



# **Jobbtilfredshet i tannhelsetjenesten:**

## **Psykologiske klimafaktorer som prediktorer for jobbtilfredshet**

Hovedoppgave til Cand. Psychol. graden av

Stig Magnus Sandberg

Erik Magnus Øysteinson Eldevik

Veiledere:

Monica Martinussen

Hugo Smith-Meyer

Førsteamanuensis

Organisasjonspsykolog

Institutt for psykologi  
Det samfunnsvitenskapelige fakultet  
Universitetet i Tromsø

## Forord

Idéen om å skrive hovedoppgave innen arbeids- og organisasjonspsykologi ble da vi skrev en semesteroppgave høsten 2006 på området. Veileder Monica Martinussen introduserte oss da for dette feltet. Semesteroppgaven gav oss en motivasjon for å gå videre med hovedoppgave innen samme feltet høsten 2007.

Hugo Smith-Meyer hadde tilgang til ulike datasett som kunne danne grunnlag for ulike oppgaver. Han satte oss i kontakt med organisasjonspsykolog Martin Jenssen i Troms Fylkeskommune som var ansvarlig for datagrunnlaget fra tannhelsetjenesten i samme fylke. Takk til Hugo Smith-Meyer som tok initiativ til dette prosjektet og viste optimisme i forhold til oppgaven.

Vi fikk tilsendt datamaterialet og normdata fra Humetrica som igjen dannet det statistiske grunnlaget for vår studie.

Våre veiledere Monica Martinussen og Hugo Smith-Meyer er godt kjent med forskning og praksis innenfor arbeids- og organisasjonspsykologi. De har hjulpet oss med de vanligste utfordringene på dette feltet, samt kommet med sine innspill underveis i skriveprosessen. Vi vil rette en stor takk til Monica Martinussen for veiledning i forhold til statistiske analyser og nyttige tilbakemeldinger på oppgaven generelt.

Vi vil også rette en takk til Martin Jenssen som gav oss tilgang på datamaterialet fra tannhelsetjenesten i Tromsø Fylkeskommune. Takk til Bengt Andreassen, Frank Vikan og Arnt Olav Storeng i Humetrica som har gitt oss tilgang på måleinstrumentet, samt de norske normene for dette instrumentet. Videre vil vi takke alle de ansatte i tannhelsetjenesten som stilte opp i Troms fylkeskommunes klimaundersøkelse.

Til slutt vil vi takke våre respektive samboere og familie for den støtte og forståelse de har vist i arbeidsprosessen.

Kandidater: Stud. Psychol. Stig Magnus Sandberg  
Stud. Psychol. Erik Magnus Øysteinson Eldevik

Tittel: Jobbtilfredshet i tannhelsetjenesten: Psykologiske klimafaktorer som prediktorer for jobbtilfredshet

Grad: Hovedoppgave til graden Cand. Psychol., Institutt for psykologi, Det samfunnsvitenskapelige fakultet, Universitetet i Tromsø

År: 1. november 2007

### Sammendrag

Formålet med denne studien var å undersøke oppfatninger av sentrale arbeidsmiljøfaktorer og jobbtilfredshet hos de ansatte i tannhelsetjenesten i Troms fylkeskommune. Til sammen 206 ansatte i ulike funksjoner i tannhelsetjenesten besvarte anonymt et spørreskjema som kartla de ansattes vurdering av sentrale aspekter ved arbeidsklimaet målt ved Humetricas Organisasjons Analyse (HOA). Resultatene for Tannhelsetjenesten ble sammenlignet med norske normer for måleinstrumentet, og resultatene indikerte at de ansatte skårte signifikant høyere på dimensjonene Jobbtilfredshet, Ledelse, og Teamwork sammenlignet med den norske normen. For dimensjonen Medvirkning, som angir de ansattes innflytelse og autonomi i forhold til egen arbeidssituasjon, var det ingen signifikant forskjell i forhold til normtallene. Det var sterke sammenhenger mellom Jobbtilfredshet og de ulike klimafaktorene målt ved HOA. En modell for å predikere grad av jobbtilfredshet ble undersøkt ved hjelp av en hierarkisk regresjonsanalyse, der faktorene Medbestemmelse, Teamwork og Ledelse inngikk som uavhengige variabler. Til sammen 46 % av variansen i jobbtilfredshet ble predikert ut fra disse variablene.

## Innledning

”Nordmenn mest fornøyd på jobb” var overskriften i en artikkel på en av Aftenpostens nettsider. Utspillet ble begrunnet med en undersøkelse gjennomført av EU-instituttet European Foundation i 2007. Norge var det landet som viste seg å ha de mest fornøyde arbeidstakerne, med ni av ti nordmenn som var tilfreds med jobben.

Fylkesrådet i Troms har vedtatt at det skal gjennomføres årlige arbeidsmiljøkartlegginger for alle enheter i Troms fylkeskommune fra og med året 2007. Tannhelsetjenesten i Troms fylkeskommune er den første enheten som gjennomfører kartleggingen. Kartleggingen tar på den ene siden ”temperaturen” på arbeidsmiljøet, og legger på den andre siden grunnlaget for at både medarbeidere og ledelsen kan arbeide systematisk med tiltak for å utvikle og forbedre sitt arbeidsmiljø.

Systematisk kartlegging av faktorer som ligger til grunn for jobbtilfredshet har tradisjonelt sett har vært et stort forskningsfelt innenfor arbeids- og organisasjonspsykologien (Kaufmann & Kaufmann, 1998). Jobbtilfredshet har vært ansett som et mål i seg selv og ikke bare som et middel for å fremme høyere ytelse av arbeidskraften, redusere fravær og personalgjennomtrekk samt sørge for at arbeidsmiljøet er i samsvar med lovverket (jf. Arbeidsmiljøloven § 4, 2005). Fra et vitenskapelig synspunkt kan det være avklarende å undersøke hvordan den ansattes oppfatning av sitt arbeidsmiljø henger sammen med Jobbtilfredshet.

Formålet med denne studien er å kartlegge sentrale aspekter ved arbeidsmiljøet i tannhelsetjenesten i Troms. Hovedfokus vil være på å undersøke jobbtilfredshet og hvilke faktorer som predikerer tilfredshet hos de ansatte.

### *Teoretiske perspektiver på jobbtilfredshet*

Det er mange definisjoner av jobbtilfredshet. Conrads definisjon innebærer et samsvar mellom hva individet oppfatter at det trenger og hvilke belønninger de mottar fra jobben (Conrad, Conrad & Parker, 1985). Denne definisjonen tok i betraktning at det ikke nødvendigvis var de ”objektive” realitetene de ansatte forholdt seg til, men snarere ens psykologiske forventning og imøtekommelse av disse. En annen definisjon, som var gitt av Gruneberg (1976) fokuserte på ”alle de følelsene et individ har om jobben sin”. Mens Conrad og kollegers (1985) definisjon konsentrerte seg mest om de kognitive aspektene, så fokuserte Gruneberg på affektene

som et sluttprodukt av disse kognitive prosessene. Dette ble oppsummert i Lockes definisjon (1976) hvor jobbtilfredshet var en positiv emosjonell tilstand som et resultat av individets vurdering av jobben eller jobberfaringer. Videre var jobbtrivsel avhengig av arbeidsmiljøet, mulighet til å få innfridd forventningene og det å oppnå verdier som var forenelige med individets behov (Østlyngen, Storjord, Stellander & Martinussen, 2003). Kort sagt har jobbtilfredshet blitt beskrevet som i hvilken grad folk liker (tilfredshet) eller misliker (utilfredshet) jobben sin (Spector, 1997). Spector har beskrevet jobbtilfredshet som en holdningsvariabel (1997).

Videre kunne jobbtilfredshet ansees som en global følelse eller som relaterte holdningskonstellasjoner rundt ulike fasetter eller aspekter ved jobben. Den globale tilnærmingen ble brukt da den helhetlige holdningen var av interesse, mens fasett-tilnærmingen ble anvendt for å kunne utforske hvilke deler av jobben som bidro til jobbtilfredshet og til vantrivsel (Lu, While & Barriball, 2005).

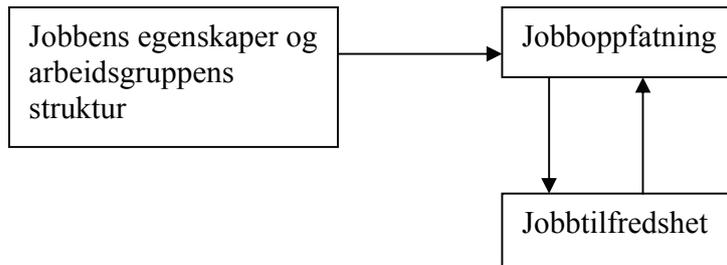
I litteraturen var det flere generelle teorier om jobbtilfredshet. Noen teorier, som innholdsteoriene, ser på *hvorfor* folk arbeider (motivasjon), mens andre ser på *hva* som gjør at noen jobber ekstra hardt, eller er mer utholdende i arbeidet (Chmiel, 2006). Sistnevnte ble kalt for prosessteori. Innholdsteoriene vil ikke bli utdypet ettersom disse i liten grad var relatert til jobbtilfredshet. For å kunne gi bedre prediksjoner har det vært en tendens til å gå fra generelle teorier til mer domenespesifikke modeller som integrerte komponenter fra ulike teorier. Disse mer generelle modellene vil kort presenteres før den spesifikke modellen for denne studien blir inngående presentert.

### *Jobbtilfredshet som prediktor eller som konsekvens av arbeidsmiljøet*

Jobbtilfredshet er en variabel som kan sees ut fra flere perspektiver. Jobbtilfredshet kan ansees som en prediktor, som kan forutsi hvordan andre relevante faktorer i en organisasjon endrer seg som følge av en endring i jobbtilfredshet; det har en verdi i seg selv at ansatte er tilfredse på jobben og at de finner ”det gode arbeidslivet” i sin hverdag; til slutt kan jobbtilfredshet sees på som en konsekvens av og determinert av andre faktorer i arbeidsmiljøet.

James og Tetrick (James & McIntyre, 1996) har beskrevet flere kausale modeller for å forklare samspillet mellom de faktiske forhold i arbeidsmiljøet, den ansattes oppfatning av disse forholdene og konsekvensene dette har for jobbtilfredshet. Videre har de argumentert for

anvendelsen av én spesifikk modell, den postkognitive modellen (se Figur 1). Med dette mener de at jobboppfatning forårsaker jobbtilfredshet samtidig som at det er en gjensidig (eng. ”reciprocal”) kausalitet mellom disse to variablene. Med dette menes det at både jobboppfatning kan forårsake jobbtilfredshet, men at også jobbtilfredshet kan forårsake jobboppfatning.



Figur 1. En kausal modell som relaterer jobbens egenskaper og arbeidsgruppens struktur til jobboppfatning og jobbtilfredshet (James & McIntyre, 1996).

Det er mulig å anse jobbtilfredshet som en prediktor til andre faktorer i en organisasjon. Fra et mer overordnet perspektiv kan jobbholdninger defineres som bestående av flere faktorer: jobbtilfredshet, jobbinvolvering og organisasjonsforpliktelse (Parker, Baltes, Young, Huff, Altmann, Lacost et al., 2003). Positive jobbholdninger har vist seg å kunne predikere fravær (Muchinsky, 1977), turnover (intensjon om å slutte i jobben) (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000; Hom, Caranikas-Walker, Prussia & Griffeth, 1992), Borgerskap ("Citizenship") (Organ, 1988) og prestasjon (Iaffaldano & Muchinsky, 1985; Judge, Thoreson, Bono & Patton, 2001). Dette kan tyde på at Jobbtilfredshet også har en verdi utover sin egenverdi. For å kunne bidra til at tannhelsetjenesten kan tilby en god kvalitet på sine tjenester, kontinuitet blant de ansatte og engasjement, så er det viktig å kartlegge faktorer som er relatert til jobbtilfredshet.

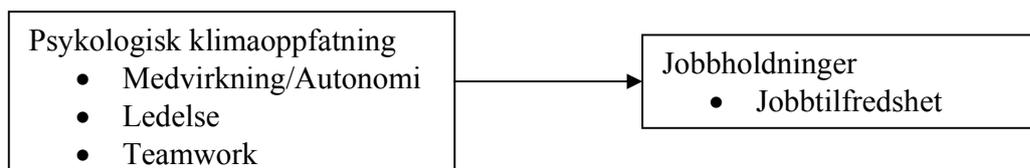
#### *Parker-modellen*

I en meta-analyse har Parker og kolleger (2003) undersøkt hvordan den ansattes psykologiske klimaoppfatning av organisasjonen påvirker jobbholdning i form av jobbtilfredshet. Modellen har basert seg på aggregerte data fra 94 studier med 121 uavhengige utvalg som totalt

innebærer en utvalgsstørrelse på 65 830 ansatte. Disse var hentet fra både små og store organisasjoner, privat såvel som offentlig sektor samt i hovedsak basert på amerikanske utvalg.

Undersøkelsen deres viste at det var manglende overensstemmelse (blant de tidligere undersøkelsene) i måten klimabegrepet ble brukt på. Parker og kolleger (2003) oppdaget også at det var manglende bruk av et konsistent begrepsapparat for klimamål. Forskningsfeltet var preget av et manglende samsvar mellom den psykologiske klimaoppfatning, teori og begreper, samt de statistiske analysene. Likevel fant de at de psykologiske klimafaktorene (oppfatning av arbeidsmiljøet) hos den ansatte, hengte sammen med jobbholdningene deres.

Videre mente Parker og kolleger (2003) at den psykologiske klimaoppfatningen påvirker jobbtilfredshet. De definerte psykologisk klimadimensjoner ut fra fem klimadimensjoner hvorav fire av disse var basert på James og James (1989). Parker og kolleger (2003) inkluderte faktoren organisasjon, mens James fire faktorer er fundert i en konfirmatorisk faktoranalyse og kan dermed anees for å ha god begrepsvaliditet. Parkers fem klimafaktorer var ledelse (støtte og fasilitering), rollestress (og mangel på opplevd harmoni), jobb (utfordring, medvirkning og autonomi), arbeidsgruppe (samarbeid og vennlighet) og organisasjonen (innovasjon, åpenhet rundt informasjon og lederens oppmerksomhet (eng. ”management awareness”). Figur 2 viser et utvalg av faktorer som er basert på Parker-modellen.



Figur 2. Effekten av de ulike psykologiske klimaoppfatningene på jobbholdninger. Basert på Parker-modellen (Parker et al., 2003).

### *Konvergerende evidens for Parkers modell*

Det finnes flere modeller for hvilke faktorer som påvirker jobbtilfredshet. Locke og Lathams (1990) modell som omhandler jobbtilfredshet var basert på både eksperimentelle og korrelasjonelle studier. De viste til at deres modell lignet på en annen modell utviklet uavhengig

av dem, Katzell og Thompsons (1992) modell. Sistnevnte var utelukkende basert på korrelasjonelle data fra feltstudier i organisasjoner. Locke og Latham uttrykte at likheten mellom de to modellene tydet på en genuin konvergens i evidens, og en sterk konsensus rundt de faktorene, som i alle fall på et mikronivå, kunne føre til en effektiv og suksessfull organisasjon (Locke & Latham, 1990). Katzell og Thompsons modell var igjen konsistent med Parker (Parker et al., 2003). Med bakgrunn i den konvergerende evidens som støtter opp under Parker-modellen blir denne et naturlig utgangspunkt for å undersøke jobbtilfredshet og hvilke klimafaktorer som kan predikere tilfredshet hos de ansatte.

I motsetning til det deskriptive fokus til organisasjonsklima har organisasjonskultur et normativt fokus som forsøker å fange medlemmenes verdier, antagelser og tro ("beliefs") for hvordan det er passende å tenke, handle og oppføre seg (Rousseau, 1990; Sackmann, 1991; Schein, 1990). Schein mente at organisasjonsklima var en overflate-manifestering av organisasjonskulturen. Under overflaten vil medlemmenes verdier og deres foreskrevne "trossetninger" ("beliefs") bli kodifisert inn i organisasjonens strukturer, systemer og prosesser som siden veileder den kollektive adferd. Dette kan måles som og registreres som en organisasjonell klimapersepsjon (Schein, 1990).

Organisasjonsklima refererer til oppfatninger av organisasjonens praksiser og prosedyrer, eller "hvordan ting gjøres her", som er delt blant dets medlemmer (Schneider, 1975), og som gir en indikasjon på de institusjonaliserte normative systemer som veileder adferd (Schneider & Reichers, 1983). Organisasjonsklimaet kan si noe om det deskriptive ved organisasjonen, mens organisasjonskulturen kan fortelle noe om de normative aspektene.

### *Medvirkningsfaktorer/autonomi*

Innledningsvis ble jobbkarakteristika trukket frem som sentrale faktorer for å forklare jobbtilfredshet. Hackman og Oldham (1978) mente at autonomi var en av disse faktorene som hengte sammen med jobbtilfredshet. Noen studier har vist at det var høyere jobbtilfredshet blant de ansatte som stod fritt til å velge egne arbeidsmetoder, sette opp egne avtaler, samt sette opp egne målsetninger for arbeidet sitt (Arnold, 2005). Ansatte som utøvde innflytelse, og selv hadde muligheten til å styre sin egen arbeidssituasjon, var i større grad tilfreds med jobbsituasjonen. I en studie blant allmennpraktiserende leger i Australia kom det fram at jobbtilfredshet hang sammen med deres opplevelse av kontroll i jobbsituasjonen (McGlone & Chenoweth, 2001). De

forklarte dette funnet med at en lav jobbtilfredshet hos de ansatte til en viss grad var påvirket av deres tro på at kontrollen i jobbsituasjonen var lav, samt at det var en økende tendens til at administrasjonen stod utenfor og la føringer på deres praksis.

Karasek (1979) mente at jobbkrav eller arbeidsbelastning kan begrense den ansattes kontroll i jobbsituasjonen. Det kan oppstå vansker i jobbsituasjonen når jobbkravene er høye, samt når jobbkontrollen blir lav. Karasek (1979) mente da at jobben var såkalt aktiv, dersom stillingen hadde høye jobbkrav, sammen med et stort handlingsrom for utførelse. Karasek (1979) tenkte seg at en ”aktiv jobb” førte til at den ansatte utviklet forbedringer av nye måter å gjøre arbeidsoppgavene sine på. Karasek (1979) fant i sin undersøkelse at en kombinasjon av høye jobbkrav, sammen med et lite handlingsrom, førte til lav jobbtilfredshet hos de ansatte, og at høye jobbkrav og et stort handlingsrom skapte en jobbtilfredshet hos de ansatte. ”Passive jobber” ble kjennetegnet av lave jobbkrav og et begrenset handlingsrom. Dette førte igjen til lav jobbtilfredshet.

### *Ledelsesfaktorer*

I en klassisk studie fra 1939, ville Lewin, Lippitt og White undersøke hvordan ulike lederstiler var med på å konstruere og forme det sosiale klimaet i en gruppe. Lewin og kolleger (1939) identifiserte tre forskjellige lederstiler i denne studien: autokratisk, la-det-skure mentalitet og demokratisk lederstil. Den autokratiske lederstilen var karakterisert av at lederen tok avgjørelser uten å forhøre seg med de andre i gruppen. I den andre formen for lederstil, i la-det-skure mentaliteten, var lederens involvering i gruppens beslutninger minimal. Medlemmene tok da sine egne avgjørelser uten innblanding fra lederen. I den demokratiske formen for lederstil, var lederen inkluderende overfor de andre i gruppen, og medlemmene kom fram til felles enighet om hvordan de vil gå videre i prosessen. Resultatene av denne studien viste at medlemmene av den autokratiske gruppen underkastet seg lederen, og utviklet en fiendtlig, aggressiv og apatisk holdning overfor lederen og gruppeprosessen. Lewin og kolleger (1939) forklarte dette funnet med at den autokratiske lederstilen dannet et sosialt klima som førte til ansenthet hos medlemmene, samt at lederstilen kunne begrense medlemmenes handlingsrom (lav kontroll), og at gruppestrukturen da ble ”stiv og streng”.

Den autokratiske lederstilen fungerte bra når det ikke var nødvendig med innspill fra medlemmene i gruppen eller da beslutningen allerede var tatt av ledelsen. Videre fungerte

lederstilen bra dersom motivasjonen hos medlemmene ikke syntes å være negativt påvirket av den. La-det-skure mentaliteten fungerte bra når medlemmene var i stand til, og motivert for å ta deres egne beslutninger, og dersom det ikke var nødvendig å koordinere handlingene seg i mellom. Den demokratiske lederstilen virket å være den lederstilen som de fleste deltagerne i eksperimentet foretrakk. Spesielt dersom de hadde hatt en autokratisk leder i forkant av den nye demokratiske lederen. Lewin og kolleger (1939) trakk fram at den demokratiske lederstilen kunne skape vansker dersom det var mange meninger hos medlemmene samt når det var uklart hvordan de skulle gå fram for å strekke seg etter gruppens målsetning.

Tradisjonelt har begrepet lederskap blitt inndelt i to ulike slag. På den ene er det transaksjonell lederskap, mens på den andre siden er det transformerende ledelse (Burns, 1978). Transaksjonell lederskap omhandler en form for bytteprosess der lederen frembyr en eller annen form for belønning (for eksempel penger eller prestisje), dersom de ansatte gjorde som de ble bedt om (Fischer & Sortland, 2001). De ansatte var innenfor en slik ramme innstilt på å følge visse retningslinjer som de på forhånd var blitt enige om å gjennomføre. Dersom de ansatte fulgte denne kontrakten fra utgangspunktet og frem til det endelige resultatet, så kunne de forvente seg å få en eller annen form for belønning.

I en slik oppfatning av lederskap har det kommet frem at denne formen for ledelse synes å være noe begrenset for enkelte organisasjoner, nettopp fordi den daglige virksomheten foregår innenfor visse allerede fastlagte rammebetingelser. Enkelte organisasjoner kan ha behov for å omstille eller utvide rammebetingelsene noe som kan være vanskelig innenfor et slikt lederskapsparadigme, nettopp fordi virksomheten fant sted innenfor rammene.

Transformasjonell ledelse handler om en prosess der lederen bearbeider egne og andres motivasjon og målsetninger, slik at disse kan smelte sammen til konkrete handlinger (Fischer & Sortland, 2001). På denne måten kan de ansattes handlinger føre frem til ønsket forandring av organisasjonen og dens virksomme prosesser. Denne formen for ledelse innebærer å utvide rammene for virksomheten i organisasjonen gjennom et ønske om å tilfredsstille de behovene for forandring som var tilstede. For å kunne stimulere de ansatte til å strekke seg etter de langsiktige målene, sammen med konkrete delmål, kan lederen benytte seg av ulike virkemidler (Fischer & Sortland, 2001). Kaufmann & Kaufmann (1998) mente at det som var det mest fremtredende ved transformasjonell ledelse var at lederen formulerte en visjon overfor de ansatte.

Å ha en visjon er et viktig aspekt for lederskap, samt at lederen har en evne til å kunne overføre denne på en klar måte (de Vries, 2004). En visjon er en levende forestilling hos de ansatte om en fremtidig måltilstand som de kunne oppnå gjennom samarbeid i organisasjonen. Det var viktig at denne visjonen ble fulgt opp av konkrete planer og handlingsstrategier (misjoner) for å komme nærmere målet. Lederskap dreier seg om å gjøre ”de rette tingene”, mens administrering (eng. ”management”) handler om å ”gjøre tingene rett” (Covey, 1989; Chmiel, 2006). I denne sammenhengen var utvikling av en visjon sentralt for at de ansatte har en mulighet til å kunne gjøre ”de rette tingene” i organisasjonen. Kaufmann & Kaufmann (1998) trakk frem viktigheten med å tiltrettelegge forholdene for de ansatte, slik at de ansatte til en hver tid har oversikten, sammen med kunnskap om hvordan de skal kunne komme seg fram til den endelige måltilstanden.

Innenfor organisasjonspsykologisk litteratur blir en leder oppfattet som en sentral skikkelse i en organisasjon som står i spissen for den daglige virksomheten. Bass (1990) beskrev gode ledere som rollemodeller overfor sine medarbeidere. Gode ledere har høye etiske og moralske innstillinger, og forsøker å unngå bruk av makt, med mindre det er nødvendig for å lede de ansatte inn på den riktige kursen. Gode ledere utveksler meninger og gir sine medarbeidere utfordringer. Bass (1990) har registrert en stor grad av teamwork hos gode ledere, sammen med et miljø som bar preg av entusiasme og optimisme. Lederne inviterte sine medarbeidere til å være med på å skape visjoner og misjoner for organisasjonen. Gode ledere delegerte oppgavene til sine medarbeidere for å skape vekst og utvikling hos sine medarbeidere (ikke for å spare tid). Gode ledere stimulerte medarbeidere til å være innovative og kreative for å stille opp spørsmål, samt omformulere og ta tak i gamle problemstillinger (etablert kultur) for å finne nye innfallsvinkler. De ansatte medvirket i både analyse og problemløsning. Bass (1990) mente videre at gode ledere viser omsorg gjennom å være oppmerksom på de ansattes personlige behov for vekst samt å være en veileder for de ansatte i organisasjonen.

En studie som tok for seg jobbtilfredshet, med datamateriale fra både privat og offentlig sektor, tydet på at *deltagende* lederskap gav økt jobbtilfredshet for arbeidstagerne (Kim, 2002). Deltagelse ble definert som en prosess hvor innflytelse var delt blant de ansatte, som ellers var på nivåer i organisasjonshierarkiet (Locke & Schweiger, 1979; Wagner, 1994). Videre innebar deltagende lederskap å utøve en balansering mellom ledernes og deres underordnedes involvering i informasjonsprosessering, beslutningstaking og problemløsning (Wagner, 1994).

*Teamwork-faktorer*

I de siste 10-15-årene har teamwork blitt mer vanlig dersom de funksjonelle grensene mellom de ansatte har blitt mindre avgjørende, samt i organisasjoner hvor prosjektarbeid har krevd ulike former for ekspertise og erfaring (Arnold, 2005). Forskere har i denne sammenhengen notert at ansatte som var en del av et såkalt selvstyrt "team" (self-managing) gav uttrykk for mer jobbtilfredshet, sammenlignet med andre "team" (Cohen & Ledford, 1994).

van Mierlo, Rutte, Kompier og Doorewaard (2005) foretok en meta-analyse av studier på jobbtilfredshet i forhold til teamwork. Ut av 13 kvasi-eksperimentelle studier som tok for seg jobbtilfredshet var det i ni av disse en positiv sammenheng mellom jobbtilfredshet og selvstyrte lag (eng. "self-managing team"); i tre av studiene var det ingen sammenheng; og i én studie var det en negativ sammenheng (van Mierlo et al., 2005). Jobbtilfredshet var den eneste variabelen som konsekvent var relatert til innføringen av selvstyrte lag (van Mierlo et al., 2005). Andre variabler som ble sett i sammenheng med jobbtilfredshet, men som ikke var gjennomgående, var organisasjonsforpliktelse (eng. "commitment"), arbeidsmotivasjon og fravær fra arbeidsplassen.

Teamwork har vist seg å skille seg fra vanlige arbeidsgrupper på to karakteristiske måter. For det første var teammedlemmene avhengige av hverandre (Arnold, 2005). Med dette så mente de at medlemmene i større grad stilte opp for hverandre eller hjalp hverandre videre i prosessen framover mot målsetningen. For det andre var det sånn at team hadde en målsetning som samtlige av medlemmene i teamet strakte seg etter. Guzzo & Dickson (1996) mente at teamwork var verdifullt for effektiviteten i organisasjonen. De pekte da på tre viktige komponenter for et effektivt teamwork. Den første komponenten var sammensetningen av teamet. Medlemmer som har en opplevelse av å være en del av et team, syntes å være mer effektive mot å strekke seg etter målsetninger. Den andre komponenten var forbindelsen mellom medlemmene i teamet. Guzzo og Dickson (1996) mente at båndene mellom medlemmene i teamet var med på å styrke fellesskapet, noe som bidro til at teamet stod sterkere sammen for å nå målsetningene. Den tredje komponenten var konteksten som teamet arbeidet under. Guzzo & Dickson (1996) trakk da fram ledelsen som en viktig del av denne konteksten. Lederens oppgave var å endre konteksten til noe fordelaktig for teamet.

Et aspekt ved teamwork er i hvilken grad individet mottar sosial støtte fra sine kolleger. Kaufmann & Kaufmann (1998) trakk fram sosial støtte i form av kontakt med kolleger, det sosiale miljøet og kulturen ellers i organisasjonen som en positiv faktor for jobbtilfredshet. De

mente at det sosiale klimaet i organisasjonen var en av faktorene som bidro til en opplevelse av jobbtilfredshet. Sosial støtte ble nevnt som et viktig innslag i det sosiale samspillet mellom de ansatte. Dette innebærer arbeidstakerens opplevelse av å bli verdsatt og akseptert, sammen med en opplevelse av omtanke fra kolleger (Kaufmann & Kaufmann, 1998). Dette gjorde at den sosiale støtten fungerte som en demper i forhold til arbeidsbelastning og utilfredshet på jobben.

I tråd med dette har House (1981) ment at den sosial støtten var en viktig faktor for å redusere stress blant de ansatte, sammen med dens gode generelle virkning på helsetilstanden. Det ble det trukket fram fire former for sosial støtte: emosjonell støtte (for eksempel empati, å bry seg om andre, vise kjærlighet, ha tillit og omsorg overfor sine kolleger), informasjonsstøtte (for eksempel å gi råd, komme med informasjon, komme med forslag eller veiledning i arbeidet), instrumentell støtte (for eksempel direkte hjelp fra andre), sammen med en vurderende støtte (for eksempel å komme med tilbakemeldninger, eller sosial sammenligning).

#### *Arbeidssituasjonen i tannhelsetjenesten*

Tannhelsetjenesten jobber med forebyggende og behandlende tiltak i forhold til tann- og munnsykdommer overfor store deler av befolkningen. Tjenesten bidrar med regelmessig og oppsøkende tilbud til barn og ungdom fra fødsel til og med det året de fyller 18 år. Jobben gir mulighet til å hjelpe og være til nytte for andre mennesker. Mange opplever at jobben er svært meningsfull, og at det samtidig gir en mulighet til å ha kontakt med andre mennesker. Tannhelsetjenesten stilles overfor et viktig samfunnsansvar i forhold til tannhelsen generelt i befolkningen. Jobben deres kan være stimulerende, avvekslende, selvstendig, lærerikt og utviklende.

Det er få studier som konkret tar for seg jobbtilfredshet blant tannhelsearbeidere. Cooper, Watts og Kelly (1987) fant at to tredjedeler av allmenpraktiserende tannleger var tilfredse i jobben, mens en tredjedel var utilfredse. Studien var basert på spørreskjema fra 686 respondenter fra England, Skottland og Wales. Responsraten var på 85 %. Ut fra tilgjengelige data mente de at andelen av utilfredse i jobben var to til tre ganger høyere enn det en ellers kan forvente blant profesjonelle "hvitsnippyrker". Videre mente de at den høye graden av utilfredshet hadde sammenheng med en opplevelse av lav årsinntekt. Som intervensjoner anbefalte de å tilrettelegge rammebetingelsene slik at disse i mindre grad hemmet utøvelsen av profesjonen (Cooper et al., 1987).

På den andre siden er jobben i tannhelsetjenesten mer enn førstehånds pasientarbeid. De har et ansvar overfor indirekte pasientarbeid (interne møter, rådgivning, ledelse, skriving av søknader/henvisninger/rapporter) som opptar deler av arbeidstiden. Videre samarbeider de med tannleger, tannteknikere, tannhelsesekretærer og tannpleiere. Mange har plikter som berører administrasjon, undervisning, veiledning, eller rådgivning/konsulentbistand overfor ulike etater eller annet fagpersonell.

I en studie kom det fram at den viktigste ”stressfaktoren” innen tannhelsetjenesten var pasienter som hadde medisinske vansker under kirurgiske inngrep, men også pasienter som ikke ville samarbeide, og det å havne bak tidsskjemaet var belastende i jobbsituasjonen (Wilson, Coward, Capewell, Laidler, Rigby og Shaw, 1998). Undersøkelsen ble gjennomført blant de ansatte innen tannhelsetjenesten i England og Wales. Videre var den basert på 823 respondenter, som tilsvarer en svarprosent på 82 %. Wilson og kolleger (1998) kartla opplevelsen av arbeidsbelastning hos de ansatte i tannhelsetjenesten. Spesielt ble arbeid under tidspress, samt administrative føringer fra myndighetene trukket fram som faktorer for opplevelsen av ”stress” og arbeidsbelastning.

Pasientarbeidet innen klinikken kan også være belastende. De ansatte kan møte pasienter som har kompliserte tann- og munnsykdommer, noe som kan skape et stort press og ansvar. Mange av de behandlingstrengende har et anstrengt forhold til å gå til tannlegebehandling (angst, fobi), noe som kan virke negativt inn på opplevelsen hos de ansatte. Tannhelsetjenesten har i tillegg en del virksomhet overfor psykisk utviklingshemmende i og utenfor institusjon, samt et tilbud overfor grupper av eldre, langtidssyke og uføre i institusjon og hjemmesykepleie, som kan virke ekstra krevende.

### *Problemstillinger*

Denne undersøkelsen tar sikte på å avdekke sentrale aspekter ved arbeidsmiljøet hos de ansatte i tannhelsetjenesten i Troms fylkeskommune, og undersøke hvilke faktorer som samvarierer med jobbtilfredshet hos de ansatte. Mer konkret ønsker vi å:

- (1) Kartlegge og beskrive jobbtilfredshet og de ansattes oppfatning av sentrale klimafaktorer i Troms fylkeskommunes tannhelsetjeneste.
- (2) Undersøke forskjeller i jobbtilfredshet og sentrale klimafaktorer mellom de ulike distriktene i Troms fylkeskommunes tannhelsetjeneste.

- (3) Undersøke hvilke klimafaktorer som samvarierer med Jobbtilfredshet.
- (4) Undersøke om det er mulig å predikere Jobbtilfredshet ut fra oppfatningen av de ulike klimafaktorene Medvirkning, Ledelse og Teamwork.

### *Forventninger til funn*

Med tanke på problemstilling 1 har tidligere forskning (Cooper et al., 1987) pekt på at to tredjedeler av almenpraktiserende tannleger var tilfredse i jobben sin. Tannhelsetjenesten i Troms fylkeskommune er sammensatt av flere yrkesgrupper som for eksempel tannleger, tannpleiere, tannteknikere og sekretærer. Det har ellers blitt gjort lite forskning på et representativt utvalg av tannhelsetjenesten der alle utdanningsgrupper er inkludert. På bakgrunn av det mangfold i utdanningsbakgrunn som eksisterer i tannhelsetjenesten kan det være vanskelig å ha klare forventninger til hvordan jobbtilfredshet vil arte seg i tannhelsetjenesten totalt sett.

Også under problemstilling 2 finnes det begrenset litteratur som har beskrevet forskjellene mellom de ulike tannhelsedistriktene i Troms fylkeskommune. Både i problemstilling 1 og 2 vil det være interessant å kartlegge rent deskriptivt forskjeller i oppfatningen av psykologiske klimafaktorer og jobbtilfredshet.

### *Hvilke prediksjoner kan trekkes ut fra Parker-modellen?*

I forhold til problemstilling 3 har nyere forskning (Parker, 2003) vist at oppfatninger av arbeidsgruppe (samarbeid og vennlighet) hadde sterkest sammenheng med jobbtilfredshet, dernest ledelse (støtte og fasilitering) og til slutt jobb (utfordring, medvirkning og autonomi).

Når det kommer til problemstilling 4 så har forskning vist (Parker et al., 2003) at det er en sterk sammenheng mellom psykologisk klimaoppfatning og jobbtilfredshet. I denne studien forventes det dermed at de psykologiske klimafaktorene kan predikere Jobbtilfredshet.

## Metode

### *Utvalget*

Ansatte i tannhelsetjenesten for Troms fylkeskommune deltok i denne undersøkelsen. Troms fylkeskommune er inndelt geografisk i følgende fire tannhelsedistrikter: Midt-Troms, Nord-Troms, Tromsø-området og Sør-Troms. Totalt bestod utvalget av 206 besvarte spørreskjemaer ( $N = 206$ ). Av hensyn til sensitive opplysninger ble utvalget anonymisert og

inndelt i følgende fire kategorier: distrikt A ( $n = 42$ ), distrikt B ( $n = 68$ ), distrikt C ( $n = 55$ ) og distrikt D ( $n = 41$ ). Normdata i denne studien er en oppsummering av Humetricas tidligere undersøkelser fra det norske arbeidsliv. Dette består av flere ulike bransjer, både fra privat og offentlig sektor, og fra små og store organisasjoner. Normgrunlaget bestod av totalt cirka 38.000 personer, men det faktiske tallet varierer for hver enkelt faktor.

### *Spørreskjemaet*

Humetrica Organisasjons Analyse (HOA) er en spørreskjemabasert medarbeiderundersøkelse som måler oppfatning av psykologiske klimafaktorer. Spørreskjemaet bestod av totalt 74 spørsmål fordelt på 10 faktorer. Spørreskjemaet kartla følgende faktorer: Ledelse, Utvikling, Teamwork, Rivalisering, Jobbtilfredshet, Medvirkning, Kundeorientering, Kvalitetsfokus, Helse, Miljø og Sikkerhet (HMS) og Policy.

I denne undersøkelsen var det følgende faktorer som ble tatt ut for nærmere betraktning: Ledelse, Teamwork, Medvirkning og Jobbtilfredshet. Alle testleddene i spørreundersøkelsen er påstander som ble fremstilt med en 7-punkts likert-skala fra ”stemmer ikke” til ”stemmer helt”.

Spørreskjemaet bestod av både negative og positive utsagn. Spørsmålene om demografiske data ble utelatt med hensyn til anonymitet og for å sikre en høy deltakelse. Kun spørsmål om enhetstilhørighet og hvorvidt de var leder eller ikke ble stilt i denne sammenhengen. De svarte anonymt på hvordan de opplevde de organisatoriske forholdene i avdelingen, og hvordan de oppfattet den nærmeste lederen.

### *Skalaene*

Jobbtilfredshet. Skalaen har seks testledd (som for eksempel ”Jeg trives meget godt med mine arbeidsoppgaver” og ”Jeg føler at jobben jeg gjør er meningsfull”). Skalaen kartla forhold som var relatert til arbeidsoppgavene som har stor innvirkning på den enkelte ansattes motivasjon for å gjøre en god jobb (meningsfullhet, stolthet, mulighet for utfoldelse, motivasjon). Cronbachs alfa for denne skalaen var 0.78.

Ledelse. Skalaen består av ni testledd med ulike spørsmål om ledelse (som for eksempel ”Jeg får ros av min leder når jeg gjør en god jobb” og ”Min leder motiverer meg til å gjøre en god jobb”). Spørsmålene var formulert på en slik måte at de kan fange opp i hvilken grad den

enkelte ansatt opplevde sin leder som en støttespiller i jobben (tilbakemelding, tillit til leder, delegering av arbeidsoppgaver). Cronbachs alpha for denne skalaen var 0.91.

Teamwork. Skalaen består av fem testledd (som for eksempel ”Jeg får hjelp og støtte fra mine kolleger når jeg trenger det” og ”Jeg trives meget godt sammen med mine kolleger”).

Skalaen kartla forutsetningene for et godt og effektivt samarbeid mellom de ansatte.

Spørsmålene var formulert på en slik måte at de kan fange opp i hvilken grad den enkelte ansatt opplevde sine kolleger som sosiale støttespillere i jobben (samarbeid, trivsel og støtte blant kolleger samt konkurranse). Cronbachs alfa for denne skalaen var 0.82.

Medvirkning. Skalaen var laget av seks testledd (som for eksempel ”Jeg har avgjørende innflytelse på min egen arbeidssituasjon” og ”Jeg får delta i utformingen av egne arbeidsoppgaver”). Spørsmålene fanget opp i hvilken grad den enkelte ansatte opplevde medbestemmelse, sammen med hvordan den enkelte viste og tok initiativ til forbedringer (autonomi og kontroll). Altså i hvilken grad de selv var aktiv i å bidra til et godt arbeidsmiljø og selv tok initiativ å forbedre sin egen og andres jobbsituasjon (til å gi og be om tilbakemelding, samt gjøre noe ekstra). Cronbachs alfa for denne skalaen var 0.74.

### *Prosedyre*

De ansatte innen tannhelsetjenesten i Troms fylkeskommune fikk en elektronisk post med en forespørsel om å delta i undersøkelsen. Spørreskjemaet var elektronisk utformet for deltagerne. De stod fritt til å velge om de ville besvare spørsmålene over internett, fra jobb- eller hjemme-PC. Andre som ville besvare undersøkelsen i papirformat, ble plassert i bolker for å sikre anonymitet og en høyere deltagelse. Klinikksjefen sendte ut spørreskjema i papirformat og fikk disse tilbake i en lukket konvolutt. Alternativt kunne de benytte en ferdig konfigurert PC dersom de ikke hadde tilgang på eller hadde egen datamaskin for hånden. Svarfristen ble satt til to uker. Svarprosenten var på 80 %.

Grunnet kravet om anonymitet ble det altså ikke foretatt purring direkte til deltakerne, men i stedet ble de indirekte påminnet om fristen gjennom de ulike avdelingene. Systemet sendte automatisk ut en påminnelse via elektronisk post til den ansvarlige på tidsfristen, samt til den som stod oppført som ansvarlig administrator for undersøkelsen. Alle besvarelsene ble registrert elektronisk på Humetricas internett-server. Datasystemet har Secure Socket Layer (SSL) slik at

all overføring av informasjon mellom serveren og deltakerene ble utvekslet med en kryptert nettforbindelse.

### *Statistisk analyser*

SPSS/PC-versjon 14 (for PC) og versjon 13 (for Mac) ble benyttet til alle de statistiske analysene. For å sjekke de ulike skalaenes reliabilitet, ble Cronbachs alpha beregnet. Vi undersøkte videre sammenhengen mellom opplevd arbeidsmiljø (Ledelse, Medvirkning og Teamwork) og Jobbtilfredshet, det ble da foretatt en korrelasjonsanalyse. For å undersøke om det var forskjeller i jobbtilfredshet mellom distriktene, så ble det benyttet en en-veis ANOVA (analysis of variance). For å undersøke hvorvidt de psykologiske klimafaktorene kan predikere Jobbtilfredshet, ble det foretatt av en hierarkisk multippel regresjonsanalyse. Med bakgrunn i Karaseks modell ble de individuelle variablene relatert til den ansattes oppfatning av egen jobbsituasjon satt inn i første trinn, som igjen henspeiler på kontroll-aspektet. Deretter ble arbeidsmiljøvariablene satt inn i de neste trinnene, hvilket viser til ressurser. Følgelig ble Medvirkning satt inn først, og deretter Teamwork og Ledelse.

### Resultater

Resultater for forskjeller mellom tannhelsetjenesten totalt og normdata ble presentert i Tabell 1. Ut fra t-test ble det funnet en signifikant forskjell mellom normdata og tannhelsetjenesten totalt i forhold til Jobbtilfredshet. Forskjellene mellom gruppene kan beskrives som store ut fra Hedges  $g$  (jfr. Cohen, 1988). Det var også signifikante forskjeller mellom gruppene med hensyn på Ledelse og Teamwork. På begge disse klimafaktorene var det en moderat effektstørrelse mellom gruppene ut fra Hedges  $g$  (jfr. Cohen, 1988). Hedges  $g$  er en effektstørrelse som uttrykker forskjellen mellom to gjennomsnitt i form av standardavvik ut fra formelen  $ES = (M_1 - M_2) / SD_{pooled}$ . En effektstørrelse på over .3 ansees som en liten effektstørrelse, mens over .5 er moderat, og over .8 er en stor effektstørrelse (Cohen, 1988).

Det var en stor effektstørrelse i forskjellen mellom gruppene med hensyn på Ledelse (Hedges'  $g = .90$ ). Videre var det moderate effektstørrelser for differansene med hensyn på Teamwork (Hedges'  $g = .76$ ) og Ledelse (Hedges'  $g = .71$ ). I forhold til Medvirkning var det ikke en signifikant forskjell mellom normgruppen og tannhelsetjenesten.

-----  
Sett inn Tabell 1 her  
-----

Resultater for forskjeller mellom de ulike tannhelsedistriktene ble presentert i Tabell 2. Skårene var sammenlignet over distrikter med distrikt A ( $n = 42$ ), distrikt B ( $n = 68$ ), distrikt C ( $n = 55$ ) og distrikt D ( $n = 41$ ). En enveis variansanalyse (ANOVA) ble gjennomført for å undersøke forskjellene mellom tannhelsedistriktene med hensyn på Jobbtilfredshet, Ledelse, Teamwork og Medvirkning.

Effektstørrelse ble regnet ut ved formelen  $\text{Eta squared} = (\text{sum of squares between groups}) + (\text{Total sum of squares})$ . Ut fra Cohen (1988) vil en Eta kvadrat effektstørrelse  $\eta = .01$  anees for å være en liten effekt;  $\eta = .06$  anees for å være en moderat effekt; og  $\eta = .14$  anees for å være en stor effekt.

Post-hoc sammenligningene (Bonferroni), viste at det var en signifikant forskjell mellom distrikt B og distrikt A med hensyn på Jobbtilfredshet med et signifikansnivå på  $p < .001$ . Resultatene viser at det er en Da vi så på effektstørrelse for denne variabelen så var disse på en moderat effektstørrelse ( $\eta = .08$ ). Videre ble det funnet en forskjell mellom gruppene da det gjaldt Ledelse med et signifikansnivå på  $p < .001$ . For denne variabelen var det en stor effektstørrelse ( $\eta = .18$ ). Effektstørrelsen for Teamwork og Medvirkning ble ansett for å være liten, med en Eta på henholdsvis  $\eta = .02$  og  $\eta = .02$ .

-----  
Sett inn Tabell 2 her  
-----

De bivariate korrelasjonene mellom Ledelse, Teamwork, Jobbtilfredshet og Medvirkning er presentert i Tabell 3. Jobbtilfredshet var høyt korrelert med oppfatning av de ulike psykologiske klimafaktorene som Medvirkning, Teamwork og Ledelse. Den psykologiske klimafaktoren som i høyest grad samvarierer med Jobbtilfredshet er Medvirkning. Dernest følger Teamwork, og til slutt Ledelse.

-----  
Sett inn Tabell 3 her  
-----

Resultatet av den hierarkiske regresjonsanalysen er presentert i Tabell 4. Tilsammen predikerte Ledelse, Teamwork og Medvirkning 46 % av variansen i Jobbtilfredshet.

-----  
Sett inn Tabell 4 her  
-----

### Diskusjon

En svakhet ved denne studien kan være at målene i begrenset grad er knyttet til et teoretisk rammeverk. Samtidig er målene godt empirisk fundert gjennom god reliabilitet og stort normgrunnlag. Dette kan innebære at det er manglende forskning som støtter opp under begrepsvaliditeten, og sammenhengene mellom, og definering av, eventuelle underskalaer. Det vil være en utfordring for fremtidig forskning å tydeliggjøre relasjonen mellom de operasjonaliseringene anvendt og de abstrakte begrepene som anvendes i de psykologiske klimafaktorene og utfallsmålet på jobbtilfredshet.

Spørsmålene i denne undersøkelsen er i stor grad rettet mot å fange opp de positive psykologiske klimafaktorene, og i mindre grad mot arbeidsbelastning og jobbstress. En kunne for eksempel inkludert mål på utbrenthet da dette kan fange opp tannklinikker med høy arbeidsbelastning som også har høy jobbtilfredshet. De ansatte i tannhelsetjenesten kan godt oppleve stor arbeidsbelastning, men likevel oppleve jobbtilfredshet. En slik kartlegging vil kunne avdekke hvilke ansatte som står i fare for å bli mindre jobbtilfredse, som igjen kan predikere fravær, turnover (intensjon om å slutte) og prestasjon. I en kartleggingsprosedyre som denne vil en imidlertid ikke kunne vite om de som unnlot å svare skiller seg systematisk fra resten av utvalget, og på hvilke måte dette har påvirket resultatet (Østlyngen et al., 2003). Videre kunne det med fordel vært spørsmål som fanger opp hvilke konsekvenser arbeidet får for familien da dette kan ha betydning både for utbrenthet og jobbtilfredshet. Demografiske variabler kunne også vært inkludert for å kontrollere for kjønn og alder under hierarkisk regresjonsanalyse.

Kerlinger (1973) foreslo at en spørreundersøkelse bør ha en svarprosent på minst 65 % for å være representativ. Denne studien hadde en svarprosent på 80 %, hvilket er svært bra. Mange studier som det er naturlig å sammenligne seg med har lavere svarprosent enn denne anbefalte grensen (Østlyngen et al., 2003). Denne studien har ikke særlig lavere svarprosent enn disse studiene det er naturlig å sammenligne med. Studien hadde et kryss-seksjonelt design, hvilket gjør det vanskelig å trekke slutninger om kausalitet, og en måte å bedre dette på er å anvende longitudinelle design der personene følges opp over tid.

Videre var studien basert utelukkende på selvrappport. Dette kan øke risikoen for monometodebias. Metodevarians refererer til den variansen som er attribuerbar til målemetoden fremfor det aktuelle begrepet (Podsakoff, MacKenzie, Lee og Podsakoff, 2003). I fremtidige studier kan det være en fordel å supplere med mer objektive mål i form av for eksempel sykefravær, eller å supplere spørreskjemametoden med intervju.

#### *Kartlegging og beskrivelse av jobbtilfredshet og de ansattes oppfatning av sentrale klimafaktorer i Troms fylkeskommunes tannhelsetjeneste.*

Ett formål med denne studien var å kartlegge og beskrive jobbtilfredshet og de ansattes oppfatning av de sentrale klimafaktorer i Troms fylkeskommunes tannhelsetjeneste. De ansatte i tannhelsetjenesten totalt sett skårte høyere på grad av Jobbtilfredshet, vurdering av Leder og Teamwork enn den norske normgruppen. Dette indikerer at de ansatte vurderer sitt arbeidsmiljø og sin tilfredshet i jobben som mer positivt enn gjennomsnittet av norske arbeidstagere. Tidligere funn kan tyde på at et flertall av tannleger er tilfreds i sin arbeidssituasjon (Cooper et al., 1987). Funnene fra tannhelsetjenesten i Troms kan være med på å gi et mer utfyllende bilde av tilfredshet i hele tannhelsetjenesten. Denne undersøkelsen har tatt for seg bransjen som helhet og inkluderte ansatte med ulik utdanningsbakgrunn og arbeidsoppgaver i tannhelsetjenesten.

#### *Forskjeller i jobbtilfredshet og sentrale klimafaktorer mellom de ulike distriktene i Troms fylkeskommunes tannhelsetjeneste.*

Denne studien fant statistisk signifikante forskjeller for Jobbtilfredshet og Ledelse mellom distriktene (ANOVA). I forhold til jobbtilfredshet skiller distrikt B seg ut kun i forhold til distrikt A. Verdiene fra distrikt B er likevel over gjennomsnittet fra normgrunnlaget. Sett ut fra klimafaktoren Ledelse skiller distrikt B seg ut fra samtlige distrikt ved at det har lavere

verdier. Distrikt B er samtidig det største distriktet, og består av flere mindre klinikker, noe som vanskeliggjør en fortolkning av hva som kan være årsaken til at det ene distriktet kommer noe lavere ut enn de øvrige. Standardavviket for klimafaktoren Ledelse i distrikt B viser større spredning sammenlignet med de resterende distriktene. Dette indikerer større variasjoner i oppfatningen av klimafaktoren Ledelse i dette distriktet enn i andre distrikter. Gjennomsnittet for klimafaktoren Ledelse i distrikt B er likevel over gjennomsnittet fra normdata. Funnene kan tyde på at de ansatte i tannhelsetjenesten i Troms fylkeskommune er mer tilfredse i forhold til et gjennomsnitt av det norske arbeidslivet.

#### *Klimafaktorer som samvarierer med Jobbtilfredshet.*

Funnene viste at den psykologiske klimafaktoren som i størst grad samvarierte med Jobbtilfredshet var Medvirkning (autonomi/kontroll). Deretter fulgte Teamwork og så Ledelse. Parkers (2003) modell predikerte at først og fremst teamwork, deretter ledelse og til slutt medvirkning (autonomi/kontroll) samvarierte med jobbtilfredshet. Funnene fra tannhelsetjenesten i forhold til Medvirkning hadde ulik vektning i forhold til Parkers funn (2003), men i tråd med modellen var alle klimafaktorene relatert til Jobbtilfredshet. Funnene er i tråd med Karaseks (1979) modell som skisserer at høy grad av autonomi og kontroll (medvirkning) er forbundet med et positivt jobbutfall. Likevel stemte Parkers prediksjon om at teamwork har en høyere grad av sammenheng med jobbtilfredshet enn ledelse.

#### *Prediksjon av Jobbtilfredshet ut fra oppfatningen av de ulike klimafaktorene Medvirkning, Ledelse og Teamwork.*

For å undersøke i hvilken grad det var mulig å predikere Jobbtilfredshet ble de ulike klimafaktorene tatt inn i en hierarkisk regresjonsanalyse. Det vil si Medvirkning, Teamwork og Ledelse i den nevnte rekkefølgen. Dette er i tråd med Karasek da han mente at individuell kontroll og større handlingsrom i jobbsituasjonen bidro til jobbtilfredshet (1979). Klimafaktoren Medvirkning alene predikerte 35 % av variansen i Jobbtilfredshet. Videre bidro faktorene Teamwork og Ledelse med en signifikant økning i predikert varians utover det som ble forklart av Medvirkning.

I regresjonsanalysen ble 46 % av variansen i Jobbtilfredshet predikert ut fra de psykologiske klimafaktorene samlet sett. Funnene fra tannhelsetjenesten viste altså at det var

samsvar mellom disse psykologiske klimaoppfatningene og jobbtilfredshet, noe som er i tråd med Parkers modell (2003).

### *Oppsummering*

Ansatte i tannhelsetjenesten i Troms fylkeskommune har en oppfatning av å være mer tilfreds i jobben enn gjennomsnittet i det norske arbeidsliv sett ut fra normgrunnlaget. I forhold til ledelse og teamwork skårte tannhelsetjenesten signifikant høyere enn normgruppen. Det var ingen signifikant forskjell mellom tannhelsetjenesten og normgrunnlaget med hensyn på medvirkning. Opplevd medvirkning (autonomi/kontroll) i jobbsituasjonen var viktig for å kunne predikere jobbtilfredshet. Teamwork og ledelse bidro også signifikant til prediksjonen av jobbtilfredshet i tannhelsetjenesten i Troms fylkeskommune.

Tabell 1

Sammenligning av tannhelsetjenesten i Troms fylkeskommune og normdata med hensyn på Jobbtilfredshet og de ulike klimafaktorene.

Faktor	Tannhelsetjenesten N = 206		Normdata		Hedges' g	t-test
	M	SD	M	SD		
Jobbtilfredshet	5.88	1.02	4.49 <sup>a</sup>	1.55	0.90	19.44***
Medvirkning	5.28	1.10	5.13 <sup>b</sup>	1.58	0.10	1.94
Ledelse	5.05	1.51	3.80 <sup>c</sup>	1.75	0.71	11.78***
Teamwork	5.51	1.33	4.38 <sup>d</sup>	1.48	0.76	12.15***

Note. a) N = 38 577 b) N = 36 964. c) N = 37 860. d) N = 38 744. \*\*\*P < 0.001.

Tabell 2

*Variansanalyse (enveis ANOVA) for Jobbtilfredshet og klimafaktorene mellom de ulike distriktene i tannhelsetjenesten i Troms fylkeskommune.*

Faktor	Distrikt A <i>n</i> = 42		Distrikt B <i>n</i> = 68		Distrikt C <i>n</i> = 55		Distrikt D <i>n</i> = 41		<i>F</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	
Jobbtilfredshet	6.34	0.73	5.55	1.24	6.00	0.83	5.77	0.93	6.04*** (AB)
Medvirkning	5.49	1.23	5.12	1.14	5.30	0.92	5.32	1.14	0.99
Ledelse	5.28	1.37	4.16	1.71	5.42	1.06	5.75	1.14	14.52*** (AB, BC, BD)
Teamwork	5.79	1.06	5.43	1.30	5.57	1.22	5.28	1.72	1.13

*Note.* \*\*\**p* < .001 Oppfølgingsstester (Bonferoni) ble gjennomført og signifikante forskjeller mellom distriktene er indikert med tilhørende bokstaver.

Tabell 3

*Gjennomsnitt, standardavvik og bivariate korrelasjoner for variablene i studien (N = 206).*

Variabler	M	SD	1	2	3	4
Psykologiske klimaoppfatninger						
<i>Leder</i>						
1. Ledelse	5.05	1.51	-			
<i>Arbeidsgruppe</i>						
2. Teamwork	5.51	1.33	.43**	-		
<i>Jobb</i>						
3. Medvirkning	5.28	1.10	.45**	.56**	-	
Jobbholdning						
4. Jobb-tilfredshet	5.88	1.02	.50**	.54**	.60**	-

*Note.* \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$  (to-halet)

Tabell 4  
Hierarkisk regresjonsanalyse for prediksjon av Jobbtilfredshet (N = 203).

Variabel	B	SE B	$\beta$	R	$\Delta R^2$
<i>Jobb - Autonomi/kontroll</i>					
Medvirkning	.31	.06	.35***	.35	.35
<i>Arbeidsgruppe</i>					
Teamwork	.19	.05	.26***	.42	.07
<i>Ledelse</i>					
Ledelse	.16	.04	.24***	.46	.04

Note. \*\*\*  $p < .001$ .

Referanser

- Arbeidsmiljøloven (2005). Hentet 1. november 2007 fra <http://www.lovdatab.no/all/tl-20050617-062-004.html>
- Arnold, J. (2005). In Robertson I. T., Cooper C. L. (Eds.), *Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace*. London: Pitman.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications (3rd ed.)*. New York, NY, US: Free Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Oxford, England: Harper and Row.
- Chmiel, N. (2006). In Chmiel N. (Ed.), *Introduction to work and organizational psychology*. Oxford: Blackwell.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, S. G., & Ledford, G. E. (1994). The effectiveness of self-managing teams - a quasi-experiment. *Human Relations*, 47, 13-43.
- Conrad, K. M., Conrad, K. J., Parker, J. E., (1985). Job satisfaction among occupational health nurses. *Journal of Community Health Nursing* 2, 161-173.
- Cooper, C. L., Watts, J., & Kelly, M. (1987). Job-satisfaction, mental-health, and job stressors among general dental practitioners in the UK. *British dental journal*, 162, 77-81.
- Covey, S. R. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People*. London: Simon & Schuster UK Ltd.
- Fischer, G., & Sortland, N. (2001). I Sortland N. (Ed.), *Innføring i organisasjonspsykologi*. [Oslo]: TANO.

- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 463-488.
- Gruneberg, M. M. (1976). In Gruneberg M. M. (Ed.), *Job satisfaction: A reader*. London: Macmillan.
- Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1978). In Oldham G. R. (Ed.), *The job diagnostic survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*. [New Haven, Conn.]: Dept. of administrative Sciences, Yale University.
- Hom, P. W., Caranikas Walker, F., Prussia, G. E., & Griffeth, R. W. (1992). A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 77, 890-909.
- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 97, 251-273.
- James, L. R., & McIntyre, M. D. (1996). Perceptions of organizational climate. In K. Murphy (Ed.), *Individual differences and behavior in organizations* (pp. 416-450). San Francisco: Jossey-Bass.
- James, L. A., & James, L. R. (1989). Integrating work environment perceptions: Explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology*, 74, 739-751.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127, 376-407.

- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Katzell, R. A., Thompson, D. E., & Guzzo, R. A. (1992). How job satisfaction and performance are and not linked. In C. Cranny, P. Smith, & E. Stone (Eds.), *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affect their performance* (pp. 195-218). New York: Lexington Books.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (1998). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget
- Kerlinger, F. N. (1973). *Foundation of behavioral research* (2nd ed.). New York: Holt, Rinerhart & Winston.
- Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction: lessons for management leadership. *Public Administration Review*, 62, 2, 231-241; Academic Research Library.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, 271-299.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Englewood Cliffs, NJ, US: Prentice-Hall, Inc.
- Locke, E.A., & Schweiger, D. M. (1979). Participation in decision-making: one more look. In *research in organizational behavior 1*, edited by B. M. Staw, 265-339. Greenwich, CT: JAI Press.
- Locke, M. (1976). The nature and consequences of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (ss. 1297-1349). Chicago: Rand-McNally.
- Lu, H., While, A. E., & Barriball, K. L. (2005). Job satisfaction among nurses: A literature review. *International journal of nursing studies*, 42, 211-227.

- McGlone, S. J., & Chenoweth, L. G. (2001). Job demands and control as predictors of occupational satisfaction in general practice. *Medical Journal of Australia*, *175*, 88-+.
- van Mierlo, H., Rutte, C. G., Kompier, M. A. J., & Doorewaard, H. A. C. M. (2005). Self-managing teamwork and psychological well-being: Review of multilevel research domain. *Group and Organization Management*, *30*, 211-235.
- Muchinsky, P. M. (1977). Organizational communication: Relationships to organizational climate and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, *20*, 592-607.
- Organ, D. W. (1988). A restatement of the satisfaction-performance hypothesis. *Journal of Management*, *14*, 547-557.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., et al. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, *24*, 389-416.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, *88*, 879-903.
- Rousseau, D. M. (1990). Assessing organizational culture: the case for multiple methods. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sackmann, S. A. (1991). *Cultural knowledge in organizations: Exploring the collective mind*. Newbury Park, CA: Sage.
- Schein, E. H. (1990). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, *36*, 19-39.

- Schneider, B. (1975). Organizational climate: Individual preferences and organizational realities revisited. *Journal of Applied Psychology*, 60, 459-465.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- de Vries, M. F. R. K. (2004). *Are leaders born or are they made? The case of Alexander the Great*. [Het Leiderschap van Alexander de Grote] London: H. Karnak (Books) Ltd.
- Wagner, J. A. III. (1994). Participations effect on performance and satisfaction: a reconsideration of research evidence. *Academy of management review* 19, 312-30.
- Wilson, R., R F, Coward, P., P Y, Capewell, J., J, Laidler, T., T L, Rigby, A., A C, & Shaw, T., T J. (1998). Perceived sources of occupational stress in general dental practitioners. *British Dental Journal* 184, 499-502.
- Østlyngen, A., Storjord, T., Stellaner, B., & Martinussen, M. (2003). En undersøkelse av total arbeidsbelastning og tilfredshet for psykologer i norge. [Total workload and job satisfaction among psychologists working in Norway] *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 40, 570-581.