

En kvalitativ analyse av jobbkrav og jobbressurser  
i en kunnskapsintensiv organisasjon

Silje Korshavn Grønstad



Masteroppgave i arbeids- og organisasjonspsykologi

Psykologisk institutt  
UNIVERSITETET I OSLO

Mai, 2015

## Forord

Takk rettes til veileder Roald A. Bjørklund for god veiledning gjennom hele prosessen med masteroppgaven. Roald har hjulpet meg med utforming av oppgaven og faglige innspill. Videre vil jeg takke Tone Drivdal Stensheim, Ida Bruheim Jensen, Silje Jensen Fedog og Tristan Haptops for hjelp med datainnsamlingen. Datainnsamlingen ble foretatt av prosjektgruppen våren 2014 i forbindelse med praksisfaget arbeids- og organisasjonspsykologiskprosjekt, en gruppe som jeg også var en del av. Totalt 30 deltakere fra en kunnskapsintensiv organisasjon i universitetssektoren ble intervjuet om deres opplevelse av arbeidsmiljøet. Denne masteroppgaven baserer seg på en reanalyse av dette datamaterialet. Jeg vil også takke Grete for korrekturlesing av oppgaven. En særlig takk rettes til Simon for støtte, faglige innspill og tålmodighet. Til slutt vil jeg takke mine medstudenter Therese, Rebecca og Vetle for selskap og støtte gjennom dette året, samt venner og familie for oppmuntrende ord.

Oslo, 2015

Silje Korshavn Grønstad

### Sammendrag

Hensikten med denne studien er å undersøke Jobbkraft-ressurs-modellens (JD-R-modellen) kartleggingsevne av arbeidsmiljøet i en norsk kunnskapsintensiv organisasjon. I henhold til JD-R-modellen kan alle arbeidsmiljøkarakteristikker kategoriseres som enten jobbkraft eller jobbressurser. Denne studien baserte seg på en reanalyse av intervjudata av 30 deltakere fra et norsk universitetsinstitutt. Deltakerne ble stilt åpne spørsmål om arbeidsmiljøet og ble bedt om å reflektere rundt styrker, svakheter, muligheter og trusler ved arbeidsmiljøet.

Kartleggingsevnen til modellen ble analysert ved å undersøke i hvilken grad intervjuutsagnene kunne kodes på modellens krav- og ressurskategorier. Det ble i tillegg utført en tematisk induktiv analyse av residualutsagnene, det vil si utsagn modellen ikke dekket. Resultatene viste at JD-R-modellen dekket 56.1 % av alle intervjuutsagnene med en overvekt på kategoriene organisasjonsendring, akademisk arbeidsmengde og fysisk miljø innen kravkategorien, og kollegastøtte, sosialt klima og gruppetilhørighet innen ressurskategorien. Videre kunne kravkategoriene i stor utstrekning kategoriseres som svakheter og trusler ved arbeidsmiljøet, og ressurskategoriene i stor utstrekning kategoriseres som styrker og muligheter ved arbeidsmiljøet. En større andel av utsagnene kunne kodes på ressurskategoriene i forhold til kravkategoriene. Til slutt avdekket temaanalysen av residualutsagnene 11 temaer om arbeidsmiljøet, med flest utsagn innen temaet samorganisering. Flere av disse temaene kunne knyttes til organisasjonsnivået, sammenlignet med nivåene individ, gruppe og ledelse. Samlet bidrar denne kvalitative studien ved å se på mangler og mulige forbedringer av JD-R-modellen og kan på denne måten bidra til økt bevisstgjøring ved bruk av modellen som kartleggingsverktøy.

*Nøkkelord:* arbeidsmiljø, arbeidsmiljøkartlegging, deduktiv analyse, jobbkraft, Jobbkraft-ressurs-modellen, jobbressurser, temaanalyse

## Abstract

The aim of the present study is to examine the Job Demands-Resources models' (JD-R model) ability to capture work environment characteristics in a Norwegian knowledge-intensive organization. According to the JD-R model, all work characteristics can be classified as either job demands or job resources. This study was based on a re-analysis of interviews from a sample of 30 employees from a Norwegian university department. The interviews included open-ended questions, and the employees were encouraged to reflect on the strengths, weaknesses, opportunities and threats in their work environment. The models' ability to capture work characteristics was examined by analyzing the extent to which interview statements could be categorized as job demands or resources. Furthermore, a thematic, inductive analysis of the residual statements not covered by the model was conducted. The results showed that 56.1 % of all interview statements could be categorized as either job demands or resources. Within job demands, most statements were covered by the categories organizational change, academic workload, and physical environment. Within job resources, social support from colleagues, social climate, and team cohesion were the most frequent categories. Job demands were to a large extent perceived as weaknesses and threats in the work environment, whereas job resources were perceived as strengths and opportunities. Job resources covered more of the statements compared to job demands. Finally, results from the thematic analysis identified 11 work environment related themes, with the majority of the themes related to the organizational level, compared to individual, group, and leadership levels.

*Keywords:* deductive analysis, job demands, Job Demands-Resources model, job resources, thematic analysis, work environment

Innholdsfortegnelse

<b>Introduksjon .....</b>	<b>1</b>
Kartlegging av arbeidsmiljø .....	2
Teoretisk grunnlag for jobbkra-ressurs-modellen .....	4
Jobbkra-ressurs-modellen.....	5
Den aktuelle studien .....	8
<b>Metode .....</b>	<b>15</b>
Utvalg og organisasjon.....	15
Prosedyre .....	15
Analyser .....	16
Etikk .....	18
<b>Resultater .....</b>	<b>18</b>
Deduktiv analyse .....	18
Temaanalyse av JD-R-residualer .....	24
<b>Diskusjon.....</b>	<b>28</b>
Hovedfunn 1: JD-R-modellens kartleggingsevne belyst med deduktiv metode .....	29
Hovedfunn 2: SWOT-fordeling av krav- og ressurskategorier i JD-R-modellen .....	30
Hovedfunn 3: Flere ressurser enn krav i den deduktive analysen.....	31
Hovedfunn 4: Temaanalyse av JD-R-residualer .....	31
Hovedfunn 5: Fordeling av JD-R-kategorier og -residualer på organisasjonsnivåer.....	33
Begrensninger.....	34
Forslag for fremtidige studier.....	36
<b>Konklusjon.....</b>	<b>37</b>
<b>Referanser .....</b>	<b>38</b>
<b>Appendiks A.....</b>	<b>44</b>
<b>Appendiks B.....</b>	<b>45</b>

En kvalitativ analyse av jobbkrav og jobbressurser i en kunnskapsintensiv organisasjon

Årsakene til stress og motivasjon hos ansatte på arbeidsplassen har vært tema for forskning i flere tiår. Karakteristikker ved arbeidsmiljøet har i denne sammenheng hatt en fremtredende rolle (Humphrey, Nahrgang, & Morgeson, 2007). Tidligere forskning har vist at arbeidsmiljøkarakteristikker kan påvirke blant annet ansattes jobbtilfredshet, motivasjon, produktivitet og stress (Fried & Ferris, 1987; Humphrey et al., 2007). Av dette følger det at ved å kartlegge og styre arbeidsmiljøet kan organisasjoner bringe inn og utvikle aspekter som har positive effekter på de ansattes motivasjon og engasjement, samt redusere stress og eventuelt sykefravær. Utfordringen blir hvordan organisasjoner på en tilfredsstillende måte skal kartlegge arbeidsmiljøet. Spørreskjema for kartlegging av arbeidsmiljø er brukt i stor utstrekning (Hoff & Lone, 2014). Disse er ofte basert på etablerte psykologiske modeller, er enkle å ta i bruk og har potensiale til å nå mange deltakere på en tids- og kostnadsbesparende måte (Hoff & Lone, 2014). Samtidig er det flere utfordringer knyttet til bruken. Blant annet er dagens organisasjoner i større grad preget av kunnskapsmedarbeidere, teambaserte arbeidsmetoder og flatere organisasjonsstruktur (Fried, Levi, & Laurence, 2008; Grant, Fried, & Juillerat, 2011). Dette kan ha innvirkning på hvor aktuelle disse tidligere modellene er som spørreskjemaene er basert på (Bakker & Demerouti, 2014). Videre opererer organisasjoner på ulike måter og i ulike miljøer. Dette kan ha betydning for hvilke karakteristikker som er relevante for de ulike arbeidsmiljøene (Bakker & Demerouti, 2014).

En mye brukt modell som tar for seg de overnevnte utfordringene knyttet til utvikling og variasjon er Bakker og Demeroutis jobbkrav-ressurs-modell (JD-R-modellen) (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). I henhold til JD-R-modellen kan alle karakteristikker ved arbeidet kategoriseres i enten jobbkrav eller jobbressurser, og hvilke krav og ressurser som er gjeldende, vil avhenge av type organisasjon og miljø. I løpet av de siste årene har studier ved bruk av JD-R-modellen økt i popularitet (Schaufeli & Taris, 2014). Modellen har blant annet blitt anvendt til å undersøke jobbengasjement og utbrenthet på arbeidsplassen (Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthopoulou, 2007; Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006), krav- og ressurskategorier i ulike organisatoriske miljøer (Bakker, Demerouti, de Boer, & Schaufeli, 2003; Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli, & Schreurs, 2003), og i ulike land (Boyd et al., 2011; Hakanen et al., 2006).

Denne studien vil undersøke JD-R-modellens kartleggingsevne av arbeidsmiljøet. Kartleggingsevnen vil undersøkes ved å analysere åpne SWOT-baserte intervjuer om arbeidsmiljø fra en norsk kunnskapsintensiv organisasjon for å avdekke fremtredende jobbkrav og jobbressurser i modellen. SWOT-rammeverket har tidligere blitt brukt for å

undersøke andre arbeidsmiljørelaterte verktøy og tema (Hoff, 2009; Hoff, Straumsheim, Bjørkli, & Bjørklund, 2009; Lone et al., 2014). Mer spesifikt vil kartleggingsevnen til modellen bli vurdert gjennom en deduktiv analyse av intervjuutsagnene, samt en tematisk residualanalyse av intervjuutsagn modellen ikke fanger opp. Ved å benytte en kvalitativ tilnærming blir det mulig å belyse forskjeller i de ansattes oppfatning av arbeidsmiljøet i forhold til JD-R-modellens antakelser, samt undersøke mulige mangler og skjevheter ved å anvende et JD-R-basert spørreskjema. På denne måten kan denne studien bidra ved å gi en indikasjon på egnethet av en mye brukt modell.

### **Kartlegging av arbeidsmiljø**

Begrepet arbeidsmiljø har ingen formell definisjon og avgrensning. Dette gjør at arbeidsmiljøbegrepet og hva det innebærer har blitt brukt noe forskjellig i litteraturen. Eksempelvis har begrepet blitt anvendt om organisasjonsklima, definert som ansattes oppfatninger av arbeidsmiljøet (Patterson et al., 2005). Andre har tatt en bred tilnærming til begrepet og definert arbeidsmiljø som både oppgavemessige, sosiale, organisatoriske og kontekstuelle faktorer på arbeidsplassen som påvirker motivasjon, helse og produktivitet (Hoff & Lone, 2014). Statens arbeidsmiljøinstitutt inkluderer både organisatoriske, psykologiske, sosiale og fysiske forhold når de vurderer arbeidsmiljø på tvers av landegrensler (Aagestad, 2012).

I Norge reguleres arbeidsmiljøet gjennom lovgivning i form av arbeidsmiljøloven (aml.) (Arbeidsmiljøloven, 2005). Aml. kan i så måte gi en indikasjon på hvilke faktorer som omfattes i arbeidsmiljøbegrepet. Aml. kapittel 4 om krav til arbeidsmiljøet på arbeidsplasser tar for seg flere forhold ved arbeidsmiljøet, herunder krav til helse og sikkerhet, fysiske og psykososiale forhold, tilrettelegging, medvirkning og utvikling i organisasjoner. Videre uttrykker aml. § 4-1 (1) at ”standarden for sikkerhet, helse og arbeidsmiljø skal til enhver tid utvikles og forbedres i samsvar med utviklingen i samfunnet” (Arbeidsmiljøloven, 2005). Dette tyder på at arbeidsmiljøbegrepet er bred i hva som innebæres og ikke et statisk begrep.

I aml. § 3-1 (1) stilles det krav til organisasjoner om å gjennomføre helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid for utvikling og forbedring av arbeidsmiljøet. Denne utviklingen og forbedringen kan oppnås i form av å kartlegge arbeidsmiljøkarakteristikker. Utover å være lovpålagt, har tidligere forskning pekt på flere positive effekter arbeidsmiljøkarakteristikker har på de ansattes helse, trivsel og produktivitet (for en oversikt se Humphrey et al., 2007). Eksempelvis har flere studier vist at arbeidsmiljøkarakteristikker som autonomi, oppgaveidentitet og variasjon i bruk av ferdigheter kan fremme engasjement og motivasjon

hos de ansatte (Adler & Kwon, 2002; Fried & Ferris, 1987; Hackman & Oldham, 1976). Andre studier har funnet at karakteristikkene arbeidsmengde, tidspress, manglende jobbsikkerhet, samt manglende belønning og anerkjennelse kan være kilder til stress på arbeidsplassen (Gillespie, Walsh, Winefield, Dua, & Stough, 2001; Karasek & Theorell, 1990), mens kollegastøtte, lederstøtte, autonomi og *feedback* kan redusere stress og helseskader hos ansatte (Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005; Karasek, Triantis, & Chaudhry, 1982). Samlet tyder disse funnene på at kartlegging, og på den bakgrunn, styring av arbeidsmiljøet kan gi helsemessige og produktive gevinster for organisasjoner.

Det finnes flere måter å kartlegge arbeidsmiljøet på, og de to fremtredende metodene er intervju av ansatte eller bruk av spørreskjema (Hoff & Lone, 2014). Intervju kan være fordelaktig ettersom man vil kunne avdekke karakteristikk som er spesifikke for den aktuelle organisasjonen, noe et spørreskjema tilpasset flere organisasjoner ikke nødvendigvis vil fange opp (Hoff & Lone, 2014). I tillegg kan intervjuet fremme refleksjon hos de ansatte om sitt arbeidsmiljø (Hoff, 2009). Intervju er imidlertid tid- og ressurskrevende og stiller ofte krav til kompetanse hos intervjueren. Spørreskjema er i større grad lettere å administrere og kan nå mange deltakere i organisasjonen. Flere spørreskjemaer er også i stor grad basert på etablerte modeller innen arbeidsmiljøforskningen (Hoff & Lone, 2014). Eksempelvis baserer *Job Content Questionnaire* seg direkte på krav-kontroll-modellen (Karasek et al., 1998), mens spørreskjemaet QPSNordic baserer seg på flere modeller, herunder jobbkarakteristikkmodellen og krav-kontroll-modellen (Hackman & Oldham, 1976; Karasek, 1979).

Samtidig er det flere utfordringer knyttet til bruk av modellbaserte spørreskjemaer. En utfordring er sirkularitet (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Ved å anvende et spørreskjema som er basert på en eller flere modeller vil man nødvendigvis bekrefte eller avkrefte de forhåndsdefinerte kategoriene modellen allerede består av. Man risikerer på denne måten gå glipp av andre forhold som er viktige i arbeidsmiljøet. En annen utfordring er hvor aktuelle disse modellene er for dagens arbeidsliv (Bakker & Demerouti, 2014). Eksempelvis består en større andel av dagens organisasjoner av kunnskapsmedarbeidere (Grant et al., 2011). Videre er det en større tendens til flatere organisasjonsstrukturer og teambaserte arbeidsmetoder (Fried et al., 2008; Grant et al., 2011). Samlet kan disse endringene gjøre at andre arbeidsmiljøkarakteristikker i større grad vil være gjeldende enn hva som var tilfellet for noen tiår siden (Bakker & Demerouti, 2014). For eksempel med tanke på kunnskapsmedarbeidere, kan karakteristikk som kognitive krav og muligheter for læring og utvikling være mer relevante for dagens medarbeidere.



### **Teoretisk grunnlag for jobbkrav-ressurs-modellen**

En modell som tar for seg overnevnte utfordringer er JD-R-modellen som ble utviklet av Demerouti og Bakker tidlig på 2000-tallet (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001). Modellen ble hovedsakelig utviklet for å forklare utbrenthet på arbeidsplassen, men har i senere tid blitt revidert til å også inkludere et motivasjonsperspektiv. Modellen baserer seg i så måte på to ulike forskningstradisjoner innen arbeidsmiljøtematikken. For det første baserer modellen seg på teorier om jobbdesign eller motivasjonsteorier, henholdsvis Herzbergs to-faktorteori (Herzberg, 1966) og jobbkarakteristikkmodellen (Hackman & Oldham, 1976). For det andre baserer modellen seg på teorier om arbeidsrelatert stress med krav-kontroll-modellen (Karasek, 1979) og *effort-reward imbalance* modellen (Siegrist, 1996) som teoretisk grunnlag.

**Herzbergs to-faktorteori.** I henhold til Herzbergs (1966) to-faktorteori finnes det to ulike typer faktorer som fører til trivsel og mistriivsel på arbeidsplassen. På den ene siden motivasjonsfaktorer som fører til trivsel og motivasjon, og på den andre siden hygienefaktorer som fører til mistriivsel dersom disse mangler. Mangel på motivasjonsfaktorer vil ikke lede til mistriivsel, men tilstedeværelse av disse faktorene vil kunne føre til økt motivasjon og innsats av de ansatte. Samtidig vil en forbedring av en eller flere hygienefaktorer ikke gi økt trivsel, men mangel på disse kan lede til mistriivsel. Om noe kritisert (se eksempelvis Ambrose & Kulik, 1999), introduserte Herzbergs teori muligheten for jobberikelse, det vil si oppfatningen om at man kan endre faktorer på arbeidsplassen for å øke trivsel og motivasjon (Grant et al., 2011).

**Jobbkarakteristikkmodellen.** Jobbkarakteristikkmodellen (Hackman & Oldham, 1976) tar for seg fem kjernekarakterstikker som antas å påvirke jobbtillfredshet, indre motivasjon, *turnover* og fravær på arbeidsplassen. De fem kjernekarakteristikkene er autonomi, variasjon i ferdigheter, oppgaveidentitet, feedback og oppgavebetydning. Autonomi dreier seg om i hvilken grad man opplever frihet og uavhengighet i når og hvordan arbeidet skal utføres. Variasjon i bruk av ferdigheter handler om i hvilken grad jobben involverer bruk av ulike ferdigheter og evner. Oppgaveidentitet omhandler i hvilken grad man gjennomfører en oppgave fra start til slutt. Feedback er i hvilken grad man mottar informasjon på effektivitet, og oppgavebetydning omhandler i hvor stor grad arbeidet en utfører har påvirkning på andre menneskers liv. Hackman og Oldham (1976) argumenterte for at disse kjernekarakteristikkene påvirker jobbtillfredshet og motivasjon gjennom tre psykologiske tilstander, nemlig opplevd meningsfullhet, opplevd ansvar for resultater og kunnskap om resultatene av arbeidet. Jobbkarakteristikkmodellen har vært den ledende modellen innen

jobbdesign i mange år og studier har støttet flere av antakelsene i modellen (Fried & Ferris, 1987; Humphrey et al., 2007).

**Krav-kontroll-modellen.** Krav-kontroll-modellen (senere krav-kontroll-støtte) ble utviklet av Karasek m.fl (Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990) og er en modell om arbeidsrelatert stress. I henhold til modellen vil arbeidsrelatert stress avhenge av interaksjonen mellom opplevde krav (for eksempel arbeidsmengde, arbeidstempo, tidsfrister og følelsesmessige belastninger) og opplevd kontroll (utnyttelse og utvikling av ferdigheter og autonomi). Ulike interaksjonseffekter mellom opplevde krav og kontroll vil gi fire ulike utfall, henholdsvis lavt stressarbeid, høyt stressarbeid, passivt arbeid og aktivt arbeid. Lav grad av krav og høy grad av kontroll vil gi lavt stressarbeid, mens høy grad av krav og lav grad av kontroll vil gi høy grad av stress. Lav grad av krav og lav grad av kontroll vil gi passivt arbeid og kan på sikt svekke kompetanse og evne til å løse oppgaver. Høy grad av krav med høy grad av kontroll vil gi en tilstand av aktivt arbeid ved å skape læringsmuligheter og vekst hos medarbeiderne.

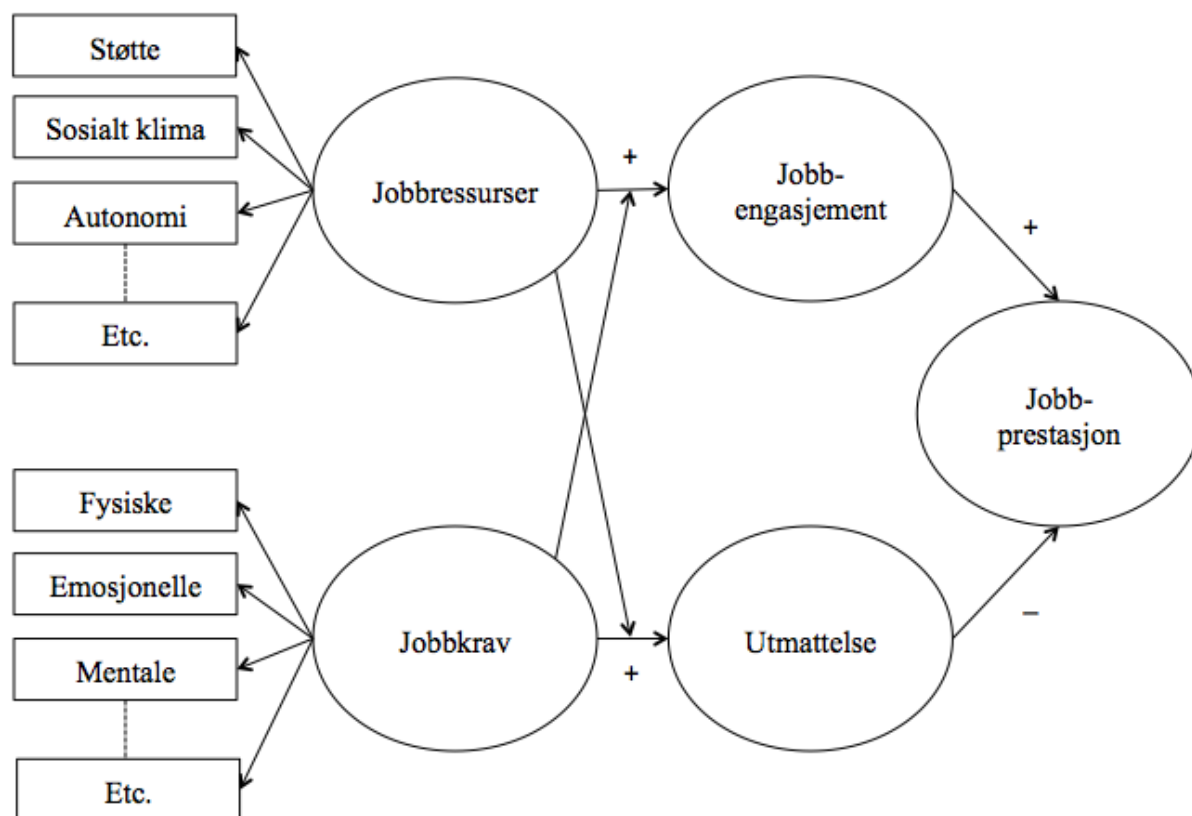
**Effort-reward imbalance modellen.** Til sist, effort-reward imbalance modellen (Siegrist, 1996) tar for seg forholdet mellom innsats og belønning på arbeidsplassen. I henhold til modellen vil jobbstress oppstå som følge av en ubalanse mellom innsats og belønning. Innsats er her ytre krav og indre motivasjon i å møte disse kravene, mens belønning vil være lønn, anerkjennelse og sikkerhet, herunder jobbsikkerhet, utsikter til promosjon eller vedvarende status. Den grunnleggende antakelsen i modellen er at tilstander der innsatsen er høy og belønningen lav vil det lede til stressreaksjoner.

### **Jobbkraft-ressurs-modellen**

I tillegg til å ha lagt grunnlaget for JD-R-modellen, har Bakker og Demerouti (2007, 2014) kritisert disse tidligere modellene og pekt på særlig tre forhold som problematiske. For det første inkluderer modellene kun enten motivasjonsperspektivet eller jobbstressperspektivet og har således tatt et ensidig perspektiv på arbeidsmiljøtematikken. For det andre tar modellene kun for seg noen arbeidsmiljøkarakteristikker som skal gjelde for alle typer stillinger og organisasjoner. For det tredje har de rettet kritikk mot modellenes anvendelighet i dagens samfunn, med ulike arbeidsoppgaver, arbeidsformer og organisasjonsstrukturer.

Basert på denne kritikken, utviklet Bakker og Demerouti jobbkraft-ressurs-modellen (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001). Figur 1 fremstiller modellen. En grunnleggende antakelse i modellen er at alle arbeidsmiljøkarakteristikker kan kategoriseres i enten jobbkraft eller jobbressurser. Hva som er jobbkraft og –ressurser er situasjonsavhengig

og vil avhenge av type organisasjon, yrke, omgivelser og arbeidsoppgaver. Således vil ulike jobbkraav og –ressurser, avhengig av situasjonen, være gjeldende for hva som er stressfremmende og hva som skaper engasjement hos de ansatte. Jobbkraav defineres som ”de fysiske, psykologiske, sosiale eller organisatoriske aspektene ved arbeidet som krever vedvarende fysisk og/eller psykisk innsats og er dermed forbundet med en viss fysisk og/eller psykisk kostnad” (Demerouti et al., 2001, s. 501, min oversettelse). Jobbkraav kan for eksempel være karakteristikkene som fysiske kraav (støy, problemer med utstyr), emosjonelle kraav (krevende kontakt med kunder, klager, konflikter) og mentale kraav (kognitivt krevende oppgaver, problemløsning). Jobbressurser defineres som ”de fysiske, psykologiske, sosiale eller organisatoriske aspektene ved arbeidet som enten er (a) funksjonelle for å nå mål, (b) reduserer jobbkraav og de relaterte fysiske og/eller psykiske kostnader, eller (c) stimulerer til personlig vekst, læring og utvikling” (Bakker & Demerouti, 2007, s. 312, min oversettelse). Jobbressurser kan eksempelvis være leder- og kollegastøtte, feedback og jobbsikkerhet.



Figur 1. Forenklet fremstilling av jobbkraav-ressurs-modellen. Tilpasset og oversatt fra figur 1 i ”The job demands-resources model: State of the art”, av A. B. Bakker og E. Demerouti, 2007, *Journal of Managerial Psychology*, 22, s. 313.

Videre antas det i modellen at jobbkraV og –ressurser kan lede til to separate prosesser, henholdsvis en helsesvekkende prosess og en motivasjonsprosess (Bakker & Demerouti, 2007). I følge skaperne av modellen kan jobbkraV lede til utmattelse og helseproblemer ved at vedvarende høye kraV fører til at de ansatte blir tappet for mentale og fysiske ressurser og på denne måten blir utmattet (den helsesvekkende prosessen) (Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2003; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2000). Motsatt kan stor grad av jobbressurser lede til jobbengasjement (motivasjonsprosessen). Motivasjonsprosessen kan både være ytre motivert av forhold ved arbeidsplassen eller indre motivert av den ansatte selv (Bakker & Demerouti, 2007). I det første tilfellet kan arbeidsmiljø som tilbyr flere ressurser skape et ønske hos de ansatte om å gi av deres evner og øke innsatsen for å nå arbeidsmålene (Meijman & Mulder, 1998). Ressursene kan også være motiverende ved at de dekker grunnleggende psykologiske behov som behovet for autonomi (Deci & Ryan, 2000). I begge tilfeller kan jobbressurser lede til økt jobbengasjement og videre til positive organisatoriske utfall, enten gjennom måloppnåelse eller tilfredstillelse av behov. Flere studier har støttet antakelsen om disse to separate prosessene (se eksempelvis Bakker et al., 2007; Bakker, van Veldhoven, & Xanthopoulou, 2010; Boyd et al., 2011; Hakanen et al., 2006; Schaufeli, Bakker, & van Rehen, 2009).

I tillegg antas det i JD-R-modellen interaksjonseffekter mellom jobbkraV og –ressurser på utmattelse og jobbengasjement. For det første kan jobbressurser fungere som en buffer mellom jobbkraV og utmattelse (Bakker et al., 2005; Xanthopoulou, Bakker, Dollard, et al., 2007). Ansatte som har mange jobbressurser tilgjengelig antas i større grad å kunne hankes med daglige jobbkraV. Denne antakelsen samsvarer med kraV-kontroll-modellen og effort-reward imbalance modellen med en videreføring om at flere kraV og ressurser, utover autonomi, kan påvirke utmattelse (Demerouti & Bakker, 2011). For det andre kan jobbkraV forsterke effekten av jobbressurser på motivasjon og engasjement (Bakker et al., 2007). Jobbressurser antas i større grad å bli fremtredende og motiverende når ansatte utsettes for høye jobbkraV.

Modellen ble opprinnelig utarbeidet i 2001 (Demerouti et al., 2001), og da som en modell for å forklare utbrenthet på arbeidsplassen. Modellen har i senere tid blitt revidert flere ganger, senest i 2014 (Bakker & Demerouti, 2014). Slik modellen fremstår i 2014-utgaven er den svært kompleks med flere interaksjonseffekter mellom variablene, og i tillegg inkludering av personlige ressurser og *job crafting*, det vil si bearbeidelse av jobbkraV og –ressurser utført av de ansatte (Tims, Bakker, & Derks, 2013). Kun en forenkling av modellen er

presentert her (se figur 1), da denne studien ikke undersøker årsakssammenhengene i JD-R-modellen men modellens kartleggingsevne.

### **Den aktuelle studien**

**Operasjonalisering av jobbkrav og -ressurser.** Slik det fremgår i modellen er jobbkrav og –ressurser situasjonsavhengig. Utviklerne av modellen har selv anvendt særlig to metoder for å identifisere aktuelle jobbkrav og –ressurser. Den ene metoden har vært en kvalitativ tilnærming i form av fokusgrupper eller intervjuer med deltakere fra den aktuelle organisasjonen eller bransjen (Bakker, Demerouti, de Boer, et al., 2003; Bakker et al., 2005; Bakker, Demerouti, Taris, et al., 2003). Den andre tilnærmingen har vært å se til litteraturen og tidligere forskning for å avdekke jobbkrav- og ressurser (Bakker et al., 2007; Bakker, van Veldhoven, et al., 2010). Denne studien benyttet seg av sistnevnte tilnærming for å identifisere jobbkrav og –ressurser. 23 artikler om JD-R-modellen ble således gjennomgått. Denne tilnærmingen ble valgt ettersom hensikten med studien var å analysere JD-R-modellens krav- og ressurskategorier for å kunne vurdere modellens kartleggingsevne, og videre undersøke hvilke arbeidsmiljøkarakteristikker som ikke er undersøkt med JD-R-modellen som rammeverk. I tillegg har flere studier validert forholdene i modellen basert på flere av disse jobbkravene og –ressursene.

Tabell 1 og 2 fremstiller krav- og ressurskategorier fra de 23 utvalgte artiklene. Artiklene som ble valgt til litteraturgjennomgangen var de mest siterte artiklene om JD-R-modellen fra sentrale forskere mellom år 2000 og 2014. Videre ble studier som omhandlet JD-R-modellen og akademisk miljø valgt ut. Både valideringsstudier og studier der modellen har blitt brukt som teoretisk rammeverk for å undersøke andre forhold (for eksempel motstand mot endring) ble inkludert. Det ble ikke tatt hensyn til om funnene var signifikante eller ikke. Krav- og ressurskategorier som var uhensiktsmessige å inkludere ble fjernet. Eksempelvis ble kategorier ekskludert dersom de var for situasjonsspesifikke for et annet type miljø, slik som kravkategorien skiftarbeid. I tillegg ble kategorier som i stor grad overlappet innholdsmessig slått sammen, herunder kravkategoriene emosjonell dissonans og emosjonelt krevende arbeid.

Tabell 1

*Jobbkrav indentifisert fra litteraturgjennomgang med beskrivelser av kravene*

Jobbkraav	Beskrivelse	Kilder
Tidspress og arbeidspress	Ha for mye arbeid å utføre i tiden tilgjengelig	(Bakker, van Emmerik, & van Riet, 2008; Boyd et al., 2011; Demerouti et al., 2000, 2001)
Kontakt med mottaker av produkt eller service	Krevende kontakt med mottaker av produkt eller service	(Demerouti et al., 2001)
Fysisk miljø	Opplevelsen av klima, lys, lyd og design av arbeidsplassen	(Bakker et al., 2005; Bakker, Demerouti, Taris, et al., 2003; Demerouti et al., 2001; Demerouti, Le Blanc, Bakker, Schaufeli, & Hox, 2009; Hakanen et al., 2006; Xanthopoulou, Bakker, Dollard, et al., 2007)
Akademisk arbeidsmengde	Samspillet mellom krav om å undervise, forske og drive med administrative oppgaver	(Boyd et al., 2011)
Emosjonelt krevende arbeid	Utsettelse for emosjonelt krevende situasjoner, herunder klager, uhøflighet og trusler fra kunder eller kolleger	(Bakker et al., 2005; Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2003; Bakker, Demerouti, Taris, et al., 2003; Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004; Bakker et al., 2008; Bakker, van Veldhoven, et al., 2010; Llorens, Bakker, Schaufeli, & Salanova, 2006; Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli et al., 2009; Tims et al., 2013; van Emmerik, Bakker, & Euwema, 2009; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007; Xanthopoulou, Bakker, Dollard, et al., 2007)
Arbeidsmengde	Jobbe hardt og å ha for mye arbeid å gjøre	(Bakker, Demerouti, de Boer, et al., 2003; Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2003; Bakker, Demerouti, Taris, et al., 2003; Bakker et al., 2004; Bakker, van Veldhoven, et al., 2010; Demerouti et al., 2009; Rodriguez-Muñoz, Sanz-Vergel, Demerouti, & Bakker, 2012; Schaufeli et al., 2009; Tims et al., 2013; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, et al., 2007; Xanthopoulou, Bakker, Dollard, et al., 2007)
Balanse mellom arbeid og hjem	Rollekonflikt hvor rollepress fra arbeidet ikke samsvarer med familielivet	(Bakker, Boyd, et al., 2010; Bakker et al., 2005; Bakker et al., 2004; Bakker et al., 2008; Schaufeli et al., 2009)
Organisasjonsendring	Tilpasse seg endringer i organisasjonen	(Bakker, Demerouti, de Boer, et al., 2003; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, et al., 2007)
Kognitiv arbeidsmengde	Fatte komplekse beslutninger	(Demerouti et al., 2000; Rodriguez-Muñoz et al., 2012; Tims et al., 2013)
Miljøfaktorer	Gjentatte forstyrrelser i arbeidet	(Demerouti et al., 2000)
Endring i arbeidsoppgaver	Opplevelsen av at endringer i arbeidsoppgaver er vanskelig	(Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2003)
Problemer med utstyr	Være utsatt for sviktende utstyr, for eksempel PC og printer	(Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2003)
Seksuell trakassering	Uønsket intimitet fra kunder eller kolleger	(Bakker, Demerouti, Taris, et al., 2003)

Tabell 2

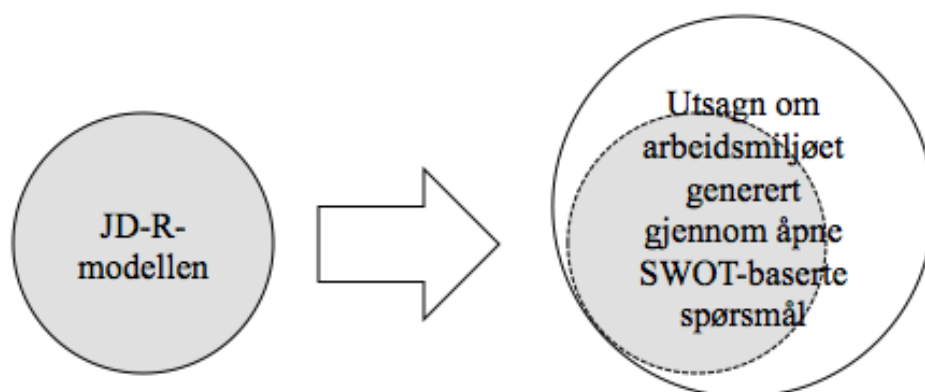
*Jobbressurser identifisert fra litteraturgjennomgang med beskrivelser av ressursene*

Jobbressurser	Beskrivelse	Kilder
Feedback	Få tilstrekkelig feedback på arbeidsmål og hvordan forbedre utførelsen av arbeidsoppgaver	(Bakker et al., 2005; Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2003; Bakker, Demerouti, Taris, et al., 2003; Bakker, van Veldhoven, et al., 2010; Bakker & Xanthopoulou, 2013; Demerouti et al., 2000, 2001; Llorens et al., 2006; Rodriguez-Muñoz et al., 2012; Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli et al., 2009; Tims et al., 2013; Xanthopoulou, Bakker, Dollard, et al., 2007)
Belønning	Motta tilstrekkelig lønn for arbeidet	(Bakker, Demerouti, Taris, et al., 2003; Demerouti et al., 2000, 2001)
Deltakelse i beslutningstaking	Mulighet for å diskutere problemstillinger med leder, ha påvirkningsmulighet i arbeidsgruppen og ved beslutninger	(Bakker, Demerouti, de Boer, et al., 2003; Bakker, van Veldhoven, et al., 2010; Demerouti et al., 2000, 2001)
Jobbsikkerhet	Trygghet i selve jobben eller egenskaper ved jobben, og påvirkning i å forhindre et tap	(Bakker, Boyd, et al., 2010; Demerouti et al., 2001)
Lederstøtte	Motta hjelp og støtte fra leder	(Bakker et al., 2007; Bakker et al., 2008; Bakker, van Veldhoven, et al., 2010; Demerouti et al., 2000, 2001; Hakanen et al., 2006; van Emmerik et al., 2009)
Kollegastøtte	Motta hjelp og støtte fra kolleger	(Bakker et al., 2005; Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2003; Bakker, Demerouti, Taris, et al., 2003; Bakker et al., 2004; Bakker et al., 2008; Bakker, van Veldhoven, et al., 2010; Bakker & Xanthopoulou, 2013; Llorens et al., 2006; Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli et al., 2009; Tims et al., 2013; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, et al., 2007; Xanthopoulou, Bakker, Dollard, et al., 2007)
Autonomi	Mulighet for påvirkning i beslutninger relatert til eget arbeid	(Bakker, Boyd, et al., 2010; Bakker et al., 2005; Bakker, Demerouti, Taris, et al., 2003; Bakker et al., 2004; Bakker et al., 2008; Bakker, van Veldhoven, et al., 2010; Bakker & Xanthopoulou, 2013; Boyd et al., 2011; Rodriguez-Muñoz et al., 2012; Schaufeli et al., 2009; Tims et al., 2013; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, et al., 2007; Xanthopoulou, Bakker, Dollard, et al., 2007)
Prosedyrerettferdighet	Rettferdighet i vurdering av ytelse, utnevning, samt ved forfremmelse- og overskuddsprosedyrer	(Bakker, Boyd, et al., 2010; Boyd et al., 2011)
Muligheter for utvikling	Muligheter for å lære nye ting	(Bakker, Demerouti, Taris, et al., 2003; Bakker et al., 2004; Bakker, van Veldhoven, et al., 2010; Bakker & Xanthopoulou, 2013; Schaufeli et al., 2009; Tims et al., 2013; van Emmerik et al., 2009; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, et al., 2007; Xanthopoulou, Bakker, Dollard, et al., 2007)

<i>Coaching</i> fra leder	Leder bruker sin innflytelse for å hjelpe de ansatte	(Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2003; Bakker, Demerouti, Taris, et al., 2003; Bakker et al., 2008; Schaufeli & Bakker, 2004; Tims et al., 2013; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, et al., 2007)
Informasjon	Tilgang på tilstrekkelig informasjon og data	(Bakker et al., 2007; Hakanen et al., 2006)
Sosialt klima	Trivelig, hyggelig, komfortabelt og avslappet sosialt miljø	(Hakanen et al., 2006)
Innovativt klima	Gjøre kontinuerlig forbedringer ved arbeidet	(Bakker et al., 2007; Hakanen et al., 2006)
Verdsettelse fra kolleger	Kolleger setter pris på arbeidet til hverandre	(Bakker et al., 2007)
Variasjon i arbeidsoppgaver	Variasjon i bruk av ferdigheter, mulighet til å bruke ulike ferdigheter og kreativitet	(Bakker, van Veldhoven, et al., 2010; Demerouti et al., 2000; Tims et al., 2013)
Tillit fra avdelingsleder/instituttleder	Integritet, kompetanse og interesse for de ansatte vist av ledelsen	(Bakker, Boyd, et al., 2010)
Gruppetilhørighet	Å være del av et team som er samstemte for å jobbe sammen	(Bakker et al., 2008)
Harmoni	Ro og harmoni i arbeidsgruppen	(Bakker et al., 2008)
Karrieremuligheter	Mulighet for utvikling og karriere i nåværende organisasjon	(Bakker, van Veldhoven, et al., 2010)



**Metodevalg og problemstillinger.** Denne studien anvender en kvalitativ tilnærming for å analysere JD-R-modellens kartleggingsevne av arbeidsmiljøet i en norsk kunnskapsintensiv organisasjon. Kartleggingsevnen vil bli vurdert ved å analysere JD-R-modellens krav- og ressurskategorier opp mot intervjuutsagn generert gjennom åpne SWOT-baserte intervjuer om arbeidsmiljøet. SWOT står for *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* og *threats* og deltakerne reflekterer rundt disse fire aspektene om deres arbeidsmiljø. En fordel med denne metoden er at det ikke legges føringer på deltakerne utover SWOT-rammeverket (Hoff et al., 2009; Lone et al., 2014). Dermed kan deltakerne reflektere fritt og trekke frem momenter de selv anser som relevante i sitt arbeidsmiljø. Ved å analysere intervjuutsagnene deduktivt med JD-R-modellen som rammeverk, blir det mulig å belyse hva modellen dekker og ikke dekker. Denne metoden er tidligere brukt for å undersøke andre arbeidsmiljørelaterte modeller og verktøy (Hoff, 2009; Hoff et al., 2009; Lone et al., 2014), men så vidt jeg vet ikke JD-R-modellen. Figur 2 fremstiller den deduktive prosessen.



Figur 2. Fremstilling av den deduktive analysen av jobbkrav-ressursmodellen med intervjuutsagn generert fra åpne SWOT-baserte intervjuer.

*Problemstilling 1: I hvilken grad dekker JD-R-modellen aspekter ved arbeidsmiljøet i en norsk kunnskapsintensiv organisasjon?*

SWOT-rammeverket gjør det mulig å differensiere mellom hva deltakerne selv opplever som styrker, svakheter, muligheter og trusler ved arbeidsmiljøet. Det kan antas at kravkategoriene i stor utstrekning vil oppleves som svakheter og trusler i arbeidsmiljøet, mens ressurskategoriene i stor utstrekning vil oppleves som styrker og muligheter. Jobbkraav er definert som aspekter ved arbeidet som er assosiert med en innsats og en kostnad. Selv om definisjonen av jobbkrav ikke nødvendigvis indikerer at de er negative, er de antatt i JD-R-

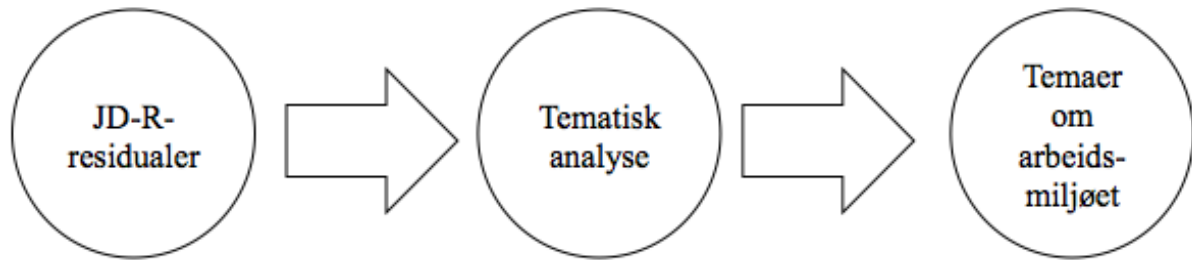
modellen å være forløpere til den helsesvekkende prosessen (Demerouti & Bakker, 2011). Samtidig antyd det funnene fra en metaanalyse at jobbkrav ikke nødvendigvis oppleves som negative av de ansatte (Crawford, LePine, & Rich, 2010). Det kan dermed antas en viss variasjon innen hvordan jobbkrav og –ressurser fordeler seg på SWOT-kategoriene, men at hovedvekten vil være på svakheter og trusler innen kravkategorien og styrker og muligheter innen ressurskategorien.

*Problemstilling 2: Hvordan fordeler krav- og ressurskategoriene seg i forhold til SWOT-kategoriene?*

Tidligere studier har variert antallet krav- og ressurskategorier basert på studiens formål eller basert på hva som fremgår i de innledende analysene for å avdekke aktuelle kategorier (se for eksempel Bakker, Demerouti, Taris, et al., 2003; Hakanen et al., 2006; Schaufeli et al., 2009). Dette indikerer at det ikke er en forutsetning i JD-R-modellen om et likt antall krav- og ressurskategorier. Litteraturgjennomgangen av 23 sentrale artikler om JD-R-modellen identifiserte flere ressurs- enn kravkategorier. Totalt 13 kravkategorier og 19 ressurskategorier. Ved å bruke spørreskjema med et gitt antall krav- og ressurskategorier vil man nødvendigvis fremkalle et likt antall svar i forhold til antallet krav- og ressurskategorier. En kvalitativ analyse gjør det mulig å avdekke om overvekten på ressurser gitt av litteraturgjennomgangen også vil være gjeldende for de ansattes opplevelse av arbeidsmiljøet.

*Problemstilling 3: Vil krav- og ressurskategoriene ha tilsvarende fordeling undersøkt med kvalitativ metode som ved litteraturgjennomgangen?*

Problemstillingene beskrevet over analyseres med en deduktiv tilnærming til JD-R-modellens krav- og ressurskategorier. Dersom modellen ikke inkluderer samtlige intervjuutsagn vil det gjennomføres en induktiv temaanalyse av JD-R-residualene, det vil si utsagnene ikke dekket av modellen. På denne måten blir det mulig å undersøke hvilke karakteristikk ved arbeidsmiljøet JD-R-modellen ikke dekker. Figur 3 fremstiller temaanalysen av JD-R-residualene.



Figur 3. Fremstilling av den induktive temaanalysen av JD-R-residualer.

*Problemstilling 4: Hvilke aspekter ved arbeidsmiljøet dekkes ikke av JD-R-modellen?*

Krav- og ressurskategoriene fra litteraturgjennomgangen indikerer at JD-R-modellen er orientert mot alle organisasjonsnivåene. En inndeling av arbeidsmiljøkarakteristikker i organisasjonsnivåer kan være hensiktsmessig for å få en bredere forståelse av arbeidsmiljøet, samt at iverksettelse av eventuelle tiltak kan være mer målrettet og dermed øke sannsynligheten for suksessfulle intervensjoner (Hoff & Lone, 2014). En vanlig inndeling består av nivåene individ, gruppe, ledelse og organisasjonsnivået (for lignende inndeling, se eksempelvis Lone et al., 2014). Individnivået refererer til ansattes individuelle persepsjoner, følelser og meninger om jobben. Gruppenivå omhandler interaksjoner og samarbeid i grupper, team eller med avdelingen. Ledernivået refererer til atferd knyttet til nærmeste leder. Organisasjonsnivået omhandler styringspraksiser, organisasjonskultur, strategier, organisatoriske mål og verdier, samt organisasjonens omgivelser. Litteraturgjennomgangen indikerer at alle organisasjonsnivåene i mer eller mindre grad virker å være representert i JD-R-modellen. Eksempelvis kan flere av JD-R-kategoriene være relatert til individnivået, blant annet kategoriene emosjonelt krevende arbeid og endringer i arbeidsoppgaver. Videre er flere av kategoriene rettet mot sosiale relasjoner, enten med kolleger eller leder, herunder gruppetilhørighet, sosialt klima og verdsettelse fra kolleger. En residualanalyse av intervjuutsagn JD-R-modellen ikke dekker vil kunne avdekke om noen organisasjonsnivåer i mindre grad er representert i JD-R-modellen.

*Problemstilling 5: Hvilke forskjeller finnes mellom de ansattes opplevelse av arbeidsmiljøet og JD-R-modellens kategorier i form av organisasjonsnivåer?*

## Metode

### Utvalg og organisasjon

Intervjudata ble samlet inn våren 2014 i en norsk kunnskapsintensiv organisasjon i universitets- og høyskolesektoren. Datainnsamlingen ble foretatt som en del av praksisfaget arbeids- og organisasjonspsykologiskprosjekt ved Psykologisk institutt, Universitetet i Oslo (UiO). Hensikten med datainnsamlingen var å kartlegge de ansattes oppfatning av arbeidsmiljøet i organisasjonen, da de nylig hadde gjennomgått en endring i form av en flytteprosess.

Utvalget var både strategisk og randomisert. Utvalget var strategisk i form av at oppdragsgiver hadde gitt inklusjonskriterier for deltakelse. Kriteriene innebar at ansatte fra tre ulike stillingstyper skulle være representert, henholdsvis ansatte fra administrasjonen, fastvitenskapelig ansatte og midlertidig vitenskapelig ansatte. Videre skulle ansatte fra alle etasjene være representert. Dessuten skulle deltakerne ha deltatt i den nylige flytteprosessen. 49 av 81 ansatte som oppfylte kriteriene ble tilfeldig trukket ut og kontaktet med forespørsel om deltakelse. Av disse 49 var det 30 ansatte som sa seg villige til å delta, som representerte 37 % av alle ansatte som oppfylte inklusjonskriteriene. Utvalget besto av 19 kvinner og 11 menn, hvorav 11 var administrativt ansatte, 14 fastvitenskapelig ansatte og 5 midlertidig vitenskapelig ansatte.

### Prosedyre

Intervjuene ble utført etter PEACE-metoden, en metode utformet for å tilrettelegge for detaljerte beskrivelser gitt av intervjudeltakerne (Clarke & Milne, 2001). PEACE står for *Planning and Preparation, Engage and Encounter, Account, Closure og Evaluation* (av intervjuet og intervjuer), og er en metode for forberedelse, gjennomføring, avslutning og evaluering av intervjuet.

Under intervjuene ble det stilt to typer spørsmål; fire SWOT-baserte spørsmål om arbeidsmiljøet og 16 semi-strukturerte spørsmål om kollegastøtte. De SWOT-baserte spørsmålene lar deltakerne analysere arbeidsmiljøets styrker og svakheter i et nåtidsperspektiv og i et fremtidsperspektiv (Hoff, 2009). SWOT-spørsmålene skaper da et rammeverk hvor deltakerne selv velger aspekter de ønsker å vektlegge ved arbeidsmiljøet. Spørsmålene var åpent formulert med den hensikt å ikke legge føringer for deltakernes svar (Hoff et al., 2009; Lone et al., 2014). Deltakerne ble bedt om å reflektere rundt fire spørsmål om arbeidsmiljøet:

”Fortell om det som i dag fungerer godt ved arbeidsmiljøet – vi kaller dette styrken ved arbeidsmiljøet.”

”Fortell om det som i dag ikke fungerer godt ved arbeidsmiljøet – vi kaller dette svakheten ved arbeidsmiljøet.”

”Fortell om det du ser som muligheter for å forbedre arbeidsmiljøet – vi kaller dette for mulighetene for bedring av arbeidsmiljøet.”

”Fortell om det du ser som truslene mot at arbeidsmiljøet blir bedre – vi kaller dette for truslene i arbeidsmiljøet.”

For å generere mer informasjon og drive intervjuet videre ble det stilt oppfølgingsspørsmål. Eksempler på disse er: ”Du nevner ... vil du fortelle mer om dette?” ”Vil du illustrere dette med et eksempel?” ”Er det flere styrker ved arbeidsmiljøet du har lyst til å nevne?”

De 16 semi-strukturerte spørsmålene var basert på psykologisk teori om kollegastøtte (se for eksempel Nurullah, 2012). Deltakerne ble bedt om å reflektere rundt to dimensjoner ved kollegastøtte. For det første, et giveraspekt og et mottakeraspekt av støtte mellom kolleger. For det andre, formen for støtte som ble inndelt i kategoriene instrumentell støtte og emosjonell støtte. For fullstendig intervjuguide se appendiks A.

Intervjuene ble utført av prosjektgruppen bestående av fem masterstudenter i arbeids- og organisasjonspsykologi, UiO. Alle i prosjektgruppen var opplært i PEACE-metoden, og det ble gjennomført pilotintervjuer med medstudenter i tillegg til observasjoner av hverandre for å sikre likhet i gjennomføringen av intervjuene og økt reliabilitet. Intervjuene ble tatt opp på båndopptaker og det var satt av en time til hvert intervju. Lydfilene ble transkribert med verbatim tilnærming. Alt innhold, inkludert pausemarkeringer og markante forsterkninger fra intervjuer og deltaker, ble transkribert. For å undersøke kvaliteten på transkripsjonene, transkriberte alle i prosjektgruppen samme pilotintervju. Feil og utelatelse i transkripsjonene ble undersøkt (*error of commission* og *error of omission*). Det ble ikke funnet feil eller utelatelse som var relevante for meningsinnholdet i intervjuet. Videre ble det dannet en felles prosedyre for hvordan transkripsjonene skulle utføres.

## **Analyser**

Temaanalysen hadde en induktiv tilnærming hvor Braun og Clarkes (2006) retningslinjer ble fulgt. Temaanalyse er en metode for å identifisere, analysere og finne mønstre i data. Fokuset var på det semantiske innholdet i intervjuene og hvert intervju ble delt opp i minste meningsbærende utsagn. Et utsagn skulle utgjøre ett helhetlig og meningsfylt synspunkt om arbeidsmiljøet eller kollegastøtte. Utsagnene ble så kodet etter innhold og kategorisert om de reflekterte en styrke, svakhet, mulighet eller trussel om arbeidsmiljøet eller kollegastøtte (SWOT). Inter-rater reliabilitet for kodingen ble kalkulert for ett intervju for å

undersøke hvor samstemte vi i prosjektgruppen var i kodeprosedyren. Med fem inter-ratere var reliabiliteten med Cohens Kappa på .72, som er over et tilfredsstillende nivå (Banerjee, Capozzoli, McSweeney, & Sinha, 1999). Temaanalysen resulterte i 2822 utsagn fordelt på 689 koder, hvorav 1190 utsagn kunne kategoriseres som styrker, 713 som svakheter, 670 som muligheter og 249 som trusler ved arbeidsmiljøet. Det var disse kodene som ble reanalysert ut i fra den aktuelle studiens hensikt.

**Deduktiv analyse.** For å undersøke JD-R-modellens kartleggingsevne ble det brukt en deduktiv tilnærming. Den deduktive analysen baserte seg på de 32 jobbkravene og jobbressursene identifisert ved litteraturgjennomgangen (se tabell 1 og 2). De opprinnelige 689 kodene ble reanalysert ved å vurdere om de passet noen av beskrivelsene for JD-R-kravene eller JD-R-ressursene. Hensikten med å reanalysere kodene, fremfor utsagnene, var todelt. For det første ble kodene vurdert å være svært spesifikke om ett arbeidsmiljørelatert tema ettersom det var et stort antall koder i forhold til utsagnene. For det andre var kodene nøytrale i forhold til om de omhandlet styrker, svakheter, muligheter eller trusler om arbeidsmiljøet og støtte. Dette gjorde det mulig å undersøke SWOT-fordelingen av JD-R-krav og JD-R-ressursene uten forutinntatthet. 1240 utsagn kunne verken kodes på krav eller ressurser ble kodet som JD-R-residual.

Inter-rater reliabilitet ble kalkulert for å undersøke reliabiliteten i kodeprosedyren. Ti tilfeldige koder fra de fem mest frekvente krav- og ressurskategoriene ble kodet av både en medstudent og meg selv, slik at totalt 50 koder ble vurdert av to kodere. Medstudenten ble presentert for 50 koder som skulle fordeles på fem ulike krav- og ressurskategorier. Resultatene ble kalkulert med en nettbasert kalkulator, ReCal2 (Freelon, 2010), og viste inter-rater reliabilitet med Cohens Kappa på .87 for to kodere. Dette gir en indikasjon på svært høy grad av enighet i kodeprosedyren utover sannsynlig tilfeldighet (Banerjee et al., 1999).

**Temaanalyse.** Det ble foretatt en induktiv temaanalyse av de 1240 JD-R-residualene. Hensikten med den induktive analysen var å undersøke hvilke temaer ved arbeidsmiljøet som ikke dekkes av JD-R-modellen. Også her ble retningslinjene for induktiv temaanalyse fra Braun og Clarke (2006) fulgt. Metoden består av fem trinn hvor man i trinn 1 gjør seg kjent med datasettet ved å lese gjennom utsagnene og notere tanker om hva datasettet inneholder. Trinn 2 består i å organisere utsagnene og generere førsteordenskoder som representerer utsagnenes mening. I trinn 2 ble de resterende av de samme 689 kodene som ble utviklet ved den første induktive analysen analysert. Trinn 3 og 4 består av å se etter overordnede temaer i datasettet. Dette ble gjort ved å vurdere hvilke koder som kunne handle om samme tema og deretter organisere kodene under overordnede temaer. Totalt 11 induktive temaer ble vurdert

som nødvendige for å fange opp nyansene i datasettet. Inter-rater reliabilitet for temaanalysen ble kalkulert på tilsvarende måte som for den deduktive analysen beskrevet over. Med to inter-ratere var reliabiliteten med Cohens Kappa på .92, som indikerer svært høy grad av enighet i kodeprosedyren (Banerjee et al., 1999). I trinn 5 ble det utviklet navn og beskrivelser på innholdet i temaene. For både den deduktive og induktive temaanalysen ble det laget tabeller med beskrivelser av temaene, frekvens, og fremstilling av representative utsagn for temaene. Tabell 3, 4 og 7 er fremstilt i resultatdelen. Dette ble gjort for å lage en transparent prosess og tydeliggjøre funnene.

### **Etikk**

Flere etiske hensyn ble tatt i forbindelse med denne studien. Studien ble forhåndsgodkjent av Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD). Alle deltakerne fikk tilsendt og signerte informert samtykke før deltakelse (appendiks B). Samtykkeerklæringen inneholdt informasjon om studiens hensikt og innhold, om frivillighet ved deltakelse, om muligheten til å trekke seg på hvilket som helst tidspunkt, at deltakelse var anonymt, samt at deltakelse ikke ville gi konsekvenser for deltakerens jobb. Hvert intervju ble avsluttet med å spørre om hvordan deltakerne hadde opplevd intervjusituasjonen, og ingen uttrykte misnøye eller at de hadde opplevd noe ubehagelig. Det ble også gitt rom for å ta opp andre temaer dersom deltakerne opplevde at de ikke hadde fått uttrykt noe de ønsket å ta opp under intervjuet. For å redusere muligheten for baklengsidentifisering ble lydfilene slettet etter transkripsjon og hvert intervju fikk et respondentnummer som ikke kunne knyttes til person.

## **Resultater**

### **Deduktiv analyse**

Av de 30 intervjuene ble det identifisert 2822 utsagn, hvorav 1582 (56.1 %) kunne kodes som enten jobbkrav eller jobbressurs. 480 utsagn (17.0 %) ble identifisert som JD-R-krav og 1102 utsagn som JD-R-ressurser (39.1 %). 1240 utsagn (43.9 %) kunne verken kodes som jobbkrav eller -ressurs og ble kodet som JD-R-residual.

Tabell 3 viser at innen kategorien krav kunne flest utsagn kodes på kravet organisasjonsendring med 132 utsagn (8.3 % av totalt for JD-R-kategoriene). Videre fordelte utsagnene seg med 79 utsagn (4.9 %) innen akademisk arbeidsmengde, 68 utsagn (4.2 %) innen fysisk miljø, 60 utsagn (3.7 %) innen arbeidsmengde, tidspress og arbeidspress, og 57 utsagn (3.6 %) innen kravet emosjonelt krevende arbeid. Færre utsagn dekket kravene balanse mellom arbeid og hjem med 20 utsagn (1.2 %) og endring i arbeidsoppgaver med 4 utsagn (0.2 %).

Tabell 3

*Utsagn fordelt på jobbkraav fra den deduktive analysen med representative utsagn*

Jobbkraav	Antall utsagn	Eksempelutsagn
Tidspress og arbeidspress	60	<i>"I perioder så har man veldig, veldig mye å gjøre" "Ja det er store topper [arbeidsmengde] og tidligere var det mer bølgedaler hvor du kunne ta deg inn, men nå har det vært litt, de toppene kommer veldig ofte."</i>
Fysisk miljø	68	<i>"Vi har et felles, vi skal iallfall få nå ha et felles lunsjrom når de møblene nå straks er på plass, så det tror jeg kan bidra veldig positivt til arbeidsmiljøet." "Så nå er det liksom litt småtrange rom som vi må stue oss inn i og hvis vi er alle så må vi fordele oss på to rom. Så det er veldig dumt da."</i>
Akademisk arbeidsmengde	79	<i>"[...] og så skulle jeg ønske en helt annen ting, og det var at universitetsmiljøer, at det ga mer kreditt å formidle forskning ut." "For vi driver jo undervisning, veiledning og forskning, og forsker selvfølgelig beinet, altså vi driver jo disse tunge virksomhetene som hele tiden er i et dilemma undervisning og forskning,"</i>
Emosjonelt krevende arbeid	57	<i>"[...] og det er en del gnisninger, det er jo ikke å komme fra at det er en del, det har vært i mange sammenhenger, og det har jo også ført til at folk har slutta."</i>
Arbeidsmengde	60	<i>"Det er jo mange som har jobbet veldig mye mer enn det de skal og som har brukt helger og sittet og svettet og slitt for å få til de nye utfordringene, så det er mange som har gjort en kjempeinnsats." "Altså det kan være tøff arbeidsbelastning på den enkelte i enkelte perioder, og det er ikke alle som takler det like godt."</i>
Balanse mellom arbeid og hjem	20	<i>"[...] altså jeg har tre barn og da trenger jeg litt fleksibilitet i hverdagen min."</i>
Organisasjonsendring	132	<i>"En annen ting med det administrative her er det at det er veldig hyppig utskiftning." "[...] helt siden jeg begynte så har det vært omstillinger og forandringer og masse nytt hele tiden."</i>
Endring i arbeidsoppgaver	4	<i>"Ja jeg fikk jo føle det litt på kroppen selv, for det var jo, man ble jo kastet inn i oppgaver [...], følte at jeg var litt kasteball"</i>

*Merknad.* Fem jobbkraav (kontakt med mottaker av produkt eller service, kognitiv arbeidsmengde, miljøfaktorer, problemer med utstyr, seksuell trakassering) dekket ingen av utsagnene og ble ikke inkludert i de videre analysene.



Tabell 4

*Utsagn fordelt på jobbressurser fra den deduktive analysen med representative utsagn*

Jobbressurser	Antall utsagn	Eksempelutsagn
Feedback	65	<i>"Ja det er ingen hemninger når det gjelder å gi tilbakemeldinger på det faglige, og det er veldig bra." "Jeg har hatt medarbeidersamtaler og fått gode tilbakemeldinger og støtte på det jeg gjør og den jobben jeg gjør."</i>
Belønning	12	<i>"[...] for hver av de tingene er bare småting, men til sammen så utgjør dette her mange ukesverk. [...] sånne småting som egentlig ikke koster så mye som skaper gruff for det. Det oppleves som at det ikke er verdsatt når man heller ikke får betalt for det."</i>
Deltakelse i beslutningstaking	34	<i>"Man har gått bort fra sånne store personalmøter hvor man diskuterer ting, det er nesten aldri sånt lenger nå. Og man kan si takk og pris, men det betyr også at avgjørelser nå egentlig tas i lukkede rom hvis du skjønner." "Nå vil jeg mene at problemet er det som jeg tror er felles for utrolig mange universitetsinstitutter nå, det er at styringsordningen er slik at de fleste ikke lenger følger med eller blir involvert i de bestemmelsene som tas."</i>
Jobbsikkerhet	21	<i>"Jeg har vært midlertidig ansatt i ni år. Det er jo ingen andre virksomheter som man er det i. Men de vilkårene for midlertidighet gjør jo også noe med arbeidsmiljøet vårt."</i>
Lederstøtte	34	<i>"Det er klart som leder så vil jeg si, står der alene om en del ting. Da er det i så fall min leder igjen som er min støtte da. Og der opplever jeg også veldig strek støtte." "Det viktigste er jo at jeg får støtte fra min leder, det er jo det som betyr aller mest. Og det gjør jeg, det synes jeg virkelig."</i>
Kollegastøtte	250	<i>"Nei altså som sagt det viktigste syns jeg vel kanskje er det at det er rom for å spørre om ting og rom for å få hjelp." "[...] Både sånn praktisk hjelp, opplysningsmessig, men også sånn hvis det er en vrien situasjon som involverer emosjoner, nære ting, så det er folk å gå til der."</i>
Autonomi	26	<i>"En helt vanlig dag disponerer jeg helt selv og bestemmer hva jeg vil gjøre."</i>
Prosedyre-rettferdighet	31	<i>"Ja når det gjelder rekruttering. Jeg ser det jo veldig viktig hvordan man legger opp til ny rekruttering av personer. At man da har klare kriterier for hva man skal rekruttere på."</i>
Muligheter for utvikling	85	<i>"Hvis man føler at man trenger å heve opp kompetansen i ene eller andre området så er det jo store muligheter for det." "Både av kompetanse, utvikling, vi er fritt til å melde, sørge for vår egen kompetanseheving på alle mulige kurs."</i>
Coaching fra leder	11	<i>"Mentorgreier tror jeg er kjempelurt, at man har liksom en designert person som man går til". "Så en type fadderordning, en type tett oppfølging, hjelp, det tror jeg vi skal passe på nå som vi får enda flere nyansatte fremover."</i>

Informasjon	68	<i>"Det finnes altså ingen informasjonskanaler på instituttet." "At folk er flinkere til å holde kontakten når det gjelder diverse oppgaver sånn at man er oppdatert, det er hvert fall jeg litt opptatt av."</i>
Sosialt klima	142	<i>"Altså man slapper av, man tuller, man tøyser litt og man tar ikke ting så høytidelig og folk er ikke så redde for å dumme seg ut." "Det er alltid trivelig å treffe på folk i gangene og på møter, og det er en sånn hyggelig grunnstemning her."</i>
Verdsettelse fra kolleger	43	<i>"[...] Det gode er at det er veldig mange dyktige personer du jobber sammen med." "Altså folk støtter opp og sier ifra hvis du har gjort noe, produsert et eller annet resultat som folk legger merke til så sier de ifra."</i>
Variasjon i arbeidsoppgaver	16	<i>"Alle har så mange forskjellige arbeidsoppgaver." "Så jeg er fornøyd og føler det er liksom lagt opp til at man har varierte arbeidsoppgaver"</i>
Tillit fra avdelingsleder/ instituttleder	57	<i>"[...] inntrykk av at [instituttleder] tar arbeidsmiljøet veldig på alvor." "Jeg for eksempel har ikke hatt medarbeidersamtale på fem år. Og det er ikke bra. Det er et uttrykk for at personalledelse er svakt prioritert."</i>
Gruppe-tilhørighet	140	<i>"Vi samarbeider tett med de det er naturlig å samarbeide med og det fungerer veldig bra." "[...] og igjen, altså vi fokuserer veldig mye på teambuilding"</i>
Harmoni	65	<i>"[...] ja når det kommer til vennlighet og goodwill hos kolleger så synes jeg at det er høy grad av det antar jeg på instituttet." " [...] det er ingen åpne, altså ingen sånne konflikter som er sånn at alle vet om det og som liksom går igjennom arbeidsmiljøet sånn som det er på noen institutter."</i>
Karriere-muligheter	2	<i>"Det vi kanskje kunne hatt litt mer behov for er også å få litt sånn karriereplaner"</i>

*Merknad.* En jobbressurs (innovativt klima) dekket ingen av utsagnene og ble ikke inkludert i de videre analysene.

Tabell 4 viser fordelingen av utsagnene innen jobbressurser med representative eksempler. Ressursene kollegastøtte med 250 utsagn (15.8 %), sosialt klima med 142 utsagn (8.9 %), og gruppetilhørighet med 140 utsagn (8.8 %) dekket flest utsagn av jobbressursene. Videre fordelte utsagnene seg med 85 utsagn (5.3 %) innen muligheter for utvikling, 68 utsagn (4.2 %) innen informasjon, 65 utsagn (4.1 %) innen harmoni og feedback, 57 utsagn (3.6 %) innen tillit fra instituttleder, 43 utsagn (2.7 %) innen verdsettelse fra kolleger, 34 utsagn (2.1 %) innen deltakelse i beslutningstaking og lederstøtte, 31 utsagn (1.9 %) innen prosedyrrettferdighet, 26 utsagn (1.6 %) innen autonomi, 21 utsagn (1.3 %) innen jobbsikkerhet, og 16 utsagn (1.0 %) innen variasjon i arbeidsoppgaver. Færrest utsagn dekket ressurskategoriene belønning med 12 utsagn (0.7 %), coaching fra leder med 11 utsagn (0.6 %) og karrieremuligheter med 2 utsagn (0.1 %). Noen av JD-R-kategoriene dekket ingen av utsagnene. Henholdsvis kravkategoriene kontakt med mottaker av produkt eller service, kognitiv arbeidsmengde, miljøfaktorer, problemer med utstyr og seksuell trakassering, og ressurskategorien innovativt klima. Disse kategoriene ble ikke inkludert i de videre analysene.

Resultatene fra chi-kvadrat-test viste en signifikant forskjellig fordeling av krav- og ressurskategorier på SWOT-kategoriene ( $p < .001$ ), med en overvekt av svakheter og trusler på kravkategoriene, og styrker og muligheter på ressurskategoriene, fremstilt i tabell 5.

Tabell 5

*Kategoriene krav, ressurs og residual fordelt på SWOT-kategoriene*

	SWOT				
	Styrker	Svakheter	Muligheter	Trussel	Total
Krav	129 (29.0 %)	204 (42.5 %)	59 (12.3 %)	78 (16.3 %)	480 (100 %)
Ressurs	643 (58.3 %)	161 (14.6 %)	253 (23.0 %)	45 (4.1 %)	1102 (100 %)
Residual	408 (32.9 %)	348 (28.1 %)	358 (28.9 %)	126 (10.2 %)	1240 (100 %)
Total	1190	713	670	249	2822

Tabell 6 fremstiller hvordan de 26 JD-R-kravene og -ressursene fordelte seg på SWOT-kategoriene. Innen de mest frekvente kravkategoriene var det variasjon i fordelingen på SWOT-kategoriene. Innen kategorien organisasjonsendring kunne flest utsagn kategoriseres som svakheter (60 utsagn, 45.5 %), mens kategorien akademisk arbeidsmengde hadde flest utsagn kategorisert som trusler (31 utsagn, 39.2 %). Kravkategorien fysisk miljø dekket flest utsagn kategorisert som styrker ved arbeidsmiljøet. Innen kategoriene som omhandlet ressurser hadde kollegastøtte, sosialt klima og gruppetilhørighet en overvekt av

utsagn på SWOT-kategorien styrker. Henholdsvis 195 utsagn (67.6 %) innen kollegastøtte, 130 utsagn (91.5 %) innen sosialt klima og 74 utsagn (52.9 %) innen gruppetilhørighet.

Tabell 6

*Oversikt over 26 JD-R-krav og -ressurser fordelt på SWOT-kategoriene*

Krav- og ressurskategorier	SWOT				Total utsagn
	Styrker	Svakheter	Muligheter	Trusler	
Tidspress	11 (18.3 %)	34 (56.7 %)	7 (11.7 %)	8 (13.3 %)	60
Fysisk miljø	45 (66.2 %)	12 (17.6 %)	10 (14.7 %)	1 (1.5 %)	68
K Akademisk arbeidsmengde	11 (13.9 %)	20 (25.3 %)	17 (21.5 %)	31 (39.2 %)	79
R Emosjonelt krevende arbeid	4 (7.0 %)	39 (68.4 %)	5 (8.8 %)	9 (15.8 %)	57
A Arbeidsmengde	11 (18.3 %)	37 (61.7 %)	3 (5.0 %)	9 (15.0 %)	60
V Balanse mellom arbeid og hjem	13 (65.0 %)	0 (0.0 %)	6 (30.0 %)	1 (5.0 %)	20
Organisasjonsendring	43 (32.6 %)	60 (45.5 %)	10 (7.6 %)	19 (14.4 %)	132
Endring i arbeidsoppgaver	1 (25.0 %)	2 (50.0 %)	1 (25.0 %)	0 (0.0 %)	4
Feedback	23 (35.4 %)	7 (10.8 %)	32 (49.2 %)	3 (4.6 %)	65
Belønning	5 (41.7 %)	3 (25.0 %)	3 (25.0 %)	1 (8.3 %)	12
Deltakelse i beslutningstaking	5 (14.7 %)	9 (26.5 %)	16 (47.1 %)	4 (11.8 %)	34
Jobbsikkerhet	3 (14.3 %)	14 (66.7 %)	0 (0.0 %)	4 (19.0 %)	21
R Lederstøtte	23 (67.6 %)	1 (2.9 %)	10 (29.4 %)	0 (0.0 %)	34
E Kollegastøtte	195 (78.0 %)	8 (3.2 %)	41 (16.4 %)	6 (2.4 %)	250
S Autonomi	21 (80.8 %)	0 (0.0 %)	3 (11.5 %)	2 (7.7 %)	26
S Prosedyrereffektivitet	1 (3.2 %)	13 (41.9 %)	15 (48.4 %)	2 (6.5 %)	31
U Muligheter for utvikling	40 (47.1 %)	16 (18.8 %)	27 (31.8 %)	2 (2.4 %)	85
R Coaching fra leder	1 (9.1 %)	1 (9.1 %)	8 (72.7 %)	1 (9.1 %)	11
S Informasjon	17 (25.0 %)	17 (25.0 %)	32 (47.1 %)	2 (2.9 %)	68
E Sosialt klima	130 (91.5 %)	4 (2.8 %)	7 (4.9 %)	1 (0.7 %)	142
R Verdsettelse fra kolleger	33 (76.7 %)	3 (7.0 %)	6 (14.0 %)	1 (2.3 %)	43
Variasjon i arbeidsoppgaver	10 (62.5 %)	5 (31.3 %)	1 (6.3 %)	0 (0.0 %)	16
Tillit fra instituttleder	9 (15.8 %)	25 (43.9 %)	20 (35.1 %)	3 (5.3 %)	57
Gruppetilhørighet	74 (52.9 %)	31 (22.1 %)	24 (17.1 %)	11 (7.9 %)	140
Harmoni	53 (81.5 %)	3 (4.6 %)	7 (10.8 %)	2 (3.1 %)	65
Karrieremuligheter	0 (0.0 %)	1 (50.0 %)	1 (50.0 %)	0 (0.0 %)	2
Total	782	365	312	123	1582

*Merknad.* Kravkategoriene er plassert over stiplet linje, mens ressurskategoriene er plassert under stiplet linje. Prosentandeler av SWOT-kategoriene er beregnet i forhold til hver enkelt krav- eller ressurskategori.

Gjennomsnittlig hadde deltakerne 16.0 utsagn om JD-R-krav ( $sd = 14.0$ ) og 36.7 utsagn om JD-R-ressurser ( $sd = 32.5$ ).  $t$ -test viste at det var signifikant flere jobbressurser enn jobbkrav som ble tatt opp i intervjuene,  $t = 4.1$ ,  $p < .001$ . Videre var det høy korrelasjon mellom deltakernes utsagn knyttet til JD-R-krav og -ressurser,  $r = .553$ ,  $p < .01$ , beregnet med Pearsons korrelasjon.

### **Temaanalyse av JD-R-residualer**

Det ble gjennomført en temaanalyse med induktiv tilnærming av de 1240 utsagnene (43.9 %) som verken kunne kodes på krav- eller ressurskategoriene i JD-R-modellen. Temaanalysen resulterte i 11 temaer som skulle dekke JD-R-residualene. Temaene, beskrivelse og representative utsagn er fremstilt i tabell 7.

Temaene som dekket flest utsagn var samorganisering, kollegiale forhold, akademisk miljø, arbeidsstyrken og ledelse. Samorganisering omhandler utsagn om fellesskap i organisasjonen, herunder utsagn om felles møtepunkter og sosiale arrangementer for de ansatte. Temaet dekker også utsagn om fordeling og avklaring av kompetanseområder og ansvar mellom de ansatte, og samarbeid på tvers i organisasjonen. Totalt kunne 265 utsagn (9.4 %) kodes på temaet samorganisering. Kollegiale forhold dekket 221 utsagn (7.8 %). Temaet handler om mellommenneskelige relasjoner, som å vise hensyn, forståelse og respekt for kolleger, samt gruppeeffekter som konformitetspress og grupperinger. Kunnskapsdeling og avlastning mellom ansatte ble også inkludert i dette temaet. 168 utsagn (6.0 %) ble kategorisert i temaet akademisk miljø som omhandler utsagn knyttet til fagdisipliner, herunder faglige motsetninger og faglig bredde. Temaet dekker også utsagn knyttet til akademiske posisjoner, profesjonalisering og konkurranse mellom de ansatte. Temaet arbeidsstyrken handler om de ansattes opplevelse av rekruttering og ressursbehov, stillingstyper, opplæring og utskiftning i organisasjonen. Temaet favner også utsagn om arbeidsstyrkens kjønns sammensetning. Totalt 131 utsagn (4.6 %) ble dekket av dette temaet. Ledelse omhandler utsagn om de ansattes opplevelse av ledelsen og ledelsens oppgaver, herunder ledelsesstiler, strukturering, ansvar og åpenhet. 118 utsagn (4.2 %) ble dekket av temaet ledelse.

Tabell 7

*Utsagn fordelt på 11 temaer fra den induktive temaanalysen med representative utsagn*

Tema	Antall utsagn	Beskrivelse	Eksempelutsagn
Gi kollegastøtte	58	Utsagn om å gi følelsesmessig eller arbeidsrelatert kollegastøtte	<i>"Jeg håper jo at andre vil, at mine kolleger vil oppleve at jeg gir dem støtte, [...] jeg kjenner jo på at det, at miljøet vårt syntes jeg fungerer, og jeg tror og håper at jeg også er et bidrag inn til det, ved å gi støtte til kollegaene." "Man støtter hverandre hvis det er noen som har dårlige perioder eller litt vanskelig."</i>
Ledelse	118	Utsagn om ledelsen og ledelsesstil, herunder strukturering, ansvar, åpenhet og ledelsestyper	<i>"Men jeg kunne nok kanskje ønske en tydeligere styring fra ledelsen, at dette vil vi ha av deg. Dette skal du levere. Vil veldig gjerne ha det." "Også er det kulturen for ledelse da. Som handler om så veldig administrasjon og handler veldig lite om ledelse. Det er en trussel. At selv om våre [ledere] går på kurs for sikkert å bli bedre ledere, så er kulturen for ledelse i akademia så svak."</i>
Kommunikasjon og kommunikasjons-svikt	72	Utsagn om kommunikasjon og svikt i kommunikasjonen. Beslutningstaking og diskusjon	<i>"[...] Like viktig som det er jo disse helt uformelle møtene i gangen ikke sant, den daglige uformelle samtalen jeg tror at på mange måter er noe av det aller viktigste, og den savner jeg jo, jeg opplever jo at den savnes." "Det eneste jeg synes ikke fungerer så veldig godt, det er at det er på en måte litt sånn vanntette skott i mellom. Mellom gruppene. Altså prosjektgruppene. Så liksom vi jobber der, og de jobber der og, det er liksom ikke noe, ja, annet enn at vi spiser lunsj sammen da. Så vi får, vi hører jo litt hva de gjør og sånn på de andre gruppene."</i>
Organisasjonen og omgivelsene	52	Utsagn om omdømme, eksternt samarbeid og eksternt påvirkning	<i>"En annen styrke [ved arbeidsmiljøet], og det kommer ikke innenfra men det er utenfra, men tjenestene våre er veldig etterspurt nå." "Jeg er positivt til at vi nå de siste par åra har utviklet oss ved at vi begynner å samarbeide nærmere med andre land og andre miljøer."</i>
Samorganisering	265	Utsagn om felles møtepunkter, sosiale arrangementer, fellesskap og samarbeid på tvers i organisasjonen, samt fordeling og avklaring av ansvar og kompetanseområder	<i>"Det er liksom blitt borte de små møtepunktene. Fint med store faglige happenings, men jeg tror man trenger de små, ikke så viktige eller ikke så formelle samlingene også." "[...] for jeg har bare lyst til å si noe om det, at det handler om at instituttet vårt, og jeg tror alle institutter på universitetet, er ganske så løst kobla systemer. Altså at vi er, det er vanskelig å tenke at vi er én organisasjon."</i>

Akademisk miljø	168	Utsagn om faglige motsetninger, faglig bredde, posisjoner, profesjonalisering og konkurranse	<i>"Da instituttet var nytt så var den spenningen veldig sterk, og det var til dels sånn fiendtlighet fra de praksisnære hvis du skjønner, til oss forskere, må jo si det sånn. Og dette var ting som kom fram med ved prioriteringsdiskusjoner og ved stillingsdiskusjoner og så videre."</i> <i>"Jeg opplever at det er noen som jeg synes har spør du meg, misbrukt de mulighetene som posisjonene har gitt til egen vinning."</i>
Organisasjonsfaktorer	91	Utsagn om organisasjonsstruktur, -utvikling og -størrelse	<i>"Jeg synes det er litt synd at det er så vanskelig å få oversikt over hva alle driver med."</i> <i>"Det er mye hierarki, og mye sånn, kanskje litt sånn delvis tungvinte prosesser, alt går ganske sakte, det er ikke bare en klisje, det er sant."</i>
Kollegiale forhold	221	Utsagn om å vise hensyn, forståelse og respekt for kolleger, gruppeeffekter, kunnskapsdeling og avlastning	<i>"Folk er omsorgsfulle, og ikke bare opptatt av det rent faglige, men at vi skal ha det bra. Sympatiske er de."</i> <i>"[...] og hvis noen skiller seg ut så synes jeg av og til at noen blir litt, og ikke nødvendigvis meg, men andre også blir behandla litt som "nå er du ikke enig med oss og da er du ikke en av oss"."</i>
Arbeidsstyrken	131	Utsagn om rekruttering, opplæring, utskiftning av ansatte, ressursbehov, kjønns sammensetning og stillingstyper	<i>"Noe som er viktig for å forbedre det [arbeidsmiljøet] er jo mer langsiktige tilsetninger både i administrasjonen og vitenskapelige, at det fortsatt er ganske høy gjennomstrømning av folk og mye, veldig mye timelærere og, gjør det litt sånn ustabil og uoversiktlig."</i> <i>"Det er en veldig klar negativ side at vi er akutt underbemannet."</i>
Engasjement	49	Utsagn om engasjement for arbeidsplassen eller oppgavene, mestring og motivasjon	<i>"[...] Det er derfor jeg synes det er interessant å jobbe her, så det er ting jeg liker å tenke, oppgaver jeg liker å tenke på og jobbe med."</i> <i>"Altså det er ikke noe, det er ikke så veldig spennende arbeidsmiljø. Det er litt kjedelig."</i>
Arbeidsfordeling og arbeidsoppgaver	15	Utsagn om arbeidsfordeling, arbeidsoppgaver og forventninger til disse	<i>"Jeg har sett at mine kolleger at det er noen som må jobbe beinhardt, men andre slipper unna, da merker jeg at det vrenger seg litt i meg"</i> <i>"[...] da sitter man der da med sine arbeidsoppgaver også føler man seg litt isolert med det ikke sant."</i>

Temaet organisasjonsfaktorer dekket 91 utsagn (3.2 %), kommunikasjon og kommunikasjonssvikt 72 utsagn (2.6 %), gi kollegastøtte 58 utsagn (2.1 %), organisasjonen og omgivelsene 52 utsagn (1.8 %), engasjement 49 utsagn (1.7 %) og arbeidsfordeling og arbeidsoppgaver 15 utsagn (0.5 %). Organisasjonsfaktorer omhandler utsagn om organisasjonsstruktur, organisasjonsutvikling, organisasjonsstørrelse og konsekvenser av dette, eksempelvis problemer med oversikt på grunn av organisasjonsstørrelse. Kommunikasjon og kommunikasjonssvikt omhandler utsagn om kommunikasjonen og det sosiale aspektet ved kommunikasjon som ved uformell kommunikasjon. Temaet dekker også beslutningstaking og diskusjon, som arenaer for debatt og refleksjon. Temaet gi kollegastøtte dekker utsagn om de ansattes opplevelse av å gi følelsesmessig og arbeidsrelatert støtte, eksempelvis hvem de støtter, når og om arbeidsmiljøet fremmer eller hemmer støttegiving. Organisasjon og omgivelsene omhandler utsagn knyttet til omdømme, samarbeid med eksterne parter og organisasjonens påvirkning på og av samfunnet. Temaet engasjement omhandler engasjement for arbeidsplassen eller arbeidsoppgavene, samt ønske om å lykkes eller mestre arbeidet. Det siste temaet, arbeidsfordeling og arbeidsoppgaver handler om de ansattes opplevelse og forventninger til arbeidsfordelingen mellom de ansatte og utførelsen av arbeidsoppgavene.

Tabell 8

*11 induktive temaer fordelt på SWOT-kategoriene*

Tema	SWOT				Total utsagn
	Styrke	Svakhet	Mulighet	Trussel	
Gi kollegastøtte	38 (65.5 %)	5 (8.6 %)	12 (20.7 %)	3 (5.2 %)	58
Ledelse	29 (24.6 %)	38 (32.2 %)	44 (37.3 %)	7 (5.9 %)	118
Kommunikasjon og kommunikasjonssvikt	26 (36.1 %)	19 (26.4 %)	17 (23.6 %)	10 (13.9 %)	72
Organisasjon og omgivelsene	19 (36.5 %)	5 (9.6 %)	20 (38.5 %)	8 (15.4 %)	52
Samorganisering	92 (34.7 %)	58 (21.9 %)	103 (38.9 %)	12 (4.5 %)	265
Akademisk miljø	56 (33.3 %)	57 (33.9 %)	32 (20.2 %)	21 (12.5 %)	168
Organisasjonsfaktorer	20 (22.0 %)	34 (37.4 %)	21 (23.1 %)	16 (17.6 %)	91
Kollegiale forhold	84 (38.0 %)	62 (28.1 %)	50 (22.6 %)	25 (11.3 %)	221
Arbeidsstyrken	15 (11.5 %)	55 (42.0 %)	46 (35.1 %)	15 (11.5 %)	131
Engasjement	27 (55.1 %)	9 (18.4 %)	5 (10.2 %)	8 (16.3 %)	49
Arbeidsfordeling og arbeidsoppgaver	2 (13.3 %)	6 (40.0 %)	6 (40.0 %)	1 (6.7 %)	15
<b>Totalt</b>	<b>408</b>	<b>348</b>	<b>358</b>	<b>126</b>	<b>1240</b>

*Merknad.* Prosentandeler er beregnet per tema fordelt på SWOT-kategoriene.



Tabell 8 fremstiller hvordan de induktive temaene fordelte seg på SWOT-kategoriene. En gjennomgang av tabell 6 og 8 tyder på at JD-R-modellen dekket mange styrker ved arbeidsmiljøet (65.7 %). Totalt ble 782 styrker dekket av JD-R-modellen og 408 styrker dekket av temaanalysen. Av SWOT-kategoriene svakheter, muligheter og trusler, dekket derimot JD-R-modellen kun 51.1 % av svakhetene, 46.5 % av mulighetene og 49.3 % av truslene ved arbeidsmiljøet. Disse SWOT-kategoriene var i mindre grad enn styrke-kategorien representert i JD-R-modellen.

**Organisasjonsnivåer.** En overordnet gjennomgang av de induktive temaene indikerer at majoriteten av temaene kunne knyttes til organisasjonsnivået, henholdsvis temaene akademisk miljø, organisasjonen og omgivelsene, samorganisering, organisasjonsfaktorer og arbeidsstyrken. Også store deler av temaet ledelse virket å reflektere aspekter innen organisasjonsnivået. Eksempelvis styringspraksiser, strukturering og ansvar. Videre kunne temaene engasjement, arbeidsfordeling og -oppgaver knyttes til individnivået, mens temaene gi kollegastøtte, kommunikasjon og kommunikasjonssvikt og kollegiale forhold kunne knyttes til gruppenivået.

### Diskusjon

Hensikten med studien var å undersøke i hvilken grad JD-R-modellens krav- og ressurskategorier dekker utsagn om arbeidsmiljøet generert gjennom åpne SWOT-baserte intervjuer fra deltakere i en kunnskapsintensiv organisasjon. I tillegg ble det utført en induktiv temaanalyse av JD-R-residualene for å avdekke temaer som modellen ikke fanget opp. Resultatene tyder på fem hovedfunn. *For det første* dekket JD-R-modellen flertallet av utsagnene om arbeidsmiljøet (56.1 % av utsagnene), med en overvekt på kategoriene organisasjonsendring, akademisk arbeidsmengde og fysisk miljø innen JD-R-kategorien krav, og en overvekt på kollegastøtte, sosialt klima og gruppetilhørighet innen JD-R-kategorien ressurser. *For det andre* fordelte krav og ressurser seg ulikt på SWOT-kategoriene med flere svakheter og trusler innen kravkategoriene, og styrker og muligheter innen ressurskategoriene. *For det tredje* kunne en større andel av utsagnene kodes på ressurser i forhold til krav. *For det fjerde* ble 11 temaer om arbeidsmiljøet identifisert gjennom den induktive temaanalysen av JD-R-residualene. *For det femte* indikerer resultatene at JD-R-kategoriene og temaene fra residualanalysen dekket arbeidsmiljøkarakteristikker på ulike organisasjonsnivåer. Innen JD-R-kravene og JD-R-ressursene virket kategoriene å reflektere alle organisasjonsnivåene, med en overvekt på nivåene individ, gruppe og ledelse. Flertallet av de 11 induktive temaene fra residualanalysen kunne knyttes til organisasjonsnivået.

**Hovedfunn 1: JD-R-modellens kartleggingsevne belyst med deduktiv metode**

Studiens første problemstilling var å undersøke kartleggingsevnen til JD-R-modellen i en norsk kunnskapsintensiv bedrift. Dette ble gjort ved å undersøke i hvilken grad modellens krav- og ressurskategorier dekket utsagn generert gjennom åpne SWOT-baserte intervjuer. Fra 30 intervjuer ble totalt 2822 utsagn om arbeidsmiljøet identifisert. Av disse kunne 1582 av intervjuutsagnene knyttes opp til kategoriene krav eller ressurs i JD-R-modellen.

I henhold til JD-R-modellen er ikke alle krav og ressurser gjeldende for ethvert arbeidsmiljø (Bakker & Demerouti, 2007). Modellen er fleksibel i valg av krav- og ressurskategorier og vil være avhengig av konteksten de brukes i. Denne studien gir en pekepinn på hvilke kategorier deltakerne opplever som fremtredende i en norsk kunnskapsintensiv organisasjon i universitetssektoren. Ved bruk av PEACE-metoden og åpne spørsmål om arbeidsmiljøet legges ingen føringer på deltakerens bidrag utover SWOT-rammeverket (Hoff, 2009). Det kan dermed antas at de mest frekvente krav- og ressurskategoriene er de som oppleves som mest betydningsfulle for deltakerne om deres arbeidsmiljø. Videre gir kvalitativ metode ny innsikt i en mye brukt modell i form av å avdekke hvilke kategorier som er fremtredende i modellen, uavhengig av forhåndsdefinerte kategorier slik man nødvendigvis vil gjøre ved bruk av et spørreskjema.

Innen kravkategorien dekket organisasjonsendring 132 utsagn (8.3 %), akademisk arbeidsmengde 79 utsagn (4.9 %), og fysisk miljø 60 utsagn (3.7 %). Kravene akademisk arbeidsmengde og fysisk miljø har blitt benyttet som kravkategorier i tidligere studier innen universitetssektoren (Bakker et al., 2005; Boyd et al., 2011). Akademisk arbeidsmengde skal være spesielt fremtredende i universitetssektoren da blant annet undervisningsforpliktelser og rollekonflikt (dvs. konflikt mellom krav til å undervise, forske og administrative oppgaver) er vist å være relatert til stress og misnøye på arbeidsplassen (som sett i Boyd et al., 2011). Både kategorien organisasjonsendring og fysisk miljø kan ha vært spesielt frekvente da organisasjonen nylig hadde vært igjennom en flytteprosess. Denne antakelsen styrkes ved at innen fysisk miljø kunne flertallet av utsagnene kodes på SWOT-kategorien styrker. Dette kan skyldes nye lokaler og utstyr.

Innen de mest frekvente ressursene virker de i hovedsak å reflektere sosiale karakteristikk mellom kolleger på arbeidsplassen. Ressursene kollegastøtte med 250 utsagn (15.8 %), sosialt klima med 142 utsagn (8.9 %), og gruppetilhørighet med 140 utsagn (8.8 %) dekket flest av utsagnene innen ressurskategorien. Dette samsvarer med tidligere forskning som har pekt på viktigheten av sosiale karakteristikk ved at de har unike effekter på ulike organisatoriske utfall (Humphrey et al., 2007). Kategorien kollegastøtte er sannsynligvis

kunstig høy ettersom det i intervju situasjonen ble spurt om kollegastøtte på arbeidsplassen. Utsagnene relatert til støttespørsmålene ble allikevel beholdt ettersom de ga mer informasjon om deltakernes arbeidsmiljø utover informasjon om kollegastøtte på arbeidsplassen. Kategorien har videre blitt hyppig brukt som ressurs i ulike arbeidsmiljø (se tabell 2), herunder i universitetssektoren (Bakker et al., 2005).

### **Hovedfunn 2: SWOT-fordeling av krav- og ressurskategorier i JD-R-modellen**

Studiens andre hensikt var å undersøke hvordan krav- og ressurskategoriene fordelte seg på SWOT-kategoriene. Resultatene fra den deduktive analysen viste at krav og ressurser hadde signifikant forskjellig fordeling på SWOT-kategoriene, men en overvekt av svakheter og trusler innen krav, og styrker og muligheter innen ressurser. De ulike krav- og ressurskategoriene fordelte seg imidlertid over hele SWOT-spennet. Denne SWOT-fordelingen kan tyde på at de ansatte ikke nødvendigvis opplever temaene kategorisert som krav i JD-R-modellen som en svakhet eller trussel ved arbeidsmiljøet. Tilsvarende virker å gjelde temaer kategorisert som ressurser, som det vil være naturlig å anta at de ansatte vil oppleve som en styrke eller mulighet ved arbeidsmiljøet. Eksempelvis kunne 66.2 % av utsagnene innen kravet fysisk miljø kodes som en styrke, og 25.0 % av utsagnene innen ressursen informasjon kodes som en svakhet.

SWOT-fordelingen innen kravkategorien kan tyde på at krav noen opplever som svakhet ved arbeidsmiljøet, kan andre oppleve som en styrke. Dette kan gjelde på individnivå eller for hele organisasjoner. For eksempel kan kravkategoriene tidspress og arbeidsmengde oppleves som motiverende for måloppnåelse eller som en mulighet til å lære (LePine, Podsakoff, & LePine, 2005). Crawford, LePine og Rich (2010) skilte i sin metaanalyse mellom krav som oppleves som utfordringer og krav som oppleves som hindringer og deres relasjon til jobbengasjement. Krav som utfordringer er definert som stressorer som kan stimulere til personlig utvikling, måloppnåelse eller gi fremtidige belønninger, og tenderer å bli vurdert positivt av de ansatte. Krav som hindringer er definert som stressorer som kan hindre personlig utvikling, muligheter for å lære eller måloppnåelse, og tenderer å bli vurdert som negative krav av de ansatte. Resultatet fra studien indikerte at jobbengasjement var positivt relatert til krav som er utfordringer og negativt relatert til krav som er hindringer. Tilsvarende kan være gjeldende innen ressurskategorien. Ressurser kan vurderes av de ansatte som negative ved at de oppleves som utfordrende for noen individer eller for hele organisasjoner. Eksempelvis kan ressursen variasjon i arbeidsoppgaver virke motiverende og skape jobbengasjement hos noen, og samtidig oppleves som en trussel hos andre ved å kontinuerlig måtte lære nye ferdigheter for å kunne fullføre arbeidsoppgavene. Schaufeli og

Taris (2014) ønsker på bakgrunn av dette en redefinisjon av jobbkrav og -ressurser, der krav er av negativ valør og ressurser av positiv valør. Jobbkraav defineres da som ”negativt opplevde fysiske, sosiale eller organisatoriske aspekter ved jobben som krever vedvarende fysisk eller psykologisk innsats og er derfor assosiert med visse fysiske eller psykologiske kostnader”, og jobbressurser som ”positivt opplevde fysiske, sosiale eller organisatoriske aspekter ved jobben som er funksjonelle i å nå arbeidsmål, redusere jobbkrav eller stimulere til personlig vekst og utvikling” (Schaufeli & Taris, 2014, s. 56, min oversettelse).

### **Hovedfunn 3: Flere ressurser enn krav i den deduktive analysen**

Resultatene viste at signifikant flere ressurser enn krav ble tatt opp i intervjuene. En mulig forklaring på denne fordelingen kan skyldes at ressursene var større i kategoriantall enn kravene. Totalt 13 kravkategorier og 19 ressurskategorier ble identifisert gjennom litteraturgjennomgangen. På den annen side kan denne overvekten av ressurser skyldes organisasjonen selv. Organisasjonen består av kunnskapsmedarbeidere som har stor grad av frihet og autonomi i hvordan de utfører arbeidsoppgavene og strukturerer arbeidsdagen. Det kan dermed antas at deltakerne generelt er fornøyd med arbeidsmiljøet. Dette kan forklare at totalt flere styrker enn svakheter ble generert fra intervjuene, samt flere muligheter enn trusler. En annen forklaring kan være at JD-R-modellen favoriserer positive utsagn. Ved å sammenligne SWOT-fordelingen mellom JD-R-modellen og temaanalysen, dekkes 65.7 % av styrkene og kun om lag halvparten av svakhetene, mulighetene og truslene. Det vil si at det er flere svakheter, muligheter og trusler ved arbeidsmiljøet som modellen ikke dekker. Modellen virker i så måte å underrepresentere disse SWOT-kategoriene, og sett sammen med overvekten på ressurser fremfor krav kan dette tyde på en positiv skjevhet ved modellen.

### **Hovedfunn 4: Temaanalyse av JD-R-residualer**

En betydelig andel av utsagnene kunne verken kodes som krav eller ressurs. 1240 utsagn ble kodet induktivt for å undersøke hva JD-R-modellen ikke dekket. 11 temaer ble vurdert som tilstrekkelige for å dekke de 1240 residualene. Det var variasjon i hvor mange utsagn de ulike temaene dekket. Kun de fem mest frekvente temaene vil diskuteres i det følgende, da disse dekket mer enn hundre utsagn hver.

**Samorganisering.** Temaet samorganisering dekket flest av utsagnene fra den induktive analysen og omhandler utsagn som går på fellesskap i organisasjonen. Herunder utsagn om felles møtepunkter og sosiale arrangementer, fordeling og avklaring av kompetanse- og ansvarsområder, samt samarbeid på tvers av avdelinger. At flertallet av utsagnene fra den induktive analysen kunne kodes på dette temaet, kan tyde på at de ansatte har et helhetlig perspektiv på organisasjonen og videre anser dette som viktig i sitt

arbeidsmiljø. Temaet kan også ha vært frekvent da den nylige flytteprosessen reduserte fysisk avstand mellom avdelingene, som kan ha bidratt til økt fokus på samorganisering. Denne antakelsen styrkes ved at flertallet av deltakerne så på dette temaet som en mulighet ved arbeidsmiljøet innen SWOT-rammeverket. Videre uttrykte flere av deltakerne et ønske om fellesskap i hele organisasjonen fremfor kun med ansatte i sin avdeling, med den antakelse om dette ville øke trivsel og samhold. Avklaring av kompetanse- og ansvarsområder på tvers av organisasjonen samt samarbeid mellom avdelinger vil sannsynligvis også kunne være med på å øke samholdet og effektivisere prosesser som krever tverrfaglig kunnskap.

**Kollegiale forhold.** Kollegiale forhold dekket utsagn om mellommenneskelige relasjoner mellom kolleger og omhandler å vise hensyn, respekt og forståelse for kollegers situasjon, samt kunnskapsdeling og avlastning mellom kolleger. Temaet dekket også gruppeeffekter, herunder konformitetspress og grupperinger. Ulikt JD-R-ressursene sosialt klima og kollegastøtte dekker dette temaet utsagn som går utover støtte og trivsel på selve arbeidsplassen. Eksempelvis inngikk støtte og forståelse for vanskelig livssituasjon i dette temaet. Tidligere forskning har vist at vennskap mellom kolleger kan ha en positiv effekt på de ansattes velvære (Settoon & Mossholder, 2002), mens negative relasjoner mellom kolleger har vist å være en kilde til stress på arbeidsplassen (Narayanan, Menon, & Spector, 1999). På denne måten favnet temaet utsagn som enten kan være et JD-R-krav eller en JD-R-ressurs på arbeidsplassen. Fremtidige studer kan dele opp temaet slik at det dekker både positive og negative aspekter ved kollegiale forhold, da dette vil gi et mer nyansert bilde av hva som inngår i temaet.

**Akademisk miljø.** Temaet akademisk miljø rommet utsagn knyttet til ulike fagdisipliner, herunder faglige motsetninger og faglig bredde. Temaet dekket også utsagn knyttet til akademiske posisjoner, profesjonalisering og konkurranse mellom de ansatte. Karakteristikk lignende dette temaet finnes også i internasjonal forskning der blant annet manglende muligheter for forfremmelse og økt konkurranse mellom ansatte oppleves som kilder til stress blant universitetsansatte (Gillespie et al., 2001; Kinman & Jones, 2003).

**Arbeidsstyrken.** Arbeidsstyrken dekket utsagn om de ansattes opplevelse av rekruttering og ressursbehov, stillingstyper, opplæring og utskiftning i organisasjonen. Temaet favnet også utsagn om arbeidsstyrkens kjønns sammensetning. Dette temaet, sammen med samorganisering, indikerer at de ansatte er opptatt av organisasjonen som helhet og opplever organisatoriske forhold som viktig for sitt arbeidsmiljø. Utskiftning er vanlig undersøkt som en utfallsvariabel i JD-R-modellen (se for eksempel Schaufeli & Bakker, 2004), men utskiftning kan selv oppleves som et krav ved at opplæring, underbemanning og

rekrutteringsprosesser kan oppleves som belastende for de ansatte. Eksempelvis indikerer funn fra tidligere studier at mangel på ansatte oppleves som en av hovedårsakene til stress blant universitetsansatte (Gillespie et al., 2001; Tytherleigh, Webb, Cooper, & Ricketts, 2005).

**Ledelse.** Temaet ledelse dekket utsagn om de ansattes opplevelse av ledelsen og ledelsens oppgaver, herunder ledelsesstiler, strukturering, ansvar og åpenhet. Ulikt JD-R-ressursene om ledelse (dvs. lederstøtte, coaching og tillit fra leder), dekket dette temaet utsagn utover nærmeste leder. Flere av deltakerne uttrykte et ønske om mer ledelse og mindre administrasjon i organisasjonen. Lignende studier fra universitetsmiljøer peker også på manglende ledelse og transparens som en av årsakene til stress opplevd av universitetsansatte, herunder manglende ferdigheter og trening i å lede mennesker, manglende føringer fra ledelsen om retning og visjon for organisasjonen, samt manglende transparens i beslutningsgrunnlag (Gillespie et al., 2001; Kinman & Jones, 2003).

#### **Hovedfunn 5: Fordeling av JD-R-kategorier og -residualer på organisasjonsnivåer**

Studiens femte hensikt var å undersøke forskjeller mellom de ansattes opplevelse av arbeidsmiljøet og JD-R-modellens kategorier i form av organisasjonsnivåer. Litteraturgjennomgangen som identifiserte krav- og ressurskategoriene indikerte en fordeling på individ- og gruppe- og ledelesnivået, samt noen aspekter vedrørende organisasjonsnivået. Eksempelvis berørte åtte av nitten JD-R-ressurser karakteristikkene vedrørende sosiale relasjoner på arbeidsplassen, herunder kollegastøtte, sosialt klima, verdsettelse fra kolleger og gruppetilhørighet. I tillegg var gruppenivået det eneste nivået som var representert innen de tre mest frekvent ressurskategoriene. Noen av JD-R-kategoriene kunne knyttes til organisasjonsnivået, blant annet kategoriene prosedyrereffektivitet og innovativt klima. Samtidig tyder resultatene fra residualanalysen en overvekt av temaer på organisasjonsnivået. Særlig innen de mest frekvente kategoriene hvor ledespraksiser, strategiske forhold og samorganisering fremgikk. Dette indikerer at det er flere forhold vedrørende organisasjonsnivået som de ansatte anså som relatert til sitt arbeidsmiljø. Deltakerne fokuserte i tillegg på strategiske, helhetlige og samfunnsrettede forhold, eksempelvis samorganisering, organisasjonens omgivelser, organisasjonsfaktorer og arbeidsstyrken. Samlet kan dette tyde på at bruk av JD-R-modellen som kartleggingsverktøy kan være gunstig for å undersøke psykososiale forhold og i mindre grad organisatoriske og strategiske aspekter.

Når de ansatte fikk reflektere fritt om sitt arbeidsmiljø, valgte de å ta opp organisatoriske forhold. Ved å utelate karakteristikkene på dette nivået risikerer man å gå glipp av relevant informasjon som de ansatte opplever inngår i deres arbeidsmiljø. Videre har

forskning vist at forhold på organisasjonsnivå, som ledelsesstil, *Human Resource Management*, organisasjonspraksis og -struktur, kan påvirke andre jobbkarakterstikker på andre nivåer (Codery & Parker, 2012). Eksempelvis antydde funnene i en studie av Parker m.fl. (2002) at midlertidige ansettelser reduserer opplevelsen av jobbsikkerhet og opplevd arbeidsmengde. Andre studier har undersøkt hvordan organisasjonens omgivelser kan påvirke andre karakteristikk ved arbeidet (Lone, Riege, Bjørklund, Hoff, & Bjørkli, til evaluering; Morgeson, Dierdorff, & Hmurovic, 2010). En induktiv analyse i et universitetsmiljø fant at organisasjonens utvidede miljø anses av de ansatte å påvirke flere forhold på arbeidsplassen (Lone et al., til evaluering). Eksempelvis fant de at styrings- og finansieringssystemet for høyere utdanning, samt samfunnsmessig status og organisasjonens økonomiske situasjon påvirket forhold på organisasjonsnivået, og videre forhold vedrørende arbeidsinnhold, som arbeidsmengde, meningsfullt arbeid og samarbeid.

### **Begrensninger**

**Mandatet.** I henhold til kartleggingens hensikt ble det stilt to typer spørsmål under intervjuene. Den første delen besto av åpne SWOT-baserte spørsmål om arbeidsmiljøet, og den andre av spørsmål om kollegastøtte på arbeidsplassen. Utsagn fra begge spørsmålene ble kodet i denne studien. Dette gjorde at utsagn om kollegastøtte på arbeidsplassen sannsynligvis ble kunstig høy. Årsaken til at disse allikevel ble beholdt var at svarene deltakerne ga på støttespørsmålene ga utvidet informasjon om arbeidsmiljøet. Med andre ord fortalte deltakerne mer om arbeidsmiljøet utover temaet støtte når de ble stilt spørsmål om kollegastøtte. Totalt 1026 utsagn om arbeidsmiljøet ble generert ved å stille støtterelaterte spørsmål. Videre var det flere av deltakerne som uttrykte at de unngikk å snakke om støtte på arbeidsplassen under første del av intervjuet ettersom de visste at kollegastøtte var et tema som skulle diskuteres senere. Til slutt er kollegastøtte en ressurskategori i JD-R-modellen som er svært frekvent (se tabell 2), og som er brukt som ressurskategori i andre akademiske miljøer (Bakker et al., 2005) og i andre arbeidsmiljørelaterte modeller (Karasek & Theorell, 1990; Taylor, 2007).

**Utvalg.** 30 av 81 deltakere fra den preselekterte listen deltok i studien. At oppdragsgiver fjernet enkelte ansatte kan svekke generaliserbarheten av resultatene. For eksempel var et av inklusjonskriteriene for deltakelse at deltakerne skulle ha deltatt i den nylige flytteprosessen de hadde gjennomgått. Dette kan ha bidratt ytterligere til den høye frekvensen av kravkategoriene fysisk miljø og organisasjonsendring. Utvalget kan likevel vurderes å være representativt da over en tredjedel av de ansatte fra den preselekterte listen deltok i studien. Både kvinner og menn, og alle stillingstyper var representert i utvalget.

**Koding og analyse.** Flere forhold ved kode- og analyseprosedyren kan ha hatt innvirkning på resultatene i denne studien. Dette gjelder forhold ved vekting av utsagn og viktigheten av temaer basert på frekvens, subjektive vurderinger, uttrekning og operasjonaliseringer av JD-R-krav og –ressurser, samt valget med å reanalysere kodene fremfor utsagnene. Disse vil bli diskutert i det følgende.

Intervjuene ble delt opp i minste meningsbærende utsagn hvor ett utsagn skulle representere en påstand om arbeidsmiljøet. Videre ble hvert utsagn kodet etter tema. Dette innebærer at hvert av utsagnene ble vektet likt i analysene. Det vil si at hvert av utsagnene er av like stor betydning uavhengig av deltakerens eget syn på dette. For eksempel kan en deltaker uttrykke at ”det er svært viktig med tydelig ledelse” og en annen uttrykke at ”det hadde vært greit med ny PC”, uten at dette fremkommer i resultatene. Videre kan frekvensen for de ulike temaene være misvisende da en deltaker kan ha nevnt samme tema flere ganger, uten at dette er et frekvent tema på tvers av alle deltakerne. Gillespie m.fl. (2001) påpeker at man skal være forsiktig med å trekke konklusjoner om viktigheten av et tema basert på frekvensen av temaet, og at det kan være andre temaer som deltakerne ikke kommer på eller hadde kjennskap til som er vel så viktige. Nærstående dette, har det tidligere i denne studien blitt argumentert for at frekvente temaer oppleves som viktige for de ansatte, og bør være del av en arbeidsmiljøkartlegging. Det kan samtidig være andre forhold ved arbeidsmiljøet som er viktige for de ansattes prestasjon eller engasjement som de selv ikke er klar over eller klarer å sette ord på (Hoff & Lone, 2014). Fremtidige studier anbefales å inkludere data fra andre kilder for å undersøke disse årsakssammenhengene.

Det ble foretatt flere forbehold for å sikre likhet i intervjusituasjonen, transkripsjon og koding av utsagnene. Intervjuerne var alle opplært i PEACE-metoden, det ble kontrollert for feil og utelatelser i transkripsjonene, og det ble foretatt analyser for å undersøke inter-rater reliabilitet mellom kodere. Dette er med på å styrke reliabiliteten i denne studien. Koding på JD-R-kategoriene og av JD-R-residualene ble derimot foretatt av forfatteren alene. Ved kvalitativ metode er datamateriale i større grad basert på subjektiv fortolkning enn ved kvantitativ metode, og en utfordring ved metoden er at resultatene blir preget av bakgrunnen og kunnskapen til den som utfører analysene. Den høye inter-rater reliabiliteten gir likevel en indikasjon på høy grad av samstemthet i kodeprosedyren innen de mest frekvente kategoriene og temaene.

Totalt ble 32 krav og ressurser identifisert etter litteraturgjennomgang. Disse var basert på de mest sentrale verkene til ledende forskere innen JD-R-teorien eller studier hvor JD-R-rammeverket har blitt anvendt innen akademiske miljøer. Andre krav og ressurser som ikke



ble inkludert i denne studien kan også være gjeldende for dette arbeidsmiljøet. Videre er det varierende hvilke operasjonaliseringer som er brukt for de ulike krav- og ressurskategoriene. Dette gjør at resultatene fra lignende studier vil variere avhengig av hvilke kategorier og definisjoner man velger å anvende, og gjør det vanskelig å konkludere utover det aktuelle arbeidsmiljøet man undersøker.

Til slutt kan kodeprosedyren ha vært en medvirkende faktor i fordelingen av JD-R-krav og -ressurser på SWOT-kategoriene. Reanalyse av førsteordenskoder kan ha påvirket SWOT-fordelingen i denne studien. Ved å se på utsagnene direkte ville man antakelig oppnådd mindre variasjon innen krav- og ressurskategoriene på SWOT-fordelingen. Eksempelvis kunne utsagn innen koden motsetninger mellom ansatte blitt kodet i kravkategorien emosjonelt krevende arbeid (dersom det dreide seg om ulemper knyttet til dette) eller i ressurskategorien verdsettelse fra kolleger (dersom det dreide seg om fordeler knyttet til dette).

### **Forslag for fremtidige studier**

Resultatene i denne studien tyder på at det er flere sentrale aspekter ved arbeidsmiljøet som JD-R-modellens krav- og ressurskategorier ikke dekker. Et av hovedtrekkene ved JD-R-modellen er at den er fleksibel i valg i krav- og ressurskategorier (Bakker & Demerouti, 2007). I tråd med prinsippene i modellen anbefales fremtidige studier å inkludere aktuelle temaer fra residualanalysen i kartlegging av norske kunnskapsintensive organisasjoner. På denne måten vil JD-R-modellen i større grad være dekkende for flere av organisasjonsnivåene. Ved å inkludere krav og ressurskategorier på ulike organisasjonsnivåer vil organisasjoner få en utvidet forståelse av sitt arbeidsmiljø, noe som igjen vil gjøre at man kan finne passende tiltak for eventuelle forbedringer og endringer (Hoff & Lone, 2014).

I denne studien har det ikke blitt undersøkt hvordan de ulike temaene fra den induktive residualanalysen påvirker de ansatte og relaterer seg til JD-R-modellens utfallsvariabler, hvilket kan være interessant for fremtidige studier å undersøke. Tidligere forskning indikerer at flere av temaene er sentrale for kunnskapsmedarbeidere opplevelse av stress (Gillespie et al., 2001; Kinman & Jones, 2003; Narayanan et al., 1999; Tytherleigh et al., 2005). Videre kan operasjonaliseringene av jobbkravene og ressursene avvike noe fra andre studier hvor JD-R-modellen har vært teoretisk rammeverk. Dette kan ha innvirkning på hvor dekkende modellen er. En utvidelse av operasjonaliseringene av krav- og ressurskategoriene fra litteraturgjennomgangen som vil inkludere aspekter av de induktive temaene, vil trolig øke JD-R-modellens bredde og kartleggingsevne. Demerouti og Bakker (2011) argumenterer selv for fordelene og ulempene ved å ta i bruk fastsatte operasjonaliseringer av jobbkraav og -

ressurser. På den ene siden vil fastsatte operasjoniseringer bidra til å gjøre sammenligning mellom ulike type jobber og organisasjoner enklere. På den andre siden vil bruk av ulike operasjoniseringer styrke modellens fleksibilitet og validitet.

Til slutt indikerer resultatene fra denne studien at en kravkategori kan oppleves som en styrke og kunne ha vært kategorisert som en ressurs. Tilsvarende finnes for flere av ressurskategoriene. Det kan derfor være mer informativt å ta i bruk redefinisjonen av jobbkrav og -ressurser slik det er foreslått av Schaufeli og Taris (2014), for på denne måten få en bedre forståelse av hvordan krav og ressurser kan oppleves forskjellig på ulike arbeidsplasser eller mellom individer.

### **Konklusjon**

Denne studien har rapportert fem hovedfunn. Om lag tre femtedeler av alle utsagnene generert gjennom åpne SWOT-baserte intervjuer kunne knyttes til kategoriene jobbkrav eller jobbressurs i JD-R-modellen. Videre fordelte JD-R-modellens krav- og ressurskategorier seg ulikt på SWOT-kategoriene, med en overvekt på svakheter og trusler innen krav, og styrker og muligheter innen ressurser. Likevel tyder variasjonen innen JD-R-kravene og JD-R-ressursene på SWOT-kategoriene at krav- og ressurskategoriene ikke er like separert som antatt i modellen. Samtidig kunne flere av utsagnene kategoriseres som ressurser enn krav, og sett sammen med SWOT-fordelingen kan dette tyde på en positiv skjevhet ved modellen. Resultatene fra den induktive temaanalysen ga 11 temaer som JD-R-modellen ikke fanget opp om arbeidsmiljøet. Fremtidige studier anbefales å replikere disse funne ved å gjennomføre tilsvarende undersøker og ved å inkludere en eller flere av de 11 induktive temaene. Til slutt ble det argumentert for at krav- og ressurskategoriene fra JD-R-modellen i mindre grad dekker aspekter ved arbeidsmiljøet vedrørende organisasjonsnivået sammenlignet med nivåene individ, gruppe og ledelse. Oppsummert bidrar denne studien til å se på mangler og mulige forbedringer ved JD-R-modellen og kan på denne måten bidra til bevisstgjøring rundt bruk av JD-R-modellen som kartleggingsverktøy i en kunnskapsintensiv organisasjon.

## Referanser

- Adler, P. S., & Kwon, S. (2002). Social capital: Prospects of a new concept. *The Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Ambrose, M. L., & Kulik, C. T. (1999). Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 231-292. doi: 10.1177/014920639902500302
- Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>.
- Bakker, A. B., Boyd, C. M., Dollard, M., Gillespie, N., Winefield, A. H., & Stough, C. (2010). The role of personality in the job demands-resources model: A study of Australian academic staff. *Career Development International*, 15(7), 622-636. doi: 10.1108/13620431011094050
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. doi: 10.1108/02683940710733115
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. I P. Y. Chen & C. L. Cooper (Red.), *Work and wellbeing: Wellbeing: A complete reference guide* (Vol. III, s. 37-64). Chichester, UK: Wiley-Blackwell.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., de Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Vocational Behavior*, 62(2), 341-356. doi: 10.1016/S0001-8791(02)00030-1
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Occupational Health Psychology*, 10(2), 170-180. doi: 10.1037/1076-8998.10.2.170
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393-417. doi: 10.1080/13594320344000165
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. (2003). A multigroup analysis of the job demands-resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, 10(1), 16-38. doi: 10.1037/1072-5245.10.1.16
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104. doi: 10.1002/hrm

- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Educational Psychology, 99*(2), 274-284. doi: 10.1037/0022-0663.99.2.274
- Bakker, A. B., van Emmerik, I. J. H., & van Riet, P. (2008). How job demands, resources, and burnout predict objective performance: A constructive replication. *Anxiety, Stress and Coping, 21*(3), 309-324. doi: 10.1080/10615800801958637
- Bakker, A. B., van Veldhoven, M., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the demand-control model: Thriving on high job demands and resources. *Personnel Psychology, 9*(1), 3-16. doi: 10.1027/1866-5888/a000006
- Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2013). Creativity and charisma among female leaders: The role of resources and work engagement. *The International Journal of Human Resource Management, 24*(14), 2760-2779. doi: 10.1080/09585192.2012.751438
- Banerjee, M., Capozzoli, M., McSweeney, L., & Sinha, D. (1999). Beyond kappa: A review of interrater agreement measures. *Canadian Journal of Statistics, 27*(1), 3-23. doi: 10.2307/331548
- Boyd, C. M., Bakker, A. B., Pignata, S., Winefield, A. H., Gillespie, N., & Stough, C. (2011). A longitudinal test of the job demands-resources model among Australian university academics. *Applied Psychology: An International Review, 60*(1), 112-140. doi: 10.1111/j.1464-0597.2010.00429.x
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77-101. doi: 10.1191/1478088706qp063oa
- Clarke, C., & Milne, R. (2001). *National evaluation of the PEACE investigative interviewing course: Police research award scheme (Police research group report nr. PRAS/149)*  
Hentet fra [http://www.academia.edu/1926581/A\\_National\\_Evaluation\\_of\\_the\\_PEACE\\_Investigative\\_Interviewing\\_Course](http://www.academia.edu/1926581/A_National_Evaluation_of_the_PEACE_Investigative_Interviewing_Course)
- Codery, J., & Parker, S. K. (2012). Work design: Creating jobs and roles that promote individual effectiveness. I S. W. J. Kozlowski (Red.), *The Oxford handbook of organizational psychology* (Vol. 1, s. 247-284). USA: Oxford University Press.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology, 95*(5), 834-848. doi: 10.1037/a0019364
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 319-338. doi: 10.1207/S15322796PLI1104\_01

- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *South African Journal of Industrial Psychology, 37*(2), 1-9. doi: 10.4102/sajip.v37i2.974
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2000). A model of burnout and life satisfaction amongst nurses. *Advanced Nursing, 32*(2), 454-464. doi: 10.1046/j.1365-2648.2000.01496.x
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Applied Psychology, 86*(3), 499-512. doi: 10.1037//0021-9010.86.3.499
- Demerouti, E., Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Hox, J. (2009). Present but sick: A three-wave study on job demands, presenteeism and burnout. *Career Development International, 14*(1), 50-68. doi: 10.1108/13620430910933574
- Freelon, D. G. (2010). ReCal: Intercoder reliability calculation as a web service. *International Journal of Internet Science, 5*(1), 20-33.
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology, 40*(2), 287-322. doi: 10.1111/j.1744-6570.1987.tb00605.x
- Fried, Y., Levi, A. S., & Laurence, G. (2008). Motivation and job design in the new world of work. I C. Cartwright & C. L. Cooper (Red.), *The Oxford handbook of personnel psychology* (s. 586-611). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Gillespie, N. A., Walsh, M., Winefield, A. H., Dua, J., & Stough, C. (2001). Occupational stress in universities: Staff perceptions of the causes, consequences and moderators of stress. *Work & Stress, 15*(1), 53-72. doi: 10.1080/02678370110062449
- Grant, A. M., Fried, Y., & Juillerat, T. (2011). Work matters: Job design in classic and contemporary perspectives. I S. E. Zedeck (Red.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol 1: Building and developing the organization* (s. 417-453). Washington, USA: American Psychology Association.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*, 250-279.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *School Psychology, 43*(6), 495-513. doi: 10.1016/j.jsp.2005.11.001
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland, OH: Holland.

- Hoff, T. (2009). Mapping the Organizational Climate for Innovation: Introducing SWOT as a Process Based Tool. I W. Østereng (Red.), *Confluence. Interdisciplinary Communications 2007/2008* (s. 75-79). Oslo: Centre for Advanced Study - Norwegian Academy of Science and Letters.
- Hoff, T., & Lone, J. A. (2014). *Medarbeiderundersøkelser: En praktisk håndbok*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Hoff, T., Straumsheim, P., Bjørkli, C. A., & Bjørklund, R. A. (2009). An external validation of two psychosocial work environment surveys: A SWOT approach. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology, 1*(1).
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology, 92*(5), 1332-1356. doi: 10.1037/0021-9010.92.5.1332
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly, 24*(2), 285-308.
- Karasek, R. A., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): An instrument for internationally comparative assessment of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology, 3*(4), 322-355. doi: 10.1037/1076-8998.3.4.322
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity and reconstruction of working life*. New York, NY: Basic Books.
- Karasek, R. A., Triantis, K. P., & Chaudhry, S. S. (1982). Coworker and supervisor support as moderators of associations between task characteristics and mental strain. *Journal of Organizational Behavior, 3*(2), 181-200. doi: 10.1002/job.4030030205
- Kinman, G., & Jones, F. (2003). Running up the down escalator: Stressors and strain in UK academics. *Quality in Higher Education, 9*(1), 21-38. doi: 10.1080/13538320308162
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal, 48*(5), 764-775. doi: 10.5465/AMJ.2005.18803921
- Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management, 13*(3), 378-391. doi: 10.1037/1072-5245.13.3.378

- Lone, J. A., Bjørklund, R. A., Østerud, K. B., Anderssen, L. A., Hoff, T., & Bjørkli, C. A. (2014). Assessing knowledge-intensive work environment: General versus situation-specific instruments. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(3), 469-482. doi: 10.1080/1359432X.2012.750449
- Lone, J. A., Riege, A. H., Bjørklund, R. A., Hoff, T., & Bjørkli, C. A. *Context and work design in a university setting: An inductive qualitative study*. Til evaluering.
- Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. I P. J. Drenth, H. Thierry & C. J. de Wolff (Red.), *Handbook of work and organisational psychology* (2. utg., s. 5-33). Hove, UK: Erlbaum.
- Morgeson, F. P., Dierdorff, E. C., & Hmurovic, J. L. (2010). Work design in situ: Understanding the role of occupational and organizational context. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 351-360. doi: 10.1002/job.642
- Narayanan, L., Menon, S., & Spector, P.E. (1999). Stress in the workplace: A comparison of gender and occupations. *Journal of Organizational Behavior*, 20(1), 63-73.
- Nurullah, A. S. (2012). Received and provided social support: A review of current evidence and future directions. *American Journal of Health Studies*, 27(3), 173-188.
- Parker, S. K., Griffin, M. A., Sprigg, C. A., & Wall, T. D. (2002). Effect of temporary contracts on perceived work characteristics and job strain: A longitudinal study. *Personnel Psychology*, 55(3), 689-719. doi: 10.1348/096317901167460
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., . . . Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 379-408. doi: 10.1002/job.312
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. doi: 10.1037/0021-9010.88.5.879
- Rodriguez-Muñoz, A., Sanz-Vergel, A. I., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2012). Reciprocal relationships between job demands, job resources, and recovery opportunities. *Personnel Psychology*, 11(2), 86-94. doi: 10.1027/1866-5888/a000049
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. doi: 10.1002/job.248

- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & van Rehenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sick absenteeism. *Organizational Behavior, 30*(7), 893-917. doi: 10.1002/job.595
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. I G. Bauer & O. Hämmig (Red.), *Bridging occupational, organizational and public health* (s. 43-68). Amsterdam: Springer.
- Settoon, R. P., & Mossholder, K. W. (2002). Relationship quality and relationship context as antecedents of person- and task-focused interpersonal citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology, 87*(2). doi: 10.1037//0021-9010.87.2.255
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology, 1*(1), 27-41.
- Taylor, S. E. (2007). Social support. I H. S. Friedman & R. C. Silver (Red.), *Foundations of health psychology* (s. 145-171). New York, NY: Oxford University Press.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources and well-being. *Occupational Health Psychology, 18*(2), 230-240. doi: 10.1037/a0032141
- Tytherleigh, M. Y., Webb, C., Cooper, C. L., & Ricketts, C. (2005). Occupational stress in UK higher education institutions: A comparative study of all staff categories. *Higher Education Research and Development, 24*(1), 41-61. doi: 10.1080/0729436052000318569
- van Emmerik, I. J. H., Bakker, A. B., & Euwema, M. C. (2009). Explaining employees' evaluations of organizational change with the job-demands resources model. *Career Development International, 14*(6), 594-613. doi: 10.1108/13620430910997312
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management, 14*(2), 121-141. doi: 10.1037/1072-5245.14.2.121
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M., Demerouti, E., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Schreurs, P. J. G. (2007). When do job demands particularly predict burnout? The moderating role of job resources. *Managerial Psychology, 22*(8), 766-786. doi: 10.1108/02683940710837714
- Aagestad, C. (2012). *Arbeidsmiljøet i Norge og EU: En sammenligning STAMI-rapport 7/2012*. Hentet fra <https://stami.no/wp-content/uploads/2015/03/EWCS-2012-Bok.pdf>



## Appendiks A

## Intervjuguide

**Del I. Spørsmål relatert til arbeidsmiljø**

- Fortell om det som i dag fungerer godt ved arbeidsmiljøet – vi kaller dette styrken ved arbeidsmiljøet
- Fortell om det som i dag ikke fungerer godt ved arbeidsmiljøet – vi kaller dette svakheten ved arbeidsmiljøet
- Fortell om det du ser som muligheter for å forbedre arbeidsmiljøet – vi kaller dette for mulighetene for bedring av arbeidsmiljøet
- Fortell om det du ser som truslene mot at arbeidsmiljøet blir bedre – vi kaller dette for truslene i arbeidsmiljøarbeidet.

**Del II. Spørsmål relatert til kollegastøtte**

**Innledende informasjon til deltaker:** ”Støtte mellom kolleger omfatter både følelsesmessig og arbeidsrelatert støtte. Følelsesmessig støtte inkluderer blant annet vennlighet, omsorg, oppmuntring, verdsettelse. Arbeidsrelatert støtte inkluderer blant annet hjelp til å løse oppgaver, informasjon, råd og veiledning.”

**Opplevelse av å få støtte**

- Beskriv din opplevelse av støtte fra kolleger
  - I hvilken grad opplever du støtte fra kolleger?
- Beskriv hva slags type støtte du får fra kolleger
  - Hva slags situasjoner får du støtte i?
  - Hva slags støtte får du?
  - Hvem får du støtte fra?
- Hvilke faktorer påvirker støtten du får fra kolleger
  - Hvilke aspekter ved arbeidsmiljøet fremmer graden av støtte fra kolleger?
  - Hvilke aspekter ved arbeidsmiljøet hemmer graden av støtte fra kolleger?
- Konsekvenser av støtte fra kolleger
  - Hvordan påvirker det å få støtte fra kolleger deg?
  - Hva er de positive sidene ved å få støtte? Hva er de negative sidene ved å få støtte?

**Opplevelse av å gi støtte**

- Beskriv din opplevelse av å gi støtte til kolleger
  - I hvilken grad opplever du å gi støtte til kolleger?
- Beskriv hva slags type støtte du gir til kolleger
  - Hva slags situasjoner gir du støtte i?
  - Hva type støtte gir du?
  - Hvem gir du støtte til?
- Hvilke faktorer påvirker støtten du gir til kolleger
  - Hvilke aspekter ved arbeidsmiljøet fremmer graden av støtte du gir til kolleger?
  - Hvilke aspekter ved arbeidsmiljøet hemmer graden av støtte du gir til kolleger?
- Konsekvenser av å gi støtte til kolleger
  - Hvordan påvirker det å gi støtte til kolleger deg?
  - Hva er de positive sidene ved å gi støtte? Hva er de negative sidene ved å gi støtte?

Appendiks B  
Informert samtykke

UiO

Universitetet i Oslo/Samfunnsvitenskapelig fakultet/ Psykologisk Institutt/ Arbeids- og Organisasjonspsykologi

06/02 - 14

**Forespørsel om deltakelse i studien «Kartlegging av arbeidsmiljøet ved [REDACTED]**

Dette brevet ber om at du deltar i et forskningsprosjekt som gjelder dine synspunkter på arbeidsmiljøet ved [REDACTED], UiO.

Prosjektet er et samarbeid mellom [REDACTED] og masterstudenter på Arbeids- og organisasjonspsykologi ved Psykologisk Institutt (PSI), Universitetet i Oslo. Formålet med prosjektet er å kartlegge arbeidsmiljøet ved [REDACTED] gjennom intervjuer med ansatte ved [REDACTED]. Studentene skal undersøke hva ansatte ved [REDACTED] mener om arbeidsmiljøet ved [REDACTED]. Studentene skal beskrive resultatene i en rapport og presentere funnene for representanter fra [REDACTED] og fagansvarlig ved PSI.

Prosjektet gjennomføres ved at personer ved [REDACTED] intervjues. Intervjuene tas opp elektronisk for deretter å bli skrevet ut og analysert. Etter at lydopptakene er skrevet ut blir de slettet. Utskriftene vil anonymiseres når det gjelder eventuelle navn. Dessuten skal innholdet i intervjuene vil bli behandlet konfidensielt. Datamaterialet fra intervjuene vil kunne bli benyttet i anonym form i senere undervisning og forskning ved PSI. Prosjektet er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste.

Intervjuet omfatter fire spørsmål:

- I. Fortell om det som i dag fungerer godt ved arbeidsmiljøet ved [REDACTED] – vi kaller dette styrken ved arbeidsmiljøet.
- II. Fortell om det som i dag ikke fungerer godt ved arbeidsmiljøet ved [REDACTED] – vi kaller dette svakheten ved arbeidsmiljøet.
- III. Fortell om det du ser som muligheter for å forbedre arbeidsmiljøet ved [REDACTED] – vi kaller dette for mulighetene for bedring av arbeidsmiljøet.
- IV. Fortell om det du ser som truslene mot at arbeidsmiljøet blir bedre ved [REDACTED] – vi kaller dette for truslene i arbeidsmiljøarbeidet.

Det er frivillig å delta i intervjuet, og du kan trekke deg fra intervjuet når som helst uten å oppgi en spesiell grunn.

Om du har noen spørsmål eller kommentarer, vennligst ta kontakt med faglig ansvarlig ved Psykologisk institutt, [REDACTED]

Med vennlig hilsen

[REDACTED], Professor ved Psykologisk institutt, Universitetet i Oslo

---

**Jeg er villig til å delta i denne studien.**

---

**Signert av prosjektdeltaker, dato**

