



**UiT** Norges arktiske universitet

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning, institutt for samfunnsvitenskap

## ***Stress eller en mer meningsfull arbeidshverdag?***

*-En studie om hvordan insourcing av tjenester påvirker ansatte*

Håkon Andreassen

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi (MBA), STV-3910, mai 2023



# Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på siste semester ved MBA studiet ved Universitet i Tromsø våren 2023. Studieløpet har vært i overkant av 2 år og har gitt meg nyttig kunnskap innenfor økonomi og ledelsesfaget.

Studiet ble gjennomført ved siden av full jobb og påbegynt rett etter fullført bachelor. Arbeidet med studiet og spesielt masteroppgaven har vært både interessant og lærerikt, men også krevende i kombinasjon med jobb.

Jeg vil rett en stor takk til kollegaer og min veileder Anne Kamilla Lund som har vært til stor hjelp og hatt forståelse for at enkelte tidsfrister har vært utfordrerne å holde underveis.

Kristiansand 31. Mai 2023

Håkon Sebastian Andreassen

## Sammendrag

Denne studien var en kvalitativ studie som har basert seg på semistrukturert eller delvis strukturert intervju som datainnsamlingsmetode. Utgangspunktet for studien har vært å undersøke hvordan flere arbeidsoppgaver og mer ansvar påvirker. Problemstillingen for studien ble formulert slik: *Hvordan påvirker insourcing av tjenester ansatte?*

For å besvare problemstillingen ble det laget 3 forskningsspørsmål, der første forskningsspørsmål tar for seg hvordan behovene for autonomi, tilhørighet og kompetanse ble påvirket. Det andre forskningsspørsmålet var ment for å kartlegge eventuelle negative sider ved å ta til seg flere og nye arbeidsoppgaver. Tredje og siste forskningsspørsmål omhandlet hvordan trygghetsfølelsen rundt egen arbeidssituasjon kan ha endret seg som følge av å ta til seg flere arbeidsoppgaver.

Hovedfunnene i studien viser at respondentene ikke er påvirket i negativ grad ved å ha flere arbeidsoppgaver og ansvar knyttet til det. En høy grad av autonomi, tilhørighet og kompetanse blant de ansatte på avdelingen som ble studert, har muliggjort det å stå i en krevende jobb med høyt tempo over tid. Det kom frem at stress ofte ble relatert til noe positivt, der man så resultatet av jobben man gjorde i større grad. En hektisk hverdag med meningsfylte arbeidsoppgaver gjorde at respondentene følte at de sto i en trygg arbeidssituasjon og gjorde de mer tilbøyelige for å engasjere seg, samarbeide og yte sitt beste. Dette skapte en kultur med tillit, støtte og produktivitet, som igjen påvirket arbeidsgleden og jobbtilfredsheten til respondentene i studien, som viste seg å være essensen i å kunne håndtere og akseptere flere arbeidsoppgaver og med et bredere ansvar.

# Innholdsfortegnelse

Forord .....	iii
Sammendrag .....	iv
1 Innledning og bakgrunn .....	1
1.1 Tema og problemstilling .....	2
1.2 Case .....	3
1.3 Oppgavens oppbygning .....	4
2 Teoretisk rammeverk- .....	5
2.1 Hva er motivasjon .....	5
2.2 Hertzbergs to-faktorteori .....	8
2.2.1 To-faktorteoriens relevans for oppgaven videre .....	10
2.3 Selvbestemmelsesteorien .....	11
2.3.1 Autonomi- selvbestemmelse .....	12
2.3.2 Kompetanse .....	13
2.3.3 Sosial tilhørighet .....	13
2.3.4 Selvbestemmelsesteoriens relevans for oppgaven videre .....	14
2.4 Hva er jobbtilfredshet? .....	15
2.4.1 Kan stress oppleves som noe positivt? .....	17
2.5 Oppsummering Teoridel .....	18
3 Metode .....	19
3.1 Begrunnelse for valg av metode .....	19
3.2 Datainnsamlingsmetode .....	20
3.3 Valg av respondenter .....	21
3.4 Intervjuguide .....	23
3.5 Intervju .....	23

3.6	Metodens gyldighet .....	24
4	Presentasjon og analyse av resultater .....	26
4.1	Hvordan opplever de ansatte at et bredere ansvar og flere arbeidsoppgaver påvirker autonomi, tilhørighet og kompetanse? .....	26
4.2	Opplever ansatte et økt stressnivå og ubehag? .....	30
4.3	Påvirkes trygghetsfølelsen til de ansatte rundt egen arbeidssituasjon? .....	33
5	Drøfting .....	36
5.1	Opplever ansatte at deres autonomi, tilhørighet og kompetanse har blitt påvirket av flere arbeidsoppgaver og mer ansvar? .....	37
5.2	Opplever ansatte et økt stressnivå og ubehag? .....	40
5.3	Påvirkes trygghetsfølelsen til de ansatte rundt egen arbeidssituasjon? .....	42
6	Avsluttende kommentarer og oppsummering .....	43
7	Litteraturliste .....	45
8	Vedlegg .....	47
8.1	<i>Intervjuguide – Stress, eller en mer meningsfylt arbeidshverdag</i> .....	47
8.2	<i>Informasjonsskriv til spørreundersøkelse</i> .....	50
8.3	<i>Meldeskjema med godkjenning fra NSD</i> .....	52

## Tabelliste

Tabell 1: Oversikt over respondenter .....	22
--	----

## Figurliste

Figur 1 Herzbergs motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer. ....	9
--	---

# 1 Innledning og bakgrunn

I dag tilbringer vi store deler av våre liv på jobb, og normalt rundt 1900 timer i året og 37,5 timer i uken. Følelsen av at man gjør noe meningsfullt på jobb er viktigere i dag enn noen gang tidligere, fordi de aller fleste av oss identifiserer seg igjennom jobb og utdanning. Det å skulle få jobben sin eller deler av den «*outsourcet*» vil derfor for mange føles både sårt og vanskelig, men hvordan påvirkes ansatte når det motsatte skjer? *Insourcing* eller *backsourcing* av tjenester i en virksomhet er noe som skjer sjeldnere, men hvorfor det, og kan effekten av dette måles i mer enn kostnadsbesparelser?

Outsourcing er nok et nokså velkjent ord for de aller fleste norske arbeidstakere, enten man har blitt utsatt for det selv eller kjenner noen som har det. Det at deler av produksjon blir satt til en underleverandør er blitt nesten en ny normal, spesielt for større bedrifter. Spesialiserte selskaper innenfor et område tar over en del av tjenesten og kan ofte utføre operasjonene bedre og rimeligere siden de som underleverandør kan prioritere å videreutvikle sitt kjerneprodukt eller sin kjernekompetanse (Phil & Vikøren, 2022). Hele 6 prosent av norske foretak valgte å flytte deler av forretningsaktivitetene sine ut av landet i perioden 2014-2016 ifølge en undersøkelse gjort av Statistisk sentralbyrå i 2019. Samtidig som hele 6 prosent av norske bedrifter valgte å outsource deler av virksomheten sin, så var det kun 2 prosent som valgte *backsourcing/insourcing* i samme tidsrom (Statistisk sentralbyrå, 2019). *Insourcing* kan defineres som at en organisasjon bruker intern arbeidskraft til å løse oppgaver som tidligere ble gjort av noen utenfor virksomheten selv (Sikula, Kim, Braun, & Sikula, 2010). Dette kan omfatte å flytte produksjon, administrasjon, IT eller andre funksjoner tilbake til selskapets egne ansatte og ressurser. *Insourcing* kan være en kompleks prosess som krever en grundig planlegging og analyse av kostnader, ressurser og tilgjengelige ferdigheter og kompetanser som virksomheten besitter.

Vi mennesker er avhengige av å få oppfylt behov som tilstrekkelig lønn og trygge arbeidsforhold for å fungere godt i en jobb. Maslow's behovspyramide beskriver disse grunnleggende menneskelige behov og motiver. Teorien går ut på at mennesker har et hierarki

av behov, der de grunnleggende behovene må være oppfylt før man kan begynne å fokusere på mer avanserte behov. Maslow delte de menneskelige behovene inn i fem nivåer der det nederste og grunnleggende behovet som mat, vann, søvn og trygghet er oppfylt, vil mennesker søke å tilfredsstillere mer avanserte behov, som sosiale behov, behov for anerkjennelse og selvrealisering. Anerkjennelse og selvrealisering er noe veldig mange i dag søker igjennom jobb. Selvrealisering og utforskning av ens eget potensiale er det høyeste nivået av behov, som man kan oppnå når alle lavere nivåer av behov er oppfylt. Motiverte og tilfredse arbeidstakere er altså noe man først oppnår når de laveste nivåene i pyramiden er oppfylt (Kaufmann & Kaufmann, 2016).

En arbeidshverdag som har lite innhold, kan føre til at man som arbeidstaker føler seg utilfreds, demotivert og lite engasjert i arbeidet sitt. Det kan også føre til at man føler seg lite tilfreds med arbeidslivet generelt. Arbeid som man føler er kjedelig kan også ha en negativ innvirkning på mental helse og velvære, og kan føre til stress, utbrenthet og andre helseproblemer. Derfor er det viktig at arbeidet man gjør er meningsfullt og gir en følelse av tilfredsstillelse og mestring. Er det slik at arbeidstakere kan være mer tilfredse med arbeidssituasjonen sin, ha en større trygghetsfølelse rundt jobb og samtidig føler på en større mestringsfølelse ved å ta til seg flere arbeidsoppgaver. Hva er det som får ansatte til å yte det lille ekstra på jobb og hva er det som motiverer de til å nettopp gjøre dette?

## **1.1 Tema og problemstilling**

I denne masteroppgaven ser jeg nærmere på hvilken effekt insourcing av oppgaver og økt ansvar påvirker den enkelte ansatte. Jeg ønsker å forstå hva det er som motiverer ansatte til å bli i en avdeling i et offentlig konsern som har gjort nettopp dette, og har formulert problemstillingen min som følger:

*«Hvordan påvirker insourcing av tjenester de ansatte?»*

Insourcing blir sett på som en mulig strategi for å øke effektiviteten og produktiviteten, men jeg ønsker å finne ut om det også er andre positive sider. Eventuelle funn i studien kan være interessant for flere parter, hvoriblant bedriftsledere i både mindre og større selskaper som vurderer insourcing av tjenester de kjøper.



For å svare ut problemstillingen og avgrense omfanget av oppgaven har jeg valgt å dele oppgaven i 3 forskningsspørsmål.

Følgende forskningsspørsmål er valgt for å utdype problemstillingen:

1. Opplever ansatte at deres autonomi, tilhørighet og kompetanse har blitt påvirket av flere arbeidsoppgaver og mer ansvar?
2. Opplever ansatte et økt stressnivå og ubehag?
3. Påvirkes trygghetsfølelsen til de ansatte rundt egen arbeidssituasjon?

Det første forskningsspørsmålet har som formål å kartlegge hvordan tre viktige behov for arbeidstakere blir påvirket av flere arbeidsoppgaver og et større ansvar. For å kunne oppleve motivasjon i arbeidet man gjør så må disse tre være tilfredsstillt. Det andre forskningsspørsmålet er ment for å kartlegge eventuelle negative sider ved å ta til seg flere og nye arbeidsoppgaver. Tredje og siste forskningsspørsmål omhandler hvordan trygghetsfølelsen rundt egen arbeidssituasjon kan ha endret seg.

## **1.2 Case**

Casestudier er intensive kvalitative studier av en eller noen få undersøkelsesenheter, og i mitt tilfelle en bestemt avdeling i et større offentlig konsern. Her har jeg valgt å studere en avdeling i konsern som hovedsakelig kun leverer operative beredskapstjenester, samt en håndfull andre oppgaver. Disse avdelingene finnes over hele landet, men den spesifikke avdelingen i konsernet jeg skal undersøke har tatt på seg et enda bredere tjenestespekter enn de «normale» tjenestene som leveres av disse avdelingene. Ingen av de forskjellige avdelingene som leverer disse tjenestene i konsernet er helt like, og kan ha alt fra 6 ansatte til over 50 ansatte. Jeg har valgt å holde selskap og avdeling anonymt etter ønske fra de ansatte på den aktuelle avdelingen jeg skal undersøke.

Det vil være naturlig at et hvert selskap eller bedrift vil prøve å optimalisere driften sin der de kan for å kunne levere en rimeligst mulig tjeneste. Det å skulle prise beredskap er noe som kan være svært vanskelig, og kanskje enda vanskeligere å tildele de ekstra arbeidsoppgaver hvis det ikke ligger noen intensiver bak dem. Beredskap er en investering for potensielle og uforutsette hendelser som kan oppstå i fremtiden. Det er vanskelig å forutsi når og hvor alvorlige hendelser kan oppstå, og hvor mye det vil koste å håndtere dem. I tillegg er det også vanskelig å kvantifisere fordelene av beredskap på forhånd, siden de potensielle fordelene avhenger av den spesifikke hendelsen som oppstår og av hvordan organisasjonen håndterer den. Det kan også være vanskelig å overbevise interessenter om å investere i beredskap, spesielt hvis det ikke har vært noen større hendelser hvor man har hatt behov for tjenesten. Det er derfor en utgiftspost som er lett å tøyne strikket på og se på mere kostnadseffektive løsninger, som kanskje er med å redusere kvaliteten på tjenesten over tid. Dette dilemmaet er noe alle avdelinger som driver med beredskap i konsernet har stått i mange år. Det å stå i en konstant effektiviserings og kostnadsreduksjon er slitsomt over tid, samt at det har skapt mye usikkerhet hos personell som jobber der.

### **1.3 Oppgavens oppbygning**

Oppgavens oppbygning vil bestå av totalt fem hovedkapittel, hvor hvert kapittel starter med å gi leseren en beskrivelse av hensikten og en oppsummering til slutt.

*Første kapittel* har jeg redegjort for bakgrunn, aktualisert temaet og presentert case. Hensikten er å gi forståelse for det som har dannet problemstillingen og de tre forskningsspørsmålene som avgrenser studiet.

*Andre kapittel* har til hensikt å belyse oppgavens teoretiske forankring som vil danne grunnlaget for videre arbeid med metode, analyse og drøfting. Her vil jeg presentere hvilke begreper og teorier som er rammen for oppgaven.

*Tredje kapittel* er metode, hvor jeg vil redegjøre for de valgene jeg har gjort og hvorfor jeg vurderer de som mest hensiktsmessig vurdert opp mot problemstillingen og det teoretiske rammeverket for oppgaven. Forskningsdesign og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres

vil bli redegjort i dette kapitlet. Selve undersøkelsen vil bli gjennomført med dybdeintervju av respondentene.

*Fjerde kapittel* vil bestå av de empiriske funnene med en presentasjon og analyse av resultater.

*Femte kapittel* vil drøfte funn og resultater. Jeg vil gjøre rede for oppgavens begrensninger og hva som vil være hensiktsmessig for videre forskning.

## **2 Teoretisk rammeverk-**

I denne delen av oppgaven har jeg valgt se på teori rundt arbeidsglede og ulike tematikker som inngår og omhandler dette temaet. Teorigrunnlaget for oppgaven kan grovt sett deles inn i to forskjellige kategorier: *motivasjonsteori* og *teori rundt jobbtilfredshet*. Teoriene jeg har valgt skal hjelpe meg å belyse problemstillingen og de tre forskningsspørsmålene knyttet til den.

Første del belyser teori rundt motivasjon og viktigheten av å ha motiverte ansatte. Her vil jeg benytte meg av *Herzbergs to-faktorteori* og *selvbestemmelsesteorien til Deci & Ryan* som utgangspunkt for å forklare motivasjon til ansatte i arbeidslivet. Andre og siste del av teorikapitlet vil ta for seg jobbtilfredshet og arbeidsglede, og hvordan dette henger sammen med teorikapitlet om motivasjon.

### **2.1 Hva er motivasjon**

Motivasjon stammer fra det latinske ordet «movere», som betyr å bevege. Motivasjon er definert som den mentale kraften som driver mennesker til å handle og oppnå mål. Det er et sentralt tema i arbeids- og organisasjonspsykologien fordi motivasjon påvirker hvordan mennesker utfører sine oppgaver og hvordan de føler seg på jobben sin. Det finnes mange ulike teorier om motivasjon, som gir ulike forklaringer på hva som driver mennesker til å handle og hvordan motivasjon kan økes. Jeg har valgt å bruke definisjonen til Kaufmann og Kaufmann (2016) der de definerer begrepet som følgende; " *de biologiske, psykologiske og*

*sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulik grad av intensitet i forhold til måloppnåelse " (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 43). Motivasjon kan være drevet av ytre påvirkning som trusler, belønning, forventning, eller drevet av indre krefter, lyst og ønsker, og deles også gjerne i to; indre og ytre motivasjon (Ryan & Deci, 2000).*

Motiverte mennesker antas å jobbe mer målrettet, effektivt og med mer initiativ. Jacobsen og Thorsvik (2016) forklarer motiverte medarbeidere som, *«personer som ønsker å yte noe ekstra for organisasjonen, og at de ønsker å ta i bruk ferdighetene sine, og at de jobber for å gjøre det som er godt for organisasjonen»* (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 241). Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2016) vil organisasjoner som har motiverte ansatte høyst sannsynlig kunne utvikle både operative og økonomiske fordeler, og på sikt utvikle et langsiktig konkurransefortrinn. Jacobsen og Thorsvik (2016) argumenterer videre for at det er helt sentralt for motivasjon hvordan den enkelte opplever arbeidsoppgavene sine og hvilke utviklingsmuligheter og utfordringer de gir, samt hvordan den enkeltes mestringfølelse påvirkes av utfordringene.

### **Indre motivasjon**

En vanlig måte å se på motivasjon er å dele denne opp i to, indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon refererer til motivasjon som stammer fra indre faktorer, som ens egne interesser, verdier og personlige mål. Det er en følelse av at en aktivitet har mening og betydning for en selv, og er ikke direkte relatert til ytre belønninger eller straffer. Indre motivasjon kan være mer varig og stabil enn ytre motivasjon, siden den ikke avhenger av ytre incentiver for å opprettholdes. I arbeidslivet vil indre motivasjon være relatert til selve arbeidet, og at det vil kunne være motivasjonsfaktorer innenfor utførelse av arbeidsoppgavene. Et eksempel på dette vil kunne være mestringfølelsen når man løser en arbeidsoppgave, og får en positiv tilbakemelding fra lederen (Kaufmann & Kaufmann, 2016). Mennesker som opplever en indre motivasjon av å utføre arbeidsoppgaver vil ofte trives på jobb og prestere godt (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017)

## **Ytre motivasjon**

Ytre motivasjon vil si motivasjon som er knyttet opp mot selve resultatet av utførelsen. Selve handlingen vil da bli utført med et ønske å få noe mer igjen enn det å kun fullføre oppgaven. Ofte så er ytre motivasjon styrt av forventninger som belønning i form av penger, sosial status og forfremmelser, men ytre motivasjon trenger ikke bare å handle om å utføre en aktivitet for å oppnå en ytre belønning, men også for å unngå straff (Ryan & Deci, 2000). Et ensidig fokus på ytre motivasjon i arbeidslivet kan medføre utfordringer der ansatte utfører sitt arbeid kun for å oppnå belønninger som nevnt ovenfor eller for å unngå straff i form av oppsigelse eller redusert stillingsnivå. Kuvaas og Dysvik (2012) hevder videre at organisasjoner som har et ensidig fokus på ytre motivasjonsfaktorer vil kunne sette seg selv i en posisjon med ansatte som bare er opptatt av egne interesser og mål framfor organisasjonens sine mål.

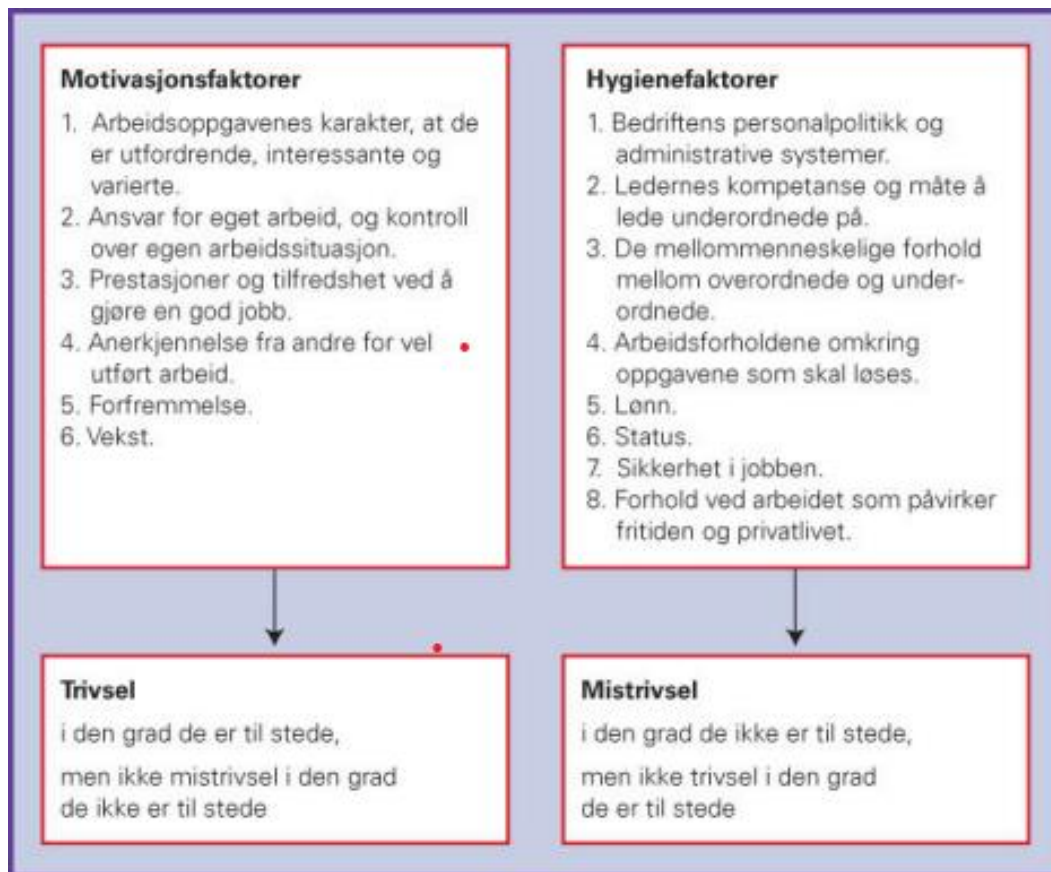
## **Fravær av motivasjon/Amotivasjon**

Ifølge selvbestemmelsesteorien til Ryan & Deci så eksisterer det en tredje form for motivasjon, kalt amotivasjon (Ryan & Deci, 2000). Personer som opplever å føle det motsatte av motivasjon kan man si at er amotivert. Amotivert er et ord som brukes til å beskrive en tilstand der en person mangler motivasjon eller engasjement for å gjøre noe, og kan sammenlignes med det å være umotivert. Mennesker kan bli amotiverte hvis de føler at de ikke har kompetanse eller kontroll på utfallet av en aktivitet. Indre motivasjon og ytre motivert handlinger er like i at de har en intensjon. A-motivert atferd kjennetegnes av at den er utenfor den enkeltes viljestyrte kontroll. Tilstanden inntreffer når man kjenner seg ute av stand til å styre sin atferd på en måte som leder i retning av ønskede resultater. Likegyldighet er en tilstand som kan beskrive et amotivert menneske (Ryan & Deci, 2000).

## 2.2 Hertzbergs to-faktorteori

Frederick Herzbergs to-faktorteori er en av de mest innflytelsesrike bidrag som har lagt grunnlag for moderne tenkning om motivasjon. Undersøkelsene Herzberg gjorde på 1960-tallet omkring trivsel på arbeidsplassen viste at tilfredshet og mistriivsel var relatert til ulike sett av forhold. Det betyr at hvis man gjorde noe med forhold som gjorde med medarbeidere misfornøyde, så var ikke det ensbetydende med at de ville bli tilfredse og motiverte (Herzberg, Mausner, & Snyderman , 1959). Tidligere så var den generelle oppfatningen at hvis man bare endret på forhold som gjorde arbeiderne misfornøyde, som for eksempel lønn eller arbeidstid så ville trivselen øke og igjen føre til sterkere motivasjon og høyere ytelse. Ansattes tilfredshet i arbeidet viste seg å være sterkere knyttet til arbeidsoppgavens karakter, mens mistriivsel var knyttet til arbeidsmiljø og hvordan de ansatte ble behandlet (Herzberg, Mausner, & Snyderman , 1959).

Herzbergs to-faktorteori bygger på de to faktorene *motivasjon-* og *hygiene* der forhold som fremmer tilfredshetsfølelsen i arbeid ble kalt for *motivasjonsfaktorer* i Herzbergs teori, siden disse skulle være grunnlag for å motivere ansatte til bedre ytelse. Faktorer som var knyttet til mistriivsel kalte Herzberg for *hygienefaktorer*, ettersom disse var relatert til arbeidsmiljøet. Det betyr at motivasjonsfaktorene er med på å skape trivsel der de er til stede, men ikke mistriivsel dersom de ikke er til stede. Det samme gjelder for hygienefaktorene. De kan skape mistriivsel dersom de ikke er til stede, men ikke trivsel dersom de er til stede. «*Gode arbeidsforhold skaper for eksempel ikke trivsel, men dårlige arbeidsforhold skaper mistriivsel. Derimot gjør interessante og utfordrerne arbeidsoppgaver at de ansatte blir tilfredse, mens det motsatte fører til at de ikke er tilfredse- men de føler ikke mistriivsel*» (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 260).



Figur 1: Herzbergs motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer.

Figur 1 presenterer hvilke forhold som Herzbergs forskning var knyttet til trivsel (motivasjonsfaktorer) og mistrivsel (hygienefaktorer) i arbeidssituasjoner. Jacobsen og Thorsvik (2016) presiserer poenget til Herzberg med tre punkter:

- 1) *Det er ulike forhold som på den ene side skaper tilfredshet og derved motiverer medarbeidere, og på den annen side skaper mistrivsel.*
- 2) *Medarbeidere blir ikke tilfredse og motiverte dersom organisasjonen endrer forhold som skaper mistrivsel.*
- 3) *Bare trekk ved arbeidsoppgaven kan fremme trivsel og motivasjon blant medarbeidere.*

To-faktorteorien til Herzberg har vært brukt som utgangspunkt i en rekke motivasjonsstudier rundt om i verden og har vist at det er en klar tildens at ansatte kopler tilfredshet sammen med trekk ved selve arbeidsoppgavene, og mistrivsel til forhold omkring løsningen av arbeidsoppgavene selv på tvers av kulturer (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959).

Her til lands har det blitt gjennomført motivasjonsstudier av Kuvaas og Dysvik (2012) der kilder til indre motivasjon ble definert som individets interesse for selve jobben, hvor belønningen kom i form av selvrealisering og utvikling av egen kompetanse og prestasjon. Jacobsen og Thorsvik (2016) viser til at nyere forskning på området bekrefter at de aller sterkeste motivasjonsfaktorene ikke er knyttet til lønn og karriere, men til hvordan jobben er utformet. Dette har vært en svært omdiskutert antagelse hvorvidt lønn er med på å øke innsats og motivasjon eller ikke. Olander og Fygle (2017) skriver at «*analyser fra motivasjonsstudier konkluderer med at indre belønning knyttet til selvkontroll/autonomi og trivsel i jobben i hovedsak er viktigere enn å maksimere lønn. Man finner også en klar, positiv sammenheng mellom tilfredshet på jobben og god helse, men ikke tilsvarende for lønn og god helse. Indre belønning ser ut til å være viktigere enn ytre belønning i å forklare motivasjon*» (Olander & Fygle, 2017, s. 16).

### **2.2.1 To-faktorteoriens relevans for oppgaven videre**

Jeg kommer til å bruke Herzbergs to-faktorteori til å hjelpe meg å identifisere om eventuelle hygiene-faktorer og motivasjonsfaktorer hos respondentene er tilfredsstilte eller ikke. Fraværet av f.eks. hygiene-faktorer vil resultere i mistriivsel og nedsatt effektivitet hos ansatte. At hygiene-faktorene er tilfredsstillt er ifølge Hertzberg en forutsetning for jobbmotivasjon. Det vil være interessant å se hvordan både hygiene- og motivasjonsfaktorene er blitt påvirket av å ta til seg flere arbeidsoppgaver. Hygiene-faktorer sett i forhold til det som er nødvendige for at arbeidstakerne skal kunne utføre jobben sin, som f.eks. en god lønn, trygge arbeidsforhold og tilfredsstillende arbeidstid. Disse faktorene påvirker ikke direkte arbeidsgleden, men er likevel viktig for at arbeidstakerne skal være tilfredse med jobben sin. Motivasjonsfaktorer, derimot, blir sett i forhold til det som påvirker arbeidstakerens motivasjon og engasjement på jobben, som f.eks. muligheten for faglig utvikling, ansvar og anerkjennelse for godt utført arbeid. Disse faktorene kan føre til høyere grad av arbeidsglede, da de gir arbeidstakerne en følelse av å bli verdsatt og anerkjent for sitt arbeid.



## 2.3 Selvbestemmelsesteorien

En like aktuell motivasjonsteori for oppgaven er Deci og Ryans selvbestemmelsesteori. Selvbestemmelsesteorien eller Self-determination theory av Ryan og Deci (2000) er en teori som fokuserer på menneskers grunnleggende behov, samt deres behov for selvrealisering. Ryan og Deci beskriver at vi mennesker har tre grunnleggende behov som må være dekket for å kunne utvikles og trives. Disse er autonomi, kompetanse og tilhørighet. Modellen for selvbestemmelse har delt motivasjon opp i tre hovedgrupper: indre motivasjon, ytre motivasjon og amotivasjon.

I *Self-Determination Theory* skilles det mellom ulike typer motivasjon, basert på de ulike årsaker eller mål som initierer en handling. Teorien til de to amerikanske motivasjonsforskerne Richard M. Ryan og Edward L. Deci er utviklet over lengere tid og er en godt utprøvd motivasjonsteori. En av grunnene for at teorien oppsto var at de to forskerne mente at det manglet motivasjonsteorier som inkluderte energi og retning av adferd, som differensierte godt og samtidig hadde fokus på betydningen av forholdet mellom indre og ytre motivasjon (Deci & Ryan, 2008). Teorien er en empiribasert teori om menneskelig motivasjon, velvære og utvikling. Den legger vekt på typer av motivasjon og ikke mengde av motivasjon. Teorien til Deci & Ryan er opptatt av at mennesker skal fungere som en helhet og være aktive individer i form av å ønske å videreutvikle seg. Meyer et al (2004) presiserer at selvbestemmelsesteorien gjenspeiler en intensjon til handling, der intensjonen kan være selv-initiert eller et resultat av ytre motiver (Meyer, Becker, & Vandenberghe, 2004).

Teorien er basert på ideen om at alle mennesker har et iboende behov for selvbestemmelse, kompetanse og tilhørighet, og at når disse behovene blir oppfylt, vil mennesker være motiverte til å utføre oppgaver og oppnå mål.

Ifølge selvbestemmelsesteorien til Deci & Ryan er det tre hovedtyper av motivasjon:

1. *Intrinsic motivation* - indre motivasjon som kommer fra en persons naturlige interesse og glede av å utføre en oppgave eller aktivitet.
2. *Extrinsic motivation* - ytre motivasjon som kommer fra belønninger eller straff, som penger, ros eller frykt for konsekvenser.

3. *Amotivation* - mangel på motivasjon, eller følelsen av at en oppgave eller aktivitet er meningsløs eller uten verdi.

Selvbestemmelsesteorien hevder at indre motivasjon er den mest effektive typen motivasjon, og at ytre belønninger kan føre til redusert motivasjon og interesse over tid. Teorien hevder også at når mennesker opplever en følelse av autonomi, eller selvbestemmelse, i sine handlinger og valg, vil de være mer motiverte og engasjerte (Ryan & Deci, 2000). I tillegg til å forklare motivasjon og atferd, har selvbestemmelsesteorien også relevans for områder som utdanning, helsevesen, arbeidsliv og sosialt samspill. For eksempel kan lærere bruke teorien til å skape et mer støttende og autonomifremmende læringsmiljø, mens helsepersonell kan bruke teorien til å motivere pasienter til å ta ansvar for egen helse.

### **2.3.1 Autonomi- selvbestemmelse**

Autonomi er en sentral del av selvbestemmelsesteorien som Deci & Ryan utviklet. I denne teorien refererer autonomi til en persons følelse av å ha kontroll over sine egne handlinger og valg, og å oppleve at de er i stand til å handle i tråd med sine egne verdier og ønsker. Autonomi innebærer også å føle seg respektert og anerkjent som en selvstendig person. Ifølge Selvbestemmelsesteorien er autonomi en av tre grunnleggende psykologiske behov som alle mennesker har. De to andre er kompetanse og tilhørighet. Er disse behovene oppfylt så vil man få motiverte og engasjert mennesker for aktiviteter og oppgaver. Autonomi i selvbestemmelsesteorien skiller seg fra den vanlige forståelsen av autonomi, som ofte refererer til uavhengighet og selvstendighet fra andre. Selv om Selvbestemmelsesteorien anerkjenner betydningen av individets autonomi og uavhengighet, hevder den også at en persons autonomi kan styrkes gjennom positive relasjoner og samhandling med andre mennesker (Ryan & Deci, 2000).

I praksis kan man si at autonomi fremmes ved å gi valgmuligheter, respektere en persons meninger og synspunkter, og gi ansvar og tillit til en persons evner og kompetanse. I utdanning og arbeidsliv kan autonomi fremmes gjennom å gi ansatte eller studenter større kontroll over sin egen læring og arbeidsprosess. Forskning på området viser at en autonomistøttet ledelse skaper et høyere arbeidsengasjement hos ansatte. Ansatte som vises

tillit og involveres tidlig prosesser, samt er en del av løsningen av utfordringer vil skape en gjensidig tillit mellom arbeidsgiver og ansatt. Videre bør man gi de ansatte mulighet til å ta sin del av ansvaret om å nå organisasjonens mål (Kuvaas & Dysvik, 2012).

### **2.3.2 Kompetanse**

Kompetansebehovet defineres av Deci og Ryan (1985) som behovet for å være i kontakt med interaksjon med miljøet og ønsket om å bruke egne ferdigheter og evner. Kompetanse refererer til en persons opplevelse av å føle seg dyktig og effektiv i utførelsen av oppgaver og møte utfordringer. I Selvbestemmelsesteorien er opplevelsen av kompetanse relatert til en persons selvtillit og tro på sine evner til å oppnå mål og håndtere utfordringer. Når en person opplever å ha tilstrekkelig kompetanse til å møte utfordringer, kan dette føre til en økt følelse av selvtillit og motivasjon (Deci & Ryan, 1985).

For å fremme kompetanse i Selvbestemmelsesteorien, er det viktig å gi tilpassede utfordringer og tilbakemeldinger som er i samsvar med en persons ferdighetsnivå og evner. For eksempel kan en lærer eller veileder gi oppgaver som er utfordrende, men likevel oppnåelige, og gi konstruktiv tilbakemelding som hjelper personen med å forbedre sine ferdigheter og bygge selvtillit. En persons opplevelse av kompetanse kan også påvirkes av den sosiale konteksten de befinner seg i. For eksempel kan en følelse av støtte og oppmuntring fra andre mennesker bidra til å øke en persons opplevelse av kompetanse og selvtillit.

### **2.3.3 Sosial tilhørighet**

Sosial tilhørighet refererer til en persons følelse av å være en del av et fellesskap, å ha nærhet og positive relasjoner til andre mennesker. Dette er et grunnleggende behov for oss mennesker. Samhandling med kollegaer og tilbakemelding fra andre på jobben som utføres og sosial støtte fra leder, er faktorer som bidrar til å skape indre motivasjon (Einarsen & Skogstad, 2021).

I Selvbestemmelsesteorien kan opplevelsen av sosial tilhørighet ha en betydelig innvirkning på en persons mentale helse og velvære. Det å ha gode sosiale relasjoner, kunne samarbeide

og ha kontakt med sine kollegaer er noe som skaper gode prestasjoner i arbeidet sitt. Å føle seg ekskludert eller isolert fra andre kan føre til negative konsekvenser, som økt stress og angst, redusert selvtillit og motivasjon, og nedsatt trivsel. For å fremme sosial tilhørighet i Selvbestemmelsesteorien, er det viktig å legge til rette for positive relasjoner og samhandling mellom mennesker. Dette kan inkludere å oppmuntre til samarbeid og inkludering, å gi anerkjennelse og respekt for andres meninger og perspektiver, og å skape en følelse av fellesskap og tilhørighet (Deci & Ryan, 2002).

Sosial støtte og oppmuntring fra andre mennesker kan også bidra til å styrke en persons opplevelse av sosial tilhørighet. Dette kan inkludere å tilby støtte og hjelp til å håndtere utfordringer og stressende situasjoner, og å gi positive tilbakemeldinger og oppmuntring for innsats og prestasjoner. Samhandling med kollegaer og tilbakemelding fra andre på jobben som utføres og sosial støtte fra leder, er faktorer som bidrar til å skape indre motivasjon ansatte (Einarsen & Skogstad, 2021)

### **2.3.4 Selvbestemmelsesteoriens relevans for oppgaven videre**

Selvbestemmelsesteorien til Ryan & Deci vil hjelpe meg å se på betydningen av autonomi, kompetanse og relasjonell tilhørighet i forhold til arbeidsglede. Den vil forhåpentligvis kunne gi meg noen svar på hva som er viktig for å oppnå fornøyde ansatte etter insourcing av tjenester. Teorien hevder at når arbeidstakere opplever en høy grad av autonomi - dvs. frihet til å bestemme over egen arbeidsdag og hvordan oppgaver skal utføres- og opplever at de mestrer oppgavene sine, vil dette føre til økt motivasjon og engasjement på jobben. I tillegg til dette er det viktig for arbeidsgleden at arbeidstakere opplever relasjonell tilhørighet på arbeidsplassen, og at de føler seg inkludert og verdsatt av sine kolleger og ledere. Jeg ønsker å se på hvor mye disse faktorene i selvbestemmelsesteorien betyr for aksepteten og lysten for insourcing av tjenester.

## 2.4 Hva er jobbtilfredshet?

Jobbtilfredshet kan defineres som en persons helhetlige vurdering av egen jobb, og hvor fornøyd og misfornøyd man er med jobben totalt sett. En høy grad av jobbtilfredshet kan sees i sammenheng med opplevelsen av organisasjonstilhørighet og jobbmotivasjon hos den enkelte, som gjenspeiles i en positiv effekt på jobbutførelsen og produktiviteten (Statistisk sentralbyrå, 2020). Forskning viser også en klar sammenheng mellom jobbtilfredshet og helse. Ansatte med en høy grad av jobbtilfredshet har lavere sykefravær og færre tilfeller av psykiske og somatisk sykdom, der sammenhengen for psykisk helse er sterkest. Forskingen som er gjort på området viser at jo mer vi trives på jobben gir utslag hvor tilfredse vi er med livet generelt (Faragher, Cass, & Cooper, 2005).

Forskning som er gjort på området rundt hva som fremmer jobbtilfredshet viser at det har klare sammenhenger til spesifikke faktorer i arbeidsmiljøet. En rapport utarbeidet av Statens arbeidsmiljøinstitutt viser at det å ha meningsfulle arbeidsoppgaver, gode relasjoner med kollegaer og ledere, rett lønn, høy grad av selvbestemmelse, klare definerte arbeidsoppgaver og faglige utviklingsmuligheter, har stor betydning for jobbtilfredsheten til den enkelte (Statistisk sentralbyrå, 2020). En studie gjort på yrkesaktive dansker der man så på betydningen av ulike arbeidsmiljøfaktorer som var de mest utslagsgivende for høy jobbtilfredshet. Forskerne sammenlignet betydningen av tilbud om helsefremmende aktiviteter, kostholdskurs, trening i arbeidstiden, eller helsesjekk på arbeidsplassen mot psykososiale faktorer som sosial støtte fra leder og kollegaer, samt selvbestemmelse i jobben. Resultatene av studien viste at det var de psykososiale faktorene som var mest utslagsgivende for en høy jobbtilfredshet (Statistisk sentralbyrå, 2020).

Internasjonale undersøkelser som er gjort viser at norske arbeidstakere er noen av de som er mest fornøyde med arbeidsforholdene på sin egen arbeidsplass, sammenliknet med andre europeiske land. Rapporten skrevet for Statens miljøinstitutt viser at 94% av nordmenn er fornøyde med arbeidsforholdene, mens de øvrige europeiske EU28-landene hadde en prosent på 86% (Aagestad, Bjerkan, & Gravseth, 2017).

Arbeidsmiljøet er som en rød tråd for å oppnå jobbtilfredshet i en organisasjon og rapporten utarbeidet for STAMI refererer til disse faktorer som kan være med å bidra til å øke jobbtilfredsheten til arbeidstakere. Disse faktorene kan oppsummeres ved disse syv punktene:

1. *Gode arbeidsforhold:* Arbeidsforholdene bør være trygge, sunne og komfortable. Arbeidsplassen bør være rent og ryddig, og det bør være tilgang til tilstrekkelig belysning, luftkvalitet og lydnivå.
2. *Fornuftig arbeidsbelastning:* Det er viktig at arbeidsoppgavene som gis til arbeidstakerne er realistiske og tilpasset deres ferdigheter og kapasitet. Arbeidsbelastningen bør ikke være for tung eller for lett, da begge deler kan føre til at arbeidstakerne blir misfornøyde.
3. *Mulighet for faglig og personlig utvikling:* Arbeidstakere ønsker ofte å utvikle seg i jobben sin. Arbeidsgivere kan legge til rette for dette ved å tilby opplæring og utviklingsmuligheter som kan hjelpe arbeidstakerne med å forbedre sine ferdigheter og utvide sin kompetanse.
4. *God ledelse:* En god leder bør være støttende, kommunikativ, rettferdig og tydelig. Ledere som er flinke til å motivere, gi tilbakemeldinger og gi anerkjennelse, kan hjelpe arbeidstakere til å føle seg verdsatt og motiverte i jobben.
5. *Gode kollegiale relasjoner:* Arbeidstakere som har et godt forhold til kollegene sine, føler seg ofte mer fornøyde i jobben sin. Arbeidsgivere kan legge til rette for dette ved å oppmuntre til samarbeid, og ved å tilby sosiale aktiviteter og arrangementer som kan bidra til å styrke kollegiale relasjoner.
6. *Konkurransedyktige lønns- og arbeidsvilkår:* Arbeidstakere ønsker ofte å bli betalt rettferdig og ha gode arbeidsvilkår. Arbeidsgivere som tilbyr konkurransedyktige lønns- og arbeidsvilkår, kan bidra til å øke jobbtilfredsheten blant sine ansatte.
7. *Meningsfylte oppgaver:* Arbeidstakere ønsker ofte å føle at jobben deres har en meningsfull hensikt og bidrar til samfunnet. Arbeidsgivere som gir sine ansatte meningsfulle oppgaver og prosjekter, kan bidra til å øke jobbtilfredsheten deres.

Det er viktig å ta med seg at det er ikke alle arbeidstakere som vil verdsette de samme faktorene like høyt. Arbeidsgivere bør derfor være lydhøre overfor sine ansattes behov og ønsker, og tilpasse så langt som det lar seg gjøre for å bidra til å øke jobbtilfredsheten (Aagestad, Bjerkan, & Gravseth, 2017).

## 2.4.1 Kan stress oppleves som noe positivt?

Stress er noe som folk flest assosierer med noe negativt, gjerne i situasjoner som bærer en viss grad av usikkerhet og lav grad av kontroll, mens andre forbinder det også med ytre faktorer. Dette kan f.eks. være belastninger vi utsettes for- mens andre assosierer det med negative tanker, kroppslige reaksjoner og sykdom. Det finnes også personer som assosierer stress med noe positivt, ofte forbundet med situasjoner de er nødt til å prestere i. For å forstå hvordan stress påvirker yteevne og helse til ansatte i jobber hvor det er til tider høyt tempo, hvor arbeidsoppgavene skifter, og hvor ansatte kan oppleve plutselig å skulle ta ansvar for disse, vil det være viktig å operasjonalisere og definere begrepet på en god måte. CATS som er forkortelsen til *Cognitive Activation Theory of Stress*, er en teori som nettopp gjør dette. Ursin og Eriksen (2004) utvidet nettopp denne stressteorien CATS ved å inkludere den såkalte "adaptive prosessen", som omhandler hvordan mennesker tilpasser seg og responderer på stressende situasjoner over tid. De la også vekt på viktigheten av individuelle forskjeller og kontekstuelle faktorer i forhold til hvordan mennesker oppfatter og håndterer stress (Eid & Johnsen, 2019).

Ursin og Eriksen argumenterte for at stress ikke nødvendigvis er en negativ tilstand, men heller en naturlig respons på utfordrende situasjoner. Her understreket de at individuelle forskjeller i hvordan mennesker oppfatter og responderer på stress, er viktige faktorer i hvordan stress påvirker helse og atferd til hver enkelt. De hevdet at kontekstuelle faktorer, som for eksempel sosial støtte og tilgjengelige ressurser, spiller en viktig rolle i hvordan mennesker håndterer stress. Sosial støtte var også en viktig faktor som kan hjelpe mennesker med å håndtere stressende situasjoner ved å gi emosjonell støtte, praktisk hjelp eller sosial sammenheng (Ursin & Eriksen, 2004).

Den adaptive prosessen beskrevet av Ursin og Eriksen omhandler hvordan mennesker tilpasser seg stressende situasjoner over tid. Dette inkluderer en gradvis økning i toleranse for stress, samt utvikling av mestringsstrategier og kognitive endringer som bidrar til å redusere stress. Ursin og Eriksen argumenterte for at denne adaptive prosessen kan bidra til å forebygge negative konsekvenser av langvarig stress. CATS stressteori understreker viktigheten av mestring som en viktig faktor i det å skulle håndtere stress. Hvis en person opplever en situasjon som stressende, kan mestring gjennom å ta kontroll over situasjonen og/eller følelsene knyttet til situasjonen, bidra til å redusere stressreaksjonen.

CATS teori vil hjelpe meg å forklare hvordan stress ikke nødvendigvis trenger å bli relatert til noe negativt oss enkelte. CATS-teorien legger vekt på betydningen av individuelle forskjeller i hvordan personer tolker og håndterer stress. Ved å fokusere på individuelle forskjeller og mentale prosesser, kan CATS-teorien bidra til å forklare hvorfor noen personer blir mer stresset enn andre i samme situasjon. Teorien bygger på ideen om at stress ikke bare er et resultat av ytre omstendigheter, men også av individets egne mentale prosesser og subjektive opplevelser av situasjoner.

## **2.5 Oppsummering Teoridel**

Oppsummert finner jeg at alle teoriene jeg har sett på framhever det som motiverende at man opplever jobben sin som viktige og meningsfulle. Det å ha innflytelse og selvbestemmelse over egne arbeidsoppgaver er viktig, og det å oppleve mestring og det å prestere, og få anerkjennelse for dette, er motiverende. Det at stress faktisk kan oppleves som noe positivt hvis vi håndterer det på riktig måte og trenes. Alle teoriene trekker fram trivsel på arbeidsplassen som en viktig motivasjonsfaktor. Samlet sett viser disse teoriene at det er flere faktorer som kan påvirke trivsel og arbeidsgleden på arbeidsplassen. Der Herzbergs to-faktorteori trekker hygiene-faktorer som lønn og trygge arbeidsforhold som nødvendige for å skape en tilfredsstillende arbeidssituasjon, men motivasjonsfaktorer som muligheter for faglig utvikling og anerkjennelse for godt utført arbeid kan bidra til økt grad av arbeidsglede. Samtidig understreker selvbestemmelsesteorien betydningen av autonomi og relasjonell tilhørighet for arbeidsgleden. Selvbestemmelsesteorien fokuserer på betydningen av autonomi, kompetanse og relasjonell tilhørighet i forhold til arbeidsglede. I tillegg til dette er det viktig for arbeidsgleden at arbeidstakere opplever relasjonell tilhørighet på arbeidsplassen, og at de føler seg inkludert og verdsatt av sine kolleger og ledere. Med to-faktorteorien og selvbestemmelsesteorien så skal jeg prøve videre å forstå hva som kan motivere ansatte til å på seg mer jobb og ansvar. Jeg skal med hjelp av disse to teoriene vise at det å gi ansatte tilstrekkelig med muligheter for autonomi, kompetanse og tilhørighet, samt å sørge for at hygiene-faktorer er på plass, kan organisasjoner skape en arbeidskultur som øker jobbtildfredshet og motivasjon hos ansatte.



## 3 Metode

Problemstillingen i denne oppgaven er «hvordan påvirker insourcing av tjenester de ansatte?» I dette kapittel gjør jeg rede for fremgangsmåten jeg har brukt for å svare på problemstillingen, i tillegg begrunnes mine metodiske valg for studien. Videre vil jeg beskrive valg av forskningsdesign og bedrift som er valgt som case. Deretter vil intervjuutformingen og gjennomføringen av intervjuene bli forklart. Avslutningsvis vil de metodiske svakhetene og styrkene for studien min bli drøftet.

### 3.1 Begrunnelse for valg av metode

For å forstå virkeligheten til respondentene i undersøkelsen så har jeg vurdert det som mest hensiktsmessig å benytte meg av et kvalitativt forskningsdesign. Ved å velge en kvalitativ metode så vil jeg ha muligheten til å få frem mest mulig nyanser og detaljer fra respondentene i studien.. Fordeler med en kvalitativ metode er flere, og her nevner Jacobsen (2018) åpenhet, nærhet og relevans som de viktigste. En kvalitativ tilnærming vil gå i dybden på problemstillingen og vil hjelpe meg som forsker å få fram respondentenes erfaringer, synspunkt og opplevelser i forbindelse med *insourcing* av arbeidsoppgaver.

Det å samle inn data i form av ord vil hjelpe å kunne gi en naturlig relasjon mellom forsker og respondent, men for å kunne utnytte denne nærheten dette skaper vil det kreves en stor grad av åpenhet. Kvalitative data legger få føringer på informasjonen som blir samlet inn gjennom å ikke ha faste spørsmål med faste svarkategorier. Kvalitative tilnærminger vil derfor ofte ha en *høy relevans*, og vil hjelpe oss med å få fram forståelsen av et fenomen eller en situasjon (Jacobsen, 2018).

*Eksplorerende, deskriptivt og kausalt design* er de tre forskjellige forskningsdesignmetodene som brukes i for å besvare forskningsspørsmål ved en kvalitativ tilnærming. *Eksplorerende design* brukes når forskningsområdet er lite kjent eller ikke forsket på. Målet her er å samle inn data for å utvikle ideer, hypoteser og forskningsspørsmål for videre undersøkelse. Ved eksplorerende design så brukes gjerne metoder som intervju, observasjon og analyse av

dokumenter eller litteratur. *Deskriptivt* design brukes derimot til å beskrive og gi en detaljert analyse av et fenomen eller en situasjon. Målet her er å gi en nøyaktig beskrivelse av et fenomen, inkludert egenskaper, mønstre og sammenhenger. Dette kan for eksempel være holdninger og verdier. *Kausalt* design brukes til å undersøke årsakssammenhenger mellom variabler. Målet er å fastslå om en variabel forårsaker en endring i en annen variabel, eller om endringene i de to variablene skjer tilfeldig eller på grunn av en annen faktor. Kausalt design bruker vanligvis eksperimenter for å kontrollere variabler og fastslå årsakssammenhenger (Grønmo, 2019)

I denne masteroppgaven så ønsker jeg å utforske og forstå eventuelle effekter av insourcing av tjenester i en virksomhet. Deskriptivt forskningsdesign kan være nyttig i caseoppgaver slik som min, ettersom det gir mulighet til å beskrive og analysere et fenomen eller en situasjon på en systematisk måte. En deskriptiv tilnærming kan bidra med å identifisere mønstre, trender og andre viktige faktorer som kan hjelpe meg med å svare ut problemstillingen i oppgaven.

### **3.2 Datainnsamlingsmetode**

Jeg har valgt å benytte meg av intervjuer for å samle inn informasjon som er relevant for oppgavens problemstilling. Det *individuelle, åpne intervjuet* er nok den vanligste datainnsamlingsmetoden innenfor det vi kan kalle kvalitativ metode (Jacobsen, 2018).

Metoden er fleksibel og kan brukes nesten overalt og muliggjør det å få fylldige og detaljerte beskrivelser av det vi forsker på, noe som vil hjelpe meg med å svare ut problemstillingen min. Intervjuer egner seg også svært godt når man har behov for å gi informantene større frihet til å uttrykke seg enn det et strukturert spørreskjema vil tillate (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010).

Jeg har valgt å benytte meg av et *semistrukturert* eller *delvis strukturert intervju* som datainnsamlingsmetode. Her vil det ligge en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, mens spørsmål, temaer og rekkefølge kan variere, noe som jeg ser på som en stor fordel i forbindelse med denne oppgave (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010). Semistrukturerte intervjuer er en måte å samle data på som egner seg best når man har relativt få enheter som skal undersøkes, ettersom dette er en metode som er svært

ressurskrevende med tanke på tid. Fordelen med denne metoden er at jeg får fyldige og detaljerte beskrivelser av informantenes meninger, erfaringer, holdninger og refleksjoner knyttet til forskningsspørsmålene mine. Et *en-til-en-intervju* ser jeg som det mest hensiktsmessige for dette, ettersom det som diskuteres vil være personlig og informanten kan føle på det som negativt å skille seg ut i gruppen med andre meninger. Det ble gjennomført et ansikt til ansikt intervju av informantene. Det er flere fordeler forbundet med å gjennomføre intervjuene på denne måte. Et ansikt til ansikt intervju har flere sterke sider ved seg, blant annet så er tillit og åpenhet mellom informant og intervjuer er enklere å skape. God flyt i samtalen, og som regel mindre distraksjoner i løpet av intervjuet (Jacobsen, 2018). En annen stor fordel jeg så med å benytte meg av denne intervjutypen er observasjoner som man gjør under intervjuet, noe man ikke vil kunne få i like stor grad om man gjennomfører intervjuet over teams eller telefon.

### **3.3 Valg av respondenter**

Å velge ut hvem som skal være med i en undersøkelse er en viktig del av all samfunnsforskning, både i kvantitative og kvalitative studier. Der vi i kvantitative studier er fokuserer på å danne et utvalg med tilfeldige respondenter, er det andre prinsipper som ligger bak når vi gjennomfører kvalitative studier (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010). Rekruttering til kvalitative undersøkelser har et klart mål og vil sette begrensninger på hvem som bør forskes på. Vi ønsker å rekruttere personer som sitter på den mest interessante og relevante informasjonen ut fra formålet med studiet (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010).

Hovedparten av kollegaene mine kommer fra andre avdelinger i samme konsern, som gjør at jeg har respondenter som har sammenligningsgrunnlag fra tidligere avdeling med ny avdeling. Ettersom jeg ønsker å få svar på om økt ansvar og arbeidsmengde kan virke positivt for arbeidstakere, så jeg det kun som hensiktsmessig å kun ta med de som har et sammenligningsgrunnlag fra enn annen avdeling. De personene som kommer utenfra har ikke dette sammenligningsgrunnlaget for å kunne vurdere om det er for mye jobb i forhold til andre avdelinger i konsernet. De kan gi uttrykk for at det er for mye å gjøre på generelt grunnlag, men ikke sette arbeidsmengde og ansvar opp mot de andre avdelingene.

Jeg har plukket ut 7 stykker som jeg skal intervju i forbindelse med undersøkelsen min. Tilmæringen som jeg har benyttet kalles *kritisk utvalg* ettersom jeg har valgt ut respondenter som jeg mener har grunnlag for ulike synspunkter og erfaringer som er relevant for forskerspørsmålet mitt. Jeg så det som hensiktsmessig å holde antall respondenter lavt for undersøkelsen min.

NR	ID
1	1A
2	2B
3	3C
4	4D
5	5E
6	6F
7	7G

Tabell 1: Oversikt over respondenter

Med et lavt antall respondenter kan man lettere få oversikt over forskjellene i oppfatninger, opplevelser og perspektiver blant respondentene. Johannessen (2010) påpeker også at dette er noe som kan gi mer innsikt og forståelse av det som studeres. Er det noe jeg har erfart så er det at tid er et knapphetsgode i arbeidet med dette masterprosjektet og legger begrensninger på størrelsen av utvalget. Da dette er en kvalitativ undersøkelse, er 7 respondenter vurdert til å være et tilstrekkelig antall for videre analyse og for å besvare forskningsspørsmålene og problemstillingen. Jeg har valgt å gi hver respondent en egen ID slik at de kan identifiseres under presentasjon av resultater og drøftingen senere i oppgaven.

### 3.4 Intervjuguide

En intervjuguide er en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås under intervjuet med respondentene. Jeg har som nevnt valgt å benytte meg av et *semistrukturert eller delvis strukturert* intervju der jeg har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt. Jeg har prøvd å utforme spørsmålene slik at de åpner opp muligheten for å snakke så fritt som mulig. Intervjuguiden består hovedsakelig av åpne spørsmål, men samtidig noen ja-eller-nei spørsmål for å kunne avkrefte / bekrefte enkelte av spørsmålene jeg har knyttet opp mot hvilken effekt det har på respondentene å ta til seg ekstra ansvar og arbeidsoppgaver. Guiden består av tre kategorier som er koplet opp mot de tre forskerspørsmålene mine, og totalt 45 spørsmål. Strukturen i intervjuguiden har jeg lagt opp slik jeg mener det at forskerspørsmålene knyttet til problemstillingen i oppgaven blir svart på best mulig måte, hvor jeg starter med å spørre hva som skaper arbeids glede hos hver enkelt, og for så videre spørre hva som skaper stress og ubehag på jobb, og avslutningsvis om kompetanseheving fører til en tryggere og mer interessant arbeidssituasjon.

### 3.5 Intervju

Intervjuene ble gjennomført som ansikt-til-ansikt med hjelp av lydopptak. Jeg valgte bevisst å ikke notere under intervjuene, rett og slett for å kunne holde en bedre flyt i samtalene, samt at jeg kunne være mer til stede under dialogen med respondenten. Intervjuene ble gjennomført i en periode på ca 2 måneder. Før dette så ble det gjennomført et testintervju for å se om intervjuguiden hadde behov for justeringer og teste meg som intervjuer i en forskningskontekst. Tidspunkt for intervjuene ble avtalt med personene på tomannshånd og ettersom jeg jobber med respondentene så ble alle intervjuene hovedsakelig gjennomført i arbeidstiden, med unntak av to stk. Respondentene ble presentert en kort beskrivelse av studien og informert om tematikk for selve intervjuene på mail. Jeg har også informert de om studien uformelt i arbeidssammenheng, slik at de kunne føle seg tryggere på selve intervjuet og kanskje reflektere noe over tematikk før intervjuet fant sted.

Hvert av intervjuene varte fra 30-45 minutter, noe som virket overkommelig for både meg som intervjuer og de som respondenter. Hadde intervjuene vart enda lengere så tror jeg

enkelte av respondentene kunne blitt rastløse og svart mindre presist ovenfor spørsmålene i intervjuguiden. Samtidig så var det enkelte som virkelig ga uttrykk for at de likte å snakke om temaene og kom med masse motspørsmål. Her så jeg at relasjonen mellom meg som intervjuer og respondentene var veldig nær, og hvor enkelte ville vite hva jeg tenkte og følte rundt noen av spørsmålene. Alle intervjuene i ble tatt opp og lagret på en app som krypterer datainnsamlingen. Før selve intervjuet fant sted så ble det presentert en samtykkeerklæring (vedlegg 4.2) som samtlige av respondentene måtte signere. Alle respondentene ble gjort kjent med at de er sikret full anonymitet, slik at det ikke skal være mulig å identifisere de i etterkant av studien.

Masterprosjektet ble godkjent av Norsk Senter For Forskningsdata (NSD) i desember og var en viktig milepæl for oppgaven videre. Godkjennelsen fra NSD er med på å bekrefte at jeg har fulgt nødvendige etiske retningslinjer og at datainnsamlingen er i samsvar med personvernlovgivning og annen relevant lovgivning som jeg er nødt til å ta hensyn til. NSD er en nasjonal kompetanse- og tjenesteinstitusjon for personvern og tilgang til forskningsdata. De har som oppgave å sikre at forskere har tilgang til data av høy kvalitet samtidig som personvernet til respondentene ivaretas (Jacobsen, 2018). Godkjennelsen fra NSD er med på å gi meg en trygghet om at datainnsamlingen er etisk forsvarlig og at forskningsdeltakernes personvern er ivaretatt. I tillegg kan det bidra til å øke påliteligheten og validiteten av studien. Samlet sett kan man si at godkjennelse fra NSD en viktig bekreftelse på at jeg har tatt nødvendige forholdsregler for å sikre at studien er i samsvar med relevant lovgivning for personvern.

### **3.6 Metodens gyldighet**

En undersøkelse skal være en metode til å samle inn empiri. Den bør tilfredsstillende to krav, og det er at empirien er *gyldig og relevant (valid)*, og *pålitelig og troverdig (reliabel)*. Med gyldighet og relevans mener vi at den empirien som blir samlet inn, faktisk gir svar på det eller de spørsmålene vi har stilt. I vitenskapelig metode så har vi to forskjellige typer gyldighet og relevans. Disse kalles for *intern gyldighet* og *ekstern gyldighet* (Jacobsen, 2018).

Ifølge Jacobsen så går intern gyldighet ut på om vi har grunnlag for våre data (empiri) til å trekke konklusjoner. *Ekstern gyldighet* refererer til hvor godt resultatene fra studien kan generaliseres til andre enn de som er studert. En studie med høy ekstern gyldighet vil være relevant og generaliserbar for andre befolkninger og organisasjoner, mens en studie med lav ekstern gyldighet vil være mindre relevant og generaliserbar. *Relevans* refererer til hvor relevant resultatene fra en studie er for en bestemt befolkning eller organisasjon. En studie som er relevant vil ha funn som har praktisk nytteverdi og betydning for den aktuelle befolkningen eller organisasjon (Jacobsen, 2018).

Jacobsen (2018) skriver at med *pålitelighet og troverdighet* så mener vi at undersøkelsen må være til å stole på. Den må være gjennomført på en troverdig måte, en måte som vekker tillit. Reliabel empiri er data som er samlet inn på en måte som gir pålitelige og konsistente resultater. Reliabilitet er et viktig begrep innen forskning, og det kan kobles til graden av stabilitet og konsistens i forskningsresultatene. For å sikre høy reliabilitet i empiriske data er det viktig å ta hensyn til en rekke faktorer i forskningsprosessen. Standardiserte og utprøvde metoder for innhenting av data er iblant disse.

Jeg jobber selv i dag i den aktuelle avdelingen som skal undersøkes. Det å skulle studere egen organisasjon er det forbundet både fordeler og ulemper med. En fordel med å studere egen organisasjon er at man sitter på med kjennskap til virksomheten som en utenforstående forsker ikke ville hatt. Jacobsen (2019) trekker fram at intern kjennskap til det man forsker på har flere positive sider med seg, blant annet at det er lettere å få tilgang på informasjon og man vil med stor sannsynlighet møte større åpenhet og tillit hos respondentene. Ettersom jeg jobber og kjenner respondentene så var intervjueffekten noe jeg så på som en mulig utfordring. Intervjueffekten kan påvirke kvaliteten på dataene som blir samlet inn og dermed også påliteligheten og validiteten til forskningsresultatene. Den største utfordringen jeg så her var *sosial ønskverdighet*, der respondentene kan bli påvirket av sosial ønskverdighet og gi svar som de tror jeg som intervjuer ønsker å høre. Dette kan føre til at jeg får stå med et feilaktig bilde av meninger og holdninger til de intervjuede (Jacobsen, 2018).

## 4 Presentasjon og analyse av resultater

I dette kapittelet vil jeg legge frem resultater fra undersøkelsen og en analyse av de funnene som ble gjort. Her vil jeg starte med å ta for meg autonomi, tilhørighet og kompetanse, etterfulgt av en analyse rundt stress og ubehag, for så avslutningsvis se på hvordan respondentene opplever økt trygghetsfølelse eller ikke ved å ta til seg flere arbeidsoppgaver og et mer ansvar. Avslutningsvis vil de viktigste funnene bli oppsummert og presentert etter hvert kapitelet.

### 4.1 Hvordan opplever de ansatte at et bredere ansvar og flere arbeidsoppgaver påvirker autonomi, tilhørighet og kompetanse?

Jeg har tatt utgangspunkt i selvbestemmelsesteorien for å presentere funnene for første forskningsspørsmål. Her har jeg prøvd å sett på hvordan behovene for autonomi, tilhørighet og kompetanse endres ved å gi de ansatte et bredere ansvar og flere arbeidsoppgaver. Dette er behov som bør være mer eller mindre oppfylt for å oppnå et nivå av en indre motivasjon, som muliggjør det å stå i en krevende jobb med høyt tempo over tid.

#### Autonomi

Autonomi er viktig for utviklingen av motivasjon, og en av de tre faktorene i selvbestemmelsesteorien. Det å ha muligheten til å ta egne valg og ha kontroll over ens liv og handlinger er noe som fremstår som svært viktig for oss mennesker, og vil ha stor betydning for motivasjon til hver enkelt.

På første spørsmål som angår autonomi: *«hvordan opplever du mulighetene dine for å ta egne valg og beslutninger i jobben du gjør?»*.

Her trekker alle respondentene fram at muligheten for å kunne ta egne valg som stor, og at egen hverdag kan i stor grad styres selv. De eksemplifiserer oppgavene de har som noe de hovedsakelig bestemmer over selv med enkelte retningslinjer fra lokal ledelse, men friheten til å ta egne valg og beslutninger ofte ligger hos dem selv. På samme spørsmål svarer respondent 2B:



*«Jeg bestemmer stort sett det meste som angår mitt fagfelt og opplever at ledelsen har stor tillit til hvordan jeg prioriterer å bruke tiden min på dette. Det å kunne ha kontroll og bestemme selv hva jeg skal gjøre er noe som jeg setter svært høyt for trivselen rundt det å skulle ta på seg ekstra ansvar. Det å kunne påvirke og ha muligheten til å ta egne valg rundt oppgaver som angår meg gjør at jeg føler et større eierskap til utførelsen av jobben jeg gjør. Dette er jeg også ganske sikker på at gjelder for mine kollegaer, noe annet ville overrasket meg.*

På spørsmålet: *«Hvordan du opplever at du har mulighet til å bestemme arbeidsdagen din, hvordan var dette ved den forrige avdelingen du jobbet på?»*

Her svarer nesten samtlige at de har en større mulighet for å styre egen arbeidsdag, og at den er betraktelig større ved nåværende avdeling enn tidligere. Det er kun respondent 1A som sier at arbeidshverdagen ved gammel avdeling var nokså lik når det kom til muligheten for å styre egen arbeidshverdag. Respondent 1A: *«Jeg hadde muligheten til å styre egen arbeidshverdag i stor grad ved forrige avdeling- akkurat slik som jeg har i dag på nåværende avdeling. Det er kanskje litt friere her jeg er nå, men samtidig så er det flere faste gjøremål i dag som hindrer meg noe for å utføre oppgaver som jeg kanskje kunne tenkt meg å gjøre».*

Samtlige respondenter sier at de føler at de har høy grad av autonomi og selvbestemmelse- og i større grad ved nåværende avdeling VS gammel. Det er kun respondent 1A som sier at den er av uendret grad, og at noen av gjøremålene ved ny avdeling kan være til hinder for å utførelsen av egne arbeidsoppgaver på eget fagfelt.

## **Tilhørighet**

Det å ha sosial tilhørighet og følelsen av å være en del av et fellesskap er noe som er viktig for oss mennesker. I selvbestemmelsesteorien til Ryan og Deci (2002) så er det en av de tre faktorene som må være innfridd for å ha full selvbestemmelse.

Alle syv respondentene sier de opplever det sosiale samholdet og miljøet på jobben som veldig bra. Respondent 5E: *«Gjengen på jobb er en sammensveiset gjeng som stiller opp for hverandre både på jobb og på fritiden. Det å føle å kunne spørre om hjelp og samtidig viste*

*at det stort sett blir et ja fra kollegene er noe som gjør at vi kommer tettere på hverandre- og det ser jeg på som veldig positivt».*

Fem av respondentene svarer på spørsmålet *«har du personlige bånd til noen av kollegaene dine?»*. Dette er en noe som trolig vil være fremmede for at samholdet og miljøet på jobb kan føles mer sammensveiset. Alle svarer at de ser fram til å dra på jobb og at de trives godt i jobben. I et forsøk på å få utdypet dette så svarer de at de føler at arbeidsoppgavene er meningsfulle og at det er kjekt å jobbe med gode kollegaer.

På spørsmålet om: *«Hvordan har tilhørigheten endret seg etter du skiftet avdeling?»*

Så svarer seks av syv at de synes at eierskapet rundt egne arbeidsoppgaver og samholdet blant kollegaene er bedre, som igjen gjør at det er *«gøyere å gå på jobb»*.

Det er helt tydelig at tilhørigheten i den nye avdeling er høy hos samtlige av respondentene, men de gir uttrykk for at den også var god ved forrige avdeling.

## **Kompetanse**

Kompetanse er et annet sentralt begrep i selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan. Teorien er ment å forklare behovet vi mennesker har for kompetanse til å oppleve effektivitet, mestring og følelse av å være dyktig i ulike aktiviteter. Det innebærer å kunne anvende og utvikle ens ferdigheter og talenter på en måte som gir positive resultater.

Alle respondentene opplever at de er kompetente i den jobben de gjør, noe som gjør at de føler en mestringsfølelse i arbeidet sitt. På spørsmålet: *«har du selv noen personlige mål du jobber etter, og har disse endret seg etter du skiftet avdeling?»*.

Her svarer respondent 1A: *«Jeg har alltid et eller flere små mål som jeg jobber mot, både før og etter at jeg skiftet avdeling. Det som er annerledes i dag er at resultatet av det jeg jobber med ofte er mer synlig. Det har muligens en sammenheng med at avdelingen er mindre, men det er veldig gøy å se at det jeg gjør har en effekt»*. Svaret til 1A viser effekten av synlige resultater og riktig kompetanse motiverer ansatte i stor grad.

På spørsmålet om: *«Hvordan har kompetanse- og mestringsfølelsen endret seg etter avdelingsskiftet?»*. Her svarer samtlige at de har hatt en bratt læringskurve og at den bare har

fortsatt etter de skiftet avdeling. Flere gir uttrykk for at det kan være mye å gjøre til tider, og at det kan fort bli litt for mye som man skal huske på i enkelte perioder. Det ble også spurt om hvordan man opplever muligheten til å utvikle kunnskaper i større grad etter å ha skiftet avdeling. Her svarer respondent 6F: *«det er hele tiden noe nytt som skal implementeres og her føler jeg at vi som blir berørt ofte blir hørt og tatt med i prosesser, dette gjør at jeg og kollegaene mine er nødt til å ta stilling til mye som vi kanskje ikke hadde så mye kunnskap om før. Dette ser jeg på som noe positivt, da vi både lærer noe nytt og kan ha muligheten til å si om det vil fungere hos oss eller ikke».*

De svarer også nokså entydig at kompetansen har økt etter å ha skiftet til en avdeling hvor man har flere arbeidsoppgaver og et større ansvar, der de sier at når kompetansen var på plass så kommer mestringsfølelsen snikende etter.

## **Oppsummering**

På forskningsspørsmålet om *«hvordan opplever de ansatte at et bredere ansvar og flere arbeidsoppgaver påvirker autonomi, tilhørighet og kompetanse?»*, så er det nokså klart at det å ha tatt på seg ekstra arbeidsoppgaver og et bredere ansvar har påvirket respondentene. Ut ifra spørsmålene og svarene som respondentene har gitt rundt autonomi, tilhørighet og kompetanse, så er den blitt påvirket i positiv retning. Det å ha mulighet til å være med å påvirke egen hverdag og ha selvbestemmelse over mye av oppgavene i jobben som gjøres er noe som respondentene setter høyt. De nevner at de føler at tilliten til den jobben de gjør er stor og at de har innflytelse på arbeidsplassen. Tilhørigheten oppleves som stor hos de ansatte også. De forteller at de på jobben er godt sammensveiset og at det er et miljø der man kan spørre om hjelp om absolutt alt. Dette viser at tilliten mellom de ansatte er stor, og forteller at de opplever tilhørigheten til jobben som høy, noe som igjen er med på å fremme motivasjonen til respondentene. På spørsmål rundt egen kompetanse og mestring så føler samtlige at de har god kontroll på egne arbeidsoppgaver og det som kreves av dem. En utfordring som nevnes er at det kan fort bli mye som skal læres og gjennomføres på kort tid. Dette kan virke hemmende for andre arbeidsoppgaver da fokuset forsvinner fra andre oppgaver.

## 4.2 Opplever ansatte et økt stressnivå og ubehag?

I denne delen så skal jeg se nærmere på hvordan et bredere ansvar og flere arbeidsoppgaver påvirker stressnivå og eventuelt ubehag hos respondentene. Jeg har sett på om stress faktisk også kan oppleves som noe positivt hos respondentene og fremme jobbprestasjoner. Her skal jeg ved hjelp av CATS eller *Cognitive Activation Theory of Stress* se nærmere på hvordan stress muligens kan oppleves som en motiverende faktor. Jeg har sett på om de utvalgte respondentene opplever noe ubehag knyttet til det å ha flere arbeidsoppgaver og en mer stressende hverdag.

### Økt ansvar og nye arbeidsoppgaver

Nye arbeidsoppgaver kan ofte være spennende og givene å ta fatt på, men også slitsomt og utfordrerne hvis disse er noe man ikke mestrer eller ønsker å ha. I intervjuguiden så hadde jeg spørsmål om «*i hvordan grad har arbeidsmengden og arbeidsoppgavene blitt endret etter avdelingsskiftet?*». Her spurte jeg videre om det var i «*positiv eller negativ retning*», hvor samtlige ga uttrykk for at både arbeidsmengde og arbeidsoppgavene var med på å gjøre hverdagen mer innholdsrik og meningsfull. Respondent 1A svarte «*arbeidsoppgavene vi har her en av grunnene for at jeg har søkt meg hit. Det å kunne få lov til å gjøre noe jeg ser resultatet veldig tydelig synes jeg er svært motiverende*».

Videre så ble det spurt om hvordan respondentene så på det økte ansvarsområde, og om dette var noe de så på som en tillitserklæring. Svaret til respondent 4D «*det virker som ledelsen gir oss mye tillit i det vi gjør, men samtidig så er veldig mye av oppgavene som gjennomføres noe som bare vi kan detaljene om og da er de jo nesten bare nødt til å stole på at vi tar de rette avgjørelsene*». Svaret til 4D viser at det vies stor tillit fra ledelsen til de ansatte. Det er også den samlede oppfatningen til respondentene.

### Stress, depresjon og utmattelse?

På spørsmålet: «*har du på noe tidspunkt følt stress, depresjon eller utmattelse?*», og her svarer alle respondentene at stress er en reaksjon som til stadighet dukker opp. Her svarer de ganske samlet på spørsmålet: «*hva tror du er årsaken til dette?*», og forklarer at hvis det skjer veldig

mye så er det klart at det oppleves stressende, men dette er noe som de er blitt ganske vant med. På spørsmålet om depresjon så er det ingen som svarer at de har følt på dette, men enkelte svarer at de har opplevd utmattelse. Her svarer respondent 2B: *«i perioder så kan det være veldig mye som skal gjennomføres på svært kort tid, som f.eks. noe arbeid som må gjøres i visse tidsvinduer. Dette har jeg følt veldig på, og kan være utmattende hvis det er mye som jeg ikke får gjort i denne perioden og må skyve dette langt frem i tid. Det varierer hvor lenge dette sitter i kroppen, men gjerne en uke eller to, så kan det være glemt etter det. I tidligere avdeling så var det sjeldent at det var perioder med stress som gjorde meg sliten, så ja man kan si at jeg opplever dette i større grad i nåværende avdeling».*

Respondent 2B svarer videre på spørsmålet: *har du en følelse at dine kollegaer har opplevd lignende symptomer?* *«Ja, det tror jeg de har, både på stress og kanskje utmattelse, men ikke depresjon. Det tror jeg vi hadde merket om det var noen på jobb som skulle være deprimert på grunn av mye jobb. De aller fleste av oss har jo søkt oss hit siden vi liker at det er mye som skjer på jobb og at tempoet er høyt. Dagene flyr bare av sted, og det er jo gøy».*

Begge disse svarene til 2B viser at det finnes både stress og følelsen på utmattelse hos respondentene, men svaret videre om hvordan 2B tenker om kollegaene har opplevd noe lignende så kommer det frem at dette er noe de selv ønsker og at det er mye av det høye tempoet som er med på å gjøre hverdagen gøy og meningsfull, men kan også si noe om stressnivået på avdelingen.

### **Ser du på en hektisk hverdag som noe positivt, eller negativt?**

På spørsmålet *«ser du på en hektisk hverdag som noe positivt, eller negativt?»*. Her svarer samtlige at det er noe som gjør jobben spennende og givende. Det er flere positive faktorer ved at det skjer mye på jobben enn negative er noe respondentene nevner. Det ble stilt spørsmål om de mente det økte ansvarsområdet kunne være en direkte årsak til stress, men her var det veldig sprikende svar hos respondentene. Noen svarte at de var ganske upåvirket av selve ansvaret, men at arbeidsmengden heller kunne være et problem for den enkelte. Dette kunne henge sammen med at de ikke rekker over alle arbeidsoppgavene og noen av oppgavene skulle de helst ha brukt litt mer tid på.

Følelsen av å ikke strekke til eller ikke få gjort alt man skulle er noe som fort kan føre til stressreaksjoner som igjen kan gjøre enkelte irritable. Respondentene svarer her at de ofte kan være stresset på jobb, men dette er noe som sjeldent fører til irritasjon. Respondent 5E svarer på spørsmålet «*blir du lett irritert når du er stresset*»: *Det hender ofte at jeg har et høyt stressnivå, men dette er ikke noe som gjør at jeg blir spesielt irritable. Alle på jobben gjør så godt de kan, og jeg er veldig nøye på at det å ha dårlig tid ikke trenger å være noe negativt. Det er ikke sikkert at jeg eller kollegaene mine kan gjøre noe med situasjonen så da hjelper det ikke å bli irritable og kanskje forsinke eller gjøre arbeidsdagen til kollegaene mine sur*».

Svaret fra respondent 5E kan tolkes at stress kan være en normalitet i arbeidshverdagen og det ikke påvirker humøret i den grad som man kanskje skulle tro. Respondent 2B svarer på samme spørsmål: «*Jeg kan bli litt kjapp på avtrekkeren når det kommer til hva jeg sier og kanskje svare litt tydelig, som kanskje kan oppfattes som jeg er litt irritert. Dette er noe jeg bruker å tenke litt på, men har ikke fått noen kommentarer på det fra noen enda*».

Det virker som stress og det å ha mye å gjøre ikke påvirker humøret i en negativ retning hos noen av respondentene. De svarer også nokså likt rundt om de tror kollegaene blir irritert når de er stresset, og her sier de at det enkelte kan virke litt irritable og svare kort, men at det har ikke ført til noen konflikt eller uklarheter mellom de ansatte.

Respondentene er samtlige enige om at det å ha en arbeidshverdag som er hektisk kan være med på å redusere konfliktnivået blant de ansatte. På spørsmålet: «*Hvordan opplever du konfliktnivået på ny avdeling VS gammel avdeling*»? Respondent 7G svarer her: «*det er mye mindre irritasjon og konflikter her jeg jobber nå, det kan være at det har noe med at det er mer å gjøre på jobb og man er opptatt med sitt. Det kan også være at man er litt færre ansatte og man føler en større avhengighet av hverandre. Dette er bare spekulasjoner fra min side, men det er i alle fall færre konflikter her på jobb enn det var ved min gamle avdeling*».

Flere av respondentene trekker fram de samme grunnene for at konfliktnivået kan være noe lavere på ny avdeling som respondent 7G.

## Oppsummering

Respondentene opplever helt klart et økt stressnivå med flere arbeidsoppgaver og et bredere ansvar. Stress som de opplever ser ut til å ikke påvirke de noe i negativ retning. Det er flere som gir uttrykk for at det kan være krevende i perioder med tanke på arbeidsbelastning, men at dette ofte er i korte perioder og sjeldent mer enn to uker hvor man føler noen tegn på utmattelse. Det er ingen som gir uttrykk for at det stresset som oppstår er av slik grad at det oppleves å påvirke de i en grad som gjør de irritable.

Videre viser respondentene til at det er mye «gøy» med det å ha en hverdag hvor man ser resultatet man gjør og i en enda større grad når det er hektisk og mye og gjøre. Konfliktnivået ser også til å være lavere enn de har opplevd i andre avdelinger de har jobbet i. Her trekkes det fram at det kan være sammensetningen av ansatte eller en kombinasjon med interessante arbeidsoppgaver.

### 4.3 Påvirkes trygghetsfølelsen til de ansatte rundt egen arbeidssituasjon?

I siste del skal jeg se på om respondentene føler noen form for trygghet ved det å ha en flere arbeidsoppgaver og en bredere kompetanse. To-faktorteorien til Herzberg trekker fram hygienefaktorer som «*sikkerhet i jobben*» og motivasjonsfaktorer som «*arbeidsoppgavens karakter, at de er utfordrende, interessante og varierte*» (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959). En arbeidshverdag som tilfredsstillende disse to faktorene er med på å skape trygghet og trivsel for egen arbeidssituasjon.

### Kompetanseheving

Vil en hverdag hvor man lærer mye nytt være spennende eller er det noe man ser på som hemmende, slik som for eksempel hyppig kursing blant de ansatte. På spørsmålet: «*er det slik at hyppig kursing er med på å gjøre arbeidshverdagen mer interessant*»?

Her svarer respondent 4D: «*Hverdagen blir jo mer interessant når man vet at det er oppgaver som jeg har kompetanse på å løse. Dette er jo både tilfredsstillende gjennom å føle seg nyttig og vite at kompetansen min holder mål*». Dette er et svar som kan sammenlignes med svaret fra de andre respondentene. Videre stilles spørsmålet hvordan man føler balansen mellom

kurshyppighet og hva man skal kunne er. Dette er et svar flere har meninger om, og hvor respondent 1A svarer: *«enkelte av kursene som vi tar er kurs som må repeteres, og det er ikke alle disse som er like gøy å ta. Det kan være at kurset er langt og teorien rundt det er lite interessant. Vi tar enkelte kurs årlig og når disse er på hele to dager, eller så mye som 4 dager og det ikke er noe nytt som er kommet på området er det begrenset hvor gøy det er».*

Respondent 3C svarte nokså likt som respondent 1A, mens de andre respondentene mente at balansen var nokså passende for dem.

På spørsmålet om det er for mye av det gode så er alle respondentene enige om at noe kurs er litt for hyppig, selv de som mente balansen mellom hva de skal kunne og hyppighet var grei.

På spørsmålet: *«føler du at arbeidsgiveren investerer i arbeidstaker i større grad ved ny avdeling»?* Her er det svarer alle respondentene at det er en stor forskjell fra forrige avdeling, og det sees i sammenheng med kompetanse som må opprettholdes ved ny avdeling. Mye av kompetansen som man trenger for å jobbe i ny avdeling er underlagt hyppig kursing.

### **Trygghet rundt egen arbeidssituasjon**

Det å stå i en trygg arbeidssituasjon er noe som er svært viktig for de aller fleste. To-faktorteorien til Herzberg forklarer hvordan dette kan sees i sammenheng med trivsel og mistrivsel på jobb. Der motivasjonsfaktorer er til stede så vil det oppstå trivsel på arbeidsplassen, men ikke mistrivsel hvis de ikke er til stede. Det samme gjelder for hygiene faktorer der mistrivsel vil oppstå om de ikke er til stede, men ikke trivsel i den grad de er til stede. En av disse er faktorene er sikkerhet i jobben, som det å føle at man står i en trygg arbeidssituasjon. På spørsmålet om frykt for nedbemanning og permitteringer så var det tydelig at dette var ikke noe noen følte på. De ga uttrykk for å stå i en veldig trygg jobb hvor sannsynligheten for nedbemanning eller permitteringer vil være svært lite sannsynlig.

På spørsmålet: *«føler du at du står i en tryggere arbeidssituasjon ved ny avdeling»?* Så svarer samtlige at de føler det. Respondent 4D sier: *«det er så mye å gjøre på jobb og den er såpass preker for samfunnet at den kan ikke bli erstattet sånn over natten, så jeg føler at det å skulle gå å bekymre seg for jobben min vil være helt tullete».* Det er tydelig at oppfatningen av trygghet rundt egen arbeidssituasjon er nokså lik blant respondentene, og de er alle enige om at de står i en trygg jobb.



På spørsmålet om: «*fryktet du noen gang for jobben på den forrige avdelingen?*», og her svarer flere at det har de gjort opp til flere ganger. Det er har vært flere runder med kostnadsreduksjoner og effektivisering i konsernet, samt mye ny teknologi som har tatt over flere funksjoner. Respondent 1A: «*jeg har vært med på flere runder med både effektiviseringer i konsernet, men jeg tror ikke vi blir berørt i nåværende avdeling ettersom det er så mye å gjøre og de aller fleste oppgavene er vanskelig å erstatte*».

Det at man leverer en bredere tjeneste sees som den største og viktigste faktoren for at jobben føles så trygg.

Under covid så ble det ikke nedbemannet i avdelingen, men flere andre avdelinger i konsernet ble nedbemannet i perioder. Her sier samtlige at dette var en unik mulighet for å bli ajor med oppgaver som ellers man ikke har hatt tid til. Det var aldri snakk om noen permitteringer i avdelingen og respondentene sier at dette ikke var noe de tenkte så veldig mye på, selv om tanke selvfølgelig slo de, ettersom det var nedbemanninger i stort sett alle andre bransjer. På spørsmålet om det å stå i en forutsigbar og trygg jobb som viktig for den enkelte, så svarte samtlige respondentene at det var noe som de så på som svært viktig for dem. Hvor økonomiske forpliktelser og forutsigbarhet rundt det å vite at man har en jobb og gå til noe som var viktig for respondentene.

Siste og avsluttende spørsmål i intervjuguiden så ble spørsmålet: «*sammenlignet med forrige avdeling og nåværende. Vil du si at hverdagen er stressende, eller bidrar den til en mer meningsfylt hverdag*»? Svaret til respondent 5E gir et samlet uttrykk for hva samtlige av respondentene svarte på spørsmålet: «*dagene er selvfølgelig mer stressende, men dette er noe som jeg har søkt meg til og de arbeidsoppgavene jeg har ekstra her er noe jeg setter størst pris med jobben. Jeg ville ikke gått tilbake til hvordan jeg jobbet ved forrige avdeling, det ville gjort arbeidsdagen mindre interessant for meg i alle fall- selv om jeg sikkert skulle fint klart det også. Jeg trives svært godt med hvordan vi har det her, og håper det blir sånt framover også*». De ekstra oppgavene som utføres på avdelingen fungerer har tydelig en positiv effekt på de ansatte og de ønsker å beholde disse selv om de medfører noe stress med seg.

## Oppsummering

Respondentene har klare meninger om hva som gjør hverdagen mer givende og hva som gir de en trygghetsfølelse. Kombinasjonen av kompetanse som er vanskelig å erstatte og mange arbeidsoppgaver er noe som de trekker frem. Kompetanseheving sees på som en investering fra arbeidsgivers side, selv om det blir nevnt at det kan bli litt mye til tider for enkelte av respondentene. Balansen mellom hyppig kursvirksomhet og mye å gjøre på jobb i perioder kan oppleves som slitsomt. Respondentene veier tryggheten som viktigere for dem, enn at det er stressende perioder på jobb. Alle respondentene føler at de står i en tryggere arbeidssituasjon enn de gjorde ved tidligere avdeling, der respondent 5E nevner at ansvaret og oppgavene knyttet til jobben er noe de har søkt seg til. Det kan konkluderes med at samtlige av respondentene er positive til det «negative» som de enkelte arbeidsoppgavene kan ha med seg, slik som stress, hyppig kursing og en økt arbeidsmengde.

## 5 Drøfting

I denne delen så vil funnene fra undersøkelsen som er presentert i kapittel 4 bli drøftet og diskutert opp imot teoridelen i kapittel 2. Kapitlet har jeg delt opp slik at funn vil bli diskutert i sammenheng med forskningsspørsmålene. Forskningsspørsmålene skal til slutt hjelpe meg å gi svar på oppgavens problemstilling: *hvordan påvirker insourcing av tjenester de ansatte?* Kapitlet er delt opp slik at forskningsspørsmålene er brukt som benevnelse på underkapitlene.

Som nevnt tidligere i oppgaven så vil sannsynligheten for en viss forskningseffekt kunne påvirke resultatene, noe som betyr at forskeren selv påvirker resultatene (Jacobsen, 2018). Dette er en effekt som vil og har vært vanskelig å se bort ifra ettersom jeg jobber og omgås med flere av respondentene i studien.

## **5.1 Opplever ansatte at deres autonomi, tilhørighet og kompetanse har blitt påvirket av flere arbeidsoppgaver og mer ansvar?**

Flere arbeidsoppgaver og et bredere ansvar vil påvirke arbeidshverdagen til ansatte som opplever dette, men hvordan de opplever det og resultatet av en slik endring påvirker autonomien, tilhørigheten og kompetansen til den enkelte. Mennesker motiveres av forskjellige faktorer, men vi har enkelte behov som må være oppfylt for å kunne trives og utvikles på jobben. Selvbestemmelsesteorien til Ryan & Deci vil være sentral for å finne og svare ut hvilke faktorer som har påvirket respondentenes motivasjon.

Vi mennesker har tre behov for å kunne opprettholde en indre motivasjon ifølge selvbestemmelsesteorien til Ryan & Deci. Disse er autonomi, kompetanse og tilhørighet, og er nokså grunnleggende faktorer for motivasjonen, trivselen og ytelse i arbeidslivet hos oss. Så hvordan opplever respondentene i denne undersøkelsen at de kan ta egne valg og bestemme hvordan arbeidshverdagen deres skal utføres. Som nevnt i teorikapitlet så skiller autonomi i selvbestemmelsesteorien seg fra den vanlige forståelsen av autonomi, som ofte refererer til uavhengighet og selvstendighet fra andre (Ryan & Deci, 2000).

Respondentene trekker fram muligheten for å ta egne valg som stor og det samme sier de om muligheten for å styre egen arbeidshverdag. Autonomien kan sies å være høy, da den fremmes av det å gi valgmuligheter og ansvar og tillitt til de ansatte. Arbeidsoppgavene som utføres er i stor grad bestemt av utføreren, og dette er noe som respondentene nevner som helt avgjørende for å få et større eierskap til utførelsen og ansvar rundt arbeidsoppgavene. I både utdanning og arbeidslivet så kan autonomi fremmes gjennom å gi ansatte eller studenter større kontroll over sin egen læring og arbeidsprosess. Et funn i denne undersøkelsen er økt selvbestemmelse ved ny avdeling, og respondentene har opplevd en økning av autonomi mot forrige avdeling de jobbet på. Denne økningen av autonomien har en effekt på motivasjonen hos respondentene som gjør de mer mottakelig for det å ta på seg mer jobb og ansvar. Et annet funn er at ledelsen viser stor grad av tillit til de ansatte. En autonomistøttet ledelse er med på å skape et høyere arbeidsengasjement hos ansatte, noe som gjenspeiler seg i hvordan respondentenes forhold til det å ta på seg ekstra ansvar er. Det er ingen selvfølge at ansatte villig tar på seg mer jobb og ansvar, men forskning på området støtter det å gi de ansatte muligheten å ta sin del av ansvaret for å nå organisasjonens mål (Kuvaas & Dysvik, 2012). Kun en av syv opplevde en

uendret grad av selvbestemmelse, eller autonomi som følge av flere arbeidsoppgaver og mer ansvar. Her ble mengden av felles gjøremål nevnt som et mulig hinder for utførelsen av egne arbeidsoppgaver ved eget fagfelt.

Tilhørigheten blant respondentene i studien oppleves som høy, hvor man i selvbestemmelsesteorien kan knyttet dette til opplevd sosialt samspill, relasjoner og behov for å føle seg forbundet med andre mennesker. Det handler om å føle seg inkludert, akseptert og anerkjent av andre mennesker i ens sosiale omgivelser, som familie, venner, kolleger eller samfunnet generelt. Undersøkelsen viser at samholdet blant de ansatte er tett, og hvor enkelte har relasjoner til hverandre på fritiden også. Den opplevde tilhørighet vil kunne være med på å gi økt mening og trivsel på arbeidsplassen, samt i livet generelt (Deci & Ryan, 2002). Det at de føler seg sett og hørt blant kollegaene trekkes fram som et av de mest positive faktorene blant respondentene. Det å fremme sosial tilhørighet vil være med på å legg til rett for positive relasjoner og samhandling mellom de ansatte. Når det er et sterkt samhold på arbeidsplassen, betyr det at de ansatte føler seg inkludert og en del av et fellesskap noe respondentene gir uttrykk for i svarene sine. Det at de opplever gjensidig støtte, respekt og emosjonell tilknytning til kollegene sine er med på å skape en følelse av trygghet, trivsel og tilfredsstillelse på jobben. Mangelen på tilstrekkelig tilhørighet kan føre til ensomhet, isolasjon og i verste fall kunne utvikle seg til psykiske problemer.

Som beskrevet ovenfor så er det gjort funn som er med på styrke respondentene sin opplevelse av tilhørighet i positiv retning; høy grad av sosial støtte og oppmuntring blant de ansatte, som er med på å gjøre opplevelsen av arbeidshverdagen god. utfordringer og stressende situasjoner oppleves og håndteres på en bedre måte med en tilstrekkelig grad av tilhørighet. Resultatet av samhandling mellom kollegaer og gode tilbakemeldinger vil være med på å skape en indre motivasjon (Einarsen & Skogstad, 2021). Selvbestemmelsesteorien til Ryan & Deci hevder at indre motivasjon er den mest effektive typen motivasjon, og kommer fra en persons naturlige interesse og glede av å utføre en oppgave eller aktivitet (Ryan & Deci, 2000). Et annet funn som påvirket tilhørigheten i positiv grad, er respondentenes opplevelse av økt tilhørighet sammenlignet med tidligere avdeling de jobbet på. Det er med stor sannsynlighet at man vil sammenligne nåværende arbeidssituasjon med tidligere gjentatte ganger igjennom et arbeidsforhold for egen selvbekreftelse rundt trivsel.

Et annet funn i denne studien er at opplevd kompetanse blant respondentene er høy. Dette betyr at de opplever mestring og har følelsen av å være dyktig i det de gjør. Når mennesker opplever kompetanse, føler de seg i stand til å møte utfordringer, oppnå mål og takle ulike oppgaver. Dette betyr at de har tillit til egne evner og opplever en indre motivasjon, som gjør at det å utvikle seg og forbedre seg ytterligere i jobben er mye enklere. Når man opplever å ha tilstrekkelig kompetanse til å møte utfordringer i jobben på en god måte så kan det føre til en økt følelse av selvtillit og motivasjon hos de det gjelder (Deci & Ryan, 1985). Samtlige av de spurte i studien opplever seg selv som kompetente i jobben de gjør. Sett i sammenheng med teorien til Ryan & Deci så vil de føle mestring og grunnlaget for videre utvikling vil kunne være stort, og ikke hemmende som det ville vært om opplevd kompetanse var lav.

Effekten av å føle mestring gjennom egne mål virker å motivere enkelte av respondentene. Flere av de tilførte arbeidsoppgavene som utførers beskrives som synlige og målbare. Når de arbeider mot sine personlige mål og lykkes med å oppnå dem, styrker det deres opplevelse av kompetanse. Dette skaper en følelse av at de er i stand til å håndtere utfordringene i jobben sin og oppnå positive resultater. Et annet og nytt funn i denne studien er også at økt arbeidsmengde og kompetansekrav sees på som noe positivt og ikke som hemmende blant respondentene. Mangel på mestring vil kunne øke den generelle belastningen med å være på jobb, og resultere i lav produktivitet og utbrente arbeidstakere. Det vil med andre ord være viktig å opprettholde en kontinuerlig kompetanse utvikling for å hindre at medarbeidere skal føle mangel på mestring ved insourcing av nye arbeidsoppgaver. Her støtter forskning at arbeidsgivere bør være lydhøre ovenfor sine ansattes behov og ønsker, samt å tilpasse så langt det lar seg gjør for å øke jobbtilfredsheten (Aagestad, Bjerkan, & Gravseth, 2017).

Meningsfylte oppgaver som er tilpasset egne ferdigheter vil være viktig for å oppnå tilfredse arbeidstakere, og kan sees i sammenheng med følelsen av opplevd kompetanse hos den enkelte. Sett i sammenheng med svarene fra respondentene i studien, så opplever de en økning av mestring rundt eget arbeid når de har mer ansvar og tilstrekkelig med arbeidsoppgaver.

## 5.2 Opplever ansatte et økt stressnivå og ubehag?

Funnene viser at kombinasjon med en økt mengde arbeidsoppgaver og bredere ansvar er med på å påvirke respondentene sitt stressnivå. Stress er noe som vi oppfatter som en negativ effekt på oss mennesker, så hvordan kan denne vendes til noe positivt. CATS eller Cognitive Activation Theory of Stress er en teori som er videreutviklet av to norske forskere og ser på de positive sidene av stress (Ursin & Eriksen, 2004).

Et av funnene gjort i studien er at en økt arbeidsmengde er med på å gjøre arbeidsdagen mer interessant, men her trekker respondentene fram at oppgavene ofte er meningsfulle og innholdsrike. En av respondentene i studien trekker fram nettopp det at mengden arbeid og ansvar var kjent, og en av grunnene for å søke seg til jobben. Dette kan sees i sammenheng med enkelte menneskers behov for å ha muligheten til faglig og personlig utvikling, som igjen vil øke jobbtilfredsheten. Forskning STAMI har gjort støtter nettopp dette rundt muligheten for utvikling og viktigheten av meningsfulle arbeidsoppgaver (Aagestad, Bjerkan, & Gravseth, 2017).

Stress og utmattelse er reaksjoner som vil kunne utarte til depresjon blant oss mennesker, dette var ikke en opplevd reaksjon hos noen i studien, selv med opplevd stress og utmattelses reaksjoner hos samtlige. Så hvorfor utvikler ikke stressreaksjonen som til stadighet er der, og hvor enkelte har opplevd utmattelse i perioder. Teorien CATS ser nettopp på denne positive effekten av stress, der Ursin og Eriksen forklarer med teorien sin hvordan enkelte ser på stress som noe positivt gjennom følelsen av å måtte prestere. Respondentene jobber i et klima hvor det er høyt tempo og med mange forskjellige arbeidsoppgaver som skal håndteres.

Videreutviklingen av teorien CATS med Ursin og Eriksen har inkludert en såkalt adaptiv prosess som omhandler hvordan vi mennesker tilpasser oss og responderer på stressende situasjoner over tid (Ursin & Eriksen, 2004). Et mulig funn her er at respondentene har tilpasset og normalisert det å ha en stressende hverdag slik at denne ikke påvirker i en negativ retning som den kanskje normalt sett ville gjort.

Oppfatningen min er at stress er en normalisert reaksjon hos respondentene i studien, hvor den adaptive prosessen beskrevet av Ursin og Eriksen har økt toleransen for stress. Utvikling

av mestringsstrategier og kognitive endringer kan også være en årsak til at stresset ikke påvirker i negativ grad. Det er verdt å nevne at den adaptive prosessen er med på å forebygge negative konsekvenser av langvarig stress, og kan kanskje sees i sammenheng med at ingen av respondentene har opplevd depresjon, selv med stress og utmattelses reaksjoner i perioder (Ursin & Eriksen, 2004).

Et annet funn gjort i studien er at samtlige ser på en hektisk arbeidshverdag som noe positivt. Det viser at respondentene må være motiverte, som betyr at de er fornøyde med arbeidssituasjonen sin og arbeidsoppgavene de utfører. Motiverte mennesker antas å jobbe mer målrettet, effektivt og med mer initiativ. Dette samsvarer med hvordan Jacobsen og Thorvik (2016) forklarer motiverte medarbeidere som, «*personer som ønsker å yte noe ekstra for organisasjonen, og at de ønsker å ta i bruk ferdighetene sine, og at de jobber for å gjøre det som er godt for organisasjonen*» (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Funnet viser at respondentene høyst sannsynlig ønsker å yte noe ekstra for organisasjonen de jobber for, samtidig som de ønsker å ta i bruk ferdighetene sine på jobben.

Redusert konfliktnivå kan trolig knyttes til felles mål og oppgaver hos respondentene i studien. Når ansatte på en travel arbeidsplass har felles mål og oppgaver, kan det bidra til å skape en felles forståelse og samarbeid. Når alle jobber mot samme mål, kan det oppstå en følelse av samhold og en felles innsats for å oppnå suksess. Dette kan redusere mulige konflikter og fremme et positivt arbeidsmiljø. En annen årsak for at konfliktnivået er så lavt kan være at det er mye å gjøre, og behovet for teamarbeid og samarbeid øker. Dette vil gjøre at ansatte har en gjensidig avhengighet, dette gjør at man hjelper hverandre og støtter hverandres arbeid i større grad. Når det er et sterkt fokus på samarbeid og gjensidig støtte, kan det bidra til å redusere potensielle konflikter og skape et positivt arbeidsmiljø. Et økt fokus på samhandling mellom kollegaer vil gjøre at man får muligheten til å få tilbakemelding fra andre på jobben som utføres, dette er faktorer som bidrar til å skape indre motivasjon ansatte (Einarsen & Skogstad, 2021).

### 5.3 Påvirkes trygghetsfølelsen til de ansatte rundt egen arbeidssituasjon?

Det å føle at man står i en trygg arbeidssituasjon viser seg å ha stor betydning for respondentene i studien. Et funn i studien her er at de ansatte svært villig ønsker å ta på seg oppgaver og ansvar for å gjøre seg «*interessant*» og viktig for arbeidsgiver. De ansatte motiveres av å skape seg selv en trygg arbeidssituasjon. Dette må sees i sammenheng med at de ansatte virkelig ønsker å stå i jobben de har og trives godt. Det betyr at det er flere hygienefaktorer til stede på arbeidsplassen som legger til rette for trivsel. Dette vil være faktorer som lønn, bedriftens personalpolitikk, arbeidsforholdene som skal løses, sikkerhet i jobben og forhold ved arbeidet som påvirker fritiden og privatlivet. Mistrivsel vil kunne oppstå blant de ansatte i den grad disse faktorene ikke er til stede. Høy grad av mottakelighet for ny kompetanse er et annet funn i studien. Hvor respondentene tydelig har en iver etter å tilegne seg flere arbeidsoppgaver og bredere kompetanse. To-faktorteorien til Herzberg trekker fram viktigheten av å ha hygienefaktorer som «*sikkerhet i jobben*» og motivasjonsfaktorer som «*arbeidsoppgavens karakter, at de er utfordrende, interessante og varierte*» (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959). Det at respondentene kopler tilfredshet sammen med trekk ved selve arbeidsoppgaven betyr at det høyst sannsynlig er knyttet både motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer til dem. Ansvar for eget arbeid og kontroll over egen arbeidssituasjon er noe som er viktig for å skape trivsel, men nødvendigvis ikke mistrivsel ved bortfall. Det å oppleve vekst igjennom jobb er også noe som trekkes fram i studien som en viktig motivasjonsfaktor som støttes av motivasjonsstudier gjort her til lands. Her ble kilder til indre motivasjon definert som interesse for selve jobben, og hvor belønningen kom i form av selvrealisering og utvikling av egen kompetanse og prestasjoner (Kuvaas & Dysvik, 2012).

Jacobsen og Thorsvik (2016) presiserer poenget til Herzbergs forskning i tre punkter, hvor de på punkt to trekker fram det at medarbeidere ikke blir mer tilfredse og motiverte dersom organisasjonen endrer forhold som skaper mistrivsel. Bortfall av hygienefaktorer vil derfor påvirke respondentenes motivasjon og tilfredshet (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Sikkerhet i jobben er en av disse hygienefaktorene som står høyt hos samtlige. Det er verdt å nevne at lønn også er en hygienefaktor som ikke vil være ubetydelig, men som jeg ikke har valgt å fokusere på, men den kan kategoriseres som høy. En høy lønn vil være med på å skape trivsel og fungere som en motivasjonsfaktor for mange, samt trygghet rundt egen økonomi. En trygg



arbeidsplass vil gi gode arbeidsmiljø og trivsel blant ansatte. Når ansatte føler seg trygge i sin jobb, er de mer tilbøyelige til å engasjere seg, samarbeide og yte sitt beste. Det skaper en kultur med tillit, støtte og produktivitet, som igjen kan påvirke arbeidsgleden og jobbtilfredsheten til de ansatte. Dette gjenspeiler seg i svarene i studien, der viktigheten av disse egenskapene og holdningene for å kunne håndtere og akseptere flere arbeidsoppgaver og med et bredere ansvar.

Et annet funn gjort i studien er respondentenes felles syn på hva som gjør at jobben føles så trygg, og det er nettopp det at de leverer en så bred tjeneste at de blir vanskelig å erstatte noe som støtter Herzbergs to-faktorteori hvor tilstedeværelse av hygienefaktorer vil gjøre arbeidstakere mer mottakelig for å yte mer på jobb og ta på seg større ansvar.

## **6 Avsluttende kommentarer og oppsummering**

Avslutningsvis så vil jeg komme med en oppsummering og svar på problemstillingen min. Bakgrunn for problemstillingen har vært min egen nysgjerrighet rundt hvordan på hvilken effekt insourcing av oppgaver og økt ansvar påvirker den enkelte ansatte. Jeg ønsker å forstå hva det er som motiverer ansatte til å bli i en avdeling i et offentlig konsern som har gjort nettopp dette, og hvor jeg formulerte problemstillingen min slik: Hvordan påvirker insourcing av tjenester de ansatte? For å hjelpe meg på å svare ut problemstillingen så benyttet jeg meg av tre forskningsspørsmål som var utformet slik at de kunne lede meg til en konklusjon rundt problemstillingen i denne studien.

Det første forskningsspørsmålet hadde som formål å kartlegge hvordan behovene for autonomi, tilhørighet og kompetanse blir påvirket av flere arbeidsoppgaver og et større ansvar. Disse behovene viser seg å være svært godt ivaretatt, der respondentene sto fritt til å planlegge og legg opp egen arbeidsdag og utførelse av egne arbeidsoppgaver. Selvbestemmelsen eller autonomien kan sies å være høy blant samtlige av respondenten i studien. I tillegg til å ha en høy grad av selvbestemmelse blant arbeidstakerne, så har avdelingen en autonomistøttet ledelse som har skapt et tydelig høyere arbeidsengasjement. Dette er noe som gjenspeiler seg i respondentenes forhold til det å ta på seg ekstra ansvar. Tilhørigheten kan sies å være god, der eierskapet til arbeidsoppgavene er høyt og samholdet

blant de ansatte er godt. Det samme kan sies om kompetanse, hvor ansatte føler seg trygge på det de gjør av arbeidsoppgaver.

Det andre forskningsspørsmålet var ment for å kartlegge eventuelle negative sider ved å ta til seg flere og nye arbeidsoppgaver som stress og ubehag. Stress var ikke noe som så ut til å påvirke respondentene i noen negativ retning. Dette viser seg å ha en sammenheng med at respondenten ser verdi og viser stor lyst til å utføre de ekstra arbeidsoppgavene som er på avdelingen. Tredje og det siste forskningsspørsmål omhandlet hvordan trygghetsfølelsen rundt egen arbeidssituasjon ble påvirket som følge av flere arbeidsoppgaver og mer ansvar. Det å føle at man sto i en trygg arbeidssituasjon var noe som hadde stor betydning for villigheten til å ta på ekstra oppgaver og ansvar for å gjøre seg «interessant» og viktig for arbeidsgiver, der motivasjonen er å skape seg en trygg arbeidssituasjon.

Så hvordan påvirker insourcing av tjenester de ansatte. Konklusjon her er at respondentene i avdelingen jeg har studert er blitt påvirket i positiv grad og har en mer meningsfull arbeidshverdag. Dette henger sammen med at de har ønsket disse oppgavene selv, og alt de medfører. Det at respondentene har søkt seg selv til denne avdelingen og har vært klar over hva de går til har vært en viktig faktor for aksepten til å gjøre mer jobb. Sammen med en høy grad av autonomi, gode hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer i avdelingen, og bedre sammenlignet med andre avdelinger på områdene i konsernet. Dette gjør at de ansatte er motiverte for å ta på seg flere arbeidsoppgaver og mer ansvar, og samtidig ønsker å fortsette med dette. Det å også gjøre seg selv til en ressurs for organisasjonen og samtidig skape seg selv en tryggere arbeidssituasjon er noe som også ser til å spille en viktig rolle for positiviteten til det å insource nye arbeidsoppgaver blant respondentene.

## 7 Litteraturliste

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). *Hanbook of Self-Determination Research*. Rochester, NY: University of Rochester Press, ss. 3-33.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology / Psychologie canadienne*, ss. 182-185.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, ss. 19-43.
- Eid, J., & Johnsen, H. (2019). *Operativ Psykologi*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Einarsen, S. V., & Skogstad, A. (2021). *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*.(3.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. (2005, juni 12). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Journal of Occupational Environmental Medicine*, ss. 105-112.
- Grønmo, S. (2019). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2016). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2012). ) *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser, evidensbasert*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89, ss. 991-1007. Hentet fra Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>
- Olander, V., & Fygle, S. (2017). *Ledelse og indre motivasjon* . Bodø: Nord universitet.
- Phil, R., & Vikøren, B. M. (2022, Mai 18). *Store norske leksikon*. Hentet fra outsourcing: <https://snl.no/outsourcing>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11 , ss. 227-268.
- Sikula, S. A., Kim, C. W., Braun, C. K., & Sikula, J. (2010, 8). *Insourcing: Reversing American Outsourcing in the New World Economy*.
- Statistisk sentralbyrå. (2019). *1 av 16 norske foretak outsourcet til utlandet*. Oslo: Statistisk sentralbyrå.
- Statistisk sentralbyrå. (2020). *Levekårsundersøkelsen om arbeidsmiljø 2019*. Oslo: Statistisk sentralbyrå.
- Ursin, H., & Eriksen, H. R. (2004, Juni 29). The cognitive activation theory of stress. *Psychoneuroendocrinology*, ss. 567-592.
- Aagestad, C., Bjerkan, A. M., & Gravseth, H. M. (2017). *Arbeidsmiljø i Norge og EU*. Oslo: Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI).

## 8 Vedlegg

### 8.1 Intervjuguide – Stress, eller en mer meningsfylt arbeidshverdag

#### Kompetanse, tilhørighet og autonomi

##### 1. Kompetanse

- Hvordan opplever du din egen kompetanse i den jobben du gjør?
- Føler du at du mestrer jobben?
- Har du selv noen personlige mål du jobber etter, og har disse endret seg etter du skiftet avdeling?
- Opplever du at du får muligheten til å utvikle dine kunnskaper i større grad etter avdelingsskiftet?
- Hvordan har kompetanse- og mestringsfølelsen endret seg etter avdelingsskiftet?  
*(Kan si noe om hvor trygg den ansatte er på egen utførelse av jobben).*

##### 2. Tilhørighet

- Hvordan opplever du det sosiale samholdet og miljøet på jobben?
- Har du personlige bånd til noen av kollegaene dine?
- Ser du frem til å komme på jobb?
- Hvordan trives du på jobben?
- Hvor mye betyr det sosiale på jobb for deg?
- Hvordan har tilhørigheten endret seg etter du skiftet avdeling?  
*(Er det slik at kollegaer får en sterkere tilhørighet til arbeidsplass og kollegaer ved gjensidig avhengighet?).*

### **3. Autonomi**

- Hvordan opplever du mulighetene dine for å ta egne valg og beslutninger i jobben du gjør?
- Fortell om hvordan du opplever at du har mulighet til å bestemme arbeidsdagen din? Hvordan var dette ved den forrige avdelingen du jobbet på?
- Opplever du at arbeidsplassen er i tråd med hvordan du ønsker at det skal være?
- Blir du inspirert og får lyst til å fortsette?

*(Kan si noe om økt selvstendighet rundt arbeidshverdagen).*

### **Stress, økt ansvar og arbeidsbelastning.**

#### **4. I hvordan grad har arbeidsmengden og arbeidsoppgavene blitt endret etter avdelingsskiftet?**

- I positiv eller negativ retning?
- Ser du på økt ansvarsområde som en tillitserklæring fra arbeidsgiver?

#### **5. Har du på noe tidspunkt følt stress, depresjon eller utmattelse?**

- Hva tror du er årsaken til dette?
- Hvor lenge varte dette?
- Opplever du dette i større grad ved nåværende avdeling?
- Har du en følelse at dine kollegaer har opplevd lignende symptomer?

*(Kan si noe om stressnivået på avdelingen).*

#### **6. Ser du på en hektisk hverdag som noe positivt, eller negativt?**

- Tror du økt ansvarsområde har en direkte kopling til stress hos deg og dine kollegaer?
- Blir du lett irritert når du er stresset? Føler du at dine kollegaer blir det?
- Tror du det er slik at en hektisk hverdag bidrar til mindre irritasjon og konflikter på arbeidsplassen?
- Hvordan opplever du konfliktnivået på ny avdeling VS gammel avdeling? Er det noen forskjell? Og hva tror du grunnen kan være?

*(Kan si noe om arbeidsmengden er overkommelig eller ikke).*

## **Intensiver (Kompetanseheving og trygghet rundt egen arbeidssituasjon)**

### **7. Er det slik at hyppig kursing er med på å gjøre arbeidshverdagen mer interessant?**

- Kompetanse som du tilegner deg på kurs- er denne med på å gjøre arbeidshverdagen mere interessant for deg?
- Føler du at det er en fin balanse mellom kurshyppighet og hva du skal kunne?
- Er det slik at det kan bli for mye av det gode?
- Føler du at arbeidsgiver «investerer» i arbeidstaker i større grad ved ny avdeling?

### **8. Frykter du nedbemanning eller permitteringer på nåværende avdeling?**

- Føler du at du står i en tryggere arbeidssituasjon ved ny avdeling?
- Fryktet du noen gang for jobben på den forrige avdelingen?
- Tror du at en bredere tjeneste kan hjelpe å skjerme avdelingen for nedbemanninger?
- Under Covid så var det snakk om permitteringer i konsernet. Føler du at du sto i en tryggere situasjon ved ny avdeling VS gammel avdeling?
- Er det å stå i en forutsigbar og trygg arbeidssituasjon noe som er viktig for deg?

### **9. Sammenlignet med forrige avdeling og nåværende- Vil du si at hverdagen er stressende, eller bidrar den til en mer meningsfylt hverdag?**

## **8.2 Informasjonsskriv til spørreundersøkelse**

### **Vil du delta i forskningsprosjektet *Stress eller en mer meningsfylt arbeidshverdag?***

*En studie om hvordan insourcing av tjenester påvirker de ansatte.*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på hvordan insourcing av tjenester påvirker ansatte. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Med insourcete/ekstra arbeidsoppgaver så følger som oftest et ekstra ansvar og økt tidsbruk som går med på utførelsen av jobben. I forbindelse med masteroppgaven min så ønsker jeg å se om et bredere ansvarsområde og økt arbeidsmengde kan ha en positiv/negativ effekt for arbeidsplassen og arbeidstaker. Er det slik at en hverdag som er preget av insourcete/ekstra oppgaver utover det normale vil gi en mer givende arbeidshverdag gjennom å føle at man gjør noe verdiskapende, eller fører det til utmattelse og stress.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Institutt for samfunnsvitenskap ved UIT er ansvarlig for prosjektet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du blir spurt om å delta fordi du har erfaring fra å jobbe på to eller flere forskjellige avdelinger i samme konsern.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet, så innebærer det en intervjurunde som vil ta ca. 25-35 minutter. Det vil kun bli stilt spørsmål som er relevant for problemstillingen i prosjektet. Det vil bli gjort lydopptak og notater av intervjuet.

#### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

#### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

#### **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**



Prosjektet vil etter planen avsluttes når oppgaven er godkjent 1.juni. 2023. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger slettes. Anonymiserte opplysninger vil ikke slettes, men kunne gjenbrukes til for eksempel videre forskning.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Instituttet for samfunnsvitenskap ved UIT har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Instituttet for samfunnsvitenskap ved UIT- prosjektansvarlig: Håkon Andreassen (98678672) eller veileder : Anne Kamilla Lund (46227284).

- Vårt personvernombud: Joakim Bakkevold, personvernombud@uit.no , 776 46 322 og 976 915 78

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost ([personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no)) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen  
Håkon Andreassen  
Student

---

### **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Stress eller en mer meningsfylt arbeidshverdag*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## 8.3 Meldeskjema med godkjenning fra NSD



[Meldeskjema](#) / [Stress eller en mer meningsfylt arbeidshverdag?](#) / Vurdering

### Vurdering av behandling av personopplysninger

**Referansenummer**  
572451

**Vurderingstype**  
Standard

**Dato**  
09.12.2022

**Prosjekttittel**

Stress eller en mer meningsfylt arbeidshverdag?

**Behandlingsansvarlig institusjon**

UiT Norges Arktiske Universitet / Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi / Handelshøgskolen

**Prosjektansvarlig**

Anne Kamilla Lund

**Student**

Håkon Andreassen

**Prosjektperiode**

08.11.2022 - 01.06.2023

**Kategorier personopplysninger**

Alminnelige

Særlige

**Lovlig grunnlag**

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.06.2023.

[Meldeskjema](#)

**Kommentar**

**OM VURDERINGEN**

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

**VIKTIG INFORMASJON TIL DEG**

Du må lagre, sende og sikre dataene i tråd med retningslinjene til din institusjon. Dette betyr at du må bruke leverandører for spørreskjema, skylagring, videosamtale o.l. som institusjonen din har avtale med. Vi gir generelle råd rundt dette, men det er institusjonens egne retningslinjer for informasjonssikkerhet som gjelder.

**TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET**

Prosjektet vil behandle alminnelige personopplysninger og særlige kategorier av personopplysninger om helseopplysninger frem til 01.06.2023.

**LOVLIG GRUNNLAG**

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 nr. 11 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse, som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

For alminnelige personopplysninger vil lovlig grunnlag for behandlingen være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen

art. 6 nr. 1 a.

Behandlingen av særlige kategorier av personopplysninger er basert på uttrykkelig samtykke fra den registrerte, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 a og art. 9 nr. 2 a.

#### PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen:

- om lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet.

#### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Vi vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring, videosamtale o.l.) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må prosjektansvarlig følge interne retningslinjer/rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilken type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Vi vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet i tråd med den behandlingen som er dokumentert.

Kontaktperson hos oss: Olav Rosness, rådgiver.

Lykke til med prosjektet!

