

Opplevelsen av autonomi i arbeidslivet:

En kvalitativ studie basert på selvbestemmelsesteorien.



Universitetet
i Stavanger

Line Blomén Ridderström

Masteroppgave i Endringsledelse

Kandidat: 9356

Våren 2020

Det samfunnsvitenskapelige fakultet

Institutt for medier-, kultur- og samfunnsfag



Universitetet
i Stavanger

DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET

MASTEROPPGAVE

Studieprogram: Mastergrad i Endringsledelse	Vårsemesteret, 2020 Åpen
Forfatter: Line Blomén Ridderström	
Veileder: Kari-Anne Holte	
Tittel på masteroppgaven:	Opplevelsen av autonomi i arbeidslivet: en kvalitativ studie basert på selvbestemmelsesteorien.
Engelsk tittel: The experience of autonomy in work life: a qualitative study based on the self-determination theory.	
Emneord: Autonomi, autonomistøtte, arbeidsliv, arbeidsmotivasjon, selvbestemmelsesteorien.	Sidetall: 60 + vedlegg/annet: 9 Stavanger, 08.06.2020

Forord

Å skrive denne masteren har til tider vært en prøvelse for både tålmodighet og utholdenhet. På den andre siden har det også vært en økende følelse av mestring. Nå når oppgaven leveres er jeg glad for alle de erfaringer skrivingen har gitt meg. For menneskene i min nærhet har det nok vært tydelig at skrivingen har hatt mange opp og nedturer. Jeg vil derfor takke alle støttespillerne som har hjulpet meg i prosessen.

Takk til min veileder Kari-Anne Holte for bruk av empiri, veiledning og interessante faglige diskusjoner. Takk også til Gunnar Ridderström for masse god hjelp! Denne oppgaven hadde ikke blitt den samme uten dine gode innspill. Også takk til Karina, Christina og Njål for gode oppmuntringer underveis.

Til Pappa.

Line Blomén Ridderström

Klepp, Juni 2020

Sammendrag

Opplevelsen av å ha autonomi på arbeidsplassen er viktig. Høy grad av opplevd autonomi leder til resultater som raskere vekst og høyere inntjening blant nystartede virksomheter (Preenen et al., 2016, s. 90). På den andre siden viser Knardahl et al. (2017, s. 23) at lav grad av autonomi på arbeidsplassen, særlig i kombinasjon med høye krav, predikerer høyere grad av sykefravær og uføretrygd.

En av gruppene i arbeidslivet som viser seg å ha lav grad av rapportert autonomi og høyt press er medarbeidere i sosialfaglige arbeidssituasjoner (Nasjonal overvåking av arbeidsmiljø, 2020a, 2020b). Andelen studier om autonomi som er gjort med informanter uten høyere utdanning, som primært ikke jobber på kontor og som har fast arbeidstid og sted, er svært liten. Denne studiens to forskningsspørsmål er derfor:

- *hvordan oppleves autonomi av medarbeidere med fagbrev som høyeste fullførte utdanning i en sosialfaglig arbeidssituasjon og*
- *kan selvbestemmelsesteorien forklare hvordan informantene opplever autonomi i arbeidssituasjonen.*

Studien bruker fortolkende fenomenologisk analyse til å beskrive opplevelsen av autonomi på arbeidsplassen, og selvbestemmelsesteorien til å tolke opplevelsene.

Mine funn viser at opplevelsen av autonomi er å kunne styre egen arbeidssituasjon. Dette avviker fra den eksisterende definisjonen av autonomi innen selvbestemmelsesteorien. Jeg konkluderer derfor med at definisjonen av autonomi bør revideres. Funnene knyttet til det andre forskningsspørsmålet viser at selvbestemmelsesteorien kan forklare sammenhengen mellom autonomi, motivasjon, og autonomistøttende ledelse. Teorien kan imidlertid ikke forklare funnet om at man kan oppleve å ha for mye autonomi på arbeidsplassen. Til slutt i oppgaven har jeg skissert noen problemstillinger for videre forskning innenfor fagfeltet endringsledelse.

Innholdsfortegnelse

Forord	iii
Sammendrag	iv
1 Innledning	1
1.1 <i>Studiens oppbygning</i>	4
2 Teori	5
2.1 <i>Selvbestemmelsesteorien</i>	5
2.2 <i>Basale psykologiske behov</i>	6
2.2.1 <i>Autonomi</i>	6
2.2.2 <i>Kompetanse</i>	7
2.2.3 <i>Tilhørighet</i>	8
2.2.4 <i>Aktiv motarbeidelse av behovene</i>	8
2.3 <i>Ulike typer motivasjon</i>	9
2.3.1 <i>Ekstern motivasjon</i>	10
2.3.2 <i>Indre motivasjon</i>	11
2.3.3 <i>Kontrollert og autonom motivasjon</i>	11
2.4 <i>Hva skal til for å endre type regulering?</i>	12
2.5 <i>Autonomistøttende ledelse</i>	13
2.6 <i>Eksisterende forskning med bruk av selvbestemmelsesteorien i arbeidslivet</i>	14
2.6.1 <i>Hvor plasserer denne studien seg?</i>	15
3 Metode	16
3.1 <i>Empiri</i>	16
3.2 <i>Forskningsetikk</i>	18
3.3 <i>Analysestrategi</i>	19
3.4 <i>Forskerrollen</i>	22
3.5 <i>Ontologi og epistemologi</i>	23
3.6 <i>Reliabilitet og validitet</i>	23
3.7 <i>Generalisering</i>	24
4 Beskrivelse og kategorisering av empiri	26
4.1 <i>Autonomi</i>	26
4.1.1 <i>Fleksibilitet</i>	27
4.1.2 <i>Planlegging</i>	27
4.1.3 <i>Informantenes individuelle opplevelser av temaet autonomi</i>	28
4.2 <i>Mening</i>	29
4.2.1 <i>Motivasjon</i>	29
4.2.2 <i>Lojalitet</i>	30
4.2.3 <i>Informantenes individuelle opplevelser av temaet mening</i>	30
4.3 <i>Leder</i>	30
4.3.1 <i>Kommunikasjon</i>	30

4.3.2	Støtte	31
4.3.3	Kontrollbehov	32
4.3.4	Informantenes individuelle opplevelser av temaet leder	32
4.4	<i>Organisatoriske rammer</i>	34
4.4.1	Tidspress	34
4.4.2	Endring	35
4.4.3	Informantenes individuelle opplevelser av temaet organisatoriske rammer	35
4.5	<i>Forholdet mellom temaene autonomi, leder og organisatoriske rammer</i>	36
4.6	<i>Forskningsspørsmål én</i>	39
5	Analyse	40
5.1	<i>Tolkning av funnene knyttet til forskningsspørsmål én</i>	40
5.1.1	Leder som kilde til opplevd autonomistøtte	40
5.1.2	Ønsket grad av autonomi og organisatoriske rammer	41
5.2	<i>Tolkning av hovedtemaet mening</i>	43
5.3	<i>Endring av fokuset i virksomheten</i>	45
5.4	<i>Forskningsspørsmål to</i>	47
6	Diskusjon	49
6.1	<i>Drøfting av funnene i forbindelse med forskningsspørsmål én</i>	49
6.1.1	Opplevelsen av autonomi	49
6.1.2	Individuelle forskjeller i behovet for autonomi	50
6.2	<i>Drøfting av funnene i forbindelse med forskningsspørsmål to</i>	51
6.2.1	For mye autonomi er ikke en mulighet i selvbestemmelsesteorien	51
6.2.2	Autonomistøtte	52
6.2.3	Autonomi som forutsetninger for autonom motivasjon	54
6.3	<i>Endring</i>	55
6.4	<i>Drøfting av metodiske valg</i>	57
6.4.1	For-forståelse og refleksivitet	58
6.5	<i>Videre forskning</i>	58
7	Konklusjon	60
8	Litteraturliste	61
Vedlegg	66
Vedlegg 1	– Bekreftelse på bruk av empiri	66
Vedlegg 2	– Fullstendig intervjuguide	67

Figurliste

- Figur 1: Basert på Gagné og Deci (2005). Illustrasjonen viser fra venstre mot høyre hvordan de ulike formene for regulering går fra å være styrt av ytre «locus of causality» når det er snakk om ytre regulering, til at man gradvis opplever høyere grad av indre «locus of causality» desto nærmere man kommer indre regulering. De to boksene kontrollert og autonom motivasjon vil bli beskrevet i kapittel 2.3.3. 10
- Figur 2: Illustrasjonen viser hvordan temaene autonomi og organisatoriske rammer kan beskrives på to separate skalaer. Det vises også hvor informantene beskriver seg selv i forhold til de to skalaene. Dette er slik informantene beskriver sin nåværende arbeidssituasjon, ikke slik de nødvendigvis ønsker å ha det i arbeidssituasjonen..... 37
- Figur 3: Illustrasjonen viser hvordan temaene autonomi og organisatoriske rammer kan beskrives på to separate skalaer. I tillegg er forholdet til leder markert i farger. Et godt forhold mellom leder og informant vises med grønt, et middels godt forhold vises med gul og et dårlig forhold vises med rødt. Det vises også hvor informantene beskriver seg selv på de tre skalaene. Dette er slik informantene beskriver sin nåværende arbeidssituasjon, ikke slik de nødvendigvis ønsker å ha det i arbeidssituasjonen..... 38

Tabelloversikt

- Tabell 1: Oversikt over informantenes ansenitet i virksomheten, utdanning og arbeidsoppgaver. 17
- Tabell 2: Tabellen viser en oppsummering av de fire hovedtemaene med tilhørende undertemaer som er identifisert i empirien..... 26
- Tabell 3: Faktorene i tabellen er basert på Deci et al. (1994). Tabellen viser hvilke faktorer i autonomistøtendelse de ulike informantene sier at de får (vist med grønt), som de ønsker mer av (vist med dus grønn) og som de ønsker å få (vist med rødt). Tabellens hvite felter indikerer at informanten ikke omtaler den spesifikke variabelen. 40

Vedleggsliste

- Vedlegg 1: – Bekreftelse på bruk av empiri
- Vedlegg 2: – Fullstendig intervjuguide

1 Innledning

Frihet for individet settes høyt i Norge. Det gjelder både privat og i arbeidslivet. Vi har blant annet grunnlovsfestet rett på medbestemmelse i arbeidslivet (*Grunnloven, §110*, 1814). Det er mange begreper som brukes om frihet. Ett av disse er autonomi. Å oppleve autonomi har vist seg å være viktig i arbeidslivet. Knardahl et al. (2017, s. 23) finner for eksempel at lav grad av autonomi på arbeidsplassen, særlig i kombinasjon med høye krav, predikerer høyere grad av sykefravær og uføretrygd. Når vi vet om de negative konsekvensene av lite autonomi på arbeidsplassen er det et paradoks at graden av medbestemmelse over både arbeidssituasjon og organisering har sunket signifikant mellom 2009 og 2016 (Falkum et al., 2019, s. 17,56). Manglende medbestemmelse og økende grad av standardisering i næringslivet kan også gå på bekostning av den enkeltes autonomi (Falkum et al., 2019, s. 11). Derfor mener jeg autonomi er et tema som er relevant å forstå bedre, for på sikt å sikre at medarbeidere føler autonomi, og dermed får ta del i de positive virkningene det gir.

Jeg ble selv interessert i autonomi da jeg jobbet som maskinoperatør i næringsmiddelindustrien. I stillingen opplevde jeg selv å ha lite autonomi i arbeidet, noe som gikk bra i noen år, men som til slutt gikk ut over min arbeidsglede. Jeg valgte derfor å slutte i stillingen og finne annet arbeide. Jeg endte da opp i en mye friere stilling som medarbeider i en HR-avdeling. Opplevelsen av autonomi i HR-stillingen var stor, og det ga meg glede og motivasjon i arbeidet. Fordi jeg har en bachelorgrad i psykologi var dette opplevelser jeg har tenkt på som interessante fordi det kanskje ikke bare er meg som opplever negative konsekvenser av lite autonomi. Når jeg nå skriver mastergrad innen endringsledelse var det naturlig å undersøke temaet nærmere. Jeg mener psykologi og endringsledelse er to fag som utfyller hverandre godt fordi psykologien fokuserer på mennesker, mens endringsledelsen fokuserer på organisasjoner. Endringene i både individet og organisasjoner kan derfor forstås enda bedre dersom man ser endringen med perspektiver fra både endringsledelse og psykologi.

En måte å definere endringsledelse på er at endringsleders oppgave er «å vurdere behovet for større eller mindre endringer i en virksomhet som skal bli mer innovativ, mer effektiv, mer samfunnsansvarlig, bli sikrere, mer lønnsom og gi medarbeiderne bedre livskvalitet» (Ottesen, 2011, s. 15). Denne definisjonen viser til hva endringsleders oppgave er. Hovedvekten av faget endringsledelse ligger nettopp her: hva endringsleder skal gjøre, og hvordan hun eller han skal gjøre det. I faget vektlegges også hvilke personlige kvaliteter endringsleder bør ha

for å være effektiv i sitt arbeide. Hvordan de som utsettes for endring oppfatter dette er sjeldent belyst i faget utover teoretiske uttrykk som endringsmotstand og endringsvilje.

Jeg oppfatter at det innen organisasjonslære er en generell tendens til å fokusere på ledere og struktur, og mindre på medarbeiderne og deres forutsetninger for å lykkes. Dersom endring skal være effektiv tror jeg det ikke er nok at det bare er endringsleder som må ha gode forutsetninger for endring. Også de som skal endres, altså medlemmene i organisasjonen, bør være klare for endringen. Siden det er medarbeiderne som står for mye av verdiskapningen i organisasjonene er deres personlige forutsetninger, og hvordan det legges til rette for dem, svært viktig. Dette oppfatter jeg er lite studert og kommunisert i ledelsesfaget generelt, og i endringsledelse spesielt.

Autonomi kan defineres på mange ulike måter. Hackman og Oldham (1976, s. 258) definerer autonomi på arbeidsplassen som «graden arbeidet gir frihet, uavhengighet og mulighet for bruk av egen dømmekraft til individet i å organisere og planlegge eget arbeide, og selv å bestemme midlene som brukes for å få arbeidet utført». En alternativ definisjon som ikke er spesifikk for arbeidslivet er at personen opplever å bestemme over sine egne handlinger (Deci & Ryan, 2000, s. 234). Denne definisjonen er relativt vanskelig å operasjonalisere fordi den viser til færre spesifikke målepunkter enn den første. Det er imidlertid denne siste definisjonen fra Deci og Ryans (2000, s. 231) som vil bli brukt i denne studien. Det gjør jeg fordi den brukes i annen litteratur med samme teoretiske grunnlag. Det kan da gjøres sammenligninger på tvers av disse studiene..

I undersøkelser om autonomi på arbeidsplassen er det en gruppe som ofte oppgir å ha lav grad av autonomi og høyt press, nemlig medarbeidere i sosialfaglige arbeidssituasjoner. Andelen helsefagarbeidere som oppgir lav grad av autonomi på arbeidsplassen har ligget stabilt mellom 23 og 25 % fra 2006 til 2016 i Norge og er blant de høyeste av alle grupper (Nasjonal overvåking av arbeidsmiljø, 2020b). Samtidig rapporterer 33% av helsearbeidere at de opplever høye krav og lite kontroll i arbeidet. Til sammenlikning opplever 16% av barnehage- og skoleassistenter, og 15% av operatører i industrien det samme (Nasjonal overvåking av arbeidsmiljø, 2020a). Denne studien vil derfor undersøke hvordan autonomi oppleves av nettopp medarbeidere i en sosialfaglig arbeidssituasjon. Med sosialfaglig arbeidssituasjon mener jeg medarbeiderne som arbeider praktisk med mennesker for å gi disse støtte til arbeide, sosialisering og forbedring av livskvalitet. Jeg mener det er særlig viktig å øke kunnskapen om denne gruppen medarbeidere fordi de er svært viktige arbeidstagere for

samfunnet, samtidig som bare 80 % med relevant sosialfaglig utdanning jobber innen sosialfaglige yrker (Statistisk sentralbyrå, 2020).

Fagfeltet denne studien føyer seg inn i har en stor overvekt av studiene gjort med respondenter som har høyere utdanning. Det beskrives ofte at disse medarbeiderne arbeider på kontor og at de har en relativt fri arbeidssituasjon i forhold til arbeidstid og sted. Det er derfor interessant å undersøke om det er andre faktorer som påvirker opplevelsen av autonomi blant medarbeidere uten høyere utdanning og med mindre frihet i arbeidssituasjonen. Jeg har derfor valgt å undersøke opplevelsen av autonomi i en gruppe medarbeidere med fagbrev som høyeste fullførte utdanning, som ikke primært arbeider på kontor, og som har fast arbeidstid og sted.

For å studere fenomenet autonomi på arbeidsplassen ønsket jeg å bruke en teori som kan forklare fenomenet, men som også ser autonomi i en større sammenheng. Innen selvbestemmelsesteorien er autonomi en liten, men essensiell del som settes inn i en større sammenheng. For å undersøke autonomi på arbeidsplassen vil jeg derfor bruke selvbestemmelsesteorien som teoretisk rammeverk. Jeg hørte om selvbestemmelsesteorien første gang mens jeg studerte en bachelorgrad i psykologi. Teorien ble da brukt som et rammeverk for hvordan man kan motivere mennesker til atferdsendring.

Selvbestemmelsesteorien er en generell teori om blant annet motivasjon og menneskers basale psykologiske behov, nemlig autonomi, kompetanse og tilhørighet. Selv om autonomi er en viktig faktor i selvbestemmelsesteorien har jeg ikke vært i stand til å identifisere studier som har undersøkt hvordan autonomi oppleves. Det ser jeg på som en mangel på forskningsfeltet fordi vi da ikke vet om definisjonene av autonomi stemmer med den faktiske opplevelsen slik den fortøner seg i arbeidslivet.

Målet i denne studien er å undersøke hvordan autonomi oppleves. Jeg vil derfor *ikke* operasjonalisere hva autonomi er, men isteden undersøke hvordan informantene selv opplever autonomi. Dette gjør jeg ved hjelp av metoden fortolkende fenomenologisk analyse (engelsk: interpretative phenomenological analysis) som er en kvalitativ forskningsmetode. Metoden er spesielt utviklet for å undersøke informanters opplevelse av et fenomen som grunnlag for å kunne tolke opplevelsene ut fra et teoretisk perspektiv. De to forskningsspørsmålene jeg vil forsøke å besvare i denne studien er:

1. *Hvordan oppleves autonomi av medarbeidere med fagbrev som høyeste fullførte utdanning i en sosialfaglig arbeidssituasjon, og*

2. *kan selvbestemmelsesteorien forklare hvordan informantene opplever autonomi i arbeidssituasjonen.*

1.1 Studiens oppbygning

Studien består av syv kapitler.

Kapittel to er en redegjørelse for utvalgte deler av selvbestemmelsesteorien. Jeg velger å omtale de tre miniteoriene innenfor selvbestemmelsesteorien som er mest relevante for forskningsspørsmålene. Innholdet i miniteoriene klassifiserer jeg slik det vil bli brukt senere i studien.

I tredje kapittel redegjør jeg for metode og hvordan jeg har brukt fortolkende fenomenologisk analyse som et utgangspunkt for analysen av empirien. Mot slutten av kapittelet beskriver jeg hvordan jeg har forsøkt å være bevisst min for-forståelse under hele arbeidet med studien samt spørsmål knyttet til forskningsetikk, reliabilitet, validitet og generalisering.

I kapittel fire beskriver jeg de temaene jeg har identifisert i empirien. Jeg drøfter fire hovedtemaer: autonomi, mening, leder og organisatoriske rammer med til sammen ni undertemaer - fleksibilitet, planlegging, motivasjon, lojalitet, kommunikasjon, støtte, kontrollbehov, tidspress og endring. Til slutt i kapittelet beskriver jeg hvordan temaene forholder seg til hverandre og besvarer forskningsspørsmål én.

I kapittel fem bruker jeg selvbestemmelsesteoriens til å tolke funnene i forskningsspørsmål én, hovedtemaet mening og undertemaet endring. Til slutt i kapittelet besvarer jeg forskningsspørsmål to.

Kapittel seks er diskusjonsdelen. Her drøfter jeg funnene fra forskningsspørsmål én og to. Til slutt drøfter jeg funnene fra undertemaet endring samt metodiske implikasjoner og mulig videre forskning.

Det syvende kapittelet er studiens konklusjon.

2 Teori

Selvbestemmelsesteorien (engelsk: self determination theory) består av seks miniteorier som beskriver ulike aspekter av menneskelig psykologi med hovedvekt på basale psykologiske behov og motivasjon. Jeg vil her beskrive de delene av selvbestemmelsesteorien og dens miniteorier som er relevante på bakgrunn av problemstillingen og forskningsspørsmålene. Først vil jeg beskrive selvbestemmelsesteorien generelt, og kort beskrive de tre miniteoriene «Basic psychological needs theory», «Organismic integration theory» og «Cognitiv evaluation theory» (for en utfyllende beskrivelse av selvbestemmelsesteorien se Deci og Ryan 2017). Jeg vil så beskrive deler av innholdet i de tre teoriene gruppert slik det skal brukes videre i studien. Det er de basale psykologiske behovene, ulike typer motivasjon, endring av motivasjon og autonomistøttende ledelse. På slutten av kapittelet beskriver jeg eksisterende forskning på feltet, og hvor denne studien plasserer seg i forhold til denne.

2.1 *Selvbestemmelsesteorien*

Utviklingen av selvbestemmelsesteorien startet på begynnelsen av 1970-tallet da forskere undersøkte effekten av ekstern belønning på indre motivasjon. Siden den gang har teorien utviklet seg til å handle om mye mer enn motivasjon. Blant annet beskriver den hva som skal til for optimal psykologisk utvikling og velvære (Deci & Ryan, 2000, s. 227). I den sammenhengen er de tre basale psykologiske behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet avgjørende. Det er på den måten autonomi og motivasjon henger sammen. Fordi tilfredsstillelse av de basale psykologiske behovene kreves for at den mest optimale formen for motivasjon skal kunne oppnås (Deci & Ryan, 2000, s. 233).

Miniteorien «Basic psychological needs theory» handler om de tre basale psykologiske behovene autonomi, kompetanse og tilhørighet. Den tar også opp hva som kan være konsekvensene dersom de basale psykologiske behovene ikke blir tilfredsstilt. «Organismic integration theory» beskriver to av de tre hovedkategoriene for motivasjon, kaldt amotivasjon og ekstern motivasjon. Teorien beskriver også hvordan man kan beveger seg mellom dem (Ryan & Deci, 2017, Kap 8, avsnitt 1). «Cognitiv evaluation theory» beskriver indre motivasjon, og hvordan eksterne faktorer i miljøet som overvåkning, vurdering av prestasjon, konkurranse, positive eller negative tilbakemeldinger og betinget forsterkning (belønning eller straff) påvirker motivasjon (Ryan & Deci, 2017, Kap 6, avsnitt 1-2).

2.2 Basale psykologiske behov

Selvbestemmelsesteorien beskriver tre basale psykologiske behov som må oppfylles for at optimal utvikling, integrasjon, motivasjon og psykologisk velvære skal kunne oppfylles (Deci & Ryan, 2000, s. 227). Innen selvbestemmelsesteorien defineres psykologiske behov som medfødte og som essensielle for at psykologisk vekst, integritet og velvære skal kunne skje (Deci & Ryan, 2000, s. 229). Selvbestemmelsesteorien identifiserer tre behov som tilfredsstillende denne definisjonen. Det er de basale psykologiske behovene for autonomi, tilhørighet og kompetanse. I motsetning til i mange andre teorier er de tre basale psykologiske behovene i selvbestemmelsesteorien antatt å være et produkt av evolusjon og dermed medfødte og universelle (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000). Som med mange andre psykologiske fenomener er det antatt at det er individuelle forskjeller i styrken på de basale psykologiske behovene. Teorien ser det imidlertid som viktig at behovene blir tilfredsstillt uansett hvor sterkt behovet er. Selve styrken på behovene blir derfor ansett som irrelevant (Deci & Ryan, 2000, s. 232).

De basale psykologiske behovene er vist å være avgjørende helt fra et mikronivå, dvs. for hver enkelt situasjon, til et makronivå, altså i opplevelsen av generell psykologisk fungering. Alle de tre basale psykologiske behovene må bli tilfredsstillt for at optimal utvikling, integritet og psykologisk velvære skal oppstå (Deci & Ryan, 2000, s. 229). Mens behovene for autonomi og kompetanse er særlig viktige for motivasjon (Deci & Ryan, 2000, s. 233)

2.2.1 Autonomi

Selv om alle de tre basale psykologiske behovene er like viktige for å oppnå optimal utvikling, integritet og psykologisk velvære har autonomi en særstilling. Det er fordi det er vanskelig å oppnå tilhørighet og mestring dersom man ikke har autonomi til å velge sosial gruppe og aktiviteter selv. Innenfor selvbestemmelsesteorien handler autonomi om vilje, og defineres som at personen opplever å bestemme over sine egne handlinger (Deci & Ryan, 2000, s. 234). Som nevnt i studiens innledning finnes det alternative definisjoner av autonomi. Men det er denne definisjonen som vil bli brukt i denne studien.

«Locus of causality» handler om i hvilken grad man opplever å selv styre sine *handling*er. Dersom man opplever å selv styre egne handlinger kalles det indre «locus of causality», og om man opplever at andre styrer ens handlinger kalles det ytre «locus of causality» (Turban et al., 2007). En handling vil være autonom dersom man opplever å ha indre «locus of causality»

i utførelsen av den. «Locus of causality» kan derfor brukes som et mål på autonomi (Deci et al., 1999, s. 693). Om en person er tilbøyelig til å føle indre eller ytre «locus of causality» kan sammenlignes med et personlighetstrekk fordi denne tendensen er relativt stabil over tid (Rotter, 1966).

Koestner og Zuckerman (1994) påpeker at «locus of causality» og «locus of control» ofte blandes sammen i litteraturen. Disse to konseptene er relatert, men forskjellige fra hverandre. Mens «locus of causality» handler om hvorvidt individet føler at hennes handlinger er indre eller ytre bestemt handler «locus of control» om hvor en person plasserer årsakene til *hendelser*. Dersom man opplever at hendelser skjer på grunn av ens egne handlinger opplever man indre «locus of control». Dersom man oppfatter at hendelser skjer på grunn av ytre faktorer som flaks, andre mennesker eller høyere makter kalles det for ytre «locus of control». «Locus of control» og «locus of causality» er altså distinkte begreper og må ikke forveksles.

Autonomi blandes av og til sammen med begrepene selvstendighet og individualisme. Selvstendighet handler om å være uavhengig av andre (Det norske akademis ordbok, 2020a Hentet 10.05.20, 2020b Hentet 10.05.2020). Selvstendighet og autonomi er dermed ikke sidestilte begreper fordi man kan være autonom og ikke selvstendig, og selvstendig, men ikke autonom (Ryan, 1995, s. 419; Ryan & Deci, 2006, s. 1561). Eksempelvis kan man autonomt velge å være selvstendig, eller å være uselvstendig. Også begrepet individualisme har blitt misforstått til å handle om autonomi. Individualisme (i motsetning til kollektivism) handler imidlertid om kulturelle verdier, ikke psykologiske behov. Det å forveksle individualisme og autonomi kan gjøre at man trekker den slutning at bare mennesker i individualistiske kulturer trenger autonomi. Ryan og Deci (2006, s. 1558) er uenige i og kritiske til et slikt resonnement fordi det impliserer at mennesker i kollektivistiske kulturer ikke vil få noen psykiske konsekvenser som følge av press og tvang. Autonomi er altså ikke det samme som verken individualisme eller selvstendighet, og begrepene må ikke forveksles.

2.2.2 *Kompetanse*

Behovet for kompetanse betyr at man må oppleve seg selv som kompetent i de aktivitetene man foretar seg. Følelsen av kompetanse betyr imidlertid ikke at aktiviteten må være enkel. Aktiviteter blir mest interessante dersom de er litt vanskelige, og vi fortsatt mestrer dem. Opplevelsen av kompetanse blir lett negativt påvirket av andre blant annet ved negative tilbakemeldinger, sosial sammenligning eller dersom en oppgave er for vanskelig og individet

ikke selv opplever å mestre aktiviteten (Ryan & Deci, 2017, Kap 1, underoverskrift «Human Needs» avsnitt 5).

2.2.3 *Tilhørighet*

Behovet for tilhørighet betyr å føle seg sosialt inkludert og som en del av fellesskapet. Både tilhørighet til samfunnet, gruppen og enkeltindivider er viktige. Også personlige relasjoner der man blir tatt vare på, og tar vare på andre er en del av behovet for tilhørighet (Deci & Ryan, 2000, s. 231).

2.2.4 *Aktiv motarbeidelse av behovene*

Selvbestemmelsesteorien beskriver to grader av at de basale psykologiske behov ikke blir tilfredsstilt. Det er opplevelsen av ikke-tilfredsstilt og opplevelsen av at tilfredsstillelsen av behovet blir aktivt motarbeidet av andre (Vansteenkiste & Ryan, 2013, s. 265). Et eksempel på forskjellen er at man på arbeidsplassen ikke føler seg sosialt inkludert. Man opplever da at ens basale psykologiske behov for tilhørighet ikke blir tilfredsstilt. Men man kan også oppleve aktiv utfrysning eller mobbing. Dette vil være aktiv motarbeidelse av ens basale psykologiske behov for tilhørighet og fører ofte til mer alvorlige problemer enn å ikke få behovene tilfredsstilt (Vansteenkiste & Ryan, 2013).

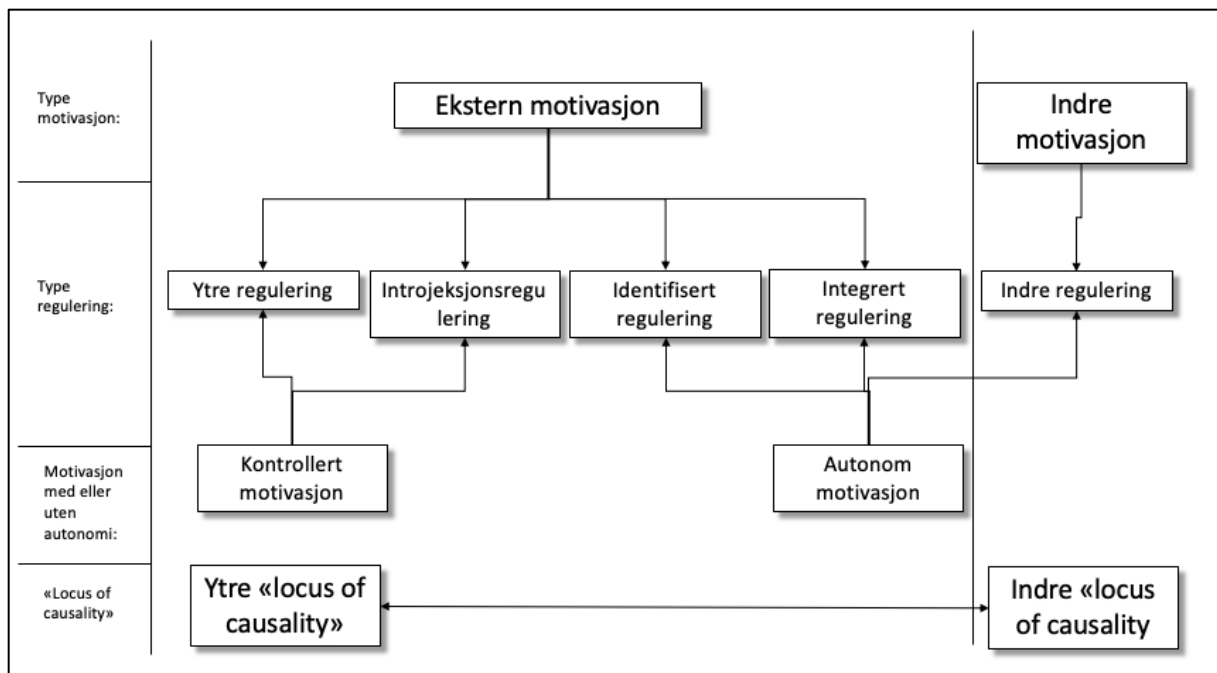
Vansteenkiste og Ryan (2013, s. 265) hevder at opplevelsen av å ikke få sine basale psykologiske behov tilfredsstilt, og det å få de aktivt motarbeidet, er to kvalitativt forskjellige opplevelser. Det er fordi man kan oppleve å ikke få sine basale psykologiske behov tilfredsstilt, uten å oppleve aktiv motarbeidelse. Mens man på den andre siden alltid vil oppleve å ikke få sine behov tilfredsstilt dersom man opplever aktiv motarbeidelse av sine behov. Konsekvensene av begge er negative, men det å ikke få sine grunnleggende psykologiske behov tilfredsstilt vil være negativt over tid mens det å få de grunnleggende psykologiske behov aktivt motarbeidet vil være akutt problematisk. Opplevelsen av både ikke-tilfredsstillelse og aktiv motarbeidelse av behovene leder til negative atferdsspiraler der indre konflikt, fremmedgjøring, angst, depresjon, og somatiske lidelser kan være konsekvensene (Deci & Ryan, 2000, s. 249). Trépanier et al. (2016) finner også at de som opplever å få sine basale psykologiske behov aktivt motarbeidet opplever høyere grad av psykosomatiske plager og lavere grad av rapportert livstilfredshet (engelsk: life satisfaction) på arbeidsplassen.

2.3 Ulike typer motivasjon

Motivasjon kan defineres på flere ulike måter. Winberg og Gould (2015, s. 51) definerer for eksempel motivasjon som den kraften som gir retning og styrke til våre handlinger. Björklund et al. (2013, s. 577) definerer arbeidsmotivasjon som «an individual's degree of willingness to exert and maintain efforts to achieve organizational goals». Styrken eller kraften i motivasjon som disse to definisjonene omtaler er imidlertid helt utelatt i selvbestemmelsesteorien. I selvbestemmelsesteorien beskrives det isteden flere ulike *typer* motivasjon. Hvordan motivasjon defineres innen selvbestemmelsesteorien avhenger derfor av hva slags motivasjon det er snakk om.

De ulike typene motivasjon blir i selvbestemmelsesteorien delt inn i ekstern motivasjon, altså motivasjon for adferd der målet er å oppnå noe. Indre motivasjon, der handlingen gjøres for sin egen del, og amotivasjon som betyr at man ikke har noen intensjon om handling og at man derfor ikke har noen regulering for å gjøre en adferd. Amotivasjon er kvalitativt forskjellig fra både ekstern og indre motivasjon, og anses derfor som en separat hovedkategori (Deci & Ryan, 2000, s. 237). Amotivasjon vil ikke bli videre diskutert i denne studien.

Selvbestemmelsesteorien skiller også på flere ulike underkategorier av motivasjon kalt regulering. De ulike typene motivasjon og regulering kan i følge Gagné og Deci (2005, s. 334–336) og Ryan og Deci (2017, Kap 8, underoverskrift «The Continuum of...», avsnitt 1-2) plasseres på en skala. Skalaen beskriver graden av ytre og indre «locus of causality» man vil oppleve å ha når man utfører aktiviteter som er styrt av de ulike formene for regulering. Disse er vist i illustrasjonen under. Jeg vil nå gå igjennom de ulike typene motivasjon og reguleringer som vises i illustrasjonen med særlig vekt på reguleringene under ekstern og indre motivasjon.



Figur 1: Basert på Gagné og Deci (2005). Illustrasjonen viser fra venstre mot høyre hvordan de ulike formene for regulering går fra å være styrt av ytre «locus of causality» når det er snakk om ytre regulering, til at man gradvis opplever høyere grad av indre «locus of causality» desto nærmere man kommer indre regulering. De to boksene kontrollert og autonom motivasjon vil bli beskrevet i kapittel 2.3.3.

2.3.1 Ekstern motivasjon

Ekstern motivasjon er en hovedkategori med fire ulike typer regulering kalt ytre-, introjeksjon, identifisert- og integrert regulering (oversettelse hentet fra: Olafsen, 2018). De fire typene varierer i graden av autonomi som oppleves i adferden de regulerer. Altså graden av indre eller ytre «locus of causality» man opplever i handlinger styrt av de ulike typene regulering.

Den mest eksternt regulerede formen for ekstern motivasjon er ytre regulering. En adferd er ytre regulert dersom den er avhengig av ytre insentiver som belønning og straff for å bli gjennomført (Ryan & Deci, 2017, Kap 8, underoverskrift «External Regulation», avsnitt 1-2). Adferd som er ytre regulert vil derfor bare oppstå dersom personen tror at belønning eller straff vil bli konsekvenser av adferd. Problemet med adferd som er eksternt regulert er at den relativt raskt vil opphøre dersom belønning eller straff for adferden opphører (Deci & Ryan, 2000, s. 236).

Motivasjon styrt av introjeksjon er den andre formen for regulering. Adferd styrt av introjeksjonsregulering er frigjort fra ekstern forsterkning, men er i liten grad tatt inn som personlig viktig. Målet adferden fører til er altså ikke personlig viktige og trenger ikke å være i overenstemmelse med individets øvrige verdier (Ryan & Deci, 2017, Kap 8, underoverskrift

«Introjected Regulation», avsnitt 1, 3-5). Introjeksjon kjennetegnes ved at den er projisert over på andre mennesker som er nært følelsesmessig eller sosialt knyttet til personen. Det betyr at man opplever skyld og/eller skam dersom adferden ikke blir godt utført og stolthet dersom adferden blir tilstrekkelig utført. Dette leder til at personens selvfølelse er nært knyttet til hvordan vedkommende tror at andre vurderer adferden. Den følelsesmessige selvevalueringen som kjennetegner introjeksjonsregulering gjør imidlertid at de med mye adferd regulert av introjeksjon ofte har et ustabilisert selvbylde som er avhengig av andres vurderinger.

Den tredje typen ekstern motivasjon er den identifiserte reguleringen. Dette er en noe mer autonomt styrt eller selvregulert form for motivasjon enn de to foregående. Aktiviteter styrt av identifisert regulering er til en viss grad integrert som en verdi hos individet. Aktivitet som er styrt av identifisert regulering vil derfor oppleves som personlig viktig. Det betyr at motivasjonen blir eid av personen selv, og at hun/han ikke behøver eksterne insentiver for å opprettholde sin motivasjon (Deci & Ryan, 2000, s. 236; Ryan & Deci, 2017, Kap 8, underoverskrift "Regulation Through Identification, avsnitt 1-4).

Den fjerde typen regulering er den mest autonome formen innenfor kategorien ekstern motivasjon. Den kalles integrert regulering og kjennetegnes ved at den er en forlengning og fordypning av identifisert regulering. Aktiviteter som er styrt av integrert regulering er blitt en del av selvet. Det betyr blant annet at aktiviteten er i fullstendig overensstemmelse med personens øvrige verdier og holdninger. Integrert regulering er imidlertid fortsatt en form for ytre regulering fordi aktiviteten gjøres for oppnå et mål, ikke for aktiviteten i seg selv (Deci & Ryan, 2000, s. 236; Ryan & Deci, 2017, Kap 8, underoverskrift "Integration and Self-Determination, avsnitt 1-3).

2.3.2 Indre motivasjon

Indre motivasjon består bare av en undertype regulering. Denne kalles indre regulering og kjennetegnes av at adferden gjøres på grunn av aktiviteten i seg selv, ikke for å oppnå et mål (Deci & Ryan, 2000, s. 233).

2.3.3 Kontrollert og autonom motivasjon

I litteraturen som bruker selvbestemmelsesteorien til å undersøke ulike former for motivasjon på arbeidsplassen grupperes motivasjon bare i to grupper. Det skilles på autonom og kontrollert motivasjon, ikke på de ulike typene regulering som beskrevet over. I skillet

mellom autonom og kontrollert motivasjon skiller man på om de ulike typene regulering er selvbestemte eller ikke. Ytre regulering og introjeksjon grupperes sammen og kalles kontrollert motivasjon. De kalles kontrollerte fordi det er ytre faktorer som styrer denne atferden. Det betyr at personen opplever en overvekt av ytre «locus of causality» når adferd er regulert av kontrollert motivasjon. Innen selvbestemmelsesteorien består autonom motivasjon av identifisert-, integrert- og indre regulering (Gagné & Deci, 2005, s. 334–335). Disse grupperes sammen fordi det er individet selv som kontrollerer reguleringen av adferden. Individet opplever altså en overvekt av indre «locus of causality» når en adferd er autonomt motivert. Fordi det i litteraturen skilles på autonom og kontrollert motivasjon vil jeg også holde meg til denne inndelingen så lenge funn i empirien ikke gir grunnlag for å skille ytterligere på de ulike typene regulering.

2.4 Hva skal til for å endre type regulering?

Det er graden av behovstilfredsstillelse som bestemmer hva slags regulering adferden styres av. Dersom ingen av de basale psykologiske behovene blir tilfredsstilt, og det kun er eksterne faktorer som regulerer adferden, vil det resultere i ytre regulering. Dersom man gjennom arbeidet opplever tilfredsstillelse av behovene for kompetanse og tilhørighet vil det resultere i introjeksjonsregulering. Dersom behovene for autonomi og kompetanse blir tilfredsstilt vil det resultere i indentifisert, integrert eller indre regulering (Gagné & Deci, 2005, s. 337). Olafsen et al. (2015) fant for eksempel at det var en sterk korrelasjon (.75) mellom tilfredsstillelse av de grunnleggende psykologiske behovene og autonom jobbmotivasjon.

Det er graden av opplevd autonomi og kompetanse som bestemmer om en regulering er identifisert, integrert eller indre regulert (Deci & Ryan, 2000, s. 233). Teorien hevder eksplisitt, og det har blitt vist i flere eksperimentelle studier, at indre regulering synker dersom opplevelsen av autonomi synker eller opplevd kompetanse minsker på grunn av overvåkning, vurdering eller liknende (Ryan & Deci, 2017, Kap 6, avsnitt 7). På samme måte vil indre regulering opprettholdes dersom man opplever autonomi og kompetanse. Belønning kan for eksempel styrke eller svekke indre regulering avhengig av hvordan den oppfattes. Dersom belønning oppfattes som en styring av adferd vil det indikere at personen har mindre autonomi, og indre regulering vil svekkes og bli mer integrert. Dersom belønningen gis på en måte som signaliserer høy grad av kompetanse vil den indre reguleringen kunne opprettholdes og styrkes. Det er altså graden av behovstilfredsstillelse individet opplever i forbindelse med en aktivitet som bestemmer hva slags type regulering som oppstår for akkurat den aktiviteten.

2.5 *Autonomistøttende ledelse*

Mange virksomheter ønsker medarbeidere som er autonomt motiverte. Det er fordi autonomt motivasjon har vist seg å gi bedre læring (Deci et al., 2017, s. 20), høyere kvalitet på arbeidet, høyere innsats (De Cooman et al., 2013, s. 1349), mindre utmattelse (Fernet et al., 2012, s. 224) og gi mer psykologisk velvære enn kontrollert motivasjon (Deci & Ryan, 2000, s. 243). Det viktigste for å tilrettelegge for autonomt motiverte medarbeidere er et arbeidsmiljø som tilfredsstillende de basale psykologiske behov (Olafsen et al., 2015, s. 455). En måte å løfte fram arbeidstagerens egne ressurser til autonom motivasjon er å utøve autonomistøttende ledelse (Slemp et al., 2018, s. 706). Med autonomistøttende ledelse kan leder gi medarbeider den autonomi de trenger for å få tilfredsstillende sine basale psykologiske behov for autonomi. Selv om autonomistøttende ledelse primært handler om autonomi, har flere studier vist at også de basale psykologiske behovene for tilhørighet og kompetanse får økt tilfredsstillende når leder utøver autonomistøtte (Yong et al., 2019, s. 53). Det er viktig å merke seg at autonomistøtte ikke handler om hvordan arbeidet er innrettet, men om en atmosfære på arbeidsplassen som leder skaper i forholdet til medarbeiderne. I den sammenhengen er det måten leder setter mål, tar avgjørelser og planlegger arbeidet på som er viktig (Baard et al., 2004, s. 2048).

Faktorene som kjennetegner en autonomistøttende leder er at leder får medarbeider til å føle seg forstått og anerkjent, at de kan ta selvstendige valg, får støtte til utforskning og nytenkning, blir oppfordret til å ta initiativ og får meningsfulle begrunnelser for hvorfor oppgaver skal gjennomføres (Deci et al., 1994, s. 124–125). En autonomistøttende leder legger altså til rette for at medarbeiderne selv har et handlingsrom de fritt kan benytte, og at deres meninger, perspektiver og følelser blir anerkjent. Dersom det er spesifikke oppgaver som må løses vil den autonomistøttende lederen gi gode begrunnelser for hvorfor oppgaven skal gjennomføres, og unngå ord som «må», «burde» og «bør» i sin begrunnelse (Deci et al., 1994, s. 124). Bartholomew et al. (2011, s. 1469) viser at ledere kan utøve både autonomistøttende og kontrollerende atferd på samme tid. Autonomistøttende og kontrollerende atferd er dermed mer en gradforskjell enn to forskjellige måter på lede på.

Autonomistøttende ledelse har vist seg å gi flere positive effekter både fra et medarbeiderperspektiv, og sett fra arbeidsgivers side. Baard et al. (2004, s. 2062) har vist at autonomistøtte leder til autonom motivasjon, fornøyde medarbeidere og økt ytelse. Yong et al. (2019) finner blant annet at de informantene som beskriver sin leder som autonomistøttende også har en høyere grad av velvære på arbeidsplassen. Kort sagt konkluderer Rigby og Ryan (2018, s. 140) med at leder er *den* viktigste faktoren for engasjement og motivasjon blant

medarbeiderne på en arbeidsplass. Fra arbeidsgivers perspektiv finner Preenen et al. (2016) at selvrapportert grad av autonomi i jobben blant ansatte i 3000 nederlandske firmaer predikerte høyere grad av økonomisk lønnsomhet blant nyoppstartede virksomheter.

2.6 Eksisterende forskning med bruk av selvbestemmelsesteorien i arbeidslivet

Til nå har jeg beskrevet selvbestemmelsesteorien og autonomistøttende ledelse. Jeg vil nå redegjøre for hvor forskningen på selvbestemmelsesteorien innenfor arbeidslivet står i dag, og hvordan denne studien er med på komplette fagfeltet. For å beskrive forskningsfeltet har jeg gjort både systematiske søk og lett opp relevante studier referert til i andre studiers referanselister.

Det er særlig tre områder det har vært forsket på med bruk av selvbestemmelsesteorien i arbeidslivet. Det er hvordan de ulike typene motivasjon leder til ulike typer adferd. Hvordan belønningssystemer påvirker motivasjon og prestasjon, og hvordan leders adferd påvirker motivasjon. Jeg vil nå beskrive disse.

Det første store feltet innen forskningen er hvordan ulike former for motivasjon henger sammen med adferd og hvilke positive eller negative atferder som er mer sannsynlige ved autonom eller kontrollert motivasjon. Denne forskningen er i stor grad brukt til å informere arbeidsgivere i sine valg av jobbdesign for å fremme gode prestasjoner. Dette temaet henger sammen med den andre retningen innen forskningen som har undersøkt hvordan lønn og bonuser påvirker medarbeiders motivasjon og prestasjoner. Måten en belønning blir gitt på har vist seg å være kritisk fordi man raskt kan komme til å motarbeide arbeidstagernes grunnleggende psykologiske behov dersom belønningen blir gitt på en måte som oppfattes kontrollerende. Bonuser i arbeidslivet er ment å øke de ansattes motivasjon, men fordi bonusene blir gitt på en måte som tolkes kontrollerende av medarbeider vil mange bonusordninger isteden underbygge kontrollert motivasjon. Hvordan man kan bruke lønn og bonuser som et middel til å øke arbeidstagernes autonome motivasjon, er et tema for nyere forskning (e.g. Deci et al., 2017).

Det tredje forskningsfeltet er hvordan leder påvirker arbeidstagernes motivasjon ved enten behovstilfredsstillelse, ikke-behovstilfredsstillelse eller aktiv motarbeidelse av medarbeidernes behov. Det har særlig vært fokusert på hvordan leder kan være med på å tilfredsstille medarbeidernes basale psykologiske behov for å skape flest mulig positive

effekter. Et tema som er undersøkt innenfor dette feltet er hvordan autonomistøttende ledere påvirker medarbeiderne. Det å tilfredsstille ansattes behov for autonomi har fått mer fokus i forskningen enn fokuset på behovene for tilhørighet og kompetanse.

2.6.1 Hvor plasserer denne studien seg?

Som vist over er mye forskning gjort for å finne sammenhengene mellom prestasjon og belønning, prestasjon og ledelse, motivasjon og adferd, motivasjon og prestasjon samt ulike helseaspekter ved motivasjon og behovstilfredsstillelse. Den oversikten jeg har opparbeidet over forskningsfeltet viser et generelt underskudd av longitudinelle og kvalitative studier innen forskningsfeltet autonomi og motivasjon i arbeidslivet med selvbestemmelsesteorien som teorigrunnlag. Jeg har for eksempel ikke funnet noen relevante kvalitative studier fra før 2016. Lite forskning er også gjort blant medarbeidere med lavere utdanning og i andre arbeidssituasjoner enn kontorarbeidet.

I denne studien tar jeg derfor utgangspunkt i medarbeidernes perspektiv og jeg bruker en kvalitativ metode til å undersøke deres opplevelse av motivasjon i arbeidssituasjonen. På den måten bidrar jeg til å besvare ett av spørsmålene som fortsatt står ubesvart i forskningen på autonomi i arbeidslivet, nemlig hvordan autonomi oppleves.

3 Metode

Fordi denne studiens to forskningsspørsmål handler om opplevelsen av autonomi vil det være naturlig å bruke kvalitative metoder. Fordi forskningsspørsmålene handler om en menneskelig opplevelse som skal beskrives, og fordi det er ønskelig å kunne tolke opplevelsene inn i en større teoretisk sammenheng etter at den er beskrevet, må metoden som velges tillate tolkning av de beskrevne opplevelsene. En metode som tillater både beskrivelse av opplevelse og tolkning av opplevelsene er fortolkende fenomenologisk analyse (engelsk: interpretativ phenomenological analysis). Jeg har derfor valgt å bruk fortolkende fenomenologisk analyse som grunnlag for tolkningen av empirien, men jeg vil også tilpasse metoden til denne konkrete studien. Hvordan analysen av empiri faktisk ble gjennomført vil derfor bli nøye beskrevet og jeg vil peke på de punktene der min framgangsmåte avviker fra anbefalingene gitt av Smith et al. (2009).

3.1 *Empiri*

Empirien denne studien er gjort på er innhentet fra medarbeidere i en attføringsbedrift i 2013. Empirien består av 13 semistrukturerte intervjuer med medarbeidere i ulike stillinger og fra ulike avdelinger innen virksomheten. Empirien ble ved innhenting brukt i et forskningsprosjekt om frihet og autonomi i kunnskapsarbeid. Det var min veileder Kari-Anne Holte som samlet inn materialet og utførte forskningsprosjektet. Jeg fikk tilgang til materialet vinteren 2020 til bruk i denne masteroppgaven. Da jeg fikk tilgang til empirien var intervjuene transkribert fra lyd til tekst, anonymisert, aidentifisert og kodenøkene slettet.

Intervjuguiden som ble brukt i innhenting av intervjuene bruker begrepet frihet isteden for autonomi. Det ble gjort med antagelsen om at ordet autonomi er fremmed for mange. Det som ble lagt i ordet frihet er imidlertid det samme som legges i begrepet autonomi. Intervjuguiden er i sin helhet tilgjengelig i vedlegg to.

Av de 13 intervjuene jeg fikk tilgang til ble fem valgt ut til å danne studiens empiriske grunnlag. I henhold til forskningsspørsmål en var det to utvelgelseskriteriene:

1. Informantene skulle ha fagbrev som høyeste fullførte utdanning, og
2. Jobbe i en sosialfaglig arbeidssituasjon.

Det var fem informanter i materiale som møtte de to kriteriene. I den videre teksten vil disse bli omtalt som Siri, Åge, Elin, Tonje og Regine. Dette er fiktive navn.

Informant	Ansenitet i virksomheten	Utdannelse	Arbeidsoppgaver
Siri	Jobbet i virksomheten siden den var ny. Har nylig byttet stilling innenfor virksomheten.	Grunnkurs i tegning form og farge.	Tilrettelegger for aktivitet i ekstern virksomhet for mennesker som er uføre på grunn av psykiatiske lidelser.
Åge	Har vært midlertidig ansatt som vikar i deltidsstilling i et års tid.	Utdannet bilmekaniker.	Jobber som arbeidsleder for dagsoppdrag der han leder arbeidet. Deltagerne er rusavhengige uten annet arbeide.
Elin	Ny i sin stilling som heltidsansatt.	Omskolert til aktivitør.	Jobber som aktivitør for mennesker med psykiatiske lidelser som får varig tilrettelagt arbeide.
Tonje	Har jobbet i virksomheten siden den var nesten ny. For tiden deltidssykemeldt.	Utdannet aktivitør.	Jobber som aktivitør for mennesker med psykiatiske lidelser som får varig tilrettelagt arbeide.
Regine	Har jobbet i virksomheten siden den var ny. Nylig byttet avdeling.	Utdannet aktivitør med fagbrev og svennebrev i kreativt yrke.	Jobber som aktivitør for mennesker med psykiatiske lidelser som får varig tilrettelagt arbeide.

Tabell 1: Oversikt over informantenes ansenitet i virksomheten, utdannelse og arbeidsoppgaver.

Den generelle informasjonen om informantene er ment å gi leseren en forståelse av hvorfor informantene egner seg til å besvare forskningsspørsmålene i studien, og å gi litt bakgrunnsinformasjon om dem slik at leseren enklere kan forstå analysene av empirien.

Informantene jobber alle i samme atføringsbedrift. Deres rolle er å være arbeidsledere for brukere med psykiatiske lidelser eller rusproblemer. Siri har akkurat begynt å jobbe som tilrettelegger for enkeltarbeidsplasser der hun vikarierer for en kollega. Enkeltarbeidsplasser betyr at brukernes arbeid skjer i en ordinær bedrift, men det blir tilrettelagt og betalt for av atføringsbedriften. Arbeidstagerne Siri tilrettelegger for er alle uføretrygdet på grunn av psykiatiske lidelser, men får tilbudet om tilrettelagt arbeid for å gi normalitet og dermed bedre deres psykiske helse. For Siri betyr det at hun veksler på å arbeide med administrasjon av brukerne og å være ute på bedriftsbesøk der de arbeider.

Åge jobber som arbeidsleder innen et tilbud der rusavhengige kan få tilrettelagt arbeide. Arbeidet som gjøres foregår i små grupper og er enkle ryddeoppdrag ute eller teknisk arbeid på verksted eller i vaskeri innendørs. Åge arbeider på ulike steder med ulike brukere. Han har derfor ikke et tett forhold til de han er arbeidsleder for. Åge er den eneste i utvalget av informanter som jobber med brukere som har et rusproblem og som ikke har erfaring med sosialfaglig arbeid fra tidligere.

Elin, Tonje og Regine jobber alle på skjermede avdelinger for psykiatripasienter. Det er varierende hvor syke brukerne er, og dermed hvor mye individuell tilrettelegging de får. Aktivitetene på avdelingene er sentrert rundt håndverk som søm, strikking og toving. Elin, Tonje og Regine designer produkter brukerne lager, som så blir solgt i virksomhetens butikk. Elin, Tonje og Regine er svært tett på sine brukere ettersom de jobber fast med dem hver uke og de er på fast sted.

3.2 *Forskningsetikk*

De nasjonale forskningsetiske komiteene (NESH, 2020, s. 13) sier at alle deltagere i forskning skal få informasjon om forskningsfeltet, forskningens formål, finansieringen av prosjektet, hvem som har tilgang til informasjonen om dem, hvordan resultatet skal brukes og om eventuelle negative følger ved å delta i prosjektet. Videre skriver NESH (2020, s. 17) at gjenbruk av identifiserbare personopplysninger vanligvis forutsetter nytt samtykke fra deltagerne, men at dette ikke gjelder dersom empirien er anonymisert. Den empirien jeg har hatt tilgang til i arbeidet med denne studien har vært anonymiserte og transkriberte intervjuer der kodenøkkelene som har linket informantens identitet og kontaktinformasjon til intervjunummeret er slettet. Jeg har derfor etter NESH sine retningslinjer mulighet til å bruke arkivdata på nytt i denne studien uten å innhente nytt samtykke. Fordi jeg ikke har jobbet med personopplysninger fra informantene har jeg følgelig ikke søkt om godkjenning fra Norsk senter for datalagring (NSD) for å gjennomføre denne studien (Norsk senter for forskningsdata, 2020).

Det er imidlertid et etisk spørsmål om det er riktig å bruke empiri på nytt uten å innhente samtykke, selv om det er rettslig tillatt. Jeg har i denne studien valgt å bruke empirien, og jeg mener det er etisk akseptabelt, blant annet fordi denne studien har et liknende tema som den studien empirien opprinnelig ble innhentet til og som det ble gitt samtykke for. Hverken jeg eller andre har mulighet til å identifisere informantene. Gjenbruk av dataene vil dermed ikke gi noen negative konsekvenser for informantene i dag eller i fremtiden.

3.3 Analysestrategi

Bruken av teori innenfor fortolkende fenomenologisk analyse kan gjøres på to måter (Smith et al., 2009). En er å tolke empirien som analyseres ut fra en spesifikk teori, den andre er å ikke bruke noen teori i tolkningen av empirien og heller kategorisere temaer ut fra innholdet i intervjuene. Med den andre måten tolkes empirien opp mot teori først etter at innholdet i empirien er kategorisert og beskrevet.

I denne studien velger jeg å først analysere empirien uten bruk av en teori. Jeg prøver med det å la informantenes opplevelse av autonomi, slik de beskriver den, bli mest mulig tydelig og upåvirket av eksisterende kunnskap og min for-forståelse. Det er derfor først senere i analysedelen jeg tolker funnene fra empirien ut fra selvbestemmelsesteorien.

Intervjuene ble analysert med inspirasjon fra Smith et al. (2009) beskrivelse av fortolkende fenomenologisk analyse. For å tilpass metoden til empirien og forskningsspørsmålet, har jeg på enkelte punkter avveket fra anbefalingene. Jeg vil derfor gi en utfyllende beskrivelse av hvordan akkurat denne analysen er gjennomført og jeg vil beskrive årsaken til endringene der de er gjort. Analysen av empirien kan deles inn i syv stadier (se beskrivelse under). For å få fram mest mulig av det unike innholdet i hvert enkelt intervju ble de analysert hver for seg i de første fem stadiene. Det ble forsøkt å ikke ta med for-forståelse, kunnskap og erfaringer fra ett intervju over til de neste. Det ble gjort ved å analysere et intervju av gangen, ved å sette seg nøye inn i hvert enkelt intervju, ved aktivt å lete etter intervjuets interne struktur med tanke på temaer og så først i de avsluttende fasene integrere funnene i hvert enkelt intervju til en større helhet.

Første steg i analysen var å lese intervjuet nøye flere ganger for å bli kjent med dets innhold. Jeg forsøkt å lese på en så grundig og nøyaktig måte som mulig. Lesningen av intervjuet ble gjort for å bli «kjent» med informanten sånn at jeg kunne danne meg et helhetsinntrykk og en oversikt over intervjuet. Dette steget er anbefalt av Smith et al. (2009, s. 82) og jeg opplevde det som ekstra viktig i denne analysen fordi jeg ikke har gjort intervjuene selv, og derfor trengte å «bli kjent med» informantene i større grad enn om jeg først hadde gjort intervjuene og dermed hadde en for-forståelse av dem.

I andre del av analysen laget jeg notater til intervjuet etter hvert som jeg leste det. Det var deskriptive kommentarer om innholdet i intervjuet og spørrende notater. De spørrende notatene kunne inneholde spørsmål til intervjuet om ordvalg, måten informanten uttrykke seg på og undersøkende spørsmål til måten informantene svare på intervjuers spørsmål. De

deskriptive notatene handlet om innholdet i intervjuet og var på den måten med på å finne essensen i det fenomenologiske innholdet. Begge de to typene kommentarer ble skrevet i den høyre siden av marginen. Spørsmålskommentarene ble merket med tydelige spørsmålstegn både før og etter kommentaren for å markere forskjell mellom dem og de deskriptive kommentarene. Kommentarene ble markert i intervjuet ved å markere det aktuelle tekstutdraget og legge inn en kommentar med kommentarfunksjonen i Microsoft Word. I arbeidet med disse første kommentarene fokuserte jeg kun på innhold og spørsmål. Min måte å analysere intervjuene på avvok på dette punktet fra Smith et al. (2009) anbefalinger. Smith et al. (2009, s. 83–84) anbefaler å ha tre ulike typer kommentarer: Deskriptive, spørrende og språklige (lingvistiske). Jeg valgte i min analyse å utelate de spesifikt språklige kommentarene fordi jeg opplevde at disse alltid sammenfalt med de spørrende kommentarene, og at det derfor ble riktigere å behandle dem sammen isteden for å skape et unaturlig skille mellom spørrende og språklige kommentarer.

Tredje fase i analysen var å utvikle stikkord til kommentarene. Som en forberedelse til det skrev jeg ut intervjuet med kommentarene fra steg to og markerte linjene men stigende nummerering. Stikkordene ble utviklet ved å lese kommentarene fra fase to sammen med deler av intervjuene på nytt. Fra denne lesningen ble det utviklet et eller flere stikkord til hver kommentar. Stikkordene skrev jeg for hånd i den venstre marginen på intervjuet.

I fjerde fase så jeg etter temaer i intervjuet ved å undersøke stikkordene jeg hadde generert fra kommentarene. Det gjorde jeg ved å legge alle stikkordene fra intervjuet inn i Microsoft Excel sammen med nummeret på linjen i intervjuet de var hentet fra. At jeg skrev ned linjenummeret sammen med stikkordene sikret at jeg senere kunne gå tilbake til intervjuene å undersøke mine egne vurderinger om valg av stikkord og eventuelt hente ut sitater. Når alle stikkordene med linjenummer var lagt inn i Excel grupperte jeg de etter innhold. Dette var den aktive letingen etter temaer. Merk at identifiseringer av temaer fortsatt foregår for et intervju av gangen. Det varierte mellom intervjuene hvor mange temaer som ble identifisert og sammenhengen mellom dem. Jeg ble i noen tilfeller usikker på om de temaene jeg fant var et resultat av det intervjuet jeg arbeidet med, eller om jeg lot meg påvirke av tidligere intervjuer i identifiseringen av temaer. I slike tilfeller gikk jeg tilbake til intervjuet og så på både hele intervjueteksten, kommentarene og stikkordene for å forsikre meg om at de temaene jeg identifiserte alltid kunne spores tilbake til det aktuelle intervjuet.

Femte skritt i å analysere var å bevege seg over til neste intervju. Samme prosedyre ble fulgt for alle intervjuene separat.

Sjette steg i analyseprosessen var å finne temaer på tvers av alle intervjuene. Det gjorde jeg ved å se på temaene for alle intervjuene samtidig for så å identifisere likheter på tvers av dem. Jeg bestemte at alle de fem intervjuene måtte inneha det samme tema for at temaet skulle bli klassifisert som et hovedtema. Jeg bestemte også at undertemaer som viste seg innenfor rammene av et hovedtema måtte være tilstede i tre eller flere intervjuer for å bli definert som et undertema.

Smith et al. (2009) skriver kun om disse seks stadiene for analyse av intervjuer med fortolkende fenomenologisk analyse. I min studie opplevde jeg imidlertid at det manglet et steg i framstillingen av analysearbeidet. Det opplevdes som om det å skrive ut teksten ikke bare var å skrive, men snarere en forlengelse og fordypning av det analytiske arbeidet som allerede var gjort. Jeg har derfor valgt å legge til et syvende steg for analyse av empirien. Det siste og syvende steg i analysen var å skrive ut det jeg hadde funnet og der beskrive hvilke temaer som ble identifisert, og å definere hva de inneholdt. Så langt i analysen hadde den beveget seg fra å se på deler av intervjuene, til å beskrive helheten i alle intervjuene. I hermeneutikken sies det at for å forstå en tekst må man se helheten i lys av delene, og delene i lys av helheten (Lyngdal & Rønning, 1975, s. 57). Siden helheten kun hadde blitt sett i lys av delene så langt i prosessen ble det på dette tidspunktet viktig å undersøke delene av intervjuene på nytt. Men nå i lys av den helheten jeg hadde utviklet. Det gjorde jeg for å være sikker på at det jeg beskrev som temaer var godt forankret og gjenkjennelig når jeg leste delene av intervjuene igjen. I praksis gjorde jeg dette ved å lese intervjuene, kommentarene og stikkordene på nytt mens jeg undersøkte om mine temaer var mulige å finne igjen i intervjuteksten.

I utskrivningen av studiens empiridel har jeg brukt sitater fra intervjuene til å illustrere temaene. Det er gjort for å gi leseren mulighet til selv å kritisk vurdere hvordan jeg har klassifisert og senere tolket funnene fra intervjuene. Som anbefalt av Kvale og Brinkmann (2015, s. 308) er sitatene gjort om fra et muntlig til et skriftlig språk. Det er gjort ved å utelate gjentakelser, spesifikke dialektord, digresjoner og «hm-er», men bevare sitatets opprinnelige mening. Jeg har også valgt å skrive litt om hver informant under hvert tema. Det gjør jeg for å få fram hver enkelt informants opplevelse av autonomi i arbeidssituasjonen.

3.4 Forskerrollen

Innen fortolkende fenomenologisk analyse sees forskningsfunnene som en samskapning mellom informantene og forskeren (Smith et al., 2009, s. 80). I denne studien vil min rolle som forsker og dermed medskaper av forskningsresultatene variere i de ulike delene. I den fenomenologiske delen har jeg inntatt en passiv rolle og forsøker å videreformidle informantenes opplevelse av autonomi på en mest mulig autentisk måte slik den fremkommer i intervjuene. Min rolle vil allikevel ikke kunne viskes helt ut fordi jeg også i denne delen av forskningen tar valg om hva som er viktig og skal beskrives, og hva som kan utelates fra beskrivelsene. Målet er imidlertid å formidle informantenes opplevelse så tydelig som mulig. I studiens analysedel, som er den fortolkende delen av studien, vil jeg som forsker ta mer plass og vil i større grad framstå som en medskaper til forskningsfunnene. Det er fordi det er i samspillet mellom informantenes uttalelser og meg som forsker at tolkningen av funnene kan skje og en helhetlig formidling av funnene gis. Min for-forståelse av fenomenet autonomi sees derfor som et nødvendig fundament for å kunne tolke materialet, ikke som en uønsket påvirkning.

For-forståelsen refererer til alt det jeg som forskeren vet, mine erfaringer og holdninger som jeg tar med seg inn i arbeidet med å analysere intervjuene. For-forståelsen påvirker alle nye opplevelser, og all ny kunnskap fordi jeg tolker det nye ut fra det jeg allerede vet, altså min for-forståelse. Fordi forskeren alltid har en for-forståelse kan vi se på interaksjonen mellom forskerens for-forståelse og teksten som en samtale der for-forståelsen påvirker analysen og analysen påvirker for-forståelsen slik at den endres. For å gjøre en pålitelig tolkning av empirien må forskeren derfor så langt som mulig bli bevisst og redegjøre for sin for-forståelse av fenomenet og hvordan den kan ha påvirket tolkningene av materialet. Smith et al. (2009, s. 25) påpeker at det ikke er lett å vite hva slags for-forståelse man som forsker tar med seg inn i analysen av en tekst. Det kan derfor være enklere å undersøke dette etter at analysen er gjennomført. Man kan da se tilbake på arbeidet som er gjort å i etterpåkløkskapens lys og vurdere hvordan for-forståelse kan ha påvirket analysen. Denne strategien vil bli fulgt og det vil derfor være et eget avsnitt om hvordan min for-forståelse har påvirket funnene i studien. Dette avsnittet vil komme i den avsluttende diskusjonen om metode.

Refleksivitet er å anerkjenne forskerens egne «bias», hvordan forskerens reaksjoner på forskningen påvirker den og hvordan forskningssituasjonen tillater noen og utelukker andre tolkninger (Willig, 2013, s. 25). Innen fortolkende fenomenologisk analyse slik den beskrives av Smith et al (2009) er det ingen formelle krav i metoden om hvordan refleksivitet skal

adresseres. Det betyr imidlertid ikke at jeg som forsker er fritatt fra å undersøke hvordan min tilstedeværelse i forskningen påvirker de tolkningene og analysene jeg gjør.

3.5 *Ontologi og epistemologi*

Ontologi handler om hva det er man kan vite, mens epistemologi handler om hvordan man kan vite (Willig, 2013, s. 11–12). Fordi ontologiske og epistemologiske spørsmål er så grunnleggende blir det umulig å ikke gjøre noen antagelser av ontologisk og epistemologisk karakter.

I denne studien inntar jeg et symbolsk interaksjonistisk perspektiv på hva man kan vite. Det betyr at jeg antar at selv om mennesker er i samme situasjon vil deres opplevelse av den variere på grunn av de antagelser, tanker, oppfatninger, forventninger og vurderinger de gjør. På grunn av denne variasjonen velger jeg å ikke gjøre noen antagelser om den ytre verden ut over at den i noen grad påvirker informantenes opplevelse. Studien undersøker derfor opplevelsene informantene har av verden, hvordan verden som skaper opplevelsene *faktisk* er har jeg ikke intensjon om å beskrive. Metoder innen kvalitativ forskning varierer også i sitt syn på hva slags kunnskap det går an å ha og å få. I denne studien inntar jeg et realistisk perspektiv på kunnskapsproduksjon. Det betyr at jeg antar at det finnes en objektiv sannhet om verden. Fokuset i studien er imidlertid ikke på å beskrive denne objektive sannheten om verden. Fokuset er isteden på å beskrive informantenes opplevelser av den.

3.6 *Reliabilitet og validitet*

Reliabilitet, eller forskningens konsistens og troverdighet, handler om hvorvidt andre forskere på et annet tidspunkt kan gjøre den samme studien og få samme resultat (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 276). Fordi denne studien har et lite utvalg som ikke er tilfeldig trukket kan ikke funnene generaliseres. På det grunnlaget kan det også være vanskelig å få samme resultat ved å følge samme framgangsmåte med et annet utvalg informanter. Reliabiliteten til denne studien må derfor vurderes på andre måter enn med reliabilitetsmålene som brukes i tradisjonell kvantitativ forskning. Studiens konsistens og troverdighet er derfor viktigere faktorer for å vurdere dens reliabilitet. Hvorvidt studien er konsistent i sin bruk av metode og beskrivelsen av funn må leseren selv vurdere. Studiens troverdighet som grunnlag for studiens kvalitet vil bli vist gjennom hele studien ved å nøye forklare hvordan funnene ble gjort, og hvilke metodiske valg som er tatt og hvorfor. Et tredje mål på studiens konsistens og troverdighet er at det ikke er bias i analysene. Som i all kvalitativ forskning vil min rolle som

forsker være tydeligere i denne kvalitative studien enn i en kvantitativ studie. Det er derfor viktig at jeg redegjør for mitt syn, og hvordan jeg som forsker kan ha påvirket resultatene i studien. Bias i forskningen er måter jeg har påvirket forskningen, og som det ikke er redegjort for.

Validitet handler om i hvilken grad vi klarer å undersøke, eller å måle, det vi i forskningsspørsmålet sier at vi skal undersøke (Willig, 2013, s. 24). Ifølge denne definisjonen er det kvaliteten på empirien som er viktig for å få en valid studie. Slik jeg ser det er det flere grunner til at empirien i denne studien er egnet til å besvare forskningsspørsmålet. Det er fordi intervjuene handler om autonomi i arbeidssituasjonen, hvordan autonomien oppleves av informantene og intervjuer har unngått å stille ledende spørsmål slik at informantene ikke blir ledet til å komme med uriktige utsagn. Siden empirien i studien originalt ble innhentet til bruk i en annen studie vil det være legitimt å ha et ekstra blick for denne studiens validitet. Det vil derfor presenteres sitater i analysedelen som underbygger at empirien er egnet til å besvare studiens forskningsspørsmål.

En alternativ definisjon av validitet kommer fra Kvale og Brinkmann (2015, s. 276) og sier at validitet i samfunnsvitenskapene dreier seg om hvorvidt en metode er egnet til å undersøke det den skal undersøke. Denne definisjonen av validitet fokuserer altså på om valget av metode er egnet til å svare på forskningsspørsmålet. Metodevalget i denne studien er det redegjort for i metoddelen over og jeg har der argumentert for hvorfor jeg mener fortolkende fenomenologisk analyse er den beste metoden til å besvare studiens forskningsspørsmål.

3.7 Generalisering

Fordi studien er gjort på fem informanter, og fordi disse ikke er tilfeldig valgt ut vil ikke studien kunne generaliseres statistisk (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 290). Analytisk generalisering vil imidlertid være mulig både ved at jeg som forsker argumenterer for mulige liknende situasjoner der studiens funn kan være relevante og ved at leseren selv vurderer hvorvidt funnene kan tas med inn i nye liknende situasjoner (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 290). Generalisering av forskningsfunn til andre utvalg er imidlertid ikke målet med denne studien. Fokuset på å forstå noen få enkeltindividers opplevelse kan i denne studien sees som et middel på veien mot å forstå den generelle opplevelsen av autonomi med antagelsen om at man kan forstå det generelle ut ifra det spesifikke, isteden for å forstå det spesifikke ut fra det generelle som er framgangsmåten til kvantitative metoder. Denne studien er dermed et bidrag

til forståelsen av autonomi på arbeidsplassen, og har verken mulighet til eller som mål å gjøre denne jobben fullstendig.

4 Beskrivelse og kategorisering av empiri

Jeg vil nå beskrive funnene jeg har gjort i empirien. Jeg klassifiserer empirien inn hoved- og undertemaer. For at et tema skal bli klassifisert som et hovedtema må det ha vært til stede i alle de fem intervjuene, og for å bli et undertema må det ha vært til stede i minst tre av fem intervjuer. Temaene beskriver hvordan informantene opplever autonomi i sin arbeidssituasjon. Dette er studiens fenomenologiske del.

Hovedtemaer	Undertemaer
Autonomi	Fleksibilitet
	Planlegging
Mening	Motivasjon
	Lojalitet
Leder	Kommunikasjon
	Støtte
	Kontrollbehov
Organisatoriske rammer	Tidspress
	Endring

Tabell 2: Tabellen viser en oppsummering av de fire hovedtemaene med tilhørende undertemaer som er identifisert i empirien.

4.1 *Autonomi*

I intervjuguiden som er brukt til å innhente empirien i denne studien er begrepet frihet brukt isteden for autonomi. Det ble gjort fordi autonomi antas å være et fremmedord for mange. Det er imidlertid det samme som legges i de to begrepene, og jeg vil her bruke begrepet autonomi.

Alle informantene beskriver i hvilken grad de opplever autonomi i sin arbeidshverdag. Deres beskrivelse er at autonomi er muligheten til selv å styre sin egen arbeidssituasjon.

Det varierer mellom informantene hvor mye autonomi de opplever å ha. Det er interessant at to av informantene opplever sin autonomi som for stor, og at arbeidssituasjonen oppleves som utrygg på grunn av det. De informantene som opplever å ha for lite autonomi i arbeidshverdagen uttrykker det ikke så tydelig som jeg hadde forventet ut fra hvor negativt de beskriver opplevelsen. De bruker desto mer tid på å beskrive hvordan de har for mye organisatoriske rammer i sin hverdag, noe jeg vil komme tilbake til.

Under analysen av empirien viste det seg at informantene snakket om autonomi i seg selv, men at det også var to undertemaer som ble særlig framhevet i den forbindelse. Det var friheten til å gjøre fleksible endringer i oppsatte planer og å prioritere noen arbeidsoppgaver fremfor andre. Friheten til å planlegge arbeidet selv ble også trukket fram som et viktig område.

4.1.1 Flexibilitet

Flexibilitet omtales ofte i sammenheng med autonomi. Flexibilitet handler om hvor mye informantene kan avvike fra oppsatte regler og rutiner i de situasjonene det oppleves som nødvendig. I hvor stor grad informantene opplever at de har flexibilitet er det mye følelser knyttet til. De informantene som opplever liten grad av flexibilitet uttrykker misnøye og av og til frustrasjon over dette. Flexibilitet i arbeidet er for informantene et konkret tegn på at de har autonomi. Det varierer mellom informantene hvor stor flexibilitet de har mulighet til å utøve i sin jobbsituasjon.

Flexibilitet kommer blant annet til uttrykk gjennom muligheten informantene har eller ikke har til å prioritere arbeidsområder slik at noen arbeidsoppgaver prioriteres opp og fram eller ned og bort. Tonje er et eksempel på dette. Hun er egentlig pålagt å gå inn i et datasystem og rapportere om arbeidstagerne sine hver dag. Hun har imidlertid flexibiliteten til å prioritere bort rapporteringen de dagene hun ikke opplever at det er nødvendig. Hun beskriver det slik:

Vi skal jo egentlig inn der (rapporteringssystemet) daglig, men samtidig hvis du ikke har noe spesielt å skrive så føler jeg det blir sånn, jeg må inn fordi, det blir litt waste syns jeg da. Linje 52-53.

Før hun fortsetter om samme tema litt senere med å si at:

Enten velger jeg å gå inn på det å bruke tid eller så lar jeg være. Linje 58.

4.1.2 Planlegging

Det andre området som trekkes fram er autonomien til å planlegge arbeidet selv. Alle informantene tar, eller ønsker å ta, autonome avgjørelser ved at de selv kan planlegge arbeidet slik de mener det er best for brukerne. Det er en stor misnøye blant de informantene som ikke får planlegge selv, og i de tilfellene der leder overstyrer de planene informanten selv har lagt. Elin er et eksempel på en informant som er frustrert fordi hun opplever at det ikke legges til rette for at hun og kollegaene kan planlegge sammen. Det viser hun blant annet her:

Og der føler jeg at der har vi egentlig null tid, på grunn av mange forutsetninger og sånn som det er i dag med sykdom og ikke vikarer, at vi aldri får være sammen og planlegge framover og se hva som kommer, hva som er i tiden, skal vi prøve, for det tar tid å utvikle et produkt og gjerne tenke nytt. Du får ikke tid til å tenke nytt for du må være her og nå hele tiden. Linje 197-201

4.1.3 Informantenes individuelle opplevelser av temaet autonomi

Siri beskriver at hun har full frihet til å planlegge arbeidsdagen selv, og kan prioritere hva hun synes er viktig i jobben. På den negative siden opplever Siri at hun har for mye autonomi i sin arbeidshverdag. Hun nevner spesifikt at hun ikke liker å ha så frie arbeidsforhold som det hun har i sin nåværende arbeidssituasjon. Det viser seg blant annet her, når intervjuer spør «men dette her med frihet innenfor rammer. Føler du at du har bruk for rammer? Føler du at friheten kan bli for stor?» og Siri svarer:

Ja, jeg er den typen. Jeg har alltid vært sånn. Jeg har ikke vært en sånn som kunne begynne på universitetet og styre meg selv. Det vet jeg. Jeg må ha tydeligere rammer enn som så, med tidsfrister, tidlig melding om at dette skal skje. Linje 97-99.

Åge planlegger bare deler av arbeidsdagen sin selv. Han setter veldig pris på fleksibiliteten til å be om mer tid til en oppgave dersom det trengs. Han har også noe mulighet for prioritering innenfor sitt arbeidsområde og setter pris på det, særlig fordi han kommer fra en annen bransje der det ikke var noen mulighet til det. Han er svært fornøyd med at han kan prioritere å gjøre arbeidet sitt skikkelig, og så heller skyve på planlagte tidsfrister. Åge er også et eksempel på en informant som opplever at autonomien i arbeidet kan bli for stor i enkelte situasjoner.

Elin beskriver frihet til å planlegge arbeidsdagene selv, men også at leder avbryter det hun har planlagt, noe som fører til frustrasjon som vist i sitatet over. Elin er den informanten som tydeligst beskriver at hun bruker sin autonomi til å prioritere arbeidsoppgaver. Det setter hun stor pris på, og det er en kilde til at hun føler autonomi i arbeidet at hun kan endre på lagte planer.

Tonje beskriver også at hun fritt planlegger dagene sammen med kollegaene. Tonje bruker også fleksibiliteten hun har i arbeidet til å nesten helt prioritere vekk enkelte oppgaver hun er pålagt. Det gjelder for eksempel å rapportere om brukerne i datasystemet. Tonje er imidlertid

en av de informantene som uttrykker stor frustrasjon over lite fleksible regler på arbeidsplassen. Hun opplever blant annet at særlig nærmeste leder ikke gir henne autonomi til å vurdere saker selv, og at regler Tonje opplever som hemmende ikke er fleksible.

Innenfor planlegging har Regine frihet til å legge opp arbeidsdagen i samråd med sine kollegaer. I intervjuet beskriver også Regine en stor frihet til å prioritere blant sine arbeidsoppgaver.

4.2 Mening

Temaet mening finnes i alle de fem intervjuene, og har undertemaene motivasjon og lojalitet. Hovedtemaet mening er svært tydelig i intervjuene fordi alle informantene flere ganger uttrykker at det er brukerne som er i sentrum for deres arbeide. Dette temaet er også beskrevet helt likt blant informantene Siri, Elin, Tonje og Regine. Den eneste som skiller seg noe ut er Åge. Jeg vil derfor beskrive forskjellene mellom han og de andre informantene spesifikt etter at undertemaene er beskrevet.

4.2.1 Motivasjon

Informantenes motivasjon i arbeidet er å gi brukerne et best mulig tilbud. Det vises blant annet i flere sitater. Siri sin beskrivelse er dekkende:

Det viktigste for meg er at arbeidstakerne (brukerne) trives på jobb, at de går hjem og har hatt en bedre dag enn da de kom på jobb. Det gir meg aller mest. Linje 134-135

Motivasjonen for å gi brukerne et best mulig tilbud, eller arbeidshverdag som Siri uttrykker det, gir seg også utslag i hvordan informantene prioriterer. De prioriterer for eksempel så langt de kan å gi brukerne et godt tilbud foran å skape økonomisk inntjening til virksomheten. Selv om det er pålagt av leder å sørge for økonomisk inntjening. Fordi motivasjonen er å gi brukerne et godt tilbud blir også frustrasjonen stor når informantene opplever at leder og ledelsen i virksomheten begrenser deres muligheter til å gi brukerne en best mulig arbeidshverdag. Det skjer blant annet ved at leder gir begrensede ressurser i form av tid, personell og mulighet til å prioritere hensynet til brukerne over andre oppgaver.

4.2.2 Lojalitet

Informantenes lojalitet ligger hos brukerne, ikke hos leder eller ledelsen i virksomheten. Det vises blant annet ved at informantene alltid ønsker det samme i sin arbeidssituasjon som det de mener er best for brukerne. Det viser seg blant annet i måten Regine beskriver og anerkjenner at hennes arbeidsdag styres av brukerne, og at det er sånn hun ønsker at det skal være.

Det er jo på en måte arbeidstakerne (brukerne) som styrer min arbeidsdag. For det har å gjøre med det å være tilstede og være tilgjengelig. Du kan jo planlegge dagen i detalj, men den blir jo aldri som det. Sånn er det jo når en jobber med mennesker. Linje 77-79

4.2.3 Informantenes individuelle opplevelser av temaet mening

Alle informantene uttrykker sterk motivasjon for å gi brukerne en best mulig arbeidssituasjon. Under temaet lojalitet er de fire informantene Siri, Elin, Tonje og Regine liknende, mens Åge skiller seg ut. Åge uttrykker nemlig ingen spesiell lojalitet verken ovenfor virksomheten, leder, ledelsen eller brukerne. Det kan være flere grunner til dette. Blant annet at Åge er innleid vikar, og derfor ikke føler sterk lojalitet til virksomheten, leder og ledelsen. En mulig årsak til at han ikke uttrykker lojalitet til brukerne kan være at han er relativt ny innen det sosialfaglige arbeidet, og dermed ikke har internalisert de samme verdiene om lojalitet til brukerne som de øvrige informantene med lengre erfaring har gjort.

4.3 Leder

Leder er det største temaet i empirien. Leder refererer til informantens nærmeste leder. Ledelsen derimot refererer til alle andre som også fungerer som ledere lenger opp i organisasjonen. Bruken av leder og ledelsen er hentet fra hvordan informantene selv bruker begrepene. Leder og ledelsen sees som ulike størrelser, og informanten kan godt like sin leder uten å like ledelsen. Temaet leder handler om informantenes nærmeste leder og har undertemaene kommunikasjon, støtte og kontrollbehov.

4.3.1 Kommunikasjon

Undertemaet kommunikasjon handler om hvordan informantene beskriver kommunikasjonen mellom seg selv og leder. Det er svært ulikt hvor mye informantene kommuniserer med sin leder, om de beskriver kommunikasjonen som nyttig og god eller ikke, og om de opplever at

leder lytter og er forståelsesfull. Åge er en av informantene som fremhever at hans leder kan lytte og forstår hans perspektiv på en ordentlig måte. Det uttrykker han blant annet slik:

Jeg har hatt mange sjefer gjennom livet, og jeg opplever nok at han er en av de få lederne jeg har hatt som er i stand til å komme meg i møte og hører på meg. Linje 226-228.

Undertemaet kommunikasjon virker å være viktig både for de informantene som har et godt og et dårlig forhold til sin leder. Det viser seg blant annet ved at selv Tonje, som har et dårlig forhold til sin leder og opplever at leder er fraværende, ønsker mer kommunikasjon med henne. Kommunikasjon virker også spesielt ved at informantene kan beskrive at de kommuniserer med sin leder, men at kommunikasjonen ikke har noen kvalitet som gir de tilfredsstillende av å bli sett og hørt av leder. Det kan tyde på at kvaliteten på kommunikasjonen mellom informant og leder er viktigere enn mengden. Elin er et eksempel på det. Elin arbeider i et annet bygg enn sin leder, hun tar seg allikevel tid til å ringe sin leder når hun føler behov for det. Hun opplever at disse samtalene er viktige, og at det gir henne noe. I hennes tilfelle er mengden kommunikasjon liten, men kvaliteten høy.

4.3.2 Støtte

Undertemaet støtte er til stede i alle intervjuene, men om informantene beskriver at de får støtte, eller om de uttrykker et ønske om å få støtte varierer. Støtte fra leder betyr at informantene opplever at leder hjelper dem i sitt arbeid dersom de kommer i vanskelige situasjoner, er støttende til nytenkning, utforskning av nye løsninger og kunnskapsutvikling. Kunnskapsutvikling skjer blant annet ved at informant og leder sammen diskuterer saker eller situasjoner slik at de sammen kommer frem til en løsning. I tillegg beskriver de støtte som at leder stoler på deres evne til å håndtere egen arbeidssituasjon og eventuelt får en god begrunnelse dersom leder pålegger dem å gjøre arbeidsoppgaver som ikke allerede inngår i deres arbeide. Å få tilbakemelding på hvordan man gjør arbeidsoppgavene sine er også en del av undertemaet støtte. Å få tilbakemelding på om man gjør arbeidet sitt godt trekkes fram som viktig for flere informanter. Siri sier det på denne måten:

Jeg synes det er viktig at det er tydelighet, at hun (leder) er tydelig på tilbakemeldinger, både at hun er tydelig på hva som skal skje og tilbakemeldinger på det som skjer. Det må gjerne komme på en sivilisert måte, jeg hadde ikke tålt å bli kjeftet på. Men jeg ønsker tilbakemeldinger og jeg synes det er lettere og

manøvrere hvis jeg får gode tilbakemeldinger, altså tydelige tilbakemeldinger, både på forventninger og resultater. Linje 117-121.

4.3.3 *Kontrollbehov*

Undertemaet kontrollbehov handler om informantenes opplevelser av leders kontrollbehov ovenfor dem. Det varierer om informantene føler kontrollen som ubehagelig og overdrevent sterk, eller som en nødvendig del av å være på jobb. Leders kontrollbehov oppleves for alle som ubehagelig. Det beskrives blant annet som at «det er mye som blir pålagt å gjøre i tillegg til det vi har å gjøre i dag» (Elin linje 75). Tonje sier blant annet at kontrollbehov oppleves som at hun «får ting tred ned over hodet» (linje 161, 199-198) av leder og at hun ønsker at leder kunne stole mer på henne (linje 144, 277). Elin beskriver sin leder som at hun «vil ha mer kontroll» (linje 134) enn den forrige lederen. I sum beskriver informantene at leders ønske om å ha kontroll går ut over deres arbeidsglede fordi de opplever å bli kontrollert og styrt. Tonje sier blant annet dette:

Jeg har sagt det mange ganger at det hadde vært grådig greit hvis vi bare fikk fred her med oss selv, at vi selv bestemte. Så tror jo jeg at vi kunne fått det til veldig bra. Men det er å få det tråkket på hele tiden. Det hjelper i hvert fall ikke til å holde engasjementet og arbeidsgleden oppe. Linje 266-269

4.3.4 *Informantenes individuelle opplevelser av temaet leder*

Siri beskriver at hun kommuniserer mye med sin leder, og at denne kommunikasjonen oppleves som god. Siri er altså fornøyd med kommunikasjonen, føler hun får mye ut av den og at hun blir oppfordret til å ta initiativ, utforske nye muligheter i arbeidet og blir hørt av sin leder. Siri føler også at hun får støtte av sin leder når hun får hjelp til å løse vanskelige oppgaver og at leder stoler på hennes vurderinger. Hun opplever at leder har tiltro til den jobben hun gjør. Siri opplever ikke at leder kontrollerer henne på noen måte. Hun opplever tvert imot at hennes leder noen ganger har for få krav og forventninger til henne.

Åge har også tett kommunikasjon med sin leder. Han er den informanten som legger størst vekt på at leder lytter til han og forstår hans jobbsituasjon. En av grunnene til det er at leder av og til er med ut på oppdrag og dermed får felles forståelse med Åge om hvilken jobb som gjøres. Åge opplever også å få støtte av sin leder. Det skjer blant annet ved at Åge opplever situasjoner i arbeidet der brukerne er vanskelige å håndtere. Åge diskuterer slike situasjoner med sin leder og leder støtter han i de valgene han har gjort, eller kommer med forslag til

alternative løsninger. På den måten beskriver Åge at leder støtter og hjelper han i sitt arbeid på daglig basis. Åge opplever ikke å bli kontrollert av leder og han nevner flere ganger at han er fornøyd med dette, særlig fordi han sammenlikner sin nåværende jobbsituasjon med tidligere erfaringer, og fraværet av kontroll på den måten trer fram som en positiv kontrast til tidligere arbeidssituasjoner.

Elin arbeider på en annen lokasjon enn sin leder. Hun ser derfor lederen sin ganske sjeldent. Hvor ofte spesifiserer hun ikke i intervjuet. Dersom hun føler usikkerhet i jobbsituasjoner benytter hun muligheten til å ringe leder. Elin vektlegger at det er viktig for henne å ha et åpent forhold til sin leder, å hun sier eksplisitt at hun bruker leder som en måte å ventilere daglige frustrasjoner på arbeidsplassen. På den måten er kommunikasjonen tett knyttet opp til å få støtte for Elin. Det er særlig viktig for henne fordi hun opplever å være ny på arbeidsplassen, og fordi hun har fått mer ansvar enn hun ønsker etter at en av hennes faste kollegaer med mye erfaring ble sykemeldt. Elin bruker derfor leder som en støtte, noe hun også formidler at leder gir henne på en god måte på tross av fysisk avstand. Selv om Elin opplever god kommunikasjon og støtte fra leder opplever hun også at leder kontrollerer arbeidssituasjonen ved å pålegge henne arbeidsoppgaver hun ikke ønsker. Det gjelder særlig administrative oppgaver som Elin føler at hun ikke klarer å håndtere på en god måte.

Tonje har lite kommunikasjon med sin leder, og den kommunikasjonen som er har lav kvalitet fordi Tonje føler at leder ikke lytter til hennes perspektiver. Tonje uttrykker eksplisitt at hun ønsker leder tettere på i arbeidssituasjonen. Hun opplever heller ikke å få støtte i arbeidet hun gjør. Fraværet av støtte kommer blant annet til uttrykk som en motvilje mot leder og alt leder ber henne gjøre. Tonje opplever også sterkt at leder ønsker kontroll over den jobben hun utfører. Det uttrykker hun blant annet ved at hun mener leder ikke stoler på den jobben hun gjør, og at leder ikke har tiltro til hennes vurderinger. Tonje opplever leders behov for å kontrollere hennes arbeid som frustrerende og ubehagelig. Hun nevner flere ganger at hun tror arbeidet hadde blitt gjort bedre dersom hun selv kunne arbeide uten leders påvirkning.

Regine er den informant som i minst grad beskriver hvordan hun kommuniserer med leder. Kommunikasjonen er imidlertid ikke uviktig selv om den ikke blir detaljert beskrevet. Regines fokus er rettet mot at hun har byttet avdeling i virksomheten. I den forbindelse kan det virke som om kommunikasjonen i utgangspunktet er god mellom henne og leder, men at hun har opplevd en knekk i tiltro til leder etter avdelingsbytte som Regine beskriver som en «tvangsflytting». Det lille Regine beskriver er at hun får støtte og blir forstått av sin leder.

Hun får gode tilbakemeldinger på den jobben hun gjør, noe som gir henne selvtillit til å si det hun mener i interne diskusjoner på avdelingen. Graden av kontroll fra leder oppleves imidlertid som høy, noe som beskrives som frustrerende. Regine beskriver det som at hun får «tingene tredd ned over hodet» (linje 251). Hun opplever sterkt at kontrollen fra leder går ut over hennes arbeidsglede og motivasjon.

4.4 Organisasjonelle rammer

Organisasjonelle rammer blir nevnt i alle intervjuene. Temaet beskriver i hvilken grad det er organisasjonelle rammer som bestemmer når, hva og hvordan informantene skal gjøre jobben sin. Alle informantene beskriver at det er rammer som bestemmer hvordan de skal gjøre jobben sin, og at de er fastsatte av leder eller ledelsen. Det er flere informanter som stiller spørsmål ved om rammene på arbeidsplassen deres er gode, og de har til dels sterke syn på hvordan de kunne forbedres. På den andre siden uttrykkes det også usikkerhet fra informantene Siri og Åge over at de har for lite organisasjonelle rammer i sin arbeidshverdag. Hovedtemaet organisasjonelle rammer består av de to undertemaene tidspress og endring.

4.4.1 Tidspress

Tidspress beskrives som å ha to årsaker. En årsak til tidspress er at leder eller ledelsen kommer med aktiviteter som informantene må gjennomføre med arbeidstagerne på kort varsel. Det skaper tidspress fordi det ikke er planlagt og tilrettelagt tid for slike plutselige endringer. Dette beskriver blant annet Elin i det følgende sitatet.

Og hver avdeling skal jo ha en årsplan, men jeg føler ikke at den blir fulgt, at de (leder eller ledelsen) gjerne kan komme bardus neste uke skal vi sånn og ferdig med det. Og da har vi gjerne planer og lurer på hvor vi skal klare å putte det inn for å få tingene til å gå rundt og få gode dager for arbeidstakerne (brukerne). Linje 78-82

Tidspress oppleves også i en forlengelse av stramme økonomiske rammer fordi det stanser inntaket av vikarer når informantenes kollegaer blir sykemeldte. Det skaper tidspress på de informantene som er igjen på avdelingen og må gjøre både sin egen og den sykemeldtes jobb. Tidspress leder til høy grad av frustrasjon blant informantene og det tvinger dem til å ta avgjørelser der arbeidstagerne beste ikke alltid kan ivaretas. Tidspresset overføres for flere informanter til dårlig samvittighet fordi det skaper det Elin, Tonje og Regine opplever som for lite oppmerksomhet og tilrettelegging for den enkelte bruker. Tidspress skaper et negativt

system som snevrer inn autonomien til informantene fordi de blir tvunget til å gjøre andre ting enn det de selv opplever som det viktigste og riktigste ovenfor brukerne.

4.4.2 Endring

Informantene snakker om at virksomhetens fokus har endret seg. Denne endringen beskrives som subtil, og skjer ved at fokuset hos ledelsen dreier fra å være at brukerne skal få en best mulig arbeidshverdag, til at økonomisk inntjening fra det brukerne produserer er hovedfokuset. Informantenes rolle i denne endringen er todelt. For det første skal de designe produkter som har potensiale for salg, og for det andre skal de få brukerne til å produsere produktene. Denne dreiningen mot et økonomisk fokus skaper press og frustrasjon blant informantene fordi de føler at de ikke klarer å ivareta både brukernes beste og det økonomiske fokuset. Regine er et eksempel på dette i sitatet under når hun beskriver hvordan hun er frustrert fordi fokuset i virksomheten endres.

Det er jo der vi føler av og til at de videre opp i systemet ikke har samme synet som oss, nå er det forandret til å være inntjening som er viktigst og dermed er ikke arbeidstakerne (brukerne) i fokus. Så der er det litt frustrasjon. Linje 253-255

4.4.3 Informantenes individuelle opplevelser av temaet organisatoriske rammer

I hvilken grad informantene opplever organisatoriske rammene som for sterke eller de ønsker seg mer organisatoriske rammer varierer. Siri og Åge ønsker seg begge mer organisatoriske rammer i arbeidet. Det er da ikke snakk om at de ønsker seg mer tidspress eller endring, men at de ønsker seg rammer og retningslinjer for hvordan arbeidet deres skal utføres. Siri har allerede laget seg noen rammer i arbeidet ved at hun har ordnet det slik at hun og leder har morgenmøter hver dag, der de sammen setter opp en plan for dagen. Åge har ikke bedt sin leder om mer rammer i arbeidet selv om han ønsker det. Han lar være å be om rammer fordi han mener at brukerne ikke kan håndtere det. Verken Åge eller Siri sier noe om temaet endring.

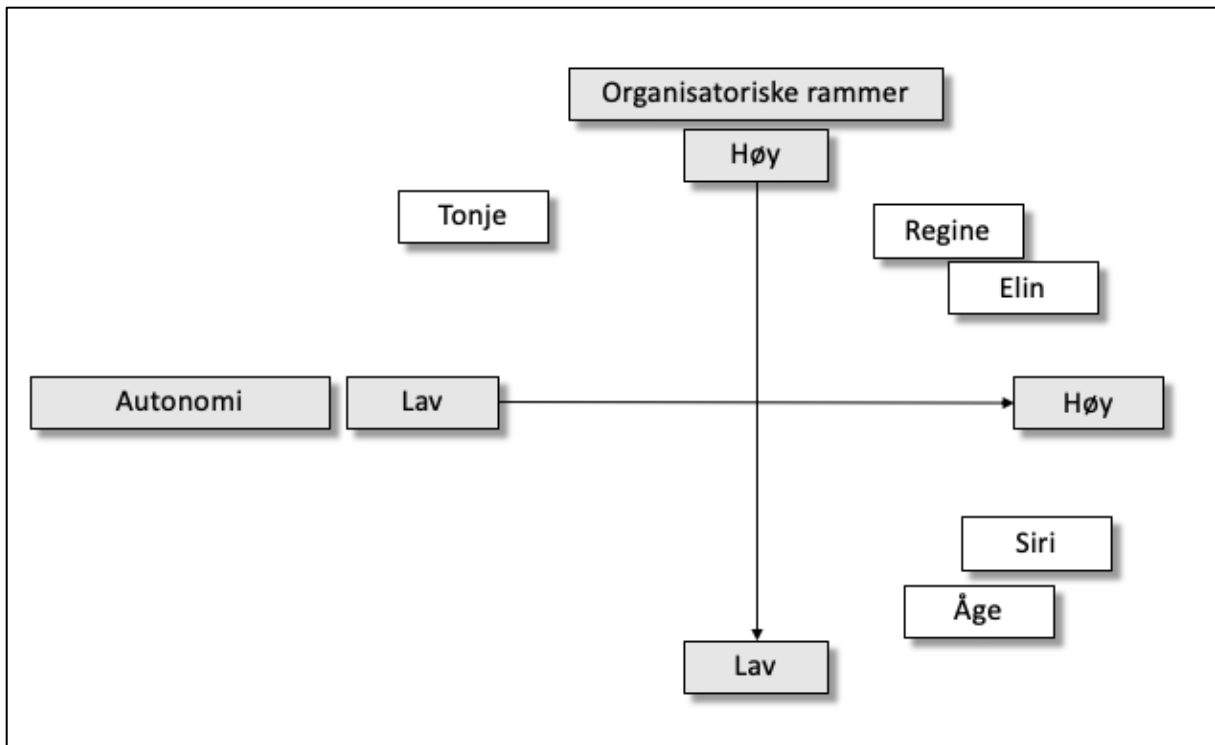
I motsetning til Siri og Åge som omtaler organisatoriske rammer som noe positivt og til dels et savn i arbeidssituasjonen omtaler Elin, Tonje og Regine organisatoriske rammer som noe negativt. De opplever alle at graden av organisatoriske rammer er for høy i deres arbeidshverdag. Særlig Elin og Tonje opplever også et stort tidspress i arbeidet. Det er fordi de begge har sykemeldte kollegaer på sine avdelinger, men på grunn av trang økonomi i

virksomheten blir det ikke tatt inn vikarer. Felles for de tre er også at de opplever endring i sin arbeidssituasjon slik som beskrevet i undertemaet endring. De beskriver alle at endringen fra et menneskefokus til fokus på økonomisk inntjening har gjort det vanskeligere å gi brukerne et godt tilbud. Særlig Tonje og Regine antyder i intervjuene at endringen til et økonomisk fokus i virksomheten går ut over deres motivasjon for arbeidet.

4.5 Forholdet mellom temaene autonomi, leder og organisatoriske rammer

I denne beskrivelsen av sammenhengen mellom temaene velger jeg å kun omtale autonomi, leder og organisatoriske rammer. Jeg velger å utelate temaet mening fordi opplevelsen av dette ikke varierer mellom informantene i hvordan de opplever sin autonomi. Selv om temaet utelates i dette avsnittet vil det være en del av svaret på forskningsspørsmål én.

Med min for-forståelse av temaene autonomi og organisatoriske rammer var det logisk å anta at de to temaene markerer hver sin ende av en skala. Dersom autonomi og organisatoriske rammer er på en skala impliserer det at man må oppleve lite organisatoriske rammer dersom man opplever stor grad av autonomi og omvendt. Jeg har på den måten antatt at det er en automatikk i at lite organisatoriske rammer er ensbetydende med høy grad av autonomi. Ser jeg forbi min egen for-forståelse av sammenhengen mellom temaene står det klart fra empirien at en skala ikke representerer det faktiske forholdet mellom de to temaene. Det faktiske forholdet slik det presenterer seg i empirien er at informantene kan oppleve høy grad av både organisatoriske rammer og autonomi samtidig. Temaene representeres derfor med to uavhengige skalaer som hver for seg beskriver en del av informantenes opplevelse. I illustrasjonen under er de to skalaene lagt over hverandre og informantene er plassert der de ut ifra sine egne beskrivelser av sin arbeidssituasjon plasserer seg.

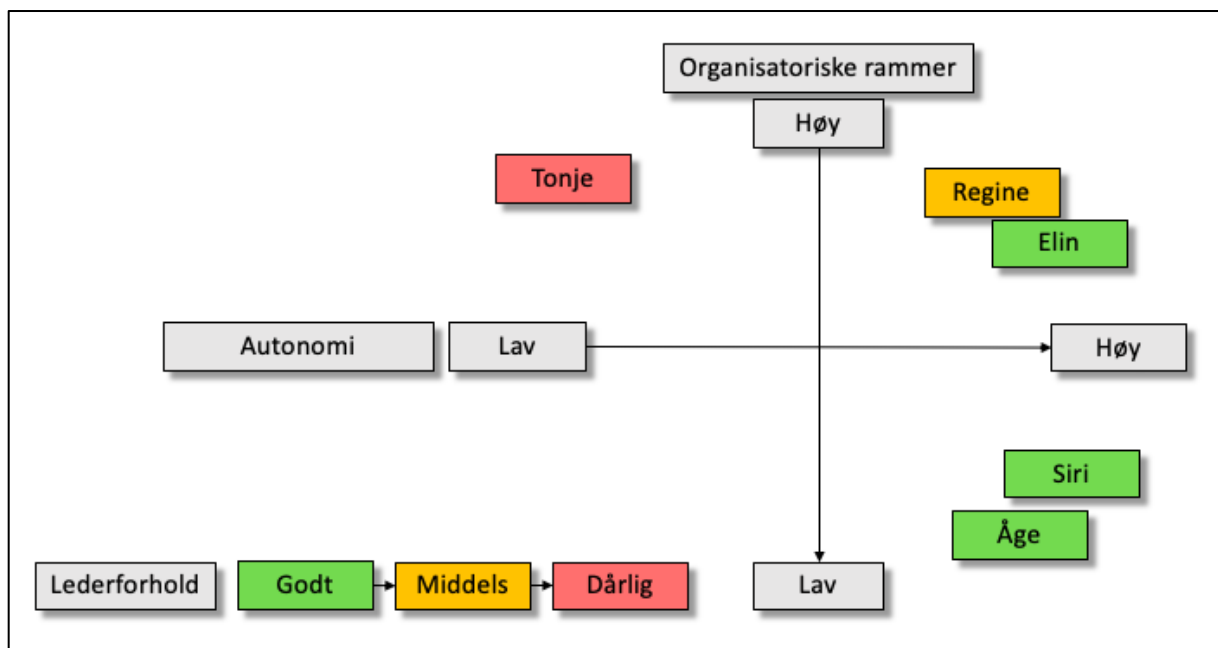


Figur 2: Illustrasjonen viser hvordan temaene autonomi og organisatoriske rammer kan beskrives på to separate skalaer. Det vises også hvor informantene beskriver seg selv i forhold til de to skalaene. Dette er slik informantene beskriver sin nåværende arbeidssituasjon, ikke slik de nødvendigvis ønsker å ha det.

Elin og Regine er de to informantene som har høy grad av både autonomi og organisatoriske rammer. Siri og Åge har høy grad av autonomi og lav grad av organisatoriske rammer. Tonje havner i området for lav autonomi og høy grad av organisatoriske rammer. Ingen informanter har havnet i område for lav grad av både autonomi og få organisatoriske rammer.

Der informantene havner i denne framstillingen er ikke nødvendigvis der de ønsker å være. Det er Siri, Åge og Tonje som uttrykker dette sterkest. Siri og Åge ønsker begge å ha mindre autonomi og å få mer organisatoriske rammer som kan styre arbeidssituasjonen deres. Tonje ønsker mer autonomi og mindre organisatoriske rammer. Det er interessant å merke seg at Tonje ikke ønsker totalt fravær av rammer, men hun ønsker at rammene skal bli satt ut fra brukernes behov, ikke av leder og ledelsen i form av organisatoriske rammer. Det kan virke som om ønsket om grad av autonomi og organisatoriske rammer de ulike informantene foretrekker er individuelt. Høy grad av autonomi omtales som positivt, men at den ikke må være høyest mulig. På samme måte virker det som informantene både aksepterer og foretrekker å ha begrensninger på sin autonomi å arbeide innenfor. De ønsker også en viss grad av organisatoriske rammer fordi fraværet av organisatoriske ramme kan oppleves som utrygt.

Hvordan informantene opplever sin autonomi og de organisatoriske rammene ser også ut til å være avhengig av deres forhold til sin leder. De informantene som har et godt forhold til sin leder opplever sin autonomi som høyere, og de organisatoriske rammene som fornuftige eller for lave. Informantene som har et dårlig forhold til leder opplever å ha for lite autonomi og de organisatoriske rammene som hemmende i arbeidssituasjonen. For å illustrere dette har jeg lagt en tredje faktor til figuren som illustrerer både graden av autonomi, organisatoriske rammer og leders støtte til informantene.



Figur 3: Illustrasjonen viser hvordan temaene autonomi og organisatoriske rammer kan beskrives på to separate skalaer. I tillegg er forholdet til leder markert i farger. Et godt forhold mellom leder og informant vises med grønt, et middels godt forhold vises med gul og et dårlig forhold vises med rødt. Det vises også hvor informantene beskriver seg selv på de tre skalaene. Dette er slik informantene beskriver sin nåværende arbeidssituasjon, ikke slik de nødvendigvis ønsker å ha det i arbeidssituasjonen.

Mønsteret som vises i figur 3 er at informantene med høy grad av autonomi får mer støtte av sin leder. Det er da naturlig å stille spørsmål om en støttende leder er den direkte årsaken til at informantene opplever autonomi eller om det er andre årsaker til dette mønsteret. Det ser også ut til at de to informantene som opplever høyest grad av organisatoriske rammer også får minst støtte av sin leder. Også her er det vanskelig å si om leders adferd og forholdet mellom leder og informant er årsaken til opplevelsen av mye organisatoriske rammer. Dette vil bli videre diskutert i kapittel 5.1.2 i analysedelen.

4.6 *Forskningsspørsmål én*

Denne studiens første forskningsspørsmål er *hvordan autonomi oppleves av medarbeidere med fagbrev som høyeste fullførte utdanning i en sosialfaglig arbeidssituasjon*. Dette forskningsspørsmålet vil jeg nå besvare ut fra av temaene beskrevet over.

Som beskrevet i undertemaet lojalitet ligger informantenes lojalitet hos brukerne, ikke hos leder eller ledelsen. Derfor er informantene mest opptatt av å tilfredsstille brukernes behov. Det gjør de ved å tilpasse seg disse, og å hele tiden ha fokus på brukernes beste. Informantene opplever altså autonomi i sitt arbeid dersom de har fleksibiliteten, og muligheten til å planlegge slik at brukernes behov tilfredsstilles. Det å tilfredsstille brukernes behov og krav oppleves altså ikke som en innskrenkning av informantenes autonomi. Som svar på forskningsspørsmålet opplever informantene å ha autonomi dersom de selv kan planlegge og forholde seg fleksibelt til oppsatte regler og rutiner. Det betyr at informantene opplever å ha autonomi dersom de *styrer sin egen arbeidssituasjon*.

To av informantene opplever å ha for mye autonomi i sin arbeidssituasjon, tre opplever å ha for lite. De to informantene som opplever å ha for mye autonomi i egen arbeidssituasjon beskriver opplevelsen av utrygghet. De ønsket ikke å være alene om å styre sin arbeidssituasjon. Følgelig beskrev de begge at de ønsket å ha mindre autonomi på arbeidsplassen. På den andre siden ønsket tre av informantene mer autonomi. De tre informantene opplevde frustrasjon over at de ikke får planlegge selv, og at de ikke får fleksibilitet til å kunne gjøre autonome avgjørelser i arbeidssituasjonen.

Felles for informantene er at de opplever at deres autonomi blir innskrenket dersom leder eller organisatoriske rammer nekter dem å gi brukerne et best mulig tilbud. Siden jeg ikke har undersøkt opplevelsen av autonomi på arbeidsplassen blant andre yrkesgrupper kan jeg ikke vise til spesifikke forskjeller mellom denne opplevelsen og opplevelsen hos andre yrkesgrupper eller andre i en sosialfaglig arbeidssituasjon.

Fordi alle informantene har fagbrev som høyeste fullførte utdanning har jeg ikke noe sammenlikningsgrunnlag for hvordan medarbeidere med andre utdannelsesnivåer opplever sin autonomi. Den beskrivelsen jeg gir av informantenes opplevelse av autonomi må derfor leses spesifikt for medarbeidere med fagbrev som høyeste fullførte utdanning.

5 Analyse

Som beskrevet i metodedelen er kategoriseringen av empirien ikke gjort ut fra noen teoretisk grunnlag. Empirien har fått snakke for seg selv. I denne delen vil jeg derfor tolke empirien det er redegjort for i kapittel fire opp mot selvbestemmelsesteorien. Først vil jeg analysere funnene knyttet til forskningsspørsmål én. Jeg vil så gå videre å tolke hovedtemaet mening for seg før jeg ser nærmere på undertemaet endring. Til slutt i kapittelet vil jeg besvare forskningsspørsmål to.

5.1 *Tolkning av funnene knyttet til forskningsspørsmål én*

5.1.1 *Leder som kilde til opplevd autonomistøtte*

I beskrivelsen av svarene på forskningsspørsmål én i kapittel 4.6 beskriver jeg at leder påvirker informantenes opplevelse av autonomi. Dette funnet vil jeg nå tolke videre. I temaet leder er det tre undertemaer: Kommunikasjon, støtte og kontrollbehov. Fem av temaene informantene omtaler innenfor undertemaene kommunikasjon og støtte sammenfaller med faktorene i autonomistøttende ledelse. Hvilke trekk de ulike informantene omtaler hos sin leder er vist i tabellen under.

Faktorene som kjennetegner en autonomistøttende leder	Siri	Åge	Elin	Tonje	Regine
Bli forstått og anerkjent	Får	Får	Får	Ønsker	Får
Kunne ta selvstendige valg	Får	Får	Ønsker mer av	Ønsker	Ønsker mer av
Få støtte til utforskning og nytenkning	Får	Ikke omtalt	Ikke omtalt	Ønsker	Ønsker
Bli oppfordret til å ta initiativ	Får	Får	Ikke omtalt	Ønsker	Ikke omtalt
Få meningsfull begrunnelse for hvorfor oppgaver skal gjennomføres	Får	Får	Ønsker	Ønsker	Ønsker

Tabell 3: Faktorene i tabellen er basert på Deci et al. (1994). Tabellen viser hvilke faktorer i autonomistøttende de ulike informantene sier at de får (vist med grønt), som de ønsker mer av (vist med dus grønn) og som de ønsker å få (vist med rødt). Tabellens hvite felter indikerer at informanten ikke omtaler den spesifikke variabelen.

I tabellen er det uthevet hva informantene opplever at de får, hva de ønsker seg mer av og hva de ønsker seg at leder skal gjøre mer av. De hvite feltene markerer at informanten ikke har omtalt den spesifikke faktoren. Helhetsinntrykket fra tabellen er at informantene i stor grad vektlegger trekk ved sin leder som sammenfaller med faktorene hos autonomistøttende ledere.

Det å få autonomistøtte fra sin leder ser ut til å være viktig for at informantene skal oppleve å ha autonomi. De informantene som ikke får autonomistøtte etterspør dette sterkt fra sin leder.

Funnet av at autonomistøtte beskrives uoppfordret av informantene og de fremhever selv viktigheten av leder for sin opplevelse av autonomi på arbeidsplassen. Informantene beskriver derimot ikke sine kollegaer i sammenheng med autonomi. Ut fra min for-forståelse av temaet autonomi på arbeidsplassen virker det sannsynlig at informantenes kollegaer kan være en alternativ kilde til autonomistøtte dersom de ikke får det av sin leder. Materialet i denne studien støtter imidlertid ikke en slik hypotese. Det lille informantenes kollegaer nevnes i empirien handler om felles planlegging, koordinering og at deres sykefravær går ut over informantens arbeidssituasjon.

En mulig grunn til at kollegaene ikke nevnes i intervjuene kan være nettopp fordi intervjuene handler om enkeltindividets opplevelse av autonomi på arbeidsplassen, og at kollegaer ikke er en viktig del av denne opplevelsen. Årsakene til at kollegaene ikke bidrar med autonomistøtte kan være mange og varierte. En mulig årsak er at kollegaer på samme organisatoriske nivå ikke har myndighet til å gi autonomi på samme måte som en leder. Siden autonomistøtte er et så framtrædende funn i studien vil jeg fortsette å bruke det i tolkningen av resten av empirien der både empiri og teori tilsier at det er riktig.

5.1.2 Ønsket grad av autonomi og organisatoriske rammer

Autonomi og organisatoriske rammer er to av hovedtemaene identifisert i empirien. Jeg trodde først at de to temaene markerte hver sin ende av en skala. I kapittel 4.5 beskriver jeg imidlertid hvordan de to temaene ikke er relatert i empirien. Jeg vil derfor først analysere mulige årsaker til ulik grad av ønske om organisatoriske rammer før jeg omtaler ønsket grad av autonomi.

Jeg vil bruke motivasjonsteorien hentet fra selvbestemmelsesteorien til å skissere en mulig årsak til at informantene ønsker en viss mengde organisatoriske rammer. Typen motivasjon man opplever påvirkes av hvordan mennesker evaluerer sin egen prestasjon, om man føler autonomi i situasjonen og av eventuell belønning, overvåkning og evaluering (Ryan & Deci, 2017, s. 123). Selvbestemmelsesteorien antar at man ved positive tilbakemeldinger på prestasjon vil oppleve å få sitt basale psykologiske behov for kompetanse tilfredsstilt, noe som sammen med autonomi fremmer og opprettholder autonom motivasjon. Både ros og belønning kan kommunisere god prestasjon, men kan samtidig signalisere lite autonomi. Det

skjer blant annet fordi belønning eller ros på grunn av prestasjon kan signalisere at den som gir belønningen egentlig kontrollerer situasjonen. Belønning og ros kan derfor tolkes på to ulike måter. Det kan tolkes som et tegn på høy kompetanse, eller som et forsøk på kontroll. Dersom belønning og ros gis på en måte som signaliserer høy kompetanse, og ikke som et forsøk på kontroll vil det styrke og opprettholde autonom motivasjon.

5.1.2.1 *Organisatoriske rammer*

Ut fra min lesning av selvbestemmelsesteorien får jeg inntrykk av at systemer og rammer som styrer adferd alltid, eller nesten alltid, er negativt. Selv om dette ikke er eksplisitt uttalt. Slik jeg tolker teorien er det fordi man antar at organisatoriske rammer, og rammer generelt, begrenser individets autonomi. Dette er ansett som et problem fordi teorien implisitt tilsier at høyest mulig grad av autonomi alltid er positivt. Det er derfor interessant å undersøke hvorfor jeg i empirien finner at noen informanter ønsker mer organisatoriske rammer og mindre autonomi.

Slik jeg tolker det kan ønsket om mer organisatoriske rammer handle om det basale psykologiske behovet for kompetanse. Som vist i kapittel 4.5 er behovet for organisatoriske rammer urelatert til behovet for autonomi. En mulig årsak til at informantene ønsker en viss grad av organisatoriske rammer er at informantene trenger det for å ha noe å måle egen prestasjon i arbeidet opp imot. Uten organisatoriske rammer blir det vanskelig for informantene å vite hvordan de presterer i arbeidet. Dette forsterkes fordi informantene i liten grad blir målt på prestasjon og får tilbakemeldinger fra leder. Få organisatoriske rammer å måle egen prestasjon opp mot i kombinasjon med lite tilbakemeldinger fra leder fører til at informantene ikke kan vite om de presterer godt på jobb. Uten denne informasjonen kan de ikke få tilfredsstilt sitt basale psykologiske behov for å føle kompetanse. Ønsket noen informanter har om mer organisatoriske rammer i arbeidssituasjonen kan derfor tolkes som at informantene har behov for informasjonen de får om egen kompetanse gjennom å måle seg opp mot de organisatoriske rammene på arbeidsplassen.

At det er behov for en viss grad av organisatoriske rammer forklarer ikke direkte hvorfor informantene ønsker ulik *grad* av organisatoriske rammer. Det kan være andre faktorer som bidrar til at en informant opplever kompetanse, f.eks. personlig måloppnåelse og positive eller negative tilbakemeldinger fra andre. Det betyr at en informant med mange kilder til å få målt sin kompetanse kan ønske lavere grad av organisatoriske rammer mens en informant med få andre kilder til å måle egen kompetanse ønsker mer organisatoriske rammer.

5.1.2.2 *Autonomi*

Selvbestemmelsesteorien sier at alle mennesker må få tilfredsstilt sitt basale psykologiske behov for autonomi, tilhørighet og kompetanse for å nå sitt høyeste potensiale for psykologisk utvikling og velvære (Deci & Ryan, 2000, s. 228). Selvbestemmelsesteorien beskriver også de negative konsekvensene av ikke å få tilfredsstilt de basale psykologiske behovene. I teorien her det vært særlig fokus på behovet for autonomi. Det er tre ulike nivåer å få behovet tilfredsstilt på: å få behovet tilfredsstilt, å ikke få det tilfredsstilt og å få det aktivt motarbeidet. Det er altså ikke noen mulighet innenfor selvbestemmelsesteorien å oppleve for stor grad av autonomi. Eller sagt på en annen måte, det ligger ikke i selvbestemmelsesteorien at et behov kan bli over-tilfredsstilt. Funnene i min empiri viser imidlertid noe annet. Noen informanter beskriver nemlig et ønske om mindre autonomi. Dette funnet ser jeg ikke at kan tolkes eller forklares med de sammenhengene som ligger i selvbestemmelsesteorien. Siden jeg ikke har klart å tolke dette funnet ut fra selvbestemmelsesteorien vil jeg diskutere nettopp det som et eget funn i drøftingsdelen.

5.2 *Tolkning av hovedtemaet mening*

Jeg vil her tolke temaet mening, med de to undertemaene motivasjon og lojalitet i lys av selvbestemmelsesteorien. Jeg gjør dette ut fra hvordan informantene beskriver sin motivasjon og betydningen lojalitet har for hvor motivasjonen rettes. Jeg trekker også inn elementer fra temaet organisatoriske rammer. Det gjør jeg fordi informantene beskriver deler av oppgavene de blir pålagt å gjøre innenfor organisatoriske rammer på en slik måte at de også beskriver typen motivasjon de har for oppgavene.

Slik jeg tolker det handler temaet motivasjon om informantenes autonome motivasjon for å tilrettelegge for brukerne, mens deler av temaet organisatoriske rammer handler om at informantene har kontrollert motivasjon for rapportering og økonomisk inntjening. I funnene knyttet til forskningsspørsmål én er lojalitet en del av hvordan informantene opplever sin autonomi i en sosialfaglig arbeidssituasjon. Lojalitet vil her bli tolket inn i en ny og større sammenheng.

Som beskrevet i teoridelen postulerer selvbestemmelsesteorien at man må få sine basale psykologiske behov for autonomi og kompetanse tilfredsstilt for at autonom motivasjon skal utvikles og opprettholdes (Deci & Ryan, 2000, s. 233; Ryan & Deci, 2000, s. 70).

Informantene beskriver at de har lojalitet til brukerne, og har internalisert deres behov til å bli sine egne. Det viser seg i empirien blant annet ved at informantene beskriver hvordan det er

personlig viktig for dem å gi brukerne et godt tilbud, og hvordan det er i overenstemmelse med deres personlige verdier. Jeg tolker dette til å handle om informantenes motivasjon i arbeidssituasjonen med brukerne. Fordi motivasjonen beskrives som personlig viktig og i overenstemmelse med informantenes verdier tyder det på at motivasjonen er autonom.

I tillegg til å gi brukerne et godt tilbud, er informantene pålagt av leder å rapportere i ulike datasystemer og skaffe økonomisk inntjening til virksomheten ved å designe nye produkter og så selge disse. Ingen av disse målene beskrives som viktige for informantene. Tvert imot kommer disse temaene inn under hovedtemaet organisatoriske rammer i empiridelen, ikke under temaet motivasjon. Informantene beskriver at disse oppgavene er noe de *må* gjøre, og at de opplever det som et press fra leder å få det gjennomført. Det at oppgavene beskrives som et ytre press, og noe de *må* gjøre, ikke noe de vil gjøre, viser at motivasjonen for å gjøre oppgavene kommer fra en kontrollert form for motivasjon.

Det er tydelig i empirien hvordan informantene er motiverte for å gi brukerne et så godt tilbud som mulig, mens de ikke er motivert for å gjøre de oppgavene de blir pålagt av leder. Slik jeg tolker dette er årsaken at informantene opplever to ulike arbeidssituasjoner: en når de arbeider med brukerne og en annen når de får instruksjoner fra leder.

I empirien kan det se ut som at informantene ikke får tilfredsstilt sine basale psykologiske behov når de samhandler med sin leder, og at dette er årsaken til den kontrollerte motivasjonen de beskriver for oppgavene pålagt av leder. Når informantene samhandler med leder har de rollen som medarbeidere. Dersom leder ikke gir autonomistøtte opplever ikke informanten å få tilfredsstilt sitt basale psykologiske behov for autonomi i møte med leder. Også informantenes opplevde kompetanse virker å være lav når de gjennomfører de oppgavene leder pålegger. Blant annet er mange informanter usikre på bruk av datamaskin, og opplever dermed å ikke mestre rapporteringen. De opplever også at de ikke klarer å skape mange nok nye produkter til å generere økonomisk inntjening. Heller ikke her opplever informantene å få tilfredsstilt sitt behov for kompetanse når disse oppgaven utføres. I denne arbeidssituasjonen, der informantene verken får tilfredsstilt sitt basale psykologiske behov for autonomi eller kompetanse, er det fullt i overenstemmelse med selvbestemmelsesteorien at de opplever kontrollert motivasjon for de arbeidsoppgavene leder pålegger.

Slik jeg tolker det beskriver informantene autonom motivasjon bare når de arbeider med brukerne. Når informantene beskriver arbeidssituasjonen med brukerne omtaler de seg selv som arbeidsledere. Når de er i rollen som arbeidsledere fungerer de nettopp som *ledere* for

brukerne, og slik jeg tolker det har de autonomien som hører til i en lederstilling i denne rollen. Flere informanter nevner også at de får tilbakemeldinger om at de er gode arbeidsledere av brukerne, noe de beskriver som viktigere for dem personlig enn om leder hadde gitt en god tilbakemelding. I tillegg er det personlig viktig for alle informantene å gi brukerne et godt tilbud og de beskriver at det er deres mål i arbeidet. I rollen som arbeidsledere får informantene altså tilfredsstilt sine basale psykologiske behov for autonomi og kompetanse. Jeg tolker at dette leder til den autonome motivasjonen de beskriver i arbeidet med brukerne.

Formelt sett er informantene medarbeidere uten lederansvar, men det er bare dersom man ser på den formelle organisasjonen. Dersom man ser organisasjonen slik den oppleves for informantene blir brukerne en del av organisasjonen. Når informantenes plassering sees på denne måten blir informantenes rolle plutselig liknende den til en mellomleder fordi informantene har krav de må levere på oppover i organisasjonen, som å utføre oppgaver innen rapportering og inntjening, mens de på samme tid har sin lojalitet nedover i organisasjonen til brukerne. Det som tidligere så ut som et arbeidsmiljø der informantene var motivert for én oppgaven og ikke de andre, kan i lys av denne tolkningen beskrives som to ulike arbeidssituasjoner, avhengig av hvilken rolle informantene har. I rollen som arbeidsledere får informantene tilfredsstilt sine basale psykologiske behov, og i rollen som medarbeider får de det ikke. Det har som konsekvens at informantene opplever autonom motivasjon i rollen som arbeidsledere og kontrollert motivasjon i rollen som medarbeidere.

Ut fra analysen over er min tolkning at informantene opplever å ha autonomi og kompetanse «nedover» i organisasjonen når de fungerer i rollen som arbeidsledere. Samtidig opplever de mindre grad av, eller ikke å ha autonomi og kompetanse «oppover» i organisasjonen når de er i rollen som medarbeidere. Fordi informantene har sin lojalitet hos brukerne, og ikke hos leder og ledelsen, prioriterer de hensynet til brukerne over hensynet til de andre arbeidsoppgavene. Opplevelsen av å være i denne stillingen, dratt mellom leders krav og ønsket om å gi brukerne et godt tilbud ser ut til å være vanskelig å balansere.

5.3 Endring av fokuset i virksomheten

Dette avsnittet handler om undertemaet endring som ligger under temaet organisatoriske rammer i empirien. Ettersom jeg har bearbeidet og tolket empirien har jeg fått ekstra interesse for dette undertemaet. Jeg vil derfor tolke undertemaet nærmere ut fra selvbestemmelsesteorien og det som er skrevet om autonomistøtte og motivasjon over.

Flere av informantene nevner at det er en endring som skjer i virksomheten. Endringen beskrives som en dreining fra et menneskefokus til et økonomisk fokus. Før endringen var det viktigste målet for virksomheten å gi brukerne et best mulig tilbud. Etter endringen opplever de at det er blitt økonomisk inntjening som er det viktigste målet. Denne endringen beskrives ikke som en offisiell endring av policy fra ledelsen, men som en endring av hva som vektlegges av ledere og formidles som viktig. Det er altså snakk om en subtil og uuttalt form for endring. Flere informanter opplever denne endringen som ubehagelig, fordi de er uenige i at økonomisk inntjening er viktigere enn hensynet til brukerne. Informantenes rolle blir også endret i prosessen, fordi de tidligere kun arbeidet som arbeidsledere med et utelukkende sosialfaglig fokus. Etter at endringen startet blir det stadig viktigere at de skal utvikle nye produkter med potensiale for salg og økonomisk inntjening, som de skal hjelpe brukerne å produsere.

Et aspekt i endringen er at den ikke er spesifikt uttalt eller vedtatt, men allikevel implementeres av ledelsen. Slik jeg tolker empirien fører det til konsekvenser for informantene. For det første får ikke informantene mulighet til å reise spørsmål og kritikk mot endringen fordi den skjer som en gradvis endring i virksomheten og dermed ikke er annonsert og uttalt av ledelsen. Fordi implementeringen skjer uten informantenes medvirkning opplever flere endringen som at de blir kontrollert, og deres basale psykologiske behov for autonomi blir dermed undergravd. For det andre får de heller ikke mulighet til å påvirke sine arbeidsoppgaver etter endringen. Det leder til opplevelsen av at leder er kontrollerende, noe som fører til en ytterligere motarbeidelse av deres basale psykologiske behov for autonomi.

For informantene betyr endringen i virksomheten fra et menneskefokus til et økonomisk fokus en delvis endret arbeidssituasjon. For enkelte informanter blir de negative konsekvensene av mindre autonomi i arbeidet med økonomisk inntjening helt eller delvis veiet opp av at de har en autonomistøttende leder, som makter å ivareta noe av deres behov for autonomi selv i en endret arbeidssituasjon. For de informantene som ikke har en autonomistøttende leder gjør det nye økonomiske fokuset at de ikke får tilfredsstilt sitt basale psykologiske behov for autonomi. Disse informantene er kontrollert motivert for å jobbe med økonomisk inntjening fordi de ikke får sine basale psykologiske behov tilfredsstilt i den nye arbeidssituasjonen. Det skjer fordi informantene ikke opplever å ha autonomi eller å få autonomistøtte fra leder.

Også informantenes opplevelse av kompetanse ser ut til å ha blitt skadelidende i endringsprosessen fordi virksomheten er i en økonomisk utfordrende posisjon som

informantene skal være med å bedre ved å designe nye produkter, hjelpe brukerne til å produsere disse og å selge de i virksomhetens butikk. Dette arbeidet opplever flere informanter at de ikke klarer å levere på. For de informantene dette gjelder blir to av deres tre basale behov ikke tilfredsstilt. Etter endringen tilbringer informantene mer tid med å gjøre oppgaver de er kontrollert motivert for, og mindre tid med oppgaver de er autonomt motivert for. Følgelig opplever de oftere å ikke få sine basale psykologiske behov tilfredsstilt. Dette er et problem blant annet fordi lav grad av behovstilfredsstillelse og støtte fra leder kan føre til utbrenthet, fravær fra jobb og intensjon om å bytte jobb (Williams et al., 2014, s. 414).

5.4 Forskningsspørsmål to

Denne studiens andre forskningsspørsmål er om *selvbestemmelsesteorien kan forklare hvordan informantene opplever autonomi i arbeidssituasjonen*. Dette forskningsspørsmålet vil jeg nå besvare ut fra analysene av empirien. Slik jeg ser det er svaret på forskningsspørsmålet tredelt.

For det første har jeg funnet at enkelte informanter opplever å ha for mye autonomi. Dette funnet kan ikke forklares av selvbestemmelsesteorien. Dette er slik jeg ser det svært interessant og det kan potensielt kreve en justering av selve teorien.

For det andre finner jeg at selvbestemmelsesteorien kan forklare informantenes opplevelse av at leder er viktig for hvordan de opplever sin autonomi på arbeidsplassen. I dette funnet identifiserer jeg alle de fem faktorene i autonomistøttende ledelse. Så vidt jeg vet er dette første gang autonomistøttende ledelse har blitt beskrevet i en kvalitativ studie. Som et supplement i dette funnet finner jeg at leders kontrollbehov står i motsetning til autonomistøtte. Men at flere ledere utøver både kontrollerende og autonomistøttende adferd på en og samme tid.

Tredje funn under forskningsspørsmål to er at tilfredsstillelse av de to basale psykologiske behovene for autonomi og kompetanse leder til autonom motivasjon dersom de blir tilfredsstilt, og til kontrollert motivasjon dersom de ikke blir tilfredsstilt. Dette er i overenstemmelse med selvbestemmelsesteorien som sier at man må få tilfredsstilt sine basale psykologiske behov for autonomi og kompetanse for å utvikle og opprettholde autonom motivasjon (Deci & Ryan, 2000, s. 233). Funnet jeg gjør kan altså forklares av selvbestemmelsesteorien, og er derfor en verifisering av teorien. Det er ekstra interessant fordi

jeg verifiserer teorien med en kvalitativ studie, noe det har vært veldig lite av på forskningsfeltet.

6 Diskusjon

I forskningen som bygger på selvbestemmelsesteorien, eller undersøker selvbestemmelsesteorien direkte, har jeg fra før 2010-tallet kun funnet studier basert på kvantitative metoder. De kvantitative studiene undersøker klart avgrensede problemstillinger, som gjør studiene egnet til å beskrive styrken på sammenhenger, men som gjør det svært vanskelig å beskrive informantenes opplevelser eller oppfatninger. Det er først på midten av 2010-tallet at kvalitativ forskning om selvbestemmelsesteorien begynner å dukke opp. Mangelen på gode kvalitative studier gjør at forskningsfeltet er bygget på én metodisk tilnærming. Mitt bidrag til forskningsfeltet er blant annet å tilføye denne kvalitative studien.

Jeg håper å kunne bidra til forskningsfeltet ved å replisere eksisterende funn med en annen metode, for eksempel at jeg har funnet alle faktorene i autonomistøttende ledelse med kvalitative metoder. Dette er så vidt jeg vet første gang autonomistøttende ledelse beskrives med en kvalitativ studie. På den andre siden er det også deler av teorien som blir utfordret og kanskje må skrives om. For eksempel at medarbeidere kan oppleve å ha for mye autonomi på arbeidsplassen. Dette er et funn jeg ikke har kunnet forklare med selvbestemmelsesteorien, og som ikke tidligere har vært beskrevet innenfor forskningsfeltet.

Jeg vil nå drøfte funnene gjort i forbindelse med forskningsspørsmål én og to. Fra forskningsspørsmål én vil jeg først diskutere hvordan opplevelsen av autonomi i arbeidssituasjonen skiller seg fra Deci og Ryans (2000, s. 234) definisjon av autonomi. Jeg vil så diskutere hva som kan gjøre at informantene ønsker ulik mengde autonomi. I den forbindelse stiller jeg spørsmål ved årsakene Deci og Ryan (2000, s. 232) gir for at dette ikke er et interessant tema å forske videre på. Fra forskningsspørsmål to vil jeg først drøfte hvordan selvbestemmelsesteorien ikke kan forklare at noen informanter opplever for mye autonomi. Før jeg diskuterer autonomistøtte og motivasjon knyttet til arbeidssituasjonen. Jeg tar så opp temaet endring som jeg også tolket i analysedelen. Til slutt drøfter jeg hvordan metodiske valg og min for-forståelse kan ha påvirket studien.

6.1 Drøfting av funnene i forbindelse med forskningsspørsmål én

6.1.1 Opplevelsen av autonomi

Første del av funnene knyttet til forskningsspørsmål én er at autonomi oppleves som å selv kunne styre egen arbeidssituasjon. Dette funnet står i motsetning til Deci og Ryans (2000, s.

234) definisjon av autonomi som er at personen må oppleve å bestemme over sine egne handlinger for å oppleve autonomi. Deci og Ryan sin definisjon er imidlertid en generell definisjon for autonomi i alle situasjoner. Mitt funn på den andre siden er spesifikt for arbeidssituasjonen.

Det er interessant at opplevelsen av autonomi beskrives som å kunne styre arbeidssituasjonen, mens Deci og Ryan fokuserer på enkelthandlinger. Om dette er to ulike måter å uttrykke autonomi på, eller om det faktisk uttrykker at autonomi oppleves annerledes i arbeidssituasjonen enn ellers er ikke klart. Det er også en mulighet for at autonomi faktisk ikke oppleves slik som Deci og Ryan definerer. Det må i så fall framtidig forskning være med på å undersøke. Mine funn indikerer at det kan være behov for en revisjon av definisjonen av autonomi i arbeidslivet.

6.1.2 Individuelle forskjeller i behovet for autonomi

Det andre funnet knyttet til forskningsspørsmål én er at noen informanter opplever å ha for mye og andre for lite autonomi. Det nivået av autonomi informantene beskriver som ideelt varierer. Informantenes ulike ønsker om graden av autonomi kan tolkes til å handle om ulike behovsstyrker. Individuelle forskjeller i behovsstyrke refererer til hvor mye eller hvor sterkt en person må oppleve autonomi før hennes basale psykologiske behov oppleves som tilfredsstilt. Jeg har ikke vært i stand til å finne noen som har forsket på individuelle forskjeller i styrken på det basale psykologiske behovet for autonomi. Teorien benekter imidlertid ikke individuelle forskjeller i behovsstyrke. Deci og Ryan (2000, s. 232) skriver at menneskelige karakteristikk tenderer mot å være normalfordelte i populasjonen. Derfor antas også styrken på det basale psykologiske behovet for autonomi å være normalfordelt. Et unormalt stort behov for autonomi kan også oppstå dersom behovet tidligere har blitt aktivt motarbeidet eller ikke tilfredsstilt (Deci & Ryan, 2000, s. 232).

Deci og Ryan (2008, s. 183) mener at årsaken til at det ikke fokuseres på individuelle forskjeller i behovsstyrken for autonomi er at alle de basale psykologiske behovene er universelle og allmenne, og at individuelle forskjeller derfor ikke er interessante. Det de isteden fokuserer på er konsekvensene av å få behovene tilfredsstilt, ikke-tilfredsstilt eller aktivt motarbeidet, og på de individuelle forskjellene på hva som skal til for at det basale psykologiske behovet for autonomi skal bli tilfredsstilt i ulike situasjoner (Deci & Ryan, 2000, s. 232).

Jeg mener Deci og Ryan i sin påstand om at behovsstyrke ikke er interessant fordi basale psykologiske behov er medfødte og allmenne er en forhastet og ubegrunnet konklusjon. Med bakgrunn i funnene jeg har gjort mener jeg at man ikke kan konkludere med at behovsstyrke ikke er interessant. Jeg mener at individuelle forskjeller i behovet for autonomi må undersøkes nærmere fordi det er vist flere negative effekter for både helse, prestasjon og motivasjon av å få for lite autonomi. Uten relevant forskning vet vi ikke om det samme eller noe liknende også kan være konsekvensene av å oppleve for mye autonomi på arbeidsplassen.

6.2 Drøfting av funnene i forbindelse med forskningsspørsmål to

6.2.1 For mye autonomi er ikke en mulighet i selvbestemmelsesteorien

I forskningsspørsmål to undersøker jeg om selvbestemmelsesteorien kan forklare opplevelsen av autonomi, slik den blir beskrevet under forskningsspørsmål én. I forskningsspørsmål én finner jeg at noen informanter opplever å ha for mye autonomi i sin arbeidssituasjon. Som forklart i analysedelen kapittel 5.1.2.2 har jeg ikke vært i stand til å forklare dette funnet ved hjelp av selvbestemmelsesteorien.

Innen litteraturen basert på selvbestemmelsesteorien er det et sterkt fokus på at de basale psykologiske behovene må tilfredsstilles, blant annet fordi teorien sier at tilfredsstillelsen av de tre basale psykologiske behovene er nødvendig for sunn psykologisk utvikling og velvære for alle individer, uavhengig av kultur (Deci & Ryan, 2000, s. 231). Selvbestemmelsesteoriens fokus på at de basale psykologiske behovene må tilfredsstilles har slik jeg oppfatter det ført til et fokus på blant annet å gi medarbeidere høyest mulig grad av autonomi, uten at det har vært undersøkt om høyest mulig grad av autonomi alltid er positivt.

Jeg har ikke vært i stand til å finne noen konkret definisjon av behovstilfredsstillelse som selvbestemmelsesteorien sier er så avgjørende. Det nærmeste jeg har klart å komme er at Deci og Ryan (2000, s. 229) beskriver at behovstilfredsstillelse leder til den mest effektive psykologiske fungeringen, og til positive psykologiske trekk som vitalitet og mental helse (Deci & Ryan, 2000, s. 230). Det er altså hva behovstilfredsstillelse leder til som definerer om behovet er tilfredsstilt eller ikke. De basale psykologiske behovene kan bli tilfredsstilt, ikke-tilfredsstilt eller aktivt motarbeidet av andre. Selvbestemmelsesteorien beskriver imidlertid ikke noen form for over-tilfredsstillelse av behovene og «tillater» dermed ikke at man kan oppleve for mye autonomi.

Så langt har jeg antydnet at jeg har funnet et fenomen, nemlig over-tilfredsstillelse av det basale psykologiske behovet for autonomi, som ikke kan forklares av selvbestemmelsesteorien. Det er imidlertid mulig å tenke seg andre forklaringer. For det første kan det være at andre forskere ville tolket funnet på en annen måte, for eksempel at manglende tilfredsstillelse av andre behov enn autonomi leder til følelsen av usikkerhet. Det kan ikke utelukkes, men er etter min mening usannsynlig ut fra informantenes beskrivelse av sin situasjon. Den andre muligheten er at selvbestemmelsesteorien ikke beskriver over-tilfredsstillelse av behov fordi denne muligheten ikke har blitt undersøkt tidligere. Dersom dette er tilfellet er over-tilfredsstillelse av behov et interessant felt for framtidig forskning innen selvbestemmelsesteorien.

Selv om jeg ikke har identifisert forskning innen litteraturen om selvbestemmelsesteorien som beskriver informanters opplevelse av å ha for mye autonomi er dette beskrevet i annen type litteratur. Holte et al. (2018, s. 6) finner for eksempel at medarbeidere med høy grad av autonomi ikke alltid opplevde autonomien som positiv. De foreslår også at fraværet av organisatoriske rammer kanskje har mer å si for opplevelsen av belastning på arbeidsplassen. Dette funnet tilsvarer på mange måter det funnet jeg gjør. Nemlig at autonomi oppleves som positivt når det er i riktig mengde. Og at medarbeidere ønsker en viss grad av organisatoriske rammer. Hva som er tilstrekkelig mengde autonomi og organisatoriske rammer vil som vist over varierer mellom medarbeidere.

Siden opplevelsen av å ha for mye autonomi ikke før nå har blitt beskrevet innen litteraturen basert på selvbestemmelsesteorien vet vi heller ikke hva som kan være konsekvensene. Det er vist at ikke-tilfredsstillelse og aktiv motarbeidelse av det basale psykologiske behovet for autonomi kan ha negative konsekvenser for både psykisk og fysisk helse (Williams et al., 2014, s. 414) og gi lavere prestasjon på arbeidsplassen (Vansteenkiste & Ryan, 2013, s. 264–265). Jeg mener derfor det haster å undersøke over-tilfredsstillelse nærmere for eventuelt å kunne unngå negative konsekvenser av for mye autonomi på arbeidsplassen.

6.2.2 *Autonomistøtte*

I denne studiens analysedel tolker jeg måten informantene omtaler sin leder på til å beskrive autonomistøttende ledelse. Jeg finner at alle de fem faktorene i autonomistøttende ledelse omtales av informantene. Det er på informantenes eget initiativ at de beskriver faktorene i

autonomistøttende ledelse. Funnet om at informantene uoppfordret beskriver faktorene i autonomistøttende ledelse, har så vidt jeg har kunnet identifisere aldri før blitt gjort i en kvalitativ studie.

De informantene som opplever å få autonomistøtte fra sin leder, beskriver også at de har høy grad av autonomi. Dette er vist i figur 3 i empiridelen (kapittel 4.5). Dette funnet er en bekreftelse på funnene gjort av Yong et al. (2019, s. 51). Hun og kollegaene finner i sin studie fra New Zealand at leders autonomistøtte fører til høyere grad av behovstilfredsstillelse av alle de tre basale psykologiske behovene.

I empiridelen beskriver jeg hvordan flere informanter beskriver sin leder som både autonomistøttende og kontrollerende på samme tid. Også Bartholomew et al. (2011, s. 1469) har vist at ledere kan inneha både autonomistøttende og kontrollerende trekk samtidig. Det er imidlertid verdt å undersøke om medarbeidere med en leder som er både kontrollerende og autonomistøttende på samme tid får like positive effekter som medarbeidere med en leder som kun er autonomistøttende. Det er vanskelig å svare på dette spørsmålet ut ifra mine funn, men Yong et al. (2019) finner nettopp at autonomistøttende ledere som også er kontrollerende ikke gir like positive effekter hos medarbeiderne. Sett i sammenheng med at leder er den viktigste faktoren for engasjement og motivasjon hos medarbeidere (Rigby & Ryan, 2018, s. 140), vil det være viktig å få klarhet i dette. Ut fra Slemp et al. (2018, s. 707) kan det stilles spørsmål ved om ledere som er både autonomistøttende og kontrollerende egentlig tilfredsstiller kriteriene for autonomistøtte. Lite autonomistøtte er et problem for medarbeidere fordi det er vist å lede til somatiske plager, som igjen er assosiert med emosjonell utbrenthet, jobbfravær og intensjon om å bytte jobb (Williams et al., 2014, s. 414).

Jeg har i min empiri funnet at flere informanter opplever sin leder som kontrollerende. Informantene oppgir at det kan være fordi leder ikke stoler på deres håndtering av arbeidssituasjonen. Denne hypotesen underbygges av at funnet til DeVoe og Iyengar (2004, s. 57) som finner at ledere oppfatter sine medarbeidere som mer eksternt motiverte enn dem selv, og at medarbeiderne derfor må kontrolleres for å sikre at de yter tilstrekkelig i arbeidet. Leders kontrollerende adferd ovenfor informantene kan være en årsak til at fler av informantene opplever lav grad av tilfredsstillelse for det basale psykologiske behovet for autonomi. Bartholomew et al. (2010, s. 212) fant nemlig at negativ kontrollerende adferd fra leder kan ødelegge tilfredsstillelsen av alle de tre basale psykologiske behovene, deriblant autonomien.

6.2.3 *Autonomi som forutsetninger for autonom motivasjon*

Som beskrevet i funnene knyttet til forskningsspørsmål to finner jeg at selvbestemmelsesteorien kan forklare hva autonomi leder til i arbeidslivet, både dersom man opplever, og ikke opplever å få sitt basale psykologiske behov for autonomi tilfredsstilt.

I studiens analysedel viser jeg hvordan tilfredsstillelsen av behovene for autonomi og kompetanse fører til autonom motivasjon når informantene er i rollen som arbeidsledere. Kontrollert motivasjon oppstår i de situasjonene der de basale psykologiske behovene for autonomi og kompetanse ikke blir tilfredsstilt, som er når medarbeiderne samhandler med sin leder, og da har rollen som medarbeidere.

Hvordan informantenes motivasjon endres i situasjoner der de samhandler med kollegaer over og under seg i organisasjonen er også temaet for studien til Nilsen et al. (2016). Den viktigste forskjellen mellom min studie og studien til Nilsen et al. (2016) er at deres studie er gjort med mellomledere, mens min studie er gjort på medarbeidere. Informantene i Nilsens studie tilsvarer det organisatoriske nivået til mine informanternes leder. En annen forskjell er utdannelsesnivå. Mine informanter har alle fagbrev som høyeste fullførte utdanning, mens informantene i Nilsens studie alle er utdannede sykepleiere, som i Norge er en bachelorgrad med eventuelt spesialisering eller mastergrad i tillegg. Jeg mener at de to studiene kan sammenliknes fordi de begge omhandler forholdet mellom informanten og kollegaer vertikalt plassert i organisasjonen.

Som beskrevet over er det tydelig i analysen at tilfredsstillelse av behovene for autonomi og kompetanse påvirker informantenes motivasjon sterkt. Det er særlig kontrollerende adferd fra leder som gjør at mine informanter opplever kontrollert motivasjon for arbeidsoppgaver pålagt av leder. Denne endringen går relativt raskt. Motivasjonen endres når arbeidsoppgave endres. Nilsen et al. (2016, s. 160) finner en liknende sammenheng. De finner at aktiv motarbeidelse av behovet for autonomi fra leder ovenfor mellomleder ødelegger mellomleders motivasjon (blir mer kontrollert). Nilsen og kollegaene finner imidlertid at denne endringen skjer over tid. Det de ikke omtaler er om det er motivasjonen for jobben generelt, eller mer spesifikt motivasjonen for å følge leders krav/bestemmelser som endres. Ut fra sitatene i artikkel kan det se ut som om motivasjonen for jobben generelt og omsorgen for underordnede er høy, så det kan være grunn til å tro at det er snakk om nettopp motivasjonen for å følge leders påbud det er snakk om. I så fall ligner Nilsens funn på de funnene jeg har gjort som viser at manglende autonomistøtte fra leder fører til nedsatt motivasjon til å følge

leders direktiver, men ikke nedsatt motivasjon til å arbeide for underordnede og kollegaer. Endring av motivasjon fra autonom til kontrollert er et problem blant annet fordi endring i arbeidsmotivasjon over tid (18 måneder) er vist å være relatert til utmattelse og depresjon (Björklund et al., 2013, s. 576). Risikoen for å utvikle depresjon er blant annet tre til fire ganger høyere blant de som opplevde nedgang i arbeidsmotivasjon (Björklund et al., 2013, s. 576).

6.3 Endring

Temaet endring er ikke knyttet til noen av de to forskningsspørsmålene, men har underveis i arbeidet med studien vist seg å være et interessant tema, særlig fordi dette er en mastergrad i nettopp endringsledelse. Jeg velger derfor å drøfte det her, som et eget tema.

I analysedelen beskriver jeg hvordan endring i virksomheten er med på å endre informantenes arbeidssituasjon fra at de arbeider mest med oppgaver de er autonomt motiverte for til at de jobber mest med oppgaver de er kontrollert motiverte for. Stresset informantene opplever i forhold til sin autonomi i denne situasjonen blir redusert dersom leder er autonomistøttende. De informantene som ikke opplever å ha en autonomistøttende leder etterspør å få autonomistøtte.

I endringen som har skjedd i virksomheten blir det ekstra viktig for informantene å få autonomi, fordi deres autonomi til å arbeide med det de selv synes er viktig, nemlig brukerne, innskrenkes. De trenger derfor all den autonomistøtte og autonomi de kan få i den arbeidssituasjonen de befinner seg i etter endringen når det blir mindre tid til å arbeide med brukerne. Lofquist et al. (2018) gjør et liknende funn i sin studie på en endring i det norske fiskeridepartementet. Lofquist et al (2018) fant at det særlig var én ting informantene mente de trengte for å kunne håndtere en stor endring på arbeidsplassen, det var frihet og autonomi til fortsatt å utføre sine eksisterende arbeidsoppgaver. Det var også viktig for informantene å få nye arbeidsoppgaver som opplevdes meningsfulle og at de fikk tilbakemeldinger på arbeidet de gjorde.

Mine funn viser at akkurat det Lofquist sine informanter etterspurte i endringsprosessen er det mine informanter ikke får. At informanter ikke får frihet og autonomi til å utføre eksisterende arbeidsoppgaver på samme måte som tidligere er imidlertid en del av endringen i virksomheten. Men hva har det å si for informantenes opplevelse av sin autonomi generelt å

ikke få frihet og autonomi til å utføre eksisterende arbeidsoppgaver spesifikt i endringsprosessen?

For informantene i denne studien fører det til mer kontrollert motivasjon fordi mer av deres tid går med til arbeidsoppgaver de ikke er autonomt motivert for. Mitt funn om at motivasjonen blir mer kontrollert når informantene endrer fokus i arbeidet er annerledes enn det Navarro et al. (2013, s. 11–16) beskriver i sin kvantitative studie av motivasjon. Navarro et al. (2013, s. 11–16) finner at i alle arbeidssituasjoner gjør medarbeidere ulike aktiviteter som de er mer eller mindre motivert for, og at variasjonen av oppgaver medarbeideren til enhver tid gjør ikke fører til en signifikant endring av motivasjon. Dette funnet er riktignok gjort på et mikronivå der medarbeidernes ansvarsområde ble brutt ned i oppgaver og underoppgaver, og undersøkt opptil seks ganger daglig. Navarro et al. (2013, s. 11–16) fant at det kun var variabelen «individ» som predikerte ulikheter i motivasjonsnivå (8 % forklart varians). I motsetning til dette finner jeg at leders autonomistøtte, og informantenes generelle behovstilfredsstillelse, påvirker typen motivasjon for ulike arbeidsoppgaver.

I drøftingen over har jeg vist at ulike studier gjør ulike funn hva gjelder faktorene som påvirker motivasjon på kort sikt både i en endringssituasjon og i stabile arbeidssituasjoner. I sammenlikningen mellom studiene er det samtidig viktig å huske på at det er ulike metoder som har blitt brukt, noe som kan ha vært med på å skape ulike funn.

Siden denne studien kun er gjort på et tidspunkt er det ikke mulig å si noe om hvordan endring i leders adferd vil påvirke medarbeidernes motivasjon, men det er vist at leder kan bidra til mer motiverte medarbeidere ved å innta en lederstil som passer til medarbeidernes forventinger (Belrhiti et al., 2020). På den andre siden finner Navarro og Arrietta (2010, s. 254) at ledere kan påvirke medarbeideres motivasjon, men ikke på en kontrollert måte.

For faget endringsledelse er funnene og drøftingene i dette avsnittet en kilde til å forstå motivasjonsendring, og leders mulige påvirkning bedre. Endring av arbeidssituasjon kan være en del av mange endringsprosesser, og økt kunnskap om hvordan leder kan hjelpe til å beholde eller øke medarbeidernes motivasjon i den nye arbeidssituasjonen vil være verdifullt for bedriftene. På dette feltet er det behov for videre forskning, men å ta hensyn til medarbeidernes grunnleggende psykologiske behov ser ut til å være avgjørende for å kunne holde på og eventuelt styrke deres autonome motivasjon.

6.4 Drøfting av metodiske valg

Det er fordeler og ulemper med alle forskningsmetoder, så også i denne studien. Andre kvalitative metoder som case studie eller en diskursanalyse av begrepet autonomi kunne vært benyttet som metoder i denne studien, men fordi jeg er interessert i *opplevelsen* av autonomi, og hvordan denne kan tolkes i lys av selvbestemmelsesteorien, har jeg valgt å bruke nettopp fortolkende fenomenologisk analyse. Det vil imidlertid styrke fagfeltet om forskning på samme tema gjennomføres med andre kvalitative metoder.

Det er tre metodiske problemstillinger i denne studien jeg anser som særlig viktige å drøfte: studiens manglende datatriangulering, de metodiske utfordringene det gir at jeg ikke har vært med på innsamlingen av empiri og manglende mulighet for generalisering ut over dette utvalget informanter.

Datatriangulering er å samle inn ulike typer empiri om et fenomen, for på den måten å se fenomenet fra ulike sider (Willig, 2013, s. 37). Datatriangulering ville ha styrket funnene i denne studien. Datatriangulering var imidlertid ikke mulig i denne studien fordi jeg har valgt å bruke arkivdata og på grunn av begrenset tid.

Den andre svakheten i studien er at jeg ikke selv har vært med på å samle inn empirien som er brukt. Fortolkende fenomenologisk analyse handler om å beskrive informantenes opplevelser, og så fortolke disse. Intervjuene jeg har analysert i denne studien har vært omformet fra en virkelig intervjusituasjon til en lydfil, som så er redusert fra en lydfil til anonymisert tekst. I disse prosessene er materialet redusert i mengden meningsinnhold. Det vil derfor være elementer som kroppsspråk, toneleie og pauser som er fjernet. Det kan derfor ikke utelukkes at deler av dataanalysen hadde blitt annerledes dersom jeg hadde tilgang til empirisk data som ikke var redusert til tekst. For å forsøke å redusere problemet har jeg forsøkt å lese teksten på en spørrende måte, og hele tiden undersøkt om det er mulig å tolke utsagn på flere måter.

Den tredje metodiske utfordringen i studien handler om generalisering. Fordi jeg har valgt å bruke kvalitativ metode kan jeg ikke generalisere funnene ut over det spesifikke utvalget av informanter som denne studien er gjort på. Det kan derfor være at det kun er informanter i dette ene utvalget som har de opplevelsene jeg har beskrevet. Jeg vil imidlertid argumentere for at det kan gjøres teoretiske generaliseringer til liknende situasjoner basert på de teoriene jeg har referert til.

6.4.1 For-forståelse og refleksivitet

I studiens metodedel ble for-forståelse beskrevet som den kunnskapen, erfaringene og holdningene som forskeren tar med meg inn i arbeidet med forskningen, og som teksten dermed tolkes ut fra (Smith et al., 2009, s. 25). Det er ikke mulig å unnta noen tolkning fra å bli påvirket av forskerens for-forståelse. Derfor må for-forståelsen som har vært med å påvirke analysene heller beskrives enn benektes.

I etterpåklokskapens lys ser jeg at for-forståelsen som har preget meg i arbeidet med denne studien blant annet har disponert meg for å anta at autonomi er utelukkende positivt. Det var derfor særlig utfordrende å innse at informantenes ønske om mindre autonomi ikke kunne forklares ved hjelp av noen sammenhenger innenfor selvbestemmelsesteorien.

I tillegg har min holdning om at gode kollegaer er viktig i arbeidslivet påvirket mine undersøkelser. Jeg har hatt en til dels ubevist arbeidshypotese om at informantenes kollegaer kan være viktige som substitutter for leders manglende autonomistøtte. Som beskrevet i kapittel 5.1.1 var det ikke tilfellet, og jeg måtte legge denne hypotesen helt til side.

Til sist vil sannsynligvis flere ubeviste holdninger ha påvirket studien. Willig (2013, s. 97) beskriver forskers rolle i fortolkende fenomenologisk analyse som en medskaper, og at forskeren selv alltid vil påvirke analysene som er gjort med sine prioriteringer og interesser. I dette samskappingsprosjektet har det vært min rolle som forsker å speile det informanten formidlet videre til leseren av forskningsrapporten i en så konsentrert og tydelig form som mulig. I tolkningsdelen har min rolle vært annerledes. Der har jeg forsøkt å formidle hvordan informantenes opplevelser kan fortelle noe mer og dypere om hvordan autonomi oppleves på arbeidsplassen.

6.5 Videre forskning

Denne studien avdekker at det trengs videre forskning innen flere områder av selvbestemmelsesteorien. Blant annet vil det være interessant å se nærmere på forskjellene mellom Deci og Ryan (2000, s. 234) sin definisjon av autonomi, og det som beskrives i denne studien.

Funnet av at man kan oppleve å ha for mye autonomi på arbeidsplassen er også interessant å undersøke videre. Dette bør gjøres med både kvalitative og kvantitative metoder for på den måten å verifisere funn med ulike metoder. Hypoteser som er interessante å undersøke i denne

sammenhengen kan være: omfanget, utbredelsen og konsekvensene av å oppleve for mye autonomi på arbeidsplassen.

Framtidig forskning bør også undersøke om de kan gjenskape funnene i denne studien med andre metoder, utvalg, arbeidssituasjoner og andre utdanningsnivåer. Dersom liknende funn gjøres med andre metoder vil det kunne styrke kunnskapen innenfor fagfeltet.

Sett fra et perspektiv innen endringsledelse er det interessant at leder trekkes fram som en viktig påvirker i hvordan medarbeider opplever sin autonomi. Hvordan leder kan være med på å gi behovstilfredsstillelse, og dermed øke kvaliteten på medarbeidernes autonomi i og etter en endringsprosess, er særlig interessant innen faget. Noen interessante problemstillinger som kan undersøkes i forlengelse av dette er:

- hvordan informantenes ulike roller på arbeidsplassen påvirker opplevelsen av autonomi og hvordan rollen påvirker medarbeider-leder forholdet.
- hvordan medarbeidernes motivasjon og leders autonomistøtte påvirker medarbeidernes motivasjon over tid, spesielt i endringsprosesser der medarbeidernes roller på arbeidsplassen er i endring.
- om medarbeidere med ulik grad av utdanning opplever autonomi ulikt.

Som jeg flere ganger har påpekt i studien er det en klar mangel på kvalitative studier på fagfeltet. Selv om antallet har tatt seg opp er det fortsatt nødvendig med flere studier som kan gi et mer utfyllende bilde av autonomi på arbeidsplassen sett fra informantenes perspektiv.

7 Konklusjon

Formålet til denne studien har vært å undersøke hvordan autonomi oppleves i arbeidslivet med en kvalitativ metode. Studiens to forskningsspørsmål har vært:

1. *Hvordan oppleves autonomi av medarbeidere med fagbrev som høyeste fullførte utdanning i en sosialfaglig arbeidssituasjon, og*
2. *kan selvbestemmelsesteorien forklare hvordan informantene opplever autonomi i arbeidssituasjonen.*

Under forskningsspørsmål én finner jeg at informantene opplever å ha autonomi på arbeidsplassen dersom de opplever å selv kunne styre sin arbeidssituasjon. Denne opplevelsen avviker fra måten Deci og Ryan (2000, s. 234) definerer autonomi. Jeg konkluderer derfor med at definisjonen av autonomi som brukes innen selvbestemmelsesteorien har behov for en revisjon.

Mine funn knyttet til forskningsspørsmål to viser at selvbestemmelsesteorien ikke kan forklare at man kan oppleve å ha for mye autonomi på arbeidsplassen. Samtidig bekrefter jeg med denne kvalitative studien tidligere kvantitative funn av autonomistøttende ledelse, og dens effekt på medarbeiderne. Videre finner jeg at selvbestemmelsesteorien kan forklare informantenes beskrivelser av hva autonomi leder til. Jeg konkluderer derfor med at selvbestemmelsesteorien kan forklare deler av funnene, men at det vil kreves ytterligere forskning, og kanskje en nyansering av teorien, for å kunne forklare opplevelsen av å ha for mye autonomi på arbeidsplassen.

8 Litteraturliste

- Bartholomew, K. J., Ntoumanis, N., Ryan, R. M., & Thøgersen-Ntoumani, C. (2011). Psychological need thwarting in the sport context: Assessing the dark side of athletic experience. *Journal of Sport & Exercise Psychology, 33*, 75–102.
- Bartholomew, K. J., Ntoumanis, N., & Thøgersen-Ntoumani, C. (2010). The controlling interpersonal style in a coaching context: Development and initial validation of a psychometric scale. *Journal of Sport & Exercise Psychology, 32*, 193–216.
- Belrhiti, Z., Van Damme, W., Belalia, A., & Marchel, B. (2020). Unravelling the role of leadership in motivation of health workers in a Moroccan public hospital: A realist evaluation. *MBJ Open, 10*(1). <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2019-031160>
- Björklund, C., Jensen, I., & Lohela-Karlsson, M. (2013). Is a change in work motivation related to a change in mental well-being? *Journal of Vocational Behavior, 83*, 571–580. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.09.002>
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis for performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology, 34*(10), 2045–2068.
- De Cooman, R., Stynen, D., Van den Broeck, A., Sels, L., & De Witte, H. (2013). How job characteristics relate to need satisfaction and autonomous motivation: Implications for work effort. *Journal of Applied Social Psychology, 43*(6), 1342–1352. <https://doi.org/10.1111/jasp.12143>
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2020, mai 14). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Hentet fra https://www.etikkom.no/globalassets/documents/publikasjoner-som-pdf/60125_fek_retningslinjer_nesh_digital.pdf
- Deci, E. L., Eghrari, H., Patrick, B. C., & Leone, D. R. (1994). Facilitating internalization: The self-determination theory perspective. *Journal of Personality, 61*(1), 119–142.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). The undermining effect is a reality after all—Extrinsic rewards, task interest, and self-determination: Reply to Eisenberger, Pierce, and Cameron (1999) and Lepper, Henderlong and Gingras (1999). *Psychological Bulletin, 125*(6), 692–700.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*(1), 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- 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

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 49(3), 182–185. <https://doi.org/10.1037/a0012801>
- Det norske akademis ordbok. (2020a, mai 10). *Selvstendig*. Hentet fra <https://naob.no/ordbok/selvstendig>
- Det norske akademis ordbok. (2020b, mai 10). *Selvstendighet*. Hentet fra <https://naob.no/ordbok/selvstendighet>
- DeVoe, S. E., & Iyengar, S. S. (2004). Managers' theories of subordinates: A cross cultural examination of manager perceptions of motivation and appraisal of performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 93, 47–61.
- Falkum, E., Hansen, P. B., Ingelsrud, M. H., Wathne, C. T., Nordrik, B., og Drange. I. (2019). Medbestemmelsesbarometeret 2019. AFI FoU resultat 2019:03 Hentet fra <https://fagarkivet.oslomet.no/en/item/medbestemmelsesbarometeret-2019>
- Fernet, C., Austin, S., & Vallerand, R. J. (2012). The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: An extension of the JD-R model. *Work & Stress*, 26(3), 213–229. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.713202>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Grunnloven, §110*. (1814). Kongerike Noregs grunnlov (LOV-1814-05-17). Hentet fra <https://lovdata.no/lov/1814-05-17-nn/§110>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of Work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250–279.
- Holte, K. A., Hansen, K., Lyby, L., & Solberg, A. (2018). Autonomy at work, can (too) high autonomy cause health complaints and sick leave? I S. Bagnara, R. Tartaglia, S. Albolino, & Y. Fujita (Red.), *Advances in Intelligent Systems and Computing* (Bd. 821). Springer.
- Knardahl, S., Johannessen, H. A., Sterud, T., Härmä, M., Rugulies, R., Seitsamo, J., & Borg, V. (2017). The contribution from psychological, social, and organizational work factors to risk of disability retirement: A systematic review with meta-analyses. *BMC Public Health*, 17(176). <https://doi.org/10.1186/s12889-017-4059-4>
- Koestner, R., & Zuckerman, M. (1994). Causality orientations, failure, and achievement. *Journal of Personality*, 62(3), 321–346. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1994.tb00300.x>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal Akademiske.

- Lofquist, E. A., Isaksen, S. G., & Dahl, T. J. (2018). Something fishy: Exploring change, job engagement and work environment in the Norwegian directorate of fisheries. *Journal of Change Management*, 18(4), 281–303. <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1466823>
- Lyngdal, L. E., & Rønning, R. (1975). *Vitenskapskritikk*. Universitetsforlaget.
- Nasjonal overvåking av arbeidsmiljø. (2020a, mai 14). *Høye krav og lav kontroll*. Hentet fra <https://noa.stami.no/arbeidsmiljoindikatorer/psykososialtorganisasjonisk/krav-kontroll-sosial-stotte/hoye-jobbkra-og-lav-kontroll/>
- Nasjonal overvåking av arbeidsmiljø. (2020b, mai 14). *Jobbkontroll (selvbestemmelse)*. Hentet fra <https://noa.stami.no/arbeidsmiljoindikatorer/psykososialtorganisasjonisk/krav-kontroll-sosial-stotte/jobbkontroll-selvbestemmelse/>
- Navarro, J., & Arrieta, C. (2010). Chaos in human behavior: The case of work motivation. *The Spanish Journal of Psychology*, 13(1), 244–256.
- Navarro, J., Curioso, F., Gomes, D., Carlos, A., & Cortés, M. (2013). Fluctuations in Work Motivation: Tasks do not matter! *Nonlinear Dynamics, Psychology, and Life Sciences*, 17(1), 3–22.
- Nilsen, E. R., Olafsen, A. H., Steinsvåg, A. G., Halvari, H., & Grov, E. K. (2016). Stuck between a rock and a hard place: The work situation for nurses as leaders in municipal health care. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, 6(9), 153–161. <http://dx.doi.org/10.2147/JMDH.S100640>
- Norsk senter for forskningsdata. (2020, mai 14). *Hvilke personopplysninger skal du behandle?* Hentet fra <https://meldeskjema.nsd.no/test/>
- Olafsen, A. H. (2018). Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet. *Magma*, 21(2), 54–61.
- Olafsen, A. H., Halvari, H., Forest, J., & Deci, E. L. (2015). Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56(4), 447–457. <https://doi.org/10.1111/sjop.12211>
- Ottesen, O. (Red.). (2011). Innledning. I *Ledelse: Å bruke teori i praksis*. Høyskoleforlaget.
- Preenen, P. T. Y., Oeij, P. R. A., Dhondt, S., Kraan, K. O., & Jensen, E. (2016). Why job autonomy matters for young companies' performance: Company maturity as a moderator between job autonomy and company performance. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 12(1), 74–100.
- Rigby, C. S., & Ryan, R. M. (2018). Self-determination theory in human resource development: New directions and practical considerations. *Advances in Developing Human*, 20(2), 133–147. <https://doi.org/10.1177/1523422318756954>
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of

- reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), 1–28.
- Ryan, R. M. (1995). Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal of Personality*, 63(3), 397–427.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55, 68–78.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2006). Self-Regulation and the Problem of Human Autonomy: Does Psychology Need Choice, Self-Determination, and Will? *Journal of Personality*, 74(6), 1557–1585. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2006.00420.x>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness* [Kindle]. Guilford. Hentet fra <https://www.amazon.com/Self-Determination-Theory-Psychological-Motivation-Development-ebook/dp/B01LWTXJZB>
- Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J., & Ryan, R. M. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and Emotion*, 42, 706–724. <https://doi.org/10.1007/s11031-018-9698-y>
- Smith, J. A., Flowers, P., & Larkin, M. (2009). *Interpretative phenomenological analysis: Theory, method and research*. SAGE Publications Ltd.
- Statistisk sentralbyrå. (2020, mai 31). *Helse- og sosialpersonell*. <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/hesospers>
- Trépanier, S.-G., Fernet, C., & Austin, S. (2016). Longitudinal relationships between workplace bullying, basic psychological needs, and employee functioning: A simultaneous investigation of psychological need satisfaction and frustration. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(5), 690–706. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1132200>
- Turban, D. B., Tan, H. H., Brown, K. G., & Sheldon, K. M. (2007). Antecedents and outcomes of perceived locus of causality: An application of self-determination theory. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(10), 2376–2404. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2007.00263.x>
- Vansteenkiste, M., & Ryan, R. M. (2013). On psychological growth and vulnerability: Basic psychological need satisfaction and need frustration as a unifying principle. *Journal of Psychotherapy Integration*, 23(3), 263–280. <https://doi.org/10.1037/a0032259>
- Weinberg, R. S., & Gould, D. (2015). *Foundations of Sport and Exercise Psychology* (6. utg.). Human Kinetics.
- Williams, G. C., Halvari, H., Niemiec, C. P., Sørøbø, Ø., Olafsen, A. H., & Westbye, C. (2014). Managerial support for basic psychological needs, somatic symptom burden and work-related correlates: A self-determination theory perspective. *Work & Stress*, 28(4),

404–419. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.971920>

Willig, C. (2013). *Introducing qualitative research in psychology* (3. utg.). McGraw-Hill Education.

Yong, A. P. C., Roche, M., & Sutton, A. (2019). Psychological autonomy and well-being of employees in low-skilled occupations. *New Zealand Journal of Employment Relations*, *44*(1), 37–58.

Vedlegg

Vedlegg 1 – Bekreftelse på bruk av empiri



Line Blomen Ridderstrøm

Vår ref.:
kah

Deres ref.:
[Navn]

Stavanger
01.06.2020

Tillatelse til bruk av data

Jeg bekrefter herved at Line Blomen Ridderstrøm har blitt gitt tillatelse til å bruke datamateriale fra forskningsprosjektet «Frihet i arbeidet – motivasjon og mestring eller stress og plage?», finansiert av Norges Forskningsråd, i sin masteroppgave ved Universitetet i Stavanger.

Med vennlig hilsen

A handwritten signature in blue ink that reads "Kari Anne Holte".

Kari Anne Holte
Forsker 1
NORCE

NORCE Norwegian Research Centre AS, Postboks 22 Nygårdstangen, 5838 Bergen, Norway

E-POST post@norceresearch.no WEB norceresearch.no TEL. +47 56 10 70 00 ORG.NO. 919 408 049

Intervjuguide

Frihet og autonomi i kunnskapsarbeid

Bakgrunnsinformasjon og kontekst

1. Kan du begynne med å fortelle litt om utdanningsbakgrunnen din og evt. hva du har jobbet med før du begynte å arbeide her?
2. Hvorfor valgte du en slik utdanning?
3. Kan du fortelle litt om jobben din, hvilke oppgaver du har og hvordan du jobber?

Autonomi og arbeidsorganisering

4. Hvordan er din arbeidsplass og dine arbeidsoppgaver organisert (Stikkord: struktur og rammer, prosjekter, oppdrag, organisering (overordna intervju med ledelse kan gi oss stikkord)?
5. Når du kommer på jobb om morgenen, vet du hva du skal gjøre den dagen og hvem bestemmer dette?

- I vårt forskningsprosjekt er vi opptatt av å finne ut hva som påvirker den enkeltes frihet i arbeidet. Hva forbinder du med å ha frihet i arbeidet?
- Hvor stor grad av frihet synes du at du har i jobben?
- Er det spesielle situasjoner eller perioder du føler du har stor frihet i arbeidet? Hvis ja, fortell!
- Synes du det er bra å ha mest mulig frihet til å bestemme selv hva du skal gjøre i jobben din, hvordan og når du skal gjøre det?
- Synes du det er bra å ha mest mulig frihet til å bestemme selv hva som skal bli resultatet?
- Hender det at du skulle ønske du hadde mindre frihet i arbeidet?
- Kan frihet i jobben også være negativt for deg?
- Hva er det som reduserer din frihet i arbeidet? Kan du påvirke dette selv?
- Har du noen gang hatt en jobb med mindre frihet? I tilfellet, hvordan var det i forhold til nå?
- Hender det du opplever en mangel på frihet i jobben? Hvordan?
- Hvem har du kontakt med i løpet av en dag, og på hvilken måte har du kontakt med dem?
- Hvordan styres denne kontakten? Finnes det noen faste rutiner eller prosedyrer, kvalitetssikringssystemer, rapporteringssystemer som du må følge i jobben din? Hvordan påvirker det friheten i arbeidet ditt? Hva med stillingsinstruks, kjenner du den og forholder du deg til den? Hvilken innflytelse har du på rutiner og prosedyrer mm? Hvem er involvert når disse endres?
- Hvordan treffes beslutningene om hvilke arbeidsoppgaver du skal ha?
- Er det noen oppgaver som er mer sentrale enn andre i jobben din?
- Hvordan foregår det, når du skal gå inn i nye arbeidsoppgaver – er det noe du står fritt til å avgjøre selv eller er det en forhandlingsprosess? Hvem forhandler du med?
- Bruk eksempel fra informantens arbeid, spør om prosessen rundt beslutningen knyttet til noe spesifikt (eks et prosjekt), og opplevelsen rundt dette.
- Opplever du arbeidet ditt som fornuftig organisert (hvorfor, hvorfor ikke)? Kunne det vært gjort på en annen måte?
- Utfører du oppgaver som du synes er fullstendig meningsløse, eller som andre kunne ha gjort?
- Får du nok ressurser til å utføre arbeidet ditt?
- Hvordan måles arbeidet ditt?
- Dersom du jobber mye ute- hvem er din organisasjon – hvem forholder du deg til som ditt felleskap?

Trivsel og stress

6. Hvilke forventninger er det til hvordan du styrer og utfører arbeidet ditt, fra kolleger og ledelse?
7. Hvilke forventninger har du **selv** til hvordan du utfører arbeidet ditt?
8. Er det andre som har forventninger til arbeidet ditt?

- Opplever du at du mestrer jobben din (er det noe du mener du er veldig god på)?
- Er det noe i jobben din du synes er vanskelig eller utfordrende (spesielle oppgaver, spesielle situasjoner, relasjoner som oppstår)?
- Hvordan håndterer du oppgaver eller opplevelser du ikke føler du er god på eller mestrer?
- Alle kan bli stresset innimellom, hvilke situasjoner er det som gjør at du kjenner deg stresset i jobbsammenheng? (er det f.eks. noe du opplever at du ikke mestrer)
- Kan du fortelle om en situasjon hvor du har følt deg stresset på jobb? Hvordan håndterer du det, når du opplever et stort arbeidspress på jobben?
- Jobber du ofte overtid?
- Hvordan opplever du mengden av arbeidsoppgaver på jobben? Styrer du det mest selv, er det noe som forhandles?
- Hva gjør du når du har for mye å gjøre?
- På hvilken måte blir du påvirket av dine prestasjoner på jobb?
- Hva mener du det innebærer å være en ansvarlig medarbeider?

Makt og autoritet

9. Hvem er det som bestemmer over deg i jobben din? I hvilken grad er det beslutninger intern som styrer det, og i hvilken grad er det beslutninger utenfra?
10. Hvilken rolle/funksjon har ledelsen/din nærmeste leder for dine arbeidsoppgaver?
11. Felleskap – frihet?

- Hvilke forventninger har du for dine nærmeste ledere i forhold til deg? Oppfyller vedkommende disse forventningene? (Kan du nevne 2-3 egenskaper ved din nærmeste leder som er positiv og 2-3 negative? Dersom relevant, følge opp med å utdype hvorfor disse er positive/negative)
- Kan du komme i tanke om en situasjon hvor du har hatt en veldig god opplevelse med sjefen din?
- Har du opplevd noen konflikter eller uenigheter med din sjef, i forbindelse med tildeling og utførelse av arbeidsoppgaver, e.l.? I så fall hvilke – og hvordan har dere håndtert dette?
- Hvordan kommuniserer du med sjefen din om arbeidet ditt?
- Hva gjør du, hvis du opplever å stå fast i et prosjekt eller en arbeidsoppgave?
- Har du eller noen av dine kolleger hatt behov for å ta opp spørsmål om stress med ledelsen - og hvordan er dette evt. blitt drøftet og tatt hånd om?
- Hvordan får du feedback på arbeidet du sitter med – og fra hvem? Hvordan bruker du feedbacken?
- Hender det at du opplever begrensninger i jobben din, evt. hvilke?

Privatliv/ arbeidsliv

12. På hvilken måte er arbeidet ditt meningsfylt, og hvor viktig er dette for deg?
13. Dersom du hadde vunnet 100 mill kr, hadde du da fortsatt i denne jobben, eller hva hadde du gjort?

- Hvor viktig er det for deg å oppleve at du også kan realisere noe gjennom arbeidet?
- Opplever du arbeidet ditt som meningsfullt? Hvordan/ hvorfor?
- Hvordan skal arbeidet være meningsfylt?
- Er arbeidet ditt viktig for samfunnet? /Betyr det noe for deg?
- Hvordan hadde det vært for deg å få vite at du ikke kunne jobbe med det du driver med/i din bransje mer?

- Hva tenker du f.eks. om såkalt samlebandsarbeid, hvor man er helt ferdig med jobben når man går hjem etter endt arbeidsdag? Kan det ligge en frihet i det også?
- Har du noen gang hatt et slikt arbeid, hvordan var det sammenlignet med slik du har det nå?
- Hvordan organiserer du arbeidsdagen din med hensyn på tid, og hvor du skal være når?
- Eventuelt: Når kommer og går du på jobb. Hvorfor jobber du på denne måten?
- Hvilke hensyn tar du (og til hvem tar du hensyn), når du planlegger dagene dine (eks barn, familie, kunder og arbeidsplass)?
- Må du noen gang forhandle om dette (sjef, kona/partner)?
- Er dette en jobb som du bevisst har valgt å bli i/ ønsker å fortsette å være i, i lang tid fremover?
- Hvilke forhold (om noen) opplever du er vanskelig å balansere mellom? Hvordan løser du dem?
- Tar du ofte med arbeid hjem?
- Når du sier at du tar med deg arbeidet hjem hva mener du da (jobbe hjemme/tenke på arbeidet)?

- Gir disse spørsmålene mening / oppleves relevante? (*still spørsmålene først og spør om relevans i etterkant – hentet fra QPS-Nordic*)
- Kan du selv bestemme når du skal ha pauser?
- Kan du selv bestemme lengden på pausene dine?
- Kan du selv bestemme arbeidstempoet ditt?