

«Jobbengasjement i omstilling»

Hvordan oppleves jobbengasjement blant jobbkonsulenter i en tiltaksbedrift som har hatt rask vekst, og hva har jobbengasjementet å si for turnover?

Brita-Siren Kroken Hagen
Kandidatnummer: 3052

Masteravhandling i Endringsledelse
Institutt for medie-, kultur- og samfunnsfag
Universitetet i Stavanger

UNIVERSITETET I STAVANGER

MASTERGRADSSTUDIUM I

ENDRINGSLEDELSE

MASTEROPPGAVE

SEMESTER: Vår 2018

FORFATTER: Brita-Siren Kroken Hagen

VEILEDER: Einar Brandsdal

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE: «Jobbengasjement i omstilling»

EMNEORD/STIKKORD: jobbengasjement, omstilling, turnover, jobbtilfredshet, arbeidsrelatert stress, ekstrarolleatferd, psykologisk kontrakt, endringskapasitet

SIDETALL: 77

STAVANGER

.....
DATO/ÅR

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	1
1.1. Aktualisering av tema	1
1.2. Problemstilling og forskningsspørsmål	2
1.3. Oppgavens struktur	3
2. Empirisk kontekst	5
2.1. Arbeids- og inkluderingsbedriften	5
2.1.1. Jobbkonsulentene	5
2.1.2. Tjenester	5
2.1.3. Anbud	7
2.1.4. Sykefravær og turnover	7
2.2. Omstilling og struktur	7
2.3. Avgrensninger	9
3. Teoretisk rammeverk	11
3.1. Jobbengasjement	11
3.1.1. Jobbkraft-ressursmodellen	13
3.2. Organisasjonstilhørighet	14
3.2.1. Psykologisk kontrakt	16
3.3. Omstilling i organisasjoner	16
3.3.1. Endringskapasitet og endringstretthet	17
3.3.2. Ansattes engasjement i endringsprosesser	18
3.3.3. Toppledelsens tillit	19
3.3.4. Organisasjonsstruktur	19
3.3.5. Jobbdesign	20
3.4. Jobbtilfredshet	21
3.5. Ekstrarolleatferd	22
3.6. Helsefremmende lederskap	23
3.7. Arbeidsrelatert stress	24
3.8. Turnover	25
3.9. Hva er belyst gjennom teorien?	26
4. Forskningsdesign og metode	29
4.1. Forskningsdesign – casestudie	29
4.2. Valg av metode – kvalitativ tilnærming	30
4.2.1. Intervju	30

4.2.2.	Utvalg av respondenter.....	31
4.2.3.	Andre kilder.....	33
4.3.	Metodiske utfordringer	33
4.3.1.	Reliabilitet	33
4.3.2.	Intern validitet	34
4.3.3.	Ekstern validitet.....	35
4.4.	Forskningsetiske aspekter.....	36
4.4.1.	Åpenhet og anonymitet	36
4.4.2.	Å forske på en organisasjon man har kjennskap til.....	37
4.5.	Datareduksjon og analyse.....	38
4.5.1.	Forskningsspørsmål.....	39
5.	Analyse og drøfting	40
5.1.	Forskningsspørsmål 1: Hva er jobbengasjement, og hvordan oppleves jobbengasjement blant jobbkonsulentene?.....	40
5.1.1.	Hva legger jobbkonsulentene i begrepet jobbengasjement?	40
5.1.2.	Opplevelsen av jobbengasjement – som kollega og arbeidstaker	42
5.1.3.	Opplevelsen av jobbengasjement – organisasjon og ledelse.....	43
5.1.4.	Opplevelsen av jobbengasjement – jobbinnhold.....	44
5.1.5.	Oppsummerende svar på forskningsspørsmål 1	46
5.2.	Forskningsspørsmål 2: Hvordan oppleves endringene tilknyttet vekst i bedriften for, og hva har det å si for følelsen av jobbengasjement?.....	47
5.2.1.	Hvordan opplever jobbkonsulentene omstillingen i bedriften?	47
5.2.2.	Organisasjonens gjennomføring av omstillingen	48
5.2.3.	Å være på jobb i en hverdag preget av omstilling.....	50
5.2.4.	Organisasjonsstruktur og ledelse.....	52
5.2.5.	Oppsummerende svar på forskningsspørsmål 2.....	54
5.3.	Forskningsspørsmål 3: Hvilke andre forhold påvirker jobbkonsulentenes følelse av jobbengasjement?	55
5.3.1.	Jobbtilfredshet	55
5.3.2.	Arbeidsrelatert stress	58
5.3.3.	Ekstrarolleatferd	60
5.3.4.	Oppsummerende svar på forskningsspørsmål 3:.....	63
5.4.	Forskningsspørsmål 4: Hvordan påvirker følelsen av jobbengasjement intensjoner om turnover, og har omstillingen medført konkrete sluttplaner?.....	65
5.4.1.	Organisasjon, ledelse og kolleger.....	65

5.4.2.	Bedriftens omstilling	68
5.4.3.	Jobbinnhold, jobbkrav og arbeidsrelatert stress	69
5.4.4.	Oppsummerende svar på forskningsspørsmål 4.....	72
6.	Konklusjon	74
7.	Litteratur	78
8.	Vedlegg	81

Sammendrag

Organisasjoner i dagens samfunn er i stor grad preget av ulike endringer, og en måte å forstå disse endringene på er gjennom begrepet multiple endringer. Multiple endringer beskrives ved at flere endringer foregår både parallelt og overlappende. Denne måten å forstå endringer på beskriver en kompleks endringssituasjon i organisasjonen, som i stor grad vil kunne påvirke de ansatte. Ansattes atferd i en endringsprosess er interessant, både fordi forhold ved en endring kan påvirke den ansatte, men også fordi bedriften er avhengig av å ha ansatte som engasjerer seg i endringen for å effektivisere gjennomføringen.

Denne studien tar utgangspunkt i en bedrift preget av multiple endringer. Studiens problemstilling er inspirert av spørsmålet rundt hvordan ansatte (jobbkonsulenter) i en bedrift preget av mange parallelle og overlappende endringer over lang tid, fortsatt opplever jobbengasjement. Nært tilknyttet følelsen av jobbengasjement, er også intensjoner om turnover. På bakgrunn av dette er følgende problemstilling studert: *Hvordan oppleves jobbengasjement blant jobbkonsulenter i en tiltaksbedrift som har hatt rask vekst, og hva har jobbengasjementet å si for turnover?*

For å svare på problemstillingen ble det gjennomført en enkeltcasestudie med kvalitative intervjuer. Totalt ble elleve jobbkonsulenter fra ulike steder i bedriften intervjuet, med hensikt om å skape forståelse for hvordan jobbengasjement oppleves i en bedrift preget av stor omstilling, og hva dette har å si for intensjoner om turnover. Studiens metode har tatt utgangspunkt i å skape forståelse basert på de ulike jobbkonsulentens individuelle opplevelser. Hensikten har vært å forsøke å skape et nyansert bilde av temaet, for å bedre forstå hvordan situasjonen i bedriften kan oppleves for jobbkonsulentene.

Flere teoretiske bidrag er valgt ut som utgangspunkt for å undersøke studiens problemstilling. Studiens hovedtemaer er jobbengasjement, omstilling, turnover, i tillegg til andre temaer som kan bidra til å påvirke jobbengasjement. En beskrivelse av og forankring i disse temaene er viktige for å skape forståelse, men også for å se sammenhenger mellom dem. Presentasjonen av teori om jobbengasjement tar sikte på å skape en bred forståelse for hvilke elementer som er viktig i forståelsen av begrepet. Disse elementene er viktige for å videre kunne forstå og analysere hvordan omstilling påvirker jobbkonsulentene. Ved å se dette i sammenheng med andre faktorer som kan påvirke jobbengasjement, kan det bidra til å belyse hvordan individet forholdet seg til intensjoner om turnover.

Funnene i studien viser at jobbengasjement blant jobbkonsulentene i hovedsak blir beskrevet som et positivt fenomen, som skaper motivasjon og glede i hverdagen. Hvilke elementer i beskrivelsen av jobbengasjement som jobbkonsulentene vektlegger varierer, men studien viser at spesielt forholdet til kolleger, jobbinnhold og jobbtilfredshet er elementer som i stor grad er viktige for å beskrive jobbengasjement, og som oppleves som relativt permanente for jobbkonsulentene. Anerkjennelse, medvirkning i endringsprosesser og forhold tilknyttet ledelse blir beskrevet som viktige faktorer som bidrar til jobbengasjementet når de er til stedet, men medfører også et svekket jobbengasjement for jobbkonsulentene som opplever at disse forholdene mangler. Mangel på disse faktorene blir av enkelte også beskrevet som sentrale for å begrunne intensjoner om å slutte i bedriften. Jobbkravene blir av jobbkonsulentene beskrevet som høye. Omstillingen har medført økte jobbkraav i form av blant annet usikkerhet, nye krav og økt arbeidsmengde. Studien viser at enkelte jobbkonsulenter opplever at de med økte jobbkraav ikke lenger evner å balansere jobbressurser og jobbkraav i arbeidshverdagen. Dette blir også beskrevet som en sentral faktor som påvirker intensjoner om turnover.

Omstillingen er preget av multiple endringer, og det er delte meninger om hvordan jobbkonsulentene opplever at dette påvirker dem i hverdagen. Studien viser at omstillingen for flere jobbkonsulenter ikke har medført intensjoner om turnover, men de opplever at de trolig ikke vil klare å håndtere en slik situasjon over lang tid. Selv om studien viser ulike funn, kan analysen antyde at enkelte av jobbkonsulentene etter en omfattende og krevende omstilling kan ha behov for stabilitet, eller en bedre balanse mellom endring og hverdag. Dette kan trolig bidra til økt sannsynlighet for at jobbkonsulentene ønsker å bli i bedriften på sikt.

1. Innledning

1.1. Aktualisering av tema

Inspirasjonen til denne studien tar utgangspunkt i egne opplevelser tilknyttet et ansettelsesforhold i en arbeids- og inkluderingsbedrift. Som nyansatt i en bedrift preget av stor vekst, fikk jeg raskt erfare hvordan en krevende omstillingsprosess påvirket de ansatte i en hverdag allerede preget av høye jobbkraav. Hverdagen besto av uforutsigbarhet, usikkerhet og stadig av nye endringer, og min personlige opplevelse tilsa at de ansatte var slitne av forholdene som omstillingen førte med seg. Dette fikk meg til å stille spørsmål ved hvordan de ansatte i en bedrift preget av omstilling likevel opplevde jobbengasjement. Dette ble min inspirasjonen til denne studien.

I dagens samfunn er organisasjoner i stor grad preget av endringer i ulikt omfang, og organisasjoner er avhengige av å raskt kunne tilpasse seg, og mobilisere for å overleve. En vellykket endring avhenger av evnen til å fokusere på både det menneskelige- og det organisatoriske systemet parallelt. En organisasjonsendring på grunn av vekst, kan beskrives som en endring i det organisatoriske systemet, og det er derfor også interessant å fokusere på mennesker atferd. Menneskers atferd i organisasjoner har vært en populær studieretning innenfor organisasjonspsykologien, og det refereres til blant annet positiv psykologi, psykososialt arbeidsmiljø og organisasjonstilhørighet. Den store interessen rundt fagfeltet kan forklares ved at forskning blant annet har vist at disse faktorene har vært avgjørende for hvorfor mennesker velger å bli i en organisasjon.

1/3 av statsbudsjettet går hvert år til NAV, hvorav 8,5 milliarder kr går til arbeidsrettede tiltak. Totalt er 80.000 personer på arbeidsrettet tiltak hver måned gjennom blant annet flere arbeids- og inkluderingsbedrifter (Trond Wetlesen, NAV). Tjenesten som arbeids- og inkluderingsbedriftene leverer i form av ulike tiltak skal bidra til kvalifisering, arbeidstrening og skape tro på egen mestringsevne, som igjen skal bidra til at den enkelte kommer inn i et arbeidslivet. Å få mennesker i arbeid er viktig, både fordi det skal virke positivt inn på individers helse men også fordi det er avgjørende for et bærekraft samfunn. Regjeringen presenterte 17. januar 2018 at arbeid- og inkludering er et satsningsområde som blant annet skal bidra til et bærekraftig velferdssamfunn. Her presiserer det også at regjeringen vil stille strengere krav til NAVs tiltaksleverandører, og sørge for at oppnådde resultater tillegges vekt

ved tildeling av oppdrag (Regjeringen, 2018). Dette medfører strenge krav i form av resultatene som arbeids- og inkluderingsbedriftene leverer, og organisasjonene sine ansatte er en viktig ressurs for å levere kravene som forventes.

Arbeids- og inkluderingsbransjen er anbudspreget, og består av en stor konkurranse mellom de ulike leverandørene. Grunnet konkurranseutsetting av tiltak (av ulik lengde) må arbeids- og inkluderingsbedrifter kunne tilpasse seg endringene i eksempelvis form av vekst eller nedbemanning. Når endringene skjer, må bedriftene evne å mobilisere raskt. Dette medfører at ansatte i utgangspunktet må være fleksible og forholde seg til usikkerhet. Det er grunn til å tro at ansatte som velger denne typen jobb naturlig opplever dette som en hverdag å leve med. Likevel er det interessant å stille spørsmål om hvordan en større omstilling påvirker jobbengasjementet til de ansatte.

For at tiltaksbedriftene skal levere et godt resultat, er det grunn til å tro at de krever engasjerte og lojale ansatte. Engasjerte ansatte vil trolig kunne levere bedre resultater enn medarbeidere som ikke er engasjert. Å levere etter rammene, og levere kvaliteten på arbeidet er en viktig faktor for arbeids- og inkluderingsbedriften for videre å kunne være med i konkurransen om anbud. Denne studien tar utgangspunkt i å studere hvordan ansattes opplevelse av jobbengasjement påvirkes i en bedrift som har hatt en større omstilling grunnet sterk vekst. Studien kan være et bidrag til å bistå den gitte arbeids- og inkluderingsbedriften til å fokusere på tiltak som opprettholder jobbengasjement under endring, og å forstå hvordan ansattes opplevelse av jobbengasjement blant annet kan føre til tanker om turnover.

1.2. Problemstilling og forskningsspørsmål

Hensikten med denne enkeltcase-studien er å skape forståelse for hvordan ansatte i en bedrift preget av omstilling opplever jobbengasjement, og hva det eventuelt har å si for de ansattes tanker om å slutte. Bedriftens omstilling preges av flere endringsprosesser. Dette kan medføre komplekse endringer for de ansatte, og flere parallelle endringer som treffer bedriften på ulike steder samtidig. Jobbengasjement og omstilling er godt dokumenterte temaer i forskningen, og det finnes også flere studier på forholdet mellom dem. Denne studien ønsker likevel å belyse tema gjennom forholdene tilknyttet arbeids- og inkluderingsbransjen. I et samfunn preget av endringer, og hvor den menneskelige kunnskapen er viktigere enn noen gang er det interessant å forstå sammenhengen mellom vekst i organisasjoner, følelsen av jobbengasjement og intensjoner om turnover.

Oppgavens problemstilling er følgende:

Hvordan oppleves jobbengasjement blant jobbkonsulenter i en tiltaksbedrift som har hatt rask vekst, og hva har jobbengasjementet å si for turnover?

For å besvare problemstillingen må den operasjonaliseres, og følgende forskningsspørsmål ansees som aktuelle:

1. Hva er jobbengasjement, og hvordan oppleves jobbengasjement blant jobbkonsulentene?
2. Hvordan oppleves endringene tilknyttet vekst i bedriften for, og hva har det å si for følelsen av jobbengasjement?
3. Hvilke andre forhold påvirker jobbkonsulentenes følelse av jobbengasjement?
4. Hvordan påvirker følelsen av jobbengasjement intensjoner om turnover, og har omstillingen medført konkrete sluttplaner?

Forskningsspørsmålene skal til sammen kunne bidra til å besvare problemstillingen.

Jobbengasjement omhandler hvor tilfreds man er i sitt arbeid, og er en viktig faktor for å forstå ansattes atferd i organisasjoner (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Endringene tilknyttet vekst i bedriften beskrives som omstilling, og bunner i bedriftens valg om å legge inn flere tilbud. En omstillingsprosess er et generelt begrep, men omfatter i denne studien bedriftens vekst fra et regionskontor til totalt ti. Turnover tar utgangspunkt i hvor mange som slutter i en bedrift, og turnoverintensjoner bidrar å forklare årsaken til disse valgene. Forskning viser en sammenheng mellom svekket jobbengasjement og intensjoner om turnover, og det er interessant å undersøke hvordan dette oppleves blant de enkelte ansatte. En konkretisering av forskningsspørsmålene blir presentert i kapittel 4 «Forskningsdesign og metode».

1.3. Oppgavens struktur

Oppgaven er strukturert med hensikt om å skape en oversiktlig og naturlig fremførelse av studien. Denne studien er delt inn i seks kapitler: innledende kapittel, empirisk kontekst, teoretisk rammeverk, forskningsdesign og metode, analyse og drøfting, og til slutt konklusjon.

I det innledende kapittelet presenterer valg av tema og temaets aktualisering. Hensikten er å synliggjøre hvorfor studiens tema er aktuelt sett opp mot samfunnet vi lever i, og forskningen på feltet. Den empiriske konteksten tar sikte på å presentere bedriften, og synliggjøre hvilken

kontekst casestudien er gjennomført i. Organisasjonens historie, struktur og omstillingsprosess vil være et viktig utgangspunkt for videre analyse. I kapittel 3 presenteres oppgavens metodiske rammeverk. Kapitlet vil tydeliggjøre studiens forskningsdesign, metode, refleksjoner rundt sentrale valg, i tillegg til ulike forskningsetiske problemstillinger. Det teoretiske rammeverket presenteres i kapittel 4, og er grunnlaget for studiens utgangspunkt og for videre analyse. Empirien og teorien blir gjennom analyse og drøfting presentert i kapittel 5. Til slutt vil det i kapittel 6 presenteres en oppsummering av forskningsspørsmålene, og en konklusjon av funnene i studien, samt hvilken betydning de har.

2. Empirisk kontekst

Denne studien tar utgangspunkt i en norsk arbeids- og inkluderingsbedrift som er anonymisert ved at navn ikke oppgis. Hensikten er ikke å anonymisere bedriften fullstendig, men å unnlate navnet fra eksempelvis internettsøk- Dette skjer etter ønske fra bedriften sin ledelse, i tillegg til å anonymisere bedriftens lokasjoner. Basert på opplysningene i den empiriske konteksten vil personer med kjennskap til bransjen likevel kunne gjenkjenne bedriften, noe bedriftens ledelse er innforstått med.

2.1. Arbeids- og inkluderingsbedriften

Arbeids- og inkluderingsbedriften leverer arbeidsrettete tiltak på vegne av NAV, hvor hensikten er å bistå mennesker nærmere et arbeidsliv. Jobbkonsulentene i arbeids- og inkluderingsbedriften er ansvarlige for å veilede og bistå den enkelte deltakerne gjennom tiltaket. De arbeidsrettede tiltakene består av ulike elementer, men omhandler i hovedsak blant annet individuell veiledning, individuelle aktiviteter som veiledes i grupper, og utprøving/arbeidstrening i det ordinære arbeidslivet.

2.1.1. Jobbkonsulentene

Bedriftens jobbkonsulenter er sammensatt med ulike utdannings- og erfaringsbakgrunn. Bedriften har mottatt en kompetansematrise fra NAV fylke, som beskriver hvilke fagsammensetninger de forventer at de ulike kontorene skal ha. Alle jobbkonsulentene må godkjennes av NAV før de ansattes. Ved ansettelse ser NAV den enkeltes kompetanse opp imot temaet ved det gitte kontoret, og dette er styrende for hvem bedriften kan ansette. Dette medfører at jobbkonsulentene i bedriften har ulike bakgrunn, og utdanninger i bedriften kan eksempelvis være sosionomer, sykepleiere, lærere, barnehagelærere, og økonomer.

2.1.2. Tjenester

Bedriften studien tar utgangspunkt i leverer i dag fire tiltak: avklaring, oppfølging, jobb og muligheter, og arbeidsforberedende tiltak (AFT). Disse tiltakene har ulike rammer, ulikt innhold og er tilpasset ulike målgrupper. Jobbkonsulentene er henholdsvis tilknyttet et tiltak,

men kan i enkelte situasjoner være knyttet til flere. Bedriften bruker ressursene strategisk og mobiliserer etter behov, og flere jobbkonsulenter kan derfor ha erfaring fra flere tiltak.

Avklaring:

Avklaringstiltaket tar sikte på å se individets muligheter på arbeidsmarkedet. For deltakere som ikke er i jobb, utarbeides det en plan for hvordan deltakeren kan komme tilbake i jobb. Denne planen kan blant annet inneholde individuell veiledning, aktiviteter i gruppe, arbeidsutprøving og karriereutforskning. For deltakere som har arbeidsgiver er målet ofte å kartlegge hvordan deltakeren raskest mulig kan komme tilbake til arbeidet. En jobbkonsulent på avklaring skal etter rammene ha 12 deltakere, og har en tidsramme på 4 uker.

Oppfølging:

Oppfølgingstiltaket inkluderer personer både med og uten arbeidsgiver. For deltakere med arbeidsgiver tar tiltaket utgangspunkt i hvilke tilrettelegginger, opplæring eller andre faktorer som er viktig for at personen kan fortsette i arbeidet. Dette gjøres i samarbeid med deltakerens arbeidsgiver. Dersom deltakeren ikke lenger kan fortsette i arbeidet sitt, får deltakeren bistand til å utforske andre yrker. Deltakere uten jobb får bistand til å undersøke mulighetene på arbeidsmarkedet, og vurdere hva som passer for den enkelte. I tillegg får deltakeren bistand til for komme ut i jobb. En jobbkonsulent i oppfølging skal i gjennomsnitt ha 15 deltakere, hvor tidsrammen er på opptil 3 år. I oppfølging gis vedtaket på 6 måneder av gangen, og NAV bestemmer en eventuelt forlengelse.

AFT:

Arbeidsforberedende trening tar sikte på å bistå deltakere som er usikre på egne jobbmuligheter. Tiltaket skal gi tett individuell oppfølging og trening, for å bistå deltakerne å komme ut i jobb eller utdanning. I AFT skal en jobbkonsulent ha 8 deltakere hvor tiltaksrammen er på inntil 2 år.

Jobb og muligheter:

Jobb og muligheter er et arbeidsrettet tiltak for personer som har vært ute av arbeidslivet over en lengre periode, eller aldri har vært i jobb. Tiltaket tar sikte på å bistå personer med oppfølging og veiledning for å jobbe i jobb eller utdanning. Jobb og muligheter består av ulike arbeidsrettet aktiviteter, og arbeidstrening hos en arbeidsgiver. Jobbkonsulentene i skal etter rammene ha 8 deltakere hvor tiltaksrammen er inntil 22 uker.

Beskrivelsen av de ulike tiltakene indikerer at jobbkonsulentene har ulike rammer og krav å forholde seg til. Ut ifra dette er det grunn til å tro at jobbkonsulentene kan vektlegge ulike faktor av eksempelvis jobbinnhold og arbeidsstress, i beskrivelsen av jobbengasjement.

2.1.3. Anbud

Et kontor kan levere flere tiltak, og hvilke kontor som leverer hvilke tiltak avhenger av hvilke anbud som er vunnet hvilke steder. Alle tiltakene, foruten AFT, settes hver for seg ut på anbud av arbeids- og inkluderingssetaten. Tiltaksbedriften som vinner de konkurranseutsatte anbudene vil levere tiltakene i 3 år. Likevel kan NAV fylke forlenge samarbeidet 1 år dersom de er fornøyd med det tiltaksarrangøren leverer. Anbudene konkurranseutsettes til ulike tidspunkt, noe som bidrar til å skape dynamikk i bedriften. Dette medfører også at bedriften må evne å mobilisere ressurser ut ifra hvilket tiltaket bedriften leverer, og omfanget av dem.

2.1.4. Sykefravær og turnover

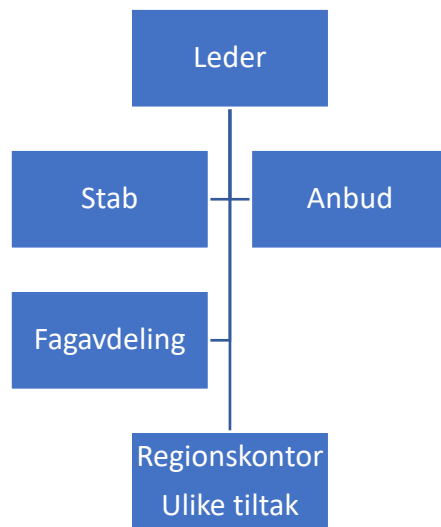
Bedriften har i det siste året har et høyt sykefravær. Gjennomsnittet de fire siste månedene er på om lag 12 %, selv om tallene kan avvike litt fra realiteten grunnet interne systemer for måling av fravær. Likevel indikerer tallene at bedriften har et høyt fravær. Styre og ledelsen uttaler at de jobber hardt for å kartlegge bakgrunnen for dette, i tillegg til å se på tiltak for å redusere sykefraværet, og øke trivselen.

Et sentralt tema i studien er turnover. Det mangler statistikk over turnover i bedriften, men inntrykket er at den er høy. Denne studien er ikke opptatt av tall, men vil forsøke på å påpeke den enkeltes turnoverintensjon, og hvordan den henger sammen med omstilling og jobbengasjement.

2.2. Omstilling og struktur

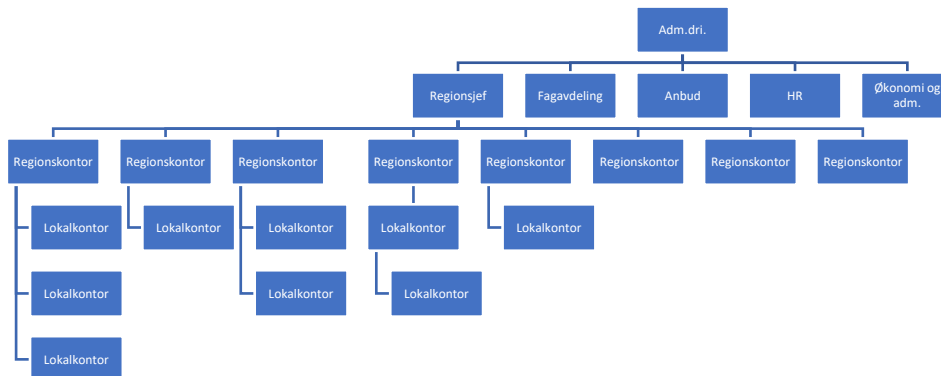
En organisasjons omstilling kan beskrives gjennom blant annet endring i struktur, og tilsetningen av nye ansatte. Den aktuelle arbeids- og inkluderingsbedriften har i løpet av mange år levert tiltak på vegne av NAV. Bedriften hadde frem til 2015 omlag 30 ansatte totalt, og var en liten aktør i arbeids- og inkluderingsbransjen. I denne tidsperioden valgte bedriften å satse større, og la ved de neste anbuds rundene inn anbud på flere tiltak. På

bakgrunn av dette starten en stor omstilling i bedriften. Bedriften vant ulike anbud i 2015, 2016 og 2017, noe som medførte at bedriften raskt måtte mobilisere, og skaffe flere ressurser. I dag har bedriften vokst til om lag 150 ansatte totalt, noe som har medført en stor strukturell endring i bedriften. Den strukturelle endringen er synliggjort gjennom figur 1 og figur 2 nedenfor. Figur 1 illustrerer bedriftens organisasjonskart før omstillingen, hvor organisasjonsformen kjennetegnes av en relativt få ledd.



Figur 1: Bedriftens organisasjonskart før omstillingen startet i 2015

I figur 2 nedenfor, vises en illustrasjon av bedriftens organisasjonskart med alle de nyetablerte og operative kontorene.



Figur 2: bedriftens organisasjonskart på slutten av omstillingen i 2018.

Bedriftens omstilling har i tillegg til antall ansatte også medført en geografisk vekst. Bedriften har per dags dato totalt 8 regionskontor, med totalt sytten kontorer fordelt i 4 fylker. I denne fremstillingen ligger også fire kontorer som nylig er tatt over fra en av bedriftens samarbeidspartnere. Siden disse kontorene ikke er startet opp av bedriften, men kommer fra en annen etablert bedrift inkluderes ikke disse i undersøkelsen. På hvert regionskontor sitter en regionleder med ansvar for kontoret, og de eventuelle lokalkontorene som hører til. Regionskontorene og lokalkontorene er av ulik størrelse, hvor de største kontorene kan ha oppimot 21 ansatte, mens de minste har fra 3 ansatte. Det er derfor stor variasjon i hvor mange ansatte både regionlederen og de ansatte har å forholde seg til.

Organisasjonens administrerende direktør forteller at bedriften nå er inne i en strategisk endringsprosess. De ønsker videre å fokusere på en kontrollert vekst, og ønsker å fortsette å spisse seg på det de er gode på. Dette betyr at organisasjonen fremover tar sikte på å stabilisere seg, men antyder at bedriften likevel vil påvirkes av endringer i eksempelvis anbud. I tillegg er det grunn til å tro at bedriften venter flere endringer i fremtiden grunnet endring i NAVs struktur fra 2020.

2.3. Avgrensninger

Studien tar utgangspunkt i omstillingsprosessen fra 2015 til dags dato. Omstillingen har vært kompleks, og endringene har påvirket de ulike delene av bedriften forskjellig, samtidig som flere mindre endringsprosesser har truffet bedriften likt. Respondentene i studien har ulik ansettelsestid, hvor noen respondenter har vært ansatte i flere år mens andre har vært ansatt fra 6 måneder. Dette medfører at enkelte jobbkonsulenter kan ha et større grunnlag for å vurdere jobbengasjementet enn andre jobbkonsulenter.

Studiens respondenter er representert gjennom de ulike tiltakene, og fra tre større regionskontorer, i tillegg til eventuelle lokalkontorer. Studien vil derfor ta utgangspunkt i å synliggjøre forståelse for jobbengasjement i bedriften basert på de enkelte jobbkonsulentenes fremstilling, og ikke fokusere på regionskontorer eller generelt på tiltakene. Selv om det er naturlig å tenke at følelsen av jobbengasjement kan oppleves forskjellig ut ifra ståsted i bedriften, er det også grunn til å tro at mye oppleves likt.

Jobbkonsulentenes nærmeste leder er en viktig faktor som kan påvirke jobbkonsulentens opplevelse av jobbengasjement, nettopp fordi nærmeste leder har en viktig rolle i opplevelsen

av tilbakemeldinger, autonomi og annerkjennelse. Siden jobbkonsulentene er valgt ut fra ulike deler i bedriften, kan det tenkes at forhold som påvirker de overnevnte faktorene er forskjellig fra kontor til kontor. Studien vil presentere forhold tilknyttet jobbkonsulentenes opplevelse av ledelse på et generelt grunnlag.

3. Teoretisk rammeverk

Dette kapittelet tar for seg studiens teoretiske rammeverk. Det er i hovedsak er knyttet til temaene jobbengasjement, endring i organisasjoner og turnover. I tillegg vil kapittelet synliggjøre annen relevant forskning som anses som hensiktsmessig for å besvare studiens problemstilling. De teoretiske perspektivene vil videre brukes i analyse og drøftingen av resultatene.

3.1. Jobbengasjement

Jobbengasjement er beskrevet som en jobbholdning, og innebærer at individet har relativt konsistente tanker, følelser og handlingsintensjoner tilknyttet ulike sider ved jobben. Jobbholdninger er en sentral innfallsvinkel for å forstå individets atferd i organisasjonen, som blant annet trivsel, fravær og turnover (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Jobbengasjement kan beskrives med utgangspunkt i hvor tilfreds mennesker er i sitt arbeid (Matthiesen, 2016), og innebærer at individets arbeidsglede kommer som følge av indre motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Jobbengasjement inkluderer motivasjon som er tilknyttet det eudaimonisme perspektiv, hvor meningsfulle aktiviteter anses som viktig for å være tilfreds (Matthiesen, 2016).

Jobbengasjement er i forskningslitteraturen definert forskjellig. Kahn (1990) definerer jobbengasjement med hovedvekt på arbeidsrollen, hvor essensen er at engasjerte medarbeidere legger ned mer energi i arbeidet fordi de identifiserer seg med arbeidet. Denne definisjonen inkluderer også en forståelse av begrepene organisasjonstilhørighet og ekstrarolleatferd (Christensen, 2011). Maslach, Schaufeli og Reiter (2001) beskriver jobbengasjement som en antitese av utbrenthet, hvor essensen av definisjonen er tilknyttet arbeidet som utføres. Jobbengasjement blir i denne fremstillingen beskrevet som energi, involvering og effektivitet, mens utbrenthet på den andre siden beskrives som utmattelse, kynisme og ineffektivitet (Christensen, 2011).

Til tross for begrepets utvikling og de ulike definisjonene, er det blitt en viss enighet om at begrepet jobbengasjement er en relativt permanent følelsesmessig positiv tilstand som inneholder en atferdsenergiske komponent (vitalitet), en emosjonell komponent (entusiasme) og en kognitiv komponent (fordypelse) (Christensen, 2011). Vitalitet omhandler at individet innehar et høyt energinivå, er utholdende og viser vilje til å anstrenge seg i arbeidet.

Entusiasme er en indikasjon av individets følelse av stolthet, inspirasjon og at individet identifiserer seg med arbeidet som anses som utfordrende og viktig å få gjennomført. Fordypelse er en kvalitet som innebærer at individet evner å gå dypt inn i sitt arbeid, slik at man eksempelvis glemmer tid og sted (Matthiesen, 2016). Jobbengasjement kan derfor beskrives som en langvarig prosess hvor jobbressurser motiverer individet til blant annet aktivitet og ytelse i jobben.

Arbeidstakers jobbengasjement kan påvirkes av både personlige og jobbrelaterte ressurser (Christensen, 2011). Personlige ressurser som blant annet troen på egen mestringsevne eller optimisme skal ha en positiv innvirkning på jobbengasjement. Jobbrelaterte ressurser, som vil være hovedfokuset i denne studien, er en viktig faktor for å forklare menneskers jobbengasjement (Christensen, 2011). Individuelle forskjeller kan være avgjørende for hvordan jobbrelaterte ressurser påvirker den ansatte. Resultatene som presenteres tar ikke utgangspunkt i hvilken innvirkning de personlige ressursene gir, selv om det er grunn til å tro at dette er en viktig forklaringsfaktor.

Jobbengasjement skal angivelig påvirke individet i form av blant annet positive holdninger, positiv effekt på helse, og personlig vekst og utvikling. Studier viser blant annet at sosial støtte, positive tilbakemeldinger og coaching fra leder har en sterk sammenheng med alle de tre kvalitetene av jobbengasjement som er nevnt ovenfor (Christensen, 2011). Annen forskning har også kommet frem til at å ha en utfordrende jobb, autonomi i jobben, mulighet til selvstendighet, variasjon er viktig for å forklare hvordan mennesker opplever jobbengasjement. I tillegg er også god balanse mellom individets ressurser og preferanser, kravene fra miljøet, opplevelsen av anerkjennelse og belønning gjennom arbeidet er viktige ressurser som påvirker jobbengasjementet (Matthiesen, 2016). Selv om jobbengasjement i utgangspunktet presenteres som positivt, stiller blant annet Christensen (2011) spørsmål ved om engasjerte medarbeidere kan bli lettere utbrent. Dette begrunnes med at engasjerte medarbeidere blant annet kan få flere oppgaver fordi de trives med det, noe som igjen medfører større jobbkrav og belastning for de ansatte.

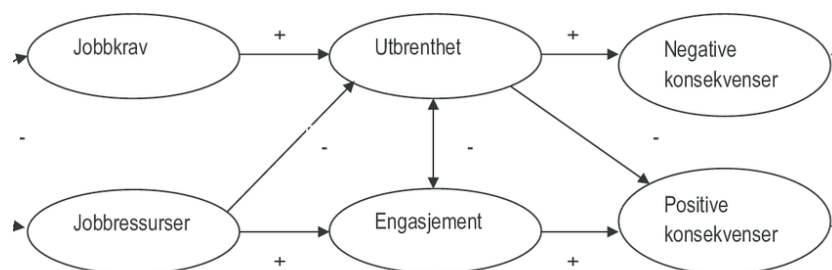
Å fokusere på engasjerte medarbeidere beskrives i dag som en viktig faktor i et arbeidsliv, både fordi engasjerte medarbeidere har en positiv effekt på individet selv, og fordi det kan bidra til effektivitet i organisasjonen (Christensen, 2011).

3.1.1. Jobbkraft-ressursmodellen

Jobbkraft-ressursmodellen (JD-R-modellen) som er utarbeidet av Demerouti et.al. (2001) er en sentral modell for å måle engasjement på arbeidsplassen. Modellen baserer seg på at jobbkraft og jobbressurser kan brukes for å beskrive det totale arbeidsforholdet i enhver organisasjon. Modellen er fleksibel og tar utgangspunkt i at jobbengasjement kan måles uavhengig av hvilke krav som stilles og hvilke ressurser som er tilgjengelige (Christensen, 2011).

Jobbkraft blir i JD-R-modellen beskrevet som fysiske, psykologiske, sosiale eller organisatoriske aspekter ved jobben som krever en vedvarende innsats for individet (Christensen, 2011). Jobbkraft kan eksempelvis være tidspress, arbeidsmengde og arbeid-hjem-balansen (Schaufeli et al., 2009). Jobbressurser inneholder på lik linje med jobbkraft også fysiske, psykologiske, sosiale eller organisatoriske aspekter. Disse aspektene kan bidra til å redusere jobbkraft og relaterte fysiske og psykiske kostnader, bidra til å nå mål i arbeidet eller stimulere til personlig vekst, læring og utvikling (Christensen, 2011, s.121). Eksempler på jobbressurser i denne modellen blir beskrevet som blant annet tilbakemelding, autonomi, støtte fra leder og medarbeidere, og utviklingsmuligheter (Schaufeli et al., 2009). Dette indikerer at jobbressurser er viktig både for å kunne håndtere jobbkraft, men også bidra til utvikling og måloppnåelse.

JD-R-modellen bli presentert i figur 3, og indikerer at jobbressurser skaper engasjement gjennom en motivasjonsprosess, mens jobbkraft bidrar til utbrenthet gjennom en stressprosess (Christensen, 2011).



Figur 3: Jobbkraft-ressursmodellen (JD-R) presenter i Christensen (2011).

Motivasjonsprosessen kjennetegnes ved tilgjengeligheten av jobbressurser. Jobbressursene skal bidra til å skape motivasjon hos individene gjennom blant annet vekst, læring og utvikling. Tilstedeværelsen av disse faktorene skal resultere i engasjerte medarbeidere, som

øker sannsynligheten for måloppnåelse for arbeidstakeren og gode resultater for organisasjonen. Hvis et individ opplever en belastning i arbeidssituasjonen må individet regulere for å håndtere de økte jobbkravene, i tillegg til å opprettholde det samme prestasjonsnivået. Denne reguleringen beskrives gjennom stressprosessen, og kan medføre økte kostnader for individet. Dette kan resultere i utmattelse, dårligere helse og sykefravær (Christensen, 2011).

Både jobbrelevante og personlige ressurser vil være viktige i beskrivelsen av individers jobbengasjement. Ifølge Bakker og Demerouti (2007) vil jobbressurser være spesielt viktig i møte med høye krav i arbeidslivet. For jobbkonsulentene i organisasjonen som er preget av stor arbeidsmengde og høyt tidspress er det grunn til å tro at jobbressurser vil være en viktig motivasjonsfaktorer for å regulere jobbkravene.

3.2. Organisasjonstilhørighet

Tilhørighet beskrives som et menneskelig grunnleggende behov, som blant annet påvirker hvordan individet tenker, føler og handler (Aarø, 2016). Antakelsene om at arbeidstakere som opplever høy grad av organisasjonstilhørighet forventes å utføre mer eller bedre arbeid, har vært utgangspunktet for en økende interesse rundt tema (Jaros, 1997). Tilhørighet kan derfor være viktig for å forstå ansattes atferd i organisasjoner, og forklare jobbkonsulentens jobbengasjement.

Organisasjonstilhørighet omhandler hvorfor noen medarbeidere er mer knyttet til jobben sin enn andre. Dette kan ha betydning både for individets helse, men også for organisasjonens effektiviteten (Kaufmann & Kaufmann, 2015). I den engelske litteraturen om organisasjonsteori refereres det til *Organizational commitment* som en innfallsvinkel for å forstå individers atferd i organisasjonen. Dette begrepet har i den norske litteraturen blitt oversatt med blant annet forpliktelse, tilhørighet og engasjement. Jobbengasjement og organisasjonstilhørighet kan derfor forstås som til dels overlappende begreper, som i enkelte tilfeller kan være vanskelig å skille fra hverandre.

I følge Meyer og Allen (1984) er ikke organisasjonstilhørighet et enten eller spørsmål. Derfor presenteres forståelsen av organisasjonstilhørighet gjennom tre dimensjoner. Den affektive jobbforpliktelsen beskrives som den følelsesmessige styrken i en persons ønske om å bli værende i en organisasjon. Dette innebærer at den ansattes verdier og målsetninger sammenfaller med organisasjonens, og den ansatte ønsker å bidra til at organisasjonens

verdier og visjoner blir oppfylt. Denne beskrivelsen ligner også Mowday m.fl. (1979) sin beskrivelse av affektiv tilhørighet hvor forpliktelse beskrives som et sterkt ønske om å forbli medlem av en organisasjon, at personen har en sterk tro og aksept av de verdiene og målene virksomheten har, og vilje til å gjøre en betraktelig innsats for organisasjonen (Mikkelsen, 2014a). Jobbforpliktelse basert på kontinuitet i jobben innebærer at den ansattes holdninger til å fortsette i jobben er knyttet til at kostnaden av å slutte er for høy. Dette blir ofte sett opp imot hva man har investert over mange år, som eksempelvis utdanning, nære kolleger eller pensjon. Den normative jobbforpliktelsen omhandler at ansatte kan oppleve et sosialt press for å bli i organisasjonen. Dette presset kan komme fra eksempelvis andres antakelser om hvordan reaksjonene blir hvis de slutter, og kan innebære blant annet å skuffe andre. Disse komponentene kan både sammen og individuelt bidra til å forklare hvorfor ansatte velger å bli i organisasjoner (Danielsen, Nordvik & Saksvik, 2011). For jobbkonsulentene i arbeids- og inkluderingsbedriften kan det være ulike faktorer som påvirker tilhørigheten, og derav kan bidra til å forklare jobbengasjementet.

En sentral problemstilling tilknyttet tilhørighet er hvorvidt den holder seg stabil over tid, er en flyktig tilstand, eller om den kan være begge deler. På den ene siden kan det tenkes at organisasjonstilhørighet er kortvarig og kan skifte raskt ut ifra hva som skjer innad i organisasjonene, mens man på den andre siden kan tenke seg at den er relativt langvarig og bygges opp etter den ansattes tid i bedriften (Meyer & Allen, 1991). Det er grunn til å tro at organisasjonstilhørigheten vil variere ut ifra faktorer både tilknyttet organisasjonen og faktorer tilknyttet individet. I denne studien kan det være interessant å se om bedriftens omstilling har påvirket jobbkonsulentenes følelse av organisasjonstilhørighet.

Dersom ansatte mangler følelsen av tilhørighet kan dette ha negative innvirkninger på individets tilpasning og helse (Aarø, 2016). I følge Wasti (2003) er det grunn til å tro at virksomheter med ansatte som er høyt engasjert forpliktet har lavere turnover, og lavere sykefravær enn i virksomheter med lav forpliktelse. Ansatte som har høy grad av organisasjonsforpliktelse skal angivelig være bedre rustet til å fungere som vanlig ved vanskelige tider i organisasjonen, som eksempelvis under omstilling i organisasjonen (Melberg & Mikkelsen, 2014).

3.2.1. Psykologisk kontrakt

Nært tilknyttet jobbforpliktelse er også begrepet psykologisk kontrakt. Rousseau (2000) definerer en psykologisk kontrakt i arbeidslivet som «individuelle arbeidstakeres oppfatninger vedrørende de gjensidige forpliktelsene som eksisterer mellom arbeidstakeren og arbeidsgiveren» (Skogstad & Einarsen 2016, s. 197). Psykologiske kontrakter kan være viktig i forståelsen av hvordan relasjoner i bedriften kan påvirke følelsen av jobbengasjement.

Partene i den psykologiske kontrakten kan blant annet være i ulike tilknytningsforhold mellom arbeidstaker, arbeidsgiver og ledere i organisasjonen. Psykologiske kontrakter dannes ved direkte kommunikasjon så vel som fortolkende løfter på arbeidsplassen. Den subjektive opplevelsen kan dermed bety at partene kan ha ulik opplevelse av innholdet (Skogstad & Einarsen, 2016). Psykologiske kontrakter kjennetegnes også ved at de er individuelle, og kan eksempelvis dannes gjennom en leder og en medarbeider. En psykologisk kontrakt kan innebære at en medarbeideren eksempelvis kan forventer mer ansvar på sikt dersom personen står ekstra på og viser stor tillitt til organisasjonen.

Psykologiske kontrakter er pågående dynamiske prosesser. Dette innebærer at kontrakten hele tiden endres som følge av endringer i virksomheten eller som følge av den naturlige utviklingen i den daglige driften. Brudd på en psykologisk kontrakt kan være når en part opplever at den andre parten ikke har etterlevd sine forpliktelse og lovnader. Det er dokumentert alvorlige konsekvenser av opplevde brudd og krenkelser av psykologiske kontrakter. Studiene har kommet frem til at ansatte som opplever brudd i psykologiske kontrakter kan oppleve negative følelser og en kynisk holdning til jobben og virksomheten man er ansatt i. I tillegg kan de ansatte oppleve redusert jobbtillfredshet og organisasjonstilørighet, nedsatt ytelse, tilbaketrekning fra jobben, destruktiv atferd rettet mot organisasjonen, og redusert helse (Skogstad & Einarsen, 2016). Psykologiske kontrakter kjennetegnes av at de er frivillige. Kritikken mot psykologiske kontrakter retter seg blant annet mot spørsmålet om hvor frivillige de egentlig er grunnet maktbalansen.

3.3. Omstilling i organisasjoner

Organisasjonsendringer kan beskrives som forandringer, reorganisering, omorganisering eller omstilling, og omhandler endringer i organisasjonens strategi, struktur eller prosedyrer (Kaufmann & Kaufmann, 2015). I følge Jacobsen (2012) skjer endring på bakgrunn av ulike drivkrefter. Bedriften i denne studien har vunnet flere anbud, og derfor tvunget til å vokse.

Endringen som kan beskrives som aktuell i denne studien er endring med vekst som drivkraft. Endringene her grunner likevel i intensjonelle valg om å legge inn flere anbud og kan derfor beskrives som planlagt endring. Endringene tilknyttet vekst i organisasjonen blir videre omtalt som omstilling. Omstillingen til bedriften på virksomhetsnivå har vart siden 2015, men har hele tiden påvirket organisasjonen på ulike områder. Dette i form av blant annet nye kontorer (og lokalkontorer), nye ansatte, nye prosedyrer, ny organisasjonsstruktur med mer. Bedriftens omstilling har vært kompleks, og samtidig som den har foregått på virksomhetsnivå har den også over lang tid påvirket de ulike kontorene.

Ifølge Meyer & Stensaker (2011) er det grunn til å tro at dagens organisasjoner preges av mer kontinuerlige endringer enn det den tradisjonelle litteraturen presenterer. Forskerne bruker begrepet multiple endringer for blant annet å forklare hvordan organisasjoner har flere pågående parallelle endringer pågående samtidig. Disse endringene kjennetegnes også ved at nye planlagte endringer skjer før andre endringer er avsluttet (Meyer & Stensaker, 2011). Parallelle endringer kan beskrive som endringer på blant annet virksomhetsnivå, samtidig som det også foregår endringer innen eksempelvis IT-systemer, arbeidsrutiner og styringssystemer. Dette er et viktig perspektiv for å forstå endringene som skjer i organisasjonen i denne studie nettopp fordi man må være klar over at omstillingen innehar mange ulike endringer som jobbkonsulentene kan påvirkes av ulikt.

3.3.1. Endringskapasitet og endringstretthet

Endringskapasitet handler om bedriftens evne til å gjennomføre multiple endringer som sikrer lønnsomhet på lang sikt (Meyer & Stensaker, 2011, s.16). Organisasjoners endringskapasitet blir beskrevet som ledelsens evne til å mobilisere og gjennomføre endringer, hvordan ansatte reagerer på endring, og den etablerte strukturen og rutine for endring i organisasjonen. En diskusjon rundt begrepet endringskapasitet bunner i om det er individet eller organisasjonen som besitter denne kapasiteten. Enkelte mener at organisasjonen ikke innehar en endringskapasitet dersom det ikke finnes hos den enkelte medarbeider, mens en annen beskrivelse er at organisasjonen kan legge til rette for systemer og prosedyrer for å skape endringskapasitet. Endringskapasitet innebærer også at de ansatte har de ressursene som kreves for å balansere omstillingen og daglig drift, og ledelse vil i stor grad virke inn på dette. Ansatte er viktige i en endringsprosess og deres respons vil i stor grad påvirkes av hvilke valg ledelsen tar (Meyer & Stensaker, 2011).

Det finnes sprikende funn i forskningen om hvordan ansatte reagerer på multiple endringer. Noen studier viser til at personer som har gjennomgått mange endringer blir endringstrette, og i verste fall reagerer med å forlate organisasjonen til fordel for noe mer stabilt. Ansatte kan også få en passiv holdning og blir handlingslammet (Meyer & Stensaker, 2011).

Endringstretthet kan forekomme dersom ansatte opplever mangel på en stabiliseringsfase mellom multiple endringsprosesser. Endringstretthet kan også oppstå dersom den ansatte har negative erfaringer fra tidligere endringsprosesser slik at dette påvirker motivasjonen og engasjement i nye endringer (Sætren, 2011). Studier viser også at ansatte som har vært gjennom flere store endringer kan ha vellykkede implementeringer av endringer fordi de ansatte har mer lojale reaksjonsmønstre, og som bidrar til økt endringskapasitet i organisasjonen (Meyer & Stensaker, 2011).

Endringskapasitet og endringstretthet er interessante begreper i undersøkelsen om hvordan omstillingen har påvirker jobbkonsulentene, fordi man kan tenke seg at ansatte som har vært utsatt for endringsprosesser over lang tid får ulike reaksjoner på dette.

3.3.2. Ansattes engasjement i endringsprosesser

Ansattes engasjement i endringsprosesser er avgjørende for å kunne gjennomføre en endring og skape resultater. I en omstillingsprosess er det viktig at de ansatte forstår hvorfor noe skal endres og hva som skal gjøres for å skape engasjement rundt endringen. Nøkkelpersoner i endringer kan blant annet være personer som jobber operativt med prosesser i organisasjonen. I mange endringsprosesser bør disse nøkkelpersonene involveres for å sikre engasjement og eierskap til endringene (Stensaker, 2016). Dette er en viktig fordi det kan bidra til å skape en bedre endringsprosess.

Ansatte kan både «være med på» endringen eller gjøre motstand mot endringen, og begge er å betrakte som engasjement. I en endringsprosess er det ikke unormalt at toppledelsen har utarbeidet ferdige løsninger på hva og hvordan ansatte skal gjennomføre sitt arbeid. Disse løsningene kan av ansatte i mange tilfeller oppleves som abstrakte med lite forankring i det praktiske arbeidet. Ansattes engasjement er derfor positivt, fordi de ansatte sitter på en spisskompetanse og en operasjonell ekspertise på hva som fungerer best (Stensaker, 2016). Dette betyr at ved å gi de ansatte muligheten til å medvirke i en slik type endringsprosess kan bedriften både spare tid og frustrasjon hos ansatte, som igjen gir de ansatte en mer positiv opplevelse av endringsprosessen. Dersom ledelsen i en organisasjon ikke tar imot

engasjement fra de ansatte, og ikke gir de ansatte handlingsrom til å være engasjerte, kan dette ha en negativ konsekvens for organisasjonen (Stensaker, 2016). Medarbeidere bør derfor både ivaretas og engasjeres underveis i en omstillingsprosess fordi dette kan ha positive følger. Deriblant kan de ansatte oppleve økt læringsvilje, eierskap til prosessen, i tillegg til tiden fra medarbeideren mottar nyheten om endringen til de starter med nyorientering og fokuset på løsninger og fremtiden kortes ned.

3.3.3. Toppledelsens tillit

I store endringsprosesser som eksempelvis ved en omstilling, er det som regel toppledelsen som gjør de endelige vedtakene som i stor grad påvirker resten av organisasjonen (Stensaker, 2016). Toppledelsens tillit og troverdighet i en slik omstilling er derfor sentral i forståelsen av hvordan jobbkonsulentene opplever jobbengasjement.

Tillit kan beskrives som positive forventninger til andres atferd (Stensaker, 2016). Forskning viser til flere studier hvor ansattes tillit til ledelsen har medført positive effekter. Ansattes tillit til toppledelsen beskrives som spesielt viktig i omstillingsprosesser fordi de innebærer mye usikkerhet (Stensaker, 2016). Det er også grunn til å tro at ansatte som har tillit til ledelsen føler seg mer forpliktet til endringer, noe som igjen vil ha en positiv effekt av endringen.

Dersom toppledelsen i en omstillingsprosess har lav tillit blant ansatte eller mister tillit underveis kan dette medføre konflikter. I en omstillingsprosess er det grunn til å tro at de ansatte følger ledelsen med argusøye, og det beskrives som særdeles viktig at ledelsen formidler en tydelig retning og en konsekvent handling av avgjørelser (Stensaker, 2016).

3.3.4. Organisasjonsstruktur

En organisasjons formelle rammer beskrives som organisasjonsstruktur, og omhandler blant annet gruppering av oppgaver, fordeling av autoritet, systemer for koordinering og kontroll av arbeidet som utføres (Jacobsen & Thorsvik, 2013). En organisasjonsstruktur kan være flat og bestå av få ledd eksempelvis kun en ledelse og en operasjonell kjerne. I denne typen organisasjonsstrukturer er det vanligvis kort avstand mellom de som bestemmer og de som jobber. En formell organisasjonsstruktur kan også bestå av flere nivåer og være mer hierarkiske. I disse organisasjonene kan det være lengre avstand mellom de som bestemmer og de som utfører oppgavene. Dette kan medføre treghet i beslutninger og en sentralisering av

beslutningsmyndighetene (Jacobsen & Thorsvik, 2013). En bedrifts organisasjonsstruktur anses i det daglige for å være relativt stabil, men kan også endre seg ved eksempelvis omstilling.

Organisasjonsstruktur er et sentralt tema for å forstå hvordan jobbengasjementet påvirkes i en omstilling. Når en bedrift vokser, er det naturlig at organisasjonsstrukturen endres og medfører nye måter å handle på i blant annet kommunikasjon, medvirkning og beslutningsmyndighet som de ansatte må forholde seg til. Det er grunn til å tro at ansatte kan se på dette som utfordrende, fordi de ikke nødvendigvis vil ha like tett samarbeid, medvirkning og kommunikasjon med toppledelsen som de har hatt tidligere.

3.3.5. Jobbdesign

Jobbdesign er beskrivelsen av hva en jobb skal inneholde og hvilke metode som skal brukes slik at arbeidets krav innfris. Hensikten er naturlig nok å dekke arbeidsgiverens krav, så vel som å dekke jobbinnehaverens krav (Wall og Clegg, 1998). Jobbdesign bygger på teorier for motivasjon og har til hensikt å utformes på en måte som fremmer motivasjon blant arbeidstakerne. Dette skal igjen bidra positivt til medarbeidernes helse, og for virksomhetens effektivitet (Mikkelsen, 2014b). Dette er interessant i studien om jobbengasjement fordi det kan bidra til å skape forståelse for hvordan måten å jobbe på har endret seg i en omstilling, og hvordan dette igjen påvirker jobbengasjement.

Regulering av hvordan en jobb skal utføres kan inneholde både hvem som samarbeider, hvilke metoder som skal brukes, hvor tett arbeidet skal overvåkes og kontrolleres, og hvor stor frihet den enkelte har til å ta egne valg i arbeidet (Mikkelsen, 2014b). Jobbdesign bygger i stor grad på Hackman og Oldham (1980) teori om jobbkarakteristiskteori som mener at jobben beskrives av variasjon i oppgavene, oppgaveidentitet, oppgavens betydning, autonomi og tilbakemelding. Essensen i modellen er at dersom de fem kjennetegnene er tilstedte skal dette øke sannsynligheten for at jobben gir medarbeidere en positiv opplevelse og de skal oppleve jobben som blant annet meningsfylt (Mikkelsen, 2014b)

Både organisasjoner og omgivelser endrer seg, og jobbdesign må derfor være dynamiske. Begrepet jobbredesign benyttes når oppgaver eller prosedyrer i det eksisterende jobbdesignet endres (Mikkelsen, 2014b). Jobbredesign brukes gjerne for å effektivisere eller forbedre allerede eksisterende måte å jobbe på, og kan komme på bakgrunn av endringer eller ny kunnskap.

3.4. Jobbtilfredshet

Jobbtilfredshet har hatt en betydelig rolle innenfor nyere organisasjonspsykologi, og forståelsen av arbeidsmiljøet i organisasjoner. Jobbtilfredshet er på lik linje med jobbengasjement å betrakte som en jobbholdning, og avspeiler en emosjonell tilstand ved jobben som eksempelvis lykke eller glede (Matthiesen, 2016). Jobbtilfredshet blir av Spector (1997) beskrevet som i hvilken grad personer er fornøyd med, eller misfornøyd med arbeidet sitt. Hvordan ansatte opplever tilfredshet er viktig fordi det kan bedre helse og livskvalitet. I tillegg kan ansatte som er tilfreds i sitt arbeid ha større sannsynlighet for å bli værende i organisasjonen (Kaufmann og Kaufmann 2015). Hvordan jobbkonsulentene i denne studien opplever jobbtilfredshet kan være viktig for å forstå deres tanker om å slutte i organisasjonen.

I nyere forskning blir jobbtilfredshet presentert som en multidimensjonal respons på arbeidet, noe som innebærer både individets indre evaluering av følelsene rundt jobben som både kommuniseres verbalt til andre mennesker, og innvending gjennom følte emosjonelle responser (Matthiesen, 2016). Denne studien tar for seg jobbtilfredshet som et begrep som omfatter både arbeidet og jobben som helhet.

Herzbergs tofaktorteori er en kjent modell for å forklare jobbtilfredshet. Modellen tar utgangspunkt i at trivsel og mistrivsel ikke er det motsatte av hverandre, men at de kan forstås som uavhengige dimensjoner. For å forklare de ulike dimensjonene skilte han mellom motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Motivasjonsfaktorene skal ifølge Herzberg skape trivsel i den grad de er tilstedte, men ikke mistrivsel dersom de ikke er tilstedte. Eksempler på motivasjonsfaktorer er prestasjoner, ansvar, annerkjennelse, arbeidets innhold og personlig vekst og utvikling. Hygienefaktorene skaper mistrivsel i den grad de ikke er tilstedte, men ikke trivsel dersom de er tilstedte.

Eksempler på hygienefaktorer er arbeidsbetingelser, lønn og sikkerhet, bedriftens personalpolitikk, ledelse, og mellommenneskelige relasjoner (Matthiesen, 2016, s.174).

Forståelsen for arbeidstakeres jobbtilfredshet er komplekst, og vanskelig å gi en god beskrivelse av. Fasett-teorier bidrar til å forklare jobbtilfredshet gjennom de ulike aspektene som en jobb kan inneholde. Fasett-teorier deler forståelsen av jobbtilfredshet i mer avgrensede områder for å skape en tydeligere beskrivelse (Kaufmann og Kaufmann 2015). Jobbfasetter kan deles inn i fem områder: lønn (lønnsnivå, sammenlignbar lønn), muligheten for fremmelse (karriere), kollegene (sosial nettverk på jobben), veiledning (ledelse) og

arbeidet i seg selv (jobbinnhold). Av disse trekkes jobbinnholdet frem som den viktigste jobbfasetten (Matthiesen, 2016, s. 173).

Prosessteorier fokuserer på samspillet mellom individ og arbeidsmiljø. Tilsammen skal dette bidra til å utvikle jobbtillfredshet (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Prosessteorier tar utgangspunkt i at individet har ulikt behov og forventninger, og hvordan arbeidsplassen møter disse vil igjen påvirke om individet utvikler trivsel eller mistrivsel. Diskrepansteorier beskriver eksempelvis at mistrivsel skapes av forskjellen mellom det individet ønsker seg i arbeidet, og de erfaringene man faktisk har i jobben (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Teoriene tilknyttet jobbtillfredshet er mange, og de har fått ulik oppmerksomhet igjennom forskningen. Enkelte forskere har ytret skepsis til sammenhengen mellom jobbtillfredshet og jobbytelse, mens andre forskere igjen mener det finnes en sammenheng. Kaufmann og Kaufmann (2015) antyder at tilfredse og fornøyde medarbeidere kan opptre mer engasjert og involverte i organisasjonen, som igjen kan øke produktiviteten.

3.5. Ekstrarolleatferd

Hensynet til hva som må gjøres i en organisasjon kan ikke alltid fastsettes gjennom formelle prosedyrer eller stillingsinstruksjoner. Organisasjonen er derfor avhengig av å ha ansatte som stiller opp når uventende krav eller hendelser dukker opp (Matthiesen, 2014).

Ekstrarolleatferd er en individuell atferd som den ansatte ikke kan forvente noen formell belønning for. Denne atferd vil påvirke bedriften positivt. Valget om å utøve ekstrarolleatferd kan gå utover den ansattes fritid eller familieliv. Ekstrarolleatferd er interessant for denne studien fordi hvordan ansatte i bedriften forholder seg til dette, kan bidra med å forklare jobbkonsulentenes engasjement og organisasjonstilhørighet til bedriften.

Ekstrarolleatferd innebærer at den ansatte gjør en innsats som gagnar organisasjoner og som er utover det som stillingsbeskrivelsen tilsier. Dette kan både være tilknyttet de ansatte eller organisasjonen som sådan. Dette er en innsats som den ansatte ikke kan påregne noen direkte belønning for innsatsen (Skogstad & Einarsen 2016). Ekstraordinær organisasjonsatferd kan ut ifra dette beskrives som en ønskelig og positiv atferd for organisasjonen og vil være nært tilknyttet organisasjonstilhørighet og jobbengasjement. Ansatte som er engasjerte i organisasjonen vil ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015) lettere danne et positivt emosjonelt bånd til organisasjonen, og derav være villig til å gjøre noe ekstra og fremme organisasjonens interesser.

Enkelte stiller seg også kritiske til begrepet ekstrarolleatferd. Forskning har vist sprikende funn tilknyttet begrepet, i tillegg til at enkelte kritiserer det for å være definert utelukkende positivt. Kritikken begrunnes også med at begrepet oppfattes som uegennyttig fra den ansattes side og bidrar i hovedsak til å skape noe positivt i organisasjonen. Noen forskere mener at begrepet handler om de ansatte så vel som organisasjonen. En kritikk som er rettet mot begrepet begrunnes med at en slik type ekstrarolleatferd også kan være egoistisk motivert. Dette kan innebære at en ansatt alltid yter litt ekstra, jobber lange dager, stiller tidlig på jobb eller står på pinne for å hjelpe kolleger når overordnede er til stedet (Skogstad & Einarsen, 2016). Dersom organisasjoner innehar medarbeidere med denne typen intensjoner, kan organisasjonen beskrives som mindre velfungerende.

3.6. Helsefremmende lederskap

Helsefremmende lederskap er et tema som anses som aktuelt for denne studien fordi det kan bidra til å synliggjøre hvordan lederskap kan bidra til å skape mer engasjerte medarbeidere. Bakgrunnen for dette er at ledelse er en viktig faktor for motivasjon og kan derfor være aktuelt i beskrivelsen av hvordan den ansatte opplever engasjement.

Helsefremmende lederskap blir beskrevet gjennom ulike prinsipper. Blant annet er ansatte avhengige av å ha en øverste leder som tar ansvar i hverdagen. Dersom en øverste leder ikke tar medarbeiderens helse og mestringskapasitet på alvor, er det grunn til å tro at det heller ikke blir så viktig for mellomlederne i bedriften (Slinning, Haugen, Finnema, & Keeping, 2011). Dette er aktuelt sett opp mot en bedrift i endring fordi en omfattende omstillingsprosess kan utfordre de ansattes helse og mestringsevne. Videre er det viktig at organisasjonens ledelse viser samsvar mellom holdning og handling, og blant annet at organisasjonen viser at verdiene henger sammen med handling. Dette kan også være aktuelt for en organisasjon i omstilling ved at organisasjonen får mange nye ansatte, strukturen endres og verdiene må kanskje endres eller tilpasses. I tillegg kan det være fare for at verdier tildels glemmes i en større omstilling. Til slutt er det også viktig at organisasjonens ledere er involverende og har en ansvarliggjørende dialog. Dette omhandler blant annet at samarbeid bunnar i tillit og gjensidighet. Dersom ledere er åpne for å snakke nært og ærlig med sine ansatte, kan dette åpne dører til et samarbeid som ellers ikke var mulig (Slinning et al., 2011).

3.7. Arbeidsrelatert stress

Det psykososiale arbeidsmiljøet i organisasjoner kan forstås gjennom berikelsesperspektivet og belastningsperspektivet (Kaufmann & Kaufmann, 2016). Berikelsesperspektivet er i viss grad allerede presentert gjennom de foregående temaene som jobbtrivsel og jobbforpliktelse. Belastningsperspektivet omhandler negative og nedbrytende faktorer som påvirker arbeidsmiljøet, som blant annet stress (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Jobbkonsulentenes arbeidshverdag består av høye jobbkrav og tidspress, og det er grunn til å tro at jobbkonsulentene er utsatt for stress i hverdagen. Selv om det er grunn til å tro at jobbkonsulentene i stor grad trives med stress ettersom de frivillig er ansatt i en bransje preget av høye jobbkrav, er det interessant å se om omstillingen til bedriften har påvirket det arbeidsrelaterte stresset.

Stress er et dagligdags og velkjent begrep som igjennom tiden har blitt studert gjennom ulike disipliner. Dette har medført en rekke definisjoner og bruksområder av begrepet. Kort oppsummert kan stress brukes på tre måter: stress kan være en påvirkning, det kan være en respons og det kan være en prosess som foregår mellom påvirkning og responsen (Kaufmann & Kaufmann, 2015). I arbeidslivet kan stress beskrives som en opplevelse av at det stilles større krav og forventninger i jobben enn det den ansatte er i stand til å takle, mestre eller kontrollere (Arbeidstilsynet). Dette innebærer en påvirkning og en respons hos den ansatte.

Arbeidsrelatert stress er et omfattende begrep og faktorer ved både arbeidsarenaen, hjemmearenaen, den sosiale arenaen og den individuelle arenaen kan påvirke stress hos den enkelte. Jobbkrav, sosiale relasjoner og organisasjonsstruktur blir beskrevet som stressfremkallende faktorer på en arbeidsarenaen. Dersom disse forholdene overbelastes kan det utløse stress hos individet. Mennesket er komplekst, og det er naturligvis ikke kun ytre faktorer som bidrar til stress hos den enkelte. Faktorer på den individuelle arenaen er også avgjørende for hvordan stress blir håndtert hos den enkelte, også på arbeidsarenaen (Kaufmann & Kaufmann, 2016).

Arbeidsrelatert stress kan både være positivt (muligheter) og negativt (trusler) for individet. Positivt stress kan bidra til å skjerpe oppmerksomheten, motivasjonen og ytelsen til arbeidstakeren (Kaufmann og Kaufmann 2015). Dette innebærer at den ansatte har en viss form for stress, men nok til at en takler det og føler mestring. Negativt stress blir koblet mot anstrengelser og belastninger som overstiger individets mestringstingsevne. Dette kan oppstå når individet erfarer at en ikke har kapasitet til å yte det som forventes. Et viktig poeng er at

stress tolkes gjennom individets subjektive oppfatning, og derfor kan positivt og negativt stress variere fra individ til individ.

Sosial støtte viser seg å være viktig for individets håndtering av stress. Sosial støtte fra individets sosiale omgivelser skal, ifølge forskning, bidra til å motvirke stressreaksjoner og følgene av dem (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Dette begrunnes med at individet gjennom sosial støtte opplever trygghet, kontakt, omsorg og annerkjennelse. Samme forfatter beskriver at sosial støtte er en svært viktig faktor i det daglige arbeidslivet, men spesielt viktig når noen har et høyt stressnivå eller er sårbare for stress. Videre antas det derfor at organisasjoner kan ha mye å vinne på å tilrettelegge og styrke de sosiale nettverket og fellesskapsfølelsen blant medarbeidere. Også organisasjonen kan motvirke stress ved eksempelvis desentralisering og økt medvirkning i beslutningsprosesser, forbedring av prosedyrer og kommunikasjonsnettverk. Det bør også trekkes frem at individets egenskaper kan bidra til å motvirke stress, men dette vil ikke bli videre presentert her.

3.8. Turnover

Turnover kan forklares som omsetningen av personell i en organisasjon, og tar utgangspunkt i de som starter og slutter frivillig (Grimsø 2004). Omsetningen av personell måles ofte i en gitt periode, vanligvis et år. En omstilling kan ha påvirket ansattes jobbengasjement av ulike grunner, det kan derfor være interessant å se på hvordan jobbkonsulentene beskriver intensjoner om turnover.

Turnover kan være både positivt og negativt for organisasjoner. Begrepene funksjonell og dysfunksjonell turnover ble presentert av Dalton, Todor & Kranckhardt (1982), med hensikt å beskrive de ulike aspektene ved turnover. Funksjonell turnover omhandler personer som anses som lavt presterende i organisasjonen slutter. Dette kan være positivt for bedriften fordi det kan tenkes at personer med lav ytelsesevne også til en viss grad hemmer organisasjonen. Dysfunksjonell turnover refererer på den andre siden til personer som anses som høyt presterende slutter i organisasjoner, som igjen kan være negativt for organisasjonen fordi bedriften mister verdifull kunnskap og må bruke ressurser på nyansettelser. Kunnskapen i dagens arbeidsliv beskrives av Kaufmann & Kaufmann (2015) som kostbar, kompleks, udefinerbar, abstrakt og kreativ. I tillegg forutsetter den normalt omfattende utdanning og profesjonell opplæring, i tillegg til lang praksis. Dette medfører at arbeidstakeren ofte kan ha større operasjonell kunnskap og kompetanse i jobben sin enn det lederen selv har. Uønsket

turnover kan derfor medføre store kostnader for bedriften i form at nyrekruttering, opplæring og sosialisering av nye medarbeidere (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Turnoverintensjoner kan forklare hvorfor ansatte velger å slutte uavhengig om turnoveren er funksjonell eller dysfunksjonell. Turnoverintensjoner beskrives av Kuvaas (2012) som faktorer som påvirker ansattes valg om å slutte, og deles inn i eksterne og interne årsaker. Dersom ansatte slutter grunnet eksterne årsaker beskrives dette gjerne gjennom boforhold, arbeidsreise, videreutdanning eller familiære årsaker. Dette er lite kontrollerbare faktorer for organisasjonen. Interne årsaker for turnover er tilknyttet arbeidsforholdet, og kan eksempelvis være mangel på utfordringer i arbeidsforholdet, dårlig ledelse, lite selvstyring, få eller ingen utviklingsmuligheter, dårlig lønn/belønningsstruktur, mye overtid, dårlige fysiske eller psykiske arbeidsforhold. (Grimsø 2004). Dersom ansatte slutter av interne årsaker er det viktig å kartlegge grunnene, slik at man eventuelt kan forbedre interne forhold som påvirker de ansatte.

3.9. Hva er belyst gjennom teorien?

Teorikapittelet har belyst et bredt omfang teori, som totalt sett er utgangspunktet for å beskrive jobbkonsulentenes jobbengasjement i en hverdag preget av omstilling. Teorien er delt inn i fire hoveddeler: jobbengasjement, omstilling, andre faktorer som påvirker jobbengasjement og turnover. Disse temaene vil belyse ulike forhold hver for seg, men som samlet sett også gir utgangspunkt for en mer omfattende forståelse.

Jobbengasjementet er i teorikapittelet beskrevet grundig. Hensikten har vært å presentere et bredt utgangspunkt for å forstå jobbkonsulentenes opplevelse av jobbengasjement.

Jobbengasjement er et viktig tema i studien, og forståelsen av tema legger grunnlaget for å forstå sammenhengene til studiens andre temaer. Ved å forstå hvordan ansatte opplever jobbengasjement, kan man videre forstå hvordan individets emosjonelle tilstand kan påvirkes. Dette kan være viktige faktorer for å forstå hvorfor ansatte velger å bli i en bedrift.

Jobbressurser blir presentert for å tydeliggjøre hvilke faktorer som er viktig i følelsen av jobbengasjement, og er derav viktige å ha med seg når studien videre fokuserer på ulike forhold som kan påvirke dette. Organisasjonstilhørighet er presentert fordi begrepet i forskningen til dels kan overlappe med forståelsen av jobbengasjement. Ved å bruke organisasjonstilhørighet i forståelsen av begrepet jobbengasjement, kan man få bredere beskrivelse av jobbkonsulentenes opplevelse. Psykologisk kontrakter er presentert for å beskrive

jobbkonsulentenes opplevelse av forventninger i relasjoner i bedriften tilknyttet omstilling, og hvordan opplevelsene av dette påvirker jobbengasjementet.

Jobbengasjement er i denne studien altså et utgangspunktet for å forstå omstilling. Ved å tydeliggjøre hvilke faktorer som påvirker jobbkonsulentens jobbengasjement, kan man forstå hvilke forhold ved bedriftens omstilling som er viktig for jobbkonsulentenes jobbengasjement. Omstilling kan medføre endringer i jobbaktiviteter, og krever at bedriften og deres ansatte evner å balansere mellom arbeid og endring. Denne endringen kan påvirke jobbkonsulentenes opplevelse av jobbengasjement, ved eksempelvis usikkerhet, merarbeid eller nye oppgaver. Endringskapasitet og endringstretthet presenteres for å forstå hvordan en hverdag preget av multiple endringer oppleves hos de ansatte, og hva det kan si for følelsen av jobbengasjementet. Ansattes engasjement tar sikte på å synliggjøre hvordan bedriften har lagt til rette for engasjement blant jobbkonsulentene i omstillingen, i tillegg til hvordan dette har påvirket jobbkonsulentenes jobbengasjement. Bedriftens omstilling har i tillegg medført en strukturell endring, som kan medføre andre former for beslutningsmyndighet og medvirkning enn tidligere. Teorien tilknyttet dette er presentert for å skape forståelse for hvordan endring i organisasjonens strukturelle rammer også kan ha stor betydning for det menneskelige perspektivet. Toppledelsens tillit i en omstilling er viktig fordi det kan være avgjørende for hvordan ansatte engasjerer seg i omstilling. Dette kan igjen ha konsekvenser for endringsprosessens effektivitet og gjennomføringsevne. Det er derfor interessant å se om forhold ved ledelsens tillit har påvirket jobbkonsulentene i omstillingsprosessen.

Det er sentralt å tro at det også er andre faktorer som kan påvirke jobbkonsulentenes jobbengasjement. Ved å ta utgangspunkt i teorien om jobbengasjement og omstilling, kan det tenkes flere faktorer som bidrar til å påvirke disse forholdene. Jobbtilfredshet kan beskrives gjennom elementer tilknyttet Herzbergs tofaktorteori, og er presentert fordi trivsel er en viktig faktor for å forstå arbeidsmiljøet i bedriften. Hvordan de ulike elementene oppleves kan igjen påvirke jobbkonsulentens jobbengasjement. Ansatte som føler en emosjonell tilknytning til arbeidsplassen skal ha lettere for å utøve ekstrarolleatferd. Bedriften er til en viss grad avhengige av at ansatte har slik atferd, og det er derfor interessant å undersøke hvordan ansatte i en bedrift i omstilling forholder seg til dette. Helsefremmende lederskap presenteres med utgangspunkt i å forklare hvordan ledelsesfaktorer som skal fremme helse for ansatte, bidra til å påvirke ulike sider ved jobbkonsulentenes jobbengasjement. I beskrivelsen av jobbengasjement er også jobbkrav sentral for å forstå jobbkonsulentens opplevelse av stress.

Det arbeidsrelaterte stresset presenteres med hensikt om å forklare hvordan jobbkonsulentene opplever stress, ved å se jobbressurser i sammenheng med jobbkrav.

Teorien har belyst at flere forhold bidrar til å påvirke jobbkonsulentenes opplevelse av jobbengasjement. Både jobbressurser, jobbkrav, omstilling, jobbtilfredshet og stress vil i ulik grad påvirke individets opplevelse av jobbengasjement totalt sett. Ulike personer vil ha forskjellig utgangspunkt for hvilke faktorer som anses som viktig. Hvordan disse forholdene påvirker jobbkonsulentene jobbengasjement, kan resultere i hvilke tanker jobbkonsulentene har om å bli værende i bedriften. Turnover er presentert for å synliggjøre hvordan de ulike faktorene ved jobbengasjementet kan bidra med å forklare ansattes tanker om å slutte eller å bli i organisasjonen. Hvilke faktorer som vektlegges er viktige, fordi det kan gi en indikasjon på sentrale forhold for trivsel og engasjement i bedriften.

4. Forskningsdesign og metode

Forskning ønsker å frembringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten (Jacobsen, 2015). Valgene som er tatt for å utforske denne studiens problemstilling tar utgangspunkt i hva og hvordan fenomenet skal studeres. Disse valgene omtales som studiens forskningsdesign (Blaikie, 2015). Oppgavens metode omhandler hvilke teknikker og prosedyrer man bruker for å samle inn empiri tilpasset studiens forskningsdesign (Jacobsen, 2015). Denne studien tar for seg forskningsspørsmålet:

Hvordan oppleves jobbengasjement blant jobbkonsulentene i en tiltaksbedrift som har hatt rask vekst, og hva har jobbengasjementet å si for turnover?

Problemstillingen krever et deskriptivt design hvor målet er å gi beskrivende svar, og skape innsikt i og forståelse for studiens problemstilling. Problemstillingen er avgrenset i tid og kontekst, og på bakgrunn av dette ble casestudie og en tversnittstudie ansett som det beste forskningsdesignet. Ved å ta utgangspunkt i eksisterende teorier vil studien forsøke å besvare problemstillingen gjennom en kvalitativ tilnærming og individuelle intervjuer av jobbkonsulentene.

4.1. Forskningsdesign – casestudie

Casestudie er valgt for å studere studiens problemstilling. I forskningen er det ingen entydig definisjon av hva casestudier er, og det er motstridende meninger om hvor godt en casestudie er egnet til å gjennomføre forskning (Andersen, 2013). Formålet med denne studien er å skape forståelse for hvordan jobbkonsulentenes opplevelse av jobbengasjement påvirkes av en større omstilling i en gitt bedrift. Ifølge Yin (2014) er casestudier godt egnet til å gå i dybden av, og få en helhetlig forståelse av et fenomen i en reell kontekst. Studiens problemstilling tar utgangspunktet i fenomenet jobbengasjement i en konkret bedrift, avgrenset til omstillingen i bedriften. På bakgrunn av dette ble casestudie ansett som et hensiktsmessig forskningsdesign. Ved å bruke casestudie som forskningsdesign gir det studien mulighet til å få subjektive, detaljerte og virkelighetsnær forståelse av fenomenet.

Casestudier er komplekse, og det vil alltid være mange forhold som er interessante å undersøke (Jacobsen, 2015). Temaene må avgrenses og studiens hensikt er å skape forståelse for problemstillingen, og ikke kartlegge det empiriske omfanget i bedriften (Andersen, 2013). Studiens hensikt er heller ikke å generalisere et utvalg, men tar sikte på å utarbeide ny og

forbedret kunnskap om temaene jobbengasjement og omstilling i bedriften, og forholdene mellom dem (Yin, 2015).

Casestudier kan utformes gjennom enkeltcase-studier eller flercase-studier (Yin, 2014). Denne studiens problemstilling anses som en enkeltcase-studie fordi den tar utgangspunktet i endringen av jobbkonsulentenes opplevelse av jobbengasjement i en gitt organisasjon. Materialet for analysen vil være intervjuer av jobbkonsulentene, og studien vil inneha en analyseenhet (Johannesen, Christoffersen & Tufte, 2011)

Studien kan videre beskrives som en teoretisk fortolkende casestudie. I en teoretisk fortolkende casestudie ønsker man å beskrive, tolke og forklare i lys av etablerte begreper og teorier (Andersen, 2013). Det betyr at denne studien ikke nødvendigvis vil bidra til teoriutvikling og generalisering, men ønsker å strukturere og forstå empirien ut ifra etablerte teorier og begreper. Casestudier blir av Yin (2014) blant annet beskrevet som en lineær, men iterativ prosess. Det vil si at selv om studien starter med et utgangspunkt forankret i bestemte teorier, vil man gjennom datainnsamlingen kunne utvikle ny innsikt som bidrar til å forme den videre prosessen for studien.

4.2. Valg av metode – kvalitativ tilnærming

Metode er ulike teknikker som brukes for å tilegne seg kunnskap om virkeligheten. Den metodiske tilnærmingen avhenger av hvilke spørsmål som stilles i problemformuleringen, og hvordan man velger å gå frem for å besvare disse (Jacobsen, 2015). Ulike forskningsstrategier gir ulike metodiske fremgangsmåter, og vil igjen være avgjørende for forskningens validitet og reliabilitet (Jacobsen, 2015). Studien tar for seg sammenhengen mellom individ og kontekst, og sikter på å få en nyansert beskrivelse av fenomenet. En kvalitativ tilnærming er valg ettersom hensikten er å undersøke et fåtall respondenter i dybden (Jacobsen, 2015).

4.2.1. Intervju

For å skape forståelse for hvordan jobbkonsulentenes jobbengasjement blir påvirket av bedriftens omstilling ble intervjuer valgt som metode. Individuelle intervjuer ble valgt med bakgrunn i ønsket om å få en dypere innsikt i fenomenet gjennom respondentenes oppfatning. Studien interesserer seg for hvordan den enkelte jobbkonsulent fortolker og legger mening i forholdene tilknyttet problemstillingen. Hensikten med studien er ikke å få klarhet i hva

jobbkonsulentene generelt mener om fenomenet, men hvordan jobbkonsulentenes subjektive forståelse av fenomenet tolkes, og forklares på tvers av organisasjonen. I et kvalitativt åpent intervju teller i utgangspunktet hvert individ og hver mening likt (Jacobsen, 2015).

Intervjuene har foregått fysisk på respondentenes arbeidsplass. Dette skal blant annet bidra til å etablere tillit og åpenhet til informanten, som vil være positivt under intervjuene (Jacobsen, 2015). I forkant av intervjuene har alle respondenter fått tilsendt og returnert en samtykkeerklæring, som vist i vedlegg 1. Målet var å synliggjøre studiens hensikt og hvordan deltakelsen i studien kan påvirke den ansatte. I tillegg ble respondentene informert om frivillig deltakelse, rettigheter og hvordan datamaterialet ville bli behandlet. Etter godkjenning fra respondentene ble intervjuene tatt opp, og notater ble skrevet underveis. Intervjuene varte i om lag 45-50 minutter, avhengig av respondentens svar. Det er dette som Yin (2014) beskriver som «shorter case study interviews». I casestudier er gjerne intervjuet en guidet samtale fremfor en strukturert utspørring (Yin, 2014). Disse intervjuene fokuserer på respondentens frihet til å snakke om tema, men følger intervjuerens intervjuguide tettere enn ved de lengre caseintervjuene. I flere av intervjuene hadde intervjuer og respondent kjennskap til hverandre fra tidligere arbeidsforhold. Dersom denne tilliten er god, kan det skape mer tillit til intervjueren under intervjuet.

Studiens intervjuguide ble laget med utgangspunkt i det teoretiske rammeverk. Intervjuguiden er utarbeidet som strukturert og tar sikte på å sortere dataene tematisk og oversiktlig. De tematiske inndelingene tar utgangspunkt i studiens forskningsspørsmål. Likevel åpner de tidligere spørsmålene for refleksjon hos respondenten, og respondenten vil trolig komme inn på flere av temaene i forkant av spørsmålet. Dette kan både være fordi respondentene har overlappende forståelser av begrepene eller fordi respondentene er engasjerte og utdyper opplevelser i stor grad. I en studie hvor intervjuer kan oppleve å ha manglende kunnskap om problemstillingen kan det være behov for å ha et fleksibelt spørreskjema som kan endres underveis (Jacobsen, 2015). Dette henger sammen med den lineære, men iterativ prosessen, ved at det opprinnelige spørreskjemaet kan være dynamisk og endres gjennom intervjuprosessen ettersom ny informasjon kommer frem.

4.2.2. Utvalg av respondenter

Som vist innledningsvis er studiens bedrift kompleks. Etter omstillingen har bedriften vokst, og flere region- og lokalkontorer er etablert. Studien tar utgangspunkt i jobbkonsulentenes

individuelle opplevelser, og bidrar til å synliggjøre enkeltindividenes fortolkning av fenomener i bedriften. Funnene er derfor ikke et representativt utvalg av hvordan situasjonen i de ulike tiltakene, eller på de ulike kontorene er (Jacobsen, 2015). Hensikten er som studien har vært inne på tidligere, å skape en forståelse av hvordan jobbengasjement oppleves blant jobbkonsulentene. For å kunne skape et nyansert bilde av jobbkonsulentenes opplevelser, består datagrunnlag av 11 individuelle intervjuer. 11 intervjuobjekter kan anses som mange i en enkeltcasestudie, dette ble likevel vurdert som hensiktsmessig grunnet organisasjonens kompleksitet, og for å bidra til å sikre respondentenes anonymitet. Utvelgelsen av informanter ble gjort gjennom fire store regionskontorer, og respondentene er valgt ut fra både regionskontoret og aktuelle lokalkontor.

Utvalget av respondenter til en undersøkelse er viktig for å sikre at respondenten har tilstrekkelig kunnskap om fenomenet som undersøkes (Jacobsen, 2015). Denne studien har benyttet et strategisk utvalg av nøkkelpersoner som grunnlaget for datainnsamlingen. Respondentene ble sortert basert på ulike inkluderings og ekskluderingskriterier, som innebærer hvilke trekk informantene bør besitte for å kunne være tilstrekkelig informasjonsgivere tilknyttet studiens tema (Jacobsen, 2015). Ved hjelp av regionlederne, som er jobbkonsulentenes nærmeste leder, ble det forespurt forslag til respondenter med ulike kvalifikasjoner. Regionlederne på de aktuelle kontorene ble forespurt om å komme med forslag til respondenter som hadde følgende kvalifikasjoner: ansatte som jobber i ulike tiltak, ansatte med variasjon i alder, ansatte med varierende erfaring fra arbeidslivet og ansatte med varierende erfaring fra arbeids- og inkluderingsbransjen. I tillegg ble det satt krav om at den ansatte skulle vært ansatt i minimum 6 måneder for at respondenten skulle ha tatt del av omstillingen, og sikre at opplevelsen veksles med å være nyansatt. Studiens utvalgte respondenter kan beskrives som nøkkelinformanter. Nøkkelinformanter er svært ressurssterke på sitt område, og har mye informasjon (Andersen, 2013). Ved å få respondenter som har variert bakgrunn som vil gi nyanserte beskrivelser, er respondentene å betegne som nøkkelrespondenter. Dette samsvarer med det Jacobsen (2015) beskriver som et utvalgs-kriterier basert på bredde og variasjon.

I etterkant av regionledernes forslag tok studiens forfatter kontakt med respondentene for å gi ytterligere informasjon om studien. Deretter ble informert samtykke sendt og returnert av de som frivillig ønsket å delta i studien. Flere av jobbkonsulentene responderte med engasjement og nysgjerrighet tilknyttet studien, og var positive til deltakelse. Dette kan antyde at temaet er viktig for de ansatte, og at de er motiverte til å fortelle. Intervjuguiden er lagt opp på en sånn

måte som gjør at så informantene i stor grad selv kan reflektere over hvordan fenomenene i studien opplevde. Det er derfor grunn til å tro at informantene har motivasjon til å fortelle.

4.2.3. Andre kilder

En fordel med casestudier er at man kan benytte flere ulike datakilder for å få en helhetlig forståelse av caset (Yin, 2014). Studiens datagrunnlag tar utgangspunkt i de individuelle intervjuene av jobbkonsulentene. Studiens forfatter har som tidligere nevnt kjennskap til organisasjonen fra tidligere, og dette medfører en del førstehåndskunnskap. Fordeler og utfordringer tilknyttet dette blir drøftet under delkapittel 4.4. «Forskningsetiske aspekter». Førstehåndskunnskapen medfører en generell kunnskap om bedriften som blant annet har minsket behovet for et informasjonsintervju for å utarbeide bakgrunnsinformasjon. Organisasjonens HR-leder er brukt som et bindeledd mellom forfatteren og organisasjonen, og har bistått i innhenting av manglende informasjon. Ved å supplere førstehåndskunnskap, med informasjon fra HR-leder og jobbkonsulentenes intervjuer, er det grunn til å tro at studien har lyktes med å skape et helhetlig bilde av situasjonen i bedriften.

4.3. Metodiske utfordringer

Kvalitetssikring av kvalitative undersøkelser gjøres gjennom begrepene reliabilitet og validitet. Hensikten er å sikre gode beslutningsgrunnlag for konklusjonene vi tar. Dersom reliabiliteten eller validiteten er lav er det en fare for at vi trekker feilaktige beslutninger (Sander, 2017). Det er en viss uenighet om hvilke begreper som er best egnet til å måle kvalitet. I kvalitative undersøkelser er det vanlig å bruke reliabilitet, intern validitet og ekstern validitet (Jacobsen, 2015). Resultatene som trekkes ut ifra en undersøkelse kan tolkes på en rekke ulike måter og det er derfor viktig å drøfte kvaliteten av det som blir gjort.

4.3.1. Reliabilitet

Studiens reliabilitet kan beskrives som studiens pålitelighet. Reliabiliteten knytter seg til undersøkelsens data, og innebærer blant annet spørsmålet om andre vil komme frem til de samme resultatene ved å gjenta undersøkelsen med de samme metodene (Jacobsen, 2015). Hvis resultatene blir de samme, er reliabiliteten å anse som høy (Grønmo, 2004). Kvalitativ forskning og casestudier er vanskelig å gjenskape. Casestudier kjennetegnes blant annet av en

særegen kontekst med avgrensning i tid og sted som er vanskelig å gjenskape. Det er eksempelvis grunn til å tro at svært få bedrifter har de samme forutningene som denne casestudien. De individuelle intervjuene skaper også en utfordring for undersøkelsens reliabilitet fordi intervjuerens tilstedeværelse under intervjuet, samt relasjon til respondentene kan ha skapt resultater som gjør at en ny undersøkelse ikke oppnår samme resultat. Det samme gjelder eksempelvis stedet undersøkelsen blir holdt. Intervjuer i kvalitativ forskning er kontekststøttet og det vil være umulig for en annen forsker å gjenskape eksakt den samme kontekstene (Andersen, 2013).

I kvalitativ forskning og casestudier kan reliabilitet skapes gjennom fokuset på å gi en inngående beskrivelse av organisasjonen, i tillegg til en detaljert og åpen fremstilling av fremgangsmåten av hele forskningsprosessen (Johannessen et al., 2011). Denne studien forsøker å synliggjøre blant annet den empiriske konteksten, intervjuguide, utvelgelse av informanter og analyse av data for å styrke reliabiliteten.

4.3.2. Intern validitet

En studies validitet beskrives som undersøkelsens gyldighet, og refererer til hvor godt man klarer å måle det man har til hensikt å måle (Jacobsen, 2015). En studies interne gyldighet handler om hvorvidt man har dekning i empirien til å trekke de konklusjonene vi gjør (Jacobsen, 2015, s.228). Den interne validiteten beskrives som kvalitative metoders styrker. Flere faktorer kan påvirke den interne gyldigheten, og spesielt tre forklaringer er aktuelle. Den første faktoren omhandler i hvilken grad respondentene har gitt en sann beskrivelse av virkeligheten, den andre ser på hvorvidt forskeren har klart å gi en riktig gjengivelse og fortolkning av data, og til slutt om studiens funn faktisk gjenspeiler virkeligheten (Jacobsen, 2015).

For å sikre at respondentene i denne studien gir en sann beskrivelse av virkeligheten har forskeren blant annet fokusert på å sikre respondentenes anonymitet. Forskeren har også fokusert på å opptre seriøst og profesjonelt for å skape tillit hos respondentene. Utvelgelsen av respondenter har skjedd i samarbeid med regionleder for å sikre respondenter med ulikt utgangspunkt slik at det gis et nyansert beskrivelse igjennom datainnhentningen (Jacobsen, 2015). I forkant av intervjuene ble det gjennomført en prestudie. Respondenten i prestudien var på lik linje med de andre respondentene en jobbkonsulent i bedriften. Hensikten var å sikre at jobbkonsulenten forsto spørsmålene som ble stilt, at spørsmålene hentet inn relevant

informasjon og få tilbakemelding på forbedringer som kunne bidra til å sikre riktig innhenting av data (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). I etterkant av dette ble enkelte spørsmål revidert og konkretisert. Selv om intervjuer anses som en god metode til å innhente empiri til denne studien, er det viktig å være klar over styrker og svakheter ved bruk av intervju som kan påvirke studien. Yin (2014) skriver blant annet at en svakhet ved intervju kan være at respondenten sier det intervjueren ønsker å høre, eller ønsker å sette virksomheten i et godt lys, og svarer deretter. Siden studien tar utgangspunkt i respondentenes arbeidsplass må intervjuer være oppmerksom på at respondentene kan føle en lojalitet ovenfor organisasjonen, som begrenser svarene.

Forskerens representasjon av data er også en viktig faktor for intern validitet (Jacobsen, 2015). Forskerens bruk av data innebærer en viss systematisering og forenkling av materialet som medfører en distanse fra respondents opprinnelige utsagn (Jacobsen, 2015). Dette kan medføre en utfordring knyttet til hvorvidt dataene representerer av forskeren er sann. Dette kan sees i sammenheng med forskerens evne til å gjennomføre studien, spesielt hvis forskeren har forutinntatte holdninger, og disse ilegges dataene (Grønmo, 2004). For å styrke den interne validiteten i studien har intervjueren i løpet av intervjuene spurt respondentene om intervjueren har forstått respondentens utsagt korrekt. I tillegg har en kritisk vurdering av dataproduksjonen og analysen blitt vektlagt.

4.3.3. Ekstern validitet

En studies eksterne validitet omhandler i hvor stor grad funnene er overførbare til andre undersøkelser (Jacobsen, 2015). I kvalitative metoder er statistisk generalisering vanskelig fordi det vil være problematisk å etablere kausale sammenhenger, og det snakkes oftere om teoretisk generalisering. Teoretisk generalisering tar utgangspunkt i at et mindre antall observasjoner danner en mer generell teori om hvordan virkeligheten ser ut og hvordan fenomener henger sammen (Jacobsen, 2015). En enkeltcase som denne studien vil inneha for få elementer til å trekke slike slutninger, eventuelt denne studien være overførbart til andre lignende caser som igjen kan danne en teoretisk generalisering.

Et av hovedspørsmålene rundt casestudier er også om en situasjon som er beskrevet i avgrenset tid og sted kan overføres til å gjelde også i andre sammenhenger, eksempelvis i en annen organisasjon. Casestudiens kontekst innebærer en rekke særegenheter, og det er grunn til å tro at konklusjonene som er funnet i denne studien ikke kan overføres til andre kontekster

eller situasjoner hos andre organisasjoner. Likevel er et interessant spørsmål, presentert av Gjøsæter (2015), hvor forskjellige vi mennesker og organisasjoner egentlig er. I studien hvor hovedtema omhandler hvordan en omstilling påvirker jobbkonsulentenes jobbengasjement er det grunn til å tro at dette også kan overføres til andre organisasjoner som er i en omstilling. Organisasjoner er et sosialt system som i stor grad inneholder de samme elementene og siden mennesker stort sett har de samme behovene, kan det tenkes at organisasjonens omstilling på mange måter preger ansatte på samme måte. Likevel kan interne faktorene som eksempelvis ledelse og gjennomføringen av prosessen være særegenheter som påvirker.

En studies gyldighet handler også om at det vi undersøker må avgrenses i tid. Resultatene som forskeren kommer frem til vil derfor kun være gyldig i den tiden de er blitt studert, selv om det er stor grunn til å tro at det man finner ut også vil ha gyldighet i forkant og i etterkant av en studie (Jacobsen, 2015). Studien som enkeltcase omhandler avgrensningen i tid til organisasjonens omstilling. Dette kan oppleves ulikt for ansatte, i tillegg er det grunn til å tro at resultatene i studien vil være gyldige til bedriften har stabilisert seg. Det er også grunn til å tenke at resultatene igjen kan være gyldige ved en annen omstillingsprosess, men dette forutsetter da at de samme forutsetningene kan være utfordrende.

4.4. Forskningsetiske aspekter

Denne studien innebærer at enkeltpersoner går i dybden på et bestemt tema på sin nåværende arbeidsplass. I den situasjonen gjør flere forskningsetiske utfordringer seg gjeldende. Ved gjennomføring av forskning må man forholde seg til en rekke etiske prinsipper og juridiske retningslinjer (Johannessen et al., 2011). Forskning kan blant annet ha konsekvenser for både de som blir forsket på, enten det er individene eller om det er organisasjonen. Det er derfor viktig å være bevisst i sin rolle som forsker og hvordan blant annet resultatene av forskningen blir oppfattet og brukt (Jacobsen, 2015).

4.4.1. Åpenhet og anonymitet

For å sikre åpenhet er respondentene i denne studien informert om oppgavens hensikt og hva som skal undersøkes. Dette er viktig fordi det kan anses som uetisk å drive forskning uten at respondentene er klar over hva de deltar i (Jacobsen, 2015). Gjennom informert samtykke har respondentene blitt informert om studiens hensikt, og respondentene har fått muligheten til å ta kontakt om de ønsker.

Informantenes anonymitet er viktig, både av etiske grunner, men også for å sikre ærlige svar. Det er grunn til å tro at jobbkonsulenter som er bekymret for sin anonymitet, tar konsekvensene av dette under betraktning i intervjuene. Dette kan blant annet innebære å unnlate viktig informasjon fordi de er usikre på om dette kan få konsekvenser for de ved en senere anledning. De forskningsetiske prinsippene sier at det ikke må formidles informasjon som kan kobles til enkeltpersoner (Johannessen et al., 2011). Dette innebærer at respondentene i min undersøkelse skal kunne delta i studien uten at det fremkommer informasjon som kan tilbakeføres til dem. For å unngå dette er det blant annet valgt å velge ut totalt 11 respondenter på tvers av kontorer og tiltak. For å videre sikre informantenes anonymitet blir ikke regions- eller lokalkontor fremhevet i studien. Dataene vil i utgangspunktet heller ikke presenteres gjennom av tiltak, men kan brukes enkelte steder hvor det anses som etisk forsvarlig. Ved å utelate jobbkonsulentenes tiltak og lokasjon sikres respondentens anonymitet på en måte som forskeren anser som forsvarlig. Studiens hensikt er ikke å fremheve respondentens særegenheter, men å skape en felles forståelse for temaet.

4.4.2. Å forske på en organisasjon man har kjennskap til

Forskerens kjennskap til organisasjonen baserer seg på vikariater ved siden av skolegang i om lag et år. Dette har gitt, som det beskrives innledningsvis, en inspirasjon til studiens problemstilling i tillegg til førstehåndskjennskap til organisasjonen gjennom egenerfaring og uformelle samtaler. Betydningen og utfallet med forkunnskap tilknyttet organisasjonen man forsker på er mye diskutert, hvor ulempene og fordelene kan være mange (Jacobsen, 2015).

I denne studien har førstehåndskjennskapen til organisasjonen vært positiv i den forstand at det har gitt lettere tilgang på respondenter til undersøkelsen. Selv om forskeren ikke har kjennskap til alle utvalgte respondentene, ble forskerens rolle og studiens hensikt snakket om internt. Jobbkonsulentene er engasjerte i temaet og viser åpenhet og tillit under datainnsamlingen. Førstehåndskjennskapen har også gjort at en kompleks organisasjon med særegen terminologi allerede er kjent hos forsker og kommunikasjonen mellom intervjuer og respondent trolig har vært lettere enn om dette ikke var kjent på forhånd.

Problemstillingen er likevel inspirert av forskerens egne undringer tilknyttet førstehåndskunnskapen. En ulempe ved dette kan være forskerens forutinntatte holdninger av hvordan ting faktisk er (Jacobsen, 2015). Et hovedfokus i denne studien har vært å fokusere på å legge fra seg personlige erfaringer og meninger tilknyttet tema, og ha en nøytral

holdning. En annen ulempe som Jacobsen (2015) nevner er faren for å bli oppfattet som partisk blant respondentene, ved at man taler organisasjonens sak. Dette kan igjen bidra til feilaktig innhenting av informasjon som kan svekke gyldigheten til undersøkelsen. På bakgrunn av dette er alle respondenter skriftlig og muntlig informert om at organisasjonen ikke er oppdragsgiver, og at forfatteren selv har forespurt å bruke bedriften som casebedrift. Jobbkonsulentene er også forsikret om at all innhentet data kun blir tilgjengelige for bedriften gjennom den ferdige oppgaven, og ikke gjennom rådata. Utvalg av informanter er også gjort i samarbeid med regionledere for å unngå at forfatteren snevrer inn utvalget basert på bekjentskaper.

Den forskningsmessige integriteten er viktig i en studie hvor det er kjennskap mellom forskeren og organisasjonen, det samme gjelder også forskerens uavhengighet (Jacobsen, 2015).

4.5. Datareduksjon og analyse

Intervjuene ble i etterkant av gjennomførelsen transkribert. Dette er en viktig del av en studie fordi det muliggjør en videre analyse. Riktig gjengivelse av transkriberingen er viktig og bidrar til å styrke studiens troverdighet ved å sikre en sann beskrivelse av fenomenene (Jacobsen 2015). Transkriberingen av intervjuene medfører å gjennomgå et stort omfang med komplekse data, og før de kan analyseres må de reduseres. Reduksjon av data innebærer å gjøre dataene mer håndterbare i form av å forenkle ved hjelp av kategorier og koder (Jacobsen, 2015). Hensikten med datareduksjonen er å forenkle og strukturere dataene så de lettere kan analyseres. Dataene ble sortert i kategorier hvor de i første omgang ble tildelt ulike kategorier i studiens tematikk. Videre ble kategoriene fordelt og kodet gjennom studiens forskningsspørsmål. Eksempler på koder var «lojalitet» «sosial støtte», arbeidspress». Denne oversikten var utgangspunktet for analysen og tolkningen av dataene opp mot teori. Denne formen for sortering kan trekke frem detaljer som igjen bidrar til å skape ny innsikt og forståelse for et fenomen (Jacobsen, 2015). Dette gir også mulighet til å samle dataene tematisk og gjør det lettere å sammenligne respondentenes svar. Dataen analyseres opp mot eksisterende teorier og er utgangspunktet for å skape ny forståelse.

4.5.1. Forsknings spørsmål

For å sikre en felles forståelse for studien blir forsknings spørsmålene operasjonalisert. Dette bidrar også til å gi en beskrivelse av hensikten med de ulike spørsmålene, og hvordan de til sammen skal kunne bidra til å besvare problemstillingen.

Forsknings spørsmål 1: Hva er jobbengasjement og hvordan oppleves jobbengasjement blant jobbkonsulentene?

Det første forsknings spørsmålet ønsker å skape forståelse for hvordan jobbkonsulentenes opplevelse av jobbengasjement er, og hvordan dette er forskjellig fra det teoretiske rammeverket for jobbengasjement.

Forsknings spørsmål 2: Hvordan oppleves endringene tilknyttet vekst i bedriften for jobbkonsulentene, og hva har det å si for følelsen av jobbengasjement?

Det andre forsknings spørsmålet tar utgangspunkt i å beskrive hvordan jobbkonsulentene opplever endringene i bedriften som kommer som følge av at organisasjonen har hatt en endringsprosess grunnet vekst. Hensikten er å kartlegge hvordan opplevelsen om selve endringer og utfallet av valg som er gjort igjennom endringene påvirker jobbkonsulentene, og om dette har endret følelsen av jobbengasjement. Er følelsen av jobbengasjement endret seg i løpet av prosessen, eller oppleves endringsprosessen som stabilt ovenfor organisasjonen?

Forsknings spørsmål 3: Hvilke andre forhold påvirker følelsen av jobbengasjement?

Det tredje forsknings spørsmålet tar sikte på å kartlegge om det finnes andre faktorer hos jobbkonsulentene som påvirker følelsen av jobbengasjement. Teorier tilknyttet arbeidsmiljø og positiv psykologi er mange, og det er lite sannsynlig at faktorene som beskriver jobbengasjement alene kan være med å beskrive jobbkonsulentenes endring eller påvirkning av jobbengasjement.

Forsknings spørsmål 4: Hvordan påvirker følelsen av jobbengasjement intensjoner om turnover, og har omstillingen medført konkrete sluttplaner for jobbkonsulentene?

Ansatte med svekket jobbengasjement kan ha et ønske om å slutte. Hvordan oppleves følelsen av jobbengasjement hos de ansatte når de står i/er i ferd med å avslutte en endringsprosess. Har endringer ført til turnoverintensjoner hos jobbkonsulentene? Turnover handler også om konkrete sluttplaner. Har omstillingen i bedriften påvirket de ansatte på en slik måte at det faktisk har ført til sluttplaner hos de ansatte?

5. Analyse og drøfting

I dette kapittelet blir studiens empiri analysert, tolket og drøftet med utgangspunkt i forskningsspørsmålene. Hensikten er å skape forståelse for hvordan jobbkonsulentene opplever jobbengasjement i en hverdag preget av omstilling. Direkte sitater fra jobbkonsulentene presenteres i kursiv. Studien har tatt sikte på å skape forståelse for jobbengasjement som fenomen i bedriften, og ut ifra studiens metode kan det ikke trekkes slutninger om hvordan ting oppleves generelt i bedriften.

5.1. Forskningsspørsmål 1: Hva er jobbengasjement, og hvordan oppleves jobbengasjement blant jobbkonsulentene?

For å forstå hvordan de ansatte opplever jobbengasjement på arbeidsplassen er det sentralt å vite av hva de ansatte legger i begrepet jobbengasjement. Er det slik at jobbkonsulentenes opplevelse av jobbengasjement samsvarer med teorien? Og hvilke faktorer opplever jobbkonsulentene som viktige påvirkningsfaktorer for følelsen av jobbengasjement? Jobbkonsulentenes forståelse av begrepet vil knyttes opp mot teorier om jobbengasjement, og deretter analyseres og drøftes gjennom perspektivene: kollega og arbeidstaker, organisasjon og ledelse, og til slutt jobbinnhold.

5.1.1. Hva legger jobbkonsulentene i begrepet jobbengasjement?

Jobbkonsulentene har igjennom empirien beskrevet jobbengasjement som et positivt fenomen som bunner i at man er genuint interessert i jobben man utfører, at man er en del av, og bidrar til et fellesskap, og i tillegg til at man har et sterkt ønske om å oppnå felles mål for organisasjonen. En jobbkonsulent forteller at jobbengasjement blant annet innebærer: «... *du brenner for å gjøre en god jobb. Du ser ikke på klokken når du skal bli ferdig, men bryr deg virkelig om det du driver med ...*». Slike beskrivelser av jobbengasjement refererer på mange måter til en følelsesmessig tilstand som karakteriseres av vitalitet, entusiasme og fordypelse (Christensen, 2011). Det kan derfor tenkes at jobbkonsulentenes opplevelse av jobbengasjement bidrar til indre motivasjon, som igjen skaper økt ytelse i jobben.

En annen jobbkonsulent mener: «*jobbengasjement er at jeg føler meg inkludert, at jeg blir anerkjent for den jobben jeg gjør, at arbeidsgiver og nærmeste leder vet hvem jeg er og har kontakt, at jeg har kolleger som er ivaretagende ...*». Jobbkonsulenten beskriver en todelt

forståelse av begrepet. Jobbengasjement blir beskrevet både igjennom det kollegiale og gjennom det organisatoriske, herunder ledelse. Jobbkonsulentene trekker frem det sosiale fellesskapet, anerkjennelse, kommunikasjon og tilbakemelding som sentrale faktorer for å beskrive jobbengasjement. Hvordan jobbbressursene oppleves av jobbkonsulentene kan ha en innvirkning på jobbengasjementet, som igjen kan påvirke atferd i bedriften. Engasjerte medarbeidere skal kunne bidra til effektivitet i organisasjonen.

Organisasjonstilhørigheten blir også trukket frem i beskrivelsen av jobbengasjement. En jobbkonsulent mener at jobbengasjement betyr: «... at jeg har en plass å gå til, og at jeg kan oppleve tilhørighet, og at det er positivt for meg å komme på jobben med de kollegene og den arbeidsgiveren jeg har». Dette indikerer at organisasjonstilhørigheten også er en viktig del av forståelsen av jobbengasjementet, og at jobbkonsulentene ikke nødvendigvis har adskilte forståelser av begrepene. Jobbkonsulentene presiserer at å føle tilhørighet er viktig for å trives. Trivsel kan også være en viktig faktor for å forklare jobbkonsulentenes positive atferd i bedriften (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Jobbkonsulentene trekker i denne sammenheng frem at organisasjonstilhørighet og jobbtillfredshet er viktig i forståelsen av jobbengasjement.

Jobbkonsulentene er enige om at jobbengasjement i hovedsak er noe positivt som bidrar til et godt arbeidsmiljø, og som kan forklares gjennom ulike aspekter ved organisasjonen. En jobbkonsulent beskriver jobbengasjement som et positivt fenomen som likevel kan bli negativt. Jobbkonsulentene forteller: «engasjement er for meg det motsatte av likegyldighet». Jobbkonsulentene forteller videre at jobbengasjementet blir til noe negativt når man bruker mye energi på å være engasjert flere steder i bedriften, i en ellers hektisk hverdag. Hvis ansatte opplever engasjementet som negativt, kan det medføre at jobbkonsulentene blir passive og ikke lenger klarer å engasjere seg. Basert på dette er det grunn til å tro at jobbkonsulentenes engasjement kan strekkes for langt, som igjen kan ha negative konsekvenser for jobbkonsulentenes helse. Jobbkonsulentene beskriver at jobbengasjementet som i utgangspunktet medfører energi og involvering i prosesser, også kan resultere i utmattelse og følelsen av at man ikke klarer å bidra slik man ønsker. Denne beskrivelsen stemmer overens med forståelsen av jobbengasjement som det motsatte av utbrenthet (Christensen, 2011). Dersom det er slik at jobbkonsulenter som er engasjerte også får, eller tar på seg flere oppgaver, kan det tenkes at dette på sikt skaper høyere jobbkrav, som igjen kan medføre at jobbkonsulentene blir utslitt.

I analysen av jobbengasjement er det viktig å være klar over at også personlige egenskaper er viktige for å forklare hvordan et individ opplever jobbengasjement (Christensen, 2011). En jobbkonsulent sier: *«jeg tror det å skape jobbengasjement for en selv handler veldig mye om hvem man er som person, jeg tror det har med personlighet å gjøre kanskje»*. Personligheten til de ansatte kan påvirke hvordan de ansatte opplever jobbengasjement, ved at jobbkrav og jobbressurser påvirker i ulik grad. Personlighet bør derfor sees i sammenheng med jobbkrav og jobbressurser for å få en mer nøyaktig beskrivelse av jobbengasjement. Denne studien tar ikke for seg personlighet og dette kan derfor anses som en svakhet.

5.1.2. Opplevelsen av jobbengasjement – som kollega og arbeidstaker

I studiens empiri kommer det frem at jobbkonsulentene i stor grad beskriver jobbengasjementet gjennom det å være kollega og arbeidstaker. Ut ifra dette perspektivet er det stor enighet blant jobbkonsulentene at det kollegiale fellesskapet på arbeidsplassen bidrar til å skape et stort engasjement.

Jobbkonsulentene forteller at den sosiale støtten blant kolleger er viktig, og gjør det lettere å håndtere en krevende arbeidshverdag. En jobbkonsulent sier: *«... hvis man er helt utslitt eller langt nede så er det alltid rom for å sette seg å ta en kaffe, og da er det alltid noen kolleger som løfter deg opp, og man innser at hverdagen er ikke så ille likevel»*. Jobbressurser har vist seg å være viktige i møte med høye krav i arbeidslivet (Bakker & Demerouti, 2007), og det er derfor grunn til å tro at det kollegiale fellesskapet er spesielt viktig for jobbkonsulentene. En annen jobbkonsulent trekker frem viktigheten av å ha gode og støttende kolleger for å mestre en krevende hverdag. Jobbressurser kan bidra til å dempe jobbkrav (Schaufeli et al., 2009), og det sosiale fellesskapet på arbeidsplassen kan gjøre at psykososiale kostnader i hverdagen reduseres.

Delingskulturen av kunnskap og erfaring blir også beskrevet av jobbkonsulentene som viktig i hverdagen. En jobbkonsulent sier: *«det å bare kunne banke på døra til hvem som helst og få god veiledning, det er det som gjør en til en god jobbkonsulent»*. Viktigheten av kunnskapsdeling, og samarbeidet mellom kolleger trekkes også frem av andre jobbkonsulenter som viktig for å bidra til å lette utfordringer i hverdagen. Dette indikerer at den sosiale faktoren også er viktig for å oppleve mestring, samt å opprettholde entusiasme og et faglig engasjement ovenfor organisasjonen. En ansatt påpeker at den lave terskelen for å spørre om råd og hjelp, i tillegg til delingskulturen blant de ansatte, også er en viktig faktor

for personlig vekst. Dette indikerer til at det sosiale felleskapet og delingskulturen også er viktige faktorer for blant annet utviklingsmuligheter, som igjen er en jobbressurs som kan bidra til økt følelse av jobbengasjement (Christensen, 2011).

5.1.3. Opplevelsen av jobbengasjement – organisasjon og ledelse

Jobbkonsulentene beskriver også opplevelsen av jobbengasjement gjennom organisatoriske elementer, deriblant ledelse. Studiens empiri viser en større variasjon i opplevelsen av jobbengasjement gjennom dette perspektivet.

Flere jobbkonsulenter vektlegger anerkjennes av leder og organisasjonen som viktig for å føle jobbengasjement. Dette er sentrale jobbressurser i forståelsen av hvordan jobbengasjementet kan oppleves (Christensen, 2011). Noen jobbkonsulenter forteller at de føler seg både sett og anerkjent av ledelsen. En jobbkonsulent sier: *«jeg føler at ting jeg gjør blir sett, at jeg får tilbakemeldinger og at jeg kan utvikle meg av tilbakemeldingene jeg får ... vi får også være med å utvikle elementer i tiltakene, og ledelsen gir veldig mye tillit til deg»*. Gjennom jobbkonsulentens beskrivelser kommer det frem at å bli sett, kommunikasjon, utvikling, tillitt og anerkjennelse er faktorer som påvirker følelsen av jobbengasjement positivt fordi det blant annet gir motivasjon og grunnlag for utvikling. Dette beskrives av enkelte jobbkonsulenter som en forventning de har i hverdagen som ansatt. Det er derfor grunn til å tro at jobbkonsulentenes forventinger tilknyttet arbeidsforholdet også er avgjørende i beskrivelsen av jobbengasjement.

Flere jobbkonsulenter forteller på den andre siden at de i hverdagen ikke opplever å bli sett og anerkjent i organisasjonen slik de forventer. En jobbkonsulent sier

«Det er ikke sånn at lederne ikke gir noen tilbakemelding, men i hverdagen er det ingen som klapper deg på skuldra og sier du gjør en god jobb. Det hadde vært fint og fått en liten klapp på skuldrene, men samtidig så er kolleger flinke til å rose og backe hverandre opp».

Det kollegiale trekkes igjen frem som viktig for opplevelsen av jobbengasjement, også når jobbkonsulenten føler manglende tilfredshet på tilbakemeldinger og annerkjennelse fra ledelsen. Det kan forklare hvorfor den kollegiale støtten oppleves som såpass viktig for jobbkonsulentene. En annen jobbkonsulent sier:

«For at jeg skal yte så vil jeg gjerne ha tilbakemelding fra leder. Selv om prosedyrene sier jeg er innafor, så vil jeg gjerne vite fra leder at det gjør en forskjell at jeg er her. Det gjør at man får lyst til å jobbe, at man blir sett rett og slett».

Mennesker har forskjellige behov, og behovet for nærledelse vil derfor være ulikt. Jobbkonsulentens sitat indikerer hvordan enkelte jobbkonsulenten opplever en tilstedeværende og inkluderende leder som viktig for opplevelsen av jobbengasjement. Dersom man tar utgangspunkt i JD-R-modellen kan tilbakemelding og anerkjennelse beskrives gjennom motivasjonsprosessen ved at de bidrar til å skape engasjement. Mangel på dette kan medføre at jobbkravene blir for dominerende og skaper en ubalanse mellom jobbkrav og jobbressurser. Dette kan svekke engasjement hos jobbkonsulentene (Christensen, 2011).

Empirien i studien samsvarer med teorien som antyder at ansatte som opplever tilbakemelding, anerkjennelse og dialog med leder opplever høyt jobbengasjement, mens ansatte som opplever dette som mindre tilfredsstillende opplever et svekket jobbengasjement. Studien indikerer derfor at disse faktorene er viktig i forståelsen av ansattes jobbengasjement.

5.1.4. Opplevelsen av jobbengasjement – jobbinnhold

Felles for alle jobbkonsulentene i studien er den genuine interessen for å hjelpe andre mennesker, og de forteller at denne delen av jobbinnholdet er en viktig faktor for å beskrive følelsen av jobbengasjement.

En jobbkonsulent sier: *«jeg er stolt av å være en del av organisasjonen, jeg kjenner meg veldig hjemme her og jeg føler at jeg gjør en viktig jobb. Det er givende og jeg vet vi er med å gjøre en forskjell».* Dette referer både til den personlige følelsesmessige tilknytningen til organisasjonen, samt en identifisering og involvering til arbeidsplassen og organisasjonens mål. Ansatte som reflekterer over bedriften på denne måten, og representerer bedriften slik utad vil trolig har en sterk affektiv forpliktelse ovenfor organisasjonen. Dette er positivt fordi ansatte som innehar denne oppfatningen vil trolig ha en større sannsynlighet for å bli værende i bedriften (Mowday m.fl. 1979).

Jobbkonsulentene forteller at de brenner for å bistå mennesker ut mot arbeidslivet. Jobbinnholdet blir beskrevet som en av de viktigste motivasjonsfaktorene for flere jobbkonsulenter, selv om jobbinnholdet også innebærer oppgaver de er mindre tilfreds med. En jobbkonsulent forteller:

«... også er det deler av innholdet som innebærer rapportering som jeg føler vi gjør i for stor grad. Jo mer tid jeg bruker på arbeidsplasser, jo mindre tid har jeg til rapportering av hva jeg faktisk fant ut på arbeidsplassen, det gjør jo at jeg bli mindre tilfreds».

Jobbkonsulenten antyder at rapportering går utover det menneskelige fokuset, som blir ansett som viktigst. Jobbkonsulenten forteller at tidspresstet tilknyttet rapporteringen medfører at kvaliteten på det menneskelige perspektivet blir dårligere, som igjen skaper mindre tilfredshet hos jobbkonsulenten. Jobbkonsulentens opplevelse av å være mindre tilfreds kan indikere at arbeidet med mennesker og kvaliteten som den enkelte jobbkonsulent leverer oppleves som viktigere enn rapportering som jobbkrav.

Jobbkonsulentene beskriver en hektisk hverdag preget av mange krav. En jobbkonsulent trekker i den forbindelse frem variasjonen i arbeidet som positivt:

«Jeg elsker den jobben her, og synes det er kjempegøy det her at man skal se muligheter, ressurser, den kombinasjonen ved at man skal se deltakeren men samtidig ut mot arbeidsgivere. I tillegg har du også rapportskrivning, det er veldig varierende da tenker jeg».

Variasjon er en faktor som trekkes frem som viktig for å skape jobbengasjement blant jobbkonsulentene. Oppgavevariasjon er en faktor som i stor grad kan bidra positivt i opplevelsen av jobbengasjement, fordi mennesker trenger å bruke flere ferdigheter. Oppgavevariasjon skal øke sannsynligheten for at jobben gir medarbeidere positive opplever, og jobbkonsulentene kan derav føle at jobben blir mer meningsfylt (Mikkelsen, 2014b).

Fleksitid trekkes også frem av flere jobbkonsulenter som en positiv side ved jobbdesignet, som igjen bidrar til å minske stress og skape en positiv følelse i hverdagen. En jobbkonsulent forteller: *«...er det dager du er sliten, så kan du heller avslutte litt tidligere og ta det igjen en annen dag».* En annen jobbkonsulent trekker frem at fleksitiden er en viktig faktor i hverdagen for å gjøre småbarnslivet lettere. Fleksitid beskrives som positivt fordi det gir jobbkonsulentene muligheten til å tilpasse hverdagen slik at de kan balansere etter individuelle behov. Det kan være positivt for jobbkonsulentenes helse og fravær. En jobbkonsulent trekker også frem at fleksitiden ikke alltid er positiv, fordi det er lett å ta med seg jobben hjem. Det kan igjen føre til at det er vanskeligere å koble av, noe som beskrives som svært viktig i denne jobben. Dette indikerer at et jobbinnhold som oppleves som jobb-hjem-berikelse for en jobbkonsulent, kan oppleves som jobb-hjem-konflikt for en annen

jobbkonsulent. Det er naturlig at dette oppleves forskjellig fra individ til individ, og dette henger blant annet sammen med individets livsfasestadium og personlige egenskaper (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

5.1.5. Oppsummerende svar på forskningsspørsmål 1

Følelsen av jobbengasjement er subjektiv, og for individene kan det både være personlige og jobbrelaterte faktorer som påvirker denne følelsen. Jobbkonsulentenes beskrivelser av jobbengasjement samsvarer på mange måter med forskningen, og viser til en bred forståelse av begrepet. Jobbengasjement blir generelt beskrevet som et positivt fenomen som bidrar til å skape et godt arbeidsmiljø, men som likevel kan bli negativt dersom det krever for mye av de ansatte. Organisasjonstilhørighet blir også trukket frem som viktig i forståelsen av begrepet jobbengasjement, noe som antyder at følelsen av jobbengasjement i stor grad påvirker hvordan de ansatte opplever tilhørigheten på arbeidsplassen. Dette kan henge sammen med menneskets behov for å føle trygghet og relasjoner med andre mennesker. Trygghet og kontakt kan igjen være grunnlaget for individenes evne til å utfordre seg selv, som igjen kan skape positive resultater gjennom utvikling og vekst.

Resultatene fra analysen i forskningsspørsmål 1 viser at jobbressursene i stor grad påvirker jobbkonsulentenes jobbengasjement. Den kollegiale støtten blir beskrevet som sentral, og er spesielt viktig for å balansere høye jobbkraav. I tillegg blir den kollegiale støtten og delingskulturen beskrevet som viktig for individets utvikling og mestring, og bidrar til å skape tilfredshet og engasjement blant jobbkonsulentene. Tilbakemelding og anerkjennelse fra ledelsen blir også trukket frem som viktig for å skape jobbengasjement. Tilbakemelding og anerkjennelse er viktig for å føle utvikling og mestring, i tillegg til å bli anerkjent for jobben man gjør som individ. Jobbkonsulentene som forteller at disse faktorene er tilstede beskriver en høy grad av jobbengasjement, mens jobbkonsulentene som forteller om en manglende tilfredshet av disse beskriver lavere jobbengasjement. Jobbkonsulentene forteller at å bistå mennesker ut mot arbeidslivet er en av de viktigste motivasjonsfaktorene i hverdagen. Jobbinholdet blir derfor beskrevet som spesielt sentralt i forståelsen av jobbkonsulentenes jobbengasjement. Det kan tenkes at viktigheten av jobbinholdet i stor grad kan forklare jobbkonsulentenes valg av yrke, og trivsel i arbeidssituasjonen.

Analysen viser at jobbressursene isolert sett på hver sin måte bidrar til å påvirke jobbengasjementet. Hvilke faktorer som påvirker den enkeltes jobbengasjement påvirkes av

hvilke faktorer individet anser som viktig. Ut i fra dette ser vi at jobbressurser er viktige for å skape engasjement blant ansatte, og mangel kan føre til et svekket jobbengasjement. Jobbkonsulentene forteller også at et svekket jobbengasjement bidrar til en mindre organisasjonsforpliktelse og lojalitet ovenfor organisasjonen. Jobbressurser er derfor viktig for å skape engasjement blant ansatte, men også for å håndtere høye krav i hverdagen.

5.2. Forskningsspørsmål 2: Hvordan oppleves endringene tilknyttet vekst i bedriften for, og hva har det å si for følelsen av jobbengasjement?

En større omstillingsprosess vil medføre aktiviteter utenom det vanlige, og vil i de fleste tilfeller kreve en ekstra innsats av både ledelsen og de ansatte. De ansatte kan i en omstilling måtte forholde seg til blant annet usikkerhet, nye prosedyrer eller endring i måten å jobbe på. Er det slik at endringene tilknyttet omstillingen påvirker jobbkonsulentenes opplevelse av jobbengasjement? For å forstå hvordan jobbengasjement oppleves i en bedrift preget av omstilling er det sentralt å få en forståelse av hvordan disse endringene påvirker jobbkonsulentene og deres jobbengasjement.

5.2.1. Hvordan opplever jobbkonsulentene omstillingen i bedriften?

Omstillingen i bedriften blir beskrevet ulikt blant jobbkonsulentene. Enkelte beskriver omstillingen som en revolusjonerende endring på organisasjonsnivå. De forteller videre at konsekvensene av endringen er mindre endringer på prosessnivå, som igjen påvirker de ansatte. For andre jobbkonsulenter ligger fokuset på endringer kun tilknyttet prosessnivå. Flere jobbkonsulenter trekker frem at endringene i hverdagen består av både endringer tilknyttet omstillingen, og endringer fra NAV tiltak. En endring i en prosedyre kan like gjerne omhandle bedriftens ønske om å effektivisere en prosess, som en ønsket endring fra NAV tiltak. Dette kan medføre at det er vanskelig for jobbkonsulentene i enkelte tilfeller å skille mellom bakgrunnen for endringen. Endringene i bedriften blir både beskrevet som positive ved at de skaper dynamikk, og som negative ved at de skaper en mer krevende hverdag.

En jobbkonsulent med flere års ansiennitet i bedriften forteller: «*I min tid i bedriften har det hele blitt opplevd som en kontinuerlig endring*». Dette kan tyde på at jobbkonsulenten opplever endringene som multiple endringer, eller endring som normalt tilstand (Meyer & Stensaker, 2011). Bakgrunnen for jobbkonsulentens oppfatning kan komme av ulike årsaker.

Blant annet kan det tenkes at arbeids- og inkluderingsbransjen er avhengig av å tilpasse seg krav fra både NAV tiltak, men også konkurrenter for å kunne være med i konkurransen om anbudene. Dette kan medføre kontinuerlig endring og tilpasning som i stor grad kan påvirke de ansatte.

Ansatte i en organisasjon har ulike forutsetninger for å forholde seg til og håndtere endring. Dette kan komme av både tidligere erfaring fra endringsprosesser, kulturendring på arbeidsplassen eller individuelle faktorer. Dersom en person eksempelvis har dårlig erfaring fra en tidligere endring i organisasjonen, kan den automatisk ha forutinntatte holdninger om at endring er negativt. Disse faktorene kan igjen beskrives gjennom organisasjonen og individenes endringskapasitet (Stensaker & Haueng, 2016), og er viktig kunnskap å ha med seg i arbeidet med endringer.

5.2.2. Organisasjonens gjennomføring av omstillingen

Jobbkonsulentene trekker frem gjennomføringen av omstillingsprosessen, og endringene som følger med, som viktige i forståelsen av jobbengasjement. En omstilling i en bedrift vil krever blant annet god ledelse og engasjerte medarbeidere. Planlagte endringsprosesser vil ifølge Stensaker (2016) sjeldent gå som planlagt, og toppledelsen må evne å mobilisere og lede under uforutsigbare rammer.

Flere jobbkonsulenter forteller at de har en positiv opplevelse av bedriftens omstilling. En jobbkonsulent forteller blant annet om opplevelsen av å bli forespurt om innspill til løsninger, og komme med tilbakemeldinger på prosedyrer. Dette er viktige elementer som kan bidra til eierskap og medvirkning i bedriftens endringer (Stensaker & Haueng, 2016). Ansatte som opplever eierskap og medvirkning vil kunne bli mer engasjert i endringsprosessene og ha økt læringsvilje. Dette kan igjen bidra til at bedriften får satt i gang endringer raskere, og med mindre ressurser.

Noen jobbkonsulenter opplever på den andre siden at endringsprosesser i bedriften ikke alltid er gjennomført som forventet. Blant annet blir følelsen av manglende inkludering nevnt som en faktor som påvirker jobbengasjementet negativt. En jobbkonsulent forteller at gjennomføringen av endringsprosessen er viktig for å ivareta de ansatte:

«de prosessene når det skal være endringer er helt vesentlige at det gjøres på en måte sånn at de som skal være på endringen ser hensikten og forstår hvorfor det endres, og

føler seg tatt med. Hvis ikke tror jeg de møter mye motstand, også blir det mye unødige diskusjoner».

Ansatte som er preget av endring er avhengige av å vite bakgrunnen for hvorfor endringen skal skje, for å ha forutsetninger til å bli motiverte til endring. Dersom ansatte ikke forstår hvorfor og hva som skal endres er det naturlig at de ikke forstår viktigheten med endringen og dermed ikke engasjerer seg. Dette kan være negativt for bedriften i form av økt ressursbruk. En annen jobbkonsulent sier:

«Jeg tror vi trenger en trygghet. Endringer er vi jo sikre på at det vil bli, men jeg tenker det er prosessene rundt vi må bli skikkelig gode på. For da tror jeg effekten av endringene blir mindre negative hvis man har de riktige prosessene. Prosessen i endringene er avgjørende for at effektene skal bli mest mulig positive»

Jobbkonsulentene synliggjør viktigheten av å involvere ansatte i en endringsprosess, og hvilket utfall mangel på dette kan medføre for organisasjonen. Dersom de ansatte ikke opplever handlingsrom til å være engasjerte, kan det medføre en mindre effektiv endringsprosess. En endringsprosess som er opplevd som positiv for de ansatte kan være vesentlig for at ansatte også under senere endringer skal ha endringskapasitet (Stensaker & Mayer, 2015). Derfor er ledelsen gjennomføringsevne i omstilling viktig. Ledelsens tillit er blant annet viktig i gjennomføringen av omstilling, fordi en omstilling kan medføre mye usikkerhet (Stensaker, 2016). Ved at de ansatte har tillit til ledelsen kan omstillingen blant annet bli mer effektiv og kreve mindre ressurser og kostnader.

Flere jobbkonsulenter forteller at det ofte kommer endringer fra bedriftens faggruppe. Jobbkonsulentene forteller at de ved flere anledninger opplever at disse endringene ikke er godt nok tilpasset virkeligheten, og gjør det vanskeligere å utføre arbeidet. Jobbkonsulentene forteller videre at dette medfører bruk av ekstra tid i hverdagen. En jobbkonsulent sier:

«det jeg synes kan være litt synd er at vi [jobbkonsulentene] blir koblet på litt seint. Og da blir det mye diskusjoner og mye frem og tilbake, også på et eller annet tidspunkt så blir man hørt. Så jeg tenker at de noen ganger med fordel kunne høste litt erfaringer, og sjekke ut litt fra gulvet når man skal sette i gang noe, eller ha en dialog med endringer og sånn. Jeg skjønner jo at man ikke kan snakke med alle, men ha en representant eller noe. Det er kanskje den største utfordringer med å vokse sånn som vi har gjort, og få så mye nytt at det fort kan bli litt avstand mellom gulvet og de som leder».

Det er grunn til å tro at ansatte som ved flere anledninger opplever å bli utsatt for endringer som har svak forankring i virkeligheten, kan få forutinntatte holdninger om at endringene ikke vil fungere. Dette kan medføre at ansatte skaper en generell mostand, som igjen kan medføre negativitet i organisasjonen og tilknyttet endringene. Det er grunn til å tro at mangel på medvirkning til disse endringene medfører mangel på engasjement, fordi ansatte med spisskompetanse på hvordan hverdagen som jobbkonsulent fungerer ikke blir inkludert. Ved å ha representanter fra de ansatte som kan høste erfaring slik jobbkonsulentene som nevnt ovenfor, kan bedriften på en bedre måte sikre en kollektiv følelse av medvirkning og engasjement som kan øke følelsen av engasjement blant ansatte.

Studien tyder på at jobbkonsulentene som opplever medvirkning og eierskap til endringene beskriver høy grad av engasjement, og jobbkonsulenter som ikke opplever inkludering og eierskap opplever en lavere grad av jobbengasjement.

5.2.3. Å være på jobb i en hverdag preget av omstilling

Jobbkonsulentene trekker også frem opplevelsen av å være på jobb i en hverdag preget av omstilling som viktig i beskrivelsen av jobbengasjement.

Flere jobbkonsulenter opplever at endringene tilknyttet omstillingen ikke påvirker de i stor grad, men at endringen blir ansett som positive, ved at de skaper dynamikk i hverdagen. En jobbkonsulent sier: «*Jeg føler ikke endringene er negativt sånn sett, men om et år kan det hende jeg er litt lei av alle disse endringene*». Dette kan tyde på at jobbkonsulentene ser på endringer i hverdagen som positivt, men at endringskapasiteten påvirker hvor lenge den enkelte har kapasitet til å forholde seg til endringer. En annen jobbkonsulent sier:

«[Å jobbe utenfor de opprinnelige rammene] ... så lenge det er for en kort periode og det ikke blir så langvarig så påvirker det ikke i stor grad. Men det er jo noe med, skjer det gjentatte ganger, og nå har det jo skjedd flere ganger, og nå opplever jeg: nå er vi her igjen».

Dette indikerer at jobbkonsulentene har en begrenset mestringskapasitet, og at pågående endringer og belastning over tid kan påvirke denne kapasiteten. Ansatte kan ha ulik mestringskapasitet, og den enkeltes kapasitet kan derfor variere. Hvis ansatte opplever at omstillingen krever mer enn det endringskapasiteten tilsier kan det medføre endringstretthet. Medarbeidere som opplever endringstretthet kan uttrykke resignasjon, og i verste fall at de bli

apatiske til arbeidet (Stensaker & Haueng, 2016). For bedrifter kan dette medføre at ansatte føler mangel på engasjement tilknyttet endringen, og lavere tilfredshet. Det er grunn til å tro at jobbkonsulenter som står i multiple endringer over lang tid, også har behov for en stabiliseringsfase for å unngå å bli endringstrette.

Flere jobbkonsulenter har fortalt om endringer som er dårlig forankret til praksis.

Jobbkonsulentene beskriver dette som krevende i en ellers hektisk hverdag, fordi det tar ekstra tid, skaper stress og usikkerhet. En jobbkonsulent forteller:

«... kravene endrer seg litt. Men jeg tenker hele tiden at det viktigste er at jeg skal bistå folk ut i arbeid, skole eller hva som trengs. For det kommer så mange ytre krav, også er det noen av kravene som det blitt gått tilbake på, også er det på igjen. Da er det det der, den usikkerheten og stresset det skaper, det kan være slitsomt».

Dersom jobbkonsulentene opplever at belastningen av endringene er for stor og mangler forankring i virkeligheten, kan det medføre at jobbkonsulentene selv velger å filtrere informasjonen som kommer. Jobbkonsulentene kan deretter tilpasse informasjonen etter hva de anser som best for seg og sin hverdag. Dette kan medføre at jobbkonsulentene får et avslappet forhold til endringene, og at enkelte ikke opplever endringene som spesielt alvorlige. En annen jobbkonsulent trekker også frem at endringene i hverdagen påvirker jobbkravene *«Kravene er umenneskelige, ikke i den firkanten vi egentlig skal jobbe i, men i de endringene vi står i nå ... du må velge dine kamper, du må velge hva du skal gjøre og prioritere»*. Dette viser til at jobbkonsulentene velger og prioriterer vekk deler av jobbdesignet for å klare å balansere og levere det som forventes. Disse endringene medfører et redesign av jobbinnholdet basert på jobbkonsulentenes subjektive opplevelser av hvordan arbeidet kan løses best mulig. Selv om jobbkonsulentens selvstendighet er positiv, og ansees som viktig hverdagen, kan det tenkes at mangel på oversikt er negativt for organisasjonen i en ellers svært prosedyrestyrt hverdag. Dette fordi bedriften kan miste noe av kontrollen på jobbdesignet, som igjen kan gå utover kvaliteten bedriften leverer.

En jobbkonsulent trekker frem viktigheten av å bli verdsatt for den ekstra innsatsen man gjør og lojaliteten man viser under en omstillingsprosess. Jobbkonsulenter sier:

«Jeg opplever at vi hører når vi må løpe fortere men ikke når vi har løpt fort nok. Jeg ønsker at de tenker på det, gir oss en liten oppmerksomhet. Hva blir ansatt glad for? Betalt lunsj en fredag, et påskeegg i påsken? Hva er det som koster minst, men gir best for de ansatte? Jeg håper de har noen tanker rundt det».

Jobbkonsulentene trekker frem en forventning om å få noe tilbake for at de har stått på for bedriften over tid, og kan henge sammen med den psykologiske jobbkontrakten mellom ansatte og ledelsen. Jobbkonsulentene forteller om forventninger både til anerkjennelse ved at de har stått på bra nok lenge, men også i form av mer materialistiske goder. Jobbkonsulentene indikerer en opplevelse av at den psykologiske kontrakten er brutt, og en negativ opplevelse tilknyttet dette. Dersom jobbkonsulentene opplever brudd på den psykologiske kontrakten kan det medføre negative eller kyniske følelser rundt endringene, som igjen kan ha negative konsekvenser for organisasjonen ved at ansatte ikke lenger engasjerer seg. Dersom disse forventningene ikke blir tatt på alvor av organisasjonene kan det medføre mistriivsel blant ansatte, og få konsekvenser for bedriftens produktivitet og effektivitet.

5.2.4. Organisasjonsstruktur og ledelse

Som vist innledningsvis har bedriftens vekst ført til flere ansatte, og en endring i organisasjonens struktur. Når antall medarbeidere øker kan dette føre til økt avstand mellom ledelsen og de ansatte. Dette kan skape et annet behov for ledelse og kommunikasjon. Jobbkonsulentene trekker frem hvordan endring i organisasjonsstrukturen bidrar til å påvirke jobbengasjement.

Jobbkonsulentene forteller at endringen i organisasjonens struktur på flere måter påvirker følelsen av jobbengasjement. En jobbkonsulent forteller at strukturendringene har medført distansert relasjon mellom ansatte og bedriftens ledelse. En jobbkonsulent forteller:

«jeg føler meg mer sett av min leder enn av organisasjon. Det er kanskje litt sånn, en av de tingene som gjør at vi har vokst så mye, så vi kan innimellom føle at man bare er en brikke for at de faktisk skal nå målet sitt».

Jobbkonsulentens sitat indikerer at bedriftens vekst har fått ny struktur, som igjen har medført at jobbkonsulentene ikke lenger kan forvente det samme som tidligere fra organisasjonen. En større avstand mellom bedriftens ledelse og de ansatte kan eksempelvis medføre endringer i hvor tett eller direkte kommunikasjonen gjennomføres. Bedriftens nylige gjennomførte personalsamling blir av flere jobbkonsulenter beskrevet som positiv fordi den synliggjorde hvor stor bedriften har blitt. En jobbkonsulent sier:

«Samlingen var positiv, da så man litt hvor mange man faktisk var, og vi får kanskje en pekepinn på hvor mange ledelsen har å forholde seg til. Så vi kan nok ikke ha de

samme forventningene som før vi begynte å vokse, men jeg har likevel en forventning om at de har en strategi for det, at jeg skal føle meg sett likevel».

Jobbkonsulenten forteller om en forventning til at organisasjonen har en strategi for å fortsatt se de ansatte selv om organisasjonen har vokst. Dersom ansatte ikke føler at organisasjonene ser enkeltindividene slik de forventer, er det grunn til å tro at de ansatte kan oppleve en svekket tilhørighet til organisasjonen. Tilhørighet blir i forskningslitteraturen betraktet som svært viktig for trivsel, og mangel på tilhørighet kan igjen påvirker intensjoner om turnover blant de ansatte.

En annen jobbkonsulent forteller at strukturendringene har medført mindre opplevelse av medvirkning både i form av å bruke faglig kompetanse, og i form av kjennskap til utførelsen av oppgavene. Jobbkonsulenten forteller at mangel på medvirkning medfører en følelse av å bli mindre verdsatt i hverdagen. Jobbkonsulenten forteller om svekket jobbengasjement på bakgrunn av: «... *det har nok sammenheng med hvordan du opplever å bli verdsatt, når du føler deg mindre verdsatt så føler du deg mindre forpliktet ovenfor organisasjonen*». Dette kan indikere at ansatte som har vært en del av organisasjonen de siste årene har opplevd et tettere forhold til organisasjonen som helhet, enn det de opplever nå. Medvirkning og autonomi er viktige faktorer for jobbengasjement, og mangel på dette kan føre til et svekket engasjement og trivsel. Dersom jobbkonsulenter føler at forholdet de har hatt til organisasjonens forsvinner kan de oppleve at de ikke lengre er like viktige for organisasjonen, selv om det er grunn til å tro at det handler om toppledelsens kapasitet og endring i grupperingen av beslutningsmyndighet. Derfor kan jobbkonsulenten sitt sitat om at ledelsen bør ha en strategi for å fortsatt kunne se de ansatte, være viktig for å opprettholde jobbkonsulentenes engasjement.

Flere jobbkonsulenter trekker frem at omstillingen i organisasjonen også har påvirket organisasjonens identitet. En jobbkonsulent ytrer bekymring for at bedriften er i ferd med å miste sjelen sin, og stiller spørsmål ved om bedriften har vokst for fort. Jobbkonsulentene som har blitt ansatt i senere tid forteller at den kvaliteten og profesjonaliteten som bedriften viste under rekrutteringen til en viss grad har forsvunnet. En jobbkonsulent sier «... *jeg ønsker at vi kanskje kan stoppe opp litt, og stabilisere det vi har*». Jobbkonsulentene indikerer at bedriftens utgangspunkt for kvalitet og profesjonalitet er en viktig del av beskrivelsen av hvorfor de er stolte av organisasjonen. Dersom bedriften mister «hvem de er» er det derfor grunn til å tro at dette kan påvirke jobbkonsulentenes organisasjonstilhørighet ved at de ikke

lenger identifiserer seg på samme måte med organisasjonen som de har gjort. En jobbkonsulent forteller om viktigheten av å huske på hva bedriften har vært:

«jeg har kjent veldig mye på det når vi har blitt så store, så er jeg opptatt av at vi skal klare å holde på de verdiene og de suksessfaktorene vi har da. Vi har jo vært små, og det er noen suksessfaktorene som har gjort at vi har blitt store. Så jeg håper vi klarer å holde på det».

Likevel er det naturlig å tenke at en større omstilling også krever at organisasjonens identitet må tilpasse seg endringen, og at menneskene i organisasjonen må tilpasse seg hva organisasjonen har blitt. En jobbkonsulent sier:

«... nå som vi har vokst såpass mye bør vi nok sette oss ned å se litt hva vi gjør og hva vi skal gjøre. For det er jo klart det har vært fokus på å få i gang organisasjonen, men jeg tenker det kan være lurt å ta en gjennomgang av hvem er vi og hvem ønsker vi å være med uttalelser fra alle nivåene i organisasjonen».

Dette kan også antyde at organisasjonstilhørigheten ikke nødvendigvis er stabil, men kan endre seg i eksempelvis en omstillingsprosess.

5.2.5. Oppsummerende svar på forskningsspørsmål 2

Jobbkonsulentene forteller at omstillingen i bedriften i stor grad omhandler de prosessene som påvirker de i hverdagen. Jobbkonsulentenes opplevelse av omstillingen er individuell, og kan komme av individenes ulike forutsetninger for å håndtere stress og arbeidsmengde, i tillegg til tidligere erfaring med endring.

Studien viser at jobbkonsulentene i utgangspunktet er positive til endringer fordi det skaper dynamikk i hverdagen, men flere jobbkonsulenter forteller at endringene tilknyttet omstillingen påvirker de i så stor grad at det påvirker jobbengasjementet negativt. Noen jobbkonsulenter trekker frem at omstillingen har medført inkluderingen og medvirkning, og beskriver dette som svært positivt ved at ledelsen har vist tillit og inkludering. Andre jobbkonsulenter påpeker prosessene rundt omstillingen ikke har vært som forventet, og opplever på den andre siden mangel på medvirkning og inkludering. Noen jobbkonsulenter forteller også at de opplever at noen av endringene som blir iverksatt av ledelsen har manglet forankring i praksis. Jobbkonsulentene forteller at dette er forhold som skaper frustrasjon og bruk av ekstra tid i hverdagen. Omstillingen i bedriften har også medført at jobbkonsulentene

i mange tilfeller har måtte jobbe utenfor sine opprinnelige rammer. De fleste jobbkonsulentene forteller at dette er noe de er positive til, fordi de er lojale ovenfor arbeidsgiver. Likevel presiseres det av mange jobbkonsulenter at de igjennom bedriftens endring har jobbet utenfor de normale rammene over lang tid, som også har påvirket jobbkonsulentens mestringskapasitet.

Jobbkonsulentene forteller at omstillingen i bedriften i utgangspunktet ikke påvirker jobbengasjementet, men at flere ansatte opplever en svekket endringskapasitet. Bedriftens omstilling har vedvart over tid, og det er grunn til å tro at jobbkonsulentene har behov for stabilisering.

5.3. Forskningsspørsmål 3: Hvilke andre forhold påvirker jobbkonsulentenes følelse av jobbengasjement?

Beskrivelsen av jobbengasjement er kompleks, og forskning tyder på at ulike faktorer kan påvirke hvordan mennesker opplever jobbengasjement. Gjennom studiens empiri trekker jobbkonsulentene frem blant annet jobbtilfredshet, stress og ekstrarolleatferd som sentrale faktorer i påvirkningen av jobbengasjementet i en hverdag preget av omstilling.

5.3.1. Jobbtilfredshet

Jobbtilfredshet handler om i hvilken grad man opplever trivsel eller mistrivsel i sitt arbeid (Matthiesen, 2016). Hvordan individer opplever trivsel kan påvirkes av en rekke faktorer, og vil variere fra individ til individ. Jobbkonsulentene trekker spesielt frem jobbinnhold, kolleger og jobbsikkerhet som viktige i beskrivelsen av jobbtilfredshet. Disse faktorene var også viktig i beskrivelsen av jobbkonsulentenes jobbengasjement, noe som kan henge sammen med at jobbtilfredshet kan utløses av de samme arbeidsmiljøfaktorene som jobbengasjement (Spector, 1997).

Jobbkonsulentene forteller at jobbinnholdet, spesielt det å bistå mennesker, er en faktor som i stor grad bidrar til å forklare trivsel. En jobbkonsulent sier: «*Det er tilfredsstillende å føle at du gjør noe nyttig og verdifullt, det gir jobbtilfredshet ...*». Dette viser til at følelsen av å gjøre noe som oppleves som verdifullt i tillegg til å påvirke jobbengasjementet positivt, også bidrar til at jobbkonsulentene opplever en emosjonell følelse av glede i arbeidet. En annen jobbkonsulent beskriver også jobbinnholdet som spesielt viktig:

«De viktigste tingene er vel kanskje jobbinnholdet, jeg kan rangere det: jobbinnhold, kolleger, lønn og ledelse, og selvfølgelig rådigheten til å utføre oppgaven. Det er vel de faktorene jeg tenker er de jeg måler ut ifra om jeg er tilfreds eller ikke».

Jobbkonsulenten forteller hvordan jobbtilfredshet kan beskrives gjennom ulike jobbfasetter. Jobbkonsulentens opplevelse av at jobbinnholdet er den viktigste jobbfasetten for å forklare trivsel, stemmer overens med forskningen (Matthiesen, 2016). Jobbkonsulenten rangerer i dette tilfellet ledelse etter kolleger og lønn. Det kan indikere at eksempelvis anerkjennelse fra leder som har blitt beskrevet som spesielt viktig for jobbengasjementet, ikke betyr like mye når det kommer til jobbtilfredsheten. Likevel kan dette påvirkes av individuelle faktorer fordi mennesker motiveres av ulike elementer. Dette kan igjen indikere hvordan individuelle forskjeller bidrar med å forklare hvilke faktorer som er viktig for å forklare jobbtilfredshet. Dersom ansatte opplever samsvar mellom personlige ønsker og jobbinnhold, vil den ansatte trolig både ha en større tilknytning til organisasjonen. Samtidig kan trivselen også være positivt for den ansattes helse og livskvalitet (Kaufmann & Kaufmann, 2015). En annen jobbkonsulent beskriver viktigheten med jobbinnholdet på følgende måte:

«hadde ikke det å hjelpe mennesker vært til stedet, hadde det vært mange tunge perioder og mye jobb. Og det hadde ikke opplevdes som givende, så da hadde jeg nok sluttet. Det går jo utover helse i blant, og man blir veldig sliten, men så tenker jeg hva jeg faktisk gjør, at jeg bidrar til samfunnet og bidrar til endring i samfunnet, og det er veldig givende».

I en hverdag preget av høye krav kan det være en stor trivsel- og motivasjonsfaktor og vite at jobben man gjør er verdifull i et større perspektiv. Jobbkonsulenten trekker sammenheng mellom trivsel og helse, som i stor grad også støttes gjennom forskning. Det er grunn til å tro at jobbkonsulentenes sterke følelse tilknyttet jobbinnhold også er viktig i en hverdag preget av omstilling fordi hverdagen er preget av endring og usikkerhet. I følge Herzbergs tofaktorteori er jobbinnhold en motivasjonsfaktor som fremmer jobbtilfredshet når de er til stedet, men ikke nødvendigvis mistriksel hvis den ikke er til stede (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Ut ifra jobbkonsulentenes beskrivelse av jobbinnholdets viktighet er det grunn til å tro at mangel på denne delen av jobbinnhold hadde skapt mistriksel for enkelte av jobbkonsulentene dersom den ikke hadde vært til stedet. Ut ifra jobbkonsulentenes beskrivelser er det også grunn til å anta at en stor del av bakgrunnen for valg av yrket bunner i muligheten å bistå mennesker på

den måten som denne jobben gjør. Dette kan bidra med å forklare hvorfor jobbinnhold anses som en såpass viktig faktor for jobbkonsulentene.

Å bistå mennesker ut mot et arbeidsliv beskrives som det viktig i jobbinnholdet. Likevel trekker jobbkonsulentene frem deler av jobbinnholdet som i skaper mistrivsel. Flere jobbkonsulenter trekker frem blant annet rapportering og timeregistrering som deler ved jobbinnholdet som påvirker jobbtilfredsheten. Jobbkonsulentene forteller at de opplever det store fokuset på rapportering er feil fokus sett imot det menneskelige perspektivet og tiden de har til rådighet. Jobbkonsulentene presiserer forståelsen av viktigheten med rapporteringen, men er kritiske til omfanget. En jobbkonsulent legger til:

«... også er det deler av innholdet som innebærer rapportering som jeg føler vi gjør i for stor grad. Jo mer tid jeg bruker på arbeidsplasser, jo mindre tid har jeg til rapportering av hva jeg faktisk fant ut på arbeidsplassen, og da blir tilfredsheten mindre».

Jobbkonsulentene påpeker at rapportering trekker ned engasjementet rundt jobbinnholdet, og derav også jobbtilfredsheten. Det begrunnes videre med at hverdagen, som i utgangspunktet har trange rammer å jobbe under, under omstillingen som har vært har medført ekstra elementer å forholde seg til i form av endring i prosedyrer, ekstra deltakere og presset tid.

I likhet med jobbengasjement blir kolleger også beskrevet som en viktig faktor når det gjelder jobbtilfredshet. En jobbkonsulent sier: *«Jeg kan gjøre en kjedelig jobb om jeg har gode kolleger, men jeg kan ikke gjøre en god jobb og ha dårlige kolleger».* Dette indikerer viktigheten av kolleger for å oppnå tilfredshet i arbeidet. En annen jobbkonsulent sier: *«det er klart, hadde jeg jobbet med deltakerne og ikke hatt det sosiale rundt meg, så er det ikke sikkert jobben hadde vært så bra som den er nå».* Det er grunn til å tro at jobbtilfredshet er en viktig faktor for å skape trivsel både i hverdagen og i en omstilling. I følge Herzberg kan mangel på mellommenneskelige relasjoner skape mistrivsel hvis de ikke er til stede, men ikke nødvendigvis trivsel om de er til stedet (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Jobbkonsulentene beskriver de kollegiale relasjonene som spesielt viktig for å skape trivsel i hverdagen.

Arbeids- og inkluderingsbedrifter er i en anbudspreget bransje hvor jobbsikkerheten på sikt er usikker. Selv med fast stilling kan ansatte i verstefall oppleve å miste jobben i form av nedbemanning dersom bedriften ikke vinner nye tilbud. Studiens empiri viser dog at jobbkonsulentene jevnt over ikke opplever at denne usikkerheten påvirker de i stor grad. En jobbkonsulent sier:

«du er jo egentlig ikke noe tryggere på sikt selv om du er fast ansatt, men du slipper å sitte to uker før kontrakten din går ut å ikke vite om du har jobb eller ikke ... men jeg går ikke og tenker på om jeg har jobb om to år, det går ikke».

Jobbkonsulentene forteller at de er klar over usikkerheten jobben medfører, men at de ikke opplever det som utfordrende. Dette begrunnes med at jobbkonsulentene anser videre muligheter i arbeidslivet som store. Dette kan indikere at ansatte i tiltaksbransjen er fleksible i forhold til arbeidsforhold, og har et avslappet forhold til å skaffe seg nye jobber. Likevel presiseres det av flere jobbkonsulenter at et økt fokus på jobbsikkerheten blir naturlig når man blir eldre, fordi man gjerne ønsker sikker jobb de siste arbeidsårene. Dette indikerer at for jobbkonsulenter i denne arbeids- og inkluderingsbedriften skaper ikke usikkerheten rundt sikker jobb i fremtiden mistriivsel slik det presenteres i Herzbergs tofaktormodell.

5.3.2. Arbeidsrelatert stress

Noen jobbkonsulenter forteller at stress på mange måter er positivt, fordi frister og måltall oppleves som motiverende i hverdagen. På den andre siden opplever også flere jobbkonsulenter at dette tar for stort fokus i hverdagen og skaper et negativt stress. I tillegg forteller jobbkonsulentene at omstillingen har medført økte krav, og har på bakgrunn av det opplevd en ubalanse mellom kravene og evnen til å prestere. Det er derfor aktuelt å se på hvordan det arbeidsrelaterte stresset tilknyttet omstillingen bidrar til å påvirke jobbkonsulentenes jobbengasjement. Stress er allerede presentert i flere av avsnittene, fordi det i stor grad henger sammen med flere faktorer som er nevnt. Det blir likevel presentert som et eget kapittel for å synliggjøre hva som kan påvirke følelsen av stress.

Arbeidsmengde og tidsfrister er jobbkrav som trekkes frem som sentrale i som sentrale i jobbkonsulentenes beskrivelse av stress. En jobbkonsulent sier: *«I den bransjen her er det jo stress, det skal rapporteres, det er frister, og det er målepunkter vi skal igjennom»*. Dette indikerer en oppfatning av at stress er en naturlig del av jobben, som det er grunn til å tro at jobbkonsulentene er komfortable med. Flere jobbkonsulenter forteller at tidsfrister og stor arbeidsmengde er positivt fordi det oppleves som motivasjon i arbeidshverdagen. En annen jobbkonsulent forteller at sin stillingsprosenten er nærmere 150% enn 100%, og at denne arbeidsmengden må til for å levere det stillingen krever. Jobbkonsulenten stiller seg positivt til å jobbe mye, og forteller at dette ikke påvirker trivselen negativt. Dette kan tyde på at jobbkonsulenten er svært engasjert for jobben, og opplever en sterk tilhørighet til

organisasjonen. Det kan tenkes at jobbkonsulentene regulerer stresset ved å jobbe mer enn det rammene tilsier, i stedet for å fokusere på å utføre oppgavene innenfor den gitte tidsrammen. For andre jobbkonsulenter er ønsket mellom å skille jobb og hjem tydeligere, og velger som nevnt tidligere å levere på bakgrunn av tiden som er til rådighet.

Flere jobbkonsulenter trekker frem at bedriften i omstillingsprosessen har hatt mangel på ressurser i form av nok jobbkonsulenter, som har medført at jobbkonsulentene ved flere anledninger har hatt flere deltakere enn rammene tilsier. Dette har, ifølge jobbkonsulentene, ført til enda trangere rammer å jobbe innenfor og som igjen oppleves som en stressfaktor. En jobbkonsulent sier blant annet: «... det er en påkjenning for oss på oppfølging og se at de er for få på avklaring, og vi ser jo hvor slitene de på avklaring er og hvor hardt de har det». En annen jobbkonsulent sier «nå har det jo skjedd gjentatte ganger [å jobbe utenfor de opprinnelige rammene] og vi ser det påvirker sykefravær. Og jeg blir skremt av å se hvor slitene flere kolleger er». Dette indikerer at bedriften ikke har klart å opprettholde nok ressurser, som har ført til merarbeid for mange av jobbkonsulentene. Flere jobbkonsulenter forteller at de er lojale ovenfor bedriften, og gjerne tar ekstra deltakere for å bidra å holde tallene oppe. Likevel forteller jobbkonsulentene at dette har vedvart over tid, og har skapt et negativt stress. En jobbkonsulent sier:

«det påvirker egentlig ikke engasjementet mitt så lenge det er for en kort periode og ikke blir langvarig. Men det er jo noe med det, skjer det gjentatte ganger, og nå har det jo skjedd flere ganger ... og nå er vi der igjen».

Dette kan indikere at stress over en kort periode er innenfor de ansattes mestringskapasitet, men kan bli negativt dersom det vedvarer. Endringskapasitet innebærer blant annet at de ansatte har ressursene som kreves for å balansere omstillingen med daglig drift, og dette avhenger av valgene ledelsen tar lederen (Meyer & Stensaker, 2011). Derfor er det sentralt å tro at ledelsen ikke har klart å opprettholde nok bemanning slik at ansatte klarer å balansere hverdagen og omstillingen. Dette kan påvirke jobbkonsulentenes endringskapasitet, som igjen kan påvirke bedriftens effektivitet og produktivitet.

Noen jobbkonsulenter forteller også at arbeidsmengden og tidspresset medfører et arbeidsstress som påvirker mulighetene til blant annet å spise lunsj. En jobbkonsulent forteller at i en hektisk arbeidsdag hvor man kan ha lite tid til å omgås kolleger utenom faglige møter, er lunsj en viktig faktor for å bevare det sosiale felleskapet. Den sosiale kontakten blir i teorien beskrevet som et viktig virkemiddel for å skape et positivt arbeidsmiljø (Kaufmann &

Kaufmann, 2015), og kan derfor beskrives som viktig for jobbkonsulentene. En jobbkonsulent sier: «*Stresset på virker trivselen, når du ikke rekker noe og ikke får omgått kolleger*». Det er derfor grunn til å tro at dersom jobbkonsulentene ikke får tid til lunsj og være sosiale sammen, kan dette bidra til at ansatte i større grad påvirkes av stresset. Ansatte som er utsatte for et høyt stressnivå kan med sosial støtte minske utviklingen av stress (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Dette kan antyde at ansatte som er i en omstilling og hvor stresset er stort kan ha positive effekter av sosiale støtte både fra organisasjonen og fra kolleger. Ved at organisasjonen legger til rette for dette kan det bidra til positive konsekvenser for både de ansatte og organisasjonen.

Stress kan påvirkes av ulike arenaer og henger sammen med hvordan de ansatte opplever jobbengasjement og trivsel i hverdagen. Det er grunn til å tro at ansatte i en bedrift i omstilling på mange måter kan bli utsatt for stress på en annen måte enn hva de gjør i det daglige. En annen jobbkonsulent forteller: «*jeg har alltid taklet stress bra, men nå er jeg sliten. Vet ikke hva det kommer av. Men jeg tenker at det også kan komme av trivselsfaktoren. Når noe av det blir borte, tror jeg du blir mer utsatt for stress*». Dette indikerer hvor viktig trivsel er for å minske stress for jobbkonsulentene. En jobbkonsulent sier: «*stresset påvirker jo jobbtilfredsheten, jo mer stress jo mindre tilfreds er jeg med jobben og da har jeg lyst til å finne på noe annet*». Dette indikerer at jobbkonsulentene opplever positivt stress som mestring, mens negative stresset som trussel mot jobbtilfredsheten og jobbengasjementet, som igjen kan påvirke tanker om turnover.

5.3.3. Ekstrarolleatferd

Ansatte som er engasjerte vil lettere danne seg et positivt emosjonelt bånd til organisasjonen, og derav være villig til å gjøre en ekstra innsats og fremme organisasjonens interesser (Kaufmann og Kaufmann 2015). Dette kan beskrives gjennom ekstrarolleatferd som kjennetegnes ved at den ansatte gjør et personlig valg for å yte noe ekstra for bedriften utover det formelle retningslinjene kan forvente (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Ekstrarolleatferd kan rettes både mot kolleger og mot bedriften.

I hvilken grad de ansatte er villig til å gjøre en ekstra innsats utover det som forventes kan variere av ulike grunner, der iblant personens personlighetstrekk. I tillegg kan familiære forhold ha en betydning, fordi ekstrarolleatferd kan gå utover individets fritid (Skogstad &

Einarsen, 2011). Ekstrarolleatferd kan også styres av den ansattes personlighetstrekk. En jobbkonsulent forteller:

«jeg har gjort et personlig valg om å yte noe ekstra utover det stillingen forventer av meg hele veien. Det er mitt personlige valg, fordi jobben gir meg så mye, så da har jeg valgt å prioritere den over veldig mange andre ting».

Jobbkonsulentens sitat viser til at valgene har påvirket privatliv og fritid, noe som kan indikere at jobbkonsulenten har en stor grad av jobbengasjement.

Flere jobbkonsulenter forteller at det oppleves som naturlig å stille opp for utover det som de formelle retningslinjene forventer av dem. Jobbkonsulentene beskriver dette som lojalitet ovenfor arbeidsgiver, og at dette anses som en selvfølge i et ansettelsesforhold. En jobbkonsulent forteller også: *«ja, så lenge jeg er i organisasjonen er jeg villig til å gjøre en betraktelig innsats – fordi jeg er lojal».* Det kan derfor tenkes at jobbkonsulentene føler seg illojale ovenfor bedriften dersom de velger å ikke utøve denne atferden. Ekstrarolleatferd er viktig for hvordan organisasjoner fungerer utover de formelle retningslinjene, og organisasjonen er avhengige av at ansatte har en slik holdning. Det er grunn til å tro at en bedrift i omstilling spesielt er avhengig av slik atferd, fordi bedriften kan oppleve uforutsette ting som krever en innsats av de ansatte.

Som flere jobbkonsulenter i denne studien allerede har vært inne på er det kollegiale spesielt viktig når det gjelder både jobbengasjement og jobbtilfredshet. Det er derfor grunn til å tro at de ansattes motivasjon for å bistå kolleger utover det som forventes av de i hverdagen også er til stedet. En jobbkonsulent sier: *«jeg tror samarbeid er viktig for engasjementet, og at man ikke tenker mine og dine deltakere ...».* Dette viser til et ønske om å hjelpe og involvere seg i kollegers jobbhverdag. Flere jobbkonsulenter har fortalt at sammensatte deltakerporteføljer kan være utfordrende, og man av ulike grunner kan stå fast i vanskelige situasjoner tilknyttet enkeltes deltakere. Jobbkonsulentenes villighet til å inkludere seg og ha en kollegial tankegang på utfordringer kan være en viktig faktor både for den enkeltes jobbkonsulentens mestring, men også for effektivitet i bedriften. En annen jobbkonsulent sier: *«vi tar så godt vare på hverandre og man ser hverandre, man lar ikke hverandre bli utbrent ...».* Dette kan indikere de ansatte ønsker å bistå og avlaste hverandre for å ivareta kollegers helse. Dette viser til at ekstraordinær medarbeideratferd mot kolleger er viktig, og en naturlig del av ansattes hverdag.

Flere jobbkonsulenter forteller også om ekstrarolleatferd mot deltakeren og arbeidsgiverne som tiltakene omhandler. En jobbkonsulent forteller blant annet:

«Jeg vil nok si at jeg levere mye mer enn de kravene som stilles. For eksempel er det ingen som forventer at jeg har telefonen på hele tiden, men det gjør jeg i forhold til deltakerne mine. Jeg setter en grense til 20.00 på kvelden. De krever jo ikke at jeg sitter på jobb til så seint ...»

Jobbkonsulenten forteller om et stort jobbengasjement, og indikerer en villighet til å gjøre en ekstra innsats for organisasjonen utover den formelle arbeidstiden. En annen jobbkonsulent forteller også at man i hverdagen ofte får telefoner fra blant annet arbeidsgivere på ettermiddagen når man har reist hjem. Jobbkonsulenten forteller at å svare på telefonene utenfor jobbetida ikke nødvendigvis forventes, men er noe som faller naturlig. Likevel forteller jobbkonsulenten at dette til en viss grad går utover familielivet, hvis man eksempelvis sitter ved middagsbordet og må ta slike telefoner. Dette gjøres likevel for å ivareta bedriften, ulike arbeidsgivere, bedriften og å forenkle jobbkonsulentenes egen prosess.

En omstillingsprosess vil kunne medføre behov for ekstra innsats av ansatte, noe jobbkonsulentene i utgangspunktet har gitt uttrykk at de er positive til. Et interessant fenomen er likevel at jobbkonsulentene ikke lengre opplever det som et personlig valg om å yte noe ekstra for bedriften, men noe som blir forventet av dem på flere områder. Det trekkes frem av en jobbkonsulent at det eksempelvis er rom for å si nei når det gjelder å ta ekstra deltakere, men da vil det gå på bekostning av resultatene til bedriften, eller utover kolleger som er syke.

For flere jobbkonsulenter er opplevelsen av at den ekstra innsatsen er noe som kreves i det daglige, som gjør at man har problemer med å bistå ekstra når bedriften trenger det:

«Jeg synes vi jo er pålagt å gjøre en betraktelig innsats. Innsatsen er så betraktelig hele tiden at jeg ikke har den kapasiteten til å skur på det ekstra giret for å kalle det en betraktelig innsats i en særskilt situasjon, fordi jeg tror at de rammene vi jobber under gjør at vi ikke har noe valg. Hadde det ikke vært sånne hele tiden, så hadde jeg kanskje hatt muligheten til å skru på det ekstra giret når det trengs».

Flere jobbkonsulentene opplever at innsatsen de gjør for bedriften i den siste perioden har blitt strukket så langt, at de forventer å få noe tilbake. En jobbkonsulent beskriver opplevelsen som:

«Jeg har ikke så mye mer å gå på, alle har tatt ganske mye mer over lengre tid nå og det tror jeg ikke er så bra ... Og når man får beskjed om å ta ei et ekstra tak ... så kanskje man kan få litt ekstra avspasering tilbake, slik at folk får hentet seg litt igjen da».

Dette blir også støttet av en annen jobbkonsulent:

«... Det er ikke sikkert det er noe poeng å friste oss med avspasering når du ikke har tid til å ta den ut. Hvordan kan bedriften legge til rette for at vi gjør den ekstra innsatsen, det kan jo være at bedriften kan være litt på tilbudssiden – spesielt i avklaring».

Jobbkonsulentene trekker spesielt frem ekstra deltakere både i form av for lite ressurser, men også i form av sykefravær som en viktig faktor. Fra jobbkonsulentenes side er det ønskelig å få noe igjen for den ekstra innsatsen de gjør i hverdagen. Dette kan igjen beskrives gjennom den psykologiske jobbkontrakten ved at ansatte opplever at deres innsats over tid medfører en forventingen om at bedriften gir noe tilbake. Også her trekkes det frem at jobbkonsulentene ikke har tid til å ta avspasering, og at det forventes at bedriften ser hvilke behov de ansatte har.

Ekstrarolleatferd kan ikke i seg selv beskrives som en faktor som bidrar til å skape jobbengasjement for jobbkonsulentene, men det er grunn til å tenke seg at jobbkonsulenter som opptre på denne måten har et positivt engasjement til bedriften. På lik linje som vi ser at personer som har et mer lavere ønske om å opptre på denne måten, beskriver et svakere engasjement ovenfor bedriften.

5.3.4. Oppsummerende svar på forskningsspørsmål 3:

Det er stor grunn til å tro at flere faktorer kan påvirke jobbkonsulentenes følelse av jobbengasjement. Studiens empiri viser at jobbkonsulentene spesielt trekker frem at jobbtilfredshet, stress og ekstrarolleatferd har sammenheng med jobbengasjement.

Jobbkonsulentene beskrivelse av jobbtilfredshet inneholder på mange måter de samme faktorene som jobbengasjement, og det er naturlig fordi de samme arbeidsmiljøfaktorene kan utløse begge forholdene. Jobbinnhold blir av jobbkonsulentene beskrevet som en spesielt viktig faktor i beskrivelsen av trivsel, og beskriver spesielt den menneskelige faktoren som viktig. I en hverdag preget av omstilling og et høyt tidspress, opplever jobbkonsulentene at

rapportering tar stor plass og går utover det menneskelige som skaper mistriivsel. Kolleger blir også beskrevet som en viktig faktor for å skape trivsel i hverdagen, og det trekkes frem som viktig i balansen mellom en arbeidsdag med høye jobbkraav og trivsel. Jobbsikkerhet beskrives som en hygienefaktor, som kan gi mistriivsel i den grad den ikke er til stedet. Studien viser at jobbkonsulentene trives i en relativt uforutsigbar jobb, og forholder seg rolige til det.

Jobbkonsulentene beskriver stress som en viktig faktor for hvordan de opplever jobbengasjement. Studien viser at stresset jobbkonsulentene opplever i hverdagen i utgangspunktet blir beskrevet som positiv. Bedriftens omstilling har medført økte kraav over tid, som har gjort at mange jobbkonsulenter nå opplever stresset som negativt og fører til et svekket jobbengasjement. Jobbkonsulentene trekker frem den sosiale støtten som viktig for at de ansatte i mindre grad skal bli påvirket av stresset. Studien viser at jobbkonsulentene trekker sammenheng mellom at jo mer tilfreds du er, jo mindre påvirket blir du av stresset. En omstilling kan medføre flere forhold, og analyser viser at jobbkonsulentene som opplever mangel på sentrale jobbressurser er mer utsatt for stress.

Det er grunn til å tro at personer med sterk grad av jobbengasjement utøver ekstrarolleatferd ovenfor bedriften og kolleger. Jobbkonsulentene forteller at valget om å gjøre en ekstra innsats utover det bedriften forventer av dem faller naturlig i et ansettelsesforhold.

Jobbkonsulentene beskriver en lojalitet ovenfor arbeidsgiver, og at å utøve ekstrarolleatferd både er naturlig og noe de ønsker. Enkelte jobbkonsulenter forteller om ekstrarolleatferd som strekker seg langt utover personens fritid, og begrunner dette med et spesielt stort engasjement ovenfor jobben. Andre jobbkonsulenter forteller at de utøver denne atferden i så stor grad som de har muligheten til, men at de ikke er villig til å la det gå utover fritid.

Forskjellen i denne holdningen kan forklares både gjennom blant annet livsfase, familie og individuelle forskjeller. Studien viser at flere jobbkonsulenter også trekker frem at ekstrarolleatferd i bedriften ikke lenger oppleves som frivillig. Bedriftens omstilling har medført merarbeid, og jobbkonsulentene opplever at innsatsen de i utgangspunktet er villig til å gjøre for bedriften i en slik omstilling, nå har pågått over lengere tid og forventes.

Jobbkonsulentene forteller at denne innsatsen har pågått over så lang tid, at de ønsker å få noe tilbake for det. Ekstrarolleatferd som i utgangspunktet ikke er noe jobbkonsulentene kan forvente å få noe tilbake for, har i omstillingen blitt en psykologisk kontrakt hvor innsatsen har vært så betraktelig at det forventes å få noe tilbake.

5.4. **Forskningsspørsmål 4: Hvordan påvirker følelsen av jobbengasjement intensjoner om turnover, og har omstillingen medført konkrete sluttplaner?**

Forskning viser at engasjerte medarbeidere gir lavere turnover. I studiens problemstilling er det derfor aktuelt å se på hvordan ansattes intensjoner om å slutte påvirkes av jobbengasjementet. Er det slik at personer med svakt engasjement til arbeidsplassen har tanker om å slutte, mens personer med sterkt engasjement ønsker å bli? I denne sammenheng er det nærliggende å spørre hva som anses som sterkt og svakt jobbengasjement, og studien tar utgangspunkt i jobbkonsulentenes indikasjon av dette. Forskning tilsier at intensjoner om turnover også viser gode sammenhenger med faktisk turnover (Grimsø, 2004). Siden turnoverintensjoner også omhandler den faktiske beslutningen om å avslutte et arbeidsforhold, er det relevant å spørre jobbkonsulentene om omstillingen har medført faktiske sluttplaner. Hvordan følelsen av jobbengasjement påvirker intensjoner om turnover blir presentert i de allerede presenterte hovedtemaene i studien.

5.4.1. **Organisasjon, ledelse og kolleger**

Turnoverintensjoner omhandler de bakenforliggende årsakene til en medarbeiders tanke om, og faktiske beslutning om å avslutte et arbeidsforhold (Grimsø, 2004). Ansatte som beskriver en svak opplevelse av jobbengasjement og organisasjonstilhørighet, vil ha større sjanse for å føle seg mindre forpliktet ovenfor bedriften, og derav ha lettere for å slutte (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Igjennom studien har jobbkonsulentene presentert flere faktorer innenfor organisasjon, ledelse og kolleger de opplever påvirker jobbengasjementet. For å beskrive hvordan jobbkonsulentenes jobbengasjement påvirker intensjoner om turnover, er det aktuelt å fokusere på elementer innenfor disse hovedtemaene.

Flere jobbkonsulenter forteller at forholdene tilknyttet organisasjon, ledelse og kolleger generelt sett er positive, og tilfredsstillende forventningene de har som arbeidstakere. Jobbkonsulentene forteller at dette er viktige faktorer for å trives på jobb, og som påvirker jobbengasjementet positivt. En jobbkonsulent med høyt jobbengasjement sier: «... jeg ser ingen grunn til å finne meg noe annet, jeg trives så godt med det jeg gjør og er så stolt av organisasjonen». Dette antyder at jobbkonsulenten føler en affektiv tilhørighet, og ikke har intensjoner om å slutte i organisasjonen. En annen jobbkonsulent forteller at dette er den første jobben som personen har hatt, hvor behovet for å lete etter andre jobber ikke har vært til stede. Jobbkonsulenten begrunner dette med at jobben gir muligheten til å gi av seg selv,

oppleve mestring, oppleve utvikling, i tillegg til et sterk samsvar mellom organisasjonens og jobbkonsulentenes verdier. Jobbkonsulenten trekker her frem tilstedeværelsen av flere jobbressurser som påvirker følelsen av jobbengasjement positivt. Mestring og utvikling er viktige jobbressurser som blant annet kan bidra til motivasjon, og som kan bidra til å forklare hvorfor jobbkonsulenten trives. I tillegg beskrives jobbkonsulenten en entusiasme og stolthet ovenfor bedriften, som kan forklares gjennom en sterk affektiv forpliktelse ovenfor bedriften. Jobbkonsulenter som opplever organisasjonsforpliktelse på samme måte som jobbkonsulenten over, vil trolig ha et sterkt ønske om å bli i bedriften. Det kan også tenkes at personer med slike holdninger i større grad evner å håndtere utfordrende perioder i bedriften.

En annen jobbkonsulent sier: *«jeg trives godt her, og så lenge det ikke er mer negativt en positivt så har jeg ingen planer om å slutte»*. Jobbkonsulenten indikerer at personlige avveginger av hva som oppleves som viktig, bidrar i beskrivelsen av hvordan tankene om å slutte påvirkes av jobbengasjementet. Jobbkonsulenten har fortalt at den kollegiale faktoren er sterkt tilstede i hverdagen, og er spesielt viktig for å håndtere en krevende hverdag. Jobbkonsulenten har også fortalt at tilbakemelding og anerkjennelse fra ledelsen i mindre grad er tilfredsstillende. Dette kan antyde at jobbkonsulentens sitat baserer seg på at opplevelse av det kollegiale veier positivt opp mot mangel på tilstedeværelse av tilbakemelding fra ledelsen. Viktigheten av det kollegiale er derfor en faktor som påvirker tankene om å slutte negativt.

En sterk følelse av jobbengasjement påvirker tanker om å slutte negativt, mens et svakt jobbengasjement viser en sammenheng med menneskers tanker om å slutte (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Faktorene å bli sett og få anerkjennelse er viktige i beskrivelsen av jobbkonsulentenes tanker om å slutte i bedriften.

For jobbkonsulentene som beskriver svekket jobbengasjement er også faktorene å bli sett og få anerkjennelse viktig i beskrivelsene for tankene om å slutte. En jobbkonsulent sier:

«... det jo den følelsen av at du er jo bare to hender, og det er ikke så farlig om det er den ene jobbkonsulenten eller en annen en, og da kjenner jo jeg også at det ikke er så viktig for meg å være her. Jeg er nok litt avhengig av at folk skal anerkjenne meg for at jeg skal føle at jeg gir mye for å være en del av det».

Jobbkonsulenten indikerer viktigheten av å bli verdsatt som individ, og ikke kun en ansatt i en gitt stilling. Dette kan henge sammen med at følelsen av å bli sett og anerkjent slik individene trenger kan medføre lavere følelse av mestring fordi man ikke får de tilbakemeldingene man trenger. Lavere følelse av mestring kan igjen påvirke motivasjon og utviklingsmuligheter for

den ansatte. Ansatte som opplever et svakt jobbengasjement på bakgrunn av dette kan søke andre muligheter for å få tilfredsstilt disse behovene. Jobbkonsulentenes utsagn indikerer viktigheten av å føle tilhørighet, og kan henge sammen med behovet for trygghet og omsorg som kan anses grunnpilarer i et ansettelsesforhold.

Personalpolitikken blir også trukket frem av en jobbkonsulent som sentral i beskrivelsen av intensjonene om å slutte i bedriften:

«Personalpolitikken er kjempeviktig! Hvis personalet ikke opplever at de blir håndtert bra, så forsvinner de. Og det tar lang tid å lære opp nye, og da taper de penger. De må jobbe for å beholde de som er gode, og det synes jeg er helt håpløst her. Og det gjør at jeg ikke blir så lojal. Da er det ikke så vanskelig å reise fra en bedrift».

Den gitte jobbkonsulenten trekker frem omstillingsprosessen, og hvordan balansen mellom hverdag og endring har krevd mer av de ansatte. Jobbkonsulentenes opplevelse av hvordan bedriften i perioden har ivaretatt ansatte, viser i denne sammenhengen å påvirke den affektive organisasjonstilhørigheten negativt. Tidligere er det beskrevet at bedriftens endringer har medført mangel på stabilitet, som kan påvirke jobbkonsulentenes endringskapasitet. Det kan derfor tenkes at dersom ansatte opplever at personalpolitikken har blitt nedprioritert over tid, kan dette også gjøre at jobbkonsulentene opplever personalpolitikken som normaltilstand som igjen kan påvirke tankene om å slutte.

En annen jobbkonsulent mener det er viktig at bedriften viser at de ønsker å beholde ansatte som av ulike grunner ønsker å slutte: *«Jeg forventer jo at dersom jeg slutter, så skal de prøve å holde på meg fordi de føler at jeg er viktig for dem».* Dette indikerer igjen at jobbkonsulentene opplever viktigheten av å bli sett som enkeltindividet, og den kunnskapen som de besitter. Jobbkonsulentenes kunnskap består i tillegg til å utføre jobben, også av kontakter og opparbeidede relasjoner i arbeidsmarkedet. Dette er en viktig del av jobben, og er relasjoner som ikke direkte kan overføres til andre. Ved å miste ansatte som sitter på individuell særegen kompetanse, kan bedriften miste kunnskap og få en dysfunksjonell turnover. Arbeids- og inkluderingsbedrifter er kunnskapsbedrifter, og kunnskapen kan ikke enkelt erstattes. Jobbkonsulentene som indikerer tanker om å slutte i bedriften anses som negativt for bedriften fordi de slutter grunnet interne årsaker, likevel er dette interne faktorer som bedriften i en viss grad kan påvirke.

5.4.2. Bedriftens omstilling

En omstillingsprosess kan medføre mye ny informasjon og usikkerhet i for ansatte i en bedrift. Jobbkonsulentene forteller at bedriftens omstillings i ulik grad har påvirket følelsen av jobbengasjement. Hvordan jobbkonsulentene opplever at omstillingen påvirker, kan blant annet henge sammen med individuelle faktorer som hvordan jobbkonsulentene påvirkes av endringer, håndterer stress eller takler store arbeidsmengder.

Jobbkonsulentene forteller om delte meninger tilknyttet hvordan bedriftens omstilling har påvirket jobbengasjement. Flere jobbkonsulenter påpeker at omstillingen har medført mangel på stabilitet, ekstra arbeid og usikkerhet. En jobbkonsulent trekker frem at omstillingen i organisasjonen ikke har ført til konkrete sluttplaner, men antyder at endringene har vært krevende å stå i. Jobbkonsulenten sier: *«nei, jeg tenker ikke at det er aktuelt å slutte, men dette går ikke over lengre tid, så ja da kan det skje»*. Dette indikerer at jobbkonsulentens opplever at omstillingsprosessen har krevt mye av de ansatte over tid, og at jobbkonsulentenes endringskapasitet er svekket. Dersom de ansatte opplever at endringskapasiteten er svekket kan det påvirke hvordan de ansatte klarer å håndtere endringene. Dette kan igjen påvirke jobbkonsulentenes følelse av mestring og trivsel som er viktige faktorer for tanker om å bli i bedriften. For å unngå at jobbkonsulenter velger å slutte på bakgrunn av omstillingen, er det grunn til å tro at enkelte jobbkonsulenter trenger stabilitet i arbeidsforholdet eller bedre tilrettelegging for å håndtere balansen mellom hverdag og endring. Bedriften vil med stor sannsynlighet gjennomgå flere endringer i fremtiden, og er avhengige av at ansatte har en positiv holdning til endringer og en individuell endringskapasitet.

Omstillingsprosessen blir også av flere jobbkonsulenter beskrevet som krevende å stå i, og flere forteller at de har vurdert å si opp stillingen sin når endringsprosessene har påvirket de som verst. En jobbkonsulent forteller at omstillingen har medført mye ustrukturert informasjon, ekstra arbeid og mange nye måter å gjennomføre oppgaver på samtidig. Jobbkonsulenten sier: *«nei, tenker ikke på å slutte akkurat nå. Men skal jeg være ærlig, når det sto på som verst så gjorde jeg, og da søkte jeg jobb»*. Jobbkonsulenten forteller at etter en periode med mye stress, måtte jobbkonsulenten fokusere på å flytte fokuset bort fra den store omstillingen og de påfølgende kravene, til at jobben ikke var spesielt mye annerledes enn før. Jobbkonsulenten forteller om et individuelt initiativ til å tenke på denne måten, og at det var avgjørende for å ivareta helse og motivasjon i jobben. Dette kan indikerer at et stort fokus på endringer for enkelte jobbkonsulenter kan være en svært stressende faktor i hverdagen, og kan

påvirke tankene om å slutte. Dette kan være nyttig i bedriftens fremtidige endringer fordi det viser hvordan en endring kommuniseres kan påvirke ansatte.

For andre jobbkonsulenter har bedriftens omstilling i stor grad påvirket intensjoner om å slutte. En jobbkonsulent forteller at ønske om å slutte er til stedet, og begrunner dette med endring i flere jobbressurser som jobbkonsulenten ikke lenger er tilfreds med. En annen jobbkonsulent forteller også at sluttplanene blant annet henger sammen med mangelen på å bli verdsatt som individ med spisskompetanse. Jobbkonsulenten beskriver en avstand mellom de som utarbeider prosedyrer og de som skal bruke de. Jobbkonsulenten forteller at ansatte med bred faglig kompetanse ikke blir inkludert i utarbeidelsen av fag og prosedyrer, og forteller at dette påvirker i stor grad jobbengasjementet negativt. Denne faktoren, sett i relasjon med andre jobbressurser og jobbkrav bidrar til at jobbkonsulentenes ønske om å slutte er høy. Jobbkonsulentene som beskriver sterke intensjoner om å slutte i organisasjonen beskriver interne årsaker til turnover basert på bedriftens omstilling.

Flere jobbkonsulenter forteller også at de er usikre på hvordan fremtiden ser ut for bedriften, og om de kan forvente å ha jobb i bedriften fremover. Dette omhandler naturligvis ikke kun omstillingen bedriften har hatt, men også usikkerheten i anbudsbransjen generelt. En jobbkonsulent sier: *«Jeg planlegger ikke å slutte, men vi blir fulgt med argusøyne, politikere har for første gang fått et større fokus på hva vi driver med, og folket har sperret øynene opp. Vi kan skrive sykt gode anbud, men vi må levere det vi skal»*. Jobbkonsulenten refererer til regjeringens fokus på viktigheten av at tiltaksbedrifter leverer, sett opp imot rammene jobbkonsulentene jobber under. Jobbkonsulentene har indikert at rammene i hverdagen er trange og, jobbkonsulentene har opplevd at de har måtte gitt mye ekstra for at bedriften skal innfri på kravene som er solgt inn. Flere jobbkonsulenter presiserer at dette ikke vil fungere på sikt, og antyder derfor en usikkerhet for bedriftens fremtid. Dette kan beskrives som en naturlig utfordring for arbeids- og inkluderingsbedrifter fordi de må evne å mobilisere ressurser.

5.4.3. Jobbinnhold, jobbkrav og arbeidsrelatert stress

Jobbinnhold i har av jobbkonsulenten i studien blitt beskrevet som en positiv faktor som bidrar til motivasjon i hverdagen. Jobbkonsulentene har også igjennom studien fortalt at stress i utgangspunktet positiv og bidrar til motivasjon og effektivitet i arbeidshverdagen. Studien har vist at omstillingen for mange jobbkonsulenter har medført høyere jobbkrav, som igjen

har medført uønsket stress. Jobbkonsulentene forteller at denne typen stress i korte perioder ikke påvirker jobbengasjementet, men oppleves som negativt dersom det vedvarer.

Jobbinnhold blir av flere jobbkonsulenter beskrevet som viktig i beskrivelsen av et sterkt jobbengasjement, og en faktor som reduserer tankene om å slutte i bedriften. En jobbkonsulent sier:

«jeg er jo ikke klar for å slutte her, jeg er ikke klar for å slutte å hjelpe deltakere, jeg hører til her. Det er det her jeg vil drive med. Så er det jo selvfølgelig kolleger og være en del av det vi er. Det er et veldig godt miljø».

Sitatet refererer både til en affektiv- og kontinuitetsforpliktelse ovenfor bedriften. Dette viser at de overnevnte jobbressursene er sterke, og bidrar til at ønske om å slutte i bedriften er lavere. Felles for flere andre jobbkonsulenter er at de opplever en forpliktelse ovenfor jobben de gjør og for deltakerne de ivaretar, men ikke nødvendigvis bedriften. Dette blir av jobbkonsulentene beskrevet som å være lojale ovenfor enhver arbeidsgiver, og anses som naturlig i hvilket som helst arbeidsforhold. En jobbkonsulent sier:

«det er jo gode kolleger, så det er veldig viktig å bli, men det er jo bare en jobb. Får jeg andre tilbud så vurderer jeg selvfølgelig det, det er ikke noe eksklusivt å være her, sånn sett opp imot andre bedrifter».

Studien viser at jobbinnholdet er svært viktig for jobbkonsulentene, men hvor man jobber blir ikke beskrevet som like viktig så lenge man har gode kolleger. Flere jobbkonsulenter forteller at dersom man velger å bytte jobb møter man stort sett gode kolleger overalt, og usikkerheten rundt å bytte jobb er derfor ikke så stor. Flere jobbkonsulenter forteller at de ikke hadde vært vanskelig å slutte i bedriften, dersom de hadde fått tilbud om jobb et annet sted som inkluderte arbeidsinkludering, hadde de ramme lønnsbetingelsene og mindre stress. I tillegg til at bedriftens omstilling og følelse av mangel på stabilitet kan påvirke disse tankene, kan det være naturlig å tenke at disse følelsene kan komme av anbudsbransjen som til viss grad er preget av hyppig omstillinger. Ansatte i tiltaksbedriften må forholde seg til hvilke bedrifter som vinner anbud, og derav også nedbemanning og nyansettelser. Det kan derfor tenkes at vissheten om at fast stilling på sikt kanskje ikke betyr mer enn fire år, skaper en fleksibilitet i tankegangen til jobbkonsulentene. På den andre siden er det et mål for bedriften å holde seg stabil over tid, og som administrerende direktør har uttalt fokuserer bedriften nå på kontrollert vekst. Fra bedriftens side er det grunn til å tenke at det er ønskelig å forsøke å ha jobbkonsulenter over lengre tid for å unngå å miste kunnskap og viktig erfaring fra bransjen,

og er derfor avhengige av å ha ansatte som føler forpliktelse og engasjement ovenfor bedriften.

Nært tilknyttet jobbinnhold er også jobbkonsulentenes følelse av utvikling i arbeidet, og hvordan det påvirker jobbkonsulentenes tanker om å bli i bedriften. En jobbkonsulent sier: *«jeg har ingen konkrete sluttplaner slik det er nå, men dersom jeg ikke får mer ansvar i form av eksempelvis koordinatorstillinger eller lignende, så vil jeg nok søke meg videre. For da føler jeg at utviklingen stopper. Faglig og personlig utvikling er veldig viktig for meg».*

Menneskets behov for utvikling og variasjon i arbeidsoppgave kan henge sammen med menneskets motivasjon og kompetanse. Jobbkonsulentene trekker frem viktigheten av en faglige utvikling for å bevare jobbengasjement. Mangel på utvikling kan derfor medføre mangel på utfordring og mestring, som igjen kan medføre tanker om å slutte. Jobbkonsulenten indikerer at utvikling forventes i arbeidsforholdet, og kan beskrive som en psykologisk kontrakt. Dersom jobbkonsulenten opplever at den psykologiske kontrakten brytes, kan det medføre tanker om å slutte.

Hvordan individene opplever jobbkrav kan påvirke opplevelsen av stress. Dersom jobbkonsulentene opplever at hverdagen er preget av for mye stress, kan det medføre tanker om å slutte i bedriften. En jobbkonsulent sier: *«nei, jeg hadde ikke vært lei meg en gang, hadde jeg funnet en annen jobb [som ikke hadde samme stressnivå som hos denne bedriften]».* Dette kan indikere at for enkelte jobbkonsulenter oppleves stresset som en så stor del av hverdagen at dette er en enkel grunn å slutte. Det kan henge sammen med at jobbkonsulenten føler at andre viktig jobressurser i bedriften er svake, som gjør at stress blir dominerende. En annen jobbkonsulent beskriver det samme:

«det er ikke sånn at jeg er på leting etter en ny jobb, men dersom det skulle dukke opp en jobbe som innebærer arbeidsinkludering og i tillegg har mindre stress, så er ikke jobbtilhørigheten til organisasjonen så sterk at jeg velger å bli. Da er det lett for meg å slutte».

Dette indikerer at stress er en viktig forklaringsfaktor for hvordan jobbkonsulenter opplever følelser tilknyttet å slutte i bedriften. Det kan tenkes at personer som er ansatte i denne bedriften har et stort utgangspunkt for å håndtere en hverdag, siden de selv har valgt dette yrket. Likevel kan forhold tilknyttet omstillingen gjøre at stresset påvirker jobbengasjementene i så stor grad at det gir jobbkonsulentene tanker om å slutte.

5.4.4. Oppsummerende svar på forskningsspørsmål 4

Studien viser at jobbkonsulentene opplever det som viktig å føle seg sett og anerkjent av ledelsen, og å ha gode kolleger. Dette er faktorer som i stor grad påvirker hvordan jobbkonsulentene opplever jobbengasjement, og som kan bidra med å forklare jobbkonsulentenes intensjoner om å slutte i bedriften. Analysen viser at jobbkonsulentene som opplever å bli sett og anerkjent av ledelsen, og i tillegg forteller om gode kolleger beskriver et sterkt jobbengasjement. Disse jobbkonsulentene forteller også om få intensjoner om å slutte i bedriften. På den andre siden viser analysen at jobbkonsulentene som ikke opplever å bli sett og anerkjent av ledelsen slik de forventer beskriver et lavere jobbengasjement. Dette tiltros for at jobbkonsulentene forteller om gode kolleger. Dette selv om jobbkonsulentene beskriver kollegene som spesielt viktig. Jobbkonsulentene som opplever et svakere jobbengasjement forteller om manglede opplevelse av at de blir verdsatt som individer med stor kompetanse i bedriften. Disse faktorene blir av jobbkonsulentene trukket frem som spesielt viktig i beskrivelsen av intensjoner om turnover. Selv om individene vektlegger faktorene ulikt, tyder studien på at disse faktorene er en viktig faktor for å forklare intensjoner om å slutte i organisasjonen.

Bedriftens omstilling har også påvirket de ansattes opplevelse av jobbengasjement. Flere jobbkonsulenter forteller at de er lojale og selv om omstillingen har vært krevende å stå i, påvirker ikke dette intensjoner om å slutte. Jobbkonsulentene viser til en sterkt affektiv forpliktelse ovenfor bedriften, som vil ha en negativ sammenheng med intensjoner om turnover. Andre jobbkonsulenter opplever at omstillingen har medført økte krav og en ubalanse i hverdagen, og forteller at tanker om å slutte har vært til stedet underveis. Likevel blir organisasjonstilhørigheten beskrevet som sterk, og påvirker ikke jobbkonsulentenes tanker om å slutte. For andre jobbkonsulenter har bedriftens omstilling medført mer konkrete tanker om å slutte. Jobbkonsulentene forteller at omstillingen har medført en større påkjenning tilknyttet jobbkrav, og en mindre opplevelse av jobbressurser. Dette kan derfor indikere hvordan jobbkonsulentene individuelt påvirkes av endringen, og viktigheten av hvordan ledelsen gjennomfører endringen.

Nært tilknyttet jobbkonsulentenes opplevelse av økte jobbkrav, er jobbkonsulentenes følelse av stress. Balansen av arbeidsrelatert stress blir av jobbkonsulentene beskrevet som viktig for både å ivareta helse og et liv utenfor jobben, og er derfor sentral i forståelsen av hvorfor enkelte har tanker om å slutte i bedriften. Jobbkonsulentene er i utgangspunktet utsatt for en stressende hverdag, og er generelt positivt til dette. Jobbkonsulentene mener likevel at

omstillingen har medført mer stress over lang tid, som er utenfor det de opplever som ønskelig eller håndterbart. Studien viser at dette i en viss grad har påvirket jobbkonsulentenes endringskapasitet, og for enkelte i så stor grad at det har gitt konkrete sluttplaner.

Jobbkonsulentenes endringskapasitet er viktig for å kunne håndtere nye endringer i bedriften, og det er grunn til å tro at bedriften må stabilisere, eller forbedre balansen mellom hverdag og endring for jobbkonsulentene for å ikke miste ansatte.

6. Konklusjon

Studiens problemstilling er operasjonalisert gjennom forskningsspørsmål, og empirien er drøftet gjennom det teoretiske rammeverket. Avslutningsvis er det derfor igjen aktuelt å spørre: *hvordan oppleves jobbengasjement blant jobbkonsulentene i en tiltaksbedrift som har hatt rask vekst, og hva har jobbengasjementet å si for turnover?*

Forskningsspørsmål 1: Hva er jobbengasjement, og hvordan oppleves jobbengasjement blant jobbkonsulentene?

Studien viser at jobbengasjement i hovedsak blir beskrevet som et positivt fenomen som bidrar til å skape et godt arbeidsmiljø blant ansatte. Jobbkonsulentenes subjektive oppfatning av begrepet viser til en bred forståelse, og jobbengasjement blir beskrevet gjennom ulike aspekter ved jobben. Spesielt organisasjonstilhørighet blir trukket frem som viktig i beskrivelsen av jobbengasjement, noe som kan antyde at følelsen av jobbengasjement også påvirkes av jobbkonsulentenes opplevelse av tilhørighet til arbeidsplassen. Svekket organisasjonstilhørighet, derimot, vil kunne føre til svekket jobbengasjement.

Studiens empiri trekker spesielt frem ledelse, mellommenneskelige forhold, arbeidsinnhold, anerkjennelse og medvirkning som jobbressurser som i stor grad bidrar til å beskrive jobbkonsulentenes jobbengasjement. Studien viser at jobbressursene som vektlegges varierer fra individ til individ, noe som er naturlig grunnet individuelle forskjeller. Studien viser likevel at jobbkonsulentene har en felles oppfatning av at de mellommenneskelige forholdene i bedriften er spesielt viktige for å oppleve jobbengasjement, både i form av vekst, utvikling og trivsel. Studien viser også at noen jobbkonsulenter trekker frem opplevelsen av manglede tilbakemelding og anerkjennelse fra ledelsen og organisasjonen, som elementer som har medført et svekket jobbengasjement. Til slutt trekkes også jobbinnhold frem som spesielt viktig i beskrivelsen av jobbengasjement, og særlig variasjon i jobben og det å bistå mennesker ut mot et arbeidsliv er spesielt positivt.

Forskningsspørsmål 2: Hvordan oppleves endringene tilknyttet vekst i bedriften for, og hva har det å si for følelsen av jobbengasjement?

Studien viser at jobbkonsulentene i hovedsak opplever omstilling og vekst i bedriften gjennom de mindre endringsprosessene som påvirker dem i hverdagen. Jobbkonsulentene forteller at de i utgangspunktet er positive til endring fordi det skaper dynamikk i hverdagen.

Likevel kommer det frem at jobbkonsulentene opplever at endringsprosessen har vedvart over lang tid, noe som igjen påvirker deres mestringskapasitet.

Enkelte jobbkonsulenter trekker frem at omstillingen har medført mangel på inkludering og eierskap til endringsprosessene. De forteller at dette har resultert i de har blitt presentert for flere endringer som de opplever til dels mangler forankring i virkeligheten, som igjen påvirker de ansatte i form av at ekstra tid går bort på unødvendige forhold. På den andre siden trekker flere jobbkonsulenter frem en opplevelse av inkludering i endringsprosessen, og forteller hvordan dette har medført motivasjon og tillit i omstillingen. Studien indikerer derfor at mangel på inkludering og eierskap medfører et svekket jobbengasjement, mens når disse forholdene er til stedet gir det er sterkere jobbengasjement. Studien viser at omstillingen også har medført at jobbkonsulentene i lengre tid har måtte jobbe utover sine opprinnelige rammer, slik som å ha ekstra deltakere og bruke mye tid på å forholde seg til nye prosedyrer. Anerkjennelse fra organisasjonen og ledelsen for denne type ekstra innsats blir synliggjort av jobbkonsulentene som viktig for å skape jobbengasjement. Studien viser dermed at dersom dette mangler, kan det føre til svekket jobbengasjement.

Alt i alt viser studien at jobbkonsulentene opplever at endringene har vart lenge, og resultatene tyder på at enkelte jobbkonsulenter begynner å bli endringstrette. Dersom jobbkonsulentene «igjen» opplever stabilitet, er det grunn til å tro at denne påvirkningen på jobbengasjementet som kan gå over på sikt.

Forskningsspørsmål 3: Hvilke andre forhold påvirker jobbkonsulentenes følelse av jobbengasjement?

Studiens empiri viser at det er flere forhold som er sentrale i forståelsen av jobbkonsulentenes jobbengasjement. I studiens empiri fremkommer det at spesielt jobbtilfredshet, arbeidsrelatert stress og ekstrarolleatferd har sammenheng med jobbengasjement.

Studien viser at jobbtilfredshet oppleves som viktig for jobbkonsulentene i en hverdag preget av omstilling, og at det i stor grad påvirker konsulentenes opplevelse av jobbengasjement. Studien viser en felles oppfatning blant jobbkonsulentene av at jobbinnhold og det sosiale forholdet til kolleger, på lik linje som jobbengasjement, også er viktig for å beskrive trivsel. Dette begrunnes med at faktorene er viktige for å kunne håndtere høye jobbkrav og arbeidsrelatert stress som følge av omstillingen. Felles for jobbkonsulentene er at det arbeidsrelaterte stresset i perioder oppleves som overkommelig, men at bedriftens omstilling

har medført ekstra stress over lengre tid, noe som igjen påvirker følelsen av jobbengasjement negativt. Viktig å trekke frem er at studien viser at de fleste jobbkonsulentene er villige til å utøve ekstrarolleatferd ovenfor bedriften og ansatte. Felles for jobbkonsulentene er at de ønsker å ha denne atferden fordi de er lojale ovenfor bedriften, og fordi de ønsker å støtte kolleger. Dette kan tyde på at de fleste ansatte generelt sett opplever jobbengasjement. I studien kommer det likevel frem at dette er atferd som jobbkonsulentene i omstillingsperioden ikke lenger opplever som frivillig, men som en forventning.

Forskningsspørsmål 4: Hvordan påvirker følelsen av jobbengasjement intensjoner om turnover, og har omstillingen medført konkrete sluttplaner?

Studien har presentert flere forhold som bidrar til å påvirke jobbkonsulentenes følelse av jobbengasjement både positivt og negativt. Forhold som har medført svekket jobbengasjement blant jobbkonsulentene kan i ulik grad forklare intensjoner om turnover.

Studien viser at jobbkonsulentene som ikke er tilfredse med hvordan de føler seg sett og anerkjent av ledelsen og organisasjonen føler et svekket jobbengasjement. Et av hovedelementene som trekkes frem er mangel på å bli verdsatt som individ med faglig kompetanse og medvirkning. Personene som opplever dette beskriver et svakere jobbengasjement, mens de som opplever at dette er tilstede beskriver et sterkere jobbengasjement. I tillegg blir bedriftens omstillingsprosess nevnt, og her er det også forskjell på om jobbkonsulentene opplever involvering og eierskap i prosessene. Konsulenter som opplever involvering og eierskap opplever også et sterkt jobbengasjement, mens de som ikke gjør det, opplever et svekket jobbengasjement.

Studien har vist at for flere jobbkonsulenter påvirker følelsen av jobbengasjement også intensjoner om turnover. Jobbkonsulentene som forteller at omstillingen har medført en negativ endring i opplevelsen av jobbengasjement i form av mer stress, mindre medvirkning og mangel på anerkjennelse for jobben de gjør, forteller også om tanker om å slutte i bedriften. For enkelte av disse er tankene om konkrete sluttplaner også til stede. Jobbkonsulentene som opplever at omstillingen ikke har påvirket jobbengasjementet, og som begrunner dette i at de har opplevd medvirkning og inkludering i endringen, beskriver en høy organisasjonsforpliktelse og har ingen planer om å slutte i organisasjonen.

Avslutning:

Studien tar utgangspunkt i å forklare hvordan jobbengasjement oppleves blant ansatte i en tiltaksbedrift som har hatt raskt vekst. Oppsummert viser studien at bedriftens omstilling innebærer flere faktorer som bidrar til å påvirke jobbkonsulentenes jobbengasjement, spesielt multiple endringer som fører til endringer i jobbkrav og jobbressurser. I samsvar med tidligere forskning viser studien at jobbressurser er spesielt viktig for å forklare hvordan jobbengasjement oppleves positivt, mens økte jobbkrav i stor grad bidrar til å forklare hvordan jobbengasjement oppleves svekket. Studien viser at når at jobbkonsulentene opplever jobbressurser som sterke enn jobbkrav, indikerer dette at jobbkonsulentene ikke ønsker å slutte i bedriften, mens jobbkonsulentene som opplever svekket jobbengasjement hvor jobbkravene blir for dominerende har intensjoner om å slutte. Et av studiens funn som til dels spriker fra forskningen på jobbengasjement og turnover er hvordan jobbkonsulentene i tiltaksbransjen forholder seg til jobbsikkerhet. I en usikker bransje hvor jobbsikkerheten til en viss grad ikke er til stede, påvirker ikke dette jobbkonsulentene i stor grad, og de fleste beskriver et avslappet forhold til dette. Ikke overraskende viser også studien store individuelle forskjeller.

Alt i alt viser resultatene at medarbeidere tåler omstillinger når faktorer som medvirkning, ressurser og støtte fra kolleger og ledelse er til stedet. Godt jobbinnhold gjør at man også tåler stress og bekymringer uten at det påvirker jobbengasjementet i stor grad. Å bygge på dette er derfor et konstruktivt råd til bedriften som er studieobjektet for denne studien.

Studien tar for seg jobbengasjement i en kompleks bedrift på et relativt generelt grunnlag. Ansattes bemerkninger om ulikheten mellom tiltakene, som i stor grad ledes under samme forutsetninger, er interessant for videre forskning. Finnes det ulike faktorer som påvirker jobbkonsulentene i de ulike tiltakene? Har eksempelvis jobbkonsulentene i avklaring andre behov for å oppleve jobbengasjement enn jobbkonsulentene i de andre tiltakene? Dette er interessante spørsmål som bunner i respondentenes opplevelser av ulike forutsetninger for å jobbe i de ulike tiltakene.

7. Litteratur

- Aarø, L. E. (2016). Motivasjon i arbeidslivet In S. Einarsen & A. Skogstad (Eds.), *Den dyktige medarbeider - behov og forventninger* (2 ed., pp. 101-126). Bergen Fagbokforlaget
- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier : forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Arbeidstilsynet (ukjent). Omstilling.
<https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/omstilling/#>
- Christensen, M. (2011). Positiv psykologi og engasjement på jobben In P. Ø. Saksvik (Ed.), *Arbeids- og organisasjonspsykologi - Aktuelle tema til inspirasjon og for et bedre arbeidsliv* (3 ed., pp. 112-133). Latvia Cappelen Damm Akademisk.
- Dalton, D. R., Todor, W. D., & Kranckhardt, H. F. (1982). Antecedents of grievance filing behavior: Attitude/behavioral consistency and the union steward. *Academy of Management Journal.*, 25(1), 158-169.
- Danielsen, I. H., Nordvik, H. & Saksvik, P. Ø. (2011). Individuell karriere og lojalitet i bedriften – motstridende interesser? In P. Ø. Saksvik (Ed.), *Arbeids- og organisasjonspsykologi - Aktuelle tema til inspirasjon og for et bedre arbeidsliv* (3 ed., pp. 160-185). Latvia Cappelen Damm Akademisk.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Furunes, T., Van der Heijden, B.I.J.M & de Lang, A.H. (2014). Strategisk HRM og endring i organisasjoner In A. L. Mikkelsen, Thomas (Ed.), *Strategisk HRM 2 - HMS, etikk og internasjonale*
- Gjørø, Å. (2016). Casestudier som metodisk tilnærming i organisasjons- og ledelsesstudier. Hentet fra: <http://hdl.handle.net/11250/281866>. 08.april.2018
- Grønmo, S. (2004). Samfunnsvitenskapelige metoder. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.

- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg. ed.). Oslo: Abstrakt forl.
- Jaros, S. J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 319- 337
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Maslach, C., Schaufeil, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-442.
- Matthiesen, S. B. (2016). Arbeidsglede i hverdagen: Hva skaper jobbtilfredshet og jobbegasjement hos arbeidstakerene In S. S. Einarsen, Anders (Ed.), *Den dyktige medarbeider - behov og forventninger* (2 ed., pp. 167-191). Bergen Fagbokforlaget.
- Melberg, K., & Mikkelsen, A. (2014). Strategisk HRM og endring i organisasjoner In A. L. Mikkelsen, Thomas (Ed.), *Strategisk HRM 2 - HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (pp. 356-398): Cappelen Damm Akademisk.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3).
- Meyer, J.P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2011). *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforl.
- Mikkelsen, A. (2014a). Hva bør HRM-medarbeidere og ledere vite om motivasjon? In A. L. Mikkelsen, Thomas (Ed.), *Strategisk HRM 2 - HMS, etikk og internasjonale* (s.33-77). Oslo: CAPPELEN DAMM AS.
- Mikkelsen, A. (2014b). Jobbanalyser og jobbdesign. In A. L. Mikkelsen, Thomas (Ed.), *Strategisk HRM 2 - HMS, etikk og internasjonale* (s.78-110). Oslo: CAPPELEN DAMM AS.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Regjeringen (2018). Politisk plattform for en regjering utgått av Høyre, Fremskrittspartiet og Venstre. Jeløya, 14. januar 2018. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/e4c3cfd7e4d4458fa8d3d2bb1e43bcbb/plattform.pdf>.

- Richardsen, A. (2008). Hva skal til for å øke arbeidsglede og motivasjon? En undersøkelse av jobbengasjement i helse- og omsorgsykker. *Norsk psykologforening*, 45(3), 249-257.
- Sander, K. (2017, 4. november). Validitet. Hentet fra: <https://estudie.no/validitet/>
- Skogstad, A., & Einarsen, S. (2016). Den gode medarbeider: Høy kompetanse og ekstraordinær innsats. In A. Skogstad & S. Einarsen (Eds.), *Den dyktige medarbeider - behov og forventninger* (pp. 147-165). Oslo: Fagbokforlaget.
- Slinning, E., Haugen, R., Finnema, C., & Keeping, D. (2011). *Helsefremmende lederskap : slik leder de beste*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893-917
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction : application, assessment, cause, and consequences*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Stenskaer, I. & Haueng, A.C. 2016. Omstilling. Den uforutsigbare gjennomføringsfase. Bergen: Fagbokforlaget
- Sætren, G. (2011, 28. april). Endringstretthet. Hentet fra: <http://orgpsykbloggen.blogspot.com/2011/04/endringstretthet.html>
- Wasti, S. A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 303-321.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research : design and methods* (5th ed. ed.). Los Angeles, Calif: SAGE.
- Wall, T.D. & Clegg, C. W. (1998). Job design, I C.L. Cooper og C. Argyris (red.) *The concise Blackwell encyclopedia of management*. Oxford: Blackwell.

8. Vedlegg

Vedlegg 1: Informert samtykke

FORESPØRSEL OM DELTAKELSE I INTERVJU I FORBINDELSE MED MASTEROPPGAVE /VED BRITA-SIREN KROKEN HAGEN

Jeg er masterstudent i endringsledelse ved Universitet i Stavanger, og er nå i gang med min avsluttende masteroppgave. I den forbindelse har jeg fått godkjenning av (anonymisert) til å bruke (anonymisert) som organisasjon for min studie. Tema for oppgaven er hvordan ansatte i et selskap preget av hyppige endringer og uforutsigbarhet opplever jobbtilhørighet og engasjert forpliktelse til organisasjonen, samt hvordan ansatte opplever intensjoner om turnover i en organisasjon i denne typen bransje. Målet er at masteroppgaven også skal hjelpe (anonymisert) med å utvikle seg som organisasjon.

I den forbindelse ønsker jeg å bruke jobbkonsulenter ved de ulike (anonymisert -kontorene som respondenter (foruten de nye som er overtatt av (anonymisert)). Akkurat antall respondenter vil vurderes fortløpende etter behov. Resultatene i oppgaven vil ikke presenteres på en slik måte at det kommer frem hvilket regionskontor respondenten kommer fra, og ingen respondenter skal kunne bli gjenkjent i den ferdige oppgaven. Intervjuet vil vare mellom 45-70 minutter, og jeg vil bruke båndopptaker og ta notater mens vi snakker.

Det er frivillig å være respondent i prosjektet, og du har når som helst muligheten til å trekke samtykkeerklæringen fra prosjektet uten å måtte begrunne dette nærmere. Alle innhentende opplysninger i intervjuene vil behandles og brukes konfidensielt av undertegnede, og ikke av (anonymisert). Opplysningene vil anonymiseres og opptakene slettes når oppgaven er ferdig, innen utgangen av 2018.

Dersom du ønsker å delta på intervju tilknyttet denne masteroppgaven, er det fint om du signerer samtykkeerklæringen, og sender i retur på epost. Tid og sted avtales nærmere.

Hvis det er noen spørsmål tilknyttet dette prosjektet, ta kontakt med undertegnede på telefon 90751720, eller på epost britasirenh@hotmail.com. Du kan også ta kontakt med min veileder, Einar Bransdal på epost: ekbran@broadpark.no.

Hilsen

Brita-Siren Kroken Hagen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt informasjon om Brita-Siren K. Hagen sitt mastergradsprosjekt og er villig til å delta.

Sted/dato _____

Signatur _____ Tlf _____

Vedlegg 2: Intervjuguide

Jeg gir informasjon om prosjektet (inndeling av temaer, min rolle, om informert samtykke, anonymitet, bedrifts rolle i studien, og at intervjuet vil bli tatt opp på bånd, m.m).

1. Endring og jobbsikkerhet

- Kan du gi noen eksempler på både store og små endringer du har vært usatt for i din tid i bedriften?
- Hvordan opplever du at endringene som skjer i bedriften påvirker deg i det daglige? (trivsel, mistrivsel, stress, medvirkning,)
- Hvordan opplever du at du medvirker i arbeid med endringer i bedriften?
- Hva legger du i ordet jobbsikkerhet? (Anbudsrunder)
- Hvordan opplever du jobbsikkerhet i ditt ansettelsesforhold? Hvordan påvirker dette hverdagen din?

2. Jobbengasjement:

- Hva forbinder du med ordet jobbengasjement?
- Hva mener du skal til for å ha et godt jobbengasjement?
- Føler du deg engasjert i jobben din og eventuelt hvorfor/hvorfor ikke?
- Hva fører til at du opplever en endring i jobbengasjementet? Eksempler fra ansettelsesforholdet?
- Hvordan opplever du at endringer i bedriften og uforutsigbarhet påvirker din opplevelse av jobbengasjement?

3. Engasjert forpliktelse/organisasjonstilhørighet

- Hva legger du i ordet organisasjonstilhørighet?
- Hva skal til for at du føler organisasjonstilhørighet?
- Hvordan vil du beskrive din tilhørighet til arbeidsplassen?
- Hvilke faktorer kunne økt din følelse av tilhørighet?
- På hvilken måte bidrar bedriften til å skape tilhørighet?
- Påvirker endringer og uforutsigbarhet i jobben din følelse av tilhørighet?
- Kan du beskrive hvordan du forholder deg til påstanden:
«det er viktig for meg å bli værende i organisasjonen»

- Kan du beskrive hvordan du forholder deg til påstanden:
«Jeg tror på og står for de verdiene og målene bedriften har»
- Kan du beskrive hvordan du forholder deg til påstanden:
«Jeg er villig til å gjøre en betraktelig innsats for organisasjonen»

4. Jobbtilfredshet

- Hva betyr jobbtilfredshet for deg?
- Hva skaper trivsel i din jobb?
Faktorer som påvirker trivselen negativt?
Noe som kunne bidratt til å øke trivsel?
- Hva er de viktigste motivasjonsfaktorene i ditt arbeidsforhold?
- Hvordan opplever du stress i din jobbhverdag?
Er det positivt eller negativt stress?
Hva øker stress/hva minsker stress?
- Hvordan opplever du kravene som stilles til deg i din stilling?
(Jobbkraav kan for eksempel være arbeidsmengde, tid satt av til å løse arbeidsoppgaver og balanse i forholdet mellom hjem og arbeid).
- Kan du beskrive hvordan du forholder deg til påstanden:
«jeg har gjort, eller gjør ofte et personlig valg om å yte noe ekstra utover det som forventes av meg i stillingen»

5. Turnover

- Hvordan forholder du deg til påstanden:
«jeg tenker ofte på å slutte i jobben min»
Hvorfor? Hva påvirker dette?
- Hvordan forholder du deg til påstanden:
«jeg planlegger å finne en annen jobb i det neste året».
- Hvorfor har du denne jobben?

Andre ting du anser som viktig tilknyttet temaene vi har snakket om, som du ikke har fått muligheten til å si?