

<sup>10</sup> [www.dagbladet.no/tekstarkiv/artikkel.php?id=5001060083436&tag=tit&words=arbeidsmaset](http://www.dagbladet.no/tekstarkiv/artikkel.php?id=5001060083436&tag=tit&words=arbeidsmaset)

## Teoretisk perspektiv av begrepet mening

til flytmodellen, hvor en er avhengig av at utfordringene står i samsvar med egen kompetanse. Her har en muligheten til å bidra i et fellesskap hvor en støtter en kollega eller bidrar med å håndtere utfordringer (Csikszentmihalyi, 1997).

Wenger har, som nevnt tidligere, framsatt en teori om at læring ikke primært kan betraktes som en kognitiv prosess hos enkelt individet, men som deltakelse i sosial praksis der flere aktører er involvert. Wenger vektlegger at læring finner sted som en sosial prosess. Dette finner sted når medarbeiderne diskuterer innbyrdes, reflekterer og utveksler erfaringer, ideer og vurderinger med hverandre. Ved at den enkelte bidrar i et slikt fellesskap vil en igjen bidra til økt læring hos kolleger. Vi ser at det her vil være viktig å skape tillit i relasjonene på en arbeidsplass, både mellom kolleger og mellom ansatte / ledere. Dette vil kunne føre til et bærekraftig arbeidsmiljø (Sørensen m.fl., 2008).

Det å være bidragsyter i en bedrift, enten til fellesskapet eller til en enkelt kollega, kan ofte føre til at andre også kan oppleve arbeidsdagen som mer meningsfylt. Dette kan, som nevnt ovenfor, gjøre at de enklere kan møte krav og forventninger fra bedriften eller samfunnet.

### 2.5.4 Produktivt fellesskap

*”Det giver mening i arbejdslivet, når man deltager i et produktivt fellesskab sammen med andre, dvs. oplevelsen af, at: sammen rykker vi på det her, og det er viktig!”*  
(Ravn, 2008, 70).

Ravn kaller denne faktoren for produktivt fellesskap. I denne fjerde faktoren kommer vi til den kontekst av relasjoner, samarbeid, organisering og ledelse, som bidraget formes av. I et større samfunn med marked og arbeidsplasser, spiller den organisatoriske kontekst en stor rolle. Den vil nesten alltid være en selvstendig kilde til meningsopplevelser, og dette skapes i arbeid sammen med andre. Men det er viktig å være klar over at vi ikke snakker om hygge her; ”Hygge” henlegger vi sammen med andre viktige aspekter av menneskelige samvær som blant annet dypt vennskap, familie og forelskelse – til privatlivet. Relasjoner og samarbeidets rolle som meningsgiver i arbeidslivet kan vi benevne det produktive fellesskap: mennesker er sammen om å produsere varer eller ytelser, som skaper verdi for andre. Ravn skiver videre noe vi synes er spennende og kan gjenkjenne: oppleves fellesskapet som lite produktivt av deltagerne, men har karakter av hygge, så kan dette aspektet komme til å dekke over eller kompensere for en opplevd meningsløshet ved arbeidet (Ravn, 2008). Hanson har satt



## Teoretisk perspektiv av begrepet mening

Antonovskys teori om opplevelsen av sammenheng i et arbeidsperspektiv. Han har da satt positive opplevelser, slik som relasjon til kolleger, humor og trivelig miljø, inn i kategorien meningsfullhet. Der har han også kategorisert trivselsaktiviteter, det vil si sosiale aktiviteter gjort sammen med arbeidskolleger (Hanson, 2004). Vi kan her altså se en forskjell mellom hva Antonovsky setter opp som meningsfylt og hvordan Ravn beskriver sine faktorer. Hanson mener positive opplevelser mellom kolleger bidrar til økt mening i arbeidslivet, mens Ravn mener det kan veie opp for mangel på mening i arbeidet – uten at det nødvendigvis går under faktoren produktivt fellesskap.

Mange har sitt sosiale nettverk på jobb og de som ikke har et arbeid kan gå glipp av dette samholdet mellom kolleger <sup>11</sup>. Kolleger har blitt en større del av vårt sosiale nettverk, noe av grunnen til det kan være at en er mer sosial på jobben nå enn tidligere. Det å oppleve at en er del av et fellesskap, det å bli sett av sine kolleger og få anerkjennelse, kan oppleves meningsfylt. Dette fellesskapet kan både være et fellesskap som støtter organisasjonen og ledelsen, men også et som jobber i mot. Dette samholdet kan også yte press mot den enkelte. Press fra kolleger og forventninger i arbeidet kan føre til at en yter mer enn en evner. Dette kan igjen føre til ”mental trøtthet” (Sørensen, 1998).

Hanson (2004) påpeker at det nødvendigvis ikke skal mye til for å gjøre en arbeidsdag meningsfull. Det kan være hyggelig småprat med en kollega eller med ledelsen, eller det kan være å bidra til at en kollega får en god opplevelse på jobb. Det å bli sett av arbeidskolleger og føle at en har en plass i miljøet kan gjøre arbeidet meningsfullt og øke livskvaliteten til den enkelte. Ifølge Hanson er det i dag udiskutabelt at et godt arbeidsmiljø leder til økt trivsel som igjen har innvirkning på nærvær, arbeidsprestasjon og kvalitet. Mennesker i arbeid fungerer ifølge han best når det finnes rom for arbeidsglede, stolthet og trivsel. Han sier videre at gode prestasjoner og lønnsomme virksomheter forutsetter mennesker som har rett kompetanse, som er motiverte og som orker å arbeide. Hvert menneske bærer på sine egne motiver og drivkrefter (Hanson 2004). Som nevnt tidligere, vil Ravn muligens kategorisere dette inn under hygge og ikke under meningsfylt arbeid. Det vil komme an på hva slags bidrag en selv har på de andres liv og utvikling (Ravn, 2008).

---

<sup>11</sup> <http://www.aftenposten.no/meninger/kronikker/article698295.ece>

## Teoretisk perspektiv av begrepet mening

Undersøkelser viser at tillit er en viktig forutsetning for å skape et godt arbeidsmiljø (Sørensen m.fl., 2008, Busck m.fl., 2009). Ifølge Kassah utvikles det tillitsrelasjoner mellom ansatte og ledere når ledere forstår de ansattes behov, når ledere inkluderer, er synlige og når de gir rom for selvstendighet i arbeidshverdagen (Kassah, 2007). Nyere undersøkelser viser videre at det at partene erkjenner at de er gjensidig avhengig av hverandre i den daglige innsats for brukere og virksomhet, og anerkjenner den andre parts betydning i denne sammenhengen, er en helt avgjørende betingelse for å skape tillit og utvikling mot en bærekraftig arbeidsplass.

Tillit betyr at samarbeid og kommunikasjon fungerer smidig og oppleves positivt fordi det er fravær av kontroll og samtidig et uttrykk for anerkjennelse mellom partene. Lite samarbeid begrenser muligheten til for at aktørene blir sosialisert inn i en felles organisasjonskultur (Sørensen m.fl., 2008). Det kan skape ulike virkelighetsforståelser, noe som gjør at det utvikles ulike standarder for atferd og fortolkning i organisasjonen. Dette kan igjen føre til misforståelser, uenighet og konflikter. Ifølge Kassah kan dette gjøre at det oppleves vanskelig å etablere tillitsrelasjoner mellom ledere og ansatte (Kassah, 2007). Gulbrandsen peker på at i vurderingen av den enkeltes grad av tillit, vil ledere primært lete etter tegn på den ansattes kompetanse, lojalitet og motivasjon. De ansatte vil på sin side legge vekt på om lederne vil behandle dem på en anerkjennende måte (Gulbrandsen, 2001). Lysgaards utgangspunkt er at det hersker en grunnleggende motsetning mellom virksomhetens tekniske systems umettelige krav om profitt og arbeidernes menneskelige behov. Den solidariteten arbeiderne skaper seg imellom virket som et effektivt forsvar overfor ledelsen og deres krav. Kulturen overlever motsetningene mellom partene, men reproducerer mistillit (Lysgaard og Kalleberg, 2001). Det har gått lang tid siden Lysgaard skrev om arbeiderkollektivet og man skulle tro at moderne ledelsesformer og samarbeid hadde utryddet denne form for mistillitskultur, men ifølge Sørensen består spenningsforholdet like fullt i dag (Sørensen, 2008). Hanson peker på at lederskap i dag handler om å håndtere tre dimensjoner – kvaliteten på produkter og tjenester, de ansatte skal trives og orke å arbeide og økonomien skal håndteres på et klokt vis. Dersom dette håndteres riktig kan det resultere i et arbeidsmiljø preget av samarbeid mellom de ulike aktører, og føre til et produktivt fellesskap som deler virksomhetens mål. Dette fellesskapet, preget av tillit, kan igjen øke den enkeltes opplevelse av mening (Hanson, 2004).

Det er ansett som viktig at de ansatte har medvirkning i en organisasjon, dette står også oppført i arbeidsmiljøloven. Det bør være rom for utvikling på alle nivåer dersom de ansatte

## Teoretisk perspektiv av begrepet mening

skal kunne møte nye utfordringer (Levin og Klev, 2006). I den nye Arbeidsmiljøloven var det ønskelig at loven skulle gjenspeile og være tilpasset dagens arbeidsliv (Mikkelsen, 2005). Flere ledere påberoper at ansatte har medbestemmelse, men når man ser nærmere på situasjonen viser det seg at de nærmest har ingen medvirkning, eller kun symbolsk medvirkning. Medvirkning vil innebære at avgjørelser tas i fellesskap og medføre reell medbestemmelse (Arnstein, 1969). For å gi de ansatte en økt grad av medvirkning så må ledelsen selv tørre å slippe litt av kontrollen på daglige så vel som fremtidsrettede avgjørelser. Det anses viktig at ledelsen kan delegere, motivere, engasjere og tilrettelegge for å gi de ansatte best mulig forutsetninger. Dette for å kunne bidra deltakende i problemløsning i bedriften og for opplevelsen av å bidra til fellesskapet (Jacobsen 2004).

Antonovsky ser på medvirkning som en faktor som øker opplevelsen av meningsfylt arbeid. Dette er fordi de ansatte må ha kontroll over sine arbeidsoppgaver og se sin oppgave i sammenheng med bedriftens mål (Hanson, 2004). Dersom de er med i prosessene rundt forming av egen oppgave og bedriftens mål så vil det være enklere å få en opplevelse av sammenheng. Det å ha reell medvirkning kan få den enkelte arbeidstaker til å oppleve utfordringer som håndterbare, og de får større opplevelse av sin egen mulighet til å påvirke forskjellige situasjoner og hjelpe de med å se forskjellige handlingsalternativer. Det vil være en helsefremmende faktor å se at man kan bidra selv. VIPS prosjektet er også opptatt av de ansattes deltakelse og kontroll over sine arbeidsoppgaver. Denne deltakelsen og kontrollen vil kunne føre til at de ansatte har mer å yte i samarbeid med fellesskapet og dermed kan bli en støtte for sine kolleger.

Karasek & Theorells krav-kontroll-støtte modell viser til viktigheten av sosial støtte innad i arbeidsmiljøet. Det betyr at arbeidsmiljøet bør være preget av relasjoner som oppleves støttende i en ellers utfordrende arbeidshverdag. Dersom kravene står i forhold til kompetansen til den enkelte, så kan oppgavene oppleves meningsfulle. Men dersom mangelen på støtte preger forholdene, så vil det kunne være vanskelig å opprettholde mening i arbeidet. Dette kan vises tilbake til opplevelsen av sammenheng, hvor en faktor ofte er avhengig av en annen. Dersom sosial støtte og opplevelsen av samhold mellom kolleger / ledelse er til stede, så vil det igjen øke den enkeltes evne til å møte krav og forventninger i arbeidslivet (Hvid, 2009).

*Bønn (Ikon)*

*Vi ber ikke om utskrifter*

*forklaringer, diagnoser, prosedyrer*

*Vi ber ikke engang om overbevisninger*

*Vi ber om å bli sett av en annen*

*Vi ber om et ansikt*

*(Stein Mehren, hentet fra Eide, 2005, m.fl., s. 11)*

Dersom vi setter produktivt fellesskap inn i Antonovskys teori om opplevelsen av sammenheng, så kan vi se på kategorien håndterbarhet. Dersom en tar del i et arbeidsfellesskap som gjør at en selv kan håndtere egne arbeidsoppgaver bedre, så kan vi si at et slikt produktivt fellesskap kan gi økt opplevelse av sammenheng. Dette vil igjen da kunne gi økt mening i arbeidet, da en er avhengig av at alle de tre faktorene – håndterbarhet, begripelighet og meningsfullhet er tilstede.

Wenger beskriver praksisfellesskap som ikke bare en samling mennesker med en felles interesse, men en samling praktikere. Sammen utvikler de ressurser gjennom å dele erfaringer, historier og verktøy og måter for å møte utfordringer i hverdagen, i karrieren eller i livet (Wenger, 2002). Læring i organisasjoner handler om samspill og samhandling. Individuell kunnskap utnyttes først fullt ut i samspill med andre. Når målet er å skape en organisatorisk læring, må flere delta på samme læringsarena. Da kan de ansatte erfare og reflektere sammen, for det er gjennom endret samspill og endret felles forståelse at de kan løse oppgavene i organisasjonen (Levin & Klev, 2006). Dersom bedriftens ansatte makter å skape en slik felles forståelse som kan føre til læring i organisasjonen så kan vi si at de tar del i et produktivt fellesskap. Dette vil, ifølge Ravn, kunne bidra til økt mening i arbeidet.

Thorsruds psykologiske jobbkrav tar for seg den enkeltes behov for anseelse, respekt og støtte (Einarsen & Skogstad, 2000, Kaufmann & Kaufmann, 1998). Dersom en opplever at et arbeidsmiljø er preget av disse faktorene, så vil en i større grad kunne delta produktivt i arbeidsfellesskapet. Noen vil kanskje si at disse faktorene ikke nødvendigvis fører til økt produktivitet, men at det vil øke trivselen på jobb. Karasek & Theorells krav-kontroll-støtte modell viser at det nettopp er økt produktivitet som kan bli resultatet av et støttende

## Teoretisk perspektiv av begrepet mening

fellesskap. Vi kan si at det å være del av et produktivt fellesskap vil kunne oppleves meningsfylt. Det vil kunne føre til økt kompetanseutvikling blant deltakerne, og det vil kunne bidra til at de i fellesskap evner å møte den enkeltes og bedriftens utfordringer.

### 2.5.6 Stress i arbeidet

Vi har nå nevnt flere faktorer som gir mening i arbeidet, men det er også faktorer som kan hemme opplevelsen av mening i arbeidet. Fravær av komponentene: kompetanseutvikling, verdiskapning, bidragsyter og det produktive fellesskapet kan redusere opplevelsen av mening. I vår oppgave vil fokuset være mening. Men vi må ikke overse at stress i arbeidet vil kunne påvirke ansattes opplevelse av sitt arbeide.

Det finnes flere definisjoner på stress. Bunkholdt har beskrevet stress slik:

*”Stress oppstår i spenningsforholdet mellom en person og omgivelsene, hvor personen vurderer omgivelsene så belastende at ressursene ikke strekker til, og dermed truer ens tilpasning” (Bunkholdt, 1996, s.245-246).*

Bunkholdt vektlegger samspillet mellom individkarakteristika og miljøbetingelser. Stress blir definert som en manglende overensstemmelse mellom individets mestringsevne og de krav og utfordringer som situasjonen innebærer. Jo større ubalanse, og jo lenger den varer, desto mer ubehag vil personen oppleve. Ved at vi skriver om mening i arbeidet, er det naturlig å se på dette samspillet. Stressforskere som McGrath og Lazarus betrakter stress som opplevelsen av muligheter eller trusler som individet mener er viktige, og som det opplever å ikke kunne håndtere. Denne definisjonen inneholder viktige momenter. Ikke minst gjelder dette at stress kan oppleves både som noe positivt(muligheter) og som noe negativt (trussel). Opplevelsen av mulighet er en positiv form for stress som kan skjerpe oppmerksomhet, motivasjon og ytelse (Kaufmann & Kaufmann, 1998). Dette kan vi se når arbeidstakere opplever flyt i sitt arbeid etter Csikszentmihalyi modell.

Hva som oppleves som stress er individuelt, og vil derfor variere fra person til person. Noen liker at arbeidet kan være preget av stress, mens andre ikke mestrer dette. Det vil derfor være viktig å ha i mente at dagens samfunn har endringer blitt en naturlig del av arbeidslivet. De ansatte i omstillingssituasjoner og i det nye arbeidslivet blir ofte stilt overfor kontinuerlige krav og nye utfordringer, arbeidstaker må da evne til å bevare og utvikle evnen til å

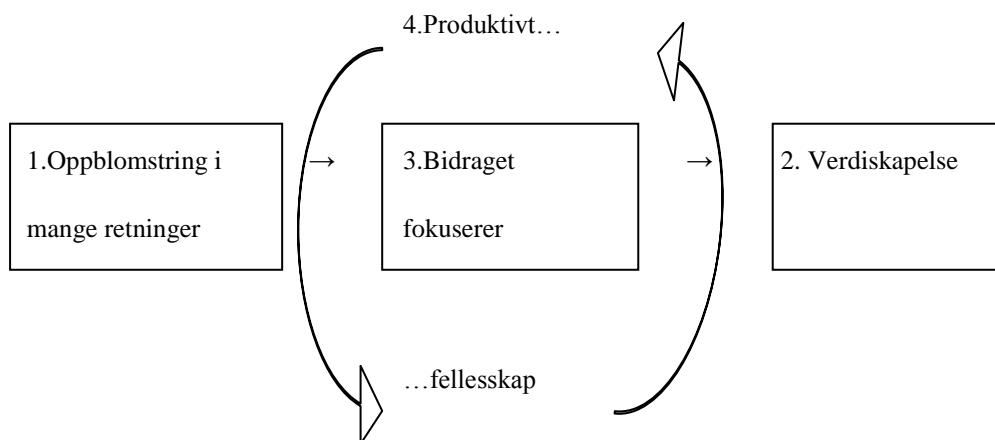
imøtekomme disse kravene (Klev & Levin, 2006, Sørensen & Qvale, 2005). Det nye arbeidslivet blir oftest omtalt som noe ubetinget positivt, men det har også sine negative konsekvenser. Noen kjennetegn på det nye arbeidslivet er større ansvar og økt fleksibilitet. Limborg påpeker at de negative sidene ofte blir glemt i omtalen av det nye arbeidslivet. Han mener blant annet at den økte fleksibiliteten og større grad av ansvar kan føre til økt arbeidspress, og dermed stress for den enkelte. Limborg mener derfor at organisasjonen må forebygge dette internt i organisasjonen tilpasset den type arbeid den enkelte utfører (Limborg, 2003) .

## **2.6 Modell om mening og arbeid**

Vi ønsker å gi en kort innføring i Ravns modell, siden den er sentral i Ravns teori, som vi har støttet oss til. Men vi velger og ikke direkte benytte oss av den i vår drøftning og vil begrunne dette. Vi har i stedet laget vår egen modell basert på Ravns modell, som vi mener er lettere å koble til våre funn og drøfte ut i fra (Ravn, 2008).

Ravn har satt opp en tredimensjonal modell som innebefatter hans fire faktorer; styrker, bidrag, fellesskap og verdi, som gir mening i arbeidslivet. Modellen skal forstås som at man først bruker sine styrker i arbeidslivet. Dette bidrar i en større sammenheng, slik at de kommer til nytte og glede for andre mennesker. Noe som igjen kan skape verdi for kunder og brukere ved å dekke deres behov. Videre ser vi på modellen at det produktive fellesskap er en forutsetning for meningsskapelse. Ravn forfatter kort modellen slik: ”å bruke sine særlige styrker til å yte et vesentlig bidrag i et produktivt arbeidsfellesskap, hvor man skaper verdi og utvikling, for kunder og omverden” (Ravn, 2008, s71).

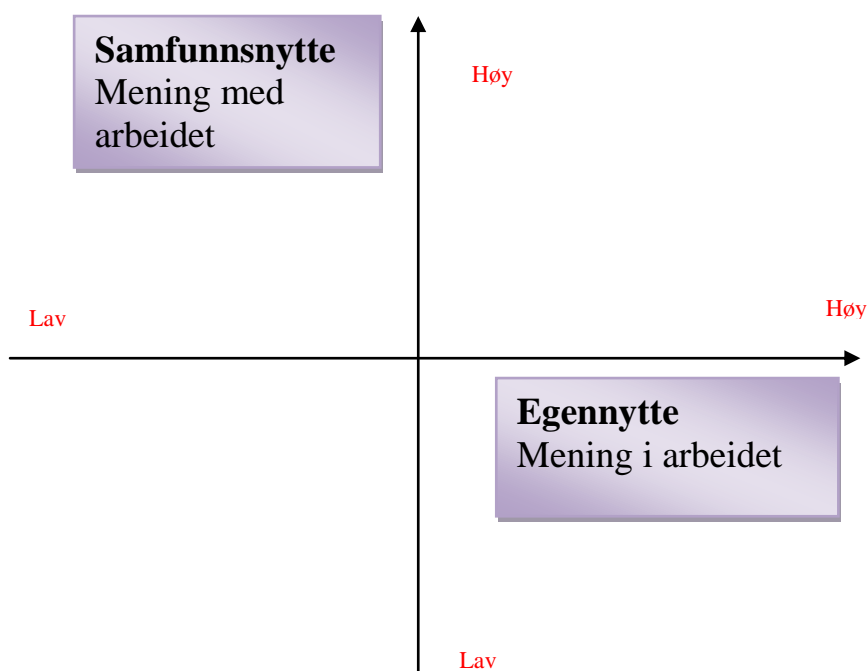
**Figur 7: De fire faktorer i mening i arbeidslivet**



Figuren er hentet fra: Ravns artikkel; Mening i arbeidslivet – definition og konseptualisering, 2008, s.71

For vårt prosjekt ble denne modellen for komplisert til å diskutere våre resultater. Vi har valgt å organisere dataene etter det våre informanter selv mente gav dem mening i arbeidslivet. Vi ønsket da en modell, som vi lettere kunne vise våre funn visualisert til leseren. På dette grunnlagt utviklet vi en modell som vi finner mer praktisk og lett forståelig, med tanke på meningsfylt arbeid. Modellen har vi valgt å kalle *modell for meningsopplevelse*.

**Figur 8: Modell for meningsopplevelse**



## Teoretisk perspektiv av begrepet mening

Vi tar utgangspunkt i Ravns fire punkter, men velger å slå de sammen til to dimensjoner. Den ene er *mening i arbeidet*, som vi har kalt *egennytte* og representerer den vannrette linjen i modellen. Inn under her kommer kompetanseutvikling og det produktive fellesskap. Den loddrette linjen representerer *samfunnsnytte*, og utgjør *mening med arbeidet*. Her har vi plassert verdiskapning og bidragsyter (Ravn, 2008).

Modellen er inspirert av Eagletons to grunnpilarer for det meningsfylte liv; å utfolde egne potensial og tilgodese andres realisering av sine (Eagleton, 2007). Vi kan si at egennytte (kompetanseutvikling og det produktive fellesskap) er drevet av et ønske om å utvikle seg og ha det bra på jobben med kolleger. Mens samfunnsnytte (bidragsyter og verdiskapelse), dreier seg om å ønske å yte et bidrag og være noe for andre. Utfordringen ved å bruke modellen er at faktorene glir inn i hverandre, og flere ting kan plasseres flere steder. Som Hegel har sagt: ”*En egoistisk handling fra et menneske, kan føre til en tilfredsstillelse av behov for et annet*” (Kedovrie, 1995 s.131).

Med *mening i menes*, som Arne Næss skrev, mening innen våre egne liv. Denne retningen går direkte på menneskers utfoldelse og ønske om å tilfredsstille sine behov (Næss, 2002). Her mener vi Ravns to faktorer styrkerealiserings og fellesskap kommer inn. Vi velger å kalle disse faktorene for kompetanseutvikling og det produktive fellesskap (Ravn, 2008). Denne retningen blir illustrert med en vannrett linje på modellen, og den blir kalt *egennytte*. Vi kaller dette egennytte og drar paralleller til mening i arbeidet, ved at disse faktorene er noe man gjør for å tilfredsstille egne behov og egen utfoldelse. Økt kompetanseutvikling og læring gjør at en beveger seg bortover på egennytte mot denne pilens retning. Et godt produktivt fellesskap er også med på å bevege seg mot høyre på modellen. Det er et mål å komme lengst mot høyre i vår modell. Et viktig spørsmål er hvordan kan en organisasjon bevege seg mot høyre, det vil si skape en mer meningsfull arbeidsplass?

Med *mening med arbeidet* ligger et ønske om å finne en mening utover egen utfoldelse, et ønske om noe mer. Vi kan her trekke likhetstegn til Løgstrups nestekjærlighetsbud (Eide m.fl., 2005). Ravns to faktorer verdiskapning og bidrag opplever vi hører til under dette begrepet. Faktoren bidrag har vi valgt å kalle bidragsyter. Denne retningen peker mot å skape og gjøre en innsats for andre, enten det gjelder enkelt mennesket eller samfunnet (Ravn, 2008). Retningen blir illustrert med en loddrett linje, og vi kaller den samfunnsnytte. Jo



## Teoretisk perspektiv av begrepet mening

høyere man kommer opp på pilen, desto mer opplever de ansatte at de er med på å skape en verdi og yte et bidrag.

Opplever de ansatte at de har høy samfunnsnytte, kommer bedriften høyt opp på den loddrette aksen. Hvor en bedrift vil legge seg i modellen, vil avhenge av hvordan de ansatte også opplever egennyttens. Er den lav, vil bedriften da havne høyt på den loddrette, men ikke langt ut på den vannrette. Det er selvfølgelig en fare for at bildet kan bli galt, ved at vi har slått sammen flere kategorier og at det blir vår forståelse og tolkning som preger bildet. I eksempelet over kan en bedrift ha god kompetanseutvikling, men et dårlig arbeidsmiljø, som gjør at bedriften kommer lavt på egennyttens. Vi velger allikevel å bruke denne modellen, da den er anvendelig og gir et godt visuelt bilde på hvordan de ansatte opplever sin arbeidsplass med hensyn til meningsfylt arbeid. Vi ser at modellen trenger en grundig kartlegging i forkant av plassering, og også en utdypende forklaring når den brukes for å gi et bilde av bedriften.

### 2.6.1 Sammenfatning av teori

I begynnelsen av dette kapitlet definerer vi meningsbegrepet generelt, og vi ser at mening er en subjektiv opplevelse som avhenger av flere faktorer. Videre i teorikapitlet støtter vi oss til Eagletons grunnpilarer for det meningsfylte liv; å utvikle sitt potensiale og tilgodese andres realisering av deres. Vi ble inspirert av Eagleton sin filosofi, og utviklet en forenklet modell basert på hans tanker (Eagleton, 2007). Dette for å kunne benytte den som et verktøy for vår diskusjon. Ved hjelp av Ravn definerer vi fire faktorer vi opplever har betydning for mening: det å være bidragsyter, verdiskapelse, det produktive fellesskap og kompetanseutvikling. Ravns fire delfaktorer har utgangspunkt i følgende konklusjon: *”et fenomen gir mening, når man indser, hvordan det indgår i en større sammenheng”* (Ravn, 2008, s. 59). Vi finner relevant teori knyttet til disse faktorene, og vil videre drøfte våre funn opp mot denne teorien i kapittel 4.

### **3.0 PRESENTASJON AV BEDRIFTER**

I dette kapitlet vil vi presentere våre undersøkelses bedrifter, Arendal Bibliotek og ICA Maxi, for så i drøftingskapitlet gi en beskrivelse av hvor de er i modellen for meningsopplevelse.

#### **3.1 Historikk og beskrivelse Arendal Bibliotek.**

Det var ikke mange etablerte folkebibliotek i Norge da Arendal i 1832 fikk ”Arendal Skoles offentlige Bibliotek og Museum”. I 1994 fikk biblioteket sin egen bygning i Nygaten. Dette tilfredstilte etter hvert ikke dages krav til lokaler. Grunnen var plassmangel, upraktisk lokale, mangel på dagslys og utilgjengelighet for rullestolbrukere. Overgangen var derfor stor både for ansatte og brukere da byens nye hovedbibliotek kunne åpne dørene for publikum 7. mai 1998. Det nye bygget har en sentral plass ved byens torg. I likhet med andre byer, som har åpnet nye og tidsriktige bibliotek, har Arendal oppnådd en fordobling i utlånstall, og en enda større økning i besøkstall. I dag har de ca. 300 000 besøkende pr. år. I perioden 1996 – 2000 er det nedlagt 6 bibliotekfilialer. Kommunen har nå bare en bibliotekfilial igjen (Eydehavn), og denne filialen er under Arendal Bibliotek.

Arendal bibliotek skal betjene alle kommunens ca. 39 500 innbyggere med gratis bibliotek og informasjonstjeneste. Hovedoppgavene er å gi et tilbud om lån/bruk av bøker, lydbøker, tidsskrifter, aviser, musikkinnspillinger, CD – rom, videoer, DVD, datamaskiner, mikrofilm maskin og kopieringsmaskin og samtidig med at de har ca. 120 arrangementer pr. år. Deriblant Senior Universitetet, bokbadet og flere barneoppsetninger. De har også leksehjelp, spill kafeer og har en aktiv rolle i integrering av flyktninger.

Det er utformet tre mål for Arendal bibliotek:

1. Fremme opplysninger, utdanning og annet kulturell virksomhet gjennom informasjonsformidling og ved å stille annet eget materiale gratis.
2. Gi et tilbud til barn og voksne, og de skal legge vekt på kvalitet, allsidighet og aktualitet.
3. Være utadrettet, og gjøre tilbudene kjent.

Arendal Bibliotek har 22 ansatte. De ønsker å ha fokus på brukeren og har som mål å levere

høy kvalitet på tjenestetilbudet. De har som mål å ha et godt arbeidsmiljø med kjennetegn som delegering, deltakelse, medvirkning, teamarbeid, kompetanseutvikling og gode informasjonsrutiner.<sup>12</sup>

### **3.2 Historikk og beskrivelse av ICA Maxi Arendal**

ICA Norge er et av landets detaljhandelselskap med fokus på dagligvarer. ICA Norge har 642 butikker som drives i egen regi, i form av franchise eller som assosierte butikker. ICA Norge etablert fire ulike butikk-konsepter: ICA Nær, ICA Supermarked, ICA Maxi og Rimi. ICA Maxi kjeden ble etablert i 1985 av Per Madsen, med første butikk beliggende på Skårer i Lørenskog. ICA Norges medarbeidersyn er følgende: ”Vi vil ha selvgående medarbeidere som opplever at de gis forutsetninger for å oppnå gode prestasjoner”. Forutsetninger som er satt opp for å bli selvgående:

- VIL - føler engasjement
- VET – opplever å ha nødvendig informasjon tilgjengelig
- KAN – anser seg som kompetent til og har ressurser
- FÅR – opplever å ha myndighet og tillit
- BØR – føler ansvar for arbeidsoppgavene sine

ICA Norges misjon er at de skal bli det ledende detaljhandelsforetaket med fokus på mat og måltider. Visjonen, som ifølge bedriften skal være både en fremtidsvisjon og til inspirasjon i forhold til måten det jobbes på, er: ”Vi skal gjøre hver dag litt enklere”.<sup>13</sup> ICA Maxi Arendal hører inn under butikk konseptet ICA Maxi og ble etablert i 2004. Bedriften har i dag 47 ansatte på hel- og deltidsstillinger. De ansatte har varierende bakgrunn, men flertallet av de ansatte kommer fra Rimi Harebakken. Denne ble lagt ned og gjort om til dagens ICA Maxi. I tillegg ble ICA Nær i Tvedestrand lagt ned i samme tidsrom, og disse ansatte startet også opp på ICA Maxi Arendal. De ansatte har derfor noe forskjellig erfaringsbakgrunn.

Medarbeiderere på ICA Maxi Arendal, er ansatt som butikkmedarbeidere, men tilhører i hovedsak en avdeling i butikken. Butikken er delt opp i fem avdelinger: kasse, ferskvaren, kolonial, non-food og frukt/grønt avdeling.

---

<sup>12</sup> [www.arendal.kommune.no/](http://www.arendal.kommune.no/)

<sup>13</sup> [www.ica.no/](http://www.ica.no/)

## **4.0 METODE**

### **4.1 Utgangspunkt for undersøkelsen**

Vi startet denne undersøkelsen våren 2009 hvor vi skulle skrive en oppgave i faget HMS, og hadde et ønske om å se på hva som oppleves meningsfylt med arbeidsplassen som setting. Interessen ble vekket da vi leste Antonovskys teori om opplevelsen av sammenheng (SOC) høsten 2008 og så paralleller til arbeidslivet og meningsbegrepet.

Det blir ofte brukt en induktiv tilnærming i forbindelse med kvalitativ forskning, da utvikles ofte teorier basert på data fra empiri. En annen tilnærming er deduktiv, som ofte brukes på kvantitative undersøkelser. Deduktiv tilnærming betyr å bruke empirisk forskning for å teste eksisterende teorier og hypoteser. Abduktiv vil si å være et sted mellom induksjon og deduksjon, og vi kan si at vi har en abduktiv tilnærming til vår oppgave. Det vil si at vi ser på teorier som er nødvendige for å forstå våre data. Vi bruker eksisterende teorier til å analysere, og ser om vi kan finne noen tendenser utover dette eller finne data som kan styrke allerede eksisterende teorier (Thagaard, 2009). Vi tok utgangspunkt i Ravns fire faktorer, som nevnt tidligere i oppgaven, og satte deretter opp liknende fire faktorer (Ravn, 2008). Disse faktorene var kompetanseutvikling, produktivt fellesskap, verdiskapning og bidragsyter. Etter at disse faktorene var bearbeidet, analyserte vi våre nye funn ut fra disse faktorene. Neste skritt ble så å finne teori som kunne støtte eller argumentere imot våre funn, og se om vi kunne finne noen nye mønstre.

Vi ønsket å sammenlikne opplevelsen av mening i arbeidet mellom to ulike bedrifter, men valgte å konsentrere oss om Arendal bibliotek i det første prosjektet. Dette prosjektet ble utgangspunkt for den videre undersøkelsen i masteroppgaven.

I vårt prosjekt vil vi presentere vår gjennomførelse av undersøkelsen fra de to bedriftene, Arendal bibliotek og Ica Maxi, parallelt. Først vil vi vise vårt utgangspunkt for undersøkelsen ved vårt vitenskapelige ståsted og valg av metode.

### 4.1.1 Vitenskapelig ståsted

Vår bakgrunn for denne studien er at vi er to studenter med bachelor grad i sykepleie og økonomi som nå gjør en masteroppgave i ledelse, dermed har vi lærdom og inspirasjon fra naturvitenskapen. Dette ligger under positivismen, hvor hensikten er å søke forklaringer; årsak→virkning→sammenheng. Vi ser at positivismen er en del av vårt perspektiv, men at vi hele tiden befinner oss i skjæringsfeltet mellom naturvitenskap, samfunnsvitenskap og humaniora (humanvitenskapene). For å besvare vår problemstilling velger vi en humanvitenskapelig retning. Ved at vi undersøker hva som gir mening i arbeidslivet blir det naturlig å bruke humaniora, hvor det sentrale er å forstå. Vi ønsker en dypere forståelse og innsikt i hva som motiverer mennesker til å trives og gjøre en god jobb.

Ved at vi ser på meningsbegrepet er det våre informanters uttalelser som ligger til grunn for vår studie. Vi vil forsøke å belyse våre refleksjoner rundt egen og andres roller underveis i presentasjonen, og ønsker å vise de ulike forutsetninger som er lagt til grunn underveis i utarbeidelse og gjennomføring av prosjektet. Vi har forsøkt å tolke utsagn i sin kontekst og fra subjektens opplevelse, og har forsøkt og ikke la utsagnene bli stående alene og tolket til å være en sannhet. Vi har gjort dette ved å sette sitatene inn i den rette sammenhengen. De har blitt sett på alene og i samtalen som sin helhet. Dette for å unngå at vi tolker sitatene til å bety mer enn de er ment å gjøre, samtidig som vi støtter oss til litteratur og tidligere forskning i vår drøftning.

Vi kan dermed si at vårt vitenskapelige ståsted er et fenomenologisk-hermeneutisk utgangspunkt. Betegnelsen hermeneutikk kommer fra gresk: hermeneuin som betyr å tolke eller fortolke (Thornquist, 2002). Dilthey (1833-1911) mente at fokus er dynamikken mellom menneskets indre erfaringer av livet og ”det ytre”. Han beskrev dynamikkens tre dimensjoner: opplevelse – uttrykk - forståelse. Dette forklares i form av en pendelbevegelse: Opplevelse (helhet) – uttrykk (del) – opplevelse (ny helhet), forståelsen blir på grunnlag av en fellesmenneskelig historisk livssammenheng (Thornquist, 2002). Den hermeneutiske spiral er en betegnelse som brukes på dette. Vi forstår delene ut fra helheten og helheten ut fra delene. Når vi for eksempel analyserer intervjuene ser vi først på helheten, deretter går vi inn i teksten og ser på delene av virkeligheten. Dette vil igjen påvirke vår oppfatning av helheten. Den nye helhetsforståelsen setter delene i nytt lys og gir en ny forståelse som igjen påvirker helhetsforståelsen. Den hermeneutiske spiral blir her fremtredende i vårt arbeid med analysen

## Metode

av intervjuene. Hermeneutiske studier tar utgangspunkt i aktørens/informantenes forståelse, men forskers tolkning av informantenes mening er grunnlag for analysen (Fegran, 1997). Edmund Husserl (1859-1038) blir regnet som grunnleggeren av fenomenologien. I fenomenologien legges det vekt på å beskrive og redegjøre menneskets erfarings- og meningsverden. Måten denne sannhet kan finnes på er å la saken eller fenomenet selv tre frem. Fenomenologien tar dermed utgangspunkt i hvordan subjektet opplever fenomenet. Her ser man på subjektens erfaringer og leter etter en dypere forståelse av disse erfaringene. Fokuset er subjektets opplevelse, den ytre verden får ikke så stor oppmerksomhet. Det er større fokus på fortolkningen i hermeneutikken (Thornquist, 2002). Her prøver en å finne et dypere meningsinnhold, noe som ikke er så tilgjengelig. Forskjellen på disse retningene ligger videre i hvordan de ser på hva som er sannhet/realiteter. Fenomenologien legger i bunn at folks opplevelser og oppfattelser er realiteten. Hermeneutikken bygger på at det egentlig ikke finnes en sannhet; fenomener kan tolkes ulikt og på ulike nivåer (Thagaard, 2009).

Martin Heidegger (1889-1976) viderefører fenomenologien og knytter den til hermeneutikken (Thornquist, 2002). Man kan si at i fenomenologien studerer man et fenomen (i vår oppgave mening) og samler inn data om dette, mens man i hermeneutikken tolker de dataene man har funnet. I en prosess hvor man observerer og studerer grundig vil man sannsynligvis gjøre refleksjoner underveis. I prosessen hvor man tolker data, må man kanskje også gå tilbake og skaffe seg utfyllende opplysninger om fenomenet fordi det ikke er fullstendig belyst. Fenomenologien og hermeneutikken henger på den måten tett sammen. Ved at vi velger å gjøre en kvalitativ studie får vi en dypere forståelse ved å tolke intervjuene for å få frem resultatene på bakgrunn av den hermeneutiske spiral. Samtidig ser vi på fenomenet ut fra litteraturen. Vi mener derfor at vi har en fenomenologisk-hermeneutisk tilnærming til denne studien.

## **4.2 Valg av metode**

Valg av metode er knyttet til hva en ønsker å finne ut av og er avgjørende for hvilke slutninger vi ender opp med (Holme og Solvang, 1993). Ved utarbeidelsen av denne rapporten hadde vi valget mellom å velge kvalitativ eller kvantitativ metode. Kvalitativ metode har til hensikt å fange opp mening og opplevelser som vanskelig lar seg tallfeste eller måle. Metoden tar sikte på å formidle forståelse. Man kan si at den kvalitative tilnærmingen går i dybden, og har som formål å få frem sammenheng og helhet. Fordelene er at intervjuobjektene får mulighet til å utdype sine meninger, og man har mulighet for oppfølgingsspørsmål både fra intervjuer og intervjuobjekter. Ulemper ved denne metoden er at det kan være vanskelig å trekke slutninger på grunn av urepresentativt utvalg. Og intervjuobjektene får ikke anonymitet og svarer kanskje ikke ærlig, enten på grunn av ledende spørsmål eller at intervjuobjektet kommer med det han /hun anser som strategisk riktige svar (Kvale, 1997).

I motsetning til den kvalitative metoden går den kvantitative tilnærming i bredden, og er strukturert og systematisk. Ved bruk av denne metode kan informasjon formes til målbare enheter. Dette muliggjør statistiske beregninger. Tilhengere av kvantitative metoder har hevdet at bare ved å bruke slike metoder kan samfunnsvitenskapelige fag bli vitenskapelige. Tilhengere av kvalitative metoder hevder på den annen side at de kvantitative metodene har en tendens til å tilsløre virkeligheten av de sosiale fenomener man studerer (Kvale, 1997). Ved at vi ønsket å se på meningsbegrepet, var kvalitativ tilnærming et naturlig valg for å forstå begrepet og sammenhengene rundt dette. En viktig målsetting med kvalitativ tilnærming er å oppnå en forståelse og en fordypning av sosiale fenomener, og fortolkning har derfor særlig stor betydning i kvalitativ forskning. Forskningsresultatenes troverdighet og overførbarhet er avhengig av at grunnlaget som kunnskapen hviler på gjøres eksplisitt, slik at prosessene blir tydelige (Thagaard, 2009). Vi vil videre i dette kapitlet gjøre rede for vår fremgangsmåte under datasamling, vårt opplegg for analysen og hvordan vi har tolket resultatene. Dette gjør vi for at også andre skal kunne danne seg et bilde av premissene og forutsetningene som ligger til grunn for arbeidet.

Vi hadde også et valg om å ha en eklektisk tilnærming. Det vil si at kvantitative metoder blir brukt sammen med kvalitative metoder. På grunn av tidsperspektivet på dette prosjektet, falt valget på kvalitativ tilnærming, selv om vi ser at alternativet kunne ha vært interessant.

### **4.3 Etableringsfasen**

Ved at vi har gjort vår undersøkelse i to bedrifter på forskjellige tidspunkt, har vi hatt to etableringsfaser. En vesentlig forskjell i etableringsfasene var at undersøkelsen på Arendal Bibliotek i utgangspunktet var et ledd i en HMS oppgave, selv om vi allerede da hadde en plan om å bruke vårt materiale i en masteroppgave som omhandlet mening for en arbeidstaker. Etableringsfasen på ICA Maxi var kun basert på vår masteroppgave. Et mål for oss i denne prosessen har vært å gjøre etableringsfasene og selve gjennomføringen av undersøkelsen så lik som mulig i de to bedriftene. Dette for å gjøre grunnlaget for undersøkelsen troverdig. Ved at vi gjorde undersøkelsen på Arendal Bibliotek først, ble gjennomføringen der en mal på hvordan vi gjorde det på ICA Maxi.

#### 4.3.1. Etableringsfasen på Arendal Bibliotek

Det første vi konkretiserte var temaet vi ønsket å undersøke: Hva gir de ansatte mening i sitt arbeid? Vårt første utgangspunkt var å se på Antonovskys teori om opplevelsen av sammenheng (SOC), og i lys av denne teorien ønsket vi å se på hva det er som gjør at mennesker trives og opplever sitt arbeid som meningsfylt (Antonovsky, 2000). I vår undersøkelse ble vi klar over VIPS prosjektet i Danmark, et prosjekt som hadde fokus på det psykiske arbeidsmiljøet. Vi fant ut at deres metoder var både interessante og relevante i forhold til vår oppgave. Med litt tilpasning til vår oppgave, har vi ”lånt” metodedelen om historieverkstedet fra forskerne i dette prosjektet<sup>14</sup>.

Med dette som utgangspunkt tok vi kontakt med Arendal Bibliotek, og presenterte der våre tanker om undersøkelsen. De syntes dette var interessant og ønsket et samarbeid med oss. For å øke engasjementet til de ansatte på Arendal Bibliotek, samt sikre at vi fikk den informasjonen vi trengte, ble det dannet en prosjektgruppe. Denne gruppen inkluderte oss studenter, lederen for biblioteket, to tillitsvalgte og verneombudet. Prosjektgruppens hensikt var å være vår primære datakilde i forkant av vår undersøkelse og hjelpe oss med adgang til yterligere datakilder. Kontaktpersoner ble lederen for biblioteket, samt en av studentene. Vi

---

<sup>14</sup> [www.vips-projekt.dk/](http://www.vips-projekt.dk/)



## Metode

hadde til sammen to møter med prosjektgruppen før selve undersøkelsen, hvorav det ene møtet også var et intervju, der også nestleder deltok. Dette intervjuet var en samtale hvor vi på forhånd hadde satt opp seks spørsmål som vi ønsket svar på (vedlegg 1). Samtalen var preget av en uformell dialog. Vi intervjuet verneombud også ved en senere anledning, da hun ikke hadde anledning til å være med på dette møtet. Disse samtalene var med på å gi oss ideer til intervjuguiden.

Ved hjelp av prosjektgruppen fikk vi tilgang til medarbeiderundersøkelsen og organisasjons / personalplan til Arendal bibliotek. Vi arbeidet i denne perioden parallelt med å lese oss opp på aktuell teori, VIPS prosjektet og informasjon om Arendal bibliotek. Samtidig satte vi oss inn i metoden og utarbeidet intervju guide. Dette var en krevende periode ved at vi la ned mye ressurser i å finne og konkretisere temaet. Vi måtte deretter avgrense temaet og problemformuleringen, slik at intervjuguiden forhåpentligvis skulle gi oss interessante svar. Vi erfarte det Thagaard sier om at selve problemstillingen danner utgangspunktet for undersøkelsen, men det innebærer ikke at problemstillingen er ferdig definert når forskeren er i gang med å samle inn data (Thagaard, 2009). I dette arbeidet ble problemformuleringen forandret fra: *Hva gir de ansatte på Arendal Bibliotek mening i arbeidet* til *Hvordan kan vi ved hjelp av Antonovskys teori hjelpe ledelsen ved Arendal Bibliotek til en helsefremmende arbeidsplass*. Vi endte deretter tilbake til utgangspunktet vårt. Og gjennom arbeidet med datamaterialet vårt endte problemformuleringen i rapporten i faget HMS til:

*Hva gir de ansatte på Arendal Bibliotek mening i arbeidet?*

*En casestudie basert på Antonovsky sin teori om SOC.*

### 4.3.2 Etableringsfasen på ICA Maxi

Etableringsfasen for ICA Maxi hadde et annet utgangspunkt ved at en av studentene også er leder av denne bedriften. Det etiske aspektet blir drøftet i kapittel 3.8. Ved at det var et mål å gjennomføre undersøkelsene så likt som mulig, ble det også i denne bedriften dannet en prosjektgruppe. Denne prosjektgruppen inkluderte to tillitsvalgte, nestleder, verneombud og oss studenter. Kontaktpersoner ble en av de tillitsvalgte, samt den av studentene som ikke hadde tilknytning til bedriften. Prosjektgruppen på ICA Maxi fikk en annen rolle enn på Arendal Bibliotek ved at intervjuguiden ikke skulle forandres på. Men gruppen var allikevel viktig for å motivere de ansatte til å bidra til undersøkelsen, samt å ta ut informanter til

## Metode

undersøkelsen. Vi hadde ett møte med prosjektgruppen før selve undersøkelsen. Denne samtalen var preget av en uformell dialog. Etter dette møtet trakk studenten, som også var leder for ICA Maxi, seg ut av gruppen. Etter dette deltok ikke denne studenten i utvelgelsen eller gjennomføring av undersøkelsen. I etterkant så vi at vi kunne brukt mer tid på å etablere et tillitsforhold til informantene. Dette blir drøftet i kapittel 3.4.5, informantenes respons på intervjuguiden.

### **4.4 Selve undersøkelsen**

Vi vil i dette kapitlet gi en beskrivelse av vår intervjuguide, informantene, oss som forskere, selve gjennomføringen og informantenes respons på intervjuguiden.

#### 4.4.1 Det kvalitative forskningsintervjuet og intervjuguiden

Kvale omtaler det kvalitative forskningsintervju som ”*et produksjonssted for kunnskap*” (1997, s.17). Det er en metode som setter samtalen i fokus, slik at vi lærer å kjenne andres erfaringer, holdninger og livsverden. Styrken til det kvalitative intervjuet, er at den fanger opp variasjoner i informantenes oppfatninger (Kvale, 1997). Metodevalget er basert på et ønske om økt innsikt i forståelsen av hva som oppleves meningsfylt for de ansatte. Det handler om å bringe frem virkelighetsforståelser ved å språkliggjøre de ansattes egen opplevelse via samtale rundt temaet (Widerberg, 2001).

Ved at vi ønsket å se på meningsbegrepet, så vi det mest hensiktsmessig å benytte oss av gruppeintervju, slik at informantene kunne følge opp hverandres svar. Thagaard definerer et gruppeintervju som *en metode hvor flere mennesker diskuterer et tema med en forsker som leder og ordstyrer* (Thagaard, 2009, s.90). Vi valgte et relativt strukturert opplegg for våre gruppeintervjuer. Opplegget og spørsmålene var utformet på forhånd. Samtidig var vi bevisst det som kunne komme og fulgte spontant opp med spørsmål og temaer som informantene selv kom inn på. En fare en står overfor ved bruk av gruppeintervju er at informantene ikke sier det de tenker fordi de opplever gruppepress eller annet ubehag i selve intervjusituasjonen. Det kan videre oppstå situasjoner hvor enkelte informanter overdriver, enten for å gjøre inntrykk eller for å overbevise andre om sine synspunkter. Selve intervjusituasjonen kan også føles kunstig. Dette utfordrer bekreftbarheten i prosjektet.(Wibeck, 2000). Ved at vi bare har brukt

## Metode

gruppeintervjuer, kan vi ha gått glipp av sensitiv informasjon som informantene ikke har ønsket å meddele i plenum. Dette ville de kanskje delt med oss dersom vi hadde benyttet oss av enkeltintervjuer. For å imøtekomme disse utfordringene forsøkte vi å tilrettelegge for en trygg og avslappende atmosfære, samtidig som vi forsøkte å tilrettelegge for en strukturert samtale på likeverdig grunnlag.

En viktig målsetting med vår intervjuguide var å gå i dybden på det psykiske arbeidsmiljøet og meningsbegrepet. Det var viktig at vår intervjuguide inviterte informantene til å reflektere over temaene de ble spurt om, slik at de gav fylldige svar (Thagaard, 2009). For å sikre oss varierte og gode svar delte vi intervjuguiden inn i tre (Vedlegg 2). Første del omhandlet et historieverksted, andre del var et fokusgruppeintervju og siste del var en uformell refleksjon. Med disse metodene ønsket vi å gi deltakerne frihet til å uttrykke sine synspunkter om hva de opplever meningsfylt i dag og hva som eventuelt kan gjøres annerledes i bedriften, både av kollegaer og ledelsen.

### **Historieverksted**

Den første delen omhandlet historieverkstedet, og den ideen er hentet fra VIPS prosjektet. Metodens hensikt beskrives som å se på organisasjonens utviklingshistorie og se på hvordan bedriften har håndtert det psykiske arbeidsmiljøet og forandringer i bedriften. Metoden ble utviklet i forbindelse med prosjektet "Det Meningsfulde Arbejde" som beskrev et 3-årig intervensjons- og utviklingsprosjekt om psykisk arbeidsmiljø i et Københavnsk sosialsenter<sup>15</sup>. Vi syntes denne metoden virket spennende, og ønsket å gjennomføre historieverkstedet. Ved hjelp av denne metoden ønsket vi å se på om det var noen begivenheter eller endringer i bedriftens historie som kan ha påvirket de ansattes opplevelse av mening. Styrker og svakheter ved arbeidsmiljøet var også interessante data å se på for å få en bredere forståelse av begrepet mening.

I vår intervjuguide tok vi bare med to av fire spørsmål som ble anbefalt. Dette ble gjort bevisst av oss da de to siste spørsmålene gikk direkte på personer i arbeidsmiljøet, og på konflikter og uenigheter i arbeidsmiljøet. På grunn av vår begrensede tid ønsket vi ikke å gå inn på den delen ved det psykiske arbeidsmiljøet. Vi reflekterte i forkant hva det kunne gjøre med arbeidsmiljøet. Ut i fra tiden vi hadde til rådighet, oppgavens fokus og det etiske ansvaret

---

<sup>15</sup> [www.vips-projekt.dk/](http://www.vips-projekt.dk/)

## Metode

valgte vi ikke å ta med de to siste spørsmålene, selv om vi så at vi kunne gå glipp av relevant informasjon.

Historieøvelsen er bygget opp rundt to runder, hvor seks informanter fikk A5-papir i forskjellige farger som svarer til hver runde. Vi stilte to spørsmål, et for hver runde og informantene fikk et par minutter til kort å skrive det de tenkte, for så å henge opp arket på et ”tidslinje” på veggen. For biblioteket valgte vi en tidslinje på ti år. Spørsmålene vi valgte å stille er tatt direkte tatt ut fra VIPS prosjektet:

- Hvilken betydningsfull begivenhet har preget *virksomheten* i denne gitte perioden?
- Hvilken betydningsfull begivenhet i *arbeidsmiljøarbeidet* har det vært i de seneste 5-10 år?

Etter 2 runder fikk informantene i oppgave å dele historien i perioder – etter eget skjønn og vurdering. Disse perioder skulle få en overskrift – en slags kapitteoverskrift. Informantene ble oppfordret til å bruke bilder på det de ville uttrykke. Den andre del av historieverkstedet stilte vi tre spørsmål og åpnet for en åpen diskusjon i gruppen. Spørsmålene vi stilte var:

- Hvilke styrker og svakheter er det i arbeidsmiljøarbeidet?
- Hvordan ser dere for dere fremtiden på bedriften?
- Hvordan har endringene de siste årene på bedriften påvirket dere i deres arbeid?

### **Fokusgruppe intervju**

Den andre delen vi gjennomførte var fokusgruppe intervju. Fokusgruppe er en gruppe med mennesker som samles og som under en begrenset tid får diskutere et gitt emne med hverandre. Målet med fokusgruppen er at informantene skal diskutere fritt med hverandre (Wibeck, 2000). Fokusgruppeintervju er en metodetilnærming som gir mulighet for å frembringe en gruppes helhetlige forståelse av et fenomen og på den måten å generere kunnskap hos alle de impliserte knyttet til det aktuelle temaet (Brandth, 1996, Wibeck, 2000, Jacobsen, 2005). Ordet fokus indikerer at diskusjonen skal handle om et på forhånd gitt emne, og i denne fokusgruppen er fokus på hva de ansatte opplever som meningsfylt i arbeidet Vi var interessert i tankene de ansatte måtte ha rundt temaet meningsfylt arbeid. Vi ønsket å finne ut av hvordan deltakerne i en gruppe som helhet tenker i større grad enn det enkelte individs forståelse (Wibeck, 2000). Ved å sette et tema og initiere en samtale håpet vi på å

## Metode

sette i gang en god refleksjon rundt emnet. Vi opplevde at vi fikk til en god gruppedynamikk og evnet å skape en god atmosfære for refleksjon.

Vi begynte med at informantene fikk utdelt et ark med en sirkel med 8 stråler hvor det var festet en post-it lapp til hver stråle. I sirkelen sto det: ” Meningsfullt arbeid er for meg...” Informantene fikk 5-10 minutter på å fylle ut, og etterpå leste de opp det de hadde skrevet på en av lappene sine og plasserte så lappen på en av strålene til en felles sirkel som hang på veggen (lik sirkel som de hadde jobbet med individuelt). Deltakerne lyttet til hverandre uten å kommentere eller stille spørsmål i forhold til det de andre leste opp eller plassering av lappen. Etterpå stilte vi følgende spørsmål:

1. Er det noen umiddelbare tanker dere gjør dere på bakgrunn av det vi har gjort nå?
2. Hva er meningsfullt arbeid? – er det mulig å bli enig om en form for gruppering? – prøv
3. Er det noen faktorer som er viktigere enn andre i en arbeidssituasjon med stadige endringer?

Gjennom de forskjellige fokusgruppene håpet vi å se på og analysere den sosiale interaksjonen. Vi håpet også å se hvordan informantene i en gruppe resonerer seg fram til et felles syn på et emne, eller at de ender opp med totalt forskjellige syn. Denne formen for fokusintervju er egnet til å se ulike strategier for å oppnå konsensus og enhetlighet, men konflikter kan også tydeliggjøres og komme til å være i fokus (Wibeck, 2000). Vi kan ikke uten videre generalisere på bakgrunn av de mønster som synes å tre frem i de ulike gruppene, de vil være spesifikke for den enkelte gruppen. Likevel er det interessant å se på om vi kunne se noen tendenser gå igjen i de ulike gruppene eller om det er klare forskjeller. Dette vil eventuelt kunne styrke de funn vi har gjort og bringe oss nærmere en forståelse som er anvendbar for flere enn de som er inkludert i vårt prosjekt, om dataene er overførbare.

## Refleksjon

Den siste delen var den minst strukturerte delen av gruppeintervjuet. Vi hadde avsatt 30 minutter til denne avsluttende refleksjonen, og hadde følgende spørsmål som vi stilte informantene:

- Ut i fra disse erfaringene – hvordan kan meningsfylt arbeid skapes?

## Metode

- Ser dere noen sammenhenger?
- Hva kan du selv bidra med?
- Hva kan kollegaene dine bidra med?

Hensikten med denne delen var å få informantene til å tenke hvordan de selv kan bidra til å styrke det psykiske arbeidsmiljøet, og reflektere over hvordan meningsfylt arbeid skapes. Den siste delen av vår intervjuguide hadde et læringsperspektiv. Vi ønsket læring ved refleksjon.

### 4.4.2 Informantene

Det er flere måter å velge ut informanter på. Strategisk utvalg er et tilfeldig utvalg som skal kunne representere den befolkningen som undersøkelsen angår. Det er nødvendig med representativitet når det skal gjøres statistiske generaliseringer, som ofte brukes i kvantitative undersøkelser. I kvalitativ forskning er det mer et spørsmål om hva som er hensiktsmessig for å øke kunnskapen om et fenomen, noe som betyr at en må være pragmatisk og hente kunnskap hos dem som har kompetanse om fenomenet (Wibeck, 2000).

Informantene i begge bedriftene ble pukket ut av prosjektgruppen, og uttakelsen var basert på hvem som hadde anledning. På Arendal Bibliotek var det fem informanter, hvorav det var fire kvinner og en mann på det første intervjuet. På dette intervjuet hadde vi tre avdelingsledere, tillitsvalgt for sekretærene og en bibliotekar. På det andre intervjuet var det seks informanter, hvor alle var kvinner. Her var to sekretærer og fire bibliotekarer med, blant annet tillitsvalgt. Alderen var fra slutten av 30 årene til slutten av 50 årene. Det var n-11 informanter med av totalt N-22.

På ICA Maxi hadde vi fem informanter på det første intervjuet, hvorav det var fire kvinner og en mann. På dette intervjuet hadde vi to tillitsvalgte med i undersøkelsen, ellers ingen i ledelsen. På det andre intervjuet var det seks informanter, hvorav tre kvinner og tre menn. Her var to avdelingsledere og verneombud representert. Alderen var fra begynnelsen av tjuer til midten av 40 årene. Det var n-11 informanter med av totalt N-47.

Vi valgte å ha en heterogen gruppe og en homogen gruppe i begge bedriftene. Begge gruppene var heterogene i den forstand at det var variasjon både med kjønn og alder. I den

## Metode

heterogene gruppen, som besto av både ansatte og representanter fra ledelsen, håpet vi det ville bli en større grad av refleksjon og flere fruktbare diskusjoner. I den homogene gruppen, med kun ansatte, ville vi se om svarene ble markant forskjellige fra den heterogene gruppen. Vi håpet i tillegg å kunne se hvordan de forskjellige gruppene samhandlet og kommuniserte.

### 4.4.3 Forskerne

Hanne Møgster:

Utdannet sykepleier i Oslo, var ferdig i 1996. Jobbet på Lovisenberg Sykehus til 2000, flyttet da tilbake til Arendal. Begynte på anestesi videreutdanning i 2006, og var ferdig i 2007.

Arbeider i dag på coronar på Sørlandets Sykehus, Arendal.

Monika Øgård:

Har bachelor grad i økonomi og ledelse fra London University Business School, økonomi fra BI og engelsk grunnfag fra Universitetet i Tromsø. Flyttet til Arendal i 2001. Arbeider i dag som stormarkedssjef på ICA Maxi Arendal.

I oppgaven er det oss studentene som er forskere, altså redskapet for undersøkelsen og hvordan vi er som mennesker, som kan prege oppgaven. Det at vi har forskjellig bakgrunn, mener vi bare har vært en fordel for oppgaven. Gadamer (1900-2002) har sagt at som historiske vesener, forstår vi i kraft av forståelseshorisont som aldri bare er individuelle og private (Thomassen, 2002). Ut i fra vår bakgrunn ser vi at denne forskereffekten vil påvirke rapporten. Vi forstår informantene og leser intervjuene ut i fra ulike ståsted, vi har oppfatninger inni oss som styrer det vi ”ser”, for eksempel ”sykepleiebriller”, ”kulturbriller” osv. Vår forforståelse som forskere har betydning for oppgaven. Vi forstår informantene og leser intervjuene ut fra ulike ståsted.

### 4.4.4 Praktisk gjennomføring

Før selve undersøkelsen på Arendal Bibliotek var vi på et medarbeiderseminar og presenterte oss, samtidig som vi delte ut et informasjonsskriv (Vedlegg 3). På ICA Maxi fikk ressursgruppen ansvar for å dele ut informasjonsskrivet. Dette var et frivillig prosjekt, så alle ble selvfølgelig spurt om de ønsket å være med på intervjuet. Selve gjennomføringen ble gjennomført likt for begge bedriftene. Dagen som vi gjennomførte gruppeintervjuene, hadde vi et eget, uforstyrret rom som vi disponerte hele dagen. I tillegg hadde vi med oss frukt,

## Metode

kjeks, kaffe og te for å løse opp stemningen. Det første intervjuet startet kl. 08.30 og varte i tre timer. Så hadde vi en times lunch før neste gruppe kom. På Arendal bibliotek var det oss studenter som gjennomførte undersøkelsen, og vi byttet på å være intervjuer og referent. På ICA Maxi var det studenten som ikke hadde tilknytning til bedriften som gjennomførte begge intervjuene ved hjelp av en ekstern referent.

### 4.4.5 Informantenes respons på intervjuguiden

Vi arbeidet mye med intervjuguiden i forkant av gruppeintervjuene, og som skrevet hentet vi inspirasjon fra VIPS - prosjektet i Danmark på historieverkstedet. Vår erfaring var at fokusintervjuet fungerte godt begge steder, men vi så en tydelig forskjell på historieverkstedet. På Arendal bibliotek virket det som om informantene ikke hadde noe problem med å besvare våre spørsmål og på å sette begivenhetene inn i metaforer. Vi fikk mange gode svar og metaforer som for eksempel: *"Fra stue til slott"*, som var en metafor på det nye bygget, og *"Dronning på egen planet"* som var et bilde på enhetsleder innføring. *"Da remmene brast"* var et bilde de ansatte laget på en ny vaktplanordning. Dette er bare noen få eksempler fra metaforer som de ansatte beskrev. En av grunnene til dette kan være at Arendal Bibliotek kan ha et større register av forskjellige begivenheter som har preget virksomheten, som nytt bygg, omorganisering, kongebesøk, engasjement på Hovefestivalen for å nevne noe.

På ICA Maxi var det kun en stor begivenhet som hadde preget virksomheten som ble beskrevet, og det var i 2005, overgangen fra Rimi til ICA Maxi. Dette ble kun nevnt av noen få informanter, mens de fleste begivenhetene omhandlet sosiale begivenheter eller/og personer som hadde begynt eller sluttet. ICA Maxi har også hatt omorganiseringer som mer team arbeid, men dette ble ikke nevnt av de ansatte. Vi har stilt oss spørsmålet om informantene på ICA Maxi trengte mer tid for å bygge opp tillit, siden deres overordnede selv var med på prosjektet. Et av menneskets grunnleggende behov er å kjenne tillit og nærhet til andre mennesker (Kristiansen, 2005). I synonymordboken står det om tillit; tiltro, fortrøstning, god tro, håp m.m.<sup>16</sup>. I vårt prosjekt var vi avhengig av å skape et tillitsforhold mellom oss og informantene. Det var også en forutsetning for resultatene, slik at de ønsket å svare så ærlig som mulig.

---

<sup>16</sup> <http://www.synonymer.no>



## Metode

Vi kan dele tillit opp i to; forbeholden og spontan. Tillit som spontanitet er ontologisk bestemt, det vil si at den bestemmer menneskets væremåte. Tillit som spontanitet finnes i eksistensen, den er uforbeholden. Løgstrup mener at barnets manglende evne til forbehold forteller oss noe grunnleggende om tillit, nemlig at den fundamentale holdning ikke er mistillit, men tillit (Kristiansen, 2005). Den andre tillitsvarianten kalles forbeholden tillit fordi et sentralt kjennetegn ved praktiseringen av den er individets ulike grader av reservasjon og tilbakeholdelse. Denne er ofte bunnet i en tidligere erfaring som gjør en skeptisk til lignende situasjon (Kristiansen, 2005).

På oss kan det virke som om vi hadde en mer spontan tillit på Arendal Bibliotek, og på ICA Maxi en forbeholden tillit. I etterkant kan vi se at vi burde ha presentert prosjektet i plenum, slik som det ble gjort på et personalseminar på Arendal Bibliotek, og at vi burde tatt mer høyde for at ICA Maxi trengte litt mer tid, før tilliten var etablert.

En annen mulighet er at ansatte på Arendal bibliotek, er vant til å lese og bruke ord i sin daglige jobb. Dette kan være grunnen til at de har lettere for å besvare og sette ord på følelser, slik som historieverkstedet oppfordret til med metaforer. Men det skal sies at da vi kom til fokusintervjuet som konkret gikk på hva som gav mening i arbeidet, så vi ingen forskjeller hos innsatsen hos informantene. Alle bidro med flere lapper, hvor de hadde skrevet ned hva som gav mening, og alle bidro mer eller mindre i samtalen rundt dette. Vi merket da at vi hadde tillit hos våre informanter i begge bedrifter, noe de også ga uttrykk for.

Ved at informantene på ICA Maxi viste noe usikkerhet ved historieverkstedet, og halvparten valgte å ikke skrive noe, var det vanskelig å be dem å sette bilder/metaforer på begivenhetene. Studenten som gjennomførte intervjuene valgte dermed å kutte ut den biten av intervjuguiden som omhandlet å lage metaforer på begivenhetene. Bestemmelsen ble først tatt under selve gruppeintervjuene, av hensyn til å ikke sette informantene i forlegenhet over å ikke kunne svare på spørsmålet. Fokuset for studenten var å bygge opp tillit hos informantene, slik at de ville være mer åpne under fokus- og refleksjonsintervjuet. Noe som følte riktig på det tidspunktet, og ved å se på resultatene kan se ut til å ha vært en riktig avgjørelse.

## 4.5 Bearbeidelse av data

Et spørsmål vi stilte oss var om vi skulle bruke diktafon under gruppeintervjuene. Dette spørsmålet tok vi opp med prosjektgruppen på biblioteket. De var ensidig enig om at det kunne påvirke informantenes åpenhet. På Ica Maxi var dette ikke aktuelt. Ved at det var viktig med trygget og tillit i intervjusituasjonen, valgte vi derfor ikke å bruke diktafon. Vi valgte å ha en referent, og skrev ut datamaterialet i løpet av to dager slik at intervjuene var friskt i minne. Kvale sier: *”når materialet struktureres i tekstform, blir det lettere å få oversikt over det og struktureringen i seg selv er en begynnelse på analysen”* (1997, s. 105).

## 4.6 Analyse

En vanlig kritikk av intervjutolkningene er at *”ulike tolkere finner ulike meninger i det samme intervjuet; altså er ikke intervjuet noen vitenskapelig metode”* (Kvale, 1997 s. 141). Kvale skriver videre at det ikke er tolkningsmangfoldet som er problemet, men for dårlig og upålitelig arbeid av forskeren. For å få frem et korrekt bilde av vårt materiale, har vi fulgt Kvales tre tolkningskontekster. Den første omhandler selvforståelsen til informanten. For å få svar på det, ba vi informanten om å forklare tydelig hva de mente hvis det var uklart. Den andre konteksten er kritisk lesning og tolkning basert på sunn fornuft. Her prøvde vi å stille oss kritisk til det som blir sagt, og fokuserte på uttalelsens innhold, uten å tillegge informantene meninger som ikke er ment. Ved at vi selv lot informantene kategorisere datamaterialet, prøvde vi å unngå tolkning fra vår side. *”En måte som forsker og informant kan benytte for å håndtere etiske problemer knyttet til ulike tolkninger, er å samarbeide om tolkningen av dataene”* (Thagaard, 2009 s.213). Den tredje konteksten var en teoretisk forståelse, det vil si at man benytter en teoretisk ramme ved tolkningen av en uttalelse. I vår drøftingsdel har vi prøvd å sette vårt materiale inn i en større sammenheng, og fremstilling av rapporten er rettet mot temaet i undersøkelsen (Kvale, 1997).

Vi valgte en temasentrert tilnærming. Det vil si at man sammenligner informasjon fra alle informanter om hvert tema (Thagaard, 2009). Som skrevet tidligere hadde vi i vår intervjuguide under fokusintervju lagt opp til at informantene selv skulle gruppere sine resultater. Vi har tatt utgangspunkt i de forskjellige gruppers hovedgrupperinger, men har sammenfattet resultatene fra de fire gruppene til en felles gruppering (Vedlegg 4).

## Metode

Resultater fra historieverkstedet og refleksjonen gjort i gruppene ble funnet nyttige for den videre bearbeidelsen av data, og ble derfor kategorisert sammen med resultatene fra fokusgruppeintervjuet. For eksempel så vi at det er faktorer som påvirker informantenes evne til å gi god kundebehandling. På blant annet spørsmålet om svakheter med arbeidsmiljøet er stress i arbeidet beskrevet. Dette blir trukket frem av alle gruppene.

### **4.7 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet**

Begrepene troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet er vevd inn i hverandre og gir grunnlag for vurderinger i hele forskningsprosessen (Thagaard, 2009). Vi har valgt å operere med disse begrepene for å se på kvaliteten av vårt prosjekt. Reliabilitet, validitet og generalisering er de tre begrepene som er mest brukt. Noen kritikere har forkastet begreper som reliabilitet og validitet fordi de mener at begrepene er basert i en grunnleggende kvantitativ logikk og er tilpasset kvantitative metoder. Vi har ikke tatt videre stilling til dette, men har valgt å operere med overnevnte begreper.

Vi har vært opptatt av at forskningen skal være utført på en tillitsvekkende og troverdig måte. Det omhandler kvaliteten på dataene og hvordan dataene har blitt bearbeidet og tolket. I tillegg har vi gitt en redegjørelse for vår relasjon til deltakerne (Thagaard, 2009). Resultatenes troverdighet i kvalitativ forskning handler ikke så mye om standardiserte målinger og objektive resultater. Men det handler om å redegjøre for hvordan forskeren har gått frem ved innsamling og tolkning av datamaterialet (Jacobsen, 2005). Ressursgruppen plukket ut informantene på bakgrunn av hvem som hadde anledning til å delta. Dette kan ha gjort utvalget mindre tilfeldig og kan derfor være et usikkert moment. En tilleggsfaktor er at en av studentene er leder for en av undersøkelsesbedriftene. Dette er diskutert mer i kap3.8, etisk refleksjon. Det at vår metode tillot at informantene var delaktige med kategoriseringen, mener vi styrket påliteligheten og gyldigheten for oppgaven. Dette er selvfølgelig tatt i betraktning størrelsen på undersøkelsen. I etterkant av intervjuene har vi bedt om tilbakemelding fra informantene om hvordan de opplevde intervjusituasjonen. De har gitt uttrykk for at de opplevde situasjonen for trygg og interessant. De opplevde at de ble hørt og at de fikk anledning til å uttrykke seg. Den usikkerheten de hadde i begynnelsen av intervjuet forsvant

## Metode

fort, dette fordi de opplevde at det var en avslappet atmosfære mellom informanter og oss studenter.

*Bekreftbarhet* er knyttet til tolking av resultatene. Forskeren bør være kritisk til egne tolkninger og vurdere resultatene opp mot annen forskning (Thagaard, 2009). Vi mener å ha beskrevet analyseprosessen og i drøftingen er funnene koblet opp til annen forskning. En annen innvending mot at kvalitative analyser ikke ivaretar et helhetlig perspektiv, er først og fremst rettet mot temasentrerte tilnærminger. Når utsnitt av tekster fra ulike informanter sammenlignes, løsrives teksten fra sin opprinnelige sammenheng. For å ivareta et helhetlig perspektiv er det derfor viktig at informasjon fra hver enkelt informant eller situasjon settes inn i den sammenheng som utsnittet av teksten var en del av (Thagaard, 2009). Det er derfor nødvendig å ikke trekke ut sitater og bruke de på generelt grunnlag. Sitatene må sees i sammenheng med temaet i refleksjonen og analyseres utover dette. Dette kan fort bli en utfordring når man gjerne ønsker å få mest mulig ut av de enkelte sitatene. Et virkemiddel for å unngå å tolkning av sitater var å få intervjuobjektene til å utdype seg mer dersom vi ønsket det. En innvending mot gruppeintervjuer er at det er de mest dominerende synspunktene som fremmes i en gruppesituasjon, fordi personer med avvikende synspunkter kan vegre seg for å presentere dem i gruppeintervjuet (Thagaard, 2009). Dette tok vi høyde for da vi utarbeidet intervjuguiden. Alle informantene måtte selv reflektere over temaene på forhånd, og presentere det for gruppen. På den måten sikret vi oss at alles mening ble hørt.

Ved at vi gjennomførte intervjuene på en dag, er denne undersøkelsen bare en fremstilling av ett tidsøyeblikk. Vi har tatt de subjektive meningene til våre informanter på alvor, samtidig som vi har hatt i bakhodet at vi må ha et kritisk blikk for hva som blir sagt, og spurt oss selv om dette øyeblikket er representativt?

Overførbarhet innen kvalitative studier beror på spørsmålet om hvorvidt den forståelsen som utvikles innen rammen av et enkelt prosjekt også kan være relevant i andre situasjoner. De aktuelle dataene gjelder på et avgrenset og spesifikt område. Det er konteksten og fortolkningen som gir grunnlag for overføring (Thagaard 2009). Vi har forsøkt å synliggjøre konteksten ved presentasjon av settingen og redegjørelse for våre metodiske valg og gjennomføring av undersøkelsen. Hvorvidt våre refleksjoner er overførbare til andre situasjoner må være opp til leseren å vurdere. Vi har forsøkt å argumentere for hvorfor vi opplever resultatene som overførbare, og eventuelt til hvilke settinger. I dette prosjektet har vi

## Metode

forsøkt å se om det er noen grunnleggende faktorer som bør være tilstede for at man skal oppleve arbeidet som meningsfullt. Prosjektet ville hatt større relevans dersom vi hadde gjennomført undersøkelsen i flere bedrifter, da gjerne også i andre sektorer. Dette lot seg ikke gjennomføre, men vi tror allikevel vi kan se noen tendenser som kan være overførbare og oppleves gjenkjennende for leseren. Vi ser at våre resultater ikke er revolusjonerende, men heller bekreftende til allerede eksisterende teori og tanker.

### **4.8 Etisk refleksjon**

*”De etiske vurderingene forskeren må foreta forut for ethvert prosjekt, må både knyttes til hva det er etisk forsvarlig å forske på, og til spørsmål om hvordan forskningen kan legges opp for å unngå uheldige konsekvenser for de impliserte parter” (Thagaard, 2009 s. 64).*

Selve temaet for rapporten og det aspektet at vi ønsket å undersøke et miljø med voksne, autonome mennesker, gjorde at vi ikke hadde noen etiske innvendinger med undersøkelsen. Men vi hadde allikevel et ansvar overfor våre informanter. Dette ansvaret har gjort til at vi har vært bevisst på å overholde taushetsplikten. Forhold på arbeidsplassen kan oppleves som ømtålige. Noe av det kan unngås med å bruke fokusgrupper, da de har muligheten til å styre samtalen en del selv. Innledningsvis snakket vi om å ta ansvar for egne grenser. Det vil si at vi informerte i forkant av intervjuene om at det som ble sagt i gruppeintervjuet skulle holdes innenfor gruppen.

Vårt materiale ble også oppbevart på en forsvarlig måte, og informantenes utsagn som ble brukt i rapporten er blitt anonymisert. Det har gjort til at vi ikke har brukt sitater som er preget av spesielle ord og uttrykk, som kunne bidra til identifikasjon. Det har vært et mål for oppgaven at utsagn ikke skal kunne gjenkjennes. Thagaard skriver at for å bevare informantens integritet skal forskeren følge etiske retningslinjer med å ta hensyn til prinsippet om anonymitet (Thagaard, 2009).

Et annet etisk perspektiv er respekten for informanten. For oss har det vært viktig ikke presse eller provosere frem holdninger og meninger som informantene kan få problemer med i

## Metode

etterkant. Ut i fra dette perspektivet valgte vi også å kutte ut to spørsmål på historie verkstedet, da vi så at vi kunne få ”uheldige” diskusjoner rundt emnet.

Vi har beskrevet grundig vår fremgangsmåte og vært presise i vår gjengivelse av prosessen. Åpenhet er viktig da det tillater leseren selv å vurdere om de stoler på den metoden som er benyttet (Jacobsen, 2005). Som Wibeck skriver så er det nødvendig at intervjuer også har evne til empati og er sensibel for andre sitt ubehag. Noen forhold på arbeidsplassen kan oppleves som ømtålige. Dette kan unngås med å bruke fokusgrupper, da de har muligheten til å styre samtalen en del selv (Wibeck, 2000).

Forskerens kompetanse og forforståelse vil prege enhver studie (Kvale, 1997; Repstad, 2007). Dette var spesielt en utfordring for den av oss som er leder for undersøkelsesbedriften. Repstad skriver om å balansere mellom å være nær og direkte og samtidig ha nødvendig distanse, både til informantene og til stoffet. Det er enda viktigere å være seg bevisst når en forsker på hjemmebane (Repstad, 2007). Vi var bevisst den enes stilling og utgangspunkt, og den andre studenten skulle være kritisk til eventuelle konklusjoner. Det kan fort bli at dersom man er ekspert på eget felt så kan det føre til å gi karakterer i stedet for å beskrive dataene presist. Vår eksterne referent ble også bedt om å skrive opp eventuelle ansiktsuttrykk, sukk, kroppsspråk osv. Dette for å ha mulighet for å se sinnsstemningen til gruppen og hindre at lederen selv tolket utsagnene ut fra egen posisjon.

Thagaard (2009) skriver om de utfordringer det kan være dersom forskeren allerede har et etablert forhold til informantene. I vår situasjon gjelder dette i stor grad da en av oss er leder for informantene på en av undersøkelsesbedriftene. Hvilken rolle spiller dette forholdet for svarene informantene gir under intervjusituasjonen?

*”På den ene siden kan personer ønske å fremstille seg selv i et godt lys, og de beskrivelsene informanten gir, kan uttrykke et ønske om å gjøre et godt inntrykk. På den andre siden kan informanten ønske å fremheve problematiske sider ved livet sitt for å overbevise forskeren om sin vanskelige livssituasjon” (Thagaard, 2009, s. 105).*

Vi har reflektert over dette ved flere anledninger nettopp, for å være oss bevisst at dette kan ha preget resultatene fra Ica Maxi. Vi opplevde en stor usikkerhet på denne bedriften ved etablering av grupper i forkant av intervjuene. De viste usikkerhet med tanke på hva formålet med undersøkelsen egentlig var, om det var for å gjøre endringer i bedriften e. a. Vi ga informantene et skriv som forklarte hva vi ønsket å undersøke. I tillegg informerte vi i detalj om taushetsplikt og om anonymiteten til informantene. Vi understrekte at leder for bedriften

## Metode

ikke kommer til å vite hvem som sa hva under intervjusituasjonen. Men vi sa også at dersom de følte seg usikre, så kunne de unnlate å svare på spørsmålene. Dette ble sagt i forkant av intervjudagen og informert om igjen ved start av intervju. Selv med denne informasjonen så vi ut fra resultatene at informantene på ICA Maxi trengte mer tid før et tillitsforhold var etablert.

### **4.9 Oppsummering**

I dette kapitlet har vi gjort rede for metode og fremgangsmåte som ligger til grunn for prosjektet. Vi valgte en kvalitativ metode, da vi mente denne metoden var mest hensiktsmessig for å fange opp opplevelsen av mening i arbeidet. Fire gruppeintervjuer hvor av to intervjuer ble gjennomført på Arendal Bibliotek og to intervjuer på ICA Maxi i perioden mars 2009 til juni 2009. Resultatene ble organisert ved en temasentrert tilnærming, og disse vil vi presentere i neste kapitlet og drøfte mot aktuell teori. Vi har gjengitt vår studie så korrekt og presist som mulig. Dette essensielt både i forhold til å øke troverdigheten, bekreftbarheten og overførbarheten på prosjektet.

## 5.0 DATA OG DISKUSJON

Vi vil nå presentere våre funn fra undersøkelsene. Resultatene vil bli diskutert fortløpende mot Ravens fire faktorer om hva som gir et meningsfullt arbeid, og vi vil på se dette i forhold til ”modell for meningsopplevelse” (figur 8) vi har utarbeidet. Resultatene og tilhørende diskusjon blir først presentert separat for hver bedrift, for avslutningsvis å bli sammenlignet. Vi presenterte vår modell i teorikapitlet, og vil videre benytte denne modellen for å se i hvilken grad de ansatte på de to bedriftene opplever mening i/med arbeidet. For å forstå hvordan en ansatt opplever arbeidsplassen med tanke på meningsfylt arbeid, tar vi utgangspunkt i Ravens fire punkter, hvor vi som sagt valgt å slå de sammen til to dimensjoner: om det gir *mening i* arbeidet, som vi har kalt *egennytte* og representerer den vannrette linjen. Eller om det gir *mening med* arbeidet, som vi har kalt *samfunnsnytte*, og representerer den loddrettelinjen.

Vi vil forsøke å diskutere nærmere hva våre informanter opplever som meningsfylt i sitt arbeid, ved å se på de erfaringer og tanker de har gjort seg innenfor temaet. Videre vil dette bli diskutert i lys av teori på området. Våre funn er kategorisert ut fra de temaene som informantene reflekterte over i gruppene. Dette er temaer de mener fremmer eller hemmer opplevelsen av en meningsfull arbeidshverdag.

Hovedfunnet ved de erfaringer som trekkes frem i denne undersøkelsen er at meningsfylt arbeid er noe som skapes og opprettholdes i det direkte møtet mellom mennesker. Menneskene representerer da enten seg selv som individer og/ eller et system. Vi finner det allikevel vel så interessant å fokusere på dette spesielle møtet hvor individets behov og forventninger møter systemets forutsetninger og krav.

I vår presentasjon av resultatene legger vi vekt på hva de ansatte selv har skrevet og sagt. Men vi har også underveis sett informantenes egen fortolkning i lys av egen kontekst og forståelsesramme. Under datainnsamlingen har vi lagt til rette for at informantene kunne reflektere over meningsfylt arbeid generelt, men også hvordan dette oppleves i deres faktiske arbeidssituasjon. Vi ønsket også å skape en refleksjon om hvordan informantene selv og andre kan bidra for å øke opplevelsen av å ha en meningsfull arbeidshverdag. Funnene blir belyst og illustrert med sitater fra gruppediskusjon.



Informantene beskrev hva de legger i meningsfylt arbeid. De gav uttrykk for at de forsto hva vi la i begrepet, og det gikk lett å beskrive hva som påvirket og hadde betydning for at de hadde en fin dag på jobb. Like enkelt var det ikke å beskrive selve opplevelsen, hva som kjennetegnet meningsfylt arbeid. Informantene delte tanker og opplevelser, og de reflekterte tidvis godt over temaene vi presenterte. Dette hadde betydning for at kjennetegnene på det de opplevde som en meningsfull arbeidssituasjon ble synliggjort. Underveis forsøker vi å plassere hver kategori inn i vår modell, samfunnsnytte eller egennytt, som er forklart i teorikapitlet. Vi vil vise at flere kategorier kan passe inn under både samfunnsnytte og egennytt, og at de kan tolkes på forskjellige måter avhengig av kontekst. Vi kan tydelig se at flere av kategoriene henger sammen og at de kunne blitt diskutert under samme avsnitt. Vi har allikevel valgt å dele opp diskusjonen i forhold til presentasjonen av våre data.

### **5.1 Arendal bibliotek**

Vi vil presentere våre resultater fra datainnsamlingen å diskutere disse fortløpende. Deretter ønsker vi å benytte vår modell for å synliggjøre våre resultater og diskusjoner.

Hovedkategoriene på Arendal bibliotek er: formidling, samarbeid/kollegialt fellesskap, kompetanseutvikling, medvirkning, yte bidrag og tilbakemelding.

#### 5.1.1 Formidling

Formidling er den jobbaktiviteten som skapte størst engasjement hos våre informanter på Arendal Bibliotek under refleksjonen om hva som oppleves meningsfylt i arbeidet. Et av resultatene fra VIPS undersøkelsen er at det er selve arbeidet slik det fremtrer som gir mening til arbeiderne. Den viser at det er avgjørende at man fokuserer på selve kjernen i arbeidet: oppgaven eller oppgavene og deres betingelser (Sørensen m. flere, 2008). Vi vil vise hva informantene legger i ordet formidling og på hvilken måte de opplever formidling som en meningsfull arbeidsoppgave.

*“Lage utstillinger- å formidle bøker til publikum – informere om tilbud og muligheter”.*

## Data og diskusjoner

Alle disse punktene viser at de opplever det meningsfylt å utføre sine kjerneoppgaver som nettopp omhandler disse punktene.

*“Kontakten med andre mennesker og å bidra til å gi andre en god opplevelse”.*

Her kommer låneren i fokus. Informantene opplever det meningsfylt å hjelpe besøkende med å finne det de skal ha og at de får fornøyde lånere.

*”Å gjøre noe som har nytte for noen”.*

Informantene uttrykker et sterkt engasjement i forhold til det å føle seg nyttig, både i bedriftens sammenheng og i forhold til de besøkende.

*“Målgruppen vår er alle mennesker, og formidling er viktig. I dette ligger det kontakt med publikum”. “Det som gjør det spennende er møtet med lånerne. Det krydrer rutinene å møte så mange”.*

Informantene verdsetter møtet med publikum og evner å se at rutinene er en nødvendighet for å kunne hjelpe publikum. Et interessant funn er at rydding er et diskusjonstema på begge gruppene. Flere mente det er en forutsetning for å skape et meningsfylt arbeid, og våre informanter så på rydding som en nødvendighet for å gjøre en god jobb, derfor ble det meningsfylt.

*“Det kan bli høyt stressnivå, mye skjer samtidig. Mange skal ha hjelp”.*

Samtidig som formidling og møte med låneren er viktig kommer det frem at det til tider kan være høyt stressnivå. Det kan virke som at for høyt stress nivå gjør at arbeidstakerne ikke får gjort sine kjerneoppgaver i like stor grad som de ønsker. Da vi presenterte resultatene for Arendal Bibliotek ble stress et diskusjonstema. En uttrykte spontant under presentasjonen: *“Det blir litt feil for meg når alt blir presentert så positivt, når jeg føler slikt stress i hverdagen”.* Flere uttrykte videre at opplevelsen av stress er veldig individuell.

Vi kan se at formidling skaper stort engasjement. Informantene viser at de ser viktigheten av de forskjellige arbeidsoppgavene, at de ser hver oppgave som betydningsfull. Møtet med brukerne av biblioteket oppleves meningsfylt, og denne kontakten verdsetter de. Dette kan føre til høyt stress, til tross for at de ser på formidling som noe positivt. Informantene mener dette stresset til tider kan forstyrre kontakten med brukerne.

### 5.1.1.1 Diskusjon av kategorien: Formidling

I modellen har vi valgt å plassere formidling inn under *samfunnsnytte*, og kan da både forklares som en verdiskapelse og som bidragsytelse.

Informantene reflekterte over arbeidsoppgaven; formidling med stort engasjement. Dette ble en fellesbetegnelse for mange av kjerneoppgavene som går på kontakt med brukeren; som leksehjelp, skaffe litteratur, forelese. Her vektlegges det å kunne hjelpe og bidra til brukerens utvikling, ha fokus på brukeren, og være med på å dekke deres behov. Informantene opplever da at de her kan bidra til å skape verdi og økt livskvalitet hos sine brukere, og gjennom sine arbeidsoppgaver skaper reel verdi i samfunnet ved å tilby og å tilføre kunnskap.

Ravn ville kunne her formulert det som at de ansatte på biblioteket bruker sine evner og ressurser til å hjelpe andre via sine arbeidsoppgaver (Ravn, 2008). Våre informanter gir et eksempel hvor de kunne hjelpe barn med lekser etter skoletid. Dette opplevde flertallet som veldig meningsfylt, nettopp fordi det de gjorde var av nytteverdi. Informantene forstår at dersom de ikke hjelper med lekser, så kan resultatet bli at barn ikke får den kunnskapen de trenger. Det å kunne tilføre denne kunnskapen utgjør en forskjell for disse barna.

Informantene blir da bidragsytere ved hjelp av utførelsen av sine kjerneoppgaver, noe som igjen vil kunne gi de en økt mening med arbeidet. De evner da å se sine arbeidsoppgaver i en større sammenheng og ser sin egen plass i samfunnet.

Vi kan her også trekke paralleller til Løgstrup sitt nestekjærlighetsbud: “... *fra den Kærlighed, som Du gør Krav på, kender Du den kærlighed Du skylder det andet Menneske*” (Eide m.fl., 2005, s. 69). Vi ser at ansatte på biblioteket ønsker å bidra positivt i andres liv, og at de finner mening i å hjelpe andre. Tilbakeholdenhet blir da nevnt som en egenskap ansatte da bør benytte seg av. Det å ikke etablere egne tanker og fortolkninger på hva som er andres beste, men å være åpen for at det kan variere fra menneske til menneske vil da være avgjørende for om en når frem til brukeren.

I refleksjonen rundt temaet formidling kommer informantene innpå viktigheten av arbeidsoppgaven rydding. Her blir det nevnt at ansatte opplever denne kjerneoppgaven som meningsfull. De mente denne oppgaven var en forutsetning for at andre oppgaver igjen kunne bli utført på en god måte, og at de så viktigheten av ryddighet på biblioteket med tanke på

## Data og diskusjoner

brukerne. Det dataene våre tydelig viser her, er at informantene ser sine oppgaver som viktige for helheten til organisasjonen. De forstår at dersom noen oppgaver ikke blir gjort, så påvirker dette resten av bedriften og til syvende og sist brukerne av biblioteket. Ravn påpeker at noe gir mening dersom en ser oppgavene i en større sammenheng, som passer inn i en større kontekst. Det er nettopp dette som gjør at arbeidsoppgaven rydding føles meningsfull. Ikke det å fysisk flytte en bok fra ett sted til ett annet, men det at en ser nytten av nettopp denne oppgaven (Ravn, 2008). Vi kan også se at Antonovsky vektlegger det å se de små delene inn i en større helhet, og at det oppleves meningsfylt når en ser at sitt bidrag spiller en viktig del av det store (Hanson, 2004).

Seligman definerer det meningsfylte liv med det å benytte seg av sine egenskaper til å bidra i fellesskapet. Dersom man tolker dette inn i arbeid med mening så kan det forstås som følgende; det meningsfulle arbeid består av å bruke sine evner og talenter til å bidra i fellesskapet, både innad i organisasjonen og i samfunnet, og å se sin rolle i denne sammenheng (Seligman, 2002). Vi ser dette i lys av verdiskapning og det å være en bidragsyter, og ser da at ansatte på Arendal bibliotek i stor grad evner å se verdien av sitt arbeid og at de benytter sine personlige egenskaper til å være en nytte for samfunnet. Det å hjelpe et barn med lekser krever noen egenskaper av de ansatte, og det er heller ikke en selvfølge at alle mennesker innehar disse egenskapene. Vi opplever at informantene ser denne sammenheng, og at de derfor ser på denne kjerneoppgaven som meningsfull.

Thorsrud og Emerys psykologiske jobbkrav fra 1960 støtter opp under viktigheten av å se sammenhengen mellom egne oppgaver og omverdenen. Disse kravene er satt opp med tanke på å øke arbeidstakernes jobbtilfredshet og produktivitet (Einarsen og Skogstad, 2000). Vi vil her igjen understreke at det å være tilfreds med arbeidet ikke nødvendigvis betyr at en oppfatter arbeidet som meningsfylt. Vi kan her referere til Hertzbergs tofaktor teori hvor det kan differensieres mellom motivasjon og hygienefaktorer (Kaufmann & Kaufmann, 1998). Vi ser at det å se sine oppgaver i en større sammenheng kan sees på som en sterk motivasjonsfaktor. Det vil si at denne faktoren kan øke trivselen til de ansatte og at det derfor kan bidra til et meningsfylt arbeid, men at det ikke nødvendigvis betyr at alle ansatte opplever det slik.

Det blir uttrykt en viss frustrasjon blant informantene når de diskuterte sine arbeidsoppgaver, og denne frustrasjonene er relatert til stress. Utfordringen de skildrer er at de ikke får

konsentrert seg om sine kjerneoppgaver i den grad de ønsker, andre utenforstående saker tar til tider for stor tid. Dette kan f. eks være e-mail de selv ikke har nytte av. VIPS undersøkelsen viser at det er kjerneoppgavene i arbeidet som gir mening til ansatte. Undersøkelsen viser at det er oppgaven og dens betingelser som engasjerer, og de ønsker derfor fokus på disse oppgavene (Sørensen m. flere, 2008). Utfordringen til biblioteket som organisasjon er da å gi ansatte anledning til å kunne fokusere på disse kjerneoppgavene, uten å bli pålagt andre oppgaver de selv opplever som tilleggsoppgaver. Disse oppgavene kan for noen oppleves som stress og ser ut til å kunne påvirke kvaliteten på utførelsen av kjerneoppgavene. Tid er en ressurs noen av de ansatte opplever som mangelfull på biblioteket, og dette vil begrense deres håndtering av arbeidsoppgavene. Det å føle en håndterer oppgavene mener Antonovsky ligger til grunn for å kunne oppleve arbeidet som meningsfylt. Dette viser at tidsknapphet og stress vil igjen kunne redusere opplevelsen av mening (Hanson, 2004).

### 5.1.2 Samarbeid og kollegialt fellesskap

Relasjoner og samarbeidets rolle som meningsgiver i arbeidslivet kan vi benevne som det produktive fellesskap: mennesker er sammen om å produsere varer eller ytelser, som skaper verdi for andre (Ravn 2008). Det å arbeide i fellesskap og samarbeide med kollegaer er noe informantene verdsetter høyt. Dette er et tema hvor alle har noe de ønsker å uttrykke, da alle ser på det å jobbe i fellesskap som en positiv faktor.

*“Når vi jobber godt sammen. Utføre noe vi har bestemt sammen”.*

Det å jobbe sammen med sine kollegaer settes høyt og informantene samtykker alle i at det oppleves meningsfylt å samarbeide med gode kollegaer. De ønsker å få oppriktige tilbakemeldinger fra hverandre.

*“Vi må ha et godt samarbeid for å komme frem til noe”.*

Vi mener informantene her evner å se at alle spiller en viktig rolle for bedriften og at de er avhengig av hverandre.

*“Utveksle erfaringer og samarbeide med andre”.*

Begge gruppene snakker mye om det å jobbe sammen og samarbeid i de forskjellige prosjektene. Informantene opplever det meningsfylt når de må jobbe mot et felles mål og føle at de står sammen.

“Vi bryr oss om hverandre, ganske inkluderende”. “Det er viktig med trygghet i forhold til de andre. Trygg på at du kan få støtte og hjelp når du trenger det”.

På spørsmålet om det er noen faktorer som er viktigere enn andre i en arbeidssituasjon med stadige endringer så trekker begge gruppene frem viktigheten av et godt kollegialt samarbeid.

Ut i fra våre resultater ble samarbeidet mellom kollegaene på Arendal bibliotek bare betegnet med rosende ord. Dette kan selvfølgelig ha sammenheng med at vi bare hadde gruppeintervjuer, og at gruppen selv la en sensur seg i mellom. Det er også viktig å ha i mente at vi tok utgangspunkt i bedrifter som vi oppfattet, gjennom media, hadde et bra psykososialt arbeidsmiljø. Felles for denne grupperingen er at et godt samarbeid gir trivsel på jobben. Noe som igjen ser ut til å påvirke den subjektive opplevelsen av mening.

### 5.1.2.1 Diskusjon av kategorien: Samarbeid og kollegialt fellesskap

I vår modell plasserer vi samarbeid og kollegialt fellesskap inn under *egennytte*, henholdsvis det produktive fellesskap. Men vi ser at det også vil ha elementer i seg som kan komme inn under *samfunnsnytte*, og da tenker vi på det bidraget som en arbeidstaker bidrar med i sitt arbeidsmiljø.

Et av Thorsrud og Emerys psykologiske jobbkrav er behovet den enkelte har for anseelse, respekt og støtte (Einarsen og Skogstad, 2000). Dette er noe informantene tydeliggjør i sin refleksjon. De viser til viktigheten av å jobbe sammen med kollegaer og samarbeide mot felles mål. Informantene uttrykker at de opplever det meningsfylt å føle at de står sammen for å takle utfordringer og nye prosjekter. Vi kan her trekke linjer til Karasek & Theorells kravkontroll-støtte modell hvor støtte fra omgivelsene kan spille en viktig rolle for å møte de krav og forventninger som stilles i arbeidet. Informantene uttrykker at samarbeidet de har på arbeidsplassen gjør prosjektene mer overkommelige, dette fordi de alle bidrar med ulike egenskaper. Informantene viser til at de da utfyller hverandres svakheter og styrker. Det kan se ut til at det samarbeidet de har om felles prosjekter fører til et støttende fellesskap også når det gjelder andre områder. Vi kan ikke uten videre konkludere med at vi med et slikt støttende fellesskap kan trekke likehetstegn til at de da opplever kontroll i arbeidet, men de vil allikevel ikke oppleve kravene fra omgivelsene som like problematiske (Hvid, 2009).

Vi opplever at informantene også gir uttrykk for at stress til tider kunne være et uro moment i hverdagen, og at de kunne føle en viss utilstrekkelighet i arbeidet. Det kan tolkes dit hen, til tross for at de opplever fellesskapet som støttende, at kravene til tider kan bli for høye. Dette kan både være krav fra ledelsen og fra andre kollegaer. Dette innebærer igjen at mangel på jobbkontroll kan føre til økt stress i arbeidslivet, og at samarbeidet til tider kan oppleves som press. Lazarus betrakter stress som opplevelsen av muligheter eller trusler som individet mener er viktige, og som det opplever og ikke kunne håndtere. Hva som oppleves som stress er individuelt. Noen liker at arbeidet kan være preget av stress, mens andre ikke mestrer dette. (Kaufmann & Kaufmann, 1998). Dette kjenner vi igjen i resultatene. Noen gav uttrykk for at de opplevde hverdagen til tider stressende, mens andre ikke kjente seg igjen. Dette kan selvfølgelig i tillegg til den individuelle faktoren, skyldes forskjell på ansvarsområder og arbeidsoppgaver blant våre informanter.

I et kollegialt fellesskap ser vi at tillit er en faktor som bør være tilstede for å nå felles mål og for å føle trygghet i miljøet. Informantene uttrykker at trygghet i miljøet er viktig, at de må føle seg trygge på at de får den støtten de trenger når det er nødvendig. Vi mener at den tryggheten de her snakker om kan forstås som tillit. Tillit betyr at samarbeidet og kommunikasjonen oppleves positivt fordi det er fravær av kontroll og samtidig et uttrykk for anerkjennelse mellom partene (Kassah, 2007). Informantene uttrykker altså et ønske om at arbeidsmiljøet bør være preget av tillit, og at anerkjennelse fra ledelsen er et viktig bidrag. De uttrykker at de har tillit til hverandre og til ledelsen, og at ledelsen gir gode tilbakemeldinger på det arbeidet de gjør. Gulbrandsen påpeker at ledere tolker graden av den ansattes kompetanse, lojalitet og motivasjon som tegn på tillit (Gulbrandsen, 2001). De ansatte legger derimot vekt på anerkjennelse fra ledelsen, noe vi gjenkjenner fra undersøkelsen på biblioteket.

Ravn diskuterer det produktive fellesskap, og vi mener det er nettopp dette informantene reflekterer over. Ravn tar for seg det fellesskapet som arbeider sammen mot felles mål, at de sammen håndterer oppgavene (Ravn, 2008). Dette kan lede oss mot Antonovskys teori, opplevelsen av sammenheng, som utdyper viktigheten av å håndtere de daglige oppgavene. Dersom fellesskapet oppleves som en ressurs for å møte de kravene som stilles, så vil det gjøre at en håndterer arbeidshverdagen bedre. Dette vil, ifølge Antonovsky, øke muligheten for opplevelsen av mening (Hanson, 2004). Dersom ansatte opplever et støttende fellesskap preget av tillit, så mener vi dette kan gjøre at de bedre håndterer sine arbeidsoppgaver. Det vil

selvfølgelig være totalen av ressurser tilgjengelig som vil være avgjørende for om de opplever at de kan håndtere alle sine arbeidsoppgaver, og vi kan derfor ikke konkludere med at alle disse ressursene er tilgjengelig.

### 5.1.3 Kompetanseutvikling

Alle ansatte er avhengig av kompetanse i en eller annen form. Ravn skriver nettopp at det gir mening i arbeidet å få brukt sine styrker og talenter for å realisere sitt potensial. For å videreutvikle seg og mestre nye utfordringer i arbeidslivet, er en arbeidstaker avhengig av kompetanseutvikling (Ravn, 2008).

Begge gruppene uttrykker et ønske om å utvikle seg, spesielt for å ha nok kompetanse til å kunne utføre sine kjerneoppgaver optimalt. Dette for å oppleve mestring i arbeidet. Noen ønsker økt kompetanse for å møte det økte kravet og forventningene publikum har til de som kundebehandlere. Og noen har et behov for å utvikle seg selv fordi de ønsker økt kunnskap på forskjellige områder uten at det er nødvendig i arbeidshverdagen.

*“Lære å beherske nye arbeidsredskaper / teknikker”.*

Dette blir uttrykt med tanke på å møte det økte behovet yngre mennesker har for IT som arbeidsverktøy. Informantene ønsker å møte publikum på en annen måte enn tidligere, og håper å nå frem til den yngre generasjon.

*“Mestre jobben, og gleden av å gjøre den”.*

Nettopp det å føle at en gjør en god jobb, oppleves meningsfullt. Informantene ønsker å få nok kunnskap til å mestre sine kjerneoppgaver slik at de kan konsentrere seg om disse oppgavene. De ønsker å ta nye utfordringer og forberede seg til disse ved å øke sin kompetanse innenfor området.

*“Bidra til å lære andre noe”.*

Begge gruppene uttrykker et ønske om at alle skulle få muligheten til å utvikle seg, og at de gjerne selv vil bidra for at dette skal kunne gjennomføres. Informantene reflekterer over at de selv lærer av å lære bort, og at det i tillegg kan være en god faktor mellom kollegaer.



Vi kan se ut fra våre data at informantene ønsker kompetanseutvikling for å kunne møte nye behov og krav fra brukerne. Denne kompetansen ønsker de å tilegne seg for å kunne bidra til at brukerne får den hjelpen de har behov for, men også for å oppleve mestring i arbeidet. Informantene ønsker også å bidra til at andre ansatte får den kompetanseutviklingen de har behov for, og opplever det meningsfylt å kunne ta del i dette.

### 5.1.3.1 Diskusjon av kategorien: Kompetanseutvikling

Kompetanseutvikling velger vi i hovedsak å plassere inn i kategorien *egennytte*, under både kompetanseutvikling og det produktive fellesskap. Vi ser allikevel også at dette feltet kan plasseres inn under *samfunnsnytte*, som vil bli nærmere forklart senere i dette kapitlet.

Behovet for å kontinuerlig lære noe i jobben er et av Thorsrud og Emerys psykologiske jobbkraav (Einarsen og Skogstad, 2000). Dette behovet uttrykker også informantene at de har. De ser at mange brukere har ulike behov, og at disse behovene forandrer seg i takt med endringer i samfunnet. Det informantene ønsker er å få riktig kunnskap til å møte disse nye behovene. Både av egeninteresse, for å føle trygghet i jobben, på grunn av gleden av å lære noe nytt, men også av interesse for brukerne. Her kommer vi inn på det å være bidragsytere, informantene ønsker å hjelpe andre og tilføre brukerne av biblioteket sin nye kompetanse. De viser i tillegg at de ønsker seg ny kompetanse innen IT for å kunne tiltrekke seg og være attraktive for, nye brukergrupper.

Næss har reflektert over ønsket vi har om å tilfredsstille egne behov, og at denne utfoldelsen vil oppleves som meningsfull (Næss, 2002). Dette er et punkt vi opplever kom til syne under refleksjonene. Enkelte snakker om et ønske de har om å tilegne seg ny kunnskap, som ikke nødvendigvis har noen relasjon til dagens arbeidsoppgaver i bedriften. Dette kan både være interne kurs, men også utdanning som ikke har noe med bedriften å gjøre. Vi kan velge å tolke dette som egoistiske ønsker, uavhengig av om denne nye kunnskapen skulle kunne nyttes i bedriften eller om det er i sikte på en ny jobb med nye oppgaver. Vi vil allikevel ikke si at det bør være negativt for bedriften at ansatte tilegner seg ny kompetanse som ikke er direkte relatert til dagens arbeidsoppgaver. Dersom denne nye kunnskapen fører til økt selvtillit, opplevelse av mestring og eventuelt en utvikling av andre personlige egenskaper, så kan allikevel dette føre til økt produktivitet eller på annen måte komme bedriften til gode.

## Data og diskusjoner

En av Eagletons grunnpilarer for å se på arbeidet som meningsfylt er å ha anledning til å bruke sine styrker og talenter, og få anledning til å utvikle sitt potensial (Ravn, 2008). Vi kunne se at flere nevner det å lære bort, formidle, som noe de opplever meningsfylt. Informantene uttrykker at det å lære bort til andre fører til egenlæring. Vi kan relatere dette til Wenger, han betrakter læring som en forhandling av mening i praksisfellesskapet på arbeidsplassen. Her vektlegges det at læring kan sees som en sosial prosess hvor medarbeiderne diskuterer og reflekterer innbyrdes (Wenger, 2002).

Karasek & Theorells krav-kontroll-støtte modell viser viktigheten av å ha kontroll over sine arbeidsoppgaver for å kunne møte krav fra omgivelsene (Hvid, 2009). Kompetanseutvikling kan være et verktøy for å skaffe kontroll over arbeidsoppgavene. Noen informanter reflekterte over et kurs de hadde hatt for å lære Playstation 2, nettopp for å møte den nye generasjonen på dennes premisser. De beskrev i detalj hvor avansert de opplevde dette spillet, men at det var utrolig gøy å mestre dette. Dette viste at de, fordi de økte sin kompetanse innen spillet Playstation 2, opplevde å møte omgivelsenes krav til ny kunnskap. Konsekvensen ble da økt kontroll over en ny arbeidsoppgave som var å holde spillgrupper for ungdom på biblioteket.

Vårt inntrykk etter refleksjonen i gruppene er at informantene har mulighet for å utvikle seg på områdene innenfor de arbeidsoppgavene de utfører, både via eksterne kurs og intern opplæring. Vi opplever at Kolbs læringssirkel (se figur 4) praktiseres på biblioteket (Levin og Klev, 2006). Ansatte spiller mye på hverandre, deler erfaringer og reflekterer i grupper. Det kan se ut til at de er kreative og løsningsfokuserte med tanke på nye arenaer for formidling. Det er allikevel ikke sikkert alle drar nytte av dette i like stor grad, det kan se ut som om noen faller utenfor dette og får en mer ensformig jobb med mindre variasjon og kollegialt samspill. Dette kan lett skje med oppgavene som er mer bundet, og det vil derfor oppleves mer utfordrende å få disse medarbeiderne inkludert i det daglige samspillet.

### 5.1.4 Medvirkning

Medvirkning, eller medinnflytelse som er ordet informantene benytter, vil innebære at avgjørelser tas i fellesskap og medføre reell medbestemmelse. Samtidig må man være bevisst på at det finnes ulik grad av medvirkning i ulike sammenhenger. Vi vil her vise hvordan deltakerne ser på medvirkning i sin bedrift.

”Jeg får god mulighet til å komme med forslag og ideer”.

Samtlige av informantene mente de hadde god innflytelse på sin arbeidshverdag.

“Vi har muligheten til å påvirke de områdene som angår oss selv”.

Informantene reflekterte her over at de ikke hadde medvirkning på alle områder, men at de hadde det på områder de anså som viktig. De hadde stor mulighet til å påvirke sin egen arbeidshverdag og sine kjerneoppgaver, noe de anså som essensielt.

Informantene har ellers lite å uttrykke angående dette temaet. De mente at medvirkning er viktig og at de selv har det på sin arbeidsplass. Informantene reflekterte ikke noe mer utover dette.

Ut fra det informantene uttrykker under refleksjonen så kan det se ut til at de har medvirkning innenfor visse områder, samtidig med at de på andre områder har liten grad av medvirkning. Dette kan ha sammenheng med at Arendal bibliotek ligger under Arendal kommune, noe som nok gjør at det på noen felt oppleves at de kun blir styrt ovenfra. Det var spesielt med tanke på organisatoriske endringer i Arendal kommune hvor de følte de hadde liten eller ingen grad av medvirkning. Dette kunne føre til frustrasjon og usikkerhet dersom disse endringer ville få store konsekvenser for deres arbeidshverdag.

#### 5.1.4.1 Diskusjon av kategorien: Medvirkning

Medvirkning vil vi plassere inn under *egennytte* i vår modell, men vi ser også at den kan plasseres under *samfunnsnytte*. I gruppediskusjonen kom det frem at informantene opplever medvirkning på noen områder, men ikke på alle. Vi ønsker å belyse dette nedenfor.

Beslutningskontroll er i Karasek og Theorells krav-kontroll-støtte modell beskrevet blant annet som muligheten til å påvirke beslutninger og til å bruke egne ferdigheter. Dette innebærer, som nevnt tidligere i oppgaven, det å ha anledning til å bruke sine kvalifikasjoner gjennom de arbeidsoppgavene en har, det å ha riktig kompetanse i forhold til kravene som blir stilt og påvirkningsmulighet (Hvid, 2009). Denne muligheten viser informantene at de har medinnflytelse i stor grad. De uttrykker at de har god innflytelse på sine daglige

arbeidsoppgaver. Det fører oss til VIPS prosjektet som viser at det nettopp er innflytelse på kjerneoppgavene som kan bidra til at de ansatte opplever arbeidet som meningsfylt. Vi kan her se en sammenheng med ønsket om å gjøre en god nok jobb. Dersom en ikke får påvirket sin arbeidssituasjon i stor nok grad, vil dette føre til en opplevelse av utilstrekkelighet (Thomassen, 2008). Dette går da utover det bidraget en ønsker å yte overfor omgivelsene.

Det å kunne treffe beslutninger, i det minste innenfor et avgrenset område, er et behov Thorsrud og Emery mener ansatte har for å oppnå jobbtilfredshet. Dette er et av de psykologiske jobbkraav som har blitt innarbeidet i Arbeidsmiljøloven (Einarsen & Skogstad, 2000). Det kan se ut til at informantene opplever en beslutnings og påvirkningsmulighet innenfor sine arbeidsoppgaver. De uttrykker derimot at de har liten innflytelse på forhold som påvirker Arendal bibliotek i sin helhet. Dette vises når de reflekterer over organisatoriske endringer i Arendal kommune som igjen kan påvirke deres hverdag. Som nevnt tidligere så kan organisatoriske tiltak være grunnleggende for å løse arbeidsmiljøproblemer. Dette kan også virke motsatt. Dersom beslutninger fra kommunen fører til organisatoriske endringer i bedriften, så kan dette påvirke arbeidsmiljøet. Dette kan føre til en jobbtrygghet. Tilliten ansatte har til kommunen som arbeidsgiver vil også være truet dersom de opplever at de ikke blir sett (Sørensen m.fl., 2008). Informantene uttrykker at de støtter hverandre og at de deler opplevelse av å bli styrt ovenfra. De viser en solidaritet seg imellom, som kan minne om Lysgaards arbeiderkollektiv (Lysgaard og Kalleberg, 2001). Ansatte på biblioteket kan muligens sies å være i et spenningsforhold mot beslutningstakerne i kommunen. Informantene viser stor enighet og støtte til hverandre i diskusjonen rundt de organisatoriske endringene som biblioteket har gjennomgått. Levin og Klev tar for seg to grunnpillarer de mener er en forutsetning for gode prosesser, reel medvirkning og kollektive læringsprosesser. Dette er mulige retninger som vil kunne imøtekomme informantenes uttrykk for behov for trygghet og forutsigbarhet, og vil være spesielt viktig endringer i organisasjonen. Ansatte er da med på å få et eierforhold til endringen ved å være delaktige, og flere vil da sitte med den samme kunnskapen og dermed en større grad av felles forståelse (Levin og Klev, 2006, Hanson, 2004).

Reel medvirkning, og repeterende erfaringer på dette i praksis, tenkes å kunne være en måte dekke behovet for forutsigbarhet og trygghet, som igjen vil kunne øke meningen for den enkelte. Det er da nødvendig at de ansatte opplever å ha innflytelse som samsvarer med de forventningene de har. Det vil være viktig å tilpasse medvirkningsnivået til den aktuelle setting, og gjøre medvirkningen reel (Arnstein, 1969). Informantene uttrykker at de i

endringsprosesser; styrt fra kommunen gjerne ville vært deltakende i prosessen. Men til tider opplever de seg selv som tilskuere med liten forventning om reel medvirkning.

Det å ha være del av en kollektiv læringsprosess betyr at de ansatte er med på å definere hva en bedrift trenger av kunnskap innad i bedriften, og hvordan arbeidsplassen skal kunne dekke dette. Individuelle behov settes dermed opp mot bedriftens behov, og kompetanseøking skjer i takt med bedriftens nytte. Slik vil kravene til den enkelte være i større samsvar med de kunnskapene den enkelte besitter, og resultatet vil kunne bli til økt kontroll for den enkelte (Leving og Klev, 2006). Informantene uttrykker at de tar del i denne prosessen, dersom de ønsker kompetanse innenfor et felt så får de ofte anledning til å ta et kurs eksternt, eventuelt opplæring internt. Men vi kan lese ut fra dataene at det kunne vært økt kommunikasjon på dette feltet, og at beslutningene om nye kunnskapsbehov i større grad kunne vært preget av dialog.

### 5.1.5 Yte bidrag

Å yte et bidrag kan beskrives som det å anvende den enkeltes evner og potensial hvor andre har bruk for en (Ravn, 2008). Det er denne definisjonen av bidragsytelse vi kan gjenkjenne hos informantene på biblioteket, og ved hjelp av sitater ønsker vi å belyse dette.

Bidragsytelse er noe alle gjør i større eller mindre grad, men det er bevisstheten rundt dette vi kan se hos informantene.

*“Samfunnsnyttig! Når du sier det, så er det min dypeste motivasjon.”*

I en av gruppene blir det reflektert rundt begrepet samfunnsnyttig. Informantene finner en felles plattform i at de alle ønsker å være til nytte for noen, at det oppleves meningsfylt. Informantene beskriver sitt arbeid som samfunnsnyttig, og at de opplever det meningsfylt å få mulighet til å tilføre brukerne ny kunnskap og hjelp via formidling.

*“Vi er heldige som har en jobb som er nyttig for andre,”* uttrykker en av bibliotekarene. Dette er alle enige i; det blir da nevnt at det føles godt å kunne hjelpe barn med lekser og lesing.

Informantene ønsker å yte et bidrag i samfunnet, og de opplever at jobben gir denne muligheten. Informantene opplever å oppnå dette ved at de bidrar til å tilføre brukerne ny kunnskap ved å utføre sine kjerneoppgaver.

### 5.1.5.1 Diskusjon av kategorien: Yte bidrag

Begrepet å *yte et bidrag* finner sin naturlige plassering i vår modell. Vi kan forstå det som både verdiskapelse og bidragsytelse.

Ravn forfattet fire faktorer i sin artikkel ”Mening i arbeidslivet” for å få mer oversikt over begrepet mening. En av disse faktorene er verdiskapning. Han beskriver det som følgende: ”*Ens arbeidsplass skaper reel verdi og livskvalitet for kunder og brukere*” (Ravn, 2008, s. 59). Det er nettopp dette informantene refererer til; de opplever at de øker brukernes livskvalitet ved å tilføre ny kunnskap via utlån og formidling. En av informantene uttrykte viktigheten av et bibliotek i samfunnet, og at de følte seg heldige som kunne jobbe på en slik arbeidsplass.

Informantene opplever også at de yter et bidrag til den enkelte bruker, nettopp ved å f. eks hjelpe barn med lekser. Informantene gir da et bidrag til enkeltpersoner og har mulighet til å gjøre en forskjell i hverdagen til brukeren. Vi kan her relatere dette til Eagltons to grunnpillarer for det meningsfylte liv. En av disse grunnpillarene er å tilgodese andres realisering av sine potensialer (Eagleton, 2007). Her kan selvfølgelig utfordringen være å ha tid nok til å yte i like stor grad som de ønsker, da tid vil kunne være en begrensende faktor. Dersom man ser dette i sammenheng med Antonovskys teori, om opplevelse av sammenheng, så kan nettopp tid være en faktor som kan redusere muligheten for å oppleve arbeidsoppgavene som meningsfulle. Der vil vi nok en gang komme tilbake til faktoren håndterbarhet, hvor tid og stress kan påvirke evnen til å håndtere utfordringer. Denne knappheten av tid kan da gå ut over muligheten til å yte og bidra etter ønske, og kan gå utover brukerne av biblioteket. Det vil spesielt gi de ansatte en følelse av utilstrekkelighet, og kan gjøre at de ikke ser arbeidsoppgavene som samfunnsnyttige. Og dermed at følelsen av å gjøre noe meningsfylt kunne bli redusert.

### 5.1.6 Tilbakemelding

Alle setter pris på anerkjennelse fra ledelse og kollegaer på det arbeidet de gjør. Dette kan være tilbakemelding på daglige oppgavene, så vel som fullførte prosjekter. Tilbakemelding kan gjelde anerkjennelse på en godt utført jobb, men kan også innebære et ønske fra ledelsen eller kollegaer angående korreksjon av utførelsen.

I grupperefleksjonene er informantene opptatt av det å bli sett og få tilbakemeldinger fra kollegaer. De ønsker alle å føle at de bidrar til noe positivt på biblioteket, og det er da viktig å få tilbakemelding på om de gjør nettopp det. Det er en faktor alle mener er viktig for opplevelsen av mening.

*“Jeg kan noen ganger ha en tvil og en usikkerhet på hva som er forventet av meg...”,* uttrykker en av de ansatte. Det å være klar over egen rolle kommer opp som et punkt på en av gruppene, og det ble en lengre diskusjon rundt temaet roller. De uttrykker en viss uklarhet angående hvilke roller og funksjoner den enkelte har. Noen snakker da om de en må forholde seg til, mens andre er mer opptatt av egen rolle. En uttrykker; *“Det kan være farlig å låse oppgavene for mye. Jeg vil ha armslag. Jeg vil kunne planlegge selv, det gir meg overskudd”*.

Data viser at informantene opplever en usikkerhet på om de utfører oppgavene etter forventet standard, noe som ser ut til å kunne føre til rolleforvirring. Informantene uttrykker at de ønsker anerkjennelse på de oppgavene de utfører og korreksjon dersom dette er nødvendig.

#### 5.1.6.1 Diskusjon av kategorien: Tilbakemelding

Vi velger å plassere tilbakemelding under produktivt fellesskap, det vil si *egennytte*. Vi ser at tilbakemeldinger kan plasseres inn under flere kategorier, men opplever og tolker det slik at det er den betydningen informantene på biblioteket legger i begrepet.

Illeris helhetsmodell viser viktigheten av å bevisstgjøre medarbeiderne deres verdi for andre (Illeris, 2006). Informantene på biblioteket ytrer et sterkt behov om tydelige og konstruktive tilbakemeldinger både fra ledere og kollegaer. De ønsker å gjøre en god jobb, og ønsker å vite om de innfrir de krav og forventninger som bedriften og kollegaer har.

Antonovsky setter meningsfullhet opp som en motivasjonskomponent. Arbeidet må være verdt å engasjere seg i, og kravene må være følelsesmessig forståelige (Hanson, 2004). Dette handler blant annet om at motivasjonen må være tilstede, og her kan vi trekke det til begrepet tilbakemelding. Ansatte må føle at det arbeidet de gjør sammenfaller med omgivelsenes krav og forventninger. Det vil i så fall engasjere og motivere til videre arbeid. Enten med ønske om å gjøre en bedre jobb eller en følelse av tilstrekkelighet. Tydeligheten av hvilke krav og forventninger det stilles til den enkelte vil kunne gi økt kontroll, som vist ved Karasek og Theorells krav-kontroll-støtte modell (Hvid, 2009). Rolleforvirringen blant noen av gruppedeltakerne kan muligens skyldes mangel på tilbakemelding og informasjon fra ledelsen og omgivelsene. Arendal bibliotek opplever flere små og store endringer. Ledelsen skal da, ifølge Arbeidsmiljøloven, bidra til en fortsatt meningsfylt og helsefremmende arbeidsplass. Det kan se ut til at begripelighet anses som viktig; de skal få informasjon nok til å se sin plass og rolle i organisasjonen, til å se sammenhengen. Stein Bråten sier at *”roller er et sosiologisk begrep som gjerne bestemmes ved de spesielle forventninger eller den bestemte handlemåte som knytter seg til en bestemt posisjon”* (Bråten, 1998 s.124). Ansatte skal også ha mulighet til å påvirke egen arbeidssituasjon og utvikle seg i takt med organisasjonen. Dette vil da øke muligheten for å oppleve omstillingen som meningsfull og helsefremmende (Klev & Levin, 2006, Hanson, 2004).

Det å kunne føle stolthet over det arbeidet som har blitt utført, og å føle at en mestrer sine oppgaver, kan gi mye til den enkelte. Det er nettopp det Ove Sletta(2003) diskuterer i sin artikkel<sup>17</sup>. Ved å søke utfordringer og føle mestring på jobb, mener han vi øker vår livskvalitet. Tilbakemelding på om utfordringene i arbeidet håndteres på en god måte er noe de fleste ønsker, og gruppedeltakerne ønsker også det. Dette tror vi er en av de store motivasjonsfaktorene i arbeidet. Dersom vi setter tilbakemelding inn i Hertzbergs tofaktor teori, så vil den komme inn som en motivasjonsfaktor (Kaufmann & Kaufmann, 1998). Det er en faktor som samsvarer med de to øverste trinnene i Maslows behovspyramide. Tilbakemelding og anerkjennelse kan gi sterk motivasjon til å yte en god jobb og til videreutvikling. Dersom ledelsen og kollegaer er flinke til å gi konstruktive tilbakemeldinger til hverandre, så kan de være med på å dekke hverandres behov på de øverste trinnene i Maslows behovspyramide (Borgenhammer, 1994). Under småpratningen i gruppene så

---

<sup>17</sup> [www.aftenposten.no/meninger/kronikker/article698295.ece](http://www.aftenposten.no/meninger/kronikker/article698295.ece)



## Data og diskusjoner

kommer det frem at informantene ser glede i å gi hverandre positive tilbakemeldinger, men at de alle gjerne kunne vært flinkere.

Under beskrivelsen av faktorer som kan bidra til meningsfullhet, så trekker Antonovsky inn det å bli sett av andre. Små ord og handlinger, hyggelige hendelser fra andre, kan bidra til å gjøre dagen meningsfull (Antonovsky, 2000). Ravn mener dette ikke kan beskrives som meningsfullt, men trivelige faktorer (Ravn, 2008). Vi opplever allikevel at slike små ting i arbeidslivet kan bidra til at den ansatte makter å håndtere andre utfordringer med større motivasjon, og at en da igjen kan oppleve mening. Krav-kontroll-støtte modellen viser nettopp hvordan støtte, dette da via f. eks positive og konstruktive tilbakemeldinger, kan bidra til økt kontroll i arbeidslivet.

### 5.1.7 Plassering av Arendal bibliotek i modellen for meningsopplevelse

Vi vil her forsøke å plassere informantenes egen opplevelse av mening i arbeidet. Dette er basert på våre observasjoner og fortolkninger, og vil derfor være et bilde i lys av vår forståelsesramme.

Dersom vi starter med *egennytte*, så kan vi nevne samarbeid og kollegialt fellesskap, kompetanseutvikling, medvirkning og tilbakemelding. Disse faktorene vil kunne påvirke utviklingen av egne styrker og potensialer, og falle inn under kompetanseutvikling og det produktive fellesskap.

*Samarbeid og kollegialt fellesskap* er en kategori som informantene selv karakteriserer som godt og trygt. De gir uttrykk for at de har et støttende fellesskap og at de drar mot felles mål. Denne kategorien kommer høyt opp, men vi mangler noe mer støtte og tilbakemeldinger til hverandre i dette kollegiale fellesskapet for å komme helt opp.

*Kompetanseutvikling* kommer også høyt opp på vår akse. Innenfor kompetanseutvikling så ser vi at informantene er godt fornøyde. De har mulighet for både intern og ekstern læring, og har mulighet for å komme med ønsker for videreutvikling. Det vi savner her er noe mer engasjement fra ledelsen med tanke på kompetanseutvikling. Vi ser at muligheten ansatte har

## Data og diskusjoner

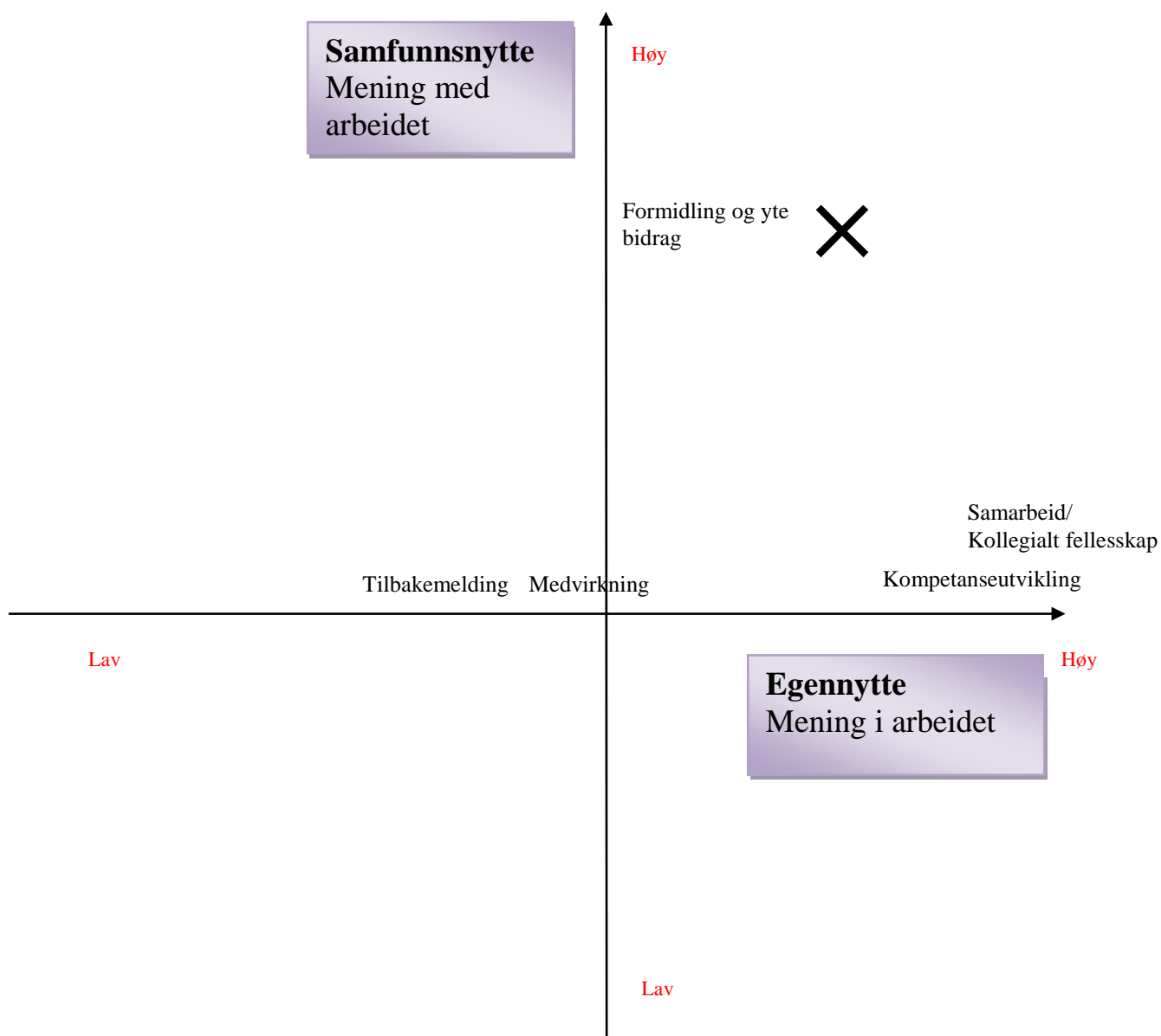
er god, men det kunne være et behov for at ledelsen er mer aktive og motiverende innenfor området.

De ansatte har stor *medvirkning* på sitt eget arbeid, men må forholde seg til Arendal Kommune som arbeidsgiver med de begrensninger det innebærer i forhold til medvirkning i overordnede organisatoriske grep og økonomiske rammer. Medvirkning har vi plassert midt i modellen, ved at de har klare begrensninger og rammer fra kommunen. Men vi opplever likevel at medvirkningen er relativt sterk innenfor de daglige oppgavene. Dette mener vi bidrar til at den totale opplevelsen av et produktivt fellesskap forsterkes.

*Tilbakemelding* er den av kategoriene som kommer lavest på modellen. Informantene savner tilbakemeldinger seg imellom og fra ledelsen, noe som vil kunne skape en usikkerhet i fellesskapet. Informantene gir også klart uttrykk for en rolleforvirring i sin jobb, noe vi har satt i sammenheng med tilbakemelding.

Når vi ser på *samfunnsnytte* så kan vi nevne *formidling* og *det å yte et bidrag*. Disse faktorene vil kunne påvirke opplevelsen av å skape verdi og muligheten for å yte et bidrag til omgivelsene, og velger her å diskutere disse faktorene i sammen. Grunnlaget for plasseringen på den loddrette akse viser til at de opplever stor grad av samfunnsnytte. De føler og uttrykker at de ser på arbeidsplassen som et viktig samfunnsbidrag og at de er med på å skape reel verdi i samfunnet. Selve formidling er den jobb aktiviteten som skaper størst engasjement hos informantene på Arendal Bibliotek, og er med på å trekke denne kategorien høyt opp på den loddrette linjen. Det vi tenker kan trekke noe ned er den opplevelsen de beskriver av utilstrekkelighet. Informantene opplever at de ikke alltid yter et godt nok bidrag i forhold til de forventningene de har til seg selv og de krav omgivelsene stiller. Vi ser her at noen organisatoriske tiltak kunne vært iverksatt for å øke opplevelsen av å yte et bidrag i samfunnet, og for å kunne bidra til at deres kollegaer opplever det samme.

**Figur 9: Modell for meningsopplevelse – Arendal bibliotek**



Plasseringen av Arendal bibliotek i modellen for meningsopplevelse er et forsøk på å illustrere det informantene uttrykker under gruppediskusjonene. Dette er selvfølgelig preget av vår forståelsesramme og våre tolkninger. Vi mener allikevel det vil kunne være en et godt utgangspunkt for videre arbeid på Arendal bibliotek. Vi kan se at de har trygghet innenfor sin egen plass i samfunnet, og at de opplever å være av nytte. Innenfor temaene medvirkning og tilbakemelding opplever vi det vil være størst utviklingspotensial for bedriften.

## 5.2 ICA Maxi Arendal

Vi vil presentere resultatene fra våre hovedgrupperinger på ICA Maxi, for så å drøfte fortløpende disse resultatene. Hovedgrupperingene er organisert etter resultatene, og de består av: samhold mellom kolleger, kundebehandling/service, utvikling og mestring, tilbakemelding, trygghet og humor og medvirkning. På slutten av kapitlet ser vi hvor ICA Maxi kan befinne seg i modellen for meningsopplevelse.

### 5.2.1 Samhold mellom kollegaer

Anseelse, respekt og støtte er noe alle arbeidstakere har behov for å få i løpet av en arbeidsdag. Kollegaene på en arbeidsplass kan bidra til å dekke disse behovene. I tillegg kan dette samholdet være grunnlaget for trivsel og hygge på en arbeidsplass, og være med på å skape en opplevelse av mening i arbeidet.

Begge gruppene uttrykker hvor viktig de syntes det er å jobbe med trivelige kollegaer og hvor viktig de mener samhold er for å ha et meningsfylt arbeid. Alle elleve informanter skriver uavhengig av hverandre at forholdet med kollegaer er viktig. Følgende sitater belyser dette godt:

*“Å kunne jobbe sammen med flotte kollegaer!” “Alltid blide, gode kollegaer!”*

Informantene vektlegger også hvordan de selv ønsket å bidra til at andre hadde en meningsfull dag på jobb ved å hjelpe hverandre og å prøve å gi hverandre positive tilbakemeldinger. Det ble sagt følgende:

*“Hver enkelt av oss må vise toleranse. Utfordringer å møte folk som er forskjellig fra oss. Vi må se menneskene”.*

Informantene mente de selv har et ansvar for at andre trives på jobb og at de alle må se hverandre. Dette var noe de andre gruppe medlemmene samtykket i.

*“Vi må få nye folk til å føle seg velkommen”.*

Her igjen uttrykker informantene at ansvaret ligger hos alle på arbeidsplassen med tanke på å ta vare på hver enkelt. De viser en evne til å se hvordan det er å være ny i et miljø og de har tro på at omtanke her er essensielt.

## Data og diskusjoner

*“Det er viktig å bidra og ta del i et positivt miljø”.*

Nok et utsagn som viser at informantene ser seg selv som ansvarlige for arbeidsmiljøet.

*“For butikken er kundene viktigst, for oss er arbeidsmiljøet viktigst”.*

Informantene reflekterte rundt hvor viktig miljøet var for den enkelte. Og de så også hvordan fornøyde kunder igjen kunne føre til et godt arbeidsmiljø. Fornøyde kunder gjør at en selv evner å tolerere hverandres ulikheter bedre.

*“Miljøet holder meg her!”.*

Flere sier at det er grunnen til at de arbeider på Ica Maxi. Noen forteller at de ikke hadde tenkt å jobbe så lenge i butikken, men miljøet seg i mellom er så godt at de ikke ønsker å skifte arbeidsplass. Dette viser at godt samhold mellom kollegaer kan i seg selv være nok til å trives på jobb og få gi den enkelte en opplevelse av mening. Under intervjuene opplevde vi at informantene hadde humor seg imellom, og at de lo med og av hverandre. Humor og latter var noe de selv mente var positivt for arbeidsmiljøet.

At arbeidsmiljøet og samholdet er viktig fikk vi bekreftet av våre resultater fra “historieverkstedet”, som spesielt gikk på det psykiske / sosiale arbeidsmiljø. Da vi spurte om betydningsfulle begivenheter som har preget virksomheten / arbeidsmiljøet, omhandler 5 av 10 punkter nettopp viktigheten av trivsel og sosiale sammenkomster mellom kollegaer. Det sto blant annet: *“fester og humør som smitter”* og *“sykkeltur i Danmark”*.

De forteller at de for to år siden begynte å jobbe på tvers av avdelingene, noe som de uttrykker har bedret arbeidsmiljøet. En informant sa: *“Litt kamp mellom avdelingene når vi startet. Nå jobber vi på tvers, det fungerer mye bedre”*. En annen informant på den andre gruppen sa: *“Arbeidsmiljøet er mye bedre nå enn for to år siden. Før var det alltid noe”*. Det ble også sagt: *“Føler alle drar i fellesskap, det er en styrke”*.

Begge gruppene uttrykte hvor viktig de mener arbeidsmiljøet er for trivselen, og at samholdet på arbeidsplassen er av stor betydning for opplevelsen av en meningsfull arbeidsdag.

I våre grupperintervjuer så vi tydelig at informantene ser på det som viktig med et godt samhold mellom kollegaene. Informantene opplever at alle bidrar i fellesskap, og at miljøet styrker den enkelte og butikken som organisasjon. I tillegg ser informantene viktigheten av at

alle tar ansvar for dette samholdet, og de ønsker å hjelpe nye medarbeidere til å bli en del av dette fellesskapet.

### 5.2.1.1 Diskusjon av kategori: Samhold mellom kollegaer

Vi mener kategorien samhold mellom kollegaer kommer inn under *egennytte* i vår modell. Et godt arbeidsmiljø er et resultat av at man ønsker å ha hygge og vekst i sitt arbeidsmiljø. Dette mener vi kan relatere til mening i livet. Det vil si det skapes av et ”egoistisk” ønske om å ha det bra i jobb sammenheng. Samtidig vil elementer i denne kategorien også falle inn under *samfunnsnytte*. Det gjelder der hvor deltakerne ser viktigheten av å se hverandre og gi hverandre positive tilbakemeldinger. Dette mener vi kan plasseres under bidragsyter.

Informantene legger vekt på det gode samholdet de har seg i mellom, og sier ved flere anledninger at samholdet betyr mye for den enkeltes trivsel på arbeidsplassen. Det gode samholdet mellom kollegaer kommer inn under Ravns fjerde faktor - det produktive fellesskapet. Denne faktoren sier at det gir mening i arbeidslivet når man deltar i et produktivt fellesskap sammen med andre. Ifølge Ravn er fellesskapet basert på at mennesker er sammen om å produsere en vare eller en ytelse, som igjen skaper verdi for andre. Dette fellesskapet ser vi til dels i våre resultater. Vi mener at noen informanter ser sammenhengen mellom det samarbeidet de har og kvaliteten på selve utførelsen av arbeidet. For disse ansatte virker det som en positiv spiral der fornøyde kunder fører til et godt samarbeid, og et godt samarbeid fører til fornøyde kunder. Kollegaene hjelper hverandre i fellesskap til å se sin plass og sin mening i jobben. Hver enkelt er en del av et system, som felles trekker mot felles mål. Dette viser igjen hvordan alt henger sammen: Et godt arbeidsmiljø, utførelse av kjerne oppgaver og kompetanseutvikling for å kunne utføre sine arbeidsoppgaver. Alle faktorene er med på å skape en meningsfull arbeidssituasjon. Ravn og Antonovsky mener det er av vesentlig betydning at man ser at en inngår i en større sammenheng (Ravn, 2008, Hanson, 2004).

Noen informanter gir uttrykk for at kundene ser på butikken som viktigst, men at de selv mener arbeidsmiljøet kommer først. Dette viser en tendens til at de skiller mellom selve arbeidet og arbeidsmiljøet. Det vi kan spore er at disse deltakerne ikke har samme opplevelse av sammenheng som noen av de andre, men de opplever at samholdet seg i mellom gir dem

mening i arbeidet. Dersom fellesskapet oppleves som lite produktivt av deltakerne, men har karakter av hygge, så kan dette aspektet komme til å dekke over eller kompensere for en opplevd meningsløshet ved arbeidet (Ravn, 2008). Dette aspektet blir bekreftet av et par informanter som sier at grunnen til at de arbeider på ICA Maxi er det gode arbeidsmiljøet og ikke arbeidsoppgavene. Det vi ser er nettopp at disse deltakerne hadde høy kompetanse innenfor de områdene de arbeidet. Thorsrud og Emerys psykologiske jobbkrav fra 1960 støtter opp under viktigheten av variasjon i arbeidet. Kravene er satt opp med tanke på å øke arbeidstakernes jobbtilfredshet og produktivitet (Einarsen og Skogstad, 2000). Vi tror at nettopp variasjon og nye arbeidsoppgaver ville kunne gi dem økt mening i arbeidet. Hanson mener at trivsel og hygge på arbeidsplassen kan oppleves som meningsfylt. Det kan derfor også tolkes dit hen at ansatte opplever sin arbeidshverdag gir mening nettopp pga det gode arbeidsmiljøet (Hanson, 2004).

Arbeidsmiljø mener vi kommer inn under hygienefaktorene til Herzberg, det vil si faktorer som lønn, bedriftens politikk, jobbsikkerhet, arbeidsforhold, relasjoner og familieforhold. Samtidig er mennesker forskjellige og mening i arbeidslivet er forskjellig fra menneske til menneske. Noen av informanter kan ha mer behov for motivasjonsfaktorer som anerkjennelse, status, vekstmuligheter, ansvar og jobbinnhold. (Einarsen & Skogstad, 2000, Kaufmann & Kaufmann, 1998). Dermed ser vi at for noen informanter blir ikke motivasjonsfaktorene i like god grad tilfredstilt. Herzberg sier at dette ikke nødvendigvis skaper mistrivsel blant disse informantene, men det kunne ha økt trivselen. Som nevnt tidligere så sier Hanson at en positiv opplevelse mellom kollegaer kan bidra til økt mening i arbeidslivet. Dette gjenkjenner vi godt i resultatene, ved at samtlige av informantene setter opp det gode arbeidsmiljø som en faktor som gir dem mening i arbeidet. Samtidig mener vi at for noen ansatte kan det gode arbeidsmiljøet eventuelt veie opp for opplevelsen av mangel på mening i selve jobben (Hanson, 2004, Ravn, 2008). Uansett på hvilken måte arbeidsmiljøet virker på de ansatte er det interessant å observere hvordan et godt samhold mellom kollegaer påvirker opplevelsen av mening i arbeidet.

Et godt samhold mellom kollegaer vil ha betydning for Wengers teori om praksisfellesskap. Har man et godt samhold seg imellom, legges arbeidsforholdene til rette for å utvikle et godt praksisfellesskap. Læring og vekst vil kunne komme naturlig i et slikt praksisfellesskap (Wenger, 2002). Dette viser hvordan samhold mellom kollegaer og et godt læringsmiljø henger sammen og er avhengig av hverandre. Karasek & Theorells krav-kontroll-støtte

modell viser også viktigheten av sosial støtte innad i arbeidsmiljøet. Karasek og Theorell sier at arbeidsmiljøet bør være preget av relasjoner som oppleves støttende i en ellers utfordrende arbeidshverdag. Denne støttende funksjonen finner vi igjen i resultatene. Flere informanter beskriver at det er viktig å se hverandre og gi hverandre positive tilbakemeldinger. Dette vil vi si kommer inn under *egennytte*, og vi vil plassere det under bidragsyter når andre har bruk for en som kollega. En av Eagltons sine grunnpilarer for det meningsfulle liv, som er et ønske om å bidra og være noe for andre, mener vi kommer frem som positivt på ICA Maxi. Dette mener vi er med på å forsterke det gode samholdet og miljøet i butikken, ved at informantene viser at de er opptatt av at kollegaene også skal bli sett (Eagleton, 2007).

Antonovsky har satt opp relasjon til kolleger, humor og trivelig miljø inn i kategorien meningsfullhet. Der har han også kategorisert trivselsaktiviteter, det vil si sosiale aktiviteter gjort sammen med arbeidskolleger (Hanson, 2004). Informantene ser viktigheten av å ha et godt fellesskap, ved å ha forskjellige arrangementer seg i mellom på fritiden. Vi kunne se at dette er med på å skape det gode fellesskapet. På historieverkstedet er det disse arrangementene deltakerne trekker frem når de skal beskrive betydningsfulle begivenheter som har preget bedriften og arbeidsmiljøet.

Et annet tiltak som ICA Maxi innførte for to år siden, er at alle ansatte skulle lære seg de forskjellige arbeidsoppgaver som er i bedriften. Samtlige av informantene trekker dette tiltaket frem som positivt. De ansatte lært seg flere oppgaver, slik at de kan rullere i butikken. Slik det fungerte før var en ansatt stasjonert ved en avdeling. Det vil si at hvis man jobbet i kassen, var det der en jobbet. Slik det er nå kan et flertall jobbe på tvers av avdelingene. Det blir forventet at hvis en jobber i kassen, så må en også kunne frukt og grønt avdelingen. Dette tiltaket ser vi har økt ansattes forståelse for hverandres jobber. De har blitt bedre kjent med hverandre på tvers av avdelingene, og de har økt sin kompetanse på flere områder. Tiltaket kan direkte relateres til et av Hertzbergs virkemiddel for å skape en meningsfull arbeidssituasjon; Å benytte jobbrotasjon. Ved å bruke slike virkemidler vil en arbeidsgiver sørge for å utvide og berike et arbeid. En jobbutvidelse vil bety at arbeidet organiseres i et større naturlig hele, mens jobb-berikelse er knyttet til større ansvarlighet og selvstedighet. Hertzbergs konklusjon er at organisasjoner burde satse på jobb-berikelse. (Kaufmann & Kaufmann, 1998, Busch og Vanebo, 1995). Som det står i Busch og Vanebo (1995, s.305): *”Hertzbergs teori gir oss viktige retningslinjer når vi skal utvikle mer meningsfylte jobber for medarbeiderne”*. Tiltaket mener vi har økt ansattes mening i arbeidet. De har fått bedre



forståelse for hverandres arbeidsoppgaver, noe som gjør at samarbeidet på tvers av avdelingene har blitt naturlig. De har også fått muligheten til å utvikle seg og øke sin kompetanse på andre områder i butikken. Ved å trekke paralleller til Antonovskys (Hanson, 2004) teori om opplevelse av sammenheng, ser vi at dette tiltaket har økt *begripeligheten*. Dette fordi de ser butikken mer som en helhet, og ikke bare konsentrerer seg om den avdelingen de jobber på. Samtidig har de fått økt sin *håndterbarhet* ved kompetanseheving. Sammen mener vi dette har ført til en større *meningsopplevelse* av arbeidet.

Tiltaket er et eksempel på et organisatorisk tiltak som får stor betydning for enkeltindividet. Jacobsen skriver i sin bok at når man fokuserer på organisasjonsendring er det nødvendig, men ikke tilstrekkelig, å forstå hvordan enkeltindivider utvikler seg og endres. Dette fordi organisasjoner består av flere mennesker som samhandler. For å forstå organisasjonsendring, må man forstå hvordan både individer og grupper endrer seg, men også hvordan forholdet mellom grupper endres. (Jacobsen, 2004). Ved at vi ser på meningsbegrepet er vårt fokus først og fremst på individnivå, men dette henger nøye sammen med systemnivå og relasjoner. Endringer i en av dem vil påvirke de andre.

### 5.2.2 Kundebehandling / Service

Ansatte i serviceyrker opplever kundebehandling som en av sine kjerneoppgaver. Kundebehandling og service kan innebære både det og fysisk å sitte i kassen eller hjelpe en kunde i butikken. Det å ha fornøyde kunder og å gi dem en god opplevelse føles meningsfylt for informantene. Nedenfor har vi illustrert opplevelsen ved hjelp av sitater.

*“Det føles meningsfullt å gjøre kundene fornøyde”.*

Informantene reflekterte her over hvor enkelt det egentlig var å gjøre kundene fornøyd, og at de alle ønsket å yte best mulig kundebehandling.

*“Godt å vite at kundene har bruk for meg”.*

Informantene opplever at de faktisk har muligheten til å gjøre dagen bedre for kundene ved å være behjelpelig eller ganske enkelt blid og hyggelig. Dersom de får en følelse av å bidra til en positiv opplevelse, så oppleves det meningsfylt for ansatte.

## Data og diskusjoner

*“Det er gøy å møte mange forskjellige mennesker”.*

Informantene gir uttrykk for at det er gøy å møte både kjente og nye ansikter. De synes at det er hyggelig med faste kunder de kjenner igjen og som de kan slå av en liten prat med. Og at det er hyggelig når kunder gir inntrykk av at de også kjenner dem igjen. Informantene uttrykker også at de synes det er gøy med nye kunder. Nettopp det at kundene er så forskjellige, ser ut til å gi mer variasjon i hverdagen til de ansatte.

Noen informanter er bekymret over at de ikke alltid får gitt den kundebehandlingen de ønsker. En informant sier følgende: *“ Presset går utover fritid og forhold hjemme. Klager i korridorene, så det går ikke utover kundene. Vi er ofte her lenger enn vi skal. Går ikke hjem om det er noe mer som må gjøres. Vi har høy arbeidsmoral”*. I våre gruppeintervjuer ser vi derimot at stress kan oppleves forskjellig. En informant sa: *“Jeg synes det er gøy å sitte i stress. Tiden går fortere. Gøy når det er hektisk”*. En annen fortalte: *“Kundene tror at vi slår inn galt bevisst. Jeg synes ikke det er kjekt. Det gjør noe med meg når kundene er misfornøyd”*.

Å yte god service og kundebehandling er noe som gir våre informanter en god følelse, og som de selv sa ga dem mening i arbeidet. Informantene opplever det meningsfylt å møte mange forskjellige kunder og bidra til å gi kundene en god opplevelse i butikken. Det å føle seg nyttig i arbeidet gir informantene mening. Men det er faktorer som påvirker informantenes evne til å gi god kundebehandling. På spørsmål om svakheter med arbeidsmiljøet, så er stress i arbeidet beskrevet. Dette blir trukket frem av begge gruppene. Det kan være stress ved å være for få på jobb, stress ved at kunden misforstår tilbud, og stress når det går noe galt i kassen som de ikke har kontroll på.

### 5.2.2.1 Diskusjon av kategori: Kundebehandling / Service

Kundebehandling/service plasseres som *samfunnsnytte* i vår modell. Ved å gi god kundebehandling/service, vil man kunne skape verdi for andre. Et flertall av informantene skriver at service og kundebehandling gir mening i arbeidet. Dette er sammenfattende med resultatene fra VIPS undersøkelsen som sier at det er selve arbeidet slik det fremtrer som gir mening til arbeiderne. På ICA Maxi er informantene tydelige på at møtet med kundene er avgjørende for deres arbeidsdag, og de fleste anser service til å være en av deres viktigste

oppgaver. VIPS undersøkelsen viser at det er avgjørende at man fokuserer på selve kjernen i arbeidet: oppgaven eller oppgavene og deres betingelser. De representerer arbeidets formål og nødvendighet (Sørensen m. flere, 2008). Mange av informantene nevner service som en faktor som gir mening, men ingen reflekterer mer om hvorfor det gir mening. Peter Olsèn sier opplevelsen av at man mestrer arbeidet og bidrar til oppgaven, slik at produktet blir nyttig og har kvalitet, er omdreiningspunktet i en positiv opplevelse i arbeidet. Dette er også drivkraften i ny meningsskapelse, viser undersøkelsen fra VIPS prosjektet. Et av Thorsruds psykologiske jobb krav tar opp viktigheten av å se sammenheng mellom arbeidet og omverdenen. Dette påvirker arbeidstakeres motivasjon på en gunstig måte ved å fremme jobbtilfredshet og jobbproduktivitet (Olsèn, 2008, Einarsen & Skogstad, 2000, Kaufmann & Kaufmann, 1998).

Ved at noen av informanter ikke nevner service som en faktor som gir mening i arbeidet, kan man spore nettopp det Thorsrud og Olsèn, Ravn og Antonovsky understreker. Viktigheten av å se sitt arbeide i en større sammenheng. Det er også verd å merke seg at dette er de samme deltakerne som anså arbeidsmiljøet som den viktigste grunnen til å arbeide på ICA Maxi. Dette kan vise at de kan ha fjernet seg litt fra sine kjerneoppgaver. Vi kan her se noen paralleller til Karl Marxs teori om fremmedgjøring (Marx i et bind, 1973, s.22).

Å yte god service er viktig for informantene. For å kunne utføre sine arbeidsoppgaver blir stress trukket frem som en negativ faktor. Samtidig er det interessant å se forskjeller mellom mennesker. En informant uttrykker at det er gøy å sitte i kassen når det er mye å gjøre og litt hektisk, mens en annen opplever det som negativt stress. Men vi er nødt til å forstå menneskelige forskjeller dersom vi ønsker å forholde oss til individet på en effektiv måte. Stressresponsens grad og art vil variere fra person til person. Det som skaper stress hos en person, kan bli sett på som en utfordring av en annen (Jakobsen, 2004). Det kan oppfattes som om noen av informantene oppnår en flyt i sitt arbeide når det er hektisk. De opplever å mestre utfordringene og glemmer dermed tiden, de er bare fokusert på sine arbeidsoppgaver. Dette passer med beskrivelsen av når man er i flytsonen, at både utfordringer og ferdigheter er høye. Samtidig så tøyser en sin kapasitet med store sjanser for å lære nye ferdigheter, øke selvtilliten og utvide sitt personlige repertoar (Csikszentmihalyi, 1997).

I de situasjonene hvor informanter ikke føler kontroll, så opplever de å føle stress. Dette kan være feil prising eller andre episoder informantene ikke har kontroll på. I følge Benner skjer

det forandringer i konteksten mennesket befinner seg i, i forbindelse med nye og ukjente situasjoner. Da strekker ikke menneskets tidligere selvforståelse, bakgrunnsforståelse eller kroppslige intelligens til og det oppleves som stress (Benner, 1995). Her kan vi også trekke paralleller til Karasek & Theorells krav-kontroll-støtte modell (Einarsen og Skogstad, 2000). Å inneha riktig kompetanse i forhold til ulike krav som blir stilt i arbeidet vil ha stor betydning for om arbeidsplassen oppleves som meningsfull. Informantene beskriver situasjoner som stressende når de ikke har kompetanse til å mestre de nye utfordringene. Det kan for eksempel være nytt dataanlegg. Det vil da være av betydning at de ansatte har de rette kvalifikasjoner for å kunne utføre eller rette et oppstått problem, for igjen å unngå en stresset situasjon.

Mange av informantene ser det å gi service og kundebehandling som meningsfullt i arbeidet. Vi kan allikevel ikke se, ut i fra våre resultater, at de ser på seg selv som samfunnsnyttige i den forstand som vi beskriver. Dette kan skyldes våre metoder og at vi ikke introduserte dem for begrepet *samfunnsnyttig*. Vi kan uansett se at de opplevelsene de har i samhandling med kundene oppleves meningsfullt. Informantene reflekterte over hvor godt det føles å hjelpe kunder og gjøre de fornøyd. Ubevisst så ser de her at de kan gjøre en forskjell for kundene i deres hverdag. Det kan være det å småprate med eldre mennesker som ikke treffer så mange andre i løpet av en dag. For disse kundene så kan dette møtet bidra til at de får en god dag. Dette kan også gjelde kunder som har opplevd noe vondt på det personlige plan, som da føler seg sett når de får et smil og en hyggelig hilsen i butikken. Informantene ser at de dermed kan gjøre en forskjell for disse menneskene, selv om de ikke selv benytter ordet *samfunnsnyttig*. Det kan henge sammen med at ordet i seg selv ikke faller naturlig. Ved å øke de ansattes bevissthet av at deres jobb har en samfunnsnyttig funksjon, mener vi at det kan øke de ansattes opplevelse av mening i arbeidet ytterligere.

### 5.2.3 Utvikling og mestring

For å videreutvikle seg og mestre utfordringer i arbeidslivet, er en arbeidstaker avhengig av kompetanseutvikling. Gjennom kompetanseutvikling får ansatte muligheten til å øke sine kunnskaper og ferdigheter, slik at man kan realisere sitt potensial, som igjen er med på å skape mening i arbeidslivet for den enkelte.

## Data og diskusjoner

Informantene er opptatt av muligheten for utvikling og mestring. De er samstemte i at det å kunne utvikle seg øker opplevelsen av mening i arbeidet. Informantene ønsker å lære nye arbeidsoppgaver og skape variasjon i arbeidshverdagen. Under denne kategorien ser vi at informantene skriver mye om utvikling og mestring som gir mening til arbeidet, men de uttrykker lite muntlig angående dette temaet. De uttrykker heller ikke noe om hvordan dette kan skapes.

*“Når jeg har vært med på å få butikken opp – fine hyller og godt varetrykk – det føles godt”.*  
Her gir en av informantene uttrykk for hvor viktig det er å mestre sine arbeidsoppgaver.

*“Jeg føler at jeg mestrer oppgavene bedre og bedre”.*

Her ser vi at informantene ønsker å gjøre en god jobb, og det oppleves meningsfylt når de mestrer de daglige arbeidsoppgavene. De ser dermed selv at de har utviklet seg ved at resultatene bedrer seg.

*“Å lære ting og føle at jeg kan lære andre. Tilegne meg ny kunnskap ved å hjelpe andre”.*

Her ser vi igjen at informantene trekker inn kollegaer, og at det å hjelpe andre samtidig med å utvikle seg selv er to positive utfall de ser av samholdet seg imellom.

Informantene gir uttrykk for at de opplever det meningsfylt å bidra i organisasjonen ved å utføre sine arbeidsoppgaver på en god måte. I tillegg så ønsker informantene å hjelpe andre, slik at de også får denne opplevelsen. Informantene ser på det å bidra til at kollegaene lærer, fører til økt utvikling også for informantene. Vi kan her se Kolbs lærings sirkel (se figur 4) i praksis. Gjennom læringsprosessen tilegner de ansatte seg ny kunnskap og endrer deretter atferden (Levin og Klev, 2006). Vi kan her se at ledelsen ville kunne skape motiverte medarbeidere ved å tilrettelegge for at kollegaene kan lære av hverandre. Dette vil kunne føre til økt mestring og utvikling, noe som gjør at bedriften får medarbeidere med utvidet kunnskap på flere områder.

### 5.2.3.1 Diskusjon av kategorien: Utvikling og mestring

Utvikling/mestring plasserer vi i egennytte på vår modell. Det å utvikle sin kompetanse for å mestre sitt arbeid, mener vi skaper mening i arbeidet. Det vil direkte dekke ansattes behov for

å kunne mestre sin jobb – *egennytte* i forhold til jobben. En av Eagletons grunnpilarer er oppblomstring av egne styrker (Eagleton, 2007). Ravn sier at et arbeid, hvor man kan bruke av seg selv og kommer til stede i tilværelsen, vil bidra til en meningsopplevelse (Ravn, 2008). Samtidig kan man også si at det indirekte virker på *samfunnsnytte*, da utvikling av ferdigheter vil være med å gjøre ansatte mer kompetent til å utføre sine kjerneoppgaver og dermed kunne øke sin meningsforståelse. Dette viser hvor komplekst det er å plassere begrepene separat, ved at de er avhengig av hverandre og påvirker hverandre. Vi har i denne oppgaven allikevel holdt fast på inndelingen ved at vi mener det belyser og tydeliggjør meningsbegrepet bedre.

Flere av informantene beskriver det meningsfylt å mestre sitt arbeid, og hvordan de opplever glede ved dette. Mestringsevnen er evnen til å lære, bearbeide erfaringer og til å være i utvikling som menneske (Kaufmann & Kaufmann, 1998). Flere av informantene er fornøyd med sine arbeidsoppgaver, og under intervjuet er det tre av disse som ikke nevner læring eller kompetanseutvikling som komponenter som gir de mening i arbeidet. Disse informantene er fornøyd med sitt arbeid slik som det er. De opplever å mestre sin jobb og liker det de holder på med.

Et flertall av informanter sier at utvikling og utfordring gir dem mening. Denne bevisstheten med tanke på utvikling kan være at de har måttet lære seg flere arbeidsoppgaver i butikken, for å kunne rullere hvis det er nødvendig. Det vi synes er interessant ved våre funn, er at de informantene som ønsker utvikling, ønsker å lære nye arbeidsoppgaver. På ICA Maxi vil en god del av arbeidsoppgavene være noe rutinepreget og gi forutsigbarhet i hverdagen. Kan grunnen være at de føler seg utlært innen sitt område og derfor ønsker å lære seg noe nytt? Hvis vi ser på flyt modellen av Csikszentmihalyi så kan det se ut til at noen av informantene befinner seg i nedre sone. Det vil si at de kan oppgavene sine godt, og kjeder seg litt (Csikszentmihalyi, 1997). På krav-kontroll-støtte modellen av Karasek og Theorells kan informanter befinne seg i sonen som blir kalt slapp dersom de opplever høy grad av kontroll, og passiv dersom de har lite kontroll og utfordring i arbeidet (Hvid, 2009). Ved at det ble reflektert lite over hvordan informantene ønsker utvikling, er det vanskelig for oss å konkludere med om hvor mange av deltakerne som kan befinne seg i disse sonene. For å kunne si mer om det, hadde vi måttet ta enkeltintervjuer av disse informantene, men på grunn av oppgavens tidsbegrensning har vi ikke anledning til dette.

## Data og diskusjoner

I våre gruppeintervjuer beskriver informantene at det som kan gi stress, er situasjoner som de ikke har forutsetning til å mestre. Dette viser viktigheten av kompetanse i forhold til å møte ulike krav. Dette kan da være krav som kundene stiller til de ansatte i forhold til løsning av avvik. Karasek og Theorells krav-kontroll støtte modell viser nettopp viktigheten av å ha riktig kompetanse i forhold til de krav omgivelsene stiller. Det vil kunne bli færre situasjoner informantene ikke føler kontroll over dersom de innehar den kompetansen situasjonen krever. Det vil selvfølgelig være en utfordring at alle har den kompetansen som det er behov for til enhver tid, men det kan løses ved at de alltid har en støtte i andre kollegaer dersom disse situasjonene skulle oppstå.

Som vi skrev i teorikapitlet har mennesker forskjellige behov og oppfattelse av hva som gir mening i arbeidet. For en leder vil det være en god egenskap å erkjenne denne forskjelligheten blant sine ansatte, og verdsette disse utlikhetene. Ved en nyansettelse vil det ha betydning å tenke på denne forskjellen.

### 5.2.4 Tilbakemelding

Informantene er opptatt av å bli sett og hørt, og at deres posisjon på arbeidsplassen blir anerkjent. Tilbakemelding kan gjelde anerkjennelse på en godt utført jobb, men kan også innebære korreksjon av utførelsen av arbeidet. Informantene uttrykker at de ønsker konstruktiv tilbakemelding, både av kollegaer og ledelsen.

Begge gruppene velger å ha en kategori som heter tilbakemeldinger.

*“Å vite at andre setter pris på at jeg er der”.*

Informantene ytrer et behov for å bli sett, både av ledere og kollegaer.

*“Motta adekvat forklaring på hvorfor en jobb er meningsfull for bedriften med tanke på resultater osv. Føle seg nyttig og få konstruktiv kritikk”.*

Her gir informantene uttrykk for at det oppleves meningsfylt dersom en ser at de arbeidsoppgavene en utfører er en viktig brikke for bedriften. Alle ønsker å gi et bidrag til bedriftens resultater og føle en nytteverdi.

## Data og diskusjoner

*“Et råd er å være konstruktiv. Lett å fokusere på det negative. Det kan være vanskelig å si noe positivt, men det er veldig viktig”. “Må bli flinkere til å si det positive. Koselig å få god respons”.*

Informantene ønsker konkrete tilbakemeldinger på hvordan kjerneoppgavene blir utført, og at disse tilbakemeldingene oppleves meningsfulle.

Under spørsmålet om styrker i arbeidsmiljøet, kommer det frem i en gruppe at det er lett å komme med tilbakemeldinger til ledelsen om hvordan man opplever arbeidet. En informant fortalte: *“En kan si hva en mener om et problem, får gehør hos X og hos andre. Føler en blir hørt”.*

I våre gruppeintervjuer ser vi at kategorien tilbakemelding gjelder på flere plan når våre informanter diskuterer. Det gjelder tilbakemeldinger som vi mener kan komme inn under en kategori vi har valgt å kalle informasjon. Det blir blant annet sagt:

*“Alle blir ikke like godt oppdatert. Beskjeder går ikke så lett på tvers av avdelinger. Og det er viktig at vi får tilbakemelding i kassa også. De som er på morgenmøtet må gi beskjed videre til neste skift”.*

Vi ser her at mangel på nødvendig informasjon kan føre til frustrasjon hos ansatte og kan dermed igjen føre til at opplevelsen av mening blir redusert.

Det å være bidragsyter i en bedrift, enten til fellesskapet eller til en enkelt kollega, kan ofte føre til at andre også kan oppleve arbeidsdagen som mer meningsfull. Tilbakemelding kan gjøre at de ansatte enklere kan møte krav og forventninger fra bedriften eller samfunnet. Informantene ønsker å møte disse forventningene ved å få tilbakemelding på utførelsen av arbeidsoppgaver, og de ønsker å bli sett av kollegaer og ledelsen. I tillegg så uttrykker informantene et ønske om økt informasjon internt i bedriften, dette for å øke muligheten til å utføre en god jobb og føle trygghet.

### 5.2.4.1 Diskusjon av kategorien: Tilbakemelding

Vi velger å plassere tilbakemelding under produktivt fellesskap, det vil si at det kommer inn under *egennytte*. Vi ser at tilbakemeldinger kan plasseres inn under flere kategorier, men opplever og tolker det slik at det er den betydningen informanter legger i begrepet.



Vi kan se fra våre resultater at det er viktig for informantene å bli sett og satt pris på. For å forklare viktigheten av tilbakemeldinger i et kollegialt samspill, viser vi til helhetsmodellen av Illeris som ble beskrevet i teorikapitlet. Modellen (se figur 3) viser både det individuelle plan, samt det sosiale plan og samspillet mellom disse for å oppnå læring. Det er spesielt samspillet mellom de to sammenhengende nivåene som Illeris trekker frem som vesentlig og som gjensidig inneholder og forutsetter hverandre. Her vises det til læring knyttet til arbeidsutførelse og hvordan informantene preges av den arbeidspraksis som de lærende opplever og er en del av. Det er her tilbakemelding er en viktig del av den enkeltes følelse av å mestre læringen av jobb utførelsen. Tilbakemeldingene filtreres gjennom de lærendes arbeidsidentiteter som en integrert del av de enkelte medarbeideres læreprosesser. Som vi har diskutert tidligere så oppleves læring som meningsfylt, og vi ser sammenhengen mellom læring og konstruktive tilbakemeldinger. Tilbakemeldinger vil være avhengig av å ha et miljø som er preget av trygget og tillit. Vi opplever at ICA Maxi har klart å skape en trygg atmosfære for ansatte, slik at det er et åpent miljø hvor de gir hverandre respons på det arbeidet de utfører. Det er dette Illeris mener med arbeidspraksis, og modellen fremhever overlappingen mellom arbeidspraksis og arbeidsidentitet på figuren. Det er her de vesentligste forhold i forbindelse med læring i arbeidslivet finner sted (Illeris, 2006).

I forbindelse med viktigheten av tilbakemelding i et arbeidsmiljø, vil vi også trekke frem Wengers teori om praksisfellesskap. Wengers hovedbudskap er at læring finner sted som en sosial prosess når medarbeiderne diskuterer innbyrdes, reflekterer og utveksler erfaringer, ideer og vurderinger med hverandre (Wenger, 2002). Ved å gi hverandre tilbakemelding og diskutere vil medarbeidere på ICA Maxi kunne oppnå et praksisfellesskap.

Vi har valgt å ta med informasjon under kategorien tilbakemelding. Det ble gitt uttrykk for en frustrasjon over manglende rutiner for informasjonsflyt. Det gjelder hovedsaklig informasjon gitt på morgenmøtene, og som ikke nådde frem til ansatte som hadde skift senere eller ikke var på jobb. Her bør ledelsen gjøre en endring av rutiner, slik at man prøver å nå alle ansatte med informasjon. Mangel på informasjon kan føre til at ansatte ikke har den kunnskapen de har behov for til å håndtere ulike situasjoner. Denne mangelen på håndterbarhet vil igjen, ifølge Antonovsky, kunne føre til mindre mening i arbeidet (Hanson, 2004).

Tilbakemeldinger som går på selve arbeidsutførelsen som kollegaer gir hverandre ser ut til å være godt ivaretatt på ICA Maxi, men tilbakemelding med tanke på informasjon har et forbedringspotensial. Vår plassering i modellen er derfor på midten ved at noe er bra og noe kan jobbes mer med.

### 5.2.5 Trygghet og humor

Trygghet og forutsigbarhet er noe alle arbeidstakere har behov for, og dette er noe informantene gir uttrykk for at de har i arbeidet. Humor i arbeidskollegier er også noe våre informanter sier er viktig i deres jobb. Definisjonen på humor er; sans for det komiske<sup>18</sup>. Vi kan her se en sammenheng mellom trygghet og humor på arbeidsplassen.

*“Å ha anledning til å gå til en trygg jobb”.*

Det er kun en av informantene som har skrevet noe om trygghet, men de andre gruppemedlemmene samtykket ved fremlegg. En av gruppene satte opp en kategori de kalte *“intern humor”*. Og da vi spurte informantene om noen kategorier var viktig enn andre, så svarte de: *“miljø og humor”*. At humor er viktig kunne vi observere under våre intervjuer. Vi opplevde at latteren satt løst på en god måte. Vi mener humor kan sees i sammenheng med trygghet, de viser at de slapper av med hverandre ved å bruke selvironi seg imellom. Selv om informantene ikke reflekterte mye over trygghet og humor, så ser vi ved hjelp av observasjon at dette gir mening for informantene.

Vi kan se at det å kunne gå til en trygg jobb er noe de ansatte verdsetter. Dette settes i sammenheng med forutsigbarhet for fremtiden. I tillegg så kan vi se at humor er med på å skape denne tryggheten i miljøet. Humor gjør at informantene føler seg som en del av et fellesskap i bedriften.

#### 5.2.5.1 Diskusjon av kategorien: Trygghet og humor

Trygghet og humor mener vi kommer inn under *egennytte*. Dette går på den enkeltes opplevelse av arbeidet, og vil dermed være noe arbeiderne har eller gjør for sin egen del. Ved at humor er en så stor del av miljøet, trekker denne kategorien høyt opp på den vannrette

---

<sup>18</sup> <http://orakelet.info/14736>

linjen i vår modell – mening i arbeidet. Humor er med på å skape en avslappet atmosfære, og vi mener det direkte kan føres tilbake til trygget i arbeidsmiljøet. Hanson, som har satt Antonovskys teori om opplevelsen av sammenheng i et arbeidsperspektiv, har skrevet at positive opplevelser, slik som relasjon til kolleger, humor og trivelig miljø fremmer meningsfullhet (Hanson, 2004). Dette viser også våre resultater.

Viktigheten av humor i arbeidet har fått mer fokus de siste årene. Professor i psykologi Sven Svebak ved NTNU har forsket på humor i mange år. Han presiserer at mennesker som føler at de har det litt morsomt på jobb hver dag, takler stress bedre enn andre og de er mer motivert til å ta et ekstra tak om det trengs. Vennlig humor skaper god kommunikasjon mellom mennesker og fungerer som lim i organisasjonen. Svebak kaller humor for støtdemper vi bruker for å avverge skader som kan oppstå ved stress og krise<sup>19</sup>. At humor er viktig viste våre resultater, samtidig skal man være klar over at humor også kan virke mot sin hensikt dersom den blir for intern mellom noen arbeidskollegaer. Humor kan også brukes til å fremme sine synspunkter og ”fryse” ut personer på en arbeidsplass. Ackroyd og Thompsons sier at humor kan være limet i en organisasjon, det kan lette eller avsløre konflikter. Det kan også være at noen sier noe som de ellers ikke hadde turt å si, og derfor fremme kreativiteten. Men Ackroyd og Thompson hevder at humor har blitt undervurdert som protest og skaper et fri rom for medarbeiderne. De skiller mellom tre former for humor som har denne funksjonen: klovneri, drilleri og satire (Ackroyd & Thompson, 1999). Vi kunne ikke spore noen av disse formene i vår undersøkelse. Det som kom frem under intervjuene er en hyggelig og vennligsinnet humor, som skapte god og avslappet stemning.

### 5.2.6 Medvirkning

Det å ta del i påvirkningsprosesser og bli hørt av ledelsen anses som en viktig faktor i en bedrift. Medvirkning vil innebære at avgjørelser tas i fellesskap mellom ledelse og ansatte. Medvirkning er ikke et begrep som ble brukt direkte under samtalen i noen av gruppene. Vi velger allikevel å ta det med som en faktor på bakgrunn av at det ble reflektert over under intervjuet, uten at ordet medvirkning ble sagt.

---

<sup>19</sup> [www.utdanningsforbundet.no/upload/nr.2.doc?epslanguage=no](http://www.utdanningsforbundet.no/upload/nr.2.doc?epslanguage=no)

## Data og diskusjoner

*“Kremmeren er vekk, vi blir veldig styrt ovenfra. Jeg vet ikke, en lever for utfordringene. Kjedelig hvis oppgavene blir sentralisert. Det blir tøft hvis alle butikkene skal være A4”.*

Informantene uttrykker en frustrasjon over alle endringene som hadde skjedd det siste året. Dette er endringer fra ledelsen i konsernet, og som butikkens ledelse ikke hadde mulighet til å påvirke. Dette er en frustrasjon informantene mener har økt i takt med ny konsernledelse, samtidig som at de hadde økt forståelse for at butikkens leder har liten mulighet for å påvirke disse endringene.

En informant forteller at hun ønsker frihet til å kunne gi god service. *“Hvis en kunde kommer og varen går ut den dagen, ønsker jeg å kunne selge den til halv pris. Synes det er god service”.* Resultatene fra gruppeintervjuene er at det å yte god service gir mening i arbeidet, og dette kan tilrettelegges ved å gi de ansatte frihet til å kunne yte det.

Vi oppfatter at disse to eksemplene illustrerer at informantene anser medvirkning som en faktor som gir økt mening i arbeidet. De uttrykker et ønske om å kunne påvirke muligheten til å gi god kundebehandling og service.

### 5.2.5.1 Diskusjon av kategorien: Medvirkning

Medvirkning mener vi kommer inn under *egennytte*. Det er et eget ønske om å kunne ta avgjørelser i bedriften. Slik vi ser resultatene så kan vi velge å se medvirkning på to måter.

Den ene omhandler en viss frustrasjon over å føle seg overstyrt av konsernledelsen. ICA Maxi var tidligere en selvstyrt bedrift som kunne ta egne beslutninger i stor grad, så lenge de forholdt seg til rammene i budsjettet. Dette har endret seg kraftig det siste året, og veldig mye av driften har blitt sentralstyrt. Konsekvensen har blitt at en del goder de ansatte tidligere hadde har falt bort, og i tillegg må flere mindre avgjørelsen tas eksternt. Det har også ført til noe endring av arbeidsoppgaver. Ved at konseptet nå er slik, er dette rammene som de ansatte må forholde seg til. Arbeidsmiljølovens formål er å skape en meningsfylt og helsefremmende arbeidsplass for arbeidstakeren, noe som kan oppleves som en utfordring i en organisasjon i stadig endring. I § 4-2 pkt 3 i arbeidsmiljøloven står det at arbeidsgiver *”skal sørge for*

*nødvendig informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling*” i forbindelse med omstilling<sup>20</sup>. I og med at endringen i organisasjonen skal bidra til en fortsatt meningsfylt og helsefremmende arbeidsplass, så kan det se ut til at begripelighet anses som viktig; de skal få informasjon nok til å se sin plass og rolle i organisasjonen, til å se sammenhengen. Ansatte skal også ha mulighet til å påvirke egen arbeidssituasjon og utvikle seg i takt med organisasjonen. Dette vil da øke muligheten for å oppleve omstillingen som meningsfylt og helsefremmende (Klev & Levin, 2006, Hanson, 2004). Noen av informantene viser et savn til å bli mer inkludert i avgjørelsene som berører de i deres arbeidshverdag. De gir uttrykk for at de gjerne skulle hatt mer mulighet til å påvirke mer, samtidig som at de forstår at nærmeste leder selv er i samme situasjon. Ved at konsernledelsen bestemmer mye i utformingen og hvordan butikken skal drives, ser vi at tiltak som gir de en følelse av å kunne bestemme litt i sin egen arbeidshverdag, vil kunne øke meningsinnholdet i arbeidet. Dette er i tråd med det Antonovsky sier om at de ansatte må ha kontroll over sine arbeidsoppgaver og dermed øke opplevelsen av meningsfylt arbeid (Hanson, 2004).

Den andre måten å se medvirkning på handler om å kunne ta avgjørelser i bestemte situasjoner med kunden. Dette synes vi er interessant, og ser at her er tillit til de ansatte en viktig faktor. Sørensen m.fl., skriver at tillit betyr at samarbeid og kommunikasjon fungerer smidig og oppleves positivt fordi det er fravær av kontroll og samtidig et uttrykk for anerkjennelse mellom partene (Sørensen m.fl., 2008). Vi mener det er avgjørende at ansatte har tillit fra ledelsen til å ta egne avgjørelser, samtidig er det et godt tiltak for å fremme verdiskapning på ICA Maxi ved å oppmuntre til god service. For å gi de ansatte en økt grad av medvirkning så må ledelsen selv tørre å slippe litt av kontrollen på daglige så vel som fremtidsrettede avgjørelser. Ledelsen må kunne delegere, motivere, engasjere og tilrettelegge for å gi de ansatte best mulig forutsetninger for å kunne være deltakende i problemløsning i bedriften (Jacobsen 2004). Innenfor dette området så ser vi det er stor forskjell mellom de enkelte informanter. Noen viser at de tar egne avgjørelser og opplever det som en selvfølge så lenge det kommer kunden til gode. Andre viser en usikkerhet på dette området og denne muligheten. Her kan vi se at det nettopp er de erfarne og trygge informanter som uttrykker at de har denne muligheten. Her kan vi trekke paralleller til informasjon. Vi kan se hvordan modellen krav-kontroll-støtte av Karasek & Theorell har god forklaringskraft. Som skrevet tidligere er beslutningskontroll i modellen blant annet den subjektive opplevelse av kontroll

---

<sup>20</sup> [www.lovdatab.no/all/tl-200550617-062-001.html](http://www.lovdatab.no/all/tl-200550617-062-001.html)

over fremgangsmåte, tempo, samarbeidspartnere, mulighet til å påvirke beslutninger og til å bruke sine ferdigheter. Har arbeidstakere for lite kontroll i sitt arbeid, kan dette resultere i passivitet i arbeidet (Hvid, 2009).

Medvirkning kommer ikke så høyt opp på modellen på egennytte. Vi ser at ved å være i et stort konsern, vil det tas en del bestemmelser sentralt som vil kunne minske den enkelte bedrifts medbestemmelse. Samtidig mener vi at det er ikke alle ansatte som benytter seg av den tilliten de får fra ledelsen, og at bedre informasjon kunne være en mulig løsning. Nye oppgaver og muligheter innenfor egen bedrift har gjort at de har økt muligheten for å påvirke de daglige oppgavene, noe som gir god medvirkning innenfor de rammene som er satt. Dersom reell medvirkning må til for å skape forutsigbarhet, så er det nødvendig med tydelige avklaringer på hvilke områder den enkelte skal ha medvirkning. Hvilke områder er det ønskelig med en direkte medvirkning? Skal det være medvirkning innefor det strategiske i en organisasjon, eller er det tilstrekkelig med medvirkning på det operasjonelle plan? Flere ledere påberoper at ansatte har medbestemmelse, men når man ser nærmere på situasjonen viser det seg at de nærmest har ingen medvirkning, eller kun symbolsk medvirkning. Medvirkning vil innebære at avgjørelser tas i fellesskap og medføre reell medbestemmelse (Arnstein, 1969, Hanson, 2004). Dersom en i dialog med de ansatte ser at medvirkning på det operasjonelle plan er tilstrekkelig, så vil dette være noe de selv har bidratt til en avgjørelse på. Dette vil også være enklere å gjennomføre for en bedrift som er en del av et større konsern. Dette er forhold vi tenker ledelsen på ICA Maxi kan ha nytte av å ta stilling til.

### 5.2.6 Plassering av ICA Maxi i modellen for meningsopplevelse

Alle informantene skriver uavhengig av hverandre at forholdet med kollegaer er viktig, og begge gruppene velger å kategorisere dette først. Den første gruppen sa blant annet at meningsfylt arbeid for meg er: "*Å kunne jobbe sammen med flotte kollegaer!*"

Ut i fra våre resultater ser vi at faktorene trivsel og samhold mellom kollegaer anses som mest meningsfylt blant flertallet av gruppedeltakerne. Trygghet og humor preger også de ansatte på en god måte. Disse kategoriene kommer høyt opp på modellen på *egennytte*.

Kundebehandling/service viser at informantene setter service høyt opp på listen av hva som oppleves meningsfylt. Dette trekker opp på modellen på aksene for *samfunnsnytte*. Men vi

## Data og diskusjoner

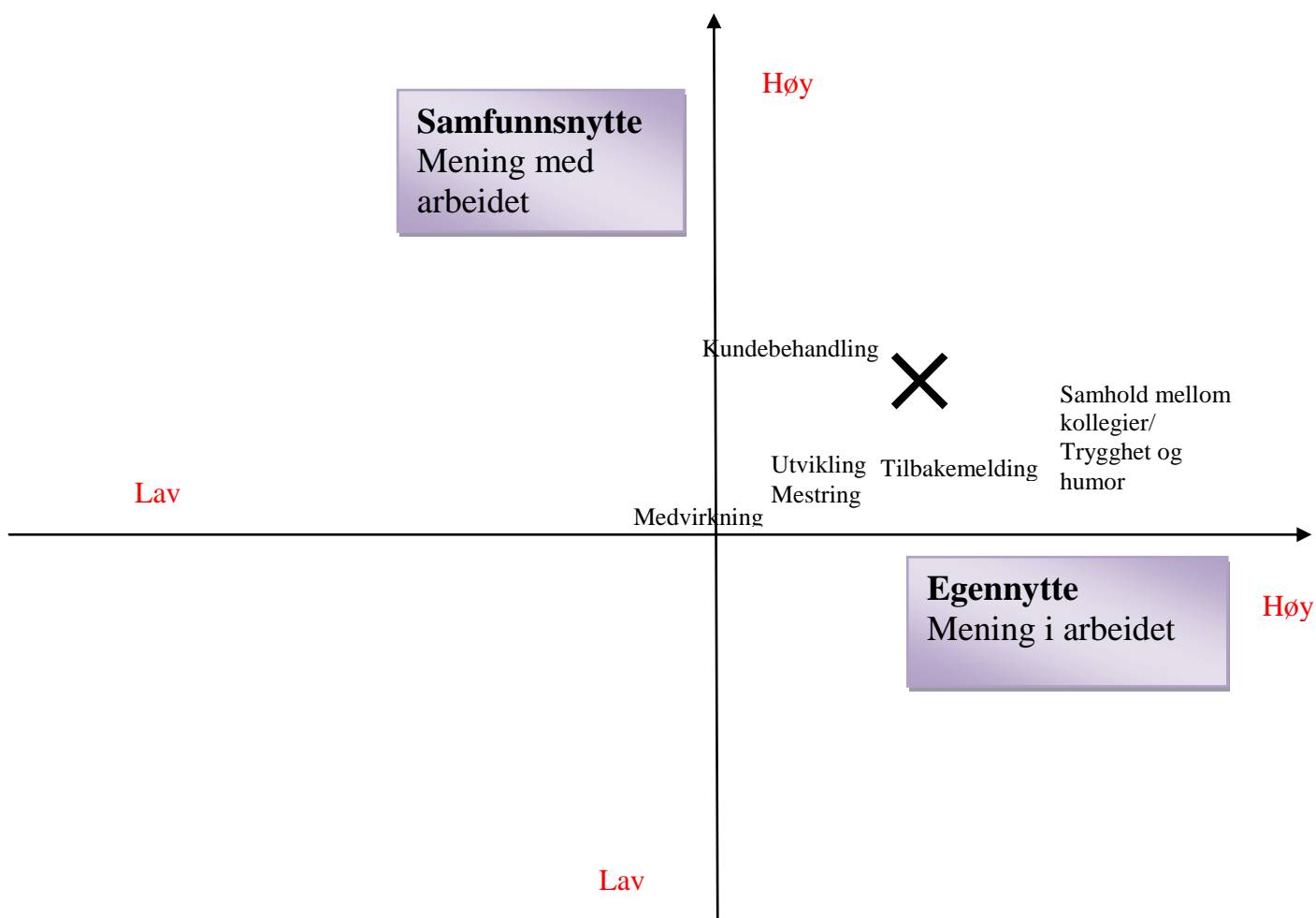
mener ICA Maxi kan komme høyere opp på modellen, dersom konsernet i større grad bevisstgjør sine ansatte om det samfunnsnyttige aspektet i deres jobb. Å vite viktigheten av å være betydningsfull for andre er en grunnpilar som Eagleton sier kan gi et meningsfylt liv. Stress er også en faktor som blir nevnt, og for noen kan dette redusere deres mulighet til å oppleve en meningsfylt hverdag.

Utvikling/mestring kommer inn under kompetanseutvikling og er på aksene for *egennytte*. Denne kategorien er vanskelig å plassere fordi vi trenger mer data for å kunne plassere den riktig. De fleste informantene mener de mestrer arbeidet godt, men i hvilken grad de får utfordringer og utvikling i sitt arbeid har vi lite kunnskap om.

Tilbakemelding er plassert under *egennytte*, og den tilbakemeldingen som skjer kollegaer seg imellom opplever vi som god. Det som trekker ned er informasjonen mellom ledelsen og de ansatte. Dette er kun en liten del, så tilbakemelding er plassert forholdsvis høyt opp på aksene.

Medvirkning er den av faktorene som ligger lavest på *egennytte* aksene. Flere opplever at de blir kontrollert av konsernledelsen. Selv om dette er en del av konseptet, velger vi å tolke det noe negativt siden det kan påvirke deltakernes meningsinnhold i arbeidet. Vi har allikevel valgt å ikke tolke det kun negativt. De uttrykker at de blir sett og hørt av nærmeste leder og at de har god påvirkningsmulighet på de daglige oppgavene. Det å kunne treffe beslutninger, i det minste innenfor et avgrenset område, er et behov Thorsrud og Emery mener de ansatte har for å oppnå jobbtilfredshet. Dette er et av de psykologiske jobbkraav som har blitt innarbeidet i Arbeidsmiljøloven (Einarsen & Skogstad, 2000). Det kan se ut til at de opplever beslutnings- og påvirkningsmulighet innenfor sine daglige arbeidsoppgaver.

**Figur 10: Modell for meningsopplevelse – ICA Maxi Arendal**



Plasseringen av ICA Maxi i modellen for meningsopplevelse er, på lik linje som ved Arendal Bibliotek, et forsøk på å illustrere det informantene uttrykker under gruppediskusjonene. Ved å presentere et bilde visuelt, er det lettere å se hvilke faktorer som er bra, og hvilke som kan arbeides videre med. Vi kan se en klar tendens til at ICA Maxi har et godt og trygt arbeidsmiljø, og de fleste opplever å mestre sitt arbeid. Samtidig kan ICA Maxi i større grad bevisstgjøre sine ansatte om det samfunnsnyttige aspektet i deres jobb.



### 5.3 Sammenligning av Arendal Bibliotek og ICA Maxi

I vår teori tok vi utgangspunkt i Ravns fire punkter for å beskrive et meningsfullt arbeid. Et av spørsmålene vi stilte oss var om vi kunne finne de samme resultatene i våre data, og om dette avhenger av hvilken type bedrift vi undersøker (Ravn, 2008). Vi har brukt andre begreper som vi har beskrevet underveis, men konklusjonen er at vi får svært like svar. Vi ser at det er flere likheter mellom de to undersøkelsesbedriftene enn vi kan se av ulikheter. Først belyser vi ulikhetene, for så å se på likhetene.

Som vi har forsøkt å illustrere i modellen for opplevelsen av mening i / med arbeidet så har vi plassert Arendal bibliotek høyt opp på den loddrette akse. Grunnlaget for plasseringen viser at de opplever stor grad av *samfunnsnytte*, dvs. at de finner stor *mening med arbeidet*.

Informantene uttrykker at de ser på arbeidsplassen, og det bidraget de yter der, som svært samfunnsnyttig. På ICA Maxi vil vi derimot si at de er lite bevisst sin egen samfunnsnytte, og at de er noe lavere ned på den akse. Informantene på ICA Maxi plasseres lavt på den loddrette, men sterkere mot kategorien *egennytte*. Det kan vi se ved at alle informantene uttrykker samhald mellom kollegaene som den viktigste komponenten for et meningsfullt arbeid. De ansatte på ICA Maxi finner derfor *størst mening i arbeidet*. Dette vil vi si er den største og mest vesentlige forskjellen mellom de to bedriftene med tanke på opplevelse av mening i / med arbeidet.

Kompetanseutvikling er en av de fire faktorer som Ravn(2008) beskriver gir mening i arbeidet. Dette er også et av våre forskerspørsmål; Hva betyr kompetanseutvikling for meningsopplevelsen? De fleste av informantene er interessert i å utvikle seg, men vi ser en forskjell ved at de ønsker kompetanseutvikling på forskjellige områder. Informantene fra Arendal bibliotek ønsker først og fremst å bedre sin kompetanse på allerede eksisterende oppgaver. De ønsker å utvikle sine kjerneoppgaver ved å delta på eksterne kurs for å følge utviklingen og nye behov hos brukere. Informantene fra ICA Maxi ønsker derimot å få kunnskap innenfor andre områder i butikken, dette for å få større variasjon og andre muligheter i arbeidet. De ønsker først og fremst intern opplæring fra kollegaer og ledelse. De psykologiske jobbkrav av Thorsrud og Emery fra 1960 viser til at arbeidstakere har behov for variasjon i jobben. Vi tolker det slik at det er dette behovet informantene på ICA Maxi uttrykker ved å si at de ønsker opplæring i andre arbeidsoppgaver. På biblioteket forstår vi det slik at det er behovet for kontinuerlig læring de gjerne vil dekke. På ICA Maxi forstår vi det slik at informantene har behov for begge deler, både læring og variasjon er et behov de ser.

## Data og diskusjoner

Uansett om det er kontinuerlig læring eller både læring og variasjon, kan vi si ut i fra resultatene at kompetanseutvikling en viktig del av opplevelsen av mening for våre informanter.

Informantene på Arendal biblioteket virker veldig bevisst hvilke kjerneoppgaver deres arbeid består av, og de er klar over hvilken rolle hver enkelt oppgave spiller i den store sammenheng. Begge gruppene på biblioteket reflekterte over at deres oppgaver er nyttig for samfunnet, noe som gir dem en opplevelse av mening. Denne bevisstheten kunne vi ikke se i like stor grad hos informantene fra ICA Maxi. De uttrykker at de opplever sine kjerneoppgaver som meningsfulle, men de virker ikke i like stor grad bevisst hvilken rolle disse oppgavene har for bedriftens helhet og samfunnet. Ingen av informantene på Ica Maxi reflekterte over at deres jobb er samfunnsnyttig. Hva som er grunnen til denne bevisstheten kan være at det bare er et bibliotek i Arendal, og dit må alle innbyggere gå for å få låne bøker eller få andre tjenester fra biblioteket. Hvis man bare hadde hatt en matbutikk hadde man sannsynligvis sett samfunnsnytte av denne butikken. Det at man kan velge mellom så mange forskjellige matbutikker, mener vi kan være grunnen til at det ikke er i de ansattes bevissthet.

Når det gjelder likheter, er det tydelig hvor viktig kjerneoppgavene er på opplevelsen av mening i arbeidet. Dette er noe som kommer frem i begge bedriftene. Et stort flertall av informantene viser til en eller flere kjerneoppgaver som meningsfulle oppgaver. På biblioteket så blir formidling, hjelpe brukere og rydding nevnt som meningsfullt. På ICA Maxi nevner de kundebehandling som den viktigste kjerneoppgaven. Dette samsvarer med et av resultatene fra VIPS undersøkelsen: at det er selve arbeidet slik det fremtrer som gir mening til arbeiderne. Vi kan se at det er avgjørende at man fokuserer på selve kjernen i arbeidet: oppgaven eller oppgavene og deres betingelser. De representerer arbeidets formål og nødvendighet. Opplevelsen av at man mestrer arbeidet og bidrar til oppgaven, slik at produktet blir nyttig og har kvalitet. Dette er omdreiningspunktet i en positiv opplevelse i arbeidet – og drivkraft i ny meningsskapelse viser undersøkelsen. Informantene uttrykker at de ønsker fokus på de erfaringer og tanker de har med hensyn til arbeidets art. De ønsker å bidra til å forbedre utførelsen på det de anser som kjerneoppgavene (Sørensen m. flere, 2008). En annen fellesnevner vi kan trekke inn i denne sammenhengen, er de negative konsekvensene stress kan få på utførelsen av kjerneoppgavene. Denne påvirkningen kan igjen gå utover den totale meningsopplevelsen. Stress kommer frem som en faktor på begge bedriftene, og vi kan se tydelig at dette håndteres forskjellig fra person til person.

Et annet tydelig fellestrekk vi kan se mellom de to bedriftene er opplevelsen informantene har om å være del av et godt kollegialt fellesskap, og hvordan dette fellesskapet gir en opplevelse av mening i arbeidet. Dette resultatet svarer på et annet forsker spørsmål; Hvilken betydning har fellesskapet for opplevelsen av mening i arbeidet? Ravn diskuterer det produktive fellesskap, og det oppleves at det er nettopp dette informantene reflekterer over. Ravn tar for seg det fellesskapet som arbeider sammen mot felles mål, at de sammen håndterer oppgavene. Deltakerne vektlegger i tillegg hvor trivelig arbeidsmiljøet er, og hvor mye det betyr i arbeidshverdagen. Hanson mener at trivsel og hygge på arbeidsplassen kan oppleves som meningsfullt. Det kan derfor også tolkes dit hen at informantene opplever sin arbeidshverdag som meningsfull nettopp på grunn av det gode arbeidsmiljøet. Ravn mener at trivsel og hygge ikke kan sees på som faktorer som gir mening i arbeidet, men at det kan veie opp for mangel på mening. Og at noen anser disse faktorene som god nok grunn til å bli værende på arbeidsplassen (Ravn, 2008, Hanson, 2004). Vi opplever at dette henger sammen, og at trivsel kan føre til et større engasjement. Dette kan igjen føre til større mening i arbeidet.

Medvirkning er et annet tema vi gjenkjenner i begge bedriftene. Vi kan se at dette er et tema de tar noe for gitt, og informantene anser at det å kunne påvirke internt er noe som bør være til stede. Under refleksjonene så ser vi allikevel at ikke alle deler innenfor medvirkning er på plass. Begge bedrifter viser til at de opplever å bli styrt utenfra, Arendal bibliotek blir styrt av kommunen og ICA Maxi av konsernledelsen, og at dette til tider føles frustrerende. Det å kunne treffe beslutninger, i det minste innenfor et avgrenset område, er et behov Thorsrud og Emery mener de ansatte har for å oppnå jobbtilfredshet. Dette er et av de psykologiske jobbkrav som har blitt innarbeidet i Arbeidsmiljøloven (Einarsen & Skogstad, 2000). Det kan se ut til at informantene opplever en beslutnings og påvirkningsmulighet nettopp innenfor sine arbeidsoppgaver, men at de ikke har det overfor de større avgjørelser som tas for bedriften.

Informantene ytrer alle et sterkt behov om tydelige og konstruktive tilbakemeldinger både fra ledere og kollegaer. De ønsker å gjøre en god jobb, og ønsker å vite i hvilken grad de innfrir de krav og forventninger som bedriften og kollegaer har. Illeris helhetsmodell (se figur 3) viser viktigheten av å bevisstgjøre medarbeiderne deres verdi for andre (Illeris, 2006). Tilbakemelding og anerkjennelse kan gi sterk motivasjon til å yte en god jobb og til videreutvikling.

## Data og diskusjoner

Oppsummert kan vi si at fellesbetegnelser som våre informanter sier gir mening er; utførelse av kjerneoppgaver, det gode kollegiale fellesskapet, medvirkning og tilbakemeldinger. Vi ser også noen ulikheter og dette gikk på oppfattelse av hva kompetanseutvikling skal inneholde, og bevisstheten av samfunnsnytte i tilknytning til det arbeidet informantene utfører.

Avslutningsvis vil vi dele noen betraktninger med tanke på opplevelsen av mening i arbeide.

## 6.0 AVSLUTTENDE BETRAKTNINGER

Hva som oppleves som meningsfylt arbeid er ikke entydig blant våre informanter, og vi opplever det komplekst å kunne definere i hvilken grad deltakerne av undersøkelsen opplever at de har et meningsfullt arbeid eller ikke. Det vil, som nevnt innledningsvis i oppgaven, avhenge av flere faktorer. Livssituasjon, egen opplevelse, utdanning, bakgrunn og forventninger er noe som vil påvirke denne opplevelsen. Begrepet er komplekst og individuelt. En utfordring i dette prosjektet er at alle faktorene vi har diskutert *henger sammen, påvirker og er avhengig av hverandre*. For å yte service og gi god kundebehandling er man avhengig av rett kompetanse. Samholdet mellom kollegaer vil ha betydning for hvordan man kan utvikle seg, som igjen er avhengig av en trygg atmosfære. Dette viser det Ravn og Antonovsky mener om at et fenomen gir mening, når man opplever at det inngår i en større sammenheng eller helhet (Ravn, 2008, Antonovsky, 2000).

Individuell variasjon forekommer som sagt i stor grad, men det fremstår allikevel noen tydelige tendenser blant deltakerne. En av disse tendensene er at det er arbeidets innhold som gir mening. De fleste av oss velger yrker som vi tror vi kan trives i, ut i fra individuelle ønsker. Dette legger noe av grunnlaget for et meningsfylt arbeid for den enkelte. Slik har det ikke alltid vært. De raske forandringer i det moderne samfunn innebærer at den sosiale arvs betydning har blitt mer komplisert. Barn tar ikke på samme måte som tidligere foreldrenes verdier og normer, ei heller den type arbeid og sosiale rolle som foreldrene hadde. De alminnelige former for arbeid i de forrige generasjoner, som husmor eller arbeidsmann, finnes stort sett ikke i dag. Den enkelte må i større grad skape sitt livsforløp på egen hånd, og gi det en sammenheng og en mening som er forskjellig fra den som fantes i det miljø de selv vokste opp i (Illeris, 2006). Dermed kan vi kanskje si at dagens generasjon har et bedre grunnlag for å få en meningsfull arbeidsplass?

Vi har nå sammenlignet de to bedriftene i vår undersøkelse, og dette tar oss tilbake til det første forskerspørsmål vi stilte; Hvilke faktorer påvirker opplevelsen av mening i arbeidet? To hovedfunn er at selve utførelsen av arbeidsoppgavene og fellesskapet i bedriften bidrar til mening i arbeidet. Vi kan allikevel se at meningsopplevelsen i de to bedriftene hentes fra to forskjellige kategorier. Bibliotekets ansatte henter meningsopplevelsen ut fra et samfunnsnytte perspektiv; de opplever størst mening med arbeidet ved å yte bidrag og skape

## Avsluttende betraktninger

verdi. Dette gjør de ved å utføre sine kjerneoppgaver, som blant annet formidling. De ansatte på ICA Maxi henter sin meningsopplevelse i større grad fra kategorien egennytte. Grunnen til denne opplevelsen av mening i arbeidet er det sterke samholdet mellom kollegaer og jobbtrygghet.

På Arendal bibliotek kan vi se at informantene finner mening med arbeidet gjennom sine kjerneoppgaver. For ledelsen vil det da være viktig å fokusere på at forholdene for at de kan utføre disse på best mulig måte er tilstede, dette gjelder både ressurser og kompetanse. Rett og nok kompetanse vil her være essensielt for de ansatte på biblioteket, noe de selv underbygger med sine uttalelser i undersøkelsen. Informantene uttrykker hvor viktig det er med kompetanse for å møte økte krav og forventninger fra brukerne. Denne kompetansen vil være viktig for at de skal kunne oppleve mening med arbeidet gjennom sine kjerneoppgaver. En annen faktor som kan påvirke denne opplevelsen er også stress, noe som vi tidligere har nevnt kan tolkes både positivt og negativt. Det viktige vil her være å at den enkelte har opplevelse av kontroll. Informantene uttrykte også hvor viktig fellesskapet var for både gjennomførelse av arbeidsoppgaver, men også som en støttefaktor for å møte krav. Dette fellesskapet var viktig for å kunne yte og skape verdi for brukerne.

På ICA Maxi kan vi se at informantene finner størst mening i arbeidet gjennom samholdet med sine kolleger og utførelsen av sine kjerneoppgaver som kundebehandling. Her vil det være viktig for ledelsen å støtte opp under dette samholdet og fremme læring. Informantene gir uttrykk for at samholdet i bedriften nettopp fører til bedre kundebehandling. Samholdet gjør at de ansatte blir i godt humør og opplever at de har mer å gi til andre. Informantene ønsker å utvikle seg og lære nye arbeidsoppgaver i bedriften. Dette for å skape variasjon i hverdagen, men også for å kunne gi bedre kundebehandling. Vi kan her se at faktorene samhold, utførelsen av kjerneoppgaver og kompetanseutvikling henger tett sammen. Dersom ledelsen søker å fremme disse faktorene, så vil det føre til økt meningsopplevelse for de ansatte samtidig med at det vil kunne få en positiv konsekvens for bedriften.

Hvordan kan så disse funn ses i sammenheng med organisasjonen som et system og dens sosialøkologiske betingelser? Karl Weick beskriver meningsdanningsprosesser i en organisasjon. Dette betyr at organisasjonen gjennomgår en prosess hvor mening skapes. Menneskene i organisasjonen utvikler en mening med arbeidet gjennom arbeidsoppgavene de utfører. Dette foregår, ifølge Weick, i et samspill mellom tolkning og utførelse av oppgavene.

## Avsluttende betraktninger

Weick uttrykker at dette da er en kollektiv prosess hvor de sammen skaper mening knyttet til arbeidsoppgavene. Ut i fra dette perspektivet kan vi se at organisasjonen er avhengig av at menneskene er involvert i meningsskapelsen, og at alle er involvert og har en betydning for hvordan oppgavene skal løses /forbedres. Han beskriver dermed organisasjonene som dynamiske systemer. Vi forstår det slik, at selv om to organisasjoner i utgangspunktet er likt organisert med like rammer, så er det menneskene som avgjør om arbeidsoppgavene gir mening. Det er menneskene som da tolker og løser disse arbeidsoppgavene i fellesskap. Denne teorien tenker vi kan relateres til våre funn. De løser sine arbeidsoppgaver i fellesskap som en kontinuerlig prosess. I prosessen, hvor de tolker og løser utførelsen av arbeidsoppgavene, skapes det mening for den enkelte. Her kan vi se at fellesskapet kan være avgjørende for meningsdannelsen i en bedrift. Både Arendal bibliotek og ICA Maxi ser ut til å ha et utgangspunkt hvor fellesskapet bidrar til å fremme meningsdannelsen i bedriftene. Det vil derfor kunne være viktig at alle involveres, via medvirkning, i hvordan oppgavene i bedriftene skal løses, som en videreføring av de meningsdannende prosesser. Dette også på bakgrunn av medvirkningsprosessers betydning i forhold til å skape et meningsfylt arbeid (Klev og Levin, 2009).

Et perspektiv om meningsdannelse som Weick presenterer, utelukker ikke behovet for å se meningsdannelse i et utvidet perspektiv, i forhold til samfunnets påvirkning. Vi vet at arbeidslivet utsettes for flere forventninger fra ulikt hold, og da ikke kun de interne forventninger i den enkelte organisasjon (Ole H. Sørensen m.fl., 2008). Relasjonens betydning mellom alle nivåer i organisasjonen er en faktor som vektlegges av våre deltakere. Uri Bronfenbrenners teori tenker vi er relevant i denne sammenheng. Denne teorien beskriver dynamikken mellom ulike samfunnsnivå i et sosialøkologisk perspektiv, og anses som en metateori. Teorien ser på utvikling og endring av mennesker og miljø som et resultat av gjensidige påvirkningsprosesser. Utviklingsøkologi defineres som en progressiv, gjensidig tilpasning mellom et aktivt menneske i utvikling og de foranderlige miljøene som omgir det. Forhold i og mellom miljøsettingene påvirker prosessene, men også de større samfunnsmessige betingelser som omgir miljøene har en betydning (Bronfenbrenner, 1979). Eksempler på slike samfunnsmessige betingelser finner vi i arbeidsmiljøloven av 2005. Denne inneholder gitte krav til en arbeidsplass, og en rettighet til den ansatte, som gjelder alle arbeidsplasser. Derfor vil en arbeidsplass, til tross for styringsretten, måtte tilrettelegge for et meningsfylt arbeid basert på medvirkning. Den enkelte har derfor en rettighet på bakgrunn av samfunnsmessige betingelser. Vi ser her samspillet mellom ulike nivåer i et sosialøkologisk

## Avsluttende betraktninger

perspektiv. Meningsdannende prosesser i et fellesskap kan derfor finne støtte i lovverket, via arbeidsmiljøloven. På denne måten er individet en del av en setting, arbeidsplassen, som påvirker og påvirkes av andre samfunnsforhold (Klev og Levin, 2009, Bronfenbrenner, 1979).

Arbeidets innhold henger også sammen med den samfunnsmessige nytte det har for andre. Informantene på Arendal bibliotek diskuterte opplevelsen av å være til nytte for brukerne av biblioteket. De opplever at de tilfører samfunnet noe særegent, og har en viktig posisjon i samfunnet. Det ser ut til at de har skapt en identitet rundt sitt arbeid som gir mening, nettopp fordi de opplever å være av nytte for samfunnet. Denne arbeidsidentiteten er preget av hvordan samfunnet ellers vurderer bibliotekets nytteverdi. Biblioteket kan igjen være en del av andres identitetsbygging, hvor noen anser det som status å lese de riktige bøkene osv. Dette samspillet mellom anseelse i samfunnet og samfunnets syn på biblioteket vil kunne prege arbeidsidentiteten til den ansatte. Dette vil igjen kunne påvirke meningsdannelsen innad i organisasjonen. Det samme samspillet vil være til stede for de ansatte på ICA Maxi. Noen kunder er opptatt å handle de riktige produktene på det riktige stedet. Hvordan de selv anser og opplever eget ståsted i denne sammenheng vil være med på meningsdannelsen i bedriften. Dette tenker vi kan relateres til Bronfenbrenners teori om hvordan ulike settinger påvirker hverandre gjensidig, og på denne måten er bidragsytere i hverandres meningsdannende prosesser.

Så tilbake til utgangspunktet; hvor vi lever i et samfunn der endringer skjer raskere og raskere, og hvor bedrifter er nødt til å følge utviklingen for å overleve. Vi mener at en bedrift, ved å være bevisst hva som gir ansatte en opplevelse av mening i arbeidet, kan skape en meningsfylt arbeidsplass. Det vil gjøre at bedriftens viktigste ressurs, de ansatte, vil trives og kreativiteten kan øke. Dette vil igjen føre til at bedrifter lettere vil nå sine målsettinger, og bli en attraktiv og effektiv arbeidsplass. Det vil her kunne være avgjørende å balansere relasjonene i et arbeidsmiljø. Det handler om å etablere tilstrekkelig trygghet og tillit, slik at arbeidstakerne på den måten kan utnytte miljøets potensial. Dersom arbeidsmiljøet er preget av åpenhet, dialog, meningsbrytning og kritisk refleksjon så kan dette igjen føre til en effektiv organisasjon hvor alle opplever at de arbeider mot felles mål. De ansatte kan da oppleve at de har felles mål med organisasjonen, noe som styrker bedriften. En ledelse med mål om å gjøre en arbeidsplass meningsfull mener vi dermed også kan nå andre bedriftsøkonomiske mål (Assman, 2008).



## 7.0 LITTERATURLISTE

### Bøker og artikler:

- Ackoff, R.(1994). *The Democratic Corporation*. New York: Oxford University Press.
- Ackroyd, S. & Thompson, P. (1999). *Organizational Misbehaviour*. London: Sage.
- Antonovsky A. (2000). *Helbredets mysterium*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Planning Association*, 35, 4, s. 216-224.
- Assmann, R, red. (2008). *Teamorganisering*. Bergen: Fagforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Benner, P. (1995). *Fra novise til ekspert*. Oslo: TANO.
- Borgenhammar, E. (1994) *Att vårda liv: organisation, etik, kvalitet*. Stockholm, SNS förlag.
- Brandi, S., Hildebrandt, S., Nordhaug, I.W., Nordhaug, O.(2004). *Inkluderingsledelse. Utnyttelse av mangfold i arbeidslivet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Brandth, B. (1996) Gruppeintervju: perspektiv, relasjoner og kontekst. I: *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*, red.: Holte, H. & Kalleberg, R., s. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bråten, S. 1998: *Kommunikasjon og samspill*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Bunkholdt, V (1996) *Psykologi en innføring for helse og sosialarbeidere*. Oslo: Universitetsforlaget AS
- Busch, T. & Vanebo, J O.(1995) *Organisasjon, ledelse og motivasjon*. Otta: TANO AS.
- Busck, O., Knudsen, H., Lind, J. & Jørgensen, T. (2009) *Medarbeiderdeltagelsens transformasjon-konsekvenser for arbeidslivet*. Tidsskrift for arbeidsliv, Årg. 11 Nr. 1
- Csiksezentmihalyi, M (1997). *Finding Flow. The Pscyhology of Engagement with Everyday Life*. New York: Basic Books.
- Eagleton, T. (2007). *The Meaning of Life*. London: Oxford University Press.
- Eide S., Grelland H., Kristiansen A., Sævareid H.I., og Aasland D.(2005). *Til den andres beste. En bok om veiledningens etikk*. Bergen: Gyldendal Akademisk.

- Einarsen S & Skogstad A. (2000). *Det gode arbeidsmiljø*. Bergen: Fagforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Fegran, L.(1997). *Hvem "eier" barnet*. Oslo: Universitetet i Oslo, Det Medisinske Fakultet.
- Guldbrandsen, T. (2001) Makt og tillit. *Sosiologisk tidsskrift*, Årg. 9, Nr. 4.
- Hanson, A. (2004). *Hälsopromotion i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Haukedal, W. (2005) *Arbeids- og lederpsykologi*, 7.utg., Oslo: J.W. Cappelens Forlag a.s.
- Holme, I.D. & Solvang, B.K (1993). *Metode valg og metode bruk*. Otta: Tano Forlag.
- Hvid, H.(2009) To be in control – vejen til godt psykisk arbejdsmiljø, læring og innovation. *Tidsskrift for arbejdsliv*, 11 årg. nr.1 s 11 -30.
- Illeris Knut & Samarbejdspartnere.(2006). *Læring i arbeidslivet*. Gylling: Roskilde Universitetsforlag.
- Isaksen, J. (2000). Constructing Meaning Despite the Drudgery of Repetitive Work. *Journal of Hummanistic Psychology*, 40, s 84 -107.
- Jacobsen, D. I. (2004) *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget, Vigmostad & Bjørke AS.
- Jacobsen, D. I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Kassah, B. L. L. (2007) Tillit og kontroll i det nye arbeidslivet. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, Årg. 48, Nr. 4.
- Kaufmann, G & Kaufmann, A. (1998). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget, Vigmostad & Bjørke AS.
- Kedovrie, E. (1995) *Hegel and Marx: Introductory Lectures*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Kristiansen, A. (2005) *Tillit og tillitsrelasjoner i en undervisningssammenheng: med utgangspunkt i tekster av Martin Buber, Knud E. Løgstrup, Niklas Luhmann og Anthony Giddens*. Unipub forlag.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*.. Oslo: Ad Notam Gyldendal AS.
- Lai, Linda, (2004). *Strategisk kompetansestyring*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørk AS.
- Levin M., Klev R.(2006). *Forandring som praksis. Læring og utvikling i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget. Vigmostad & Bjørk AS.

- Levin M., Klev R.(2009). *Forandring som praksis. Endringsledelse gjennom læring og utvikling*. Bergen: Fagbokforlaget. Vigmostad & Bjørk AS.
- Limborg, H.A. (2003). *Risiko for forebygging i "det nye arbeidsliv"*. Utdelt på forelesning våren 2009, i faget HMS.
- Lysgaard, S. & Kalleberg, R. (2001) *Arbeiderkollektivet: en studie i de underordnedes sosiologi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Marx, K. (1973). *Marx i et bind – Teser om Feuerbach*. Oslo: Pax Forlag A/S.
- Mikkelsen A. (2005). *Medarbeidersamtale i det nye arbeidslivet*. Oslo: J.W. Cappelen Forlag AS.
- Nilsen, R (1925). *På stengrunn*. Oslo: Partiforlaget Ny Dag.
- NOU 1997:25. Ny kompetanse. Avgitt av kirke- utdannings- og forskningsdepartementet 1. Oktober 1997.
- Næss, A (2002). *Mental Håndbak*. Oslo: Kagge Forlag AS.
- Olsen, P (2008). "Hvis vi bare ku` få fred til at passe vores arbejde...." *Tidsskrift for arbeidsliv*, 10 årg. nr.4 s 43 -58.
- Ravn, I (2008). Mening i arbeidslivet – definition og konseptualisering. *Tidsskrift for arbeidsliv*, 10 årg. nr.4 s 59 – 75.
- Repstad, P. (2007). *Kvalitative metoder i samfunnsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet*. Polen: Fagbokforlaget.
- Seligman, M. (2002). *Authentic Happiness*. New York: Free Press.
- Sørensen, B. A. & Quale, T. U. (2005) Omstillinger - potensial for mestring og bærekraftig arbeidsutvikling? I: *Et bærekraftig nytt arbeidsliv? Kunnskapsstatus og problemstillinger.*, red.: Rasmussen, B. r., s., Norges forskningsråd.
- Sørensen, B. A., Rapmund, A., Fuglerud, K. S., Hilsen, A. I. & Grimsmo, A. (1998) *Psykologiske, organisatoriske og sosiale faktorer i arbeid av betydning for helse: kunnskapsmangler og forskningsbehov*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Sørensen, O. H., Mac, A., Limborg, H. J. & Pedersen, M. (2008) *Arbejdets kerne: om at arbejde med psykisk arbejdsmiljø i praksis*. København: Frydenlund.
- Thagaard T. (2009) *Systematikk og innlevelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Thomassen, O. J. (2008) Å gjøre en god nok jobb - er det å kreve for mye? *Sykepleien*, Årg. 96 Nr. 2.

Thomassen, M. (2002). *Vitenskap, kunnskap og praksis. Innføring i vitenskapsfilosofi for helse- og sosialfag* Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Thornquist, E. (2003). *Vitenskapsfilosofi og vitenskapsteori, for helsefag*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Wenger, E - WcDermott, R – Snyder, W. (2002). *Cultivating Communities of Practice*. Boston: Harvard Business School Press.

Wibeck, V. (2000) *Fokusgrupper: om fokuserade gruppintervjuer som undersøkingsmetode*. Lund: Studentlitteratur.

Widerberg, K (2001) *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt: en alternativ lærebok*. Oslo: Universitetsforlaget.

### **Elektroniske kilder:**

Arbeidsmiljøloven (2006) *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)*. Lest 9. August, 2009 fra: [www.lovdatabasen.no/all/tl-200550617-062-001.html](http://www.lovdatabasen.no/all/tl-200550617-062-001.html)

Arbeidstilsynet. Lest 13. Februar, 2009 fra: <http://www.arbeidstilsynet.no/>

Arendal Bibliotek. Lest 15. Januar, 2009 fra: <http://www.arendal.kommune.no/>

Børtnes, T. (Utg. 3/2005) *Tar de ansattes livsfaser på alvor*. Lest 20. Oktober, 2009 fra: <http://www.arbeidsmiljo.no/xp/pub/hoved/tidsskrift/temaer/arbeidsmiljo/140547>

Csikszentmihalyi, (1990). *Anxiety, Boredom and Flow* (captions added van Gorp, 2006). Lest 3. Oktober, 2008 fra: <http://www.boxesandarrows.com/view/design-for-emotion>

Fugelli, P. (24. november 2006). *Arbeidsmaset*. Lest 25. August 2009 fra: <http://www.dagbladet.no/tekstarkiv/artikkel.php?id=5001060083436&tag=tit&words=arbeidsmaset>

ICA Maxi. Lest 9. September, 2009 fra: <http://www.ica.no/>

Moen M., professor. *Psykososialt arbeidsmiljø*. Lest 1. September, 2009 fra: <http://www.uib.no/isf/people/doc/bente/psykososialt/sld020.htm>

NOU 2004:5. *Arbeidslivslovutvalget* (20. februar 2004). Lest 8. September, 2009 fra: <http://www.regjeringen.no/Rpub/NOU/2004/005/PDFS/NOU200420040005000DDDPDF S.pdf>

Nybrodahl, S. & Håkonsen, H. *Meningen med arbeide*. Lest 11. September 2009 fra:  
[http://home.online.no/~steinny/kap2/meningen\\_med\\_arbeide.htm](http://home.online.no/~steinny/kap2/meningen_med_arbeide.htm)

Orakelet. Info. Nettbaserte tjenester. Lest 3. November 2009 fra:  
<http://orakelet.info/14736>

Skaiå, A (23.januar 2004) *Arbeidets mening*. ( *Sitat fra Hamsun, K*). Lest 1. oktober 2009  
fra: <http://www.070605.com/765/1040.htm>

Sletta, O (29. Desember, 2003). *Arbeidsglede og yrkes stolthet gir hverdagen et løft*. Lest  
1. September, 2009 fra: <http://www.aftenposten.no/meninger/kronikker/article698295.ece>

Synonymer (20. januar, 2009). Lest 30.mai 2009 fra: <http://www.synonymer.no/>

Virksomhedens indsats for et bedre psykisk arbejdsmiljø (VIPS). Lest 10.februar, 2009  
fra: <http://www.vips-projekt.dk/>

WHO (1986) *Ottawa charter for health promotion*. Lest 22. August, 2009 fra:  
[http://www.who.int/hpr/NPH/docs/ottawa\\_charter\\_hp.pdf](http://www.who.int/hpr/NPH/docs/ottawa_charter_hp.pdf)

WHO (1998) *Health Promotion Glossary*. Lest 12. September, 2009 fra:  
[http://whqlidoc.who.int/hq/1998/who\\_HPR\\_HEP\\_98.1.pdf](http://whqlidoc.who.int/hq/1998/who_HPR_HEP_98.1.pdf)

## **VEDLEGG**

### Vedlegg 1: Spørsmål til ressursgruppen

#### SPØRSMÅL TIL RESSURSGRUPPEN PÅ ARENDAL BIBLIOTEK

- Hvordan synes dere at dere har det med tanke på det psykososiale arbeidsmiljø?  
Konflikter – Fravær – Arenaer for å snakke.
- Hva er deres største utfordring med tanke på det psykososiale arbeidsmiljø?
- Hvilke funksjoner har tillitsvalgt, verneombud på Arendal Bibliotek, og hvilken betydning har de for det psykososiale arbeidsmiljø?
- Har dere felles Arbeidsmiljøutvalg med Arendal kommune?
- Fungerer det godt mellom avdelingene Arendal – Eydehavn?
- Har dere noen samarbeidsorganer mellom avdelingslederne?

## Vedlegg 2: Intervjuguide

### INTERVJUGUIDE

#### 1. Innledning (5 min.)

- presentasjon av oss (navn, skole, studium, masteroppgave)
- presentasjon av prosjektet (tema, problemstilling, hva informantene kan bidra med)
- praktisk gjennomføring av fokusgruppeintervjuet (fordeling av oppgaver Hanne og Monika, tidsbruk, praktisk gjennomføring - mulighet for fleksibilitet dersom noe interessant dukker opp).
- det forskningsetiske knyttet til intervjuet og prosjektet som helhet. Spesielt fokus på vår taushetsplikt og behandling av informasjonsmaterialet konfidensielt. (henviser til infobrev, vektlegger åpenhet og ærlighet; finnes ingen rette svar og at informantene selv avgjør hva de vil dele underveis?)

#### 2. Spørsmål fra informantene til innledningen (5 min.)

#### 3. Historieverksted (70 minutter)

Historieøvelsen er bygget opp omkring 2 runder, hvor 6 deltakere får A5-papir i forskjellige farger som svarer til hver runde. Vi vil stille 2 spørsmål, et for hver runde og deltakerne får et par minutter til kort skrive det de tenker, for så å henge opp arket på et "tidslinje" på veggen. For biblioteket valgte vi en tidslinje på 10 år. Spørsmålene vi valgte å stille er tatt direkte tatt ut fra VIPS prosjektet:

- Hvilken betydningsfull begivenhet har preget *virksomheten* i denne gitte perioden?
- Hvilken betydningsfull begivenhet i *arbeidsmiljøarbeidet* har det vært i de seneste 5-10 år?

De forskjellige farger på papirene muliggjør å holde de forskjellige temaer fra hverandre. Beregnet tid 20 minutter. Etter 2 runder får deltakerne i oppgave å dele historien i perioder – etter eget skjønn og vurdering. Disse perioder får en overskrift – en slags

kapitteloverskrift. Deltakerne oppfordres til å bruke bilder på det de vil uttrykke. Beregnet tid 20 minutter.

Den andre del av historieverkstedet stiller vi tre spørsmål og åpner for en åpen diskusjon i gruppen. Beregnet tid 30 minutter.

Spørsmålene er følgende:

- Hvilke styrker og svakheter er det i arbeidsmiljøarbeidet?
- Hvordan ser dere for dere fremtiden på Arendal Bibliotek?
- Hvordan har endringene de siste årene på Arendal Bibliotek påvirket dere i deres arbeid?

#### **4. Pause på 10 minutter.**

#### **5. Refleksjonssirkel - pakke ut "meningsfullt arbeid" (60 min.)**

- Informantene får utdelt et ark med en sirkel med 8 stråler hvor det er festet en post-it lapp til hver stråle. I sirkelen står det: "Meningsfullt arbeid er for meg....."

- Informantene får 5-10 min. å fylle ut. Vektlegge subjektivitet og ærlighet

- Informantene leser opp det de har skrevet på en av lappene sine og plasserer så lappen på en av strålene til en felles sirkel som henger på veggen.(lik sirkel som de har jobbet med individuelt) - når deltakerne leser opp, leser de opp uten å kommentarer eller forklaringer; slik de har skrevet det. Når vedkommende er ferdig gies ordet videre til neste, uten å samtale sammen. Vedkommende kan velge å sette sin lapp på en stråle som er tom eller en som vedkommende synes samsvarer med sin egen. Hvis alle stråler er fylt opp er det lov å lage en ny stråle.

- Har noen skrevet noe de ønsker å ha for seg selv, er det helt i orden. Vi oppfordrer deltagerne til å sette grenser og samtidig være tydelig. "Her har jeg skrevet noe jeg ønsker å ha for meg selv". Oppfordringen går også på å si dette uten å forklare (evt. feste en tom lapp på fellessola?).

- deltakerne lytter til hverandre uten å kommentere eller stille spørsmål i forhold til det de andre leser opp eller plassering av lappen.

- presentasjonen fortsetter til alle lapper og bilder er presentert.

- når alle har lest opp det de ønsker å dele, gies det tid til samtale

Spørsmål vi tenker å stille er:



4. Er det noen umiddelbare tanker dere gjør dere på bakgrunn av det vi har gjort nå?
5. Hva er meningsfullt arbeid? – er det mulig å bli enig om en form for gruppering? – prøv
6. Er det noen faktorer som er viktigere enn andre i en arbeidssituasjon med stadige endringer?
7. Prøv å finne noen hovedkategorier og sett navn på disse.

### **7. Refleksjon (30 min.)**

- Er det noen umiddelbare tanker dere gjør dere på bakgrunn av det vi har gjort nå?
  
- Ut i fra disse erfaringene – hvordan kan meningsfullt arbeid skapes?
  - Ser dere noen sammenhenger?.
  - Hva kan du selv bidra med?
  - Hva kan kollegaene dine bidra med? -
  - Hva kan ledelsen/ organisasjonen bidra med?

### **8. Avslutning**

- Er det noe du sitter og tenker på; brenner inne med?

## Vedlegg 3: Brev til Informanter

Arendal, ....2009

### **Til ansatte ved Arendal bibliotek / ICA Maxi, Arendal**

Vi er to studenter, Hanne Møgster og Monika Øgård, som tar mastergradsstudium i ledelse ved Universitetet i Agder. Dette prosjektet er en del av denne graden og vil være en del av den avsluttende eksamensoppgave (masteroppgave). Denne vil gjennomføres våren og høsten 2009.

Ved hjelp av en strukturert gruppediskusjon/gruppeintervju, ønsker vi å frembringe kunnskap om hva som oppleves som meningsfullt på arbeidsplassen. Dette er kunnskap og erfaringer dere har og som vi ønsker å samle inn og strukturere slik at den senere kan brukes for å skape muligheter i en arbeidshverdag preget av stadige endringer.

Vi ønsker oss to grupper på 6 personer. Gruppeintervjuet vil vare i ca. 3 timer, og vil bestå av to bolker. Den første bolken er et historieverksted, som har til hensikt å skape et bilde av begivenheter i bedriften som kan ha hatt en positiv /negativ virkning på det psykiske arbeidsmiljøet. Det kan være hendelser og det kan være endringer i ledelse / struktur. Den andre bolken vil ha fokus på dagens situasjon og deres oppfatning av arbeidsmiljøet og spesielt meningsbegrepet.

Tidspunktet for gruppeintervjuene er satt til den ..... og personene som er med blir tatt ut av sitt daglige arbeid. Det vil være en gruppe før lunch og en gruppe etter lunch.

Det er frivillig å delta i undersøkelsen. Informantene kan når som helst, uten å oppgi noen grunn, trekke seg. Informasjon som samles inn vil bli behandlet konfidensielt og informantene har til enhver tid rett til å bestemme hva vedkommende vil bidra med. Vi vil legge vekt på at de opplysninger som fremkommer ikke blir brukt til andre formål enn å besvare vår problemstilling på en mest mulig rederlig måte.

Dataene lagres på passordbeskyttet filer og destrueres etter at prosjektet er fullført (senest sept. 2009). Det vil ikke bli brukt noen navn på datamaterialet, og sitater vil bli anonymisert.

Vi håper flest mulig ønsker å være med på denne undersøkelsen, og tror det kan bli interessant og lærerikt for dere.

Ta gjerne kontakt dersom dere lurer på noe i forbindelse med undersøkelsen. Vi er å treffe på telefon: Hanne Møgster, tlf. 97 77 56 86 eller  
Monika Øgård, tlf. 41 21 30 47.

Vennlig hilsen,

Hanne Møgster

Monika Øgård

Vedlegg 4: Tabell for felles hovedgrupperinger

<b>Arendal bibliotek</b>		<b>ICA Maxi</b>		<b>Hovedkategori</b>
Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 1	Gruppe 2	
Samarbeid	Kollegialt felleskap	Trivsel/samhold mellom kolleger	Arbeidsmiljø	Trivsel og samarbeid mellom kolleger
Formidling og presentasjon	Låneren i fokus, engasjement	Kundeforhold	Kundebehandling/service	Utførelse av kjerneoppgaver
Kompetanse utvikling	Egenutvikling, mestring	Utvikling, utfordring	Utvikling, mestring	Kompetanseutvikling
		Tilbakemelding	Tilbakemelding	Tilbakemelding
	Medinnflytelse			Medvirkning
		Trygghet	Internhumor	Trygghet
Samf.nyttig				Samf.nyttig



