

Norges miljø- og  
biovitenskapelige  
universitet

**Masteroppgave 2023 30 stp**  
Handelshøyskolen

## **Autonomi – et tveegget sverd**

Autonomiens forpliktende aspekter er en trussel mot ansattes opplevde autonomi

Roger Marcussen og Mathias Smogeli  
Strategisk ledelse

## **Autonomi – et tveegget sverd**

Autonomiens forpliktende aspekter er en trussel mot ansattes opplevde autonomi

## Forord

Denne masteroppgaven er skrevet ved Handelshøyskolen ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU), og markerer avslutningen på vårt masterstudie med spesialisering innen strategisk ledelse.

Interessen for autonomi har utviklet seg gradvis gjennom studieløpet, der vi har plukket opp forskjellige innfallsvinkler til autonomi i ulike emner. Denne oppgaven har gjort det mulig for oss å konkretisere og utforske mange av de tankene vi har hatt. Når oppgaven nå leveres er vi glade for alle de erfaringer skrivingen har gitt oss.

Takk til vår veileder Gro Ladegård for gode samtaler og rettleiding. Din støtte underveis har hjulpet oss mye. Videre ønsker vi å takke de tre organisasjonene vi har vært i kontakt med. Uten deres bidrag hadde vi aldri kunne skrive denne oppgaven.

Vi ønsker også å rette en takk til Bernt Aarset som høsten 2021 satt oss på sporet av de mange ulike aspektene ved organisasjonsteori. Samtidig ønsker vi å takke familie og våre samboere Rakel og Camilla. Avslutningsvis er det på sin plass å takke hverandre for et godt og produktivt samarbeid, som har vært meget hyggelig og givende.

*Roger Marcussen og Mathias Smogeli*

*Ås, 15. mai 2023*

## Sammendrag

Grad av autonomi i jobbsammenheng er noe alle ansatte berøres av, bevisst eller ubevisst. I litteraturen fremstilles autonomi ofte som noe udelt positivt, som alle vil ha mest mulig av. Her knyttes det til goder som jobbtilfredshet, redusert stress, økt frihet og å være sin egen sjef. Ikke like ofte, kobles ord som forventet tilstedeværelse, økt ansvar, ansvarliggjøring for resultat, økte jobbkrev og mindre tydelig skille mellom jobb og fritid, til begrepet autonomi. Forskning viser til en positiv sammenheng mellom grad av autonomi i jobben og jobbtrivsel hos ansatte, som igjen har ført til at autonomi er noe man prøver å tilby sine ansatte – uten å anerkjenne at gaven også har en bakside.

På den andre siden, eksisterer det en motvekt til dette rådende, positive synet på autonomi i litteraturen: Arbeidsforskningsinstituttet omtaler autonomi i litt andre ordlag, hvor de kaller det “individuell ansvarliggjøring” og “privatisering av stress”. Her problematiserer trenden med å gi ansatte økt autonomi. Derfor ønsker vi i denne oppgaven å undersøke hvordan bedrifter med ulike forutsetninger for autonomi, klarer å treffe med tildelt autonomi, samt ivareta medarbeidernes reelle ønske. Vi ser temaet autonomi i lys av de tre teoriene selvbestemmelsesteorien, Job demands- resource theory og Vitamin Model, som innehar ulike forklaringsmodeller og syn på autonomi.

Ved bruk av kvalitativ metode har vi intervjuet ansatte og ledere fra tre forskjellige organisasjoner med ulik grad av autonomi og jobbrammer. Basert på funnene fra intervjuene, sett i lys av eksisterende litteratur, utforsker vi de negative aspektene rundt autonomi og i hvilken grad disse anerkjennes. Våre funn viser at autonomi helt tydelig har en forpliktende side ved seg, som for mange ikke er ønskelig. Denne oppgaven konkluderer med at de ulike definisjonene av autonomi ofte er mangelfulle og at teoriene vi benytter, i varierende grad greier å forklare sammenhengene vi ser. Avslutningsvis presenterer vi relativ autonomi som en alternativ forklaringsmodell, som vi mener er en mer helhetlig modell som vektlegger negative aspekter og individuelle behov vedrørende autonomi.

## Abstract

Autonomy affects all workers, either consciously or unconsciously. Previously, autonomy has typically been presented as something wholly positive and desirable. In these cases, it is often connected to job satisfaction, a reduction in stress, and an increase in flexibility and independence. All too rarely is it seen in the context of expected availability, accountability, an increase in both responsibility and responsibilities, and a lessening divide between work and free-time. Research has shown the positive link between autonomy and work satisfaction, making employers eager to offer autonomy with no regard to the price of this freedom.

An opposition to the dominant, positive perspective on autonomy, can be found amongst, for example, Arbeidsforskningsinstituttet. They challenge the trend of increased autonomy by describing it as «individual accountability» and «privatization of stress». For this reason, we intend to research how various businesses manage to provide autonomy while catering to the employees' desires. In this text, autonomy is discussed through three distinct perspectives: the Self-Determination Theory, the Job Demands-Resources Theory, and the Vitamin Model.

Using a qualitative approach, we have interviewed employees and employers from three organizations, which to varying degrees enforce autonomy and structure. These findings are, in light of the existing literature surrounding the topic, then used as a springboard for discussing the negative aspects of autonomy and to which extent these are recognized. Our results show that there is a clear association between autonomy and a level of commitment which many deem undesirable. This thesis concludes that the various definitions of autonomy are lacking and that the perspectives we currently employ cannot sufficiently explain the connection between autonomy and work satisfaction. Finally, we suggest relative autonomy as an alternative model for examining autonomy more thoroughly by placing emphasis on the negative aspects of it and the employee's individual needs.

## Innholdsfortegnelse

Forord  
Sammendrag  
Abstract

### 1. INNLEDNING

---

1.1 Bakgrunn for oppgaven .....	11
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål .....	12

### 2. BAKGRUNN

---

2.1 Begrepet autonomi og historisk endring .....	14
2.2 Autonomi og faktorer som inngår .....	14
2.3 Autonomi i jobbsammenheng .....	16
2.4 Objektiv vs. opplevd autonomi .....	18
2.5 Motivasjon .....	20
2.6 Utviklingstrekk på individ-, organisasjons- og ledelsesnivå .....	22

### 3. TEORI

---

3.1 Introduksjon teori .....	25
3.2 Job Demand-Resources (JDR) .....	25
3.3 Vitamin Model .....	30
3.4 Selvbestemmelsesteorien .....	32
3.5 Oppsummering teori og kobling til autonomi .....	38

### 4. METODE

---

4.1 Introduksjon metode .....	41
4.2 Datainnhenting .....	41
4.3 Utvalg .....	44
4.4 Gjennomføring .....	45
4.5 Dataanalyse .....	46
4.6 utfordringer og svakheter .....	47
4.7 Forskningens kvalitet .....	48
4.8 Ethiske vurderinger .....	49

### 5. RESULTAT

---

5.1 Introduksjon resultat .....	51
5.2 Renholdere på sykehus .....	51
5.3 NAV-kontor .....	61
5.4 IT-konsulenter .....	70
5.5 Sammenstilling resultat .....	78

### 6. DISKUSJON

---

6.1 Teoriene er egentlig veldig like – spesielt etter oppdateringene .....	81
6.2 Våre funn og tanker .....	84
6.3 Avgjørende individuelle forskjeller .....	90
6.4 Legitimering av ledelsen og ledelsens rolle .....	91
6.5 Opplevd autonomi = subjektiv jobbtildfredshet .....	93
6.6 Fra opplevd til relativ autonomi .....	95

### 7. KONKLUSJON

---

Referanseliste .....	102
Figurliste .....	107
Vedlegg .....	108

# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn for oppgaven

Vår interesse for temaet autonomi har fulgt oss gjennom en rekke år- både fra et mer psykologisk, sosialantropologisk ståsted, men også gjennom våre betraktninger og erfaringer fra arbeidslivet, hvor vi opplever store individuelle forskjeller i behovet og ønsket for autonomi. Her er det helt tydelig at autonomi for mange omtales med positivt fortegn, som noe de ønsker mer av, mens det for andre antas å inneha negative aspekter, som de helst vil unngå. At litteraturen da hovedsakelig fremstiller autonomi som et gode – hvor mer er bedre – er ikke representativt for vår opplevelse av hvordan ting henger sammen.

Tall fra SSB viser at andelen ansatte som opplever lavere autonomi i jobben (målt som jobbkontroll), har økt siden målingene først ble gjort i 2006, fra 23% til 25% (NOA, u. å.). Tallene fra SSB viser ikke en stor økning, men utviklingen fremstår likevel som bekymringsverdig, gitt at vi lever i en verden som i større grad har omfavnet autonomibegrepet. Trenden innenfor arbeidslivet, er at bedrifter har mer fokus på viktigheten av autonomi og hvordan man videre kan bruke dette til å skape trivsel og produktivitet hos sine ansatte, som et ledd i å oppnå økonomisk vekst.

Samtidig legger Arbeidsforskningsinstituttets rapport frem at “Fokus på individuell ansvarliggjøring og selvledelse overskygger det strukturelle krysspresset som både er regulatorisk og teknologisk og som gjør det vanskelig for den enkelte å ha en fornuftig oversikt.” (Drange et al., 2022, s. 34). Videre følger de opp med at dette kan ses på som “privatisering av stress”, hvor individ blir ansvarliggjort for noe som egentlig bør løses på ledelsesnivå (Drange et al., 2022, s. 34). Disse negative opplevelsene av individuell ansvarliggjøring – autonomi – står i sterk kontrast til den gjengse oppfatningen rundt temaet, men også til funnene i forskningslitteratur, der det konkluderes med at det ikke er noen negativ sammenheng mellom høye nivåer av autonomi og jobbtilfredshet (for eksempel: Clausen et al., 2022; Dettmers & Bredehöft, 2020; Rydstedt et al., 2006). Der konkluderes det snarere med at høye nivåer av autonomi i jobben, ikke bør betraktes som negativt for trivselen til den ansatte (Clausen, 2022, s. 403).

Denne diskrepansen i hvordan autonomi omtales og betraktes, har bidratt til vår interesse for å dykke videre ned i materien, for å undersøke nøyere, og forsøksvis prøve å avdekke sammenhenger og trekk vi mener å ha observert. Formålet med vår masteroppgave er å tilføre

litteraturen andre betraktninger vedrørende temaet autonomi, basert på en ny tolkning av eksisterende litteratur og funn fra intervju med tre ulike organisasjoner. Med denne oppgaven, håper vi å tilføre et litt annet perspektiv, med tilhørende forklaringsmekanismer, til et fagfelt som per dags dato fremstår ganske kaotisk og konklusjonen lite treffende.

## 1.2. Problemstilling og forskningsspørsmål

### Problemstilling:

Klarer bedrifter med ulike forutsetninger for autonomi å treffe med tildelt autonomi, samt ivareta medarbeidernes reelle ønske?

### Forskningsspørsmål:

- Er det forskjeller mellom leders opplevelse av tildelt autonomi og medarbeideres oppfatning?
- Hvordan skiller opplevelsen av, og ønsket om autonomi seg, på tvers av og innad i de ulike organisasjonene?
- Er det forskjeller mellom medarbeidernes opplevde autonomi og deres ønskede autonomi?
- I hvilken grad er behovet/potensialet for autonomi regulert av individuelle faktorer?

# 2. Bakgrunn

## 2.1 Begrepet autonomi og historisk endring

Autonomi er utledet av de greske ordene “autos” og “nomos” som betyr henholdsvis “selv” og “lov” (Dworkin, 2015, s. 11). Til tross for at begrepet tilsynelatende har fått større fotfeste de siste tiårene, er autonomi et begrep som har vært studert og forsket på i mange tiår og var allerede et mye diskutert tema blant antikkens filosofer i deres tanker om individet (Piper, u.å.). Autonomi er dypt forankret hos mennesker og inngår som et behov som må tilfredsstilles for å muliggjøre personlig vekst og trivsel (Ryan & Deci, 2018). Det er først etter en anerkjennelse av viktigheten rundt trivsel og overgangen til den moderne verden, at begrepet for alvor har blitt koblet inn i arbeidslivet. Som det meste annet, befinner heller ikke autonomi seg i et vakuum, men har endret seg i takt med utviklingen i samfunnet ellers, hvor fokus på individet, trivsel og prestasjon har vært drivkrefter. I tillegg har ansattes rolle i bedrifter hatt en markant endring, hvor de har gått fra å være lett utbyttable deler i et stort maskineri, til å besitte unik kompetanse og inneha sentrale roller i bedriften (Scott & Davis, 2007). Denne kompetansehevingen har i seg selv gjort graden av “selvstyre” mer relevant for de ansattes trivsel og prestasjon, som dermed også har gjort dette til et ledelsesproblem. For selv om autonomi hos ansatte har blitt brukt både som mål og middel, baserer det seg ofte på et ønske om å øke produktivitet og resultat, med autonomi som brekkstang.

Positive aspekter ved autonomi, basert på Dettmers og Bredehöft (2020, s. 2):

- Ansvarlighet for utfall
- Bedret prestasjon
- Innovasjonsfremmende atferd
- Tilknytning til organisasjonen
- Indre arbeidsmotivasjon
- Jobbtfredshet
- Mindre fravær
- Mindre psykiske lidelser
- Redusert negativt stress
- Mindre gjennomtrekk av ansatte
- Buffer mot negative effekter ved jobben

## 2.2 Autonomi og faktorer som inngår

Det finnes en rekke individuelle trekk som påvirker i hvilken grad den enkelte utnytter potensialet i autonomien de har tilgjengelig og hvilken grad av autonomi som er

ønskelig. Blant disse er deres evne til å kommunisere med under- og overordnede, grad av selvstendighet i arbeidet, kunnskapsnivå, besluttsomhet, ambisjonsnivå, frykt for å gjøre feil, evnen til å bedrive lobbyvirksomhet og ønsket om å utfordre seg selv. Et eksempel på dette er Hackman og Oldham sitt begrep “need for growth”, der det vises til at ansatte som scorer høyt på behov for personlig utvikling, vil reagere mer positivt på krevende utfordringer i en jobbsituasjon (1976, s. 255). Andre individuelle aspekter er hvilken yrkesorientering man trekkes mot, som går på i hvilken grad arbeidet inkorporeres inn i resten av livet. Her skiller Seligman i sin omtale om arbeid og personlig tilfredshet, mellom hvorvidt en ansatt opplever arbeidet sitt som “en jobb”, “en karriere” eller “et kall” (Seligman, 2007, s. 173). Skalaen går fra at man kun har jobben som inntektskilde, til at man virkelig brenner for jobben man gjør (Seligman, 2007, s. 173). Jørgen Svalund omtaler den samme tematikken på en annen måte, hvor han argumenterer for at “autonomi i sterk grad dreier seg om selvrefleksjon, og forståelse av egne muligheter og valg ut fra et sosialt ståsted” (2003, s. 88). Gjennom erkjennelsen av hvilke muligheter og realistiske valg man har, vil man trekkes mot jobber med autonomnivå i samsvar med egne forutsetninger. Således vil ambisjonsnivået og andre individuelle trekk hos den ansatte, ene og alene kunne være svært avgjørende for hvilken grad av autonomi de ønsker og søker.

### Personlighetstrekk

Definisjonen av personlighet er “et individs karakteristiske følelses-, tanke- og atferdsmønstre.” (Gullestad, 2021). Vi skal ta for oss hvordan ulike personlighetstrekk påvirker behovet for og oppfattelse og utnyttelse av egen autonomi. Innenfor personlighetsteori og forståelsen av den, har femfaktorsmodellen en sterk posisjon. Modellen er illustrert i figur 1, der det blir antatt at vår personlighet inneholder et sett av fem egenskaper, hvorav hver har seks underfasetter. Personlighetstrekkene som kommer fram

	Personlighetstrekk	Lav score	Høy score
Femfaktorsmodellen	Ekstroversjon	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reservert</li> <li>• Oppgaveorientert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sosial</li> <li>• Optimistisk</li> </ul>
	Nevrotisme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uredd</li> <li>• Emosjonelt stabil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usikker</li> <li>• Emosjonelt ustabil</li> </ul>
	Medmenneskelighet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiendtlig</li> <li>• Skeptisk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tillitsfull</li> <li>• Hjelpsom</li> </ul>
	Planmessighet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Upålitelig</li> <li>• Lystdrevet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hardtarbeidende</li> <li>• Punktlig</li> </ul>
	Åpenhet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analytisk</li> <li>• Rutinepreget</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kreativ</li> <li>• Nysgjerrig</li> </ul>

Figur 1: Utvalgte beskrivelser av personlighetstrekk hentet fra litteraturen (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 153).



fra testen, forklarer hvordan den enkelte er disponert for å oppfatte og reagere på bestemte måter, i ulike situasjoner (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 151-152). Videre nevnes det eksempelvis at en ansatt med karaktertrekket ekstroversjon, vil være mer tilbøyelig til å benytte seg av sosiale relasjoner på arbeidsplassen for å løse en arbeidsoppgave, sammenlignet med ansatte kjennetegnet av introversjon (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 152). På samme måte kan en nevrologisk anlagt person, være mer trygghetssøkende og ubesluttsom i sitt arbeid, sammenlignet med sine kollegaer (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 153). Individuelle personlighetstrekk vil også være avgjørende for hvordan man greier å benytte seg av iboende handlingsrom knyttet til utføring av arbeidsoppgaver gjennom arbeidshverdagen. Dette er i litteraturen omtalt som job crafting (Wrzesniewski & Dutton, 2001, s. 179-180). Her vil det være anledning til å være med på å forme jobbshverdagen sin til det positive, ved å på ulike måter, sette et personlig preg på den (Wrzesniewski & Dutton, 2001, s. 179-180).

### Kultur

Som om ikke autonomi var komplisert nok fra før, er det også andre faktorer som kulturelle aspekter man må ta hensyn til. Da autonomi i stor grad handler om universale menneskelige behov, er en del av bestanddelene i autonomi felles, på tvers av land (Chirkov, 2008, s. 252). Det vil samtidig finnes ulike kulturer hos mennesker med ulik bakgrunn, som igjen er med på å forme hvilke holdninger man har og hvilke atferd som forventes og belønnes. Ledelsesstiler, kommunikasjon med over- og underordnede og hvor mye respekt og tiltro man har til personer med "makt", vil i stor grad være kulturelt betinget (Chirkov, 2008, s. 248). Spesielt skiller ulike kulturer seg ved hvorvidt man har fokus på fellesskapet eller individualisme i en jobbsituasjon og hvordan de reagerer i møte med autoriteter (Warr, 2011, s. 284). Dette vil igjen påvirke i hvilken grad den enkelte "tar seg til rette" og "står på krava", og på den måten utnytter tilgjengelig autonomi.

## 2.3 Autonomi i jobbsammenheng

### Autonomi i arbeidslivet

Definisjonene av autonomi og dens kompleksitet er mange og varierende i litteraturen. Hackman og Oldhams definisjon av autonomi i arbeidslivet, sier at det handler om i hvilken grad jobben tilbyr den enkelte ansatte en betydelig frihet, uavhengighet og mulighet til å utvise faglig skjønn i utførelsen av tiltenkte arbeidsoppgaver (1976, s. 258). Nyere forskning har utvidet definisjonen av autonomi til også å inneholde uavhengighet, frihet og autonomien til å fatte beslutninger, planlegge arbeidsoppgaver og bestemme hvordan de utføres (Morgeson & Humphrey, 2006, s. 1323). I denne anledningen blir autonomi ofte omtalt som

jobbkontroll. Disse definisjonene tar for seg autonomi i arbeidslivet, som er mest relevant for vår oppgave. Allikevel ser vi at det å også definere autonomi på individ- og organisasjonsnivå tilfører en bredere forståelse for autonomibegrepet, da det også tar for seg aspekter som er overførbart til individnivå i jobbsammenheng.

### Autonomi på individnivå

På individnivå, uavhengig av om man befinner seg i en jobbrelasjon eller i den private sfære, benyttes ulike definisjoner av autonomi, med varierende presisjonsnivå. Man har alt fra det å simpelthen settes likhetstegn mellom autonomi og frihet, eller den mer presise, men fortsatt diffuse, oversettelsen selvbestemmelse. Andre synonymer er selvstyre og selvledelse (Piper, u.å.). Selvbestemmelse er i og for seg et dekkende synonym, men er fortsatt litt vag uten videre presisering. Mer spesifikt, handler autonomi både om å ha frihet til å gjøre det man ønsker, men også at man opplever fravær av ytre styring- definert som henholdsvis positiv- og negativ frihet (Andersen, u.å.). Jørgen Svalund omtaler autonomi som å "(...) gi seg selv sin egen lov", hvor han videre utbroderer at begrensning av frihet ikke nødvendigvis reduserer egen autonomi, men det at man selv kan fatte valget er det som sier noe om graden av autonomi (2003, s. 88). Alle valg man foretar seg vil i seg selv være begrensende for egen handlingsfrihet, men betyr allikevel at man selv penser seg inn på det man ønsker seg, og er således et tegn på selvbestemmelse (Svalund, 2003, s. 88).

Selvstendighet	Høy	Anarki	Autonomi
	Lav	Avmakt	Akseptasjon
		Lav	Høy
		Effektivitet	

Figur 2: Analytisk modell over subjektive frihetstilstander avhengig av effektivitet og selvstendighet (Svalund, 2003, s. 89).

Av figur 2, ser vi hvordan selvstendighet og effektivitet plasseres på to akser og utgjør den subjektive frihetstilstanden, hvor man befinner seg enten på anarki, avmakt, akseptasjon eller autonomi. Effektivitet omhandler positiv frihet som er friheten til å handle som man selv ønsker og er såkalt relasjonsavhengig, som betyr at den fordrer kollektiv organisering og andres deltakelse (Svalund, 2003, s. 88). Selvstendighet tar for seg negativ frihet,

som er frihet fra ytre tvang som ikke er selvpåført. Negativ frihet er tett knyttet opp til strukturavhengighet, hvor strukturer kan være kommandolinjer, rapporteringskrav og krav i henhold til standardisering.

### Organisasjonsnivå

Verhoest et al. (2004, s. 104) har i sitt arbeid sett på autonomi på organisasjonsnivå, hvor de har utarbeidet en definisjon på autonomi ved å se på to ulike faktorer ved enheters selvbestemmelse. Den første, enheters beslutningsmyndighet, omhandler hvilken myndighet man har fått delegert til å fatte beslutninger. Jo mer myndighet, jo mer positiv frihet, som gir økt autonomi (Verhoest et al., 2004, s. 104). Det andre aspektet tar for seg fraværet av begrensninger- negativ frihet- i enhetens beslutningsmyndighet omtalt ovenfor. Forfatterne nevner fire begrensninger på positiv frihet: strukturelle-, finansielle-, lovmessig begrensninger og rapporteringskrav (Verhoest et al., 2004, s. 105-106). Disse er tett koblet til graden av ex ante-styring (jobbprosessen) av enheten gjennom reguleringer og instruksjoner. Dersom en enhet skal inneha høyere grad av autonomi, under denne faktoren, vil det innebære økt myndighet til enheten og reduksjon av forhåndsstyring fra ledelse. Et eksempel vil kunne være en produksjonsmedarbeider som går fra å ha eksternt satte rutiner og arbeidsstruktur, til at de kan styre dette på egenhånd. Fraværet av begrensninger på sin side er ytre bestemt, hvorpå sistnevnte, rapporteringskrav, omhandler ex-post-rapportering (målstyring og målsetting), evaluering og ettersyn. Enhetens autonomi, på dette området, vil oppleves høyere med mindre organisatoriske begrensninger og rapporteringskrav. For nevnte produksjonsmedarbeidere vil dette kunne utspille seg i form av mindre innrapportering av produsert mengde. Forfatterne etablerer her autonomi og kontroll som to antonymer, hvor det nærmest settes likhetstegn mellom autonomi og frihet. På tross av at dette omtaler autonomi på organisasjonsnivå, opplever vi at det er en rekke stillinger hvor dette vil være relevant, da disse nærmest fungerer som en egen enhet, bare innenfor organisasjonens rammebetingelser.

## 2.4 Objektiv vs. opplevd autonomi

### Autonomi er subjektivt

Mye av kompleksiteten rundt autonomi er at det er en høyst subjektiv følelse bestående av en rekke ulike faktorer, hvorav noen dem er av mer objektiv karakter, andre subjektive. Den enkeltes objektive autonomi styres av konkrete ting som stillingsbeskrivelse og regler og føringer på jobben. Andre faktorer som blant annet arbeidsmiljø, forventninger og erfaringer, kultur, ressurser, ledelse, personlighet og individuelle behov og ferdigheter, kan justere

hvordan man opplever sin egen autonomi. Korrigerer man for disse faktorene vil man sitte igjen med den ansattes opplevde autonomi. Denne opplevelsen av grad av autonomi har ulike navn i litteraturen, og er på tross av å være en sentral brikke for forståelsen av autonomi på individnivå, et lite definert begrep. Allikevel ser vi at mye av litteraturen vi har sett på, egentlig omtaler opplevd autonomi, bare under andre navn, eller som en konsekvens av autonomibegrensende faktorer. I denne oppgaven skiller vi på objektiv og opplevd autonomi. Objektiv autonomi er det litteraturen ofte tar for seg når de snakker om "autonomi", når ingenting annet er nevnt, mens opplevd autonomi betegnes også under navnene faktisk- og subjektiv autonomi.

### Opplevd autonomi

Litteraturen beskriver, litt for enkelt etter vårt skjønn, at opplevd autonomi vil være et resultat av mengden positiv- og negativ frihet som påvirker medarbeideren (Svalund, 2003; Verhoest et al., 2004). Videre presiserer Svalund: "Ettersom arbeidstakeres autonomi fremkommer som et resultat av deres faktiske frihet, og arbeidstakernes refleksjon rundt opplevelsen av denne friheten, kan deres autonomi oppfattes som et subjektivt forhold." (2003, s. 89). En annen definisjon av opplevd autonomi finner vi i forlengelsen av definisjonen på enheters autonomi hos Verhoest et al. (2004, referert i Berge & Tørsteinsen, 2021, s. 4), hvor det står "Jo flere strukturelle-, politiske-, finansielle-, lovmessige begrensninger eller innblandende tiltak, jo mindre blir den faktiske autonomien". Om man viderefører definisjonen til også å gjelde på individnivå, vil en videre tolkning være at de to faktorene Verhoest oppgir, beslutningsmyndighet og fravær av begrensninger, sammen utgjøre rammebetingelser hos den ansatte. Dess mer tydelige de styrende rammebetingelsene er i arbeidsstillingen, jo mindre blir den tilgjengelige autonomien.

Begrensende strukturelle rammebetingelser kan oppstå i tilfeller ved tilsynelatende høy grad av objektiv autonomi, hvor friheten kommer med et krav. Et eksempel på dette er *tied autonomy*, som er et fenomen hvor man har høy grad av individuell frihet i beslutningstaking og planlegging, men samtidig høy grad av samhandling og avhengighet (Väänänen & Toivanen, 2017, s. 2). Her beskrives det en forpliktende autonomi, der arbeidsprosessen er inkorporert i en rekke sosiale- og organisatoriske forhold, som setter bånd på medarbeideren og hvordan autonomien kan benyttes. Dette oppsummeres med setningen: "Autonomy is wide-ranging, but restricting and time-related, and interpersonal structures limit the actual possibilities to perform one's work autonomously" (Väänänen & Toivanen, 2017, s. 3). Tied autonomy gjør seg spesielt gjeldende i jobber hvor digitale verktøy preger arbeidshverdagen og ansattes grad av autonomi- både på godt og vondt. Fra "The Autonomy Paradox" ser vi hvordan jobber med høy grad av autonomi, stiller store krav til tilgjengelighet på digitale

plattformer, som ironisk nok ender opp med å begrense den enkeltes autonomi (Mazmanian et al., 2013). Rent konkret kan dette være kunnskapsmedarbeidere som har konsulentroller: På tross av å ha mulighet til å ha hjemmekontor, fleksibel arbeidstid og kan selv bestemme hvordan de skal utføre jobben, forventes de av arbeidsgiver, kollegaer og kunder å være tilgjengelig per mail og telefon når det trengs.

Som vi ser av de ulike definisjonene, omtaler de egentlig de samme aspektene ved forskjellen mellom objektiv og opplevd autonomi: Enten autonomi analyseres på organisasjons- eller individnivå, er opplevd autonomi et resultat av den positive og negative friheten som medarbeideren opplever i stillingen/avdelingen/etaten. Her er nøkkelen at det er ansattes opplevelse som er sentral, da man ellers egentlig bare diskuterer rammebetingelsene i jobben, og holder personlige preferanser utenfor. Viktigheten av den enkeltes opplevelse, kommer tydeligere til uttrykk gjennom sitatet "skillet mellom frihet og autonomi dreier seg altså om legitimitet, der noen eller noe styrer over andre, og hvor denne styringen oppleves som riktig og rimelig av de som utsettes for den" (Weber, 1995, sitert i Svalund, 2003, s. 89). Med det understrekes det ytterligere at autonomi er en subjektiv refleksjon hos den enkelte, hvor deres fortolkning er det relevante og vil avgjøre hvorvidt styringen legitimeres, eller ei. Med dette som utgangspunkt, kan vi videre i oppgaven belyse autonomi, både fra et forsøksvis objektivt nivå, samt opplevd nivå. I diskusjon rundt opplevd autonomi, blir det da naturlig å drøfte hvordan eksisterende rammebetingelser oppleves og hvorvidt de er i tråd med ansattes forventninger og ønsker.

## 2.5 Motivasjon

I litteraturen er det en tydelig kobling mellom autonomi og motivasjon, og det er vanskelig å diskutere det ene begrepet uten å trekke inn det andre. På tross av at oppgaven vår ikke omhandler motivasjon direkte, er det en så sentral brikke i å forklare autonomi at det må defineres. Motivasjon defineres av Geir og Astrid Kaufmann som "de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål" (2015, s. 113). Autonomi vil ikke ene og alene føre til god prestasjon på en arbeidsplass, men inngår i et årsak-virkning-forhold der autonomi er en forutsetning for motivasjon (Ryan & Deci, 2018). Autonomi kan således benyttes som et middel, med formål om å skape motiverte medarbeidere, som igjen fører til at de presterer bedre. Gjennom denne koblingen, fremstår det derfor sentralt å kunne tilrettelegge for å tilfredsstille ansattes behov for autonomi.

To sentrale begreper innen motivasjon, er indre og ytre motivasjon. Kort sagt, omhandler førstnevnte motivasjonsverdien som ligger innebygd i selve arbeidsutførelsen, mens sistnevnte går på at kilden til motivasjon ligger utenfor selve jobbaktiviteten i form av belønning (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 129). Indre motivasjon karakteriseres av at man selv velger å gjøre noe ut av glede for handlingen og hva det gir individet, hvor man styres av en indre lyst. Det er dette som inngår i at ønsket om å gjøre noe, oppleves som internalisert, integrert og selvbestemt. Ytre motivasjon, derimot, handler om at man blir motivert av ytre stimuli, som berømmelse, penger, anerkjennelse eller i frykt for sanksjoner (Ryan & Deci, 2018, s. 179-215). Koblingen mellom motivasjon og autonomi handler om hvordan motivasjonen oppleves å være indre eller ytre betinget, hvorpå koblingen er sterkest mellom indre motivasjon og autonomi, og vil derfor være av særlig relevans (Ryan & Deci, 2018). Samtidig vil ytre motivasjon, i kraft av å være motsatsen til indre motivasjon, være interessant nettopp på grunn av dens manglende kobling til autonomi. Dersom man ser på grad av ytre eller indre motivasjon som noe som befinner seg på en skala, vil hvor man plasserer seg kunne variere og påvirkes, i den ene eller andre retning. Ytre motivasjon, vil på sin side, variere i hvilken grad den internaliseres, integreres og oppleves som selvbestemt, og således trekkes i retning mot å være indre motivert og autonomiorientert.

En litt annet perspektiv på motivasjon, er Herzbergs tofaktors-teori. I stedet for å skille på indre- og ytre motivasjon, deler man her inn i motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer (Sagberg, 2022). Førstnevnte handler om jobbens innhold, gleden ved å gjøre den og tilbakemeldingene man får på det man gjør. Hygiene faktorer, tar for seg alle andre faktorer på jobben, som lønn og arbeidsmiljø (Sagberg, 2022). Hygiene faktorene må være på et tilfredsstillende minstenivå for å unngå misnøye, mens motivasjonsfaktorene skaper trivsel når de er til stede (Kaufman & Kaufman, 2015, s. 292). Mengden av de ulike faktorene vil lede til enten tilfredshet eller misnøye. Allikevel, opptrer tilfredshet og misnøye på to ulike skalaer, som separate enheter, hvor mindre av den ene ikke nødvendigvis vil føre til mer av den andre. Dette synet på motivasjon åpner muligheten for at fraværet av enkelte motivasjonsfaktorer kan være begrensende og avgjørende, og at man dermed ikke bare kan summere sammen mengden totale motivasjonsfaktorer med positivt fortegn.

## 2.6 Utviklingstrekk på individ-, organisasjons- og ledelsesnivå

### Utviklingen i synet på medarbeidere

Utviklingen i organisasjonsteorien har medført et endret synet på ansattes rolle og i hvilken grad de har hatt anledning til å inneha autonomi på arbeidsplassen. Hawthorne-studiene på 40-tallet, oppdaget ved en feiltakelse hvilken effekt det hadde på ansatte å få tilfredsstilt basale behov, gjennom å bli sett og inkludert i studien (Scott & Davids, 2007, s. 65). Denne anerkjennelsen resulterte i at de ansatte opplevde stor grad av økt motivasjon. Funnet utvidet motivasjonsbegrepet til å også inneholde sosio-psykologiske aspekter, og var forløperen til Maslows behovspyramide (Scott & Davids, 2007, s. 65-66). Med dette ble det etablert at lønn og arbeidsforhold- de lavere nivåene i behovspyramiden- ikke var tilstrekkelig til å skape motiverte ansatte. Dette resulterte i et fokus på å motivere ansatte på et mer helhetlig, menneskelig plan, hvor autonomi er sentralt i de basale behovene.

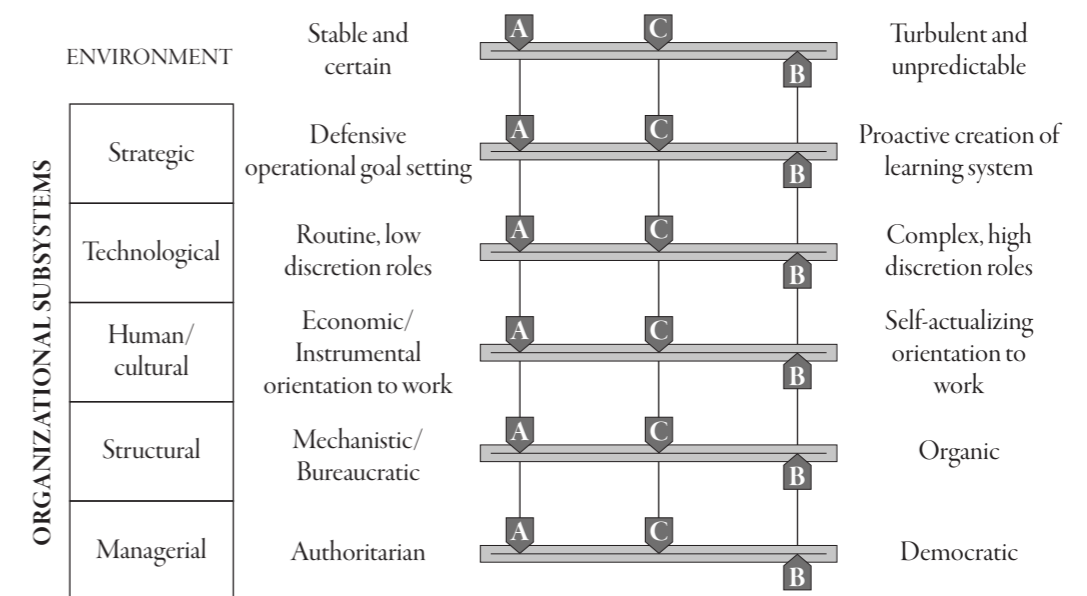
### Organisasjonsteorier

Den ansattes mulighet for autonomi, må også ses i sammenheng med organisasjoners miljø og ulike karakteristikk, og videre hvordan dette legger føringer for ledelsens styring av ansatte. Utviklingen i organisasjonsteorifeltet, har gjennom historien gitt oss mange ulike perspektiv, med ulike innfallsvinkler. Et av disse perspektivene, er å betrakte organisasjoner som en del av et åpent system. Dette innebærer at "(...) organisasjoner, på lik måte som organismer, er åpne til miljøet de lever i og må oppnå en riktig tilpasning til miljøet dersom de skal overleve og utvikle seg" (Morgan, 1997, s. 6). Dette synet på organisasjoner er utgangspunktet for Contingency theory (figur 3), hvor man ser på organisasjoner som en del av et åpent system der effektive organisasjoner oppnås ved hjelp av balansen mellom strategi, struktur, teknologi og forpliktelse og behov for mennesker internt i organisasjonen på den ene siden, og det eksterne miljøet på den andre (Morgan, 1997, s. 15). Det eksterne miljøet vil her defineres av alt utenfor som organisasjonen må forholde seg til, som blant annet kunder, konkurrenter og teknologi (Morgan, 1997). Ved dette synet er det tydelig at iboende kvaliteter ved organisasjoner, fordrer ulike tilnærminger fra ulike organisasjoner, også på tvers av avdelinger, innad i organisasjonen (Morgan, 1997, s. 21 - 25).

En sentral del av tilnærmingene, er at hvilken grad av forutsigbarhet man har, vil igjen være førende for i hvilken grad man må kontrollere den daglige driften. Som et svar på dette argumenterer teorien for at organisasjoner bør tilpasse seg langs en akse som går fra høy til lav grad av struktur, alt etter som hvor stabilt deres ytre miljø er (Lunenburg, 2012). Her vil høy grad av kontroll passe jobber med høy grad av forutsigbarhet og styring, mens

autonomi og frihet vil være en god tilnærming for å lett kunne tilpasse seg omgivelser i stadig endring (Morgan, 1997, s. 21 - 25). Selv om kontroll og autonomi kan ses på som antonymer hvor autonomi har et tydeligere positivt fortegn, representerer de samtidig ulike styringstilnærminger for å best mulig tilpasse seg forskjellige jobbhverdager.

Om man ser på utviklingen i samfunnet generelt, ser man at andelen jobber som krever kunnskapsmedarbeidere øker kraftig. Dette er mye grunnet teknologisk utvikling og en generell dreining mot at tertiærnæringen har blitt mer sentral. På tross av det, finnes det fortsatt en rekke bransjer som forutsetter en stor grad av kontroll og styring over ansatte. Det er derfor stor forskjell i hvilken grad man må kontrollere de ansatte, og dermed også hvor mye autonomi man kan gi dem, i ulike stillinger og bransjer. Dette betyr at ansatte gjerne vil ha ulike behov og preferanser, basert på hvilken jobb personer trekkes mot, som igjen fordrer ulik tilnærming fra ledelsesnivå. Nasjonal overvåking av arbeidsmiljø og -helse, benytter statistikk fra SSB der de kartlegger grad av jobbkontroll i ulike yrker (NOA, u.å.). Tallene viser her at yrker som innehar ansatte som i liten grad oppgir lav jobbkontroll, ofte sammenfaller med høyt utdanningsnivå, lite struktur og/ eller forutsigbarhet. Dette er i tråd med autonomi som verktøy for å håndtere ustabile omgivelser.



Figur 3: Contingency theory (Morgan, 1997, s. 23)

## 3. Teori

### 3.1 Introduksjon teori

I de kommende avsnittene, tar vi for oss litteratur som omtaler autonomi. Vi tar for oss Job-Demand Resource (JDR), Self-determination theory (selvbestemmelsesteorien) og Vitamin Model. De to førstnevnte er av de mest anerkjente teoriene innenfor temaet og siteres hyppig, mens Vitamin Model har en viss anerkjennelse i akademia, men i vesentlig mindre grad. Både JDR og Vitamin Model har gjennomgått en gradvis utvikling, hvor vi innleder de to teoriene med en kort fremstilling av utviklingstrekkene og endringene. Dette gjør vi for å tydeliggjøre i hvilken retning litteraturen har påvirket teoriene, samt at teoriene på flere måter nærmer seg hverandre. Litteraturen for de ulike teoriene behandler mye av de samme problemstillingene, men har forskjellige forklaringsmodeller, hvor de måler henholdsvis jobbprestasjon, jobbtilfredshet og hvorvidt man er indre- eller ytre motivert. Selv om teoriene tar for seg ulike parametere og sluttprodukt, med litt ulikt perspektiv, har de allikevel en rekke fellesnevner, hvor autonomi inngår som en sentral faktor i samtlige. I boken *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*, oppsummeres påvirkningskraften autonomi har, der forfatterne oppsummerer en metaanalyse gjort på temaet, slik:

Jo mer medarbeidere opplever å ha jobbautonomi eller selvbestemmelse i jobben, jo mer tilfredse er de med jobben, med ledelsen, med kolleger, med lønnen sin og med muligheter for avansement, vekst og utvikling. I tillegg har medarbeidere med stor autonomi høyere affektiv organisasjonsforpliktelse, høyere indre motivasjon, og de leverer bedre arbeidsprestasjoner. (Humphrey et al., 2007, sitert i Kuvaas & Dysvik 2020, s. 70).

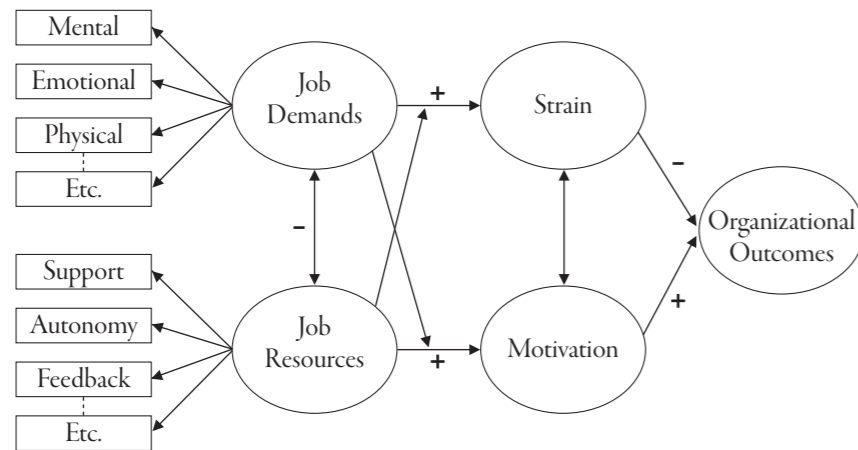
De ulike innfallsvinklene til teoriene gjør sammenligning de imellom mer krevende, hvor det fordrer et større krav til å sette seg skikkelig inn i årsak-virknings-sammenhengene i modellene og litteraturen. Samtidig opplever vi dette som en styrke da det viser hvor altomspennende autonomi er, hvor det kan ses på fra ulike perspektiver, hvor hver av dem argumenterer for ulike virkningsmekanismer. Avslutningsvis oppsummerer vi teoriene og ser på hvordan de tre vurderer sammenhengen mellom graden av autonomi og trivsel på jobben.

### 3.2 Job Demand-Resources (JDR)

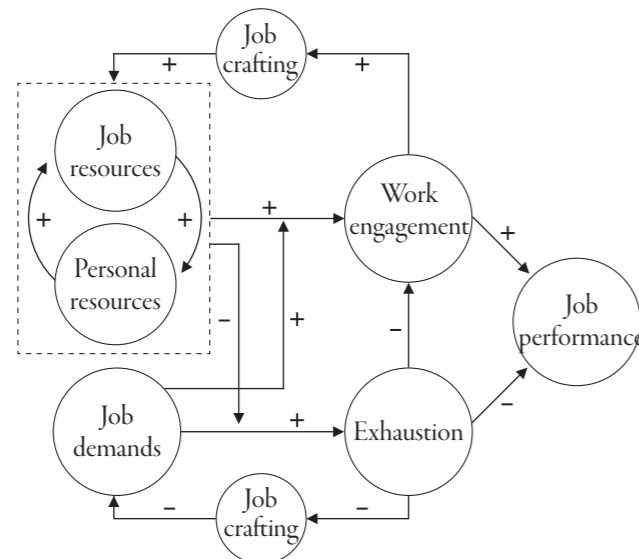
Job Demand-Resources-modellen (JDR) viderefører og sammenvever tanker fra tofaktors-teorien, Job characteristics theory, Demand-control model og the effort/reward imbalance model (Bakker et al., 2023, s. 32). Teorien presenterer en modell, hvor man måler

jobbprestasjon som et resultat av samspillet mellom jobbkrav og jobbressurser man er utsatt for i jobben. Parameterne jobbressurser og jobbkrav, er helt sentrale i modellen og har forblitt uendrede, på tross av at hva som inngår i dem- samt andre aspekter ved JDR-modellen- har utviklet seg gjennom årene. Både jobbkrav og jobbressurser består av elementer av fysisk-, psykologiske-, sosiale- eller organisatorisk karakter. En distinkt forskjell mellom dem er at jobbkrav krever innsats og konsumerer ressurser, mens jobbressurser tilfredsstiller basale psykologiske behov, som autonomi, tilhørighet og kompetanse (Bakker et al., 2014, s. 399).

2007:



2014:



Figur 4: Job Demand-Resources modeller (Bakker & Demerouti, 2007, s. 313; Bakker et al., 2014, s. 400).

Jobbkrav, omtales av Bakker et al. (2023, s. 33) som belastende aspekter ved jobben som krever varige fysiske-, psykiske- og/eller emosjonelle tiltak for å håndteres, for å unngå at de får negativ påvirkning hos den ansatte. Eksempler på jobbkrav, er høyt press i arbeidshverdagen, utfordrende møter med klienter eller et negativt psykososialt arbeidsmiljø. Disse er ikke per definisjon negative, men vil kunne oppleves slik, og dermed bli et stressmoment hos ansatte, om de ikke har måter å håndtere belastningen på (Bakker & Demerouti, 2007, s. 312). Jobbkrav som virker særlig belastende, vil kunne lede til økt anstrengelse, som igjen tapper arbeidstaker fysisk, psykisk og kognitivt. Dette omtales som en helsesvekkelsesprosess, som på sikt kan føre til utmattelse og helseutfordringer (Bakker et al., 2023, s. 33). Jobbressurser handler om aspekter ved jobben som oppleves som positive for jobbhverdagen. Eksempler på jobbressurser er autonomi, tilbakemeldinger og organisatorisk støtte. Felles for disse er at de søker å oppnå arbeidsmål, redusere belastningen av jobbkravene og legge til rette for personlig vekst og utvikling. Her vektlegger forfatterne at jobbressurser kan være motiverende utover å dempe jobbkravene, ved at de støtter medarbeideren, tilrettelegger for autonomi og konstruktiv tilbakemelding (Bakker et al., 2023, s. 33). Jobbressurser som oppfyller individets grunnleggende psykologiske behov, vil kunne legge til rette for arbeidsengasjement. Dette omtales som en motivasjonsprosess og leder til kreativitet og bedret prestasjon (Bakker et al., 2023, s. 33). Autonomi vil ifølge argumentasjonen til modellen, ha samme effekt som øvrige jobbressurser.

### Tidligere utgaver av teorien

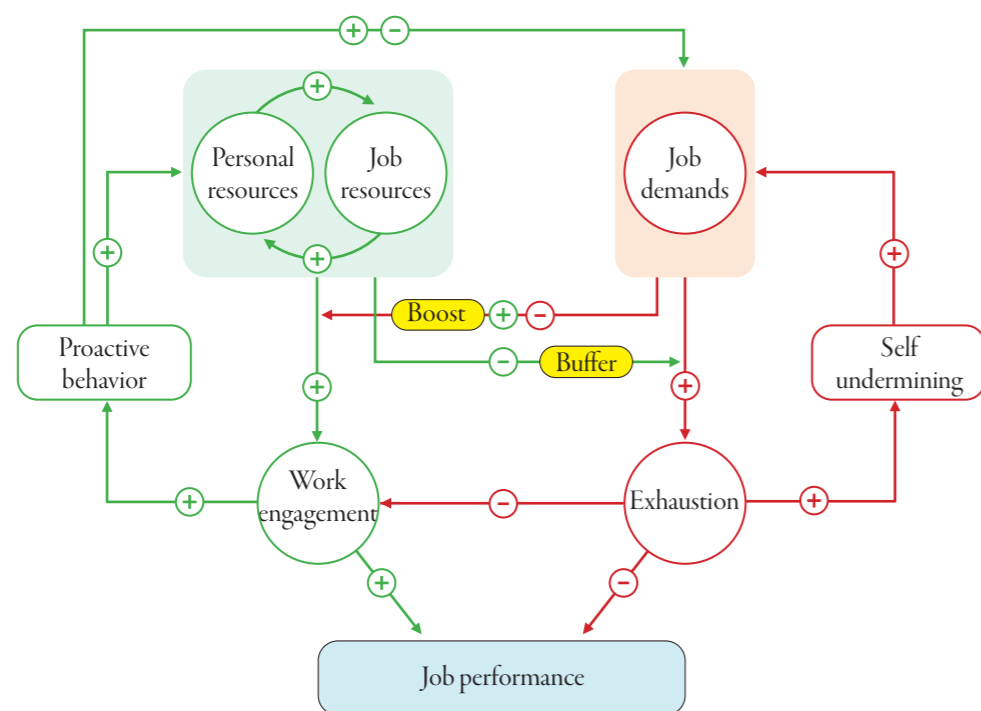
Modellen presentert i 2007 (se figur 4) bygger på hovedtemaene jobbkrav og jobbressurser, samt hva de er bygd opp av og hvilke effekter de har. Jobbkrav er negative i sin natur og leder til negativ påkjenning (strain). Jobbressurser på sin side, er positivt ladet og munner ut i jobbmotivasjon (motivation). Totalen av negativ påkjenning og jobbmotivasjon leder til modellens resultat, organisatorisk utfall (organizational outcome). Som vi ser av modellen, prøver den å fange opp kompleksiteten i tematikken ved at påvirkning fra jobbkrav og jobbressurser veves inn hverandre med piler dem imellom. Modellen foreslår en buffer-effekt, der jobbressurser demper belastningen fra jobbkrav. Dette belyser vi nærmere ved en senere anledning.

Syv år senere fornyet Bakker og Demerouti modellen og tilførte komponenter som hensyntar muligheten til å tilpasse arbeidsstillingen. Prinsippet i modellen er det samme, men med fornyede uttrykk. Negativ påkjenning er byttet ut med utmattelse (exhaustion), motivasjon er endret til det bredere begrepet arbeidsengasjement (work engagement). Job crafting er innlemmet i modellen og defineres som "de fysiske og kognitive endringene individer gjør i sin oppgave eller relasjonelle grenser" (Bakker et al., 2014, s. 401). Fysiske

endringer innebærer endringer i mengden, formen eller omfanget av arbeidsoppgaver, mens kognitive endringer handler om hvordan man ser på arbeidsstillingen. Job crafting kan både utspille seg positivt og negativt, som det kommer frem av figuren. Jobbressurser fremstilles sammen med personlige ressurser (personal resources), der disse jobber i et samspill. Forfatterne definerer personlige ressurser som positive selv-evalueringer og er koblet til motstandsdyktighet og individets evne til å kontrollere og påvirke omgivelsene sine (Bakker et al., 2014, s. 401). Ved å plassere jobb- og personlige ressurser sammen, understreker forfatterne at jobben kan legge til rette for personlig vekst og utvikling. Her vies det et større fokus på individuell variasjon, både i teorigrunnlaget og i modellen (Bakker et al., 2014, s. 392-393). På tilsvarende måte som for modellen fra 2007, påvirker de forskjellige momentene hverandre innbyrdes. Til forskjell fra den foregående modellen, måler man nå jobbprestasjon (job performance), fremfor organisatorisk utfall.

### Nåværende modell

Modellen forfatterne presenterer i 2017 (figur 5) innebærer få endringer fra modellen introdusert i 2014. Job crafting, som både kan være positivt og negativt, har fått begrepene proaktiv adferd (proactive behaviour) og selvundergravende (self undermining). Denne proaktive atferden vil skape positive effekter på jobb- og personlig plan, som videre leder til



Figur 5: JDR-modellen med tilført buffer og boost-effekt (Bakker et al., 2023, s. 34).

økt arbeidsengasjement. Av figuren ser vi dette er en positiv syklus som munner ut i bedre jobbprestasjon. Begrepet selvundergravende, defineres som dysfunksjonelle tankesett og atferd som skaper hindringer og undergraver prestasjonen (Bakker et al., 2023, s. 33). På tilsvarende måte som proaktiv atferd legger til rette for positive sykluser, vil selvundergravende tilrettelegge for negative sykluser med følger som konsentrasjonsvansker og høyere feilprosent.

Integreringen av personlige ressurser til JDR-modellen gjør modellen mer omfangsrik, og øker forklaringsvevnen til modellen. Innenfor personlige ressurser, omtaler forfatterne blant annet individuelle faktorer som personlighet, hvor noen personlighetsprofiler kan være bedre i stand til å benytte jobbressursene enn andre (Bakker og Demerouti, 2014, s. 394). Med bakgrunn i litteraturen argumenteres det videre for at individuelle forskjeller mellom personer, vil avgjøre hvorvidt forskjellige arbeidssammenhenger vil kunne påvirke arbeidsengasjement (Bakker og Demerouti, 2014, s. 395). Det vises videre til en metaanalyse der personlighet beregnes til å ha større påvirkning på arbeidsengasjement enn jobbressurser (Bakker et al., 2023, s. 29). I denne sammenhengen viser forfatterne til femfaktor-modellens personlighetsfaktorer, og hvordan disse påvirker opplevelsen av jobbkrav og jobbressurser, og videre påvirkning på ansattes trivsel. Personer som har det forfatterne omtaler som en proaktiv personlighet- å jobbe proaktivt i forskjellige situasjoner- vil med større sannsynlighet "craft" sin egen jobb og igangsette den nevnte positive syklusen. Forfatterne utdyper dette med at ulike personlighetstyper, vil påvirkes forskjellig av jobbkrav. Eksempelvis vil nevrootiske individer mistrives dersom de blir satt ovenfor høy arbeidsmengde og komplekse oppgaver.

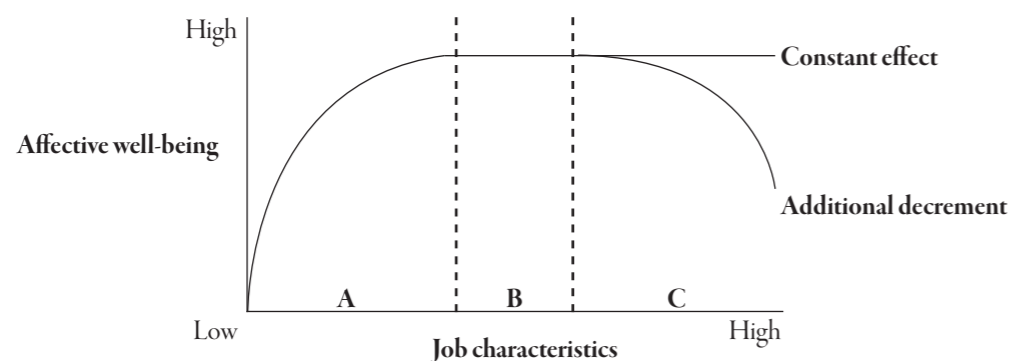
**Buffer-hypotesen** er jobbressurser sin påvirkning på utmattelse, mens boost-hypotesen er jobbkrav sin påvirkning på work engagement. Som vi ser av buffer-markeringen i figur 5, kan jobbressurser fungere dempende på påkjenningen fra jobbkrav (Bakker et al., 2023, s. 33). Forfatterne viser til forskning på at jobbressurser som autonomi, variasjon i ferdighetsbruk og tilbakemelding på prestasjon kan redusere den negative påvirkningen fra forskjellige jobbkrav som arbeidsmengde og kognitive- og emosjonelle krav (Bakker et al., 2023, s. 34). Rent konkret kan autonomi som jobbressurs, fungere ved at man får utdelt en oppgave om å gjøre noe, men får samtidig muligheten til å velge gjennomføringsmetode og tidsfrist. **Boost-hypotesen**, som vi ser av markeringen i figuren, går motsatt vei. I situasjoner med høye jobbkrav, vil man kunne ta i bruk flere jobbressurser, som igjen vil kunne resultere i et høyere arbeidsengasjement.

### 3.3 Vitamin Model

Warrs Vitamin Model bygger på analogien om vitaminers effekt på vår fysiske helse, hvor ulike vitaminer er byttet ut med ulike jobbkarakteristikker. Mye av grunntankene i teorien har blitt videreført og utviklet, som for eksempel i forskningsartikkelen *Too much of a good thing* (Pierce & Aguinis, 2013). Opphavet til Vitamin Model, og det den søker å måle, oppsummeres i det som blir problematisert i dette sitatet:

Individuals are not all happy or unhappy to the same degree, even if their jobs have the same characteristics. There is something about people themselves that influences their happiness, not necessarily connected with their current environment. We need also to look at aspects of job holders as well as the content of their jobs (Warr, 2011, s. 2).

Warr skiller mellom to kategorier av vitaminer og ser på deres virkning i segmentene A, B og C, bortover x-aksen (se figur 6). Her er vitaminene C og E vitaminer som i økende grad gir nytte for menneskekroppen før dette når et tak (segment A og B). Fra dette punktet vil virkningen av videre inntak være stabilt, uten positiv eller negativ påvirkning på helsen (segment C). Vitamin A og D, på sin side, er vitaminer som vil ha negative helseeffekter etter et visst



	1987	2011
<b>Constant effect</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salary</li> <li>• Safety</li> <li>• Task significance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Availability of money</li> <li>• Physical security</li> <li>• Valued social position</li> <li>• Supportive supervision</li> <li>• Career outlook</li> <li>• Equity</li> </ul>
<b>Additional decrement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Job autonomy</li> <li>• Job demands</li> <li>• Social support</li> <li>• Skill utilization</li> <li>• Skill variety</li> <li>• Task feedback</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal control</li> <li>• Skill use</li> <li>• Externally generated goals</li> <li>• Variety</li> <li>• Environmental clarity</li> <li>• Contact with others</li> </ul>

Figur 6: Vitamin Model (Warr, 2011, s. 96; de Jonge & Schaufeli, 1998, s. 388).

inntak, som illustreres av den krummede linjen i segment C. Dette gir en motsatt U-form. Helseeffekter, er i Vitamin Model representert av trivsel, som er en samlebetegnelse for de tre indikatorer jobbtilfredshet, jobbrelatert angst og emosjonell utslitthet (job satisfaction, job related anxiety og emotional exhaustion).

Den opprinnelige modellen presentert i 1987, estimerer at de seks jobbkarakteristikkene jobbauntonomi, jobbkrav, sosial støtte fra arbeidsplassen, kompetanseutnyttelse, variasjon av ferdigheter og tilbakemelding på oppgave (job autonomy, job demands, social support, skill utilization, skill variety, og task feedback), følger vitamin A og D-mønsteret, og vil derfor ha en negativ virkning etter et visst inntak (Warr, 1987, sitert i De Jonge & Schaufeli, 1998, s. 389). Forfatteren argumenterer for at overdosering av nevnte vitaminer, gir en krumlinjet, negativ sammenheng med de tre indikatorene på ansattes trivsel, da det blir "for mye". De tre vitaminene lønn, trygghet og betydningsfullhet av oppgave (salary, safety og task significance), vurderes til å følge C og E vitamin-mønsteret. Får du økt trygghet i jobben utover kravet ditt, vil ikke dette påvirke trivsel. Individet har truffet sitt individuelle platå, og en økning av jobbkarakteristikken vil ikke øke eller minke trivselen.

#### Nåværende modell

Warr gjorde endringer på Vitamin Model i 2011 for å hensynta funn fra litteratur som analyserte de forskjellige jobb-vitaminene sin påvirkning på individer. Som vist i figur 6 oppgir han nå seks jobbegenskaper til å ha en konstant virkning på ansatte, og seks jobbegenskaper med krumlinjet sammenheng (Warr, 2011). Vesentlige endringer det er verdt å trekke frem, er innføringen av eksternt satte mål, variasjon og kontakt med andre, som nå antas å ha en krumlinjet virkning.

#### Vitaminet Autonomi

Autonomi omtales her som personlig kontroll over aspekter med miljøet (Warr, 2011, s. 141). Job autonomy og job control brukes om hverandre, men er begge det vi definerer som autonomi (Warr, 2011, s. 141-142). Forfatteren argumenterer for at veldig høye nivåer av autonomi i jobben vil lede til redusert trivsel for individet. Denne hypotesen utleder Warr blant annet med bakgrunn i funnene til Jerry Burger, som utførte labforskning der individer ble tildelt veldig høy grad av autonomi (1989, referert i Warr, 2011, s. 149-150). Warr oppsummerer med at dette gir negative effekter som engstelse for svak beslutningstaking, kognitiv overbelastning og uforutsigbarheten i konsekvensene av egne valg. Warr viser til at det er svært få ansatte som har ekstremt høy grad av autonomi og derfor sjeldent inngår i et (forsknings)utvalg. Dette gjør at mengden autonomi kun strekker seg til moderate verdier (2011, s. 150), som igjen fører til at den motsatte U-formen blir mindre tydelig ved forskning



på hypotesen. Han fremsetter det han omtaler som en åpenbar logikk: en ting kan ikke vokse inn i himmelen (Warr, 2011, s. 98).

### Individuelle tilpasninger

På lik måte som vitamininntak, er det individuelle tilpasninger og behov blant ansatte. Dette gjør at tilfredsstillende mengde av ulike jobbkarakteristikker, vil variere fra person til person, men også med den enkeltes livssituasjon (Warr, 2011). I Warrs bok *Work- Happiness and Unhappiness*, beskrives person-relaterte aspekter som påvirker opplevelsen av jobben. Forfatteren sier her at faktorer som kultur, sosial tilhørighet, demografi og arbeidsstilling, kan legge føringer for hvilke verdier, tankesett og behov den enkelte har (Warr, 2011). For å ytterligere forklare sammenhengen mellom jobbkarakteristikker, som autonomi, og opplevd trivsel, tar Warr for seg variasjoner mellom individer og hvilken betydning denne variasjonen kan medføre. Litteraturen argumenterer for at verdier representerer bevisste ønsker hos individer, og vil dermed inneholde preferanser, interesser, motiver og mål (Warr, 2011, s. 329). Disse verdiene benyttes i individet som kriterier for hvordan personer opplever og vurderer hendelser, hvor denne evalueringen skjer på bakgrunn av hva som er relativt mest viktig for individet (Dawis, 1991, sitert i Warr, 2011, s. 329). På bakgrunn av dette, vil iboende egenskaper (jobbkarakteristikker) ved jobben, oppleves forskjellig med hensyn til hvilke verdier personer har. Et eksempel er hvordan lønn kan være viktigere tidlig i livet, men vil for samme person kanskje avta ettersom man blir eldre (Warr, 2011, s. 330). På tilsvarende måte vil behovet for sosial støtte i en arbeidssituasjon gjerne være høyere når man er ny i jobben, men avta med erfaring. Det vises til forskning på hvordan lykke og behovet for forskjellige jobbkarakteristikker, varierer med de forskjellige personlighetsfaktorene i femfaktors-modellen (Warr, 2011, s. 331-340). Warr trekker videre frem andre variasjoner mellom individer. Her viser han til forskning fra Ganzach som mener at intelligens er negativt assosiert med mindre komplekse jobber (1998, sitert i Warr, 2011, s. 374). Forskeren argumenterer for at dette sammenfaller med styrken av vekstbehovet (need for growth), og mener at folk med høyere intelligens ønsker mer interessante og utfordrende arbeidsplasser (Ganzach 1998, sitert i Warr, 2011, s. 374).

## 3.4 Selvbestemmelsesteorien

Self-determination theory (selvbestemmelsesteorien) har et organismisk perspektiv der mennesket ses på som aktive vesen, hvor indre prosesser styrer, utvikler og finjusterer individets atferd (Ryan & Deci, 2018, s. 4-5). Deci og Ryan har viet mye tid til temaet motivasjon og alle mekanismene og faktorene som inngår – deriblant autonomi. Deres syn på

motivasjon skiller seg ved at de mener at det finnes både gode og dårlige motivasjonskilder, heller enn at motivasjon er en iboende kvalitet som man enten har eller ikke. Grunnideen bak selvbestemmelsesteorien, er at forfatterne ønsket å se hvordan motivasjon utarbeides og oppleves fra interne faktorer, mens eksisterende litteratur har sett på hvordan man kan påvirke og kontrollere motivasjon med ytre faktorer som kognitiv manipulering og ekstern påvirkning (Ryan & Deci, 2018, s. VII). Selv om fokuset er motivasjon gjennom indre motivasjon, drøftes det også hvordan eksterne faktorer vil kunne påvirke opplevelsen av interne faktorer. SDT ser på trivsel i en arbeidssituasjon som noe som skyldes at man trives og er velfungerende i jobben sin – ikke fravær eller tilstedeværelse av negative eller positive følelser. Teorien kan best forklares ved å se på de seks under teoriene vi tar for oss nedenfor.

### Basic Psychological Needs Theory (BPNT)

Teorien tar for seg de tre psykologiske grunnbehovene autonomi, tilhørighet og kompetanse. Hver av disse grunnbehovene er viktige å ha tilfredsstillt for å legge til rette for optimal personlig utvikling, bygge integritet og skape trivsel (Center for Self-Determination Theory, u.å.). Behovene er valgt etter ni ulike kriterier, som skal sikre at de er iboende, universelle og forklarende for menneskelig adferd (Vansteenkiste et al., 2020, s. 4). Hvert av behovene er evolusjonært betinget og vil være tilstedeværende hos alle, dog i ulik grad.

**Autonomi** defineres som hvorvidt den enkelte opplever å bestemme over egne handlinger. Dette er sentralt også fra et motivasjonsperspektiv, da SDT vektlegger indre motivasjon (Deci & Ryan, 2000, s. 242).

**Kompetanse** omhandler menneskers behov for å føle at de er kompetente og mestrer det de gjør, og spiller derfor også en viktig rolle innen motivasjon. Mestringen må ses i sammenheng med vanskelighetsgraden på det som blir utført, da man har behov for å føle at man utvikler seg. Faktorer som spiller inn på følelsen av kompetanse, er hvordan man presterer sammenlignet med andre, hvilken tilbakemelding man får på det man gjør og om utfordringene står i stil med kompetansenivå (Ryan & Deci, 2018, s. 86).

**Tilhørighet** handler om at man føler seg sosialt inkludert- som en del av et fellesskap- både på individ-, samfunns- og gruppenivå. Herunder ligger behovet for å både motta og utvise omsorg i mellommenneskelige relasjoner (Ryan & Deci, 2018, s. 86).

Det må være en balanse mellom de tre basale behovene og man kan ikke kompensere med å score veldig høyt på en eller to av dem så lenge man scorer dårlig på de(n) siste (Sheldon og Niemiec, 2006, referert i Ryan & Deci, 2018, s. 249-250). I en tidligere publikasjon drøfter Deci og Ryan hvordan individuell variasjon innen ulike personlighetstrekk er normalfordelt, hvor det finnes store forskjeller, men at dette ikke bør vies så mye fokus (2000, s. 232). I

hvilken grad behovene er tilstedeværende hos den enkelte anses som irrelevant, da det uansett vil være viktig å få dem tilfredsstilt (Deci & Ryan, 2000, s. 242). Dette begrunnes med at de basale behovene er universelle og allmenne, og at variasjonen i styrken på behovene derfor ikke er så relevant (Deci & Ryan, 2000, s. 232).

### **Relationships Motivation Theory (RMT)– underteori av BPNT**

Denne teorien bygger på at tilhørighetsbehovet er et indre behov som motiverer mennesket til å være frivillig engasjert i nære relasjoner, og er således en utbrodering av det basale behovet tilhørighet. Det vises blant annet til Harlow sine eksperimenter på 50- og 60-tallet, der primater ble fratatt sosial kontakt og varme i barndommen, som førte til manglende trivsel og tilhørighet for individene da de vokste opp (Ryan & Deci, 2018, s. 295). Eksperimentene og videre forskning tydeliggjorde viktigheten av tilhørighetsbehovet og de negative effektene av fravær av tilhørighet. RMT argumenterer for at autonomi og tilhørighet er iboende komplementære behov og vil legge til rette for trivsel om utøvd riktig (Ryan & Deci, 2018, s. 316). På denne måten, vil relasjoner være en arena som tilrettelegger for tilfredsstillelse av behovet autonomi, og til dels kompetanse.

### **Goal contents theory (GCT)**

Denne underteorien omhandler hvordan indre og ytre mål relateres til trivsel (Ryan & Deci, 2018, s. 272). Deci og Ryan innleder med å etablere et skille mellom indre- og ytre mål. Indre mål handler om nære relasjoner, personlig vekst og bidrag til samfunnet, mens ytre mål omhandler instrumentelle utfall, som penger, makt og attraktivitet. Det vises blant annet til forskning gjort på studenter, som ble presentert forskjellige begrunnelser for læring (Ryan & Deci, 2018, s. 287-289). Den ene gruppen fikk en begrunnelse basert på ytre mål, eksempelvis “kunnskapen er effektiv for å tjene penger”, den andre gruppen ble presentert en begrunnelse basert på indre mål, som “kunnskapen gjør at du lære mer om deg selv”. Gruppen som var presentert en indre mål begrunnelse, scoret bedre på både lærevillighet og målt kompetanse i emnet. Forfatterne viser til vesentlig forskning der prioritering av indre mål og ambisjoner, relativt til ytre mål og ambisjoner, gir økt trivsel for individet (Ryan & Deci, 2018, s. 272-292). Dette skal skyldes at indre motivasjon ligger nærmere grunnbehovene i BPNT, til kontrast fra ytre mål som tenderer mot å være kontrollerte – ikke autonome (Ryan & Deci, 2018, s. 272). Dette viser at ledelsen har en viktig oppgave i utformingen og kommunikasjonen av målene ovenfor ansatte, for å mane til mer indre enn ytre motivasjon, da dette skaper mer varig engasjement og trivsel.

### **Cognitive evaluation theory (CET)**

Cognitive evaluation theory, fokuserer utelukkende på indre motivasjon og ser på hvordan hendelser i det sosiale miljøet – være seg jobb eller fritid – påvirker den indre motivasjonen.

Teorien understreker viktigheten av indre motivasjon og dens kobling mot å oppleve grunnbehovene autonomi og kompetanse (Ryan & Deci, 2018, s. 124). Free-choice paradigmet gjennomført tidlig på 70-tallet, er et sentralt eksperiment på dette feltet (Ryan & Deci, 2018, s. 126). Denne forskningen identifiserte at deltakere som mottok ytre belønning for å løse oppgaver, viste påfølgende lavere indre motivasjon. Underteorien mener individer bør betraktes som aktive organismer, som strever etter å vokse, og må støttes, ikke kontrolleres eksternt (Ryan & Deci, 2018, s. 177- 178). Dette vil si at arbeidsplassen må tilrettelegge for ansattes utvikling, snarere enn å styre dem i ønsket retning. Forfatterne argumenterer for at egenskaper ved jobben som legger til rette for et indre motivasjonsmotiv, også vil skape autonomi og underbygge den indre motivasjonen. På tilsvarende måte vil situasjoner som underbygger opplevd kompetanse, øke den indre motivasjonen (Ryan & Deci, 2018, s. 129-130).

### **Causality orientations theory (COT)**

COT argumenterer for at mennesker vil tolke og gi egen psykisk mening til sammenhengen de står ovenfor, og vil videre handle etter disse fortolkningene fremfor objektive karakteristikk ved situasjonen man befinner seg i (Ryan & Deci, 2018, s. 219). Fortolkningene individet gjør seg, vil i det vesentligste, være påvirket av personlighet. Her trekker forfatterne frem klassiske trekk (femfaktors-modellen) og individuelle forskjeller i causality orientations theory (Ryan & Deci, 2018, s. 218-220.). Underteorien plasserer personer med en sammensetning av tre ulike orienteringsretninger autonomi-, kontroll- og upersonlig orientert, hvor forholdene mellom dem varierer fra person til person. Videre drøftes eksempler på hvordan dette kan komme til uttrykk, der noen som er autonomorienterte, er opptatt av selvbestemmelse, hvor de fatter egne valg, er selvregulerende og gjerne fokuserer på ting som interesserer dem. Kontrollorienterte personer, innretter seg etter belønningssystemer og sosial kontroll, og ønsker og søker å bli kontrollert av sine overordnede. Upersonlig orienterte har lav grad av internalisering og føler ikke at de selv kan kontrollere utfallet på det de holder på med (Ryan & Deci, 2018, s. 217- 220). De har en tendens til å fokusere på det som står i veien for måloppnåelse, føle seg inkompetente og kjenne på engstelse i en jobbsituasjon. Dette gjør at de lett kan kjenne på en manglende indre og ytre motivasjon. I forlengelsen av skillene mellom individer trekkes det frem hva som er av “Functional significance” for den enkelte, som vil si hvilken orienteringsretning den enkelt tenderer til å vinkles mot i en gitt situasjon (Knee & Zuckerman, 1996, s. 76-77).

### **Organismic integration theory (OIT)**

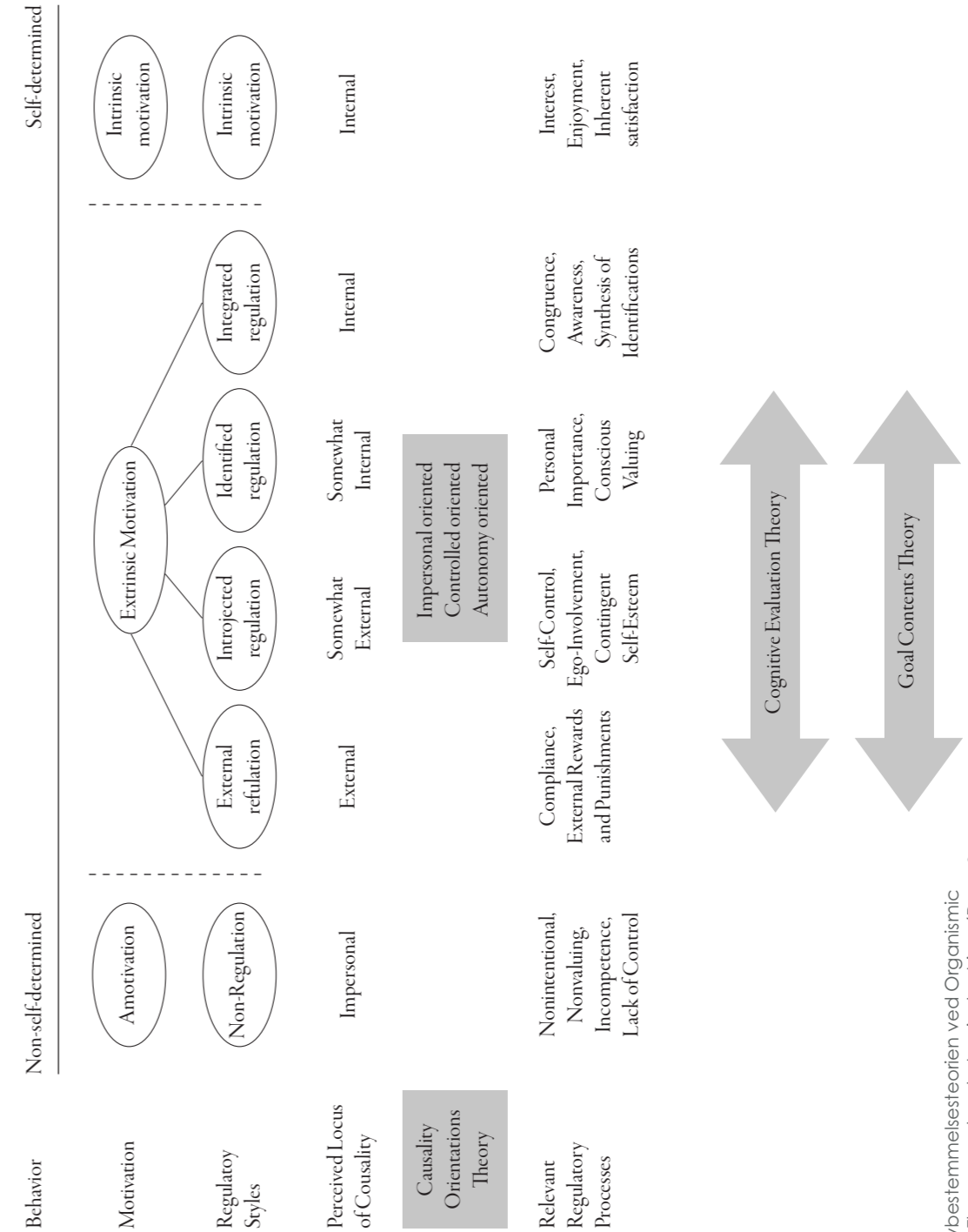
Denne underteorien tar for seg forskjellige former for ytre motivasjon og deres opphav og konsekvenser (Ryan & Deci, 2018, s. 179). Ulik form for internalisering er sentralt i

denne prosessen, og omhandler i hvilken grad den enkelte evner å ta verdier, tanker og atferd fra en ekstern kilde å forme dette til sitt eget tankesett (Ryan & Deci, 2018, s. 180). Denne internaliseringsprosessen, er et sentralt element i det å utvikle en personlighet. Det argumenteres for at internalisering og integrering kan resultere i de fire hovedtyper av reguleringsformer: ekstern regulering (external regulation), påført regulering (introjected regulation), identifisering (identified regulation) og integrering (integrated regulation). Reguleringsformene kan plasseres på en integreringsakse fra opplevelsen av at handlinger er ytre bestemt til indre bestemt. Høyere grad av internalisering vil medføre et indre motivasjonsmotiv for handlingen (Ryan & Deci, 2018, s.182). Ekstern- og påført regulering vil medføre en opplevelse av at handlingene er helt eller delvis ytre bestemt. Identifisering og integrering på sin side, innebærer en opplevelse av at handlinger er delvis eller helt indre bestemt. Dersom ytre reguleringer er integrert i en høy grad, vil det medføre større grad av opplevelse av autonomi ved gjennomføring av handlingen (Ryan & Deci, 2018, s. 191-192).

De seks gjennomgåtte underteoriene er delvis overlappende og danner fundamentet for selvbestemmelsesteorien. Figur 8 på neste side er basert på modellen Deci og Ryan presenterer i Organismic Integration theory. De øvrige underteoriene, samt forklaring, er plassert inn i figur 7 av oss med den hensikt å oppsummere deres rolle i teorien.

Deci and Ryan Self-determination theory	
Basic Psychological Needs Theory	ligger til grunn for hele selvbestemmelsesteorien, der de basale behovene autonomi, kompetanse og tilhørighet må være ivaretatt.
<i>Relationships Motivation Theory</i>	omhandler hvordan tilhørighet og relasjoner er essensielt for menneskets trivsel.
Goal Contents Theory	omhandler skillet mellom indre og ytre mål og deres påvirkning på motivasjon og trivsel. Argumenteres for at indre mål skaper høyere trivsel.
Cognitive Evaluation Theory	fokuserer på indre motivasjon og hvordan egenskaper ved arbeidsplassen kan gjøre ansatte mer eller mindre indre motivert. Opplevelse av kompetanse og autonomi er sentralt.
Causality Orientations Theory	tar for seg variasjonene i hvordan individene orienterer seg i miljøet i form av deres tilnærming og eierskap til jobben og tilhørende arbeidsoppgaver. Individene vil tolke og gi en psykisk mening til sammenhengen de står ovenfor, der fortolkningene legger føringer for i hvilken grad man er autonomi-, kontroll- eller upersonlig orientert.
Organismic Integration Theory	er selve figuren og omhandler hvordan ekstern motivasjon integreres. Dess mer den eksterne motivasjonen blir integrert, jo lenger mot høyre plasserer medarbeideren seg, som skaper indre motivasjon, bedre prestasjoner og økt trivsel.

Figur 7: Kort sammendrag av underteoriene i selvbestemmelsesteorien.



Figur 8: Selvbestemmelsesteorien ved Organismic Integration Theory med underteoriene lagt inn. (Ryan & Deci, 2018, s. 193).

### 3.5 Oppsummering teori og kobling til autonomi

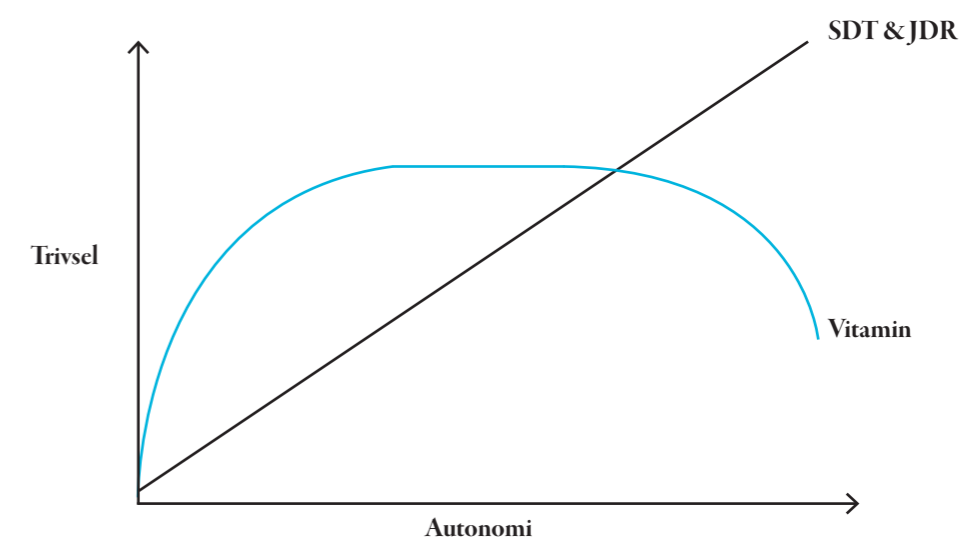
Som vi ser, er de tre gjennomgåtte teoriene ulike på flere områder. For det første har de ulike perspektiver på autonomi:

- **JDR**-modellen ser på autonomi i arbeidssituasjon, og definerer det som en jobbressurs som fungerer som en buffer mot jobbkravene den ansatte står ovenfor. Forfatterne bak teorien argumenterer for at autonomi er den viktigste av jobbressursene hva gjelder å avlaste ansatte fra jobbkravene (Bakker og Demerouti, 2007, s. 318).
- **Vitamin Model** ser på autonomi som det å ha personlig kontroll over aspekter ved miljøet (Warr, 2011, s. 141-142). Autonomi inngår som en jobbkaraktistikk, hvor opplevelsen og behovet av denne varierer fra person til person, men også i ulike livsfaser.
- **SDT** tar for seg en mer helhetlig modell, ikke begrenset til arbeidssituasjon. Definisjonen av autonomi er her muligheten til å bestemme over egne handlinger (Ryan & Deci, 2018). Autonomi inngår i de tre basale behovene som ligger til grunn for at individet skal oppleve selvbestemmelse. Videre inngår autonomi som en sentral del i indre motivasjon, og er delaktig i de fleste aspekter av selvbestemmelsesteorien, som illustrert i figur 8.

De tre teoriene foreslår forskjellige sammenhenger mellom autonomi og trivsel. Fra gjennomgangen av samtlige av disse tre modellene, vurderer Clausen et al. (2022, s. 395-396) at JDR og SDT ser en lineær sammenheng mellom autonomi og trivsel, mens Vitamin Model finner en krumlinjet sammenheng. Bredehöft et al. (2020) har samlet litteraturen som tester sammenhengen mellom trivsel og autonomi, og finner både støtte for Vitamin Model sin krumlinjede sammenheng, samt JDR og SDT sin lineære sammenheng (se figur 9).

- Autonomi inngår som en jobbressurs i JDR-modellen, hvor den noe diffust kun omtales med positivt fortegn. Av denne grunn, påstås det en lineær sammenheng mellom økt autonomi og trivsel. Så, på tross av at jobbressurser i modellen kun fremstår som en liten del av puslespillet, blir den viet mye mer oppmerksomhet enn de andre jobbressursene. Vår personlige mening er at autonomi-aspektet i JDR-modellen er feilplassert. Om vi ser på ulike andre definisjoner av autonomi (for eksempel: Morgeson og Humphrey, 2006; Svalund, 2003; Hackman & Oldham, 1976), vil autonomi være førende for flere av faktorene som inngår i både jobbressurser og jobbkraav i JDR-modellen.

- Vitamin Model argumenterer for at jobbkaraktistikken autonomi, på lik måte som A- og D vitamin, vil ha en positiv effekt på trivsel opp til et gitt punkt. Deretter vil for store mengder autonomi ha en negativ effekt på trivselen.
- Tolkes selvbestemmelsesteorien med hovedfokus på autonomi som et basalt behov – der jo mer autonomi, jo bedre – blir det foreslått en lineær sammenheng mellom autonomi og trivsel. Om man legger Causality Orientations Theory til grunn, vil man åpne opp for at ønsket om autonomi er varierende.



Figur 9: Foreslått sammenheng mellom autonomi og jobbtillfredshet i litteratur, med tilføring av teoriene (Clausen et al., 2022).

# 4. Metode

## 4.1 Introduksjon metode

Dette kapitlet tar for seg fremgangsmåten i arbeidet med denne oppgaven og betraktninger omkring dette. Videre tar vi for oss valg av metode, utvalget og etterarbeidet, samt øvrige vurderinger rundt eventuelle svakheter, validitet og reliabilitet, og etiske vurderinger. Metodedelen er sentral både for å sikre best mulig funn, men også for å sørge for at etiske retningslinjer blir fulgt, hvor fremgangsmåten og våre roller tydeliggjøres (Bell et al., 2022, s. 146). For å sikre at alle disse aspektene ivaretas, fordres det god planlegging av selve forskningsdesignet, tydelig dialog om våre tanker og vår rolle. Intervjuene vi utfører fungerer som vår datainnhenting, og vil senere bli brukt for å drøfte våre forskningsspørsmål.

## 4.2 Datainnhenting

### Valg av metode

Temaet autonomi er svært komplekst, og litteraturen er sprikende når det kommer til hvorvidt det er en entydig positiv sammenheng mellom autonomi og trivsel, eller ikke. Vi mistenker at eksisterende litteratur ikke helt greier å fange opp alle de subjektive aspektene ved temaet, som igjen gjør at funnene varierer basert på forskningsdesignet og hvordan de velger å definere autonomi-begrepet. Autonomi består både av egenskaper og personlighetstrekk knyttet til den enkelte ansatte, samtidig som man har eksterne rammebetingelser som den ansatte må forholde seg til. Vi ønsker å utforske hvorvidt manglende fokus på begge aspektene kan forklare årsaken bak de tvetydige funnene i litteraturen. Målet vårt er derfor å sikre at metodedelen tar for seg og utfordrer forståelsen av autonomi og det vi anser som mangelfullt i eksisterende litteratur, for så å komplementere den. Etersom opplevd autonomi er en høyst subjektiv oppfatning, er det naturlig at vi benytter oss av kvalitativ metode med et eksplorativt forskningsdesign.

### Kvalitativ metode

Kvalitativ metode er en hovedkategori innen forskningsmetoder der vi benytter oss av metoden kvalitative intervjuer (Bell et al., 2022, s. 363). Her fokuseres det på intervjuobjektens perspektiver og personlige tanker om det aktuelle temaet. Et trekk med kvalitativ metode, er at mangel på kvantitative funn, stiller større krav til forskeren og forståelsen av de kvalitative funnene, da alt filtreres gjennom vedkommende. Dette gjør at kvaliteter hos forskeren, eller mangel på dem, blir fremtredende og kan fungere begrensende på oppgavens funn. Kort oppsummert stilles det både krav til forskeren evne til å tyde og vektlegge informasjonen som innhentes, men også rollen som intervjuer, hvor kvaliteten på spørsmålene og evnen til å lytte og å få intervjuobjektet til å dele, er sentralt.

Som litteraturen fremhever, ligger hovedfokuset på hvordan intervjuobjektet tenker rundt problemer og hendelser de selv anser som viktige for å få forklart handlingsmønsteret, trivselen og atferden deres (Bell et al., 2022, s. 428). Vi gjennomfører i alt 14 intervjuer med ledere og ansatte i hver organisasjon, hvor vi har utformet ulike intervjuguider for lederne og de ansatte (se vedlegg 1 og 2). Ved å foreta intervju av både ledere og ansatte, vil vi få innsikt i temaet fra to ulike perspektiv, hvor lederne forsøksvis kan belyse de ansattes objektive autonomi, mens de ansatte selv har et mer subjektivt syn vedrørende egen situasjon.

### Eksplorativt og semistrukturert

Vi har valgt å ha et semistrukturert, eksplorativt intervju, hvor intervjuobjektene kommer med sine egne betraktninger. Semistrukturert utformede intervjuer, vil sørge for at intervjuobjektene blir penset inn på riktig tema, uten å begrense dem for mye, i tillegg til at vi oppnår en sammenlignbarhet på tvers av intervjuene (Bell et al., 2022, s. 429). Strukturen på intervjuet sørger for at den intervjuede deler sine tanker om emnet forskningsprosjektet ønsker å belyse. Et ustrukturert intervju ville på sin side lignet mer på en samtale, hvor det ville vært vanskeligere å styre retningen og graden av relevans for samtaletemaene på tvers av utvalget (Bell et al., 2022, s. 428 - 429).

### Om intervjuguiden

Intervjuguiden er utformet med bakgrunn i litteraturen og fungerte som et rammeverk for emner vi ønsket å bevege oss inn på. Oppstarten går på å innhente grunnleggende informasjon om vedkommende, som arbeidserfaring, hva som gjorde at de begynte å jobbe på arbeidsplassen, nåværende arbeidsstilling og stillingsprosent og eventuell utdanning. I denne delen etableres det en relasjon med intervjuobjektet, hvor målet er å skape en trygg arena hvor de føler de kan dele det måtte ønske, som beskrevet av Steinar Kvale (1996, s. 125). Vi stilte først store, åpne spørsmål som gir intervjuobjektene anledning til å komme med alt de mener er relevant. Under disse hovedspørsmålene, hadde vi notert flere kulepunkter vi anså som viktige å streife innom. Disse ble brukt som oppfølgingsspørsmål, om vedkommende ikke selv brakte de inn på banen – dette la til rette for en positiv dynamikk

Forskningsspørsmål	Intervjusørsmål
Hvordan skiller opplevelsen av, og ønsket om autonomi seg, mellom medarbeidere i de ulike organisasjonene?	Ønsker du mer ansvar?
	Er jobben en viktig del av livet ditt?
	Hvilke aspekter ved jobben setter du pris på?

Figur 10: Forskningsspørsmål utledet til intervjusørsmål.

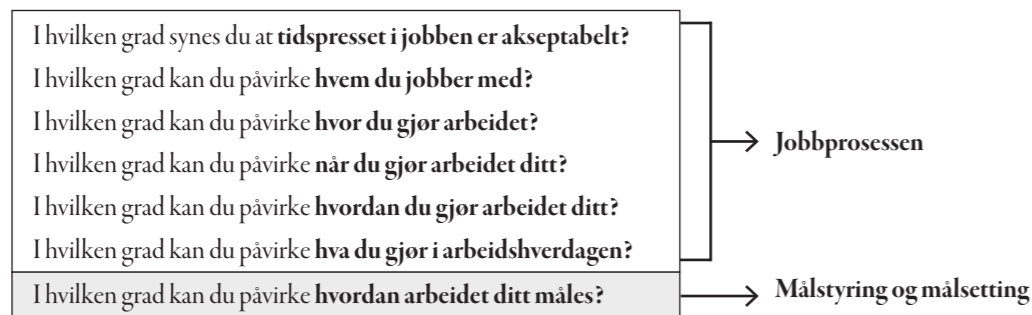
(Kvale, 1996, s. 130). I figur 10, vises en fremstilling av hvordan spørsmål fra intervjuguiden er utledet fra av ett av forskningsspørsmålene.

Noen av spørsmålene handlet om intervjuobjektene som person og deres karaktertrekk, hvor målet var å koble dette opp mot deres ønske om, eller aversjon mot, forpliktelsene forbundet med en økt grad av autonomi. Andre spørsmål benyttes for å prøve å kartlegge de ansattes trivsel. I tillegg har vi et knippe spørsmål som handler om deres motivasjon i jobben, hvor hensikten er å kartlegge om de er indre eller ytre motivert. Under her inngår spørsmål om hvor viktig lønnen er, og hvilke andre motivasjonsfaktorer de opplever i jobben. Spørsmålet om tidligere arbeidserfaring og aktuelle jobbvalg ved et rent hypotetisk skifte av arbeidsplass, gir oss også en indikasjon om hvilke jobber, og tilhørende grad av autonomi, de trekkes mot. Spørsmålene sett under ett, vil danne et bilde av hvordan den enkelte ansatte forholder seg til jobben med tanke på egne ambisjoner og forventninger. Dette er basert på en tanke vi har om at ambisiøse ansatte har et større krav til i hvilken grad de får brukt seg selv i jobben, samtidig som de kanskje ønsker større deltagelse i hele prosessen. Med hele prosessen mener vi både hvordan arbeidshverdagen forløper seg og fraværet fra begrensninger og regulering (jobbrammer), men også hvordan man setter mål og styrer mot dette (sluttprodukt og målsetting). Gjennomgående i intervjuet, er det flere spørsmål som tar for seg hvordan den ansatte trives i jobben, disse tankene er sentrale for videre bearbeiding av resultatene.

Vi har valgt å legge til et kvantifiserbart element i intervjuguiden, hvor vi ber intervjuobjektene om å oppgi en score på ulike faktorer ved deres autonomi. Dette gjøres på en Likert-skala som går fra 1-10 (se vedlegg 3). Senere ber vi dem om å oppgi en foretrukket score på samme skala og de samme faktorene. Tankene bak dette er flere:

1. Vi får en mulighet til å sammenligne de muntlige betraktningene med de konkrete scorene de oppgir. Etter at intervjuobjektene satte hvilken score de opplever ble det naturlig å følge opp med hvordan dette har seg og oppleves (Kvale, 1996, s. 130).
2. Ved å kartlegge foretrukket nivå får vi også muntlig og konkret innsikt i hva de ønsker og i hvilken grad de ønsker det. Videre er dette med på å bryte ned autonomibegrepet til noe mer håndfast det er enklere for intervjuobjektene å fortelle om sine opplevelser rundt.
3. Vi får en mulighet til å sammenligne lederens tanker om de ansattes arbeidssituasjon, som blir en mer objektiv fremstilling, som sett opp mot de ansattes subjektive meninger, gir oss et innblikk i ulikheten mellom objektiv- og faktisk autonomi.
4. I diskusjonen rundt hvilken poengsum de gir, vil intervjuobjektene fortelle om hva de selv legger i det å ha autonomi i jobbsituasjonen, som igjen kan være med å utvide vår forståelse av autonomi.

Den kvantitative delen blir brukt på individnivå for å ha noen konkrete tall å forholde oss til, starte en samtale rundt og sammenligne med, i en ellers veldig subjektivt preget datainnhenting. Tilnærmingen vi har er allikevel utelukkende kvalitativ metode.



Figur 11: Spørsmål Likert-skala.

Spørsmålene i spørreskjemaet er nøye valgt ut, hvor de til sammen skal gi oss et innblikk i hvordan intervjuobjektene opplever arbeidssituasjonen sin. Spørsmålene handler om selvbestemmelse, styring og frihet i utøvelsen av deres arbeid, hvor vi ønsker å undersøke det Svalund og Verhoest omtaler som positiv- og negativ frihet (2003, s. 89), samt beslutningsmyndighet (Verhoest et al., 2004, s. 104). De seks første, handler om alle aspektene rundt jobbrammene og prosessene i jobben, som om hvordan tidspresset føles, med hvem jobben gjøres, hvor jobben utføres, når jobben gjøres, hvordan jobben blir utført og hva som gjøres. Det siste spørsmålet handler om hvordan medbestemmelse i hvordan arbeidet blir målt og hva som er ønskelig sluttprodukt. Spørsmålene er inspirert av litteraturen, som blant annet omtaler timing- og metode kontroll, hvor spørsmålene bryter ned autonomi i flere overordnede spørsmål som er relevante for produksjons- og kunnskapsmedarbeidere (Wall et al., 1995). Vi har basert spørsmålene i Likert-skalaen (figur 11) på de Jonges Maastricht Autonomy Questionnaire (MAQ) (1995, s. 65), som er anerkjent i litteraturen for å ta for seg autonomi.

### 4.3 Utvalg

For å gjøre funnene våre mest mulig representative, tok vi kontakt med organisasjoner hvor de ansatte har ulike forutsetninger i arbeidshverdagen. Dette valget var basert på tidligere nevnte contingency theory, som illustrerer hvordan omgivelsene setter ulike krav til utforming av arbeidsoppgaver og ledelse (Morgan, 1997, s. 23). På denne måten, er omgivelsene førende for organisasjonsstruktur og grad av kontroll og frihet i arbeidsoppgavene hos den aktuelle organisasjonen (Morgan, 1997). Graden av autonomi

antas å ofte være koblet opp mot kunnskapsnivået hos ansatte (Warr, 2011, s. 143; NOA, u. å.), hvor det er nærliggende at kunnskapsarbeidere er i en posisjon og stilling med en naturlig større grad av autonomi. Med bakgrunn i dette, valgte vi ut tre organisasjoner med ulik grad av akademisk kompetanse og utdanningsnivå hos sine ansatte (figur 12). Den første gruppen, renholdere på sykehus, kjennetegnes av stabile omgivelser og høyere grad av repetitive, standardiserte arbeidsoppgaver og lavere utdanningskrav. De to andre organisasjonene vi valgte, NAV og IT-konsulenter, har ansatte som kategoriseres som kunnskapsarbeidere, men har blitt skilt ut basert på at de har veldig ulik grad av formalisering og struktur i arbeidshverdagen. SSB sin statistikk på måling av jobbkontroll viser at 34% av renholdere opplever lav grad av jobbkontroll, mot 27% og 11% for henholdsvis NAV-ansatte (saksbehandlere) og IT-konsulenter (IKT-rådgivere/teknikere) (NOA, u.å.). Fra gjennomgått litteratur, skal ansatte med høyere grad av autonomi score høyere på trivsel enn ansatte med mindre autonomi.

Enhet	Variabel	Type ansatt	Grad av standardisering	Omgivelser og forutsigbarhet
Renholdere sykehus		"Produksjonsmedarbeider"	Høy	Stabilt
NAV-ansatt		"Kunnskapsmedarbeider"	Middels	Relativt stabilt
IT-konsulent		"Kunnskapsmedarbeider"	Lav	Ustabilt

Figur 12: Klassifisering av ansatte og organisasjoner.

Fremgangsmåten vi benyttet for å forespørre om intervjuer, tilsvarer dobbel-tilnærmingen (dual approach) foreslått av Healey og Rowlinson (1993, referert i Bell et al., 2022). Først tok vi en telefon til hver av organisasjonene og spurte hvem vi kunne henvende oss til med forespørselen, for deretter å følge opp med informasjonsskriv på mail til vedkommende. Intervjuobjektene ble valgt ut at våre kontaktpersoner, da de var de eneste vi hadde tilgang til. Vi ga instruksjoner om at utvalget skulle skje så vilkårlig som overhodet mulig, for å sikre mest mulig representative funn.

### 4.4 Gjennomføring

I god tid i forkant av intervjuene, sendte vi inn meldeskjema for personopplysninger i forskning til Sikt, som er et statlig forvaltningsorgan under Kunnskapsdepartementet. På grunnlag av at vi håndterer personopplysninger med lav personvernulempe og risiko fikk vi en automatisk, maskinell godkjenning.

Intervjuene ble gjennomført på et møterom hos de respektive organisasjonene vi var i kontakt med. Det var avsatt en time til hvert intervju, hvor tanken var at selve intervjuet hadde en varighet på omtrent 45 minutter, og at den resterende tiden ble brukt til å gjøre notater og drøftinger om funnene. Vi sørget for at det skulle være lydisolert og begrenset innsyn, for å ivareta anonymiteten til intervjuobjektene i best mulig grad. Vi erstattet navnene deres med tallkoder for å anonymisere dem, samt forenkle den videre prosessen med å håndtere innhentet data på en forsvarlig måte. Vi benyttet en analog båndopptaker under seansen for å ha tilgang til opptakene. Disse ble videre overført til en ekstern harddisk, oppbevart separat fra resten av masteroppgaven. Vi har i ettertid transkribert og kategorisert opptakene på en data uten internettilkobling.

Vi var konsekvente på at vi ikke skulle koble inn fagerterminologi og belære intervjuobjektene underveis, eller stille ledende spørsmål. Tanken bak dette er at vi ville oppleve dette som begrensende for funnene våre, spesielt siden mye av oppgaven vår handler om å tette gapet mellom litteraturen og virkeligheten. Det enkle språket sikrer en bedre flyt i samtalen og tilrettelegger for mer spontane beskrivelser fra intervjuobjektet (Kvale, 1996, s. 130). Å informere intervjuobjektene om hvordan litteraturen definerer temaene vi omtaler, ville således bare hindret oss i å få forståelse for intervjuobjektens opplevelse av og tanker rundt autonomi. Fokuset i intervjuene var å lytte til intervjuobjektens tanker uten å være ledende i spørsmålene våre.

## 4.5 Dataanalyse

Etter innsamlingen av data gjennom intervjuene, har vi møysommelig analysert materialet. Prosessen startet i pausen etter hvert intervju der vi gjorde oss noen overordnede tanker om hovedtrekk fra intervjuet vi hadde gjennomført. Under transkriberingen av intervjuene gjorde vi løpende notater av relevante funn fra intervjuene. For å sikre en god helhetsforståelse av både enkelttemaer og det hele bildet, hadde vi en dynamisk tilnærming til gjennomgang av intervjuene. Prosjektet har hatt en abduktiv fremgangsmåte for metoden, hvor vi har hatt en iterativ tilnærming til litteratur og funn fra intervjuer. Da litteraturen spriker i hvorvidt det er en sammenheng mellom trivsel og grad av autonomi, har vi gjennomgående hatt et fokus på å kartlegge funn relatert til dette i intervjubearbeidingen.

Intervjuobjektene har blitt analysert både på individnivå, ledere og ansatte sett opp mot hverandre, organisasjonen under ett og organisasjonene på tvers av hverandre. Vi har benyttet

dataprogrammet QDA Miner for å strukturere og kategorisere innholdet. På denne måten har vi anledning til å spore sammenhenger i uttalelsene mellom forskjellige medarbeidere på tvers av organisasjoner og sammenlignet med ledernes uttalelser. Utover å analysere oss frem til et overordnet bilde av medarbeidernes opplevelse omkring autonomi, har vi fokusert på å hente ut konkrete og dekkende sitater vedrørende deres tanker og perspektiver.

## 4.6 Uffordringer og svakheter

### Uffordring med intervjuguiden

Underveis i intervjurundene fant vi små svakheter med intervjuguiden vår. Dette gikk hovedsakelig på at det var litt skjevfordeling mellom antall spørsmål vi hadde om ulike stadier av arbeidsprosessen, i kartleggingen av de ansattes autonomi. Et eksempel var lite fokus på spørsmål vedrørende målstyring og målsetting. For å bøte på dette prøvde vi å vie denne delen av intervjuet litt mer fokus ved å stille flere oppfølgingsspørsmål. Etter gjennomføringen av intervjuene på NAV-kontoret, ser vi en svakhet i at vi forespurte et vilkårlig utvalg av de ansatte. Variasjonen i arbeidsstilling de ansatte imellom, ga oss innsikt i hvordan autonomien oppleves i forskjellige stillinger, men variasjonen i arbeidsoppgaver medførte samtidig at det ble vanskeligere å danne seg et helhetlig bilde av hver enkelt da vi mistet sammenligningsgrunnlaget.

### Uffordringer under selve intervjuene

Vi møtte på noen utfordringer vedrørende spørsmålene under intervjuene. For det første ble språket noen ganger en barriere som gjorde at samtalen fløt dårligere og at det ble litt vanskelig å gjøre seg forstått. På tross av enkelte misforståelser, føler vi på ingen måte at dette påvirket kvaliteten på funnene våre, da disse misforståelsene tidvis endte opp med å gi oss opplysninger som vi ellers ikke hadde fått. Vi oppdaget også at det var lett å misforstå karaktersystemet på Likert-skalaen, hvor folk svarte det motsatte av det de selv argumenterte for. Heldigvis gjorde lydopptak og notater underveis det lett å korrigere dette.

I tillegg til språket, var det også litt vanskelig å definere rammene for spørsmålene. Et eksempel er der vi prøvde å være tydelig at jobbprosess-spørsmålene må ses i sammenheng med at det gjelder alle yrker, ikke relativt til intervjuobjektets yrke. Her opplevde vi at en del ga score basert på at de følte de hadde høy/liten grad på et av spørsmålene, relativt til hva de kan forvente i sin arbeidsstilling, uten å hensynta at det finnes yrkesgrupper som helt logisk vil score mye høyere på spørsmålet. Et eksempel er renholder som oppgir en høyere score på når og hvor de kan utføre arbeidet sitt enn konsulenter med fleksitid og mulighet for



hjemmekontor. I etterpåklokskapens lys, innser vi at denne delen av intervjuene muligens var litt klønete formulert. Samtidig ga nettopp denne utfordringen oss ideen om at hvilken score de oppga, kanskje handler mer om hvor fornøyd de er med gjeldende jobbrammer, enn deres autonomi. Vi opplevde flere eksempler på at det som blir sagt og gitt poengsum til, kun representerer deres situasjonsopplevelse, ikke en objektiv betraktning. I tillegg varierte det veldig hvor "nøye" folk var da de satte en score, og hvorvidt scoren de ga stemte overens med det som ble drøftet rundt spørsmålet. Vi valgte derfor å korrigere noen av scorene, da vi har valgt å legge mer vekt på diskusjonen rundt vurderingen. Dette er basert på at kvalitativ metode fordrer mer fokus på intervjuobjektens opplevelse, og selve poenggivningen er sekundær.

## 4.7 Forskningens kvalitet

### Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvorvidt utformingen av studiet er gjort på en så bra måte at funnene kan bli reprodusert av andre forskere. Dette setter krav til forskningen og metoden man bruker. Allikevel ligger det i en kvalitativ metodes natur at man vil ha unike funn fra intervjuobjektene, da opplevelsen av situasjonen vil være forskjellig fra person til person, i tillegg til at de vil komme med en høyst subjektiv fortolkning. At vi ikke nødvendigvis kan uttale oss om funnene på populasjonsnivå, er ikke negativt, men gjør heller at fokuset dreies mot å utforske selve fenomenet autonomi, og utfordre tilhørende litteratur. Basert på utvalgsstørrelsen og den subjektive naturen av dataene, er det gitt at vi hadde fått ulike funn om vi hadde hatt andre intervjuobjekt. Dette gjør det viktigere å prøve å se sammenhenger mellom det som blir sagt og de underliggende mekanismene, slik at funnene i seg selv kan si noe om fenomenet på et populasjonsnivå, på tross av at de er høyst subjektive. Reliabilitet har gjennomgående vært i fokus gjennom hele oppgaven på både intervju-, transkripsjons- og analysestadiet.

### Validitet

Validitet, på sin side, handler om hvor presist og troverdig man treffer med forskningen sin om man faktisk undersøker det man skal ta for seg. Validitet kan deles opp i indre- og ytre validitet. Den ytre validiteten handler om i hvilken grad funnene kan ekstrapoleres til å gjelde en hel befolkning, ikke bare utvalget man selv har tatt for seg. Indre validitet omhandler kvaliteten på det konkrete utvalget man har tatt for seg, hvor man har korrigert for eventuelle svakheter som kan svekke funnene (Kvale, 1996). Ved høy indre validitet vet man at funnene man får kan forklares gjennom forskerens hypotese. Temaet vi tar for oss er såpass

omfattende, hvor vår oppgave er å egentlig få frem kompleksiteten i det hele. Vi opplever at vi i stor grad klarer å utforske det vi har som formål å utforske, hvor vi har innhentet informasjon vedrørende alt vi mener er relevant (Kvale, 1996, s. 165).

### Generaliserbarhet

Vi endte med totalt 14 intervjuobjekter. Basert på oppsummerende litteratur om utvalgsstørrelse, synes vi dette er en fornuftig mengde, antall organisasjoner tatt i betraktning (Sim, et al., 2018, s. 26-27). I tillegg til å se på ulike anbefalinger, prøvde vi å bruke litt fornuft i valget av utvalgsstørrelse og hvordan disse ble fordelt på de ulike organisasjonene. Alt i alt, mener vi at vi har greid å sette sammen et fornuftig utvalg, som gir et representativt og valid resultat og i stor grad belyser temaet vi søker å utforske.

## 4.8 Ethiske vurderinger

Vi prøvde etter beste evne å holde en god tone gjennom hele intervjuene, og unngå spørsmål som kunne oppleves som inngripende eller dømmende. Selv om vi kun hadde som intensjon å undersøke ulike oppfatninger av autonomi, er det fort gjort at spørsmålene tas litt personlig. Dette merket vi spesielt på spørsmål om arbeidserfaring og eventuell utdanning, hvor enkelte fikk et behov for å forklare hvorfor ting ble som de ble. Vi viet også mye fokus på å ikke stille spørsmål som kunne være inkriminerende og potensielt sette intervjuobjektet i en vanskelig situasjon. Dette var spesielt aktuelt ved spørsmål hvor det ble nærliggende å omtale forhold til ledelse eller andre arbeidskollegaer. Vi var tydelige i kommunikasjonen både på starten og slutten av intervjuene at det var mulig å trekke samtykket, om ønskelig.

# 5. Resultat

## 5.1 Introduksjon resultat

Dette kapitlet tar for seg funnene fra intervjuene i de tre organisasjonene sett i sammenheng med gjennomgått litteratur. For hver organisasjon, tar vi for oss scorene på spørreskjemaet og hvilke tanker ansatte har delt rundt dette. Som omtalt i metode, søker spørsmålene i spørreskjemaet å kartlegge ansattes opplevelse av autonomi innenfor kategoriene jobbprosessen og målstyring og målsetting. De resterende spørsmålene tar mer for seg hvordan den enkelte ansatte er som person, hvor vi i større grad kartlegger personlighetstrekk og hvilke behov og atferd som kan forklares med dette. Totalt vil både spørreskjema og resterende spørsmål danne grunnlaget for funnene våre, som vi videre benytter for å se koblingen mellom gjennomgått teori og litteratur. Avslutningsvis, oppsummerer vi med en sammenstilling av resultatene fra de tre organisasjonene, hvor vi ser på forskjeller på tvers av organisasjon, men også innad i dem.

## 5.2 Renholdere på sykehus

Renholdere på sykehus gjennomfører alt av renhold på et offentlig sykehus. Renholdet foregår på akuttmottak, fødestuer, operasjonssaler, korridorer med mer. For å holde oversikt over vaskeområder, benyttes nettbrett med tilhørende CleanPilot-app, påmontert vasketralen. De ansatte har også arbeidstelefon der utvask blir varslet. Omgivelsene de ansatte står ovenfor er stabile, men med variasjon i arbeidsmengde. Utvask er en grundig vask som gjennomføres på rom etter at en pasient flyttes eller reiser hjem. Arbeidet er turnusbasert med jobbing på både dag, kveld og natt.

### Funn fra spørreskjema

Tabell 1, viser en sammenstilling av resultatene fra intervjuene med renholdere på sykehus. Som vi ser av tabellen, opplever de ansatte i snitt å ha mye mer autonomi i jobbprosessen enn det deres ledelse oppgir at de har (41,8 i snitt mot 32,05). Da vi anser ledelsen til å inneha en litt mindre subjektiv vurdering av situasjonen, mener vi at deres score i større grad kan betraktes som "objektiv autonomi". Som tidligere diskutert i metode, er dette en kvalitativ forskning, men tallene er med på å belyse den store variasjonen i opplevelse av autonomi. Det som kommer til uttrykk i tallene, er forenlig med hva de ansatte selv forteller omkring spørsmålene, og vil bli poengtert ved bruk av sitater fra intervjuene.

Om vi ser på enkeltscorer, ser vi en stor forskjell mellom de enkelte ansattes svar og totalgjennomsnittet på spørsmålene, hvor det er kun to totalscorer (Helena og Emil) som sammenfaller noen lunne med gjennomsnittet. Allikevel ser vi at det også mellom

	Ansatte						Ledere		
	Kjersti	Helena	Sigrid	Iben	Emil	Snitt	Ella	Astrid	Snitt
I hvilken grad synes du at <b>tidspresset i jobben er akseptabelt?</b>	8	1	5	3	9	5,2	3	3	3
I hvilken grad kan du påvirke <b>hvem du jobber med?</b>	6	7	7	3	5	5,6	6	3	4,5
I hvilken grad kan du påvirke <b>hvor du gjør arbeidet?</b>	10	7	8	3,5	6	6,9	5	8	6,5
I hvilken grad kan du påvirke <b>når du gjør arbeidet ditt?</b>	10	6	9	0,5	4	5,9	4	8	6
I hvilken grad kan du påvirke <b>hvordan du gjør arbeidet ditt?</b>	10	10	3	3	8	6,8	7	7	7
I hvilken grad kan du påvirke <b>hva du gjør i arbeidshverdagen?</b>	9	1	9	3	7	5,8	6	2	4
I hvilken grad kan du påvirke <b>hvordan arbeidet ditt måles?</b>	9	2	10	1	6	5,6	2	0,1	1,05
<b>Totalscore</b>	<b>62</b>	<b>34</b>	<b>51</b>	<b>17</b>	<b>45</b>	<b>41,8</b>	<b>33</b>	<b>31,1</b>	<b>32,05</b>

Tabell 1: Resultat renholdere.

disse to kandidatene, er ulikt fortegn på seks av de syv spørsmålene vi stilte, relativt til gjennomsnittsscoren- altså svarer de ganske ulikt på enkeltspørsmålene. Dette må ses i sammenheng med at alle de ansatte vi intervjuet, har praktisk talt helt identiske jobber, med lik jobbhverdag, forutsetninger og de forholder seg til de samme lederne. Dette vitner om mye av opplevelsen av egen jobbsituasjon, handler om personlighetstrekk og hvilken innstilling man har.

### Ledelsen

Ella og Astrid er to av de totalt tre lederne som er ansvarlige for renholderne vi har hatt intervjuer med. Som vi kan se av scorene, har de en oppfatning av lavere selvbestemmelse og frihet i jobben, sammenlignet med snittet av renholderne. Astrid sier blant annet "yrket er jo renholder", når hun setter to som poengscore på spørsmålet om hvordan de ansatte kan påvirke hva de gjør i arbeidshverdagen. Lederne forteller at da sykehuset var nytt ble det beregnet 138 utreiser per dag, men at de i dag ligger på 250-300. I samme periode har de kun fått to ekstra årsverk, så arbeidsbelastningen per ansatte er mye høyere. Videre anerkjenner ledelsen de krevende aspektene ved jobben som er uunngåelige, men at de er opptatt av å drive avbøtende tiltak for å begrense hvor negativ innvirkning dette får for de ansatte. Dette blir nevnt spesielt under hvilken grad av tidspress de ansatte står ovenfor, hvor de ønsker å kommunisere mantraet "Ikke stress. Ta det med ro. Ta det i eget tempo. Gjør det dere får gjort. Får du ikke gjort alt, la det stå igjen." Her har begge lederne gitt en lav score og uttaler selv at "(...) det tidspresset de opplever er nok tøft".

Ledelsen ønsker engasjement fra de ansatte og gjennomfører tavlemøter der de ansatte kan komme med ideer og innspill. På spørsmålet om "hva ledelsen gjør for å gi de ansatte

forutsigbarhet eller variasjon i arbeidshverdagen?", forteller Ella om et prøveprosjekt de hadde for en tid tilbake: Renholderne ble tilbudt ansvar for planlegging og utførelse av renholdet på en etasje, hvorpå de ansatte kunne ta seg betalt fri dersom de løste oppgavene før arbeidsdagen var over. Dette var jevnt over ikke ønskelig blant de ansatte og prosjektet ble raskt avvirket. Sykehuset ønsker gjerne å utdanne og videreutvikle medarbeiderne, hvorpå ledelsen ramser opp ulike muligheter, men opplever til tider manglende engasjement. Ella presiserer at ledelsen egentlig ønsker at det er de ansatte som "driver det", mens de bare fasiliteter driften. Ella og Astrid forteller om variasjon mellom ansatte, hvor noen er rastløse, engasjerte, behøver variasjon i arbeidsoppgaver og har høyere ambisjonsnivå. Andre befinner seg i motsatt ende av skalaen og foretrekker standardiserte oppgaver og faste arbeidsområder. Selv om de ikke kan individtilpasse behandlingen av ansatte, prøver de å gjøre små grep for å ivareta ansattes behov.

### Hvem, hvor og når

Spørsmålene som tar for seg når du må gjøre arbeidet, hvor du gjør arbeidet og med hvem du jobber sammen med, vil for renholderne henge tett sammen. Intervjuobjektene forteller at de jobber i team på et område, men går alene store deler av tiden. Renholdsarbeidet er turnusbasert der både "når" og "hvor", påvirkes av vaktene du blir tildelt. På tross av at valg av yrke legger ganske tydelige føringer på disse områdene, oppgir de en jevnt over en høy score. Fra intervjuene får vi uttalelser som belyser dette, som der Kjersti forteller følgende på spørsmålene hvem, hvor og når:

I helgene jobber vi sammen to og to og når jeg da ser på lista kan jeg enten bli fornøyd, eller mindre fornøyd. Det går fint uansett. (...) Jeg liker å jobbe på alle avdelinger og har ikke noe problem med forskjellige rengjøringsområder, selv om jeg foretrekker noen områder. (...) Jeg liker å jobbe turnus, med variasjonen dag, kveld og natt. De gangene jeg har 10-18 vakt går hele dagen – får ikke gjort noe på morgen eller kvelden.

På tross av at svarene ikke vitner om stor grad av selvbestemmelse i arbeidshverdagen, oppgir Kjersti her en snittscore på 9,66 på de tre temaene. Hun stiller få personlige krav til hvordan hun ønsker å ha det, men er veldig fornøyd når disse innfris. Dette gjenspeiles i scoren hun har gitt. Sigrid legger seg på samme linje, hvor hun blant annet setter scoren 9 på "når du gjør arbeidet ditt", begrunnet med at de ansatte har mulighet til å bytte vakter (og dermed arbeidstider) seg imellom.

Noen ansatte har en annen oppfatning av deres mulighet til å påvirke hvem, hvor og når, deriblant Iben som oppgir henholdsvis poengscorene 3, 3,5 og 0,5. Iben uttaler:

Jeg jobber fast på en avdeling etter eget ønske, og der er vi to. Ellers går man mesteparten alene. (...) Når man kommer inn som ny, blir du bare plassert et sted. Jeg har da, som sagt, fått velge denne avdelingen etter eget ønske. (...) Vi må jobbe de vaktene som turnusen legger opp til.

Iben nevner mye av de samme tankene som sine mer positive innstilte kollegaer Kjersti og Sigrid, men setter en betydelig lavere score. Helena underbygger også tankene til Iben. Hun forteller at "hvor" er tett knyttet til "når", og at det sier seg selv at man ikke både kan velge arbeidsområde og arbeidsturnus. Det som er interessant, er at Iben og Helena er egentlig ikke noe mer negativt innstilt til jobben sin – de trives i jobben – men har bare en annen opplevelse av hvordan situasjonen er og må være i denne bransjen. Denne opplevelsen sammenfaller også bedre med hva lederne oppgir at de ansatte objektivt sett har.

#### Hvordan og hva

Helena gir maksscore på spørsmålet som omhandler hvor mye hun kan påvirke hvordan hun utfører arbeidet sitt. Hun begrunner poengscoren med at hun har anledning til å sette sitt preg på jobben. Her blir momenter som at hun ved flere dager på samme ansvarsområde, selv kan "sjonglere" arbeidsoppgavene med hensyn til hva som prioriteres og til hvilket tidspunkt. Hun forholder seg hele tiden til de strenge, objektive kravene til renhold, men innenfor dette er det anledning til å gjøre små personlige tilpasninger, som gir mer eierskap til jobben. Dette er i tråd med "job crafting" (Wrzesniewski & Dutton, 2001, s. 179-180), samt Hackman og Oldhams definisjon av autonomi, hvor det poengteres viktigheten av å kunne utvise faglig skjønn og påvirke utførelse av oppgaver (1976, s. 258).

Alt i alt, ser vi at Iben skiller seg ut med sin poenggivning på samtlige spørsmål. Det interessante med dette, er at hun er den ansatte som også skiller seg ut med tidligere jobberfaring og av høyere kompleksitetsnivå. Vedkommende trives godt i jobben og er i høyeste grad indre motivert, men har et objektivt syn på hvilken frihet hun faktisk har i jobbsituasjonen. Dette kan muligens forklares med forskning som viser at intelligens er negativt assosiert med trivsel i mindre komplekse jobber (Ganzach 1998, sitert i Warr, 2011, s. 374), men at det for Iben er to motstridende krefter som virker inn.

#### Mål

INSTA 800, som er en nordisk standard for måling av renhold (NHO, 2021), benyttes for å måle kvaliteten på arbeidet. Lederen Astrid, sier følgende om ansattes mulighet til å påvirke hvordan arbeidet måles:

Akkurat denne målingen [INSTA 800] kan de ikke påvirke. Vi har jo satt mål for antall godkjente inspeksjoner, og det ligger på 85% bestått- altså slingringsmann på 15% stryk. I forrige periode lå vi på 83%, så da ligger vi litt under det vi har satt som målsetning. Så ja, det er vel liten påvirkning akkurat der.

Lederne ga henholdsvis 2 og 0,1 i score på spørsmålet om i hvilken grad de ansatte kan være med å bestemme hvordan ting måles. Iben og Helena plasserer seg i samme sjiktet med tilsvarende begrunnelse Iben uttaler at "Vi har jo prosedyrer der også, INSTA 800 – da må vi jobbe etter det. Den får en ener!". Andre ansatte mener allikevel at de har påvirkning på hvordan ting måles, og samlet sett ender de opp med å gi en totalscore på 5,6.

#### Ønsker og jobbtilfredshet

Jevnt over har medarbeiderne få ønsker om å endre jobbhverdagen sin. Ved flere anledninger blir det tatt opp at det selvfølgelig var enkelte ting de skulle ønske var litt annerledes, men at de nærmest avbryter seg selv ved å si at de erkjenner at det må være sånn det er. Helena oppsummerer dette på en treffende måte "Vi må ha et godt system for å unngå kaos. (...) Sånn er det og sånn må det bare være. Det tror jeg vi alle er enig i". Emil tenker på lik måte og forteller: "Vi gjør det som står på iPaden – det er en god løsning". Generelt tenker de ansatte at ledelsen er i stand til å fatte de riktige beslutningene, og legitimerer med dette ledelsens styring. Under intervjuene har vi forsøkt å gjøre oss opp en mening av de ansattes jobbtilfredshet, basert på svar og uttalelser og hva de selv gir uttrykk for er viktig. Intervjuene gir oss inntrykk av at medarbeidernes ønsker i jobben går hånd i hånd med jobbtilfredshet, og at det faktum at de oppgir få ønskede endringer, muligens er et tegn på de er tilfreds i jobben. På spørsmål vedrørende hvor stor plass jobben tar i livet deres, oppga flesteparten av renholderne at de var veldig tilfredse med nåværende situasjon – spesielt at de kan ha et så tydelig skille mellom jobb og fritid.

#### JDR

JDR-modellen bruker en forklaringsmetode bestående av jobbkrav og jobbressurser og samspillet dem imellom til å estimere jobbprestasjon. Lederne gir oss et tydelig bilde av hvilke jobbkrav renholdere står ovenfor i hverdagen, og at de skjønner at dette kan oppleves belastende, men forsøker å avvæpne dette med forståelse og tilstedeværelse. Vi anser at

jobbkravene fysisk belastende jobb, hyppig interaksjon og samhandling med pasienter og øvrige ansatte og en opplevelse av at arbeidsoppgavene aldri tar slutt, vil være de største utfordringene forbundet med deres yrke. Imidlertid, opplever vi at ledelsen gjør en god jobb med å redusere belastningen av disse kravene, slik at de fremstår overkommelige for de ansatte. Dette bekreftes av intervjuene med renholderne, som jevnt over ikke opplever nevnte krav som særlig tyngende, der de opplever at ledelsen hensyntar deres behov og velvære.

Jobbressurser renholderne selv trekker frem, er støtte og ros fra ledelse, autonomi, organisasjonssystemet og sikkerhet i jobben. Organisatoriske rammer vil i utgangspunktet være et jobbkraft, men oppleves allikevel som en dominerende jobbressurs for renholderne. Her nevnes nettbrettet på vasketrallene som en ressurs som gir styring og struktur i jobbhverdagen til den enkelte ansatte – og anses som en veldig god løsning. Erfaring fremstår som en jobbressurs som tydelig påvirker hvordan jobbkravene oppleves: På spørsmålet om opplevelsen av tidspress, er det en tydelig sammenheng mellom erfaring (fartstid i jobben) og opplevelsen av dette. Selv ansatte som gir en score som indikerer at tidspresset ikke er fremtredende, forteller om at de hadde en helt annen opplevelse av dette i starten – da var tidspresset noe de merket tyngtet jobbhverdagen. De ansatte som er relativt nye i jobben rapporterte gjennomgående tidspresset som mer belastende enn andre. De mer erfarne ansatte, har i større grad implementert små endringer i jobbhverdagen som letter jobbkravene, i tråd med job crafting (Bakker et al., 2023, s. 33; Wrzesniewski & Dutton, 2001, s. 179-180). Herunder hvordan de forholder seg til nevnte tidspress og hvordan de selv løser utførelsen av renholdet.

Autonomi inngår også som en jobbressurs i modellen, men overskygges ved å sidestilles med andre jobbressurser, hva gjelder påvirkning og viktighet. Autonomien renholderne opplever, handler om hvordan de har frihet til å løse oppgaven innenfor de eksternt satte kravene, samt det å være med på å bestemme hvilke vakter og områder de skal ha. Dette oppleves av flere som en jobbressurs som avlaster jobbkravene. Denne positive buffer-effekten, hvor medbestemmelse demper presset fra jobbkravene, omtaler Sigrid ved "Om jeg føler meg veldig hjemme på døgn 9 [vaskeområde], kan jeg gå inn til Ella og Astrid og be om å få mer vakter der. Det får jeg være med på å bestemme. (...) Det hjelper meg veldig". Selv om dette objektivt sett kan virke trivielt, er dette nok til at renholderne jevnt over opplever å ha høy grad av medbestemmelse, som de verdsetter.

### Vitamin Model

Intervjuene gir oss en rekke eksempler som er i tråd med Vitamin Model, hvor renholderne faktisk anser resultatet av lav autonomi, som positivt. Dette er forenelig med

argumentasjonen til Vitamin Model om at sammenhengen mellom jobbtillfredshet og jobbkarakteristikk er et resultat av individets karaktertrekk og motiver (Warr, 2011, s. 329-340). Et godt eksempel er en anekdote Sigrid uoppfordret kom med:

Jeg har en venninne som jobber selvstendig, som sier at hun ikke forstår hvordan jeg kan ha en jobb der du har folk som "henger over deg" og sier nøyaktig hva du skal gjøre. Jeg kan ikke tenke meg noe annet! Sånn som i den forrige jobben min, hvor jeg bare fikk beskjed om å produsere en viss mengde av den og den tingen. Det passet meg helt perfekt! Jeg liker det – så går den dagen!

På spørsmålet om hvilket annet yrke Sigrid kunne ha tenkt seg om hun måtte bytte jobb, er det helt tydelig at hun trekkes mot jobber med samme (lave) grad av autonomi, i likhet med flere av de andre renholderne. Dette bekreftes også av tidligere jobberfaring. Økt ansvar og mer frihet i jobben, vil for henne bare redusere trivselen. Ansvar er noe vi anser å være en konsekvens av økt autonomi, men som ikke medregnes i antagelsen om at "alle ønsker mer autonomi". I siste del av sitatet, hvor hun sier "Så går den dagen", kobler hun også inn hva som er tilnærmingen hennes til arbeidet og hvilken rolle den har i livet: Hun trives godt i jobben hun har, men arbeidsplassen er ikke et sted hun har behov for å utfolde og utvikle seg. Dette sammenfaller med beskrivelsen til Seligman om å betrakte arbeidet som "en jobb" (2007, s. 173). Kjersti er inne på det samme når hun i spørsmålet om hun ønsker å utvikle seg mer, sier: "Jeg var koordinator [ansatte som fungerer som et mellomledd mellom de ansatte og ledelsen, med litt mer ansvar] en liten prøveperiode. Jeg syntes det var bedre uten ansvar! Derfor søkte jeg ikke." Denne situasjonen er også litt illustrerende for det lederne omtaler da de sier at de gjerne ønsker å tilby ansatte mer ansvar og eierskap, men at det ikke er ønskelig fra de ansattes side.

To av de andre jobbkarakteristikkene, "Skill use" og "Variety", fremstår det også som Kjersti er fornøyd med innslaget av, hvor hun ikke har noe behov for at disse skal være mer utfordrende i hennes jobbhverdag. "Career outlook" skal i henhold til Vitamin Model være en karakteristikk med "constant effect", mens "skill use" og "variety" gir "additional decrement" (Warr, 2011). Kjersti har et tilfredsstillende nivå på "career outlook", som har en litt misvisende tittel: I boka presiserer Warr begrepet til å inneholde to komponenter, hvor den ene handler om muligheten til å utvikle seg i jobben, mens den andre omhandler hvor trygg den ansatte føler seg i jobben (Warr, 2011, s. 133 – 135). Dette fremkom tydeligere i utgaven presentert i 1987, hvor det som nå omtales som "career outlook", ble presentert som "safety" (se figur 6). Selv om Kjersti ikke ønsker å en forfremmelse, har hun allikevel muligheten til å utvikle karrieren sin på sykehuset videre, om hun skulle finne det ønskelig. Samtidig presiserer hun

at setter veldig pris på at hun opplever jobben som veldig trygg, da spesielt under pandemien, hvor andre opplevde betydelig usikkerhet vedrørende jobben sin. Denne muligheten for forfremmelse, selv om den forblir ubenyttet, og en forutsigbar jobbsituasjon, er noe man vil ha mer av (ref. Constant effect i Vitamin Model).

Fra intervjuene ser vi også hvordan kulturelle forskjeller former personer til å betrakte ting på ulike måter. Emil uttaler i spørsmålet om hvorvidt han ønsker mer ansvar og “stige i gradene”:

Nei, jeg vil ikke gå rundt å bestemme over folk å si hva de skal gjøre. Jeg liker å være sosial og være venner med de jeg jobber med. For meg er felleskapet viktig. Det lar seg ikke kombinere om du er leder. Du kan ikke le sammen med lederne.

Ikke bare vitner dette om et litt avleggs syn på hierarki og autoritet, men også noe om fokuset på fellesskap og individualisme. Dette stemmer med hvordan modellen forklarer kulturers ulike syn på hva som er mål og verdi (Warr, 2011, s. 283-284). Her er det ikke nødvendigvis personligheten som legger føringer for ønsket om å “stige i hierarkiet”, men snarere kulturelle forskjeller og aspekter.

Alt i alt, klarer Vitamin Model langt på vei å forklare hvorfor de ansatte selv oppgir å inneha høyere autonomi, enn det deres ledere mener de faktisk har; Der hvor lederne ser utfordringene med å ha en svært standardisert jobb, med begrenset handlingsrom hos de ansatte, er de ansatte selv innforstått med at betingelsene for jobben er sånn, og setter heller pris på den lille påvirkningen de har innen det svært begrensede handlingsrommet de har tilgjengelig.

### Selvbestemmelsesteorien

Selvbestemmelsesteorien handler i sin enkleste form om samspeillet mellom ytre krefter og de indre motivene og behovene i menneskets natur. Alle de basale behovene autonomi, tilhørighet og kompetanse, må være tilfredsstillende for at man skal oppnå psykisk velvære.

#### *Basale, psykologiske behov og indre motivasjon*

Hva gjelder autonomi, sier lederne at renholdsarbeidet unektelig er ganske standardisert og monotont, uten at medarbeiderne kan sette alt for mye personlig preg på jobben som gjøres. De ansatte oppgir likevel jevnt over en score som er mye høyere enn hva lederne mener at de har. Men, også innad blant de ansatte, er det litt varierende tanker. Iben, som har gitt lavest totalscore, sier blant annet dette på spørsmålene som oppsummerer hennes grad av selvbestemmelse i arbeidet:

For oss er hver dag ulik! Vi vil jo ha mest mulig forutsigbarhet til å planlegge dagen, men det går ikke – man blir avbrutt! (...) Frihet i min stilling blir på mange måter todelt, da [1] jeg har ingen sjef som står over meg og ser meg og vurderer eller maser på meg. Sånn sett har vi frihet. Men [2], det er vel ikke frihet å være på jobb, er det det da?

Med dette sitatet oppgir hun faktorer i sin arbeidshverdag som hun mener påvirker hennes (manglende) autonomi. Selv om hun oppgir en lav poengsum, belyser hun problemstillingen fra perspektivet til både de som har gitt høy og lav score. De andre ansatte, har en litt annen opplevelse av situasjonen. Her blir det å kunne legge fra seg jobben når man kommer hjem for dagen, en grad av medbestemmelse i valg av turnus, lite ansvar og det å slippe å bli sjefet rundt, nevnt som årsaker til at de føler tilfredsstillende grad av autonomi. Andre aspekter ved jobben som er forbundet med høyere grad av autonomi, er noe renholderne selv uttaler at de ikke ønsker. Basert på dette, opplever de fraværet av disse “mulighetene” som en fordel, snarere enn et savn.

Behovet for kompetanse og tilhørighet virker å være ivaretatt blant medarbeiderne. De forteller velvillig om hvordan de får utøvet kompetanse og erfaring i arbeidet sitt. Tilhørigheten er også fremtredende i måten de ordlegger seg. På spørsmål vedrørende hvorvidt jobben er en viktig del av livet ditt er det flere som kommer inn på tilhørighet. Sigrid forteller følgende “Har jeg ferie, så er det veldig deilig. Men etter 3 uker borte savner jeg kollegaene og gleder meg til å komme tilbake.” Emil sier dette da han forteller om hvor viktig jobben er for han: “Om man ikke har en jobb å gå til, så har man ikke et fullverdig liv.” Ved flere anledninger nevnes jobben som et positivt sosialt tilskudd i livene deres, i tillegg til at de portretterer et bilde av ledelsen som inkluderende og forståelsesfulle.

SDT argumenterer i Cognitive Evaluation Theory for at en sentral effekt av opplevelsen av støttende autonomi og kompetanse, er at det tilrettelegger for indre motivasjon (Ryan & Deci, 2018, s. 123). Dette kommer til uttrykk hos flere av renholderne som tar opp den personlige utførelsen de kan legge i arbeidet. Flere etterfølgende vakter på et renholdsområde, oppleves på de ansatte som å gi dem mer autonomi i arbeidet. “Da kan jeg vaske der i dag og vente med støvtørket på listene til i morgen”, forteller Helena, etterfulgt av at hun setter toppscore på spørsmålet om grad av påvirkning på “hvordan du gjør arbeidet ditt”. I forlengelse av dette legger Helena også til at beskriver seg selv som en “ordentlig renholder”, som vitner om en indre motivasjon for utførelse av arbeidsoppgavene. De som har gjennomført fagbrev i regi av sykehuset, forteller hvordan dette har økt deres generelle kompetanse på renhold. Ledelsen uttaler at de gjerne vil benytte denne kunnskapen og la

de ansatte finne de gode løsningene på problemstillinger. I dette krysningspunktet, mellom ønsket fra ledelsen og den opparbeidede kunnskapen hos ansatte, opplever ansatte indre motivasjon som kommer til uttrykk ved nevnte “å være ordentlig renholder”. I samme ånd, legger Kjersti til: “jeg vet hva som er godt renhold, og vil gjøre en god jobb.”

#### *Indre motivasjon og eksterne krav*

Selvbestemmelsesteorien argumenterer for at det finnes forskjellig grad av ytre motivasjon, som vist i figur 8, med tilhørende endringer i karakteristikker, alt etter hvor man plasserer seg. Litteraturen sier videre at høyere grad av internalisering, jo mer autonom vil personen være i gjennomføringen av arbeidet (Ryan & Deci, 2018, s. 180-181). Graden av internalisering vil variere med sammensetningen av de individuelle forskjellene autonomi-, kontroll- og upersonlig orienterte, fremstilt i Causality Orientations Theory (COT) (Ryan & Deci, 2018, s. 216-238). Blant intervjuobjektene, oppfatter vi det som at de ansatte har ulik tilnærming til grad av internalisering. Noen omtaler det å bli styrt og kontrollert som et ønsket aspekt ved jobben, hvor de både setter pris på og søker det, mens andre ønsker ikke å bli styrt og verdsetter den selvbestemmelsen de har i jobben. Selv om arbeidsoppgavene er de samme, tyder dette på at de ansatte opptrer litt ulikt i hvordan de angriper arbeidsoppgavene; noen gjør nøyaktig det de får beskjed om og har lite behov for å tenke selv, mens andre i større grad utfordrer handlingsrommet som er innenfor de eksternt satte kravene (INSTA 800). De forskjellige ønskene fremstilt her, vitner om ulike ønsker og behov for autonomi, basert på personlige fortolkninger. Dette er i tråd med underteorien COT (Ryan & Deci, 2018, s. 217-220).

Renholderne gir inntrykk av å være indre motiverte, hvor flere trekker frem en stolthet i å gjøre et godt og viktig arbeid. Emil uttaler: “Om man jobber som lærer, lege eller renholder, så hjelper man folk. Det å hjelpe folk er viktig – og en god følelse!”. Han anser det han gjør som viktig, og at formålet han tjener ses på som “et kall” (Seligman, 2007, s. 173), som ytterligere støtter antagelsen om at han er indre motivert. Ønsket om å gjøre en god jobb kommer også frem i samtalen rundt tidspres, hvor de har forståelse for at man har begrenset med tid på hvert område, men gjerne skulle ha ønsket å levere fra seg et område i den stand de selv anser som “bra”. Iben omtaler det som at hun til tider føler hun driver med “brannslukking”. Dette tyder på at hun er indre motivert, men samtidig ser på rammene for arbeidet som belastende.

De ansatte er lite delaktige i å sette målene, da det i høy grad ligger standardiserte føringer for hva som er “godkjent”, i form av INSTA 800. Ledelsen har et uttalt mål om 85% godkjente rom, men forteller utover dette om liten bruk av ytre mål ovenfor renholderne. Fokuset dreies istedenfor over på personlig vekst og bidrag til sykehuset og pasientene, på et overordnet

plan. Renholderne omfavner dette tankesettet og ser på sin egen rolle som et viktig ledd i den daglige driften. Motivasjonen for å nå målet, handler derfor mer om en følelse av å levere et godt produkt, enn at de drives av ytre motivasjon som belønning og anerkjennelse. Å være indre motivert anser vi som en stor fordel for jobbtrivselen til de ansatte selv, da et krav til ytre stimuli for å skape motivasjon, vil bare gi en kortsiktig tilfredsstillelse, og kan komme i konflikt med det som opprinnelig var givende med jobben. I henhold til Goal Contents Theory vil dette fokuset på indre mål relativt til ytre, gi økt trivsel for individet (Ryan & Deci, 2018, s. 272-292).

### 5.3 NAV-kontor

NAV jobber med å ivareta tilbud til kommunens innbyggere. Etaten har tydelige føringer på arbeidet satt fra kommunalt- og fylkeshold. Etaten har et stort spekter av arbeidsoppgaver med varierende grad av frister forbundet med seg. Omgivelsene kjennetegnes av å være relativt stabile, men det kan forekomme uforutsette problemstillinger.

	Ansatte				Leder
	Sofie	Ludvik	Lukas	Snitt	Lilly
I hvilken grad synes du at <b>tidspresset i jobben er akseptabelt?</b>	5	5	10	<b>6,67</b>	6
I hvilken grad kan du påvirke <b>hvem du jobber med?</b>	5	10	8	<b>7,67</b>	5
I hvilken grad kan du påvirke <b>hvor du gjør arbeidet?</b>	7	10	5	<b>7,33</b>	7
I hvilken grad kan du påvirke <b>når du gjør arbeidet ditt?</b>	5	5	10	<b>6,67</b>	7
I hvilken grad kan du påvirke <b>hvordan du gjør arbeidet ditt?</b>	5	10	10	<b>8,33</b>	6
I hvilken grad kan du påvirke <b>hva du gjør i arbeidshverdagen?</b>	4	8	10	<b>7,33</b>	6
I hvilken grad kan du påvirke <b>hvordan arbeidet ditt måles?</b>	4	6	10	<b>6,67</b>	5
<b>Totalscore</b>	<b>35</b>	<b>54</b>	<b>63</b>	<b>50,67</b>	<b>42</b>

Tabell 2: Resultat NAV-ansatte.

#### **Funn fra spørreskjema**

På NAV-kontoret ser vi at de ansatte i større grad er enige med lederens oppfatning av hvilken grad av frihet de ansatte har i jobben. Likevel oppgir de ansatte en noen høyere poengsum, med en snittscore på 50,67, mot lederens 42 (tabell 2). Blant de ansatte, er det her mye større spredning mellom hvilke type stilling og arbeidsoppgaver de innehar. Dette betyr også at det er flere faktorer ved deres autonomi og arbeidshverdag som skiller dem fra hverandre. Blant disse forskjellene finner vi faktorer som arbeidstider, hvor og når de kan utføre arbeidet, krav til rapportering og grad av standardisering i jobben de utfører. Dette gjør at variasjonen

i mindre grad kan tilskrives individuelle forskjeller knyttet til de ansatte. Av de tre ansatte, er det Sofie som gir betydelig lavest score, mens de to andre vurderer seg selv til å ha mye påvirkning og frihet i sitt arbeide. Dette gir mening da hun er den av dem som har tydeligste retningslinjer og føringer for hvordan arbeidet må gjennomføres. Grunnet variasjonen i arbeidsoppgaver, er det vanskelig for lederen å gi en universell score som er like treffende for alle ansatte. Som nevnt tidligere i metode-kapittelet, kan ulikheten mellom arbeidsstillingen til de ansatte oppleves som en begrensning ved at det blir mindre sammenlignbart. Samtidig vil dette gjør at vi i større grad kan undersøke hvordan strukturelle føringer påvirker opplevelsen av autonomi.

### Ledelsen

Ledelsen på NAV-kontoret består av i alt tre ledere, hvor intervjuobjektet vårt har ca. 20 ansatte under seg. Lilly forteller hvordan politikken har en naturlig påvirkning på NAV, både nasjonalt og regionalt. Lederen nevner ulike utfordringer de har støtt på de siste årene, som blant annet at det har vært en del nedskjæringer på antall ansatte, men at dette har blitt løst med naturlig avganger. Andre utfordringer har vært hvordan krigen i Ukraina har forårsaket stor pågang av Ukrainske flyktninger som må bosettes, i tillegg til en rekke konsekvenser fra Covid som måtte håndteres. Dette har ført til en endring i antall oppdrag, samtidig som det har fremprovosert endringer i hvordan NAV skal håndtere dem. Erfaringene organisasjonen opparbeidet seg fra Covid, har gjort bruken av hjemmekontor enklere, der Lilly nå ikke opplever det som noe problem dersom medarbeidere ønsker noen dager med hjemmekontor. Dersom ansatte jobber overtid, vil det opparbeides pluss-timer. Dette er timer som må tas ut i avspasering ved en senere anledning, og kan ikke benyttes som overtidbetaling.

Lilly trekker frem at lovverket de jobber innenfor, Sosialtjenesteloven, legger til rette for bruk av skjønnsmessige vurderinger. Hun utdyper dette med at hver sak skal ha individuell vurdering, av den grunn åpnes det for at medarbeiderne kan utvise faglig skjønn. Da mål settes fra nasjonalt og regionalt hold, jobber NAV-kontoret med å bryte ned disse målene til hva dette vil innebære for deres arbeid. Lilly nevner også at NAV ønsker å tilrettelegge for å øke kunnskapsgrunnlaget til de ansatte. Deriblant kurs som gir studiepoeng.

### Hvem, hvor og når

De ansatte setter jevnt over en høy poengsum på spørsmålene som tar for seg deres påvirkning på "hvem" de gjør arbeidet med og "når" og "hvor" de gjør arbeidet. En gjennomgangsmelodi i svaret på sistnevnte spørsmål, er at de gjør jobben sin best på kontoret, og ønsker dermed å sitte på arbeidsplassen. Det nevnes flere ganger på spørsmål om "når" at

det eksisterer en "kjernetid" på kontoret fra klokken 09:00-14:30, men at de ansatte allikevel har en del frihet om de ønsker å ha hjemmekontor. Det trekkes også frem at det må være en minimumsbemanning på kontoret dersom det skulle dukke opp uforutsette hendelser. Lukas forteller følgende på spørsmålet om påvirkning på når han må gjøre arbeidet sitt:

Jeg vil ikke jobber i helger, og ønsker heller ikke å jobbe på kveldene. Jeg vil komme hit på jobb. Mine arbeidsoppgaver er sånn at jeg gjør mitt arbeid best her. (...) Jeg setter veldig pris på et tydelig skille mellom jobb og fritid.

Det er tydelig at han opplever nevnte preferanser og ønsker som et positivt aspekt ved jobben, hvor han selv legger føringer for når han skal være tilgjengelig. Mens andre ser på muligheten til å jobbe utenom kjernetid som et pluss, er det for han en bonus å utelukke jobbing utenom vanlig arbeidstid. Begge disse ønskene er et resultat av å ha mulighet til å strukturere egen jobbhverdag, som inngår i begrepet autonomi (for eksempel: Morgeson og Humphrey, 2006). Arbeidsforholdene forklarer Lukas og Ludviks høye poengscore på disse spørsmålene, da de egentlig ønsker å ha en "vanlig jobbhverdag," hvor de er fysisk til stede i kjernetiden, men har fortsatt frihet til å gjøre noe annet om det skulle være ønskelig. Ludvik har en stilling som fordrer tett dialog med saksbehandlere, og forteller indirekte om den tette sammenhengen mellom "hvor" og "når" med utsagnet: "Min jobb er jo mye dialog og kommunikasjon med forskjellige kollegaer på kontoret og da må jeg jo være på plass i kjernetid, eller da alle andre er på jobb da."

Lukas og Ludvik har en lik opplevelse av påvirkningen på hvem de jobber med. Det er sentralt for stillingen deres å benytte seg av kollegaer rundt dem, i den grad de ønsker. Sofie, der imot, oppgir en litt lavere score på disse faktorene. Dette gir mening da hun har en rolle som innebefatter svært mye samhandling med andre, urokkelige tidsfrister og oppgaver låst til den fysiske lokasjonen. I tillegg har hun som et resultat av nedskjæringene, fått et større ansvarsområde, med flere funksjoner. Dette gjør henne til en veldig viktig brikke for at ting skal gå rundt. Arbeidsforholdene kan føles forpliktende, på tross av hvordan dette ansvaret kommuniseres fra ledelseshold. For Sofies del, opplever hun "tied autonomy" grunnet sosial- og organisatoriske forhold og behov for mellommenneskelig- og faglig samhandling for å utføre sine oppgaver (Väänänen og Toivanen, 2017). Lukas og Ludvik, på sin side, vil i større grad se på den samme mellommenneskelig samhandlingen som en ressurs, som de kan benytte seg av ved behov. Sofie forteller dette da vi spør hvordan hun kan påvirke hvem hun jobber med:

Jeg var i team før, men nå er det kun meg igjen. Så jeg jobber veldig selvstendig. Det er kun jeg som kan det arbeidet jeg driver med. Rollen jeg har, gjør at jeg snakker med alle på kontoret, fordi jeg må hjelpe dem med ting.



Det fremstår som at Sofie fungerer som en ressurs som er tilgjengelig for å hjelpe andre med deres utfordringer, og er et eksempel på at hennes kunnskap og unike kompetanse kan være et forpliktende element. Dette samsvarer med hva Svalund omtaler som en arbeidsstilling med lav grad av negativ frihet, hvor ytre tvang i form av strukturavhengighet, kommandolinjer og rapporteringskrav, begrenser Sofies autonomi (2003, s. 88). Hun har ikke noen tilsvarende ressurs som letter jobbhverdagen hennes, i form av andre ansatte med samme ansvarsområde eller kompetanse. I tråd med dette uttrykker hun et savn etter “noen å spille ball med”.

Alt i alt, vurderer vi Ludvik og Lukas sin tilgjengelige autonomi i arbeidet til å være nesten utelukkende uforpliktende og positiv, uten negative aspekter, mens organisasjonens avhengighet av Sofie virker begrensende for hennes autonomi. På grunn av Sofies sentrale rolle, vil det være lett for henne å opparbeide seg mange pluss-timer, men vanskelig å benytte disse ettersom hennes kompetanse alltid behøves og kan fungere som en flaskehals for organisasjonen. Hun uttaler at hun som regel ikke har så mye imot å bli kontaktet på egen fritid, da hun liker å være behjelpelig, men at det til tider kan bli litt mye. Sammenlagt for “hvem”, “hvor” og “når” gir Ludvik og Lukas henholdsvis poengscoren 25 og 23, mens Sofie gir 17.

### Hvordan og hva

Ludvik og Lukas har arbeidsoppgaver som muliggjør at de kan benytte faglig skjønn, hvor de mest av alt har én oppgave som skal løses. Hvordan de velger å løse den, er i stor grad opp til dem selv. Sofie sine oppgaver legger i mindre grad opp til dette innslaget av å kunne utfolde seg på den måten hun selv ønsker. Stillingene til både Ludvik og Lukas innehar det Verhoest et al. (2010, s. 104-105) omtaler som lav styring ex-ante (jobbrammer), som resulterer i påfølgende stor påvirkningsmulighet for gjennomføring av arbeidet som utføres. Sofie har det motsatte, med tydelige jobbrammer, og tilhørende innsnevret handlingsrom. Lukas og Ludvik gir en toppscore på 10 på “hvordan”, mens Sofie gir 5. I og for seg, er ikke Sofies score spesielt lav, tatt i betraktning hvilke krav hun opplever i arbeidshverdagen. Hun nevner i intervjuet at hun “er glad hun slipper noen som henger over skuldrene hennes mens hun jobber”. Dette tyder kanskje på at Sofie er innforstått med hvordan rammene for arbeidet hennes er, og ser på lite “overvåkning” som et tegn på autonomi. I forlengelse av dette, har Ludvik tydelige tanker om hvordan det oppleves å bli overvåket ved å omtale det som “det hadde vært en skikkelig pain in the ass”.

Ludvik har tidligere erfaring fra tilsvarende jobb i det private, hvor han hadde mer frihet, men også opplevde et ekstremt krav til tilstedeværelse, til enhver tid, for å lykkes i jobben. De begrensende rammene som NAV-ansatt, oppleves for Ludvik som innskrenkning av frihet,

men gir samtidig tydeligere, positive rammer for arbeidet og arbeidstiden. Det samme gjelder for Lukas, da han har lav grad av samhandling for å kunne gjøre jobben sin. Uten tydelige jobbrammer, ville han ikke hatt noe som hindret han fra å la jobb og fritid gli inn i hverandre.

### Mål

Mål for NAV settes på politisk nivå, og blir videre konkretisert nedover i organisasjonen. Lilly forklarte dette med at politisk satte mål blir diskutert og tolket på NAV-kontoret til: “Hva betyr dette for oss?”. Hun trekker blant annet frem eksemplet med “klart språk” i kommunikasjonen med brukerne, som en nedbrytning av målet om å formidle kompliserte regler og lover på en forståelig måte. De ansatte har et poengsnitt på 6,7 på spørsmålet om de kan påvirke hvordan arbeidet sitt måles, dette er noe høyere enn Lilly sin vurdering på 5. Lukas skiller seg ut ved å oppgi 10 på dette spørsmålet i forlengelse av å si at han “(...) har ikke noe behov for å påvirke målene”. Med dette viser han at han har full tiltro til de som er ansvarlige for målsetninger, på tross av manglende påvirkning.

De ansatte opplever lite detaljmåling av eget arbeid, og har lite påvirkning på selve målsetningen. Sofie nevner at hennes arbeid blir bemerket først og fremst om det er mangelfullt. Intervjuobjektene viser til både positivt og negativt aspekter ved manglende målstyring, hvor dette på den ene siden reduserer ytre krav, men samtidig fjerner et prestasjonsaspekt i jobben som enkelte setter pris på. Ludvik uttaler selv i forbindelse med manglende oppfølging, at “(...) jeg måles ikke i det hele tatt”. Samtidig legger han til at “(...) det er jo forventninger til det man gjør, men de [ledelsen] følger ikke nok med”. Ludvik mener selv at hans erfaring fra det private, har gjort han mer litt mer konkurransedrevet. At ansatte ikke måles på objektive faktorer på individnivå – bare som felles enhet – fjerner litt av et ønskelig konkurranseaspekt, fra hans side.

### Ønsker og jobbtilfredshet

De ansatte oppgir lite ønske om å endre autonomi i arbeidssituasjonen sin. Dette er naturlig gitt de jevnt over høye scorene på de ulike spørsmålene. Sofie, som har endt opp som den eneste med sin kompetanse, uttrykker et ønske om å ha en kollega å drøfte saker med og som kunne avlaste henne litt. Hun har tett dialog med øvrige kollegaer, men de sitter ikke på samme fagfelt. Dette munner ut i nevnte ønske om å ha “noen å spille ball med”. Lukas nevner at han gjerne ønsker å legge tankevirksomheten rundt konkrete brukere han er i kontakt med tydeligere igjen på jobb, men understreker samtidig at han liker å hjelpe folk, og anser det som “en del av pakken”. Nok en gang, mener vi at jobbtilfredsheten i stor grad blir gjenspeilt i poengscorene gitt på de ulike spørsmål. I tråd med dette, er det Sofie som fremstår å ha lavest jobbtilfredshet. Det er ingenting som tyder på at hun ikke trives i jobben, men heller

at nåværende jobbsituasjon har blitt mer krevende og fjernet litt av det sosiale aspektet for hennes del. Selv om hun ikke oppgir det som veldig negativt, sier hun samtidig at hun hadde en mer optimal jobbhverdag tidligere, før nedskjæringene.

### JDR

Der renholdere har betydelige fysiske krav i jobben, har NAV-ansatte mest kognitive og psykologiske påkjenninger: De må tidvis holde på med krevende saker som gjør inntrykk, hvor det er naturlig at det medfører en vesentlig mental belastning og at man drar med seg jobben hjem. For å begrense belastningen av disse kravene er det viktig at de har jobbressurser som kan fungere som en motvekt. Vi opplever at jobbressursen erfaring er veldig viktig, da den fungerer som et verktøy for den ansatte, som hjelper dem å håndtere jobbhverdagen. JDR-modellen plasserer jobbressurser og personlige ressurser i et samspill hvor de bygger opp hverandre. Dette er noe som kommer til uttrykk i Lukas tilfelle: Han har lang erfaring på fagfeltet, og i tråd med JDR-litteraturen, har jobb- og personlige ressurser fungert i samspill der erfaringen han har tatt med seg, gjør at jobbkravene oppleves mindre belastende.

Av andre jobbkraav, identifiserer vi i Sofies tilfelle at arbeidsbelastningen og utformingen av arbeidsoppgavene kan være krevende. Hun har mye større krav til samhandling da hun utfører oppgaver som må gjøres til gitte tidspunkt, fra spesifikke programmer, fungerer som et støtteapparat for andre ansatte, i tillegg til at hun må være fysisk til stede på NAV-kontoret for utføring av oppgavene. Etter nedskjæringene er hun den eneste på kontoret som innehar kompetansen til å gjøre hennes arbeidsoppgaver. Vi opplever ikke at hun har avbøtende jobbressurser som kan veie opp for alle disse kravene. I tråd med JDR-modellen vil dette over tid kunne føre til at hun blir utbrent.

Buffer-hypotesen, som foreslås i JDR-modellen, kommer tydelig til uttrykk hos intervjuobjektene på NAV-kontoret (Bakker et al., 2023, s. 33). Som nevnt, forteller Ludvik at hans arbeidsoppgave i NAV, går på det samme som da han tidligere jobbet privat i eget foretak. Både hans tidligere og nåværende arbeid, krever hyppig dialog med bedrifter, som ofte gir utslag i litt uforutsigbare jobbverdager og "ad-hoc arbeid". Allikevel tror vi, i tråd med hans uttalelser, at hans nåværende jobb i NAV har gitt han mer netto frihet, ettersom den tilfører stillingen hans tydelige, faste rammer. Disse rammene fungerer som en buffer mot de uønskede aspektene ved den tidligere jobben, som jobbing utenfor "kjernetid" og behovet for å alltid "levere". Der Ludvik i det private styrte arbeidet helt selv med hvilke avtaler som ble inngått, var han også tettere knyttet til driften og terskelen lavere for at jobb dukket opp i tide og utide.

Tverrfagligheten og kompetansen i NAV kan føre til at de ansatte opplever det vi tidligere introduserte som en "boost-effekt" (Bakker et al., 2023, s. 33), hvor man ved utfordrende arbeidsoppgaver og tilgjengelige jobbressurser, kan samle seg om oppgaven for å løse den. Dette forteller både Ludvik og Lukas at de har godt utbytte av, når de snakker om "tett kollegial dialog på kontoret" og hvordan de besøker andre NAV-kontor for en samtale. Begge tilfeller handler om å utnytte tilgjengelige menneskelige ressurser. Utfordringer i jobbhverdagen i NAV kan på denne måten ende opp som motiverende og utviklende for Ludvik og Lukas, så lenge organisasjonen har kapasiteten til å håndtere det. Boost-effekten fordrer at man har en kunnskapsbase å hente fra (Bakker et al., 2023, s. 35). I Sofies tilfelle, ser vi at hun kan fungere som en ressurs for resten av organisasjonen, men at hun selv mangler noe tilsvarende. I tillegg har nedskjæringene i NAV gjort at hun ikke lenger er del av noe team, som gjør at hun har fått økte krav i form av flere arbeidsoppgaver, og tilhørende mer ansvar. Ironisk nok, har hennes kompetanse og unike posisjon, gjort at balansen mellom arbeidskrav og jobbressurser kan ha blitt endret til det verre. Selv sier hun om jobbhverdagen sin at "Det går veldig greit. Jeg har jo gjort det i så mange år", og viser til at erfaringen hennes gjør henne bedre i stand til å håndtere presset. Det er først når systemene (dataprogrammene) svikter, hun kjenner på stress.

### Vitamin Model

Warr er i sin presentasjon av Vitamin Model, tydelig på at sammenhengen mellom jobbtrekk og subjektiv trivsel påvirkes av individers karakteristikk og vurderinger (2011, s. 394). Intervjuobjektene forteller om en personlig utvikling der autonomibehovet tyder på å ha endret seg i løpet av karrieren. Tidligere opplevde Ludvik stort krav til egen tilstedeværelse i en konkurransepreget jobbhverdag. Han nevner at han tidligere "var på jobb hele tiden", hvor trusselen var at "hvis ikke du vil løse det [oppdraget], vil andre [konkurrenter] løse det". Konkurransespektet rundt jobben gjorde at skillet mellom jobb og fritid ble visket bort. I forlengelsen av dette forteller han om familieferier der han har tilbrakt mye tid adskilt fra familie, i telefon eller foran dataen. "Det var ikke anledning til å slappe av", uttaler han. Overgangen til å jobbe i NAV, bød på både positive og negative aspekter, men er også et tydelig tegn på hvordan ønsker og behov endrer seg på ulike stadier av livsløpet. Dette er i tråd med hvordan Warr omtaler verdier, der de benyttes i individet som kriterier for hvordan personer opplever og vurderer hendelser, med bakgrunn i hva som er relativt mest viktig for individet (Warr, 2011, s. 329). Lukas forteller også om en lignende utvikling, hvor han tidligere satt pris på stor uforutsigbarhet og frihet i gjennomføringen av arbeidsoppgaver, men at dette har endret seg noe. Dette kommer til uttrykk i følgende sitat fra Lukas: "Nå er jeg blitt eldre. Man blir litt mer komfortabel. Man blir rutinemann". Sitatene fra både Ludvik og Lukas samsvarer med påstanden i Warr sin modell om at behovet for vitaminer, her

autonomi og miljømessig forutsigbarhet i jobben (environmental clarity), vil variere mellom individer og over tid hos individet (Warr, 2011, s. 330).

Lederen trekker frem erfaring som en spesielt viktig faktor for de ansatte som ønsker mer autonomi i jobben, men at personer er forskjellige. Under intervjuene med Lilly, deler hun noen tanker om hvordan hun opplever variasjonen i behov for autonomi blant de ansatte:

De som setter veldig pris på friheten er de som er trygge, veldig erfarne, som føler seg trygge på oppgaven sin. (...) Så er man jo litt forskjellig som person også; Noen liker at det skjer ting og at man ikke er forberedt, mens andre liker mer det trygge.

Overnevnte sitat er i tråd med Vitamin Model sin omtale av personlighetstrekk som en sentral faktor i hvordan forskjellige jobbkarakteristikk oppleves for individet (Warr, 2011, s. 331). Vi tolker det dithen at erfaring vurderes til å være en viktig faktor for ønsket om autonomi, der autonomibehovet vil naturlig vokse med økt erfaring i stillingen.

### Selvbestemmelsesteorien

#### *Basale, psykologiske behov og indre motivasjon*

Totalinntrykket etter gjennomførte intervjuer på NAV-kontoret, er at de tre basale psykologiske behovene ivaretas og at dette tilrettelegger for indre motivasjon. Vi opplever at samtlige av de tre intervjuobjektene har vesentlig grad av kompetanse innenfor sine respektive arbeidsområder, hvor arbeidsoppgavene fordrer at man er en "spesialist" på sitt fagfelt. På denne måten vil arbeidet de gjør, gi dem en følelse av å bruke kompetansen sin.

Lederen setter i snitt poengsummen 6 for de ansattes grad av autonomi, med begrunnelsen om at det varierer mye mellom de om lag 20 ansatte hun har under seg. Dette er noe som også kommer til uttrykk i intervjuene med Sofie, Ludvik og Lukas, der de to sistnevnte både oppgir høyere score og forteller om en større autonomi i stillingen. Sofie gir ikke uttrykk for at hennes lavere grad av autonomi, reduserer trivselen. Det er snarere behovet for tilhørighet som vitner om å være understimulert. Vi tolker det ikke som at Sofie har manglende tilhørighet og relasjoner på NAV-kontoret, men heller relasjonene til å oppleve kompetanse og autonomi. Vi har tidligere vært inne på Sofies ønske om å ha noen å kaste ball med, men mangelen på dette medfører at de psykologiske behovene autonomi og kompetanse også tilfredsstilles i mindre grad, i henhold til Ryan og Decis teori om at det må være balanse mellom de tre basale behovene (2018, s. 249-250).

Underteorien Cognitive Evaluation Theory, diskuterer indre motivasjon og hvordan belønning og sosiale sammenhenger påvirker dette (Ryan & Deci, 2018, s. 123 - 178). Forholdene i NAV tilrettelegger på disse områdene for indre motivasjon. Gjennomgående i intervjuene fortelles det om en indre motivasjon og driv etter å hjelpe kommunens beboere. NAV, i kraft av å være en offentlig etat, har ikke noen belønningssystemer for arbeidet der det istedenfor er et fokus på å levere best mulig tjenester til kommunens innbyggere. Belønningen vil istedenfor utspille seg i form av gleden det gir medarbeideren å bidra til kommunens innbyggere. Det i seg selv legger til rette for å ansette medarbeidere som er indre motivert, da personer som styrer etter ytre belønninger vil få disse behovene mer tilfredsstilt i tilsvarende jobber, andre plasser.

#### *Indre motivasjon og eksterne krav*

Sofie fremstår som at hun er indre motivert for å utføre arbeidet hun gjør. Allikevel kan utviklingen i hennes rolle, hvor hun blir litt overlesset av krav som følger av å være en sentral brikke, gjøre at Sofie trekkes mot å bli mer ytre motivert. Dette kan føre til at Sofie går fra å ha en indre driv for arbeidet hun gjør, til å i større grad føler hun bedriver brannslukking og bare følger ordre, som igjen kan føles som en struping av egen autonomi.

Lukas og Ludvik fremstår som autonomiorienterte. Dette er basert på at de virker å sette pris på graden av selvbestemmelse i arbeidet de gjør og det å være sin egen "herre", kombinert med at dette stammer fra et genuint ønske om å hjelpe folk. Sofie, på sin side, later til å være mer kontrollorientert, men samtidig med et stort innslag av indre motivasjon og ønske om å bidra. Her virker det som at naturen av hennes arbeidsoppgaver, trekker henne mot å være mer kontrollorientert enn hun egentlig er, hvor omfanget og karakteren av hennes arbeidsoppgaver, gjør at indre motiver viskes bort av alle forpliktelsene om å levere på rett tid, gjøre ting etter boka og å unngå å gjøre feil, med tilhørende konsekvenser.

Målsettingene hos NAV virker å påvirke intervjuobjektene i retning av en indre motivasjon, som peker mot tilfredsstillelse av de basale behovene og gir høyere grad av trivsel. Gjennom intervjuene tar flere opp hva målet innebærer for deres del. "Målet mitt er å få flest mulig ut i arbeid", forteller Ludvik når han er inne på hva som motiverer han i jobben. En målsetting som dette er i tråd med definisjonen av indre mål i selvbestemmelsesteorien (Ryan & Deci, 2018). Den tette koblingen mot å bidra til samfunnet vil totalt sett gi høyere trivsel og kan således være en forklarende faktor i at han scorer seg selv så høyt på grad av autonomi.

## 5.4 IT-konsulenter

IT-konsulentene jobber i en privat bedrift med å produsere nettsider og programmer som selskapet kan bruke i forbindelse med sine kundeoppdrag. Produktene utarbeides både basert på ønsker fra kunder, men også som nyvinninger for å bedre den totale produktporteføljen. Relevante produkter vil variere med kundemarkedet, samt teknologisk utvikling på feltet.

### Funn fra spørreskjema

Tabell 3 nedenfor, sammenstiller resultatene fra spørreskjemaet etter intervjuer av designkonsulenter. Ole og Kjartan gir en total poengsum på henholdsvis 27,5 og 38, mens lederen Viggo gir en høyere score på 51. Dette gir oss den høyeste differansen mellom ansatte og ledelsen, hvor det skiller rundt 18 poeng mellom snittet til ansatte og leder. Ole skiller seg ut ved å sette de laveste poengscorene av de to medarbeiderne vi har snakket med, hvor årsaken til dette, som vi kommer mer inn på senere, skyldes unike trekk ved hans stilling. Poengsummene til de ansatte, som kommer til uttrykk i tabellen, er i tråd med hva de ansatte selv forteller omkring spørsmålene. Dette peker vi på underveis med bruk av sitater fra intervjuene. Viggo opplevde det vanskelig å sette en samlet score for de ansattes påvirkningsmulighet og trakk spesielt frem mengden kundekontakt som en avgjørende faktor. Både Ole og Kjartan har brukt skalaen aktivt for å uttrykke opplevelsen av autonomi i jobben, der de begge har scoret 4 eller lavere på spørsmål om tidspresset er akseptabelt og når du kan gjøre arbeidet. Dette må ses i sammenheng med de objektive trekkene ved stillingen, som vi blant annet belyser ved hjelp av Viggos beskrivelser videre.

	Ansatte			Leder
	Ole	Kjartan	Snitt	Viggo
I hvilken grad synes du at <b>tidspresset i jobben er akseptabelt?</b>	2,5	4	3,25	7
I hvilken grad kan du påvirke <b>hvem du jobber med?</b>	3	5	4	6
I hvilken grad kan du påvirke <b>hvor du gjør arbeidet?</b>	3	7	5	8
I hvilken grad kan du påvirke <b>når du gjør arbeidet ditt?</b>	2	3	2,5	7
I hvilken grad kan du påvirke <b>hvordan du gjør arbeidet ditt?</b>	9	8	8,5	7
I hvilken grad kan du påvirke <b>hva du gjør i arbeidshverdagen?</b>	5	6	5,5	9
I hvilken grad kan du påvirke <b>hvordan arbeidet ditt måles?</b>	3	5	4	7
<b>Totalscore</b>	<b>27,5</b>	<b>38</b>	<b>32,75</b>	<b>51</b>

Tabell 3: Resultat IT-konsulenter.

### Ledelsen

Ledergruppen består av fem personer, hvor Viggo har lederansvar for totalt 14 ansatte. Viggo er tydelig på at IT-bransjen preges av en vesentlig påvirkningskraft og frihet hos de ansatte. Dette begrunner han blant annet med at, nesten alle i hans avdeling har bachelor utdanning eller høyere og at denne ressursen må selskapet benytte seg av. I tråd med dette setter han poengsummen 9 på spørsmålet om i hvilken grad de ansatte kan påvirke "hva" de gjør i arbeidshverdagen. Han forklarer dette med:

De ansatte er de som sitter med førstehåndskunnskapen på sitt område. De vet selv hvilke produkter [IT-tjenester] som kundene våre [andre bedrifter] vil ha nytte av. Jeg plukker selvfølgelig opp hva som kan være gode potensielle produkter i min stilling også, men det er de ansatte som vet best hva som bør skapes og hvordan det skal utformes.

Viggo utbroderer videre at han "bare" gir poengscoren 9 som følge av at noen av medarbeiderne har mer kundekontakt, og vil med dette ha mindre påvirkning på hva de gjør. Her peker han på flere av jobbprosess-spørsmålene når han forteller at "Jobber du tett mot, si seks ulike kunder, så vil disse legge klare føringer for hvilken påvirkningsmulighet du har på disse spørsmålene her. Kundene først som de sier!". Viggo viser til at forholdene har endret seg det siste året med en tydelig nedgang i eiendomsmarkedet selskapet leverer til. Dette mener han kan føre til et noe høyere press på hver enkelt medarbeider om å levere. Det helhetlige inntrykket vi sitter igjen med etter intervjuet, er at avdelingen hans består av kunnskapsmedarbeidere, hvor det er ønskelig fra ledelsens side at de ansatte skal benytte egne ferdigheter og kompetanse. Det gjør de ved å tilrettelegge for at de ansatte kan jobbe selvstendig, og prøver i tråd med dette å begrense dem minst mulig.

### Hvem, hvor og når

Ole og Kjartan setter i snitt 3,8 for spørsmålene om deres påvirkning på "hvem", "hvor" og "når". Gjennomgående forteller intervjuobjektene at "hvem" man jobber med, i stor grad avhenger av "hvor" og "når" man jobber. Ole forteller innledningsvis om et økt tidspress på grunn av nedskjæringer i design-avdelingen. På grunn av dette, har han nå vesentlig færre "hvem" han kan drøfte problemstillinger med, samt at hans påvirkning på "når" har blitt redusert. Dette begrunnes i økt arbeidsmengde og korte frister, som resulterer i lite slingringsmonn på når han må og bør være på jobb. Kjartan beskriver at jobben hans er et steg nærmere kundene, sammenlignet med Oles. Her har Kjartan flere kollegaer med tilsvarende arbeidsoppgaver, som han opplever letter tidspresset. Selv med gode muligheter til å spille på kollegaer ved behov, setter Kjartan en lav score på spørsmålet om "hvem." "De siste 4-5

månedene har det blitt mer press fra kundene i forbindelse med produktleveransen vår. (...) Det er mye hyppigere møter med kunder nå enn tidligere. Det skyldes nok endringer i markedet. Dette gir Kjartan som begrunnelse etter å ha satt 5 på hvordan han kan påvirke "hvem" han jobber med. Når vi følger opp med å spørre om hvordan det oppleves å ha lav påvirkning på dette, er han rask til å si at det til tider er frustrerende. Videre sier han: "Hadde vi snakket om dette våren 2022 hadde jeg satt 8 eller 9!"

De to medarbeiderne skiller seg markant fra hverandre på spørsmålet om påvirkning på "hvor". Ole setter en lav score på 3 og forklarer dette med:

Jeg har egentlig veldig liten påvirkning. Jeg skulle veldig gjerne hatt mer hjemmekontor, men å ha det er ikke noe bedriften ønsker. Man føler egentlig at man gjør det [har hjemmekontor] litt på "trass" fordi det er mange andre bedrifter som tillater "remote" arbeid [fjernarbeid]. Da føles det litt kjedelig og kjipt at man ikke kan gjøre det i denne jobben. Man kan ikke gjøre det [ha hjemmekontor] over lengre tid.

Her flagger Ole muligheten for hjemmekontor som en av sine fanesaker og beskriver dette som avgjørende for at han skal oppleve påvirkningsmulighet på "hvor". Kjartan opplever dette annerledes og gir scoren 7. Han viser til arbeidsplassens fine lokaler, samt at det gir han et naturlig skille mellom jobb og fritid, som begrunnelsen for poenggivningen. I tillegg opplyser han om at "dersom det er veldig behov, kan man ha hjemmekontor en dag eller to".

### Hvordan og hva

Ole og Kjartan er relativt samstemte i sin opplevelse av påvirkning på "hvordan" de gjør arbeidet sitt, samt "hva" de gjør i arbeidshverdagen. Kjartan opplever en stor frihet i "hvordan" han gjør arbeidet, hvor han gir en score på 8. Han forteller at programmene og systemene de benytter legger noen føringer for "hvordan" han kan jobbe, men det oppleves ikke som en ulempe. Ole setter også en høy score på dette spørsmålet og viser igjen til at designavdelingen har blitt redusert i antall ansatte:

Ettersom at jeg sitter alene på denne avdelingen, mener jeg at jeg har veldig mye frihet på hvordan jeg gjør arbeidet. Rett og slett fordi det ikke er så mange som sjekker inn på det jeg gjør, men det må selvfølgelig følge et visst system.

Både Kjartan og Ole forteller om en reduksjon i påvirkning på hva de kan gjøre i arbeidshverdagen. Kjartan forteller her igjen om hans tette dialog med kunder, hvor dette

begrenser hans mulighet til å jobbe med det som han opplever som mest lønnsomt. Han tar oss med på denne tankerekken:

Jeg vil jo gjerne videreutvikle produktene og utvide tjenestene med nyttige tillegg, men det er vanskelig når man har en stadig mer krevende kundeportefølje å betjene. Jo tettere man jobber med kunden, jo mer forventer kunden at man gjør det som blir nevnt i et møte, som retting eller endring av noe. Da forventer kunden at det skal være en-til-en på det man har pratet om.

Ole opplever det på samme måte. Han beskriver det som helt naturlig at ved litt dårligere tider, må kunden være førsteprioritet. Av den grunn har Ole nå mindre anledning til å designe nye tjenester, og må ha mer fokus på kvalitet i leveransene de allerede har solgt til bedrifter. Da vi følger opp med å spørre hvordan dette skiftet oppleves, forteller Ole: "Med færre kollegaer og økt fokus på kundene, føler jeg på flere måter at den store friheten i stillingen min blir brukt mot meg. Fordi det forventes at jeg fortsatt leverer like mye nytt." Her tolker vi det som at Ole til tider kan oppleve høy grad av autonomi som en negativ faktor. Disse poengsummene med tilhørende beskrivelser fra Ole og Kjartan, skiller seg fra lederens opplevelse av situasjon og hans poengscore 7 og 9 på henholdsvis "hvordan" og "hva".

### Mål

De to intervjuobjektene har gjort seg flere tanker rundt påvirkning på mål, og de omtaler det som et viktig tema. Kjartan forteller om en mangel på det han omtaler som objektive mål. Dette er en konsekvens av at målene settes av ledelsen, uten involvering fra de ansatte, som igjen resulterer i at målene oppleves upresise og lite i tråd med de ansattes tanker. Ole snakker om mål i lignende baner, hvor han sier: "Ledelsen setter mål for hva jeg skal levere, der skulle jeg gjerne hatt mer mulighet til å påvirke." Hovedårsaken til at Ole setter en lav poengsum er at målene flyttes på underveis. "Så fort man har levert et delmål, blir totalmålet endret. Dette gjør at man til slutt aldri vil klare å nå målet, fordi det stadig legges til ekstra oppgaver som må gjøres."

### Ønsker og jobbtilfredshet

I forbindelse med gjennomgangen av spørsmålene på Likert-skalaen, hvor vi nå ber dem oppgi hva som er ønskelig fra deres side, er det kun noen av punktene som trekkes frem. Ole beskriver en stor glede ved å være på arbeidsplassen, men at han gjerne skulle hatt mer fleksibilitet til å jobbe hjemmefra. I denne forbindelsen forteller han om opplevelsen av å være mer effektiv på hjemmekontor, og sier videre at "jobber jeg hjemmefra, slipper jeg reiseveien og kan bruke den tiden på arbeid istedenfor." Ole ønsker en påvirkningsmulighet på 10, på

dette spørsmålet. Av andre ting, nevner Ole påvirkning på mål, der han skulle ønske det var tydeligere kommunisert hvordan man forholder seg til målene og når ledelsen flytter målsetninger. Kjartan på sin side nevner “når” som noe han skulle ønske var annerledes. “Samboeren min jobber turnusarbeid og da hadde det vært hyggelig å en gang iblant tilpasse arbeidshverdagen til hennes timeplan, men det er vanskelig med mange kundemøter pluss at vi ofte har morgenmøter kl 8 på kontoret.”

I del tre av intervjuene tar vi opp en del spørsmål som omhandler individuelle forskjeller i trivselen hos de ansatte, hvor vi prøver å kartlegge den. Ole forteller at han trives veldig godt med arbeidet, men at det er noen aspekter ved arbeidet han gjerne skulle ha endret, som dessverre påvirker totalopplevelsen en del. Vi tolker spesielt ønsket om å påvirke hvor han jobber som en sentral faktor i denne sammenhengen, i tråd med hva han tok opp av ønskede endringer. Kjartan, på sin side, forteller at “enkelte ting gjerne kunne vært litt annerledes, men at sånn vil det nok alltid være.” Slik vi ser det, er alvorlighetsgraden i det Kjartan opplever som mangler såpass lav at det virker ikke å ha innvirkning på hans totale jobbtilfredshet.

### JDR

Funnene fra intervjuene, kan tolkes ved hjelp av JDR-modellen. Av jobbkra, opplever vi kundeforpliktelser IT-konsulentene har, som særlig krevende. Det virker som at dette aspektet av jobben, er noe som bør kontrolleres av tydelige jobbrammer, for å ikke ende opp med å gjøre et stort innhugg i den enkeltes autonomi. For Oles del, virker det som det faktisk at han på papiret, har svært mye frihet, hjelper lite når samme frihet spises opp av tilsvarende mange krav. Dette sammenfaller med det som er beskrevet som tied autonomy (Väänänen & Toivanen, 2018). Situasjonen fordrer tydelige jobbressurser, som “skåner” de ansatte fra påvirkningen av dette. Andre identifiserte jobbkra, henger sammen med nevnte kundeforpliktelse, hvor vi ser at dette også medfører en betydelig psykisk belastning i form av stresset ved å ha et lite tydelig skille mellom jobb og fritid. Dette minner litt om situasjonen NAV-ansatte Ludvik og Lukas prøvde å “rømme fra”, som resulterte i at de begynte å jobbe i en organisasjon med tydeligere jobbrammer. For Ole, virker nåværende situasjon å ha litt overvekt av jobbkra, som igjen kan resultere i at identifiserte mangler tar veldig mye fokus, i en ellers givende jobb.

Jobbressursen faglig fellesskap, er spesielt tydelig hos IT-konsulentene. Jobbressursene fungerer i samspill med de personlige ressursene som de enkelte medarbeiderne tar med seg inn i jobben. Både Kjartan og Ole, har lang utdanning og betydelig kompetanse innen sine jobber. Dette vitner om at de besitter vesentlige personlige ressurser. Samtidig tolker vi det som at begge sliter med å benytte seg av disse ressursene, da jobben fører med seg betydelige

krav, uten tydelige nok rammer til å avlaste disse. Ole som jobber med produktdesign, trekker frem “product managers” (stillingen til Kjartan) som en vesentlig jobbressurs. De fungerer som et mellomledd mellom han og kundene. Denne buffer-effekten, reduserer belastningen fra de tidvis sterke kravene fra kunder (Bakker et al., 2023, s. 33). Ole sier dette når han begrunner hvorfor han gir 9 i score på “hvordan” han kan gjøre arbeidet:

Kommunikasjon foregår ikke direkte med kunden. Innimellom er jeg med på kundemøter for å høre hva de sier, men det er ikke sånn at jeg gjør noe og at kunden sjekker det ut direkte. Det går gjennom en CSM - “Customer success manager” – som tar det videre. Det er flere ledd mellom meg og kundene. (...) Det gjør at jeg kan påvirke arbeidshverdagen basert på hva jeg mener bør fokuseres på av totalen av oppgaver som ligger i “Roadmappet” [veien videre].

På spørsmålet angående “hvem” han samarbeider med, har nedskjæringen i designavdelingen redusert boost-muligheten. Ole kan nå i vesentlig mindre grad benytte seg av kollegaer med tilsvarende fagkompetanse for å håndtere jobbkraene han står ovenfor. Bortfallet av dette, vil kunne lede til det JDR omtaler som mer utmattelse. Dersom dette er et vedvarende problem som tynger medarbeideren, kan dette lede til en negativ syklus, der medarbeidere utvikler mer jobbkra og videre belastning (Bakker et al., 2023). Ole snakker om styrkene mellom ulike jobbressurser i forbindelse med spørsmålet om hvilken realistisk jobb han kunne byttet til i morgen. Han presiserer at han er glad i sin nåværende jobb, selv om det er ting han gjerne skulle endre. Videre legger han til:

Det kunne vært behagelig å jobbe for et selskap med god struktur. Da ville jeg kanskje tapt deler av muligheten til å påvirke “hva” jeg gjør, men valg av team og hvor jeg utfører arbeidet, kan være litt mer fritt.

### Vitamin Model

Ole og Kjartan har på noen områder gitt ganske forskjellig score på Likert-skalaen, selv om de har forholder seg til mange av de samme jobb-betingelsene. Et eksempel, er spørsmålet som tar for seg for seg “hvor” du gjør arbeidet. Her gir Ole poengsummen 3, og Kjartan 7. Ole ønsker, som vi nevnte tidligere, å kunne jobbe mer hjemmefra, da det oppleves mer effektivt. Kjartan ser litt annerledes på samme tematikken, og begrunner hvorfor han foretrekker å møte opp fysisk på kontoret med:

Jeg liker veldig godt å ha en reise til kontoret der jeg får “nullstilt” meg før jeg skal begynne på jobb. I tillegg har jeg alltid vært glad i å skille hjemme fra arbeid. Da jeg studerte satt jeg for eksempel veldig mye på biblioteket og jobbet.

Denne personlige preferansen, er i tråd med det Warr omtaler som personlige variasjoner. Ole og Kjartan, oppgir en rekke av de samme strukturelle føringene for jobben de utfører, men har ulikt syn på hva som inngår i jobbkarakteristikken “autonomi” (2011). For Ole innebærer dette en mulighet til å bestemme “hvor”, mens Kjartan ikke setter dette kravet, og er fornøyd så lenge han får tydelig skille mellom jobb og fritid. For han er dette et tegn på selvbestemmelse i utforming av jobbhverdagen. Begge disse ønskene omtaler deres mulighet til å styre egen jobbhverdag, men de har vidt forskjellige ønsker og syn på situasjonen.

Intervjuene avdekket også opplevelsen av andre jobbkarakteristikk, som i varierende grad var tilfredsstillende hos de to IT-konsulentene. Jobbkarakteristikkene “skill use”, “variety” og “externally generated goals”, betegnes alle som trekk ved jobben der for store innslag av dem vil ha negativ påvirkning på trivsel. De to førstnevnte, opplever vi at både Ole og Kjartan har tilfredsstillende nivåer av, hvor de plasserer seg øverst i den omvendte U-kurven. Dette kommer blant annet til uttrykk gjennom sitatet til Ole: “Jeg liker uforutsigbarheten [og tilhørende variasjon] med mange ulike problemstillinger. Jeg savnet det i min tidligere jobb som var mer rutinepreget”. Kjartan omtaler jobbkarakteristikken “skill use” når vi er inne på spørsmålet vedrørende hvilken plass jobben tar i livet hans. Etter å ha fortalt at han setter pris på måten han utvikler seg i jobben, forteller han om gleden med å få brukt utdanningen sin, der han stadig får utfordret kunnskapen sin og tilegner seg ny kunnskap. Disse uttalelsene er i tråd med det Seligman omtaler som å se på jobben som “en karriere”. Dette kommer til uttrykk som en dypere personlig investering i arbeidet (Seligman, 2007, s. 173). Både Ole og Kjartan har denne dypere personlig investering i arbeidet hvor de ønsker å utvikle seg, også for prestisjens del.

Stort fokus på eksternt satte mål, innebærer ifølge Warr at medarbeidere kan oppleve følelse av stress, vanskeligheter med å ivareta kvaliteten og kvantiteten i arbeidet og vanskeligheter med å takle store krav (2011, s. 158-159). Ole virker å oppleve den førstnevnte effekten. En hyppig endring i eksisterende mål, i kombinasjon med stort fokus på å nå dem, oppleves stressende. Slik vi tolker situasjonen, medfører dette fokuset på måloppnåelse, at Ole opplever lavere jobbtildfredshet.

### Selvbestemmelsesteorien

#### *Basale, psykologiske behov og indre motivasjon*

Vi har tidligere diskutert hvorvidt Ole og Kjartan opplever at autonomi, det basale psykologiske behovet, er tilfredsstillt. Tabell 3 viser hvordan noen aspekter ved autonomien kunne vært bedre for de to. Minimumsbehovet for autonomi som må være tilfredsstillt for å

oppleve selvbestemmelse, tolker vi ut ifra intervjuene å være tilfredsstillt. Andre basale behov, som teorien belyser, virker å være manglende. Som eksempel, virker behovet for tilhørighet å være understimulert for Ole sin del. Vi tolker dette som en konsekvens av reduksjonen i hans kollegaer på design-teamet. I tillegg, tror vi at ledelsens manglende evne til å involvere de ansatte i definering av mål, påvirker negativt. En ting er de konkrete konsekvensene av å ikke ha mulighet til å sette målene, men en annen ting er en manglende følelse av å bli ivaretatt og respektert av sine overordnede. Dette må ses i sammenheng med argumentasjonen fra Relationships Motivation Theory, som sier at autonomi og tilhørighet er komplementære behov, hvor lavere kvalitet av det ene (her tilhørighet), kan skape vesentlige kostnader når det kommer til trivsel (Ryan & Deci, 2018, s. 316). Mangelen på en tilhørighet, kan dermed være noe av årsaken til Ole sin beskrivelse av lav autonomi. Benytter vi oss videre av Organismic Integration Theory, hevder den at støtte til autonomi og tilhørighet er sentralt for internalisering av ytre motivasjon (Center for Self-Determination Theory, u.å.). Det vil bety at manglende grad av tilhørighet og autonomi for Ole, kan lede til mindre grad av integrering og tilhørende lavere motivasjon.

Både Ole og Kjartan fremstår som veldig kompetente innenfor sitt fagfelt. Problemet er at de ved en manglende anerkjennelse fra ledelsen, er svært avhengig å stole på sin egen anerkjennelse av arbeidet de gjør. Dette vil i en eller annen grad påvirke arbeidsmotivasjonen deres, der de vet at om de blir mer effektive, vil de bare bli nedlesset med enda flere oppgaver, uten at deres innsats verdsettes av ledelsen.

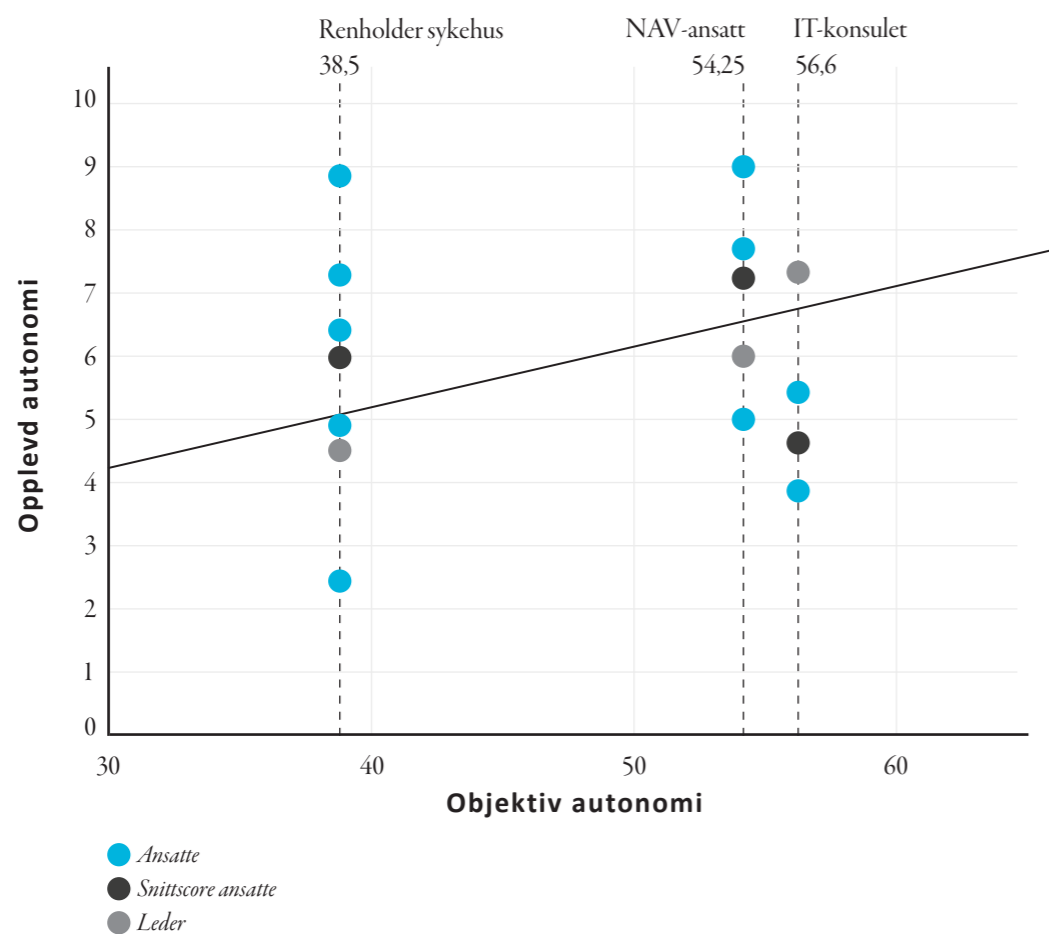
#### *Indre motivasjon og eksterne krav*

Ole og Kjartan forteller begge om det som virker å være en indre motivasjon etter å skape IT-produkter som er til nytte for brukerne. Da vi innledningsvis snakket om hva som førte de til sin nåværende stilling, tegnet de begge et bilde av interesse for data og en glede i det å finne løsninger ved bruk av dataprogrammer. Denne gleden ved faget, sammenfaller med definisjonen på indre motivasjon i Cognitive Evaluation Theory (CET), hvor begge har holdt på med data utelukkende for gleden det har gitt dem. Der CET peker på nytten av indre motivasjon, diskuteres det også hva som kan føre til reduksjon i denne indre motivasjonen (Ryan & Deci, 2018, s. 123-178). Kjartan forteller om en ny tjeneste han ledet utviklingen av, og at dersom denne benyttes et visst antall ganger av kundene vil dette utløse en personlig bonus. Han omtaler dette som en “morsom gulrot”. CET på sin side, argumenterer for at belønning på noe som tidligere har vært indre motivert, kan skifte individets fokus mot mer ytre motivasjon (Ryan & Deci, 2018, s. 131). I forlengelsen av dette belønningssystemet, vil fokuset også dreies mer mot ytre mål. Der data-arbeidet tidligere, for både Ole og Kjartan, var drevet av et indre mål om en personlig utvikling på området, har fokuset nå i større grad blitt

endret til finansiell suksess og brukertall på tjenester. I henhold til Goal Contents Theory, vil dette økte fokuset på ytre mål, lede til lavere motivasjon og trivsel (Ryan & Deci, 2018, s. 272-292).

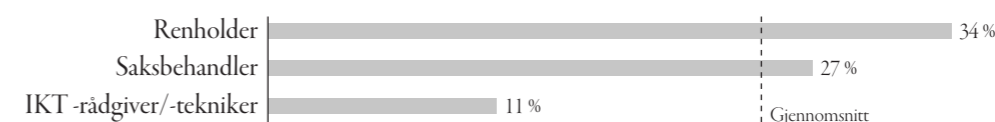
## 5.5 Sammenstilling resultat

Her har vi laget en graf som sammenstiller resultatene fra de ulike intervjuobjektene oppfattelse av egen autonomi (figur 13). Poengscoren brukt på Y-aksen, er totalsummen de ansatte ga seg selv på Likert-skalaen, sortert etter organisasjonen de jobber i. X-aksen er SSBs kartlegging av jobbkontroll hos ulike yrkesgrupper. I denne undersøkelsen har de innhentet data fra de respektive yrkesgruppene på fire ulike spørsmål vedrørende deres grad av jobbkontroll, de omhandler muligheten til å påvirke beslutninger, samt bestemme jobbutførelse, arbeidstempo og arbeidsoppgaver (SSB, u.å.). Spørsmålene tilsvarer dataene benyttet av Nasjonal overvåking av arbeidsmiljø og -helse (NOA) til å måle jobbkontroll.



Figur 13: Sammenstilling av resultat med foreslått sammenheng mellom autonomi og jobbtfredshet (Clausen et al., 2022). Tall fra SSB for utvalgte næringsgrupper som tilsvarer organisasjonene (Helse- og sosialtjenester, Off.adm., forsvar, sosialforsikring og Informasjon og kommunikasjon) (SSB, u.å.).

Her har vi brukt kategorien “Informasjon og kommunikasjon for IT-konsulentene, “Off.adm., forsvar, sosialforsikring” for de NAV-ansatte (underkategorien trygdeordninger underlagt offentlig forvaltning inngår her) og “Helse- og sosialtjenester” for renholderne. Den siste kategorien, har vi valgt basert på at jobbverdagen til renholderne stemmer bedre overens med denne kategorien, enn kategorien de selv faller inn under i SSBs næringsgruppering. På grunn av manglende tilgang på innsyn i datagrunnlaget til de ulike yrkesgruppene, har vi sett oss nødt til å benytte oss av hovedkategoriene, ikke data på enkelt-næringsnivå. Vi har videre krysset verdiene fra SSB med tall fra NOA, som har tilgang på dataene på yrkesgruppe-nivå (grad av jobbkontroll per yrke fremstilt i figur 14) (NOA, u.å.). NOAs fremstilling viser tallene motsatt vei, der de oppgir hvilken andel av de ansatte, innenfor en gitt yrkesgruppe, som oppgir å ha “lav grad av jobbkontroll”. Samlet sett underbygger disse dataene organisasjonens plassering basert på objektiv autonomi vist i figur 13.



Figur 14: Oversikt over prosentvis manglende grad av jobbkontroll, tall fra Nasjonal overvåking av arbeidsmiljø og helse (NOA, u.å.).

Oppsummert, klarer vi ikke å se sammenhengen som foreslås i litteraturen (for eksempel: Clausen et al., 2022; Dettmers & Bredehöft, 2020; Rydstedt et al., 2006). Som vi har vært inne på i avsnittene “ønsker og jobbtfredshet”, er det en tydelig sammenheng mellom jobbtfredshet og opplevd autonomi. En presis forklaringsmekanisme som belyser denne sammenhengen, mener vi ikke fremgår av teoriene. Vi mener at teoriene i varierende grad evner å forklare funnene våre, hvor Vitamin Model utpreger seg som den mest egnede, da den i størst grad hensyntar individuelle variasjoner. Samtidig vil forklaringsmodellen foreslått i selvbestemmelsesteorien, til en viss grad klare å belyse sammenhengene vi har funnet. JDR-modellen har vesentlige styrker i hvordan samspillet mellom jobbressurser og -krav påvirker jobbprestasjon, men klarer ikke å integrere virkningen av underliggende faktorer i stor nok grad. Styrkene og svakhetene i teoriene belyses videre i diskusjonen.



## 6. Diskusjon

### 6.1 Teoriene er egentlig veldig like- spesielt etter oppdateringene

Etter å ha gått gjennom de forskjellige teoriene, er det påfallende hvor like de egentlig er- spesielt med tanke på at de i utgangspunktet fremstilles som veldig ulike. Grunnleggende handler teoriene om forskjellige perspektiv for hvordan man kan kartlegge ulike faktorer som påvirker jobbtillfredshet, som jobbprestasjon, trivsel på arbeidsplassen og hvordan man motiveres. Mer spesifikt måler JDR jobbprestasjon som et resultat av jobbressurser og jobbkrav, Vitamin Model ser på forholdet mellom jobbkarakteristikk og trivsel, mens selvbestemmelsesteorien omhandler motivasjon og herunder hvordan ytre og indre motivasjon påvirker individet. Felles for alle teoriene, er at enderesultatet, om det er grad av autonomi, motivasjon eller prestasjon, kan brukes som en indikator på hvor fornøyde de ansatte er i jobben sin. Som vi har vist til, vil det være en relasjon mellom autonomi, indre motivasjon og jobbtillfredshet (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 70). At teoriene har endret seg og utviklet seg til å bli mer like, har sin naturlige forklaring i at de har sitt opphav på et tidspunkt hvor eksisterende litteratur var mer begrenset. Det har siden den gang vært en rivende utvikling innen psykologi- og motivasjonsfeltet, som igjen tilfører mye av kompleksiteten innen autonomi, men styrer samtidig alle teoriene i samme retning.

#### Utviklingen til teoriene

- Fra sitt utgangspunkt, har samtlige av de benyttede teoriene, gjennomgått ulike endringer: JDR har gått fra å være en tofaktors-modell der balansen mellom jobbressurser og jobbkrav skaper det organisatoriske utfallet (resultatet), til å bli utvidet med individuelle faktorer som positiv- og negativ job crafting og personlige ressurser. Videre bunner resultatet nå ut i jobbprestasjon fremfor organisatorisk utfall, og vitner således om modellens økte fokus på den enkeltes prestasjon, fremfor organisasjonen under ett.
- Selvbestemmelsesteorien har med tiden utviklet et solid teorifundament, hvor en stor mengde forskning med fokus på selvbestemmelsesteorien har blitt gjort. Dette har både utviklet og utvidet forklaringsevnen til teorien, samt forståelsen av den. Det er ikke presentert en helhetlig modell til å forklare direkte årsakssammenhenger mellom autonomi og indre motivasjon, som videre leder til trivsel. Det nærmeste vi kommer er miniteorien organismic integration theory (OIT), som egentlig oppsummerer store deler av selvbestemmelsesteorien, uten å foreslå en bastant sammenheng.
- Vitamin Model har gått fra å ha tre jobbkarakteristikk med en konstant virkning og seks med en avtagende virkning, til å nå inneha seks med konstant virkning- hvorpå alle er enten nye, eller omdefinert. I tillegg legger den tilhørende litteraturen til at egentlig er behovene i så stor grad individuelle, at hvorvidt mer av den enkelte karakteristikken

har positivt virkning eller ingen effekt, kommer helt an på situasjonen. Dette hensyntar kompleksiteten i det hele, hvor det ikke går an å skjære alle over en kam, men gir samtidig modellen mindre slagkraft da alle vitaminene vil ha ulike virkning, på ulike personer. Altså har hver medarbeider egne individuelle modeller, hvor alle jobbkarakteristikken gir en individuell respons.

### De tre teoriene som forklaringsmodeller, og funn fra intervjuer

#### *Selvbestemmelsesteorien*

Selvbestemmelsesteorien klarer i varierende grad å forklare de resultatene for opplevd autonomi som vi har funnet i resultat. Ettersom selvbestemmelsesteorien handler om indre motivasjon, behandler litteraturen sammenheng mellom autonomi og trivsel på et annet plan, hvor koblingen er å se på det gjennom indre motivasjon. Graden av autonomi i jobben til den ansatte, tas opp som et basalt behov, hvor resten av modellen handler om hvordan den ansatte motiveres, og hvordan dette igjen legger opp til en autonom inngangsvinkel til jobbhverdagen. Ved å fokusere på at de tre basale behovene som komplementære, der du ikke kan kompensere behovet for tilhørighet med økt autonomi eller kompetanse, mener vi teorien peker i retning av at du ved å "måle autonomi" også måler opplevelsen av tilhørighet og kompetanse. Dette vil lede til at man istedenfor måler trivsel, som en total av de tre basale behovene, fremfor å måle autonomi ene og alene. Modellen tar kun utgangspunkt i subjektiv opplevelse av situasjonen, uten å ta inn objektive kvaliteter ved jobben. Dette gjør at man i stor grad utelukker rammebetingelsene og de faktiske kravene, og kun ser på den enkeltes inntrykk og fortolkninger av jobbhverdagen. Som et resultat av dette, starter alle organisasjonene "likt", uten at man forhånds rangerer noen jobber som bedre enn andre, basert på objektive kriterier. Dette subjektive fokuset, er en styrke ved modellen, da den ved å utelukke objektivitet, anerkjenner viktigheten av personlighet og at behov og opplevelse i høyeste grad er varierende: Noe en person anser som en kjedelig jobb, vil for andre være en drømmejobb. Dette legger opp til at den ansattes forventning til jobben er svært avgjørende for hvordan deres situasjon oppleves, som er et sentralt moment vi senere vil komme tilbake til.

Tolkes selvbestemmelsesteorien der imot, med hovedvekt på autonomi som et basalt behov, der mer er bedre, vil man i større grad inkludere autonomi fra et objektivt ståsted. Dette synet vil i henhold til flere forskere (for eksempel: Clausen et al., 2022; Dettmers & Bredehöft, 2020), innebære at man forventer en lineær sammenheng mellom autonomi og trivsel. Sistnevnte sammenheng, er ikke forenelig med funnene våre. Slik vi ser det, vil det å argumentere for en lineær sammenheng i selvbestemmelsesteorien, vitne om

at man underspiller Causality Orientation Theory (COT). Denne miniteorien tilfører selvbestemmelsesteorien et fokus på individuelle forskjeller i hvilken tilnærming den enkelte har til arbeidsoppgavene, som gjenspeiler deres ønske om hvorvidt de foretrekker å bli styrt eller ikke, i jobben sin (Ryan & Deci, 2018, s. 219-220). Den gjengse oppfatning, er at folk ønsker å være autonome og bli minst mulig kontrollert, stemmer ikke, da mange setter pris på mangel på ansvar og det behagelige ved å bare lyde ordre. COT vil derfor i seg selv argumentere for at man ikke kan konkludere med at selvbestemmelsesteorien viser en lineær sammenheng mellom trivsel og autonomi, da dette tilsier at alle ønsker mest mulig selvstyre i egen jobb. Det sagt, selv om selvbestemmelsesteorien her anerkjenner individuelle variasjoner når det kommer til autonomi, er det lite som tyder på at teorien gjør koblingen at autonomi også har negative aspekter ved seg. Forfatterne tolker ønsket om å begrense selvbestemmelse i jobben som utelukkende ulike tilnærminger til arbeidsoppgavene, ikke at disse ønskene kan baseres på en individbetinget aversjon mot ansvar og andre forpliktelser, som er direkte koblet mot mer autonomi. Vi mener at sistnevnte tolkning av situasjonen i større grad forklarer sammenhengene vi har sett. Alt i alt, synes vi selvbestemmelsesteorien har en god forklaringssevne som hensyntar de fleste faktorene. Vi setter heller spørsmålsteget ved andres forståelse av teorien, da de ikke virker å ha benyttet hele teorigrunnlaget når de påstår at selvbestemmelsesteorien postulerer en lineær sammenheng mellom autonomi og trivsel.

#### *JDR*

Forskere mener også at JDR forventer en lineær sammenheng mellom autonomi og trivsel (se: Clausen et al., 2022; Dettmers & Bredehöft, 2020). Denne litteraturen plasserer autonomi ene og alene som en jobbressurs, der økning av ressursen skal lette på presset fra jobbkravene. Riktignok anerkjenner JDR i større grad hvordan personlighet spiller inn som en modererende effekt, med sin siste oppdatering (Bakker et al., 2023, s. 37). Tanken er at personlig egenskaper inngår i teorien og skal individuelt variere effekten av de forskjellige jobbressursene og jobbkravene, men belyser ikke at ressursen kan for noen oppleves som et krav. Tankegangen at jobbressursen autonomi ses på med utelukkende positivt fortegn at modellen er i strid med resultatene våre, der flere intervjuobjekter skisserer autonomi som et jobbkrav i henhold til JDR-modellen.

#### *Vitamin Model*

Vitamin Model, med sin foreslåtte krumlinjede sammenheng mellom autonomi og trivsel, er teorien som best kan forklare manglende sammenheng mellom trivsel og deres autonomi knyttet til stillingen: Ved å løfte personlighet som en avgjørende faktor, evner modellen å forklare resultatet der noen arbeidere med objektivt sett lav autonomi, kan oppleve denne

som tilfredsstillende. Dette stemmer godt overens med funnene våre, hvor vi tydelig ser store forskjeller i behov og ønske om autonomi. Ikke bare viser teorien at autonomi vil ha en negativ effekt ved for høyt "inntak", men også at selv ønskede jobbkarakteristikker vil nå et tak. Dette er i strid med andre teorier, som ikke problematiserer at man kan få for mye av noe positivt, hvor dette kun fremstilles som "jo mer, jo bedre." Vitamin Model introduserer altså både at ressurser som andre teorier anser som positivt, som for eksempel autonomi, vil være negativt i store mengder, men også at jobbkarakteristikker som også i Vitamin Model anses som bra, vil nå et plata.

### Jo mindre konkret, jo bedre

Etter vårt skjønn, er de to teoriene som best forklarer funnene fra resultat, selvbestemmelsesteorien og Vitamin Model. Disse anerkjenner i størst grad kompleksiteten i tematikken, men er samtidig de teoriene som er minst bastante hva gjelder å peke på en årsakssammenheng. Videre mener vi dette er et resultat av kompleksiteten omkring autonomi, hvor ingen av faktorene som dras inn i ulike teorier er "feil"- snarer heller at jo mer modellen greier å fange opp av kompleksitet, jo mer nøyaktig er den. Samtidig vil innlemming av all kompleksitet, gjøre at teoriene vil gå mer fra å være et "produkt", til å bare være en oppsummering av all relevant litteratur. Dette er gjeldende for både selvbestemmelsesteorien og Vitamin Model, og da spesielt førstnevnte. JDR på sin leder av det stikk motsatte, der det presenteres en modell for årsak-virkning, men forfatterens forsøk på å skape en enkel to-faktorsmodell, gjør at den ikke fanger kompleksiteten.

## 6.2 Våre funn og tanker

### Problematikk ved forskningen

Vi opplever også at en del av litteraturen som benyttes for å påvise en sammenheng mellom autonomi og jobbtildfredshet i teorien vi har tatt for oss, har åpenbare svakheter. I forskningsartikkelen til Dettmers og Bredehöft, benyttet de et nettspørreskjema som inntakskriteria for å inngå i databasen de hentet utvalget fra (2020, s. 4). Allerede her kan de utelukke en rekke mennesker, som av ulike årsaker ikke ønsker eller gidder å svare på spørreundersøkelsen. Selv om det kan være mange grunner til dette, er det nærliggende å tenke at de ubevisst tukler litt med utvalget og sorterer på grad av indre motivasjon, samt andre faktorer som gjerne kobles opp mot temaet de tar for seg. Vesentlig mer alvorlig, er at et inntakskriteria for utvalget, var krav om høyere utdanning (Dettmers & Bredehöft, 2020, s. 4). Her ekskluderes ansatte, som etter vårt skjønn, vil ha et annet behov og annen opplevelse av autonomi. Etter gjennomgang av teori og gjennomføringen av intervjuer, opplever vi

at nettopp høyere utdanning er et trekk ved individer som har ønske og mål om vesentlig autonomi i fremtidig jobb. For vår del, ville samme eksklusjon vært at vi fjernet renholderne fra utvalget, som igjen står for store deler av det som ikke kan forklares i lys av eksisterende antagelser om autonomi. Videre blir det misvisende å benytte dette datasettet til å gjøre betraktninger om hvordan andre enn kun høyere utdannede individer, opplever autonomi.

### Negative aspekter ved autonomi

Som vi har vært inne på ovenfor, sliter folk flest, men også litteraturen, med å anerkjenne de negative aspektene ved autonomi. Store deler av teorigrunnlaget vi har benyttet, virker å aldri helt ha fokusert på koblingen at autonomi alltid vil ha en kostnad. Når det kommer til intervjuobjektene, er det mye som tyder på at det kan være vanskelig å se koblingen mellom friheten og denne kostnaden. I noen tilfeller anerkjenner allikevel de ansatte selv at deres frihet har en pris. Dette ser vi i utsagnet til IT-konsulenten Ole, hvor han beskriver at friheten i hans stilling kan oppleves å bli brukt mot han: de økte forventningene til hva han leverer, stiger i takt med friheten hans, uten at ledelsen anerkjenner at friheten allerede er forpliktende. I tillegg ønsket ikke renholderen Kjersti å fortsette som koordinator etter prøvetiden, med begrunnelsen "Det [jobbsituasjonen] er mye bedre uten ansvar!". Hennes kollega Sigrid, forteller åpenhertig om hvor mye hun setter pris på å bli styrt og bli fortalt nøyaktig hva hun skal gjøre- "Det passer meg perfekt!". Dette belyser tanker og synspunkt vi opplever er representative for flere av intervjuobjektene, men hvor de oftest formidles mer diffust, uten samme direkte kobling.

Utover dette, ramser flere intervjuobjekter opp det vi tolker som både positive og negative aspekter, bare adskilt, uten å nødvendigvis se at de er koblet sammen: Både Lukas og Ludvik har gjort en overgang til NAV fra tilsvarende jobber, som et ledd i få mer fritid og jobben litt mer på avstand. Renholdernes ledere ønsker å tilby de ansatte mer autonomi, med tanken om at dette er utelukkende positivt. Som da ledelsen tilbød de ansatte å organisere og planlegge egne vaskeområder, for å gi dem mer medbestemmelse. Dette var ikke ønskelig fra de ansattes side, da de opplevde at denne friheten kom med en forpliktelse.

Samme tendenser ser vi hos lederen til IT-konsulentene, som maler et bilde av ansatte med stor frihet til å styre egen jobbhverdag. Denne friheten bli det derimot satt betenkeligheter ved fra de ansattes side, hvor de ikke opplever den som udelt positiv. NAV-ledelsen gir Sofie en uformelt høyere stilling, hvor de utviser betydelig tiltro og respekt for hennes kompetanse. Rent karrieremessig vil dette kunne sees på som positivt for Sofie, men gjør også jobben hennes mer utfordrende, og gir utslag i lavere trivsel. Vi opplever i denne sammenheng Arbeidsforskningsinstituttets omtale av autonomi som en "individuell ansvarliggjøring" og

“privatisering av stress”, som svært treffende (Drange et al., 2022, s. 34). Med dette sier de at ledelsens ønske om å tildele ansatte stor grad av autonomi - som ikke engang nødvendigvis er ønskelig fra den ansattes side – egentlig medfører en ansvarliggjøring av vedkommende på individnivå, vedrørende et anliggende som ofte burde vært løst på ledelsesnivå. Dette står i sterk kontrast med den generelle forståelse av autonomi, som ofte skal representere en større frihet. Generelt, er det gjennomgående at ledelsen vi har intervjuet, ser på de ansattes potensielle autonomi med positivt fortegn, men at de ikke tar med de negative sidene med i betraktningen.

### **Autonomi kommer med et krav**

Som utgangspunkt, kan man si at autonomi alltid vil komme med et krav: En leder får mer makt og høyere lønn, men får samtidig økt ansvar, personalansvar og en rolle som fordrer en tilgjengelighet og tilstedeværelse. Videre kan dette føre til mindre tydelige skiller mellom jobb og fritid, både ved at man må jobbe og bli kontaktet utenfor vanlig arbeidstid, men også at man tar med seg jobbrelevante utfordringer inn i fritiden. I tillegg vil inngangen til mye autonomi ofte være at man er svært kompetent, i form av utdanning, kurs og erfaring (NOA, u.å.). Alle disse elementene krever en betydelig egeninnsats, som for noen er såpass krevende at de finner det mer ønskelig å ikke “betale prisen”. Dette ser vi tydelig hos en rekke av renholderne, som setter stor pris på det tydelige skillet mellom jobb og fritid og ikke er interessert i videreutdanning og ansvar, på tross av at ledelsen legger opp til det. Ønsket om tydeligere rammer ser vi hos Lukas og Ludvik, som ønsker å gi slipp på objektiv autonomi for å lette egen jobbhverdag, med tilhørende reduksjon i jobbkrav. Fra Ludvik kommer dette til uttrykk i sitatet hvor han avslutningsvis sier han har blitt en “rutinemann”, som forklaring på hvorfor han ønsker tydeligere rammer. NAV-ansatte Sofie, blir grunnet nedbemanning og hennes kompetanse, en svært sentral og dyktig støttefunksjon for andre ansatte i NAV. Dette resulterer i en mer utfordrende og travel jobbhverdag, med flere ansvarsområder. Selv uttaler hun at hun trives i en hektisk jobb hvor det skjer mye, men at hun savner å ha noen til å avlaste henne og dempe presset fra jobbkravene. På mange måter har Sofie fått en ekstra autonomi som hun aldri ønsket, men sitter samtidig igjen med kravene autonomi medfører. For hennes del er kravene mer ansvar, forpliktelse, mer jobb utom kjernetid og det å alltid være tilgjengelig.

### **Upresis definisjon av autonomi**

Vi mener at noe av grunnen til at vi har ulike funn og at teoriene ikke oppleves å være særlig treffende, kan skyldes selve definisjonene av autonomi som benyttes. Det er gjennomgående at autonomi omtales i litt for positive ordlag, som ikke hensyntar de negative aspektene ved det (se: Hackman & Oldham, s. 258; Morgeson & Humphrey, 2006, s. 1323). I tillegg blir

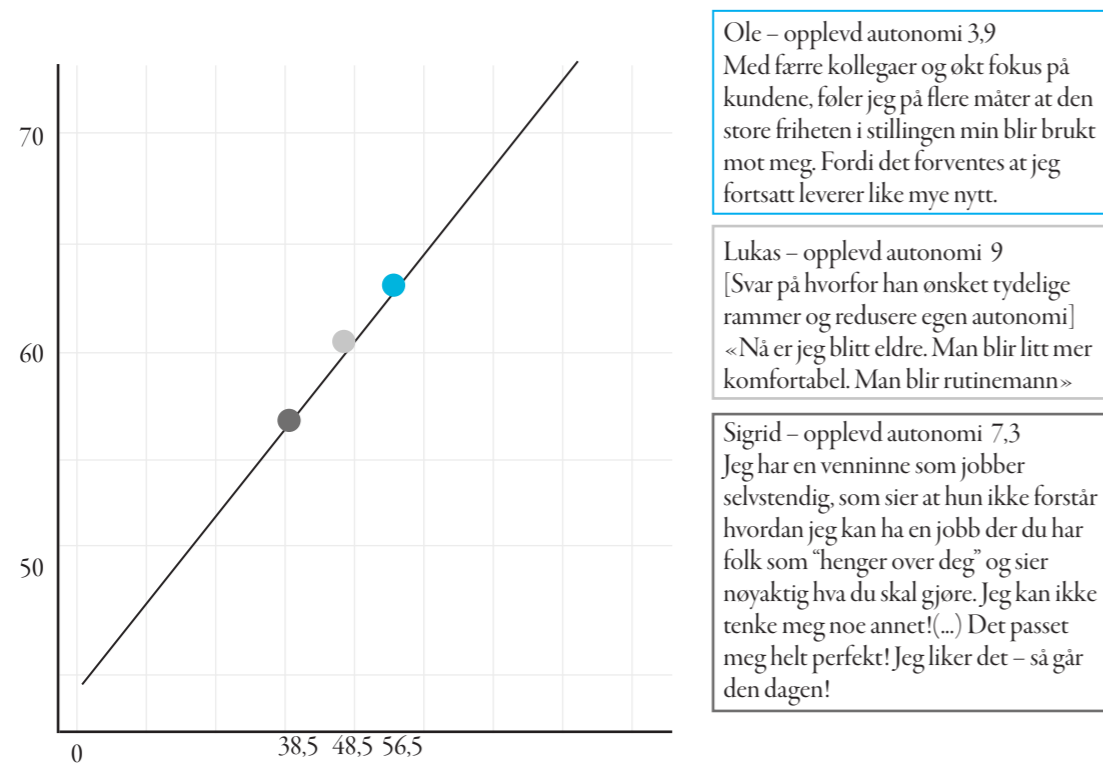
det kun lagt inn objektive premisser for hva som er “ønskelig autonomi”, uten noe regulerende element som ivaretar personlige preferanser. De fleste spørsmålene som gis for å kartlegge ansattes autonomi, handler om i “hvilken grad” de kan påvirke og bestemme, uten å stille spørsmålsteget med hvilken grad som egentlig er ønskelig for den enkelte (NOA, u.å.). Som eksempel, er SSBs spørsmål som NOA bruker for å kartlegge selvbestemmelse: I hvilken grad kan du påvirke beslutninger og i hvilken grad kan du bestemme utførelse, tempo og arbeidsoppgaver. Det samme gjelder spørsmålssettet brukt av Clausen et al. (2022), der det ble undersøkt om det er en lineær sammenheng mellom autonomi og trivsel. Spørsmålene som brukes gjør det tydelig at de er valgt med en antagelse om at alle medarbeidere ønsker mer autonomi. Dette er spesielt problematisk med tanke på hvor mye subjektive føringar som legges for hva som faktisk er ønskelig for den enkelte.

### **Svalund – å velge seg jobb**

Autonomi i jobben, har flere dimensjoner. På den ene siden kan man se på autonomi som grad av selvbestemmelse og frihet i selve jobben. Samtidig, kan man i tråd med Svalund, også anse selve valget av jobb som et tegn på autonomi (2003, s. 88). Som nevnt, vil ethvert valg man fatter medføre en ytterligere innskrenkning av valgmuligheter (Svalund, 2003). Dette gjelder om man har jobb som toppleder eller sitter i kassa på en dagligvarebutikk. Problemet er at en del av litteraturen, belyser kun de negative aspektene og hva man går glipp av, uten å anerkjenne at det å begrense egne muligheter ved å fatte et valg, også er en tydelig presisering av hva man ønsker og ikke ønsker. Med andre ord kan et valg fungere som et effektivt skjold mot det man ønsker å skåne seg mot. Renholdere ønsker ikke autonomien og tilhørende ansvar, til en toppleder, på samme måte som den samme topplederen vil føle seg begrenset i jobben som renholder. For enkelte er autonomi å sitte på hjemmekontor akkurat når man skulle føle for det, mens for andre føles det som autonomi å slippe å bli vurdert og overvåket i utførelsen av arbeidet sitt. For noen er det å bestemme over hva de skal gjøre, helt avgjørende, mens for andre vil det bare oppleves som en frihet at de har andre til å gjøre det og det å slippe å ta så mange valg. Her opplever vi at Svalund i større grad greier å fange autonomiens rekkevidde ved å se på begrepet et ledd ut- ikke bare som frihet, men også hvordan friheten oppfattes (Svalund, 2003, s. 89). Argumentasjonen gir også intuitiv mening, da vi opplever at folk selv søker seg til jobber med ønsket forhold mellom frihet og kontroll, heller enn at de tar en jobb med mål om å utvide autonomien mest mulig innenfor stillingen.

### Folk velger jobb med tilhørende autonomnivå

At det vises til en positiv sammenheng mellom autonomnivå og trivsel, tolkes feilaktig som at jo mer autonomi, jo bedre. Vi mener at det egentlig handler mer om at folk i stor grad selv velger hvor de ønsker å jobbe, med utgangspunkt i tilhørende autonomnivå. Denne slutningen, bygger på at man anerkjenner at autonomi ikke er utelukkende positivt. At man plasserer seg selv, vil si at man egentlig posisjonerer seg selv på denne grafen (figur 15).

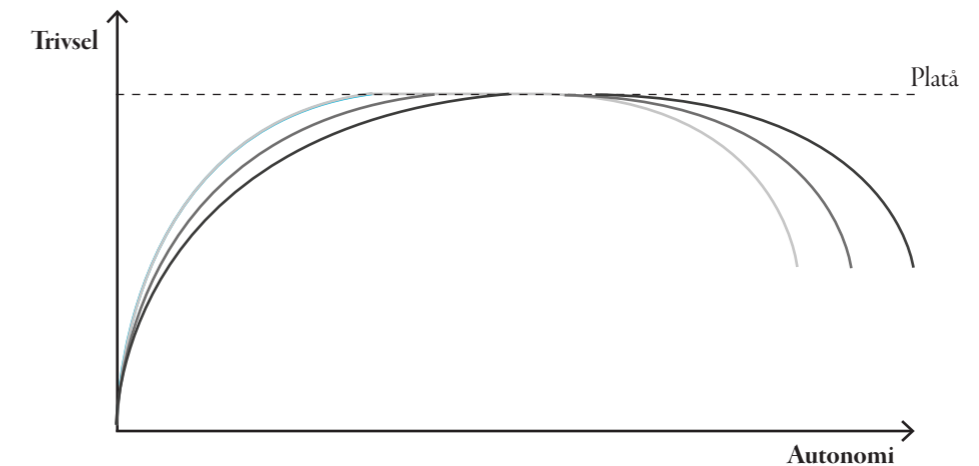


Figur 15: Figuren viser manglende sammenheng mellom objektiv autonomi og jobbtillfredshet, basert på Clausen et al. (2022, s.401). SSB-tall vises på X-akse.

Som vi ser av grafen, må dette må ikke forveksles med at den enkelte vil oppleve mer trivsel om de fikk mer autonomi. Snarere tvert imot, vil mange oppleve mer objektiv autonomi som noe negativt, da de har posisjonert seg der de har av en grunn. De ønsker rett og slett ikke mer autonomi, eller rettere sagt: de ønsker ikke kostnadene de opplever denne ekstra autonomi medfører. Disse varierende ønskene for autonomi er bakgrunnen for ulike kurvene fremstilt i figur 16.

At folk plasserer seg selv, er i tråd med Svalunds argumentasjon om at autonomi "(...) i sterk grad dreier seg om selvrefleksjon, og forståelse av egne muligheter og valg ut fra et sosialt ståsted (Svalund, 2003, s. 88). Oversatt til Vitamin Model, kan vi si at de allerede har nådd et platå for ønsket autonomi, og alt utover dette vil bare ha negativ effekt. Dette kan tenkes å

være tilfelle da sykehuset opplevde liten interesse for deres initiativ til at renholderne kunne ta mer ansvar- de ansatte var allerede tilfredse med hvordan jobbhverdagen var og ønsket ikke ytterligere medbestemmelse. Samtidig stemmer det overens med funn fra intervjuene, hvor samtlige "hypotetisk ønskede jobber", var jobber med samme grad av autonomi som jobben de allerede har.



Figur 16: Varierende individuelle preferanser for autonomi. Basert på Vitamin Model (Warr, 2011, s.96)

At personer plasserer seg selv i jobber med ønsket autonomnivå, betyr ikke nødvendigvis at alle ansatte innehar ønsket autonomi i nåværende jobb: Autonomi er ofte et resultat av erfaring og kompetanse, og man vil derfor ofte starte sin arbeidskarriere på "bunn i hierarkiet" med tilhørende lav grad av autonomi. Her vil personer som ikke er fornøyd med arbeidssituasjonen, ofte benytte seg av de utviklingsmulighetene som er tilgjengelige for dem der de jobber, finne seg ny jobb eller oppsøke kompetanse eksternt for å kvalifisere til andre jobber med høyere grad av autonomi. Det er nærliggende å tenke at man i disse tilfellene betrakter arbeidet som en "karriere" eller "et kall", ikke bare "en jobb", og derfor ønske å utvikle seg (Seligman, 2007, s. 173). Dette ser vi hos lederne på sykehuset, som tidligere selv har vært renholdere, men benyttet seg av kurs og utdanning internt og eksternt, for å "stige i gradene". Andre unntak er i situasjoner hvor den ansatte ikke har friheten til å posisjonere seg selv, av ulike grunner. Eksempler på dette kan være innvandrere med høyere utdanning, men som ofte blir diskriminert i jobbmarkedet, eller at man har andre utfordringer i livet som er mer prekære, hvor hele jobbsituasjon bli sekundær og redusert til å kun være en inntektskilde.

### 6.3 Avgjørende individuelle forskjeller

Hvorvidt alle disse kravene autonomi resulterer i, oppleves som negative eller ei, kommer helt an på den enkelte ansatte. Akkurat dette viser hvor komplekst temaet er og at det ikke finnes en felles oppskrift, hugget i sten, for hvordan ledelsen skal forholde seg til behandling av ansatte. Som vi har sett gjennom denne oppgaven, er faktorer som blant annet bakgrunn, kultur, personlighet, alder, erfaring, hvilken fase man er i livet, ambisjonsnivå og grad av kompetanse og om man er ytre- eller indre motivert, alle delaktige i å bestemme hvilken grad av autonomi den ansatte foretrekker. I tillegg har jobben helt ulik betydning og rolle i livene til folk, som igjen gjør at man har helt ulike innfallsvinkler for hvorfor man har den jobben. Her har vi sett tydelige forskjeller hos intervjuobjektene våre: for noen er jobben mest av alt et instrument for å få penger nok til å leve, for andre noe de brenner for, en plass de får utfolde og realisere seg selv eller en viktig sosial møteplass. Hvor man plasserer seg her, kan si mye om hvilke forventninger man har til jobben og hvordan man motiveres. Sånn sett kan man si at dette illustrerer at temaet er for komplekst til å anvende modeller målrettet, og at dette således fritar ledelsen litt for ansvaret for å gi ansatte autonomi, da de vanskelig kan tilpasse dette til hver enkelt. I tillegg vil en del ansatte kun se på det som negativt å få autonomi (og tilhørende kostnad) "tredd ned over hode," uten å selv ha etterspurt dette.

#### Hvordan man ser på jobben

En annen måte å se på ambisjonsnivå, er å se det i tråd med hva Seligman kaller forskjellen mellom å ha "en jobb, en karriere eller et kall" (2007, s. 173). Hvilken tilnærming man har til jobben vil være forskjellig på individnivå, ikke bare på typen stilling. Det vil derfor være ulike tilnærming innad i samtlige organisasjoner vi har vært i kontakt med. "Kallet" vil her fungere som en enorm buffer-effekt, der denne indre motivasjonen gjør at man er selvgående og demper effekten av andre påvirkninger fra jobben. Om man der imot ser på jobben som en "jobb" eller "karriere," kan man være mer "følsom" for ytre motivasjon, da lønn og anerkjennelse inngår som det. At en jobb ses på som "karriere" ekskluderer på ingen måte at man kan være indre motivert, men vi opplever at typiske karrierejobber, bruker vesentlig grad av ytre belønning for å incentivere ansatte. Utfordringen er da at det ytre fokuset kan legge en demper på indre motiverte ansatte ved at det tar fokuset bort fra den genuine drivkraften som opprinnelig fikk vedkommende inn i jobben. I så måte kan fort kompetente personer i karrierepregede og høyt verdsatte stillinger ende opp i en hedonistisk tredemølle (Diener et al., 2006) – hvor mye vil ha mer, uavhengig av deres opprinnelige motiver. Dette jaget etter mer vil således kun flytte minstekravet, uten at man blir mer tilfreds, og gir kun en constant effect (ref. Vitamin Model). Eller, sagt med Seligmans ord: enhver jobb kan bli et kall, og ethvert kall kan bli en jobb (2007, s. 173).

### Forventninger

Den drøftede individuell variasjon i ambisjoner og hvordan personer relaterer seg til jobben, i kombinasjon med andre faktorer, vil skape ulike forventninger til jobben. Vi har tidligere etablert at en måte å få innpass til jobber med høy grad av autonomi, er utdanning. Utdanningsnivå kan ikke i seg selv avgjøre hvordan man betrakter jobben sin, men det kan legge føringer for hvilke forventninger man har til den. Har man brukt mye penger og mange år av livet sitt på å fullføre en utdanning, er det naturlig å tenke at man stiller høyere krav til kvaliteten på prosessen og sluttproduktet, samt det å kunne bruke seg selv i jobben, men også hva man får i retur for sin innsats. Ofte er det nok en kombinasjon av ulike faktorer, hvor man med høye forventninger til grad av autonomi også vil ha følerne ute for når jobbhverdagen ikke står i stil med forventningene, men også at ledelsen (og samfunnet generelt) ikke fullt ut anerkjenner de negative aspektene ved autonomi.

### 6.4 Legitimering av ledelsen og ledelsens rolle

Vi mener, basert på funn fra intervjuer og litteraturen, at man heller bør overlate utvikling av egen autonomi til de ansatte, og at ledelsens oppgave er å legge til rette for at ansatte kan utvikle seg etter eget ønske – noen ønsker mer autonomi og aksepterer kostnaden som følger med, andre ikke. Det som derimot er en ledelsesutfordring, er å styre på en fornuftig måte som anerkjennes av de ansatte.

#### Legitimering av ledelsen

Som et ledd i dette, inngår ledelsens evner å tilpasse ansattes forhold mellom jobbkrav og -ressurser til å være innenfor rimelighetens grenser. Dette fordrer at det anerkjennes at autonomi ikke er utelukkende positivt, samt at ansattes grunnleggende, psykologiske behov må tilfredsstilles. Dette er det Svalund omtaler når han ser på skillet mellom frihet og autonomi, hvor han trekker frem legitimitet hos lederen som essensielt for at de ansatte skal finne seg i å bli ledet (Svalund, 2003, s. 89). At styringen legitimeres vil si at den oppleves som riktig og rimelig av de som utsettes for den, og vil videre redusere de ansattes behov for å "blande seg inn". Også mål og sluttprodukt må legitimeres. Oppleves målet som ytre bestemt og satt vil dette i mindre grad legitimeres og oppfattes riktig av den enkelte medarbeider. Dette ser vi hos renholderne, som setter sin lit til ledelsen og anerkjenner at deres styring er effektiv og velbegrunnet. Hos IT-konsulentene og de NAV-ansatte, ser vi at målene ikke i like stor grad tilfredsstillende de ansattes ønsker. NAV-kontoret får "tredd" mål og føringer ovenfra, der den enkelte avdelingen ikke beholder sin individualitet, på samme måte som de ansatte også bare blir en enkel brikke i det store maskineriet. Manglende innvirkning på målstyring

og målsetting, handler derfor ikke om at de er uenige i målsetningene, men heller om distansen mellom dem selv om målet, hvor deres bidrag og påvirkning forsvinner i helheten. Dette setter store krav til at man er indre motivert, da de opplever lite ytre stimuli for å skape prestasjon. IT-konsulentene føler i varierende grad at målene er korrekte. Hos både IT-konsulentene og de NAV-ansatte, vil den ansattes legitimering av ledelsen og egen tilnærming til jobben være førende for hvordan dette oppleves. IT-konsulenten Ole, opplever dette som et veldig negativt aspekt ved jobben sin, som preger hele oppfattelsen av egen situasjon, mens Kjartan legitimerer ledelsens valg og problematiserer ikke dette.

### Ledelsens rolle

Om man betrakter et arbeidsforhold som en transaksjon mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, vil hver part tilby goder den andre har behov for. Arbeidstaker bidrar med sin arbeidskraft og kompetanse. Arbeidsgiverens motytelse, der imot, reduseres ofte til å handle om penger. Vi tenker at vel så ofte ønsker ansatte anerkjennelse, respekt og tillit, men at det heller er bedriften selv som reduserer dette til å hovedsakelig innbefatte lønn. Basert på funnene fra intervjuene, vil vi argumentere om at det å redusere jobbkravene- øke opplevd autonomi- vil være en bedre tilnærming. Gjennom denne strategien vil man heller begrense den negative påvirkning, der skoen trykker, enn å pøse på med mer av det mange allerede har nok av (forpliktende autonomi og lønn). Førstnevnte forslag vil ivareta indre motivasjon, mens sistnevnte vil kunne dreie fokuset over på ytre stimuli og lokke dem over til den hedonistiske tredemøllen. Dette fordrer da selvsagt at ledelsen er kjent med autonomiens bakside og den ansattes ønsker og behov. Samtidig vil dette vitne om en ledelse som ivaretar sine ansatte og tenker på deres behov, mens det motsatte vil være å bruke dem instrumentelt og ikke anerkjenne basale, ikke-økonomiske behov.

### Begrensningene er førende

Vi har en antagelse om at den opplevde autonomien man kjenner på, handler mer om i hvilken grad man opplever begrensninger i egen autonomi, enn at man verdsetter mulighetene man har. Dette er litt på samme måte som Basic Psychological Needs Theory i selvbestemmelsesteorien, hvor man trenger et minimumsnivå av både kompetanse, autonomi og tilhørighet, for å være tilfredsstilt (Ryan & Deci, 2018, s. 249-250). På tilsvarende vis, er det vanskelig å sette pris på alle godene man har, så lenge det er noe man opplever som begrensende. Dette kan forklare hvorfor vi ser folk med objektivt sett svært mye autonomi, men som allikevel ikke opplever det på denne måten. Et eksempel er Ole, som sett utenfra, har svært mye autonomi, men opplever sin manglende påvirkning på "når", "hvor" og "hvordan det måles" som altoverskyggende. Dette resulterer i at han angir sin autonomi til å være langt lavere enn snittet til renholdere (tabell 1 og 3).

## 6.5 Opplevd autonomi = subjektiv jobbtfredshet

Vi mener at en gjennomgående tendens i både litteraturen og intervjudataen, er hvordan folk er høyst subjektive i sine vurderinger av egen autonomi. Om man ser på litteraturen (For eksempel: Clausen et al., 2022; Dettmers & Bredehöft, 2020; Rydstedt et al., 2006), ser man at de mangler en objektiv vurdering av de ansattes autonomi. De spør de ansatte selv om hvordan de opplever egen autonomi, på samme måte som vi har gjort i våre intervjuer. Vi har av den grunn implementert spørsmål som omhandler den enkelte ansattes trivsel, hvor det er tydelig at grad av jobbtfredshet sammenfaller med angitt grad av autonomi. Med andre ord får vi i vår søken etter å kartlegge hvor mye autonomi den ansatte føler hen har, snarere et innblikk i hvor godt de trives i jobben. Selv om det ikke er noe en-til-en-forhold mellom disse to faktorene, opplever vi at det er en tydelig sammenheng. Det gir sånn sett mening, da personer har et ønsket autonomnivå og dermed trekkes til jobber som karakteriseres av oppgaver som står i stil med dette. At autonomi har forpliktende sider, gjør at en jobb med for mye objektiv autonomi, vil redusere opplevd autonomi. Dette resulterer i at for mye autonomi oppleves negativt. Dette kan forklare hvorfor yrkesgrupper med lav grad av autonomi, (se figur 13 og 14), selv oppgir stor grad av autonomi, samtidig som de gir en muntlig forklaring som ikke henger sammen med poengsummen de selv vurderer autonomien til. I andre enden finner vi yrkesgrupper som utvilsomt har mye mer autonomi enn renholdere, men som allikevel plasserer seg selv lavere.

### I dybden på forskningen

Problemet med at man egentlig aldri bruker et objektivt element, er at det meste av litteratur vi har undersøkt som omhandler dette temaet, benytter samme sviktende logikk i hvordan de viser sammenheng mellom autonomi og trivsel, som også får følgefeil: Vi mener at om man hadde brukte en objektiv vurdering av den ansattes autonomi i jobbsituasjonen, ville man aldri funnet denne lineære positive sammenhengen. Veldig forenklet kan man si at det de egentlig spør om er: "Hvor fornøyd er du med rammebetingelsene i jobben din?", etterfulgt av "Hvor godt trives du i jobben din?". Da valg av yrke legger store føringer for hvilken grad av autonomi man vil få i jobben, gir sammenhengen de finner, mest av alt et svar på om man har valgt en jobb som er forenlig med ønsket autonomnivå.

På den positive siden, gir det å gå i dybden på hvordan litteraturen har funnet disse sammenhengene, egentlig bare mer styrke til våre antagelser. Man kan man stille litt spørsmålsteget over at man ikke har stuset over manglende variasjon i poengscore mellom yrker som helt klart har stor variasjon i grad av frihet. Yrkesgruppen "Produksjon og transport" med andel høyere utdannede på 37,2% angir sin autonomi til å være 59,2, kontra

yrkesgruppen “Kunnskapsmedarbeider” bestående av 76,5% med høyere utdannede, som oppgir en score på 68,4 (Clausen et al., 2022, s. 400). Med visshet om at det er en sammenheng mellom utdanningsnivå og autonomi, skulle denne forskjellen i autonomi, etter vårt skjønn, vært noe høyere. Spesielt om man hensyntar hvor store iboende forskjeller det er naturlig i jobbene som sammenlignes. Dette mener vi er et uttrykk for at man måler opplevd autonomi fremfor den objektive autonomien i stillingen, hvor de ikke tar hensyn til at folk har ulike preferanser.

Forfatterne sier avslutningsvis “To sum up, the findings of our study imply that high levels of job autonomy should not be considered harmful for the psychological well-being of workers” (Clausen et al., 2022, s. 403). Dette mener vi er en helt feil konklusjon å trekke. For det første måler de opplevd autonomi, men tar dette for å være objektiv autonomi, for så videre konkludere med at høye nivåer av autonomi ikke er skadelig. Denne logikken tar ikke høyde for hvordan medarbeidere aktivt velger seg inn i en jobb og tolker autonomnivået etter hvor bra dette sammenfaller med deres ønskede nivå av autonomi. For det andre, gir ikke deres konklusjon mening, da yrkesgruppen “Produksjon og transport”, oppgir høyere generelt velvære enn kunnskapsmedarbeiderne med høyere grad av autonomi. I tillegg, er spørsmålene som brukes for å kartlegge opplevd velvære, spørsmål som er helt adskilt jobben. Totalen av dette gjør at vi opplever konklusjonen fattes på sviktende grunnlag, samtidig som deres egen logikk biter dem litt i halen.

Alt i alt, mener vi at (1) lite dekkende definisjoner av autonomi, får følgefeil (2) ved at man måler opplevd autonomi, men man tror man måler objektiv autonomi. (3) Egentlig måles det altså opplevd autonomi der individer har tilpasset seg i valg av jobb og scorer seg selv høyt, hvor deres opplevde autonomi samsvarer med deres subjektive jobbtilfredshet. (4) På bakgrunn av dette konkluderer litteraturen med at individer vil ha mer. Denne konklusjonen viser våre funn fra intervjuer, samt nøy gjennomgang av litteraturen at ikke er korrekt. Her snakker mange om positive effekter av å ha begrenset autonomi, for så å score seg selv høyt på nettopp autonomi.

## 6.6 Fra opplevd til relativ autonomi

I et forsøk på å anerkjenne det subjektive ved ansattes følelse av autonomi, har deler av litteraturen i større grad tatt inn begrepet “opplevd autonomi”, som vi har sett under flere navn i oppgaven (se: Svalund, 2003; Verhoest et al., 2004). Den opplevde autonomi kan være både høyere og lavere enn objektiv autonomi, ved at man selv i ulik grad greier å utnytte tilgjengelig autonomi og har varierende grad av ressurser, krav og begrensninger. Dette vil igjen enten legge til rette eller begrense. Opplevd autonomi, opplever vi sånn sett som et steg i riktig retning for å kartlegge folks oppfattelse av egen autonomi. Allikevel ser vi at implementering av opplevd autonomi, hvor man korrigerer for faktorer som er med å påvirke objektiv autonomi, ikke klarer å forklare funnene våre. Vi mener derfor at en mer presis forklaringsmodell må til.

### Begrepet relativ autonomi

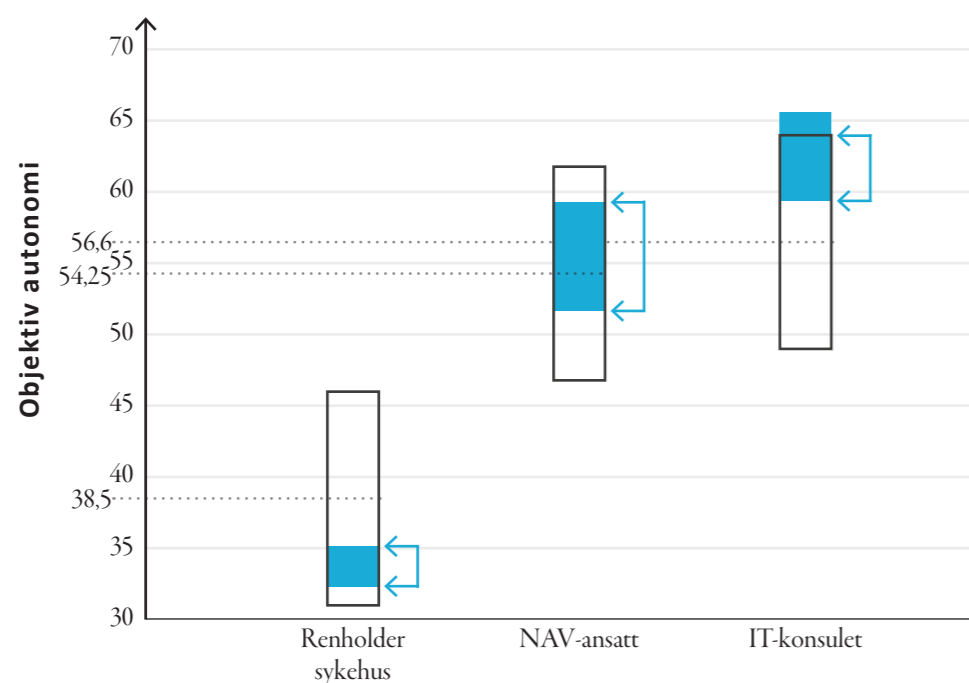
Det som fremskrider som en naturlig følge av vår diskusjon, er at hvorvidt man måler autonomi på et objektivt nivå, eller i form av individets opplevde autonomi, er det forholdet dem imellom som egentlig er sentralt. Man kan altså ikke se på autonomi som middel eller mål, uten å vite hva som er ønskelig fra mottagerens side. Tilpasningen av autonomi må være målrettet og anerkjenne ulike forventninger, grunnbehov og andre individuelle preferanser, som alle er med på å skissere et bilde av den ansattes ønsker. Det som dermed er avgjørende for hvordan ansatte opplever egen jobbhverdag, er deres forventninger i møte med jobbens faktiske krav, hvor avviket mellom disse er det interessante. Vi mener derfor at begrepet “relativ autonomi” er mer treffende: Vi ser her på graden av autonomi den ansatte føler, i sammenheng med hvilke forventninger den ansatte hadde da hen gikk inn i jobben. Som i mange andre sammenhenger, faller man tilbake til den gamle floskelen “alt er relativt” - det samme gjelder i aller høyeste grad behovet for autonomi.

I jussen er forholdsmessighet et viktig tema, der det sies at et tiltak skal stå i forhold til det målet som ønskes oppnådd ved tiltaket. Tiltaket autonomi, mener vi må stå i stil med medarbeiderens mål og ønske om autonomi. Ser man på autonomi som “jo mer, jo bedre”, glipper denne forholdsmessigheten og de individuelle variasjonene legges bort til fordel for en enkel, bastant forklaringsmodell. Et skifte bort fra autonomi som noe absolutt, til noe mer relativt, vil være fordelaktig da de betydelige individuelle forskjellene lettere kan inkorporeres i måten man ser på medarbeiderens behov og ønsker.



Vi mener at en teori må ivareta og anerkjenne følgende aspekter:

- Autonomi har **forpliktende elementer** ved seg. Hvorvidt disse er ønskelige, akseptable eller uønskede, kommer helt an på personlige preferanser.
- **Personlige preferanser** er den mest førende faktoren for ønsket autonomi hos den enkelte. Viktigheten av å hensynta personlige preferanser kan ikke undervurderes. Uansett hvor mye arbeid man legger i å gi sine ansatte mer autonomi, er det helt forgjeves så lenge det ikke er ønskelig fra de ansattes side.
- **Forventningene** nullstilles så lenge jobben står i stil med det man kan forvente. Ansatte vet sånn noenlunde hva de går til når de går inn i en ny jobb. Såfremt jobben står i stil med det man forventer skal inngå i jobben, er man fornøyd. Alt under eller over dette, vil overraske positivt eller negativt.
- **Begrensningene** er førende. Våre funn tyder på at ansatte preges i større grad av det de opplever som begrensende enn hvor mye de verdsetter alle mulighetene de har. Det er sentralt å ta de ansattes ønsker seriøst og legge mer innsats i å ikke skuffe på nedsiden, fremfor å overraske på oppsiden.
- Folk **plasserer seg selv i jobber** med ønsket autonominivå. Dette betyr at det ofte er en grunn til at de ikke søker seg til jobber med høyere grad av autonomi. Dette bør ledelsen hensynta.
- Opplevd autonomi er ofte et utløp for **subjektiv jobbtilfredshet**. Så lenge opplevd autonomi er høy, har man plassert seg inn i en jobb som har et autonominivå som er forenelig med eget ønske om autonomi. Dette gjør igjen at man med stor sannsynlighet har høy grad av jobbtilfredshet.



- Rammebetingelser
- Behov for autonomi
- ↔ Ledelsens mulige handlingsrom

Figur 17: Visuell fremstilling av relativ autonomi. Modellen plasserer ulike yrker basert på deres objektive grad av autonomi oppover Y-aksen. Utover dette inneholder modellen tilgjengelig autonomi i jobb, individuelle behov og ledelsens mulige handlingsrom overfor den ansatte. Hver organisasjon er representert med en utvalgt ansatt.

### Tilgjengelig autonomi i jobb

De tre forskjellige yrkene har en naturlig tilhørende grad av autonomi (høyde på Y-aksen), her representert av tall fra SSB (u.å.). Vi har utvidet "tilgjengelig autonomi" i jobben med 7,5 prosentpoeng i begge retninger for å vise til at denne graden av autonomi i jobben kan tilpasses, innenfor visse rammer. Som eksempel, mener vi at yrket renholder har et nedre og øvre nivå av tilgjengelig autonomi iboende i jobben på henholdsvis 31 og 46 (markert med sort rektangel i figur 17). Vi anser disse grensene til å stemme overens med hvilken grad av autonomi man kan forvente å ha i denne typen jobb. I tillegg støttes poengsummen opp av ledelsens syn på hvilken autonomi renholderne har i jobben (snittscore ledere: 4,6/10). Samme fremgangsmåte er benyttet for de NAV-ansatte og IT-konsulentene.

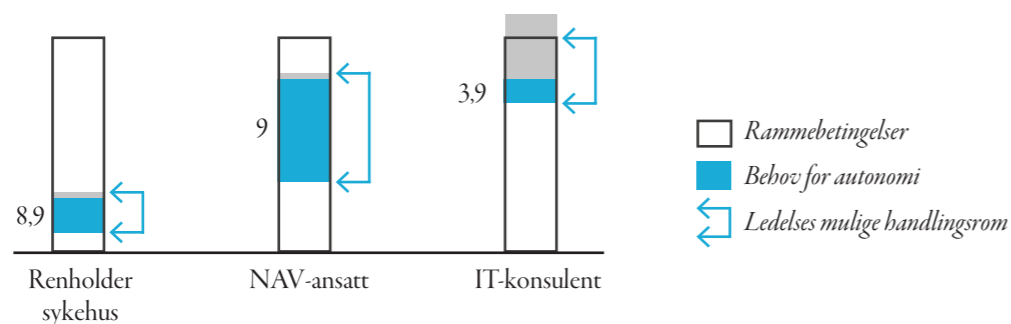
### Individuelle behov for autonomi

Forskjellige individuelle behov for autonomi er fremstilt i figuren markert med fylt blå rektangel, hvor tanken er at denne dekker det området av autonomi som de ansatte er komfortable med. Dette kan strekke seg oppover hele Y-aksen eller bare dekke et lite område, alt etter hva den ansatte har som individuelle preferanser. Selv om hele boksen angir tilfredsstillende nivå av autonomi for den ansatte, er det ønskelig å være så høyt som mulig innenfor denne. Som vist i figuren, vil de individuelle behovene variere i størrelse, basert på individuelle forskjeller som forventninger og hvilket "minstenivå" de kan trives med. I eksempelet ser vi at vedkommende til venstre har et mindre område som angir det totale behovet for autonomi. Dette baseres på at personen har et mindre område av autonomi som hen er komfortabel med. Som et tall for hvor godt jobbens autonomi treffer den ansattes ønske, har vi benyttet poengscore der de ansatte selv oppgir sin grad av autonomi (figur 13).

### Ledelsens mulige handlingsrom overfor den ansatte

Til slutt er ledelsens handlingsrom markert som blåe klammer i figuren. Ledelsen bør forholde seg til den tilgjengelige autonomien i jobben i kombinasjon med hva som er den ansattes individuelle behov. Om de ikke holder seg innenfor der hvor disse to overlapper, vil de enten prøve å gi ansatte autonomi som ikke er ønskelig eller begrense autonomi som både er ønskelig og tilgjengelig. Det vil bety at dersom ledelsen ikke benytter handlingsrommet som samsvarer med den ansattes behov, vil dette lede til redusert jobbtilfredshet. Ledelsen kan også utnytte handlingsrommet feil ved dårlig ledelse og/eller ikke evne å møte ansattes behov. I dette tilfellet vil handlingsrommet være feilplassert, som ikke illustreres i modellen.

I eksempelet vist i figur 18, har vi plassert en ansatt fra hver organisasjon; Kjersti fra renholderne på sykehuset, Lukas fra NAV og IT-konsulenten Ole. De har alle tre ulike behov for autonomi, hvor ledelsen i varierende grad klarer å tilfredsstille deres behov, som resulterer i ulik grad av jobbtildfredshet. For å tydeligere illustrere hvordan modellen fungerer, korrigerer vi resultatene for den iboende graden av autonomi som er i de ulike yrkene. Dette kan ellers gi et inntrykk av at enkelte yrker er “bedre” enn andre, som er i strid med våre tanker.



Figur 18: Relativ autonomi del 2. Forventning til autonomi for tre ulike ansatte.

Vi har allerede etablert at jobber har ulik grad av autonomi, men at dette på ingen måte er noen form for hierarki, hvor mer er bedre. De ansatte har søkt seg inn i nettopp den jobben av en grunn: det forventede nivået av autonomi i jobben står i stil med det den ansatte ønsker seg. Dette gjør at hvor organisasjonene befinner seg på Y-aksen egentlig er likegyldig, og er kun ment for å illustrere hvordan valg av jobb er førende for hvilket objektivt nivå av autonomi man kan forvente seg. Dette illustreres i figur 18, hvor nivåene til de ansatte fra de tre ulike organisasjonene korrigeres for objektiv autonomi, slik at de nullstilles og settes på samme nivå. Ved denne fremstillingen, gir det også mening at en person med objektivt sett lavere grad av autonomi, fortsatt kan oppleve en høyere grad av jobbtildfredshet. I dette eksempelet vil Lukas ha høyest nivå av jobbtildfredshet.

Her ser vi avstanden mellom opplevd autonomi (og dermed også subjektiv trivsel), sett opp mot hvilke rammebetingelser jobben har, som sammen utgjør handlingsrommet ledelsen har for å skape jobbtildfredshet hos den enkelte ansatte. Så lenge hele det individuelle ønsket om autonomi ikke begrenses av rammebetingelsene for jobben, vil en maksscore på opplevd autonomi være mulig. Dette ser vi hos Kjersti og Lukas, hvor jobbrammene egentlig bare skåner dem for uønsket autonomi. Hos Ole, der imot, ser vi at hans ønske om autonomi begrenses av nåværende rammebetingelser i jobben (område utenfor rammebetingelsene og handlingsrom). Dette opplever han som en stor begrensning, som preger hans totalopplevelse av jobbtildfredshet, som igjen forklarer hans lave selvopplevde autonominivå på kun 3,9. Denne scoren, antas å enten være et resultat av at Oles ambisjoner kan være vanskelig å imøtekomme gitt ledelsens handlingsrom, eller at ledelsen i lav grad har greid å tilpasse jobben til hva som er ønskelig fra Oles side.

Et tegn på den ansattes jobbtildfredshet, blir dermed hvordan stillingen greier å fylle “behov for autonomi”-begeret. Disse poengscorene var allerede etablert, og man viste derfor hvem som hadde høyest jobbtildfredshet. Modellen kan derimot benyttes for å se hvilke faktorer som er med på å angi jobbtildfredsheten, og dermed også hva som må endres for å forbedre den. I figuren ser vi at Kjersti har en score på 8,9 og Lukas har 9, av 10 mulige. Det vil si at de er veldig fornøyde i jobben sin. Ole har bare 3,9 av sitt autonomibehov tilfredsstilt, samt at deler av det han ønsker ligger utenfor rekkevidde. For Kjersti og Lukas virker det som at de er i en tilnærmet optimal posisjon, hvor deres ønsker i høyeste grad er ivaretatt. For Oles del, kan tre ting være tilfellet: (1) Ledelsen struper hans ønskede autonomi ved å gi han forpliktende autonomi som netto reduserer hans opplevde autonomi, (2) han har plassert seg i en jobb med som har rammebetingelser som ikke passer med hans ønsker og behov eller (3) det er en kombinasjon av begrensninger fra ledelsens side og Oles høye autonomiønske. Vi drøfter videre tiltak for hvordan denne problemstillingen kan håndteres.

Teoriene og litteraturen vi har drøftet, belyser hvordan opplevelsen til Ole kan håndteres. Vi vil trekke frem det å øke jobbressurser som en fornuftig måte å angripe problemstillingen. For Oles del kan dette innebære flere kollegaer å samarbeide med for å håndtere problemene som dukker opp i stillingen, beskrevet som boost-effekt i JDR-modellen. Reduksjon av jobbkrav i form av mindre kundekontakt ville også kunne utspilt seg som positivt for Oles jobbtildfredshet. Han jobber i en bransje der det ofte er fokus på ekstern belønning. Dette fokuset kan gjøre vondt verre da ytre motivasjon ofte bare har en begrenset og kortsiktig påvirkning, som resulterer i “nye vil ha mer” og at man aldri blir fornøyd. Litteraturen argumenterer for at indre motiverte medarbeidere er mer motivert i jobben og dermed mer tilfreds. Med dette som utgangspunkt, mener vi at lederen til Ole bør se på ulike tiltak som kan gjøre han mer indre motivert. En inngangsvinkel kan være bedre tilfredsstillelse av behovet for tilhørighet, samt lavere fokus på belønninger. Videre kan dette føre til at Ole endrer sitt behov for autonomi til å være mer i tråd med eksisterende jobbrammer, som igjen skaper økt jobbtildfredshet.

#### Hva vil dette innebære for ledelsen?

Etter vår mening er ledelsens sentrale oppgave å (1) anerkjenne autonomiens forpliktende sider, (2) være kjent med jobbets tilgjengelige autonomi og tilhørende handlingsrom, samt (3) tilby riktig mengde autonomi til medarbeideren ut ifra deres behov. Dette innebærer at de ikke begrenser ansattes behov for autonomi innenfor jobbets tilgjengelige autonomi, samtidig som de ikke skal prakke på ansatte autonomi som er uønsket.

## 7. Konklusjon

Formålet med denne oppgaven har vært å se hvordan bedrifter med ulike forutsetninger for autonomi klarer å treffe med tildelt autonomi, samt ivareta medarbeidernes reelle ønske.

Opgavens forskningsspørsmål har vært:

- Er det forskjeller mellom leders opplevelse av tildelt autonomi og medarbeideres oppfatning?
- Hvordan skiller opplevelsen av, og ønsket om autonomi seg, på tvers av og innad i de ulike organisasjonene?
- Er det forskjeller mellom medarbeidernes opplevde autonomi og deres ønskede autonomi?
- I hvilken grad er behovet/potensialet for autonomi regulert av individuelle faktorer?

Vi finner en betydelig forskjell mellom leders og medarbeideres oppfatning av tildelt autonomi. Dette skyldes at de ansatte har en tolkning av autonomi som skiller seg fra ledelsens. Denne forskjellen i opplevelse, skyldes til dels at ledelsen ikke anerkjenner de negative aspektene ved autonomi, mens de ansatte har tydelige preferanser på hvilken grad av autonomi de er fornøyde med. Samtidig vil individuelle forskjeller i behov for autonomi føre til at enkelte opplever liten grad av autonomi som ønskelig, hvor mangelen på objektiv autonomi resulterer i stor grad opplevd autonomi.

Vi konkluderer med at de individuelle forskjellene i behov for autonomi gjør seg gjeldende både på tvers av og innad i de ulike organisasjonene. På tvers av yrke, anser vi at ulike yrker innehar kvaliteter ved seg som tiltrekker ansatte med en rekke likheter som utdanningsnivå, ambisjonsnivå og forventning til autonomi. Innad i organisasjonene ser vi at personlige preferanser er førende for forventninger, ønsker og tolkning av autonomi. Avslutningsvis konkluderer vi med at de individuelle faktorene legger føringer for hvordan medarbeideres autonomi oppleves og for deres eventuelle ønsker om endring i autonomnivå.

Etter å ha gjennomgått relevant litteratur, mener vi at eksisterende modeller i varierende grad greier å fange de relevante aspektene i autonomi. Som et resultat av dette, har vi presentert begrepet relativ autonomi med en tilhørende forklaringsmodell, som i større grad fanger kompleksiteten og klarer å belyse våre funn.

## Referanseliste

Andersen, I. S. (u.å). *Frihet*. Filosofi i Skolen. Hentet 8. februar fra <https://filosofiskolen.no/trinn-8-10/frihet/>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/doi.org/10.1108/02683940710733115>

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job Demands–Resources Theory: Ten Years Later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 25-53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389-411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>

Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2022). *Business Research Methods* (6. utg.). OUP Oxford.

Berge, D. M., & Torsteinsen, H. (2021). Governance challenges of different institutional logics and modes of organising: a Norwegian case study of municipal water supply. *Local Government Studies*, 1-21. <https://doi.org/10.1080/03003930.2021.1942853>

Center for Self-Determination Theory. (u.å) *The theory*. Hentet 10. April fra <https://selfdeterminationtheory.org/the-theory/>

Chirkov, V. I. (2008). Culture, personal autonomy and individualism: Their relationships and implications for personal growth and well-being. In G. Zheng, K. Leung, & J. G. Adair (Eds.), *Perspectives and progress in contemporary cross-cultural psychology: Proceedings from the 17th International Congress of the International Association for Cross-Cultural Psychology*. [https://scholarworks.gvsu.edu/iaccp\\_papers/10/](https://scholarworks.gvsu.edu/iaccp_papers/10/)

Clausen, T., Pedersen, L. R. M., Andersen, M. F., Theorell, T., & Madsen, I. E. H. (2022). Job autonomy and psychological well-being: A linear or a non-linear association? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(3), 395-405. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1972973>

de Jonge, J. (1995). Job autonomy, well-being, and health : a study among Dutch health care workers. [Doctoral Thesis, Maastricht University]. *Rijksuniversiteit Limburg*. <https://doi.org/10.26481/dis.19960125jj>

de Jonge, J., & Schaufeli, W. B. (1998). Job Characteristics and Employee Well-Being: A Test of Warr's Vitamin Model in Health Care Workers Using Structural Equation Modelling. *Journal of Organizational Behavior*, 19(4), 387-407. <http://www.jstor.org/stable/3100154>

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)

Dettmers, J., & Bredehöft, F. (2020). The Ambivalence of Job Autonomy and the Role of Job Design Demands. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1). <https://doi.org/10.16993/sjwop.81>

Diener, E., Lucas, R. E., & Scollon, C. N. (2006). Beyond the hedonic treadmill: Revising the adaptation theory of well-being. *American Psychologist*, 61, 305-314. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.61.4.305>

Drange, I., Falkum, E., Hansen, P. B., Kuldova, T. Ø., Dahl, E. M., Nordrik, B., Underthun, A., & Wathne, C. T. (2022). *Måling og styring av arbeidstid Medbestemmelsesbarometeret 2021* (AFI-rapport nummer: 2022:01). <https://hdl.handle.net/11250/2979000>

Dworkin, G. (2015). The nature of autonomy. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, 2015(2), 28479. <https://doi.org/10.3402/nstep.v1.28479>

Gullestad, F. R. (2021, 12. april 2021). *Hva er personlighetsforstyrrelser?* Norsk Psykolog Forening. <https://www.psykologforeningen.no/foreningen/aktuelt/aktuelt/hva-er-personlighetsforstyrrelser>

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)

Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (7. utg.). Vigmostad & Bjørke AS.

Knee, C. R., & Zuckerman, M. (1996). Causality Orientations and the Disappearance of the Self-Serving Bias. *Journal of Research in Personality*, 30(1), 76-87. <https://doi.org/https://doi.org/10.1006/jrpe.1996.0005>

Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2020). *Lønnsombhet gjennom menneskelige ressurser* (4. utg.). Fagbokforlaget.

Kvale, S. (1995). *Det kvalitative forskningsintervjuet*. Gyldendal.

Kvale, S. (1996). Interview Views: An Introduction to Qualitative Research Interviewing. *Sage Publications*.

Lunenburg, F. C. (2012). Organizational Structure: Mintzberg's Framework. *International Journal of Scholarly, Academic*, 14(1), 1-8.

Mazmanian, M., Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2013). The Autonomy Paradox: The Implications of Mobile Email Devices for Knowledge Professionals. *Organization Science* 24(5), 1337-1357. <https://doi.org/https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0806>

Morgan, G. (1997). *Nature Intervenes*. Sage Publications Inc.

Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>

Nasjonal overvåkning av arbeidsmiljø og -helse. (u.å.). *Jobbkontroll/selvbestemmelse*. Hentet 20. mars 2022 fra <https://noa.stami.no/arbeidsmiljofaktorer/krav-kontroll-og-belønning/jobbkontroll/>

NHO Service og Handel. (2021, 18. februar). *Renholdsstandarden NS-INSTA 800* <https://www.nhosh.no/bransjer/renhold/nyheter-renholdsbransjen/2021/Insta800/>

Piper, M. (u.å.). Autonomy: Normative. *Internet Encyclopedia of Philosophy*. <https://iep.utm.edu/normative-autonomy/>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2018). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development and Wellness*. Guilford Press.

Rydstedt, L. W., Ferrie, J., & Head, J. (2006). Is there support for curvilinear relationships between psychosocial work characteristics and mental well-being? Cross-sectional and long-term data from the Whitehall II study. *Work & Stress*, 20(1), 6-20. <https://doi.org/10.1080/02678370600668119>

Sagberg, I. (2023, 14. mars 2023). *Herzbergs motivasjonsteori*. Store Norske Leksikon. [https://snl.no/Herzbergs\\_motivasjonsteori](https://snl.no/Herzbergs_motivasjonsteori)

Scott, W. R., & Davis, G. F. (2007). *Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open System Perspectives*. Routledge.

Seligman, M. (2007). *Ekte Lykke: Positiv psykologi i praksis*. Kaleidoskopet.

Sim, J., Saunders, B., Waterfield, J., & Kingstone, T. (2018). Can sample size in qualitative research be determined a priori? *International Journal of Social Research Methodology*, 21(5), 619-634. <https://doi.org/10.1080/13645579.2018.1454643>

Statistisk Sentralbyrå. (u.å.). *Arbeidsmiljø, levekårsundersøkelsen*. Hentet 15. februar 2023 fra <https://www.ssb.no/statbank/table/07913/>

Svalund, J. (2003). Organisering, autonomi og arbeidstempo. *Søkelys på arbeidsmarkedet*, 20, 87-94. <https://www.researchgate.net/publication/312523961>

Vansteenkiste, M., Ryan, R. M., & Soenens, B. (2020). Basic psychological need theory: Advancements, critical themes, and future directions. *Motivation and Emotion*, 44(1), 1-31. <https://doi.org/10.1007/s11031-019-09818-1>

Verhoest, K., Peters, B. G., Bouckaert, G., & Verschuere, B. (2004). The Study of Organisational Autonomy: A Conceptual review. *Public Admin. Dev.*, 24, 101-118. <https://doi.org/10.1002/pad.316>

Väänänen, A., & Toivanen, M. (2018). The challenge of tied autonomy for traditional work stress models. *Work & Stress*, 32(1), 1-5. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1415999>

Wall, T. D., Jackson, P. R., & Mullarkey, S. (1995). Further evidence on some new measures of job control, cognitive demand and production responsibility. *Journal of Organizational Behavior*, 16(5), 431-455. <https://www.jstor.org/stable/2488598?seq=1&cid=pdf>

Warr, P. B. (2011). *Work, Happiness, And Unhappiness*. Taylor & Francis.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>

## Figurliste

### 2. Bakgrunn

Figur 1 – Utvalgte beskrivelser av personlighetstrekk hentet fra litteraturen (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 153).

Figur 2 – Analytisk modell over subjektive frihetstilstander avhengig av effektivitet og selvstendighet (Svalund, 2003, s. 89).

Figur 3 – Contingency Theory (Morgan, 1997, s. 23).

### 3. Teori

Figur 4 – Job Demand-Resources modeller (Bakker & Demerouti, 2007, s. 313; Bakker et al., 2014, s. 400).

Figur 5 – JDR-modellen med tilført buffer og boost-effekt (Bakker et al., 2023, s. 34).

Figur 6 – Vitamin Model (Warr, 2011, s. 96; de Jonge & Schaufeli, 1998, s. 388).

Figur 8 – Selvbestemmelsesteorien ved Organismic Integration Theory med underteorier lagt inn (Ryan & Deci, 2018, s. 193).

Figur 9 – Foreslått sammenheng mellom autonomi og jobbtilfredshet i litteratur, med tilføring av teoriene (Clausen et al., 2022).

### 5. Resultat

Figur 13 – Sammenstilling av resultat med foreslått sammenheng mellom autonomi og jobbtilfredshet (Clausen et al., 2022). Tall fra SSB for utvalgte næringsgrupper som tilsvarer organisasjonene (Helse- og sosialtjenester, Off.adm., forsvar, sosialforsikring og Informasjon og kommunikasjon) (SSB, u.å.).

Figur 14 – Oversikt over prosentvis manglende grad av jobbkontroll, tall fra Nasjonal overvåking av arbeidsmiljø og helse (NOA, u.å.).

Figur 15 – Figuren viser manglende sammenheng mellom objektiv autonomi og jobbtilfredshet, basert på Clausen et al., (2022, s. 401).

Figur 16 – Varierende individuelle preferanser for autonomi. Basert på Vitamin Model (Warr, 2011, s. 96).

## Vedlegg 1

### Intervju med ansatte

#### Kontekst for videre intervju:

Vi jobber med en masteroppgave der vi ser på autonomi på arbeidsplassen. Informerer igjen om samtykkeskjemaet som du har fått tildelt. Du kan når som helst ta kontakt med oss igjen dersom du ønsker å trekke svarene dine fra dette intervjuet, men alt av informasjon vil bli anonymisert og behandlet ansvarlig mtp. personvern håndtering.

#### Del 1

##### Bakgrunnsinformasjon

Kan du fortelle litt om bakgrunnen din?

- Utdannelsesbakgrunn?
- Hvilke andre jobber har du hatt?

Fortell litt om hvordan du begynte her på (...) og hva jobben din innebærer?

- Hvor lenge har du jobbet her på (...)?
- Hva førte deg til denne jobben?
- Hva er stillingsprosenten din?
- Kan du fortelle litt om hva du jobber med?

#### Del 2

Vi ønsker å se litt på hvilken frihet og innflytelse du opplever over arbeidet ditt her på (...). Da tenker vi på alle faktorer på jobben, også det utenfor din kjerneoppgave som (...).

Hvilken innflytelse og frihet opplever du i din jobbhverdag?

Tilhørende oppfølgingsspørsmål, følge opp med "hva gjør at", "hva er grunnen til" når de svarer av på 0-10 skala:

- Hvor fort må du gjøre dine arbeidsoppgaver? (er det et tidspress etc. , føler du deg tilfreds med det du leverer fra deg, hva skaper tidspresset)
- I hvilken grad kan du påvirke hvem du jobber med? (jobber dere i arbeidslag etc., kan du bestemme dette?)
- I hvilken grad kan du påvirke hvor du gjør arbeidet? (kan arbeidet gjennomføres hjemmefra, må arbeidet gjennomføres på bestemte plasser)
- I hvilken grad kan du påvirke når du gjør arbeidet ditt? (arbeidstidspunkt, kjernetider, turnus)
- I hvilken grad kan du påvirke hvordan du gjør arbeidet ditt? (fremgangsmåte i arbeidet, teknikk, bruk av utstyr, programmer, grad av personlig involvering)
- I hvilken grad kan du påvirke hva du gjør i arbeidshverdagen? (variasjon i arbeidsoppgaver)

- 
- I hvilken grad kan du påvirke hvordan arbeidet ditt måles? (målingssystemer, hvordan settes mål, i hvilken grad brukes mål)
- 

Nå har vi gått igjennom hvordan du opplever din frihet og innflytelse på jobbhverdagen, hvordan skulle du eventuelt **ønske at det hadde vært?**

Dersom du kunne velge en annen realistisk ønsket jobb du kunne byttet til " i morgen", hva hadde det vært?

Hvilke muligheter (arenaer) er det til å ta opp utviklingsmuligheter?  
Premieres dette på noe vis? (er det godt nok)

Vet du hva ledelsen ønsker av deg?

### **Del 3 – Grave dypere i hva som forårsaker ønsket om autonomi og opphavet i individuelle faktorer**

Setter du pris på høy grad av forutsigbarhet, eller setter du pris på at ikke hver dag er lik?

Er det en variasjon i arbeidsmengde mellom de ansatte?

Hva opplever du som motivasjonen for dette ekstra arbeidsengasjementet?

Hvordan blir ansatte som står på belønnet eller får anerkjennelse fra ledelsen?

Vil du beskrive deg selv?  
Trygghetssøkende?  
Variasjon?

Er jobben en viktig del av livet ditt?  
Fortell! (vinkle samtalen mot karriereambisjoner og lønn)

Er det andre kvaliteter ved jobben du setter pris på utover lønn?  
(Personlig gevinst av arbeidet)  
Kunne du tatt til takke med en jobb med lavere lønn i en jobb du trivdes bedre i eller motsatt?  
Ønsker du mer ansvar?  
Ta beslutninger  
Påvirke hva som gjøres, og hvordan

På fritiden din, opplever du at tiden din er styrt?  
Fortell! (organisert aktivitet?, veldedige organisasjoner?)

Setter du pris på å ha et tydelig skille mellom jobb og fritid  
Følge opp med hvordan de opplever dette?

Ønsker du videreutvikle deg ved å ta mer utdanning, kurs, etc.?  
Hva ser du som de positive effektene ved å gjennomføre dette?

Føler du at jobben din tar for lite eller for mye plass i livet ditt?

### **Del 4 – Avslutning**

Er det ting i din jobbhverdag som du skulle ønske ble gjort på en annen måte?  
Har du sagt ifra om dette tidligere også i andre saker?  
Hvordan har det blitt mottatt og behandlet?

Hvordan tolker du frihet?

Takker for intervjuet og minner om personvern.

## **Vedlegg 2**

### **Intervju med leder**

#### **Kontekst for videre intervju:**

Vi jobber med en masteroppgave der vi ser på autonomi på arbeidsplassen. Informerer igjen om samtykkeskjemaet som du har fått tildelt. Du kan når som helst ta kontakt med oss igjen dersom du ønsker å trekke svarene dine fra dette intervjuet, men alt av informasjon vil bli anonymisert og behandlet ansvarlig mtp. personvernhandtering.

#### **Del 1**

Vi ønsker å se litt på hvilken frihet og innflytelse de ansatte opplever over arbeidet sitt her på (...). Da tenker vi på alle faktorer på jobben, også det utenfor kjerneoppgavene til (...)

Hvilken innflytelse og frihet opplever deres (...) i sin jobbhverdag?

Tilhørende oppfølgingsspørsmål, følge opp med "hva gjør at" , "hva er grunnen til" når de svarer av på 0-10 skala:

- Hvor fort må de gjøre sine arbeidsoppgaver? (er det et tidspress etc., hvordan varierer denne tidspress følelsen mellom de ansatte, hva skaper tidspresset)
- I hvilken grad kan de påvirke hvem de jobber med? (jobbes det i arbeidslag etc.)
- I hvilken grad kan de påvirke hvor de gjør arbeidet? (kan arbeidet gjennomføres hjemmefra, må arbeidet gjennomføres på bestemte plasser)
- I hvilken grad kan de påvirke når de gjør arbeidet sitt? (arbeidstidspunkt, kjernetider, turnus)



- I hvilken grad kan de påvirke hvordan de gjør arbeidet sitt? (fremgangsmåte i arbeidet, teknikk, bruk av utstyr, programmer, grad av personlig involvering)
- I hvilken grad kan de påvirke hva de gjør i arbeidshverdagen? (variasjon i arbeidsoppgaver)

- 
- I hvilken grad kan de påvirke hvordan arbeidet sitt måles? (målingssystemer, hvordan settes mål, i hvilken grad brukes mål)
- 

Nå har vi gått igjennom hvordan de ansatte opplever sin frihet og innflytelse på jobbhverdagen, hva skulle du eventuelt ønske at dere kunne tilby?

Hvilke muligheter (arenaer) er det til å ta opp utviklingsmuligheter?

Premieres dette på noe vis? (er det godt nok)

Om det tas opp arenaer for å ta opp utvikling: Hvordan styres de?

Har det vært testet ut å la disse bli ledet av de ansatte?

Får de ansatte «fri utfoldelse her»?

Hvordan er deltakelsen, engasjement?

Kommuniserer dere tydelig hva dere ønsker av de ansatte?

## Del 2

Hva gjør dere for å gi ansatte forutsigbarhet eller variasjon i arbeidshverdagen?

Opplever du at ansatte ønsker større grad av forutsigbarhet eller en mer variert arbeidshverdag?

Hva er grunnen til variasjonen?

Er det en variasjon i arbeidsmengde mellom de ansatte?

Hvordan opplever de ansatte ulikt ønske om å bidra/trå til når det trengs?

Hva opplever du som motivasjonen for dette ekstra arbeidsengasjementet?

Hvordan blir ansatte som står på belønnet eller får anerkjennelse fra ledelsen?

Hvilke former for belønning, utover lønn, kan de ansatte få fra dere i ledelsen?

### Vedlegg 3

Hvor fort må du gjøre dine arbeidsoppgaver?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10

I hvilken grad kan du påvirke hvem du jobber med?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10

I hvilken grad kan du påvirke hvor du gjør arbeidet?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10

I hvilken grad kan du påvirke når du gjør arbeidet ditt?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10

I hvilken grad kan du påvirke hvordan du gjør arbeidet ditt?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10

I hvilken grad kan du påvirke hva du gjør i arbeidshverdagen?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10

I hvilken grad kan du påvirke hvordan arbeidet ditt måles?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10



**Norges miljø- og biovitenskapelige universitet**  
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet  
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003  
NO-1432 Ås  
Norway