

BCR3101

# Bacheloroppgave

Bacheloroppgave i HR og Personalledelse  
6. semester  
Vår 2020

Antall ord: 20198

Autonomi i praksis

# MARIN IT

**«På hvilken måte kan lederne i Marin IT bidra til at medarbeiderne mestrer autonomi?»**



*“Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger”*

## Sammendrag

I denne oppgaven har vi undersøkt autonomi i en norsk IT-bedrift, og sett på hvilke utfordringer som er tilknyttet å gi medarbeiderne høy grad av autonomi. Formålet var å finne ut hva ledere kan gjøre, for at autonomi skal fungere best mulig i arbeidet, i den aktuelle bedriften.

Gjennom et omfattende litteratursøk kartla vi fire faktorer som virket å være særlig relevante: autonomistøttende ledelse, klarhet i mål og forventninger, psykologisk trygghet og situasjonsbestemt ledelse. Ved hjelp av disse faktorene har vi kartlagt dagens situasjon på området, samt hva lederne selv og deres medarbeidere opplever som nyttig for å mestre en autonom arbeidshverdag. Vi har innhentet data gjennom dybdeintervjuer med lederne og spørreundersøkelse til de ansatte.

Vi kunne til slutt konkludere med at mange av faktorene vi undersøkte, kunne ha en positiv effekt. Støttende ledelse, som er en del av både autonomistøttende- og situasjonsbestemt ledelse, viste seg å være særlig sentralt. Vi anbefaler derfor lederne i bedriften å fokusere på oppfølging av medarbeiderne, gjennom veiledning, støtte, forståelse og anerkjennelse av deres perspektiver. Vi har også funn som tyder på at autonomt arbeid ville vært enklere for medarbeiderne dersom mål og forventninger var tydeligere enn de er i dag. Her fant vi også at små grupper med dedikerte arbeidsområder, vil gjøre det enklere både å følge opp medarbeiderne bedre og tydeliggjøre målene og rammene for gruppene.

## Forord

Bacheloroppgaven vår er utarbeidet våren 2020, og har desidert vært den mest krevende og interessante prosessen vi har gjennomført i løpet av 3 år på Høyskolen Kristiania. Vi bestemte oss for å samarbeide på bakgrunn av lik interesse for fagområde, godt samarbeid og vennskap. En felles fascinasjon for fenomenet «autonomi» ble utgangspunktet for området vi ønsket å se mer på. Vi ønsket å undersøke et fenomen som er aktuelt både i dag og i fremtiden, og «autonomi» er definitivt et fenomen som vil være til stede i nåtid og fremtid. En gylden mulighet presenterte seg, og vi fikk undersøke autonomi nærmere i bedriften Marin IT.

Vi er takknemlige for muligheten til samarbeid med Marin IT, og vil rette en ekstra takk til Lillian og intervjuobjektene som stilte til videointervju selv i den krevende situasjonen under koronapandemien. Uten Marin IT sine ansatte som deltok i intervju og spørreundersøkelse, ville vi ikke kunne spisset oppgaven vår nok og undersøkt en konkret situasjon. Vi vil videre takke foreleserne, Åshild Mongstad og Birthe K. Lange, som har stilt opp på kort tid og på spontane forespørsler for å hjelpe oss med faglige spørsmål. Sist, men ikke minst vil vi takke Stein Atle Juvik. Stein som veileder, har gitt oss mer trygghet i arbeidet, utallige gode råd og konstruktive tilbakemeldinger.

Håper du finner oppgaven vår interessant, god lesing!

Bergen, 1. juni 2020

---

1986

1999

2426

## Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning .....	7
1.1 Problemstilling .....	7
1.2 Om Marin IT .....	8
1.2.1 Personalpolitikk .....	8
2.0 Teori .....	9
2.1 Autonomi .....	10
2.1.1 Autonomibegrepet .....	10
2.1.2 Fordeler med jobbautonomi .....	11
2.1.3 Autonomiorientering .....	13
2.2 Relevante faktorer for autonomiens funksjon i arbeidet .....	14
2.2.1 Klarhet i strategi, mål og roller .....	14
2.2.2 Autonomistøttende ledelse .....	17
2.2.3 Psykologisk trygghet .....	18
2.2.4 Situasjonsbestemt ledelse .....	21
2.3 Konseptuell modell .....	23
3.0 Metode og datainnsamling .....	25
3.1 Idé og problemstilling .....	25
3.2 Strategi og design .....	26
3.2.1 Eksplorativ tilnærming .....	26
3.2.2 Over til deskriptivt design .....	27
3.2.3 Kvalitativ versus kvantitativ .....	27
3.3 Utvalg .....	28
3.3.1 Klyngeutvalg .....	29
3.3.2 Bekvemmelighetsutvalg .....	30
3.3.3 Fordeler og ulemper .....	30
3.4 Datainnsamling .....	31
3.4.1 Sekundærdata .....	31
3.4.2 Dybdeintervju .....	34
3.4.3 Utforming av spørreundersøkelse .....	36
3.4.4 Datausikkerhet .....	40
3.5 Etikk og moral .....	43
3.6 Dataanalyse og rapport .....	44
3.6.1 Analyse av intervjuene .....	45
3.6.2 Spørreundersøkelse .....	45

4.0 Analyse og Tolkning.....	46
4.1 Klarhet - strategi, roller og mål.....	46
4.1.1 Funn fra intervju.....	46
4.1.2 Funn fra spørreundersøkelse .....	47
4.1.3 Drøfting.....	49
4.1.4 Delkonklusjon .....	52
4.2 Autonomistøttende ledelse.....	52
4.2.1 Funn fra intervju.....	52
4.2.2 Funn fra spørreundersøkelse .....	54
4.2.3 Drøfting.....	55
4.2.4 Delkonklusjon .....	56
4.3 Psykologisk trygghet.....	57
4.3.1 Funn fra intervju.....	57
4.3.2 Funn fra spørreundersøkelse .....	58
4.3.3 Drøfting.....	60
4.3.4 Delkonklusjon .....	62
4.4 Situasjonsbestemt ledelse.....	62
4.4.1 Funn fra intervju.....	62
4.4.2 Funn fra spørreundersøkelse .....	63
4.4.3 Drøfting.....	65
4.4.4 Delkonklusjon .....	68
4.5 Andre funn .....	68
5.0 Konklusjon.....	69
5.1 Praktiske implikasjoner.....	70
6 Kritikk til egen oppgave.....	70
7 Videre forskning .....	71
8 Referanseliste.....	72
Vedlegg.....	74
Vedlegg1 Intervjuguide .....	74
Vedlegg 2 Usignert samtykkeskjema.....	76

## Oversikt over figurer

Figur 2.1.....	9
Figur 2.2.....	12
Figur 2.3.....	20
Figur 2.4.....	21
Figur 2.5.....	25
Figur 2.6.....	24
Figur 3.1.....	38
Figur 3.2.....	39
Figur 3.3.....	42
Figur 4.1.....	48
Figur 4.2.....	49
Figur 4.3.....	55
Figur 4.4.....	59
Figur 4.5.....	59
Figur 4.6.....	60
Figur 4.7.....	64
Figur 4.8.....	64
Figur 4.9.....	65

## 1.0 Innledning

Autonomi er blitt det nye store innen motivasjonsteori, og nøye beskrevet i de aller fleste verk innen organisasjonspsykologien. Litteraturen fremhever i høy grad de mange fordelene og positive utfallene ved å gi medarbeidere denne formen for innflytelse i egen arbeidshverdag. Man må derimot lete etter empiri som problematiserer og beskriver utfordringene ved å gi autonomi. For er det egentlig slik at så lenge de ansatte får tildelt autonomi, så presterer de godt og gjør sitt ytterste for å bidra til oppnåelsen av organisasjonens mål? Det er dette vi ønsker å undersøke med denne oppgaven.

Gjennom dialog med CEO i Marin IT dukket det opp mange spennende spørsmål. Hun ønsket å gi de ansatte vesentlig mer autonomi, men var overbevist om at dette ikke ville fungere. Linjelederne hadde allerede utfordringer med ansatte som ifølge dem ikke tok nok ansvar og fulgte oppgaver godt nok opp, i forhold til den graden av autonomi de hadde fått allerede.

Opgaven tok form gjennom løpende dialog med ledergruppen i bedriften og ivrige dypdykk i selvbestemmelsesteorien og tilhørende forskning på autonomi i arbeidslivet. Hva var utfordringene med å få autonomi til å fungere i praksis i denne kunnskapsbedriften, og kunne vi finne noen nøkler for å løse de?

Siden ledelse var et interessefelt for oss, har vi valgt å angripe problemstillingen fra et lederperspektiv og avgrenset oppgaven deretter. Vi ønsker derfor å undersøke hva lederne kan gjøre - rent praktisk - for å få medarbeiderne til å mestre autonomi.

### 1.1 Problemstilling

Problemstillingen vår er: *På hvilken måte kan lederne i Marin IT bidra til at medarbeiderne mestrer autonomi?* Autonomi i denne sammenheng defineres som «den frihet arbeidstaker har til å gjøre arbeidet på den måten han selv ønsker», i tråd med Hackman og Oldham (1976).

For å besvare problemstillingen har vi følgende forskningsspørsmål:

1. *vil mer autonomistøttende ledelse bidra til at medarbeiderne mestrer autonomi?*

2. *vil mer klarhet i mål og forventninger bidra til at medarbeiderne mestrer autonomi?*
3. *vil mer psykologisk trygghet bidra til at medarbeiderne mestrer autonomi?*
4. *vil mer situasjonsbestemt ledelse bidra til at medarbeiderne mestrer autonomi?*

Med å mestre autonomi mener vi at medarbeiderne skal utnytte den autonomien de blir tildelt, på en slik måte at de selv og bedriften oppnår de gode effektene autonomi har på motivasjon, trivsel og prestasjon.

## 1.2 Om Marin IT

Oppgaven er skrevet med utgangspunkt i Marin IT AS. De er en totalleverandør av IT-tjenester til bedrifter i olje- og gassbransjen og fiskeribransjen. Bedriften har 59 ansatte fordelt på 6 lokasjoner, i Norge, Australia, Brasil og Texas, USA. 48 av dem jobber her i Norge, men også disse har en miks av nasjonaliteter. Den internasjonale profilen gjenspeiler bedriftens kundemasse.

Marin IT er inndelt i 6 avdelinger, i tillegg til administrasjon og lederfunksjoner. 3 av disse avdelingene er svært små, med 1 leder og 1-2 ansatte. Support-avdelingen har 7 ansatte, og er førstelinjen som tar imot henvendelser fra kundene. Operations har over 30 ansatte, og består av mange små grupperinger som er ansvarlig for å drifte de ulike tjenestene og sørge for sikkerheten i systemene. Den siste avdelingen, System Development, er arkitektene bak systemene. De er 9 spesialister, som utformer løsninger for kundene som senere driftes og supporteres av de andre avdelingene.

De siste årene har bedriften gjennomgått flere store endringsprosesser, inkludert omorganisering, nedbemanning og vekst. I disse dager ser man på hvordan man kan organisere medarbeiderne bedre for at arbeidet skal gå så sømløst som mulig. Ledelsen ønsker at de ansatte skal ha mest mulig autonomi over arbeidsdagen sin, og ønsker å gruppere de i små, prosjektbaserte team som styrer seg selv.

### 1.2.1 Personalpolitikk

Marin IT har mye fokus på verdigrunnet sitt - integritet, respekt, teamwork, eksellense og

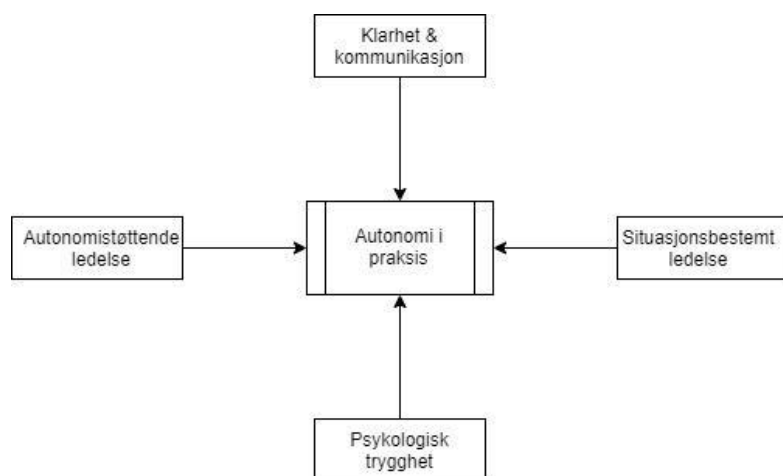


sikkerhet. De er også opptatt av å tilby et sosialt miljø for de ansatte, med god takhøyde og inkludering. Når det kommer til arbeidstid, er den regulert med kjernetid mellom 09:00 - 15:00, hvor alle skal være tilstede. Utover dette bestemmer de ansatte selv når de begynner og avslutter arbeidsdagen.

Det blir satt av store summer hvert år til kompetanseutvikling, for å holde et høyt nivå på tjenestene og for at de ansatte skal få utviklet og brukt ressursene sine. De ansatte oppfordres derfor til å ta kurs og sertifiseringer, og sette seg inn i ny teknologi. I tillegg tilrettelegges det for deling av kompetanse internt gjennom internkurs og workshops.

## 2.0 Teori

I dette kapitlet vil vi først gi en utdypende forklaring av hva autonomi er og hva det tilfører medarbeidere og organisasjon, før vi tar for oss noen faktorer som påvirker medarbeidernes opplevelse og utøvelse av autonomi. Disse faktorene er nøye utvalgt basert på om de er relevante i den forstand at de påvirker hvordan autonomt arbeid utføres, og om de kan påvirkes av lederne. Vi fant da disse relevante faktorene: klarhet og kommunikasjon, autonomistøttende ledelse, psykologisk trygghet og situasjonsbestemt ledelse.



Figur 2.1: Egen modell - Oversiktsbilde av relevante faktorer

## 2.1 Autonomi

### 2.1.1 Autonomibegrepet

Autonomibegrepet ble definert allerede på 1700-tallet av filosofen Immanuel Kant. Den gangen var det en del av moraletikken. Kant fastslo at mennesket er autonomt, i betydning selvlovgivende – forklart ved at moralske plikter ikke ble pålagt individet utenfra, men var selvpålagt av individets egen fornuft. Siden den gang har autonomi blitt et kjent begrep både innen politikk, medisin og psykologi, og rullet å komme inn i den norske ordboken med definisjonen «selvstyre». (Schwabe-Hansen 2004)

I organisasjonspsykologien har autonomi vært et tema siden Herzberg's Tofaktorteori slo fast i 1959 at å ha ansvar og kontroll over egen arbeidssituasjon var viktig for motivasjon og jobbtrivsel. I 1975 fant Hackman & Oldham at autonomi var en av fem faktorer som er avgjørende for jobbtrivsel og indre jobbmotivasjon, noe som har fått bred støtte. De definerte autonomi som den frihet arbeidstaker har til å gjøre arbeidet på den måten han selv ønsker. (Einarsen og Skogstad 2016, 174-178)

*“Autonomy is the degree to which the job provides substantial freedom, independence, and discretion to the individual in scheduling the work and in determining the procedures to be used in carrying it out”*  
(Hackman & Oldham 1975, 159)

Jobbautonomi, som Hackman og Oldham beskriver ovenfor, er definert som i hvilken grad individuelle medarbeidere kan selvstyre hvordan og når de gjør de ulike oppgavene som utgjør stillingen. I tillegg til selve utformingen av jobben, kan opplevd autonomi stamme fra mellommenneskelige egenskaper som lederens stil.

Deci og Ryans (1985) selvbestemmelsesteori (SDT) har senere blitt det nye store innen motivasjonsteori. SDT foreslår at alle mennesker har tre fundamentale psykologiske behov: kompetanse, tilhørighet og autonomi, og at oppfyllelsen av disse stimulerer til autonom motivasjon (Deci og Ryan 2000, 68). Dersom en aktivitet oppleves autonom, blir man indre

motivert, men kun om man kjenner seg fri fra press i form av eksempelvis ytre belønning eller tvang (Deci og Ryan 1985, 29). I selvbestemmelsesteorien bruker de ofte ordet selvbestemmelse når de snakker om autonomi, som også handler om en opplevelse av frihet overfor egne handlinger (38).

Autonomi er altså både et generelt begrep som beskriver selvstyre, et grunnleggende psykologisk behov, en motivasjonsfaktor og en opplevelse av å kunne ta frie, selvstendige valg. I jobbsammenheng er autonomi av stor betydning for hvordan vi opplever arbeidshverdagen. Vi skal videre gå nærmere inn på fordelene med å gi medarbeidere autonomi, og hvilke faktorer som kan bidra til at medarbeiderne mestrer autonomi. Når vi snakker om autonomi videre i denne oppgaven, vil vi hovedsakelig referere til jobbautonomi, i tråd med Hackman og Oldhams definisjon «i hvilken grad jobben tilbyr betydelig frihet, uavhengighet og valgmuligheter til individet i planleggingen og prosedyrene som blir brukt for å utføre den» (egen oversettelse). Eller, med enklere ord: den frihet arbeidstaker har til å gjøre arbeidet på den måten han selv ønsker. (Hackman & Oldham 1975, 269-259)

### 2.1.2 Fordeler med jobbautonomi

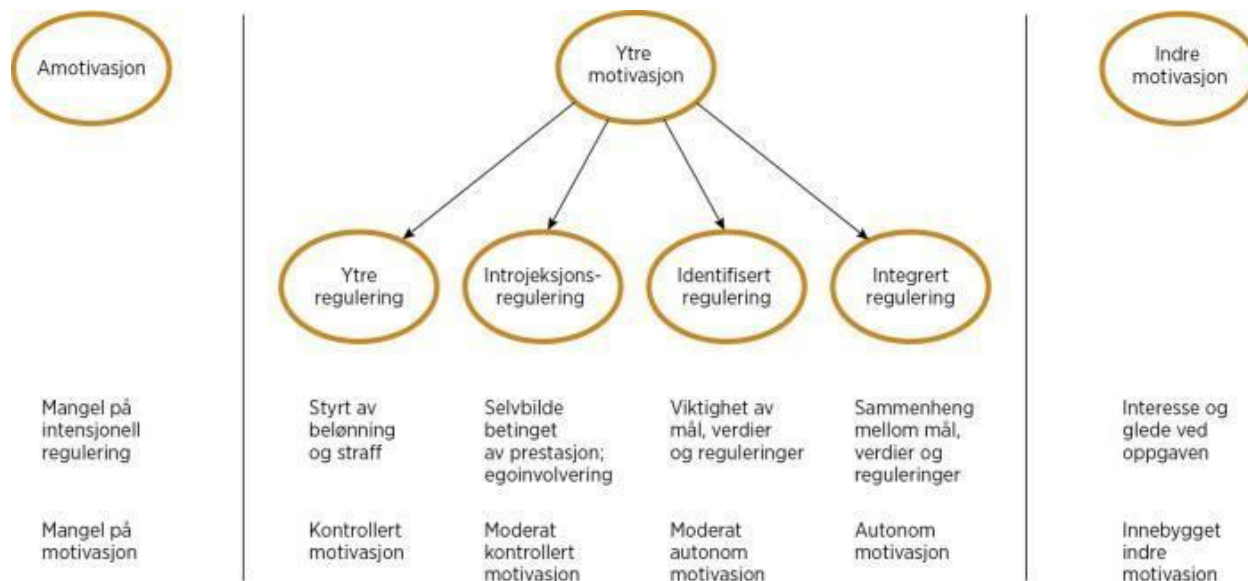
Indre motivasjon er basert på menneskers behov for å være kompetente og selvbestemmende (Deci og Ryan 1985, 58). Er du indre motivert gjør du arbeidsoppgavene fordi du synes oppgavene er interessante i seg selv eller fordi du ønsker å utvikle deg. Dette oppleves selvbestemt, fordi man selv ser verdien i å gjøre det og/eller gjør det for egen mestring.

Ytre motivasjon derimot, innebærer tradisjonell belønning og/eller straff som motivasjonsfaktorer. Eksempler kan være bonus, lønn, frynsegoder og anerkjennelse, samt fordømmelse og negative konsekvenser. (Kaufmann og Kaufmann 2015, 129)

Det er gjort flere studier på effektene av både indre og ytre motivasjon og det har vist seg at indre motivasjon drar med seg en rekke positive effekter. Disse er blant annet en økning i interessen for læring, at man tar lettere til seg læring og at man husker det man har lært bedre. Bedre problemløsning og en søken etter utfordrende oppgaver er også effekter av indre motivasjon (Rand 1996).

Til tross for at ytre motivasjon ofte blir sett på som noe negativt, har Deci og Ryan (1985) utvidet det perspektivet, ved å se på ytre motivasjon i en internaliseringsprosess med tilhørende reguleringer. Internaliseringsprosessen inkluderer fire ulike nivåer av ytre motivasjon, og er en prosess som kan bidra til å øke indre motivasjon og legge til rette for autonomi, der motivasjonen i utgangspunktet er drevet av ytre faktorer (Deci og Ryan 1985, 130).

Den minst autonome formen for ytre motivasjon er ytre regulering, atferden i denne reguleringen er kontrollert og vil være styrt av belønning og straff. Introjeksjonsregulering handler om å ta til seg reguleringer, men ikke fullt ut akseptere den som sin egen (Deci og Ryan 2000, 72). Befinner du deg i en identifisert regulering er handlingen blitt viktig for deg og du ser verdien av oppgaven du gjør. Nærmest indre motivasjon og den mest autonome formen for regulering er integrert regulering, det oppstår når ytre faktorer blir evaluert og tatt inn i samsvar med egne verdier og behov og du anser de som dine egne. (Deci og Ryan 2000, 73).



Figur 2.2.: Internaliseringsnivåer av motivasjon (Gagné & Deci, 2005).

Til tross for at integrert regulering bærer preg av kvaliteter som ligner indre motivasjon, er det et tydelig skille mellom ytre og indre. Skillet ligger i interesse og glede ved selve oppgaven, som er fraværende i alle formene for regulering.

Indre motivasjon bringer altså med seg mange positive effekter som blir satt pris på av en leder, men det er også viktig å se på grader av ytre motivasjon. Ved å se på ulike grader av ytre

motivasjon og finne ut hva man kan gjøre for å bidra til at en ytre regulert atferd kan bli integrert og internalisert, legger man også til rette for mest mulig selvbestemmelse.

Ved å blant annet tilfredsstillere de psykologiske behovene som nevnt tidligere, vil man legge til rette for internalisering (Gagne og Deci 2005, 336). STD hevder altså at når mennesker opplever tilfredsstillende av behovet for tilhørighet og kompetanse, har de en tendens til å internalisere dens verdi, men graden av tilfredsstillende av behovet for autonomi er det som skiller identifisering eller integrering med introjeksjon (Gagne og Deci 2005, 337). Opplevelsen av autonomi legger altså til rette for internalisering og er et spesielt viktig element for at ytre motivasjon skal bli integrert (Deci og Ryan 2005, 73). Ved å tilfredsstillere behovet for autonomi hos de ansatte, kan vi dermed oppnå integrering av ytre regulert atferd.

Kreativitet, selvregulering og fleksibilitet er også kvaliteter som er forbundet med selvbestemmelse og indre motivasjon. Disse kvalitetene vil bidra til å øke organisasjonens effektivitet (Deci og Ryan 1985, 294). Som nevnt tidligere er det en sterk sammenheng mellom selvbestemmelse og autonomi, de handlingene som støtter selvbestemmelse er også en av forutsetningene for personlig autonomi. I følge Deci og Ryan (1985) vil et fokus på selvbestemmelse i organisasjoner bidra til å oppnå effektive og lønnsomme organisasjoner, samt et arbeidsliv av høy kvalitet (Deci og Ryan 1985, 294).

Selvbestemmelsesteorien antyder at det bør være et sentralt organisasjonsprinsipp å tilstrebe maksimal selvbestemmelse for hvert enkelt organisasjonsmedlem (Deci og Ryan 1985, 294).

### 2.1.3 Autonomiorientering

Autonomiorientering er menneskers tendens til å være selvregulerende, tilpasse seg konteksten og hvor støttende konteksten er. Autonomiorientering viser altså til individuelle forskjeller i initiering og regulering av egen atferd i konteksten de praktiserer handlingene i. Et individ har altså en iboende grad av autonomiorientering, som beskriver i hvilken grad individet har behov for å være selvstyrende. Det vil fortsatt variere hvor stort behovet for å være autonom er i ulike kontekster. En nyansatt trainee vil for eksempel ha behov for mer instruksjon og kontroll -altså mindre autonomi, enn en som har vært i stillingen lenge og har bedre forutsetninger for å arbeide autonomt. (Baard et al. 2004; Kuvaas 2007).

Følelsen av “å ha valg” er sentralt i autonomiorientering. Når en person er autonomiorientert bruker han/hun tilgjengelige ressurser og informasjon til å ta valg og til å nå selvvalgte mål (Deci og Ryan 1985, 154). For å si det med enkle ord beskriver autonomiorientering at individer vil ha ulike behov for å være autonome versus å bli kontrollert.

Dagens studier antar at individer med høy autonomiorientering har større behov for frihet og egenkontroll. De tar selv mer initiativ, er mer sannsynlig å oppleve autoriteter som støttende, har gjerne høyere selvtillit og er mer tilpasningsdyktig til omgivelsene. De er altså mer selvdrevne, blir lett indre motivert, har ofte høyere tro på egen kompetanse og får sterkere tilhørighet til ledere og kolleger gjennom sitt engasjement. For autonomiorienterte er autonomi helt avgjørende for å være indre motivert og mobilisere egen kompetanse. Individer med lav autonomiorientering ønsker derav gjerne mindre frihet og i større grad for eksempel å få beskjed om hva de skal gjøre. (Baard et al. 2004; Lai 2013, 160-170)

## 2.2 Relevante faktorer for autonomiens funksjon i arbeidet

### 2.2.1 Klarhet i strategi, mål og roller

Dette elementet rommer flere faktorer som alle innebærer tydelighet i mål og forventninger. Den ene er at man har tydelig kommuniserte felles mål og strategi, slik at alle vet hvilken retning man skal jobbe i. Det neste er at medarbeidernes individuelle mål bør kobles til de felles målene, slik at de ser hva de kan bidra med til helheten. Det siste er at man har tydelig rolleinndeling, slik at alle vet hva som er sitt ansvar, hva som forventes av dem, og hva de kan forvente av de andre i gruppen. På denne måten får medarbeiderne konkrete rammer som de kan utøve autonomi innenfor, og man kan unngå at individer drar i en annen retning enn fellesskapets beste.

Å kommunisere organisasjonens mål, strategier og resultater nedover i organisasjonen er utvilsomt viktig (Lai 2013, 33; Bang & Midelfart 2012, 38). Manger og Wormnes (2015, 39-40) sier at *“valg av mål kan være avgjørende for motivasjon og mestring. Målene avgrensner oppgavene, gjør dem oversiktlige og motiverer for gjennomføringen. (...) Jo klarere og mer konkrete mål vi har, jo bedre og mer arbeidseffektive prestasjoner viser vi.”* Uten å ha et klart

bilde av hva man prøver å oppnå og hva som er en god prestasjon, vil man famle i blinde i forsøkene og når man skal identifisere feil. Med andre ord må man ha konkrete mål, som formidler både kurs og retning for handlingene (41). Målsettingsarbeidet gir nødvendige arbeidsrammer som påvirker og bedrer motivasjon og disiplin (45).

Dette gjelder både langsiktige mål og kortsiktige delmål. Man bør spesifisere begge deler, og utvikle strategier for å nå målene, inkludert formulering av individuelle mål. Som leder betyr dette at du bør sette tydelige og konkrete mål for gruppen din, og legge frem en strategi for å nå de. Strategien må gi handlingsrom, samtidig som den viser retning, og det viktigste er at du er konkret. Videre, må du ta høyde for at hver medarbeider vil ha noen individuelle mål - både som de har valgt selv, men også noen som er direkte tilknyttet de forventninger og oppgaver som hører til stillingen eller rollen de har i gruppen. Som leder bør du illustrere hvordan disse individuelle målene bidrar til de overordnede, felles målene. (Wormnes & Manger 2015, 45, 131)

Gjennom målsetting, vil det komme frem hvilke forventninger som stilles til medarbeideren. Informasjonen fra ledelsen bør inneholde bakgrunnen for og innholdet i mål og strategier (Lai 2013, 34). I tillegg bør informasjonen gi et klart bilde av hva som er den enkeltes rolle i den større sammenhengen.

Når vi snakker om roller i denne oppgaven vil vi kun ta for oss formelle roller, som ofte er definert gjennom stillingsbeskrivelse, mandat og andre skriftlige oversikter (Bang & Midelfart 2012,92). Rolledefinering vil være en god måte å lage samsvar mellom hva man kan forvente, hvilken kompetanse man må ha og ønsker til den aktuelle stillingen/arbeidsoppgave. Sammen med målene, får medarbeideren da et tydelig bilde av hvilke rammer og krav man har å forholde seg til i arbeidet. Lai (2013, 158-159) viser til 4 dimensjoner som sees som viktige for rolledefinering.

1. Rollesamsvar: Arbeidsoppgavene som skal løses skal samsvare med medarbeiderens kompetanse, altså kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger.

2. Rolleklarhet: rollen som medarbeider skal inntre i skal være tydelig definert slik at det ikke er noe tvil om hvilke oppgaver han/hun skal ha ansvar for, og hvilken beslutningsmyndighet som ligger til rollen. Her må vi også se på rolleforventningene; hva som skal leveres og hva som er en god leveranse versus en utilfredsstillende leveranse. Dette både når det kommer til kvalitet og kvantitet.
3. Rollebelastning: arbeidsoppgaven må være overkommelig med tanke på tid og ressurser som er tilgjengelig, slik at man kan oppnå mål og kvalitet som er satt.
4. Rolleorientering: medarbeiderens vilje til å være fleksibel i arbeidet. Holdninger som “det er ikke mitt ansvar/arbeid” vil være det motsatte.

Tydelige og klare roller er med på å skape tilfredse medarbeidere. Med uklare og tvetydige roller derimot vil det oppstå rolleproblemer, som bidrar til det motsatte. En klart definert rolle skal likevel ikke være snever eller rigid, slik at det fortsatt er rom for at medarbeiderne er fleksible og autonome (Lai 2013, 159-160). Kaufmann og Kaufmann (2015, 343-344) deler rolleproblemer inn i rollekonflikter, rolletvetydighet og rolleoverbelastning. Rollekonflikter oppstår når det ikke er samsvar mellom ulike forventninger til arbeidet ditt, eller du får ulike forventninger fra ulike hold. Dette vil skape usikkerhet og dermed også lavere engasjement (344). Rolletvetydighet handler om at det ikke er tydelig hva din jobb innebærer og hva som forventes av deg. På grunn av denne usikkerheten vil du yte dårligere på jobb og bli mindre tilfreds. Det siste rolleproblemet er rolleoverbelastning, som handler om at du får oppgaver du ikke er kompetent nok til eller at du får flere oppgaver enn du er kapabel til å håndtere (345).

Å gi autonomi betyr ikke nødvendigvis at man har «full frihet og uavhengighet», og kan avvike fra rammer eller krav. Det å ha autonomi kan være at man har tilstrekkelig handlingsrom i interaksjon med andre, eksempelvis arbeidsgruppen, og at man opplever å ha valgmuligheter innenfor gitte rammer. Her kan vi se hvordan rolleklarhet kan bidra til at man vet hvilke rammer man skal forholde seg til og hvilke mål som er satt med de gitte rammer. Roller er med på å skape orden og forutsigbarhet mellom medlemmer, samt en identitet. En klar rolledefinering vil også kunne bidra til at fordeling av arbeid og oppgaver kan lette fremdriften til målet som er satt. (Bang & Midelfart 2012, 91). Klare roller og mål viser seg gjennom teorien å kunne styrke jobbtrivsel og minske usikkerhet rundt arbeidet. (Greenhalg & Rosenblatt 1984)



For å få dette til, må man evne å kommunisere og informere slik at forventningene og rammene blir forstått. Hvordan kommunikasjonen i bedrifter praktiseres kan ha en stor betydning for hvordan budskap blir oppfattet. Det finnes mange ulike faktorer som gjør at kommunikasjonen kan være dårlig. Det kan være hvilket forhold de to partene har til hverandre eller overleveringen av budskapet (dårlig, uklar/tvetydig formulering, eller støy). Det som kan bidra til en bedre kommunikasjon mellom ansatte er en felles forståelse for situasjon, klare retningslinjer, mål og strategi, og respekt og tillit. (Einarsen & Skogstad 2010, 164)

### 2.2.2 Autonomistøttende ledelse

Autonomistøttende ledelse er den andre faktoren vi har sett på i forbindelse med ledernes påvirkning på autonomiutøvelse. Autonomistøtte handler om å oppfordre de ansatte til å være autonome og støtte dem i det. Innenfor en autonomistøttende kontekst oppfordres individer til å verdsette å ta ansvar for atferd eller mål. Som ledelsesstil innebærer det minimal bruk av kontroll for å motivere. Derav vil autonomistøttende ledelse i teorien være positivt og sterkt korrelert med de interne motivasjonsprosessene og behovene SDT beskriver. (Baard et. al 2004)

Autonomistøtte kommer i mange former – blant annet gjennom utforming av selve konteksten, av stillingen, av teamet, eller i form av ledelse. Likevel handler det i aller høyeste grad om det samme: å skape en opplevelse av at medarbeiderne kan regulere og styre seg selv.

Autonomistøttende kontekst innebærer de sosiale kontekstene og medarbeideres individuelle forskjeller som påvirker tilfredsstillelsen av de indre behovene. Den sosiale konteksten kan leder påvirke gjennom autonomistøttende ledelse (Baard et al. 2004). Autonomistøttende ledelse er dermed kjennetegnet ved veiledende atferd, støtte og forståelse mellom leder og medarbeider, at leder anerkjenner arbeidstakers perspektiver, oppfordrer til initiativ, tilbyr muligheter for valg og innspill, og unngår bruk av belønning og sanksjoner for å motivere til atferd (Slemp et. al. 2018).

Dette er altså ledelse som støtter opp om medarbeidernes autonomi og opplevde autonomi. Deci, Nezlek og Sheinman (1981) gjorde en studie på læreres grad av autonomistøtte og kontroll på elever på mellomtrinn (Supporting autonomy vs controlling behavior). Studien viste at elever

som hadde en lærer med en autonomistøttende tilnærming, var mer indre motivert, hadde høyere selvtillit og var mer kreative.

### 2.2.3 Psykologisk trygghet

Vi er nå kommet til den tredje av de fire faktorene som er beskrevet i denne oppgaven. Psykologisk trygghet er kort fortalt en opplevelse av at det er trygt å ta mellommenneskelig risiko i en gruppe. Med dette menes at man føler seg trygg på at man kan si sine meninger og gjøre feil, selv om de kanskje ikke er likt av andre i gruppen, uten at man blir utsatt for ubehagelige konsekvenser, bebreidelse eller fordømmelse. Dette kan gjerne sammenlignes med at det føles trygt å være seg selv, med feil og mangler. (Edmondson 2018, 16)

Psykologisk trygghet som konsept har røtter i tidlig forskning på organisasjonsendring, blant annet fra Schein og Bennis som i 1965 diskuterte behovet for psykologisk trygghet i forhold til å føle seg trygg og kapabel til å endre seg. Det ble videre definert av Janis i 1982, som en tillit til at gruppen ikke vil ydmyke, avvise eller straffe noen for å si sin mening, og at tilliten stammer fra gjensidig respekt blant gruppemedlemmene. Edmondson har senere konkretisert at tillit er en forventning om at andres fremtidige handlinger vil være gunstige for ens egne interesser, slik at man er villig til å være ydmyk ovenfor disse handlingene. Psykologisk trygghet rommer tillit, men karakteriserer et klima eller en kultur med tillit og respekt i den grad at mennesker er komfortable med å være seg selv. I en avdeling kan psykologisk trygghet for eksempel manifesteres gjennom at medarbeiderne tenker at det å gjøre en feil ikke fører til avvising, fordi de har hatt felles erfaringer med at leder har uttrykt interesse og verdsettelse når egne og andres tabber er blitt diskutert. (Edmondson 2018, 7 og 16-18; Edmondson 1999)

Altså henger psykologisk trygghet tett sammen med kulturen i gruppen eller organisasjonen, og kan sammenlignes med at det er takhøyde og rom for å ha egne meninger og gjøre feil. For gruppemedlemmene er det en opplevelse av gjensidig tillit og respekt, som fører til trygghet og åpenhet. Motsatsen til psykologisk trygghet blir usikkerhet, og at man blir defensiv og overdrevent følsom for kritikk (Edmondson 1999).

Det er viktig å påpeke at psykologisk trygghet ikke er totalt fravær av konsekvenser og negative tilbakemeldinger. Selv om man har et psykologisk trygt arbeidsmiljø kan man få tilbakemelding om at man ikke lever opp til forventningene, og man kan miste jobben på grunn av kompetansemangel eller endringer. Men man er ikke hindret av mellommenneskelig frykt. Man er mer redd for å ikke delta fullt ut, enn for å dele potensielle sensitive, truende eller feile ideer (Edmondson 2018, 15).

I 2012 startet Google et femårig forskningsprosjekt for å finne ut hva som kjennetegnet de beste teamene. Over 180 team ble analysert på tittallsvis av egenskaper og kjennetegn ved både individene og helheten. De fant ut at det var ikke hvem som er i teamet og hvilke egenskaper individene har som er viktig for resultatene, men dynamikken de skaper mellom gruppemedlemmene. De fant da ut at psykologisk trygghet var det definitivt mest avgjørende for teamets suksess. (Edmondson 2018, xviii)

Mange faktorer påvirker psykologisk trygghet. Det ene er strukturelle elementer, som for eksempel å ha et tydelig og overbevisende felles mål. Videre er selve teamdesignet viktig, hvorav passende ressurser og god tilgjengelighet på informasjon er oppbyggende. Den siste og kanskje viktigste faktoren er lederens atferd. Medarbeiderne er som oftest mer oppmerksom på ledernes handlinger og responser, enn på kollegaenes. Det er derfor naturlig å anta at leder også har stor påvirkning på medarbeidernes opplevelse av psykologisk trygghet. (Edmondson 1999)

Ledere kan bygge psykologisk trygghet gjennom 3 praksiser, som Edmondson (2018, 183) kaller for *setting the stage*, *inviting participation*, og *responding productively*. Disse praksisene må brukes gjentakende og interaktivt. *Setting the stage* handler om å legge grunnlaget for et trygt miljø, gjennom å endre gruppens holdninger til feil og tydeliggjøre behovet for at meninger og ideer deles. Dette gjøres best gjennom å illustrere hva som er gruppens felles mål, meningen bak målet, forventninger og særlig forventninger til feil, usikkerhet og deling. *Inviting participation* – altså å invitere til deltagelse, handler helt enkelt om å oppmuntre og skape gode fora for å dele feil, tabber, forbedringsforslag, bekymringer, osv. For å få reell deltagelse må ledere være ydmyke, spørre direkte og nysgjerrig, og tilrettelegge for at det er enkelt og attraktivt for alle å komme med sine innspill. Den siste praksisen ledere kan gjøre er å respondere produktivt. Det

vil si, å svare på innspill med takknemlighet, respekt og på en løsningsorientert måte, og ikke respondere med sinne eller forakt. Dersom ledere opptrer autoritært eller straffende, vil dette være nedbrytende for psykologisk trygghet. (Edmondson 2018, 154-167; Edmondson 1999)

	<b>Setting the Stage</b>	<b>Inviting Participation</b>	<b>Responding Productively</b>
<b>Leadership Tasks</b>	<p><b>Frame the Work</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Set expectations about failure, uncertainty, and interdependence to clarify the need for voice</li> </ul> <p><b>Emphasize Purpose</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identify what's at stake, why it matters, and for whom it matters</li> </ul>	<p><b>Demonstrate Situational Humility</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acknowledge gaps</li> </ul> <p><b>Practice Inquiry</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ask good questions</li> <li>• Model intense listening</li> </ul> <p><b>Set Up Structures and Processes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Create forums for input</li> <li>• Provide guidelines for discussion</li> </ul>	<p><b>Express Appreciation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Listen</li> <li>• Acknowledge and thank</li> </ul> <p><b>Destigmatize Failure</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Look forward</li> <li>• Offer help</li> <li>• Discuss, consider, and brainstorm next steps</li> </ul> <p><b>Sanction Clear Violations</b></p>
<b>Accomplishes</b>	Shared expectations and meaning	Confidence that voice is welcome	Orientation toward continuous learning

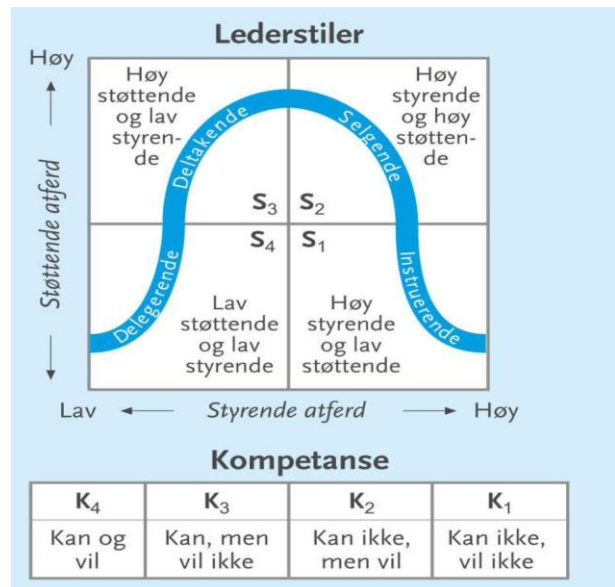
Figur 2.3: Viser de tre stegene for å bygge psykologisk trygghet (Edmondson 2019).

Det som er interessant med psykologisk trygghet i denne sammenheng er at leder kan bygge dette i sitt team, gjennom noen ganske konkrete og enkle steg. I tillegg er det lett å se at psykologisk trygghet kan påvirke hvordan de ansatte håndterer den friheten og det ansvaret de har i arbeidet sitt. Vi vet at ansatte som ikke opplever gruppen sin som psykologisk trygg vegrer seg for å si meningene sine og innrømme feil, mangler eller usikkerhet. Vi vet også at jobbautonomi utnyttes ved at man tar egne avgjørelser, og bestemmer over egen arbeidstid, fremgangsmåte, oppgaveløsning, format på leveranser, eller lignende. Vi mener det er rimelig å anta at dersom de ansatte ikke opplever psykologisk trygghet, så vil de vegre seg for å ta selvstendige avgjørelser og stå for egne meninger. Det kan bli vanskelig å være autonom i jobbutførelsen.

## 2.2.4 Situasjonsbestemt ledelse

Den siste faktoren, situasjonsbestemt ledelse (SBL) ble introdusert i 1969 som «Life Cycle of leadership». Teorien handler kort fortalt om at ledelsesstil bør tilpasses medarbeidernes utviklingsnivå, og deles inn i fire kategorier av ledelsesstiler. De fire kategoriene viser hvordan man kan kombinere styrende og støttende ledelsesstil. Styrende atferd karakteriseres ved at lederen planlegger for, veileder og kontrollerer medarbeideren (Thomphson 2016, 40). Støttende atferd karakteriseres ved at leder lytter til medarbeider, gir veiledning og innspill til arbeidsutførelse, skryt og ros, og god informasjon.

SBL har over tiden blitt revidert og konkretisert. Hersey og Blanchard satte medarbeiderens utviklingsnivå inn i fire kategorier som viser hvilken av de fire ledelsesstilene som passer den enkelte medarbeider (Blanchard 2007, Thompson 2016, 48). Utviklingsnivåene beskriver medarbeiderens grad av kompetanse og motivasjon, og presenteres i et kontinuum som går fra «umoden» til «moden» (K1 til K4 i figur 2.4).



Figur 2.4: Ledelsesstil og utviklingsnivå i SBL (Thompson 2016)

De fire lederstilene er (Thompson 2016, 41-46):

- Instruerende lederstil: Styrende men ikke støttende. Passer for medarbeidere som har lav kompetanse og motivasjon.
- Selgende/Coachende lederstil: Både styrende og støttende leder. Passer for medarbeidere som har lav kompetanse, men høy motivasjon.
- Deltakende lederstil: Lite styring, men mye støtte. Passer for medarbeidere som er dyktige men uvillige.
- Delegerende lederstil: Lav på begge deler. Passer for medarbeidere som er dyktige og villige.

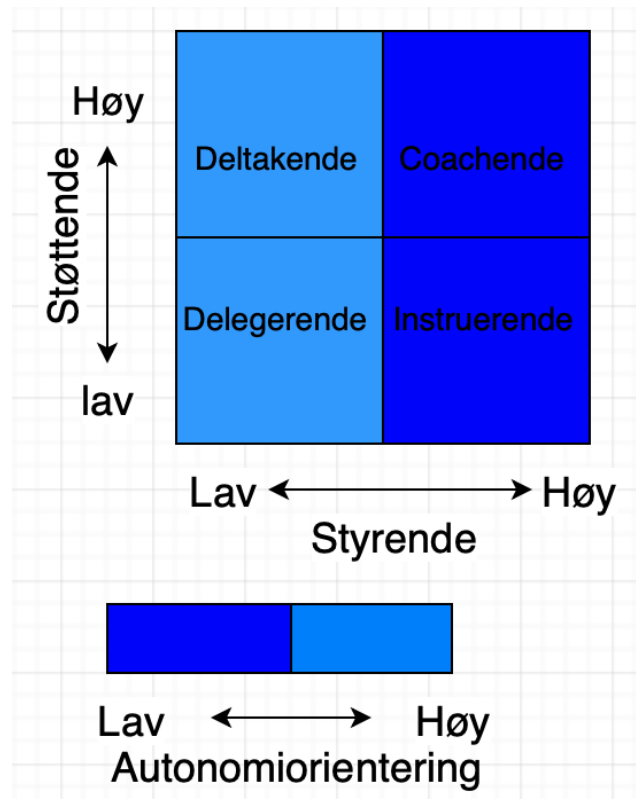
Dette betyr at leder må tilpasse seg, lese situasjoner og håndtere ulike personligheter og personlige behov (Blanchard: Thompson 2016, 35). Eksempelvis at leder tilpasser hvordan han/hun håndterer en ny ressurs versus en som har vært en del av virksomheten lengre eller har høyere kompetanse. Selv om kategoriene er presentert i et kontinuum er det viktig at man ser på teorien som dynamisk og i helhet, slik at man klarer å tilpasse seg etter situasjon og person (Thompson 2016, 23).

For at ledere skal kunne praktisere SBL, må de ha kompetanse til å evaluere og kartlegge medarbeidernes utviklingsnivå. Det er mange ulike fremgangsmåter for denne evalueringen, som selvevaluering, rapportering eller at leder foretar evaluering ved å se på resultater og tilbakemeldinger (Goodson et. al. 1989; Thompson 2016, 34). Det er dog viktig at man er observant på subjektiviteten og objektiviteten i evalueringen. Å evaluere etter objektive faktorer vil ofte sikre en bedre evaluering, ettersom at subjektiv evaluering gjerne kan føre til over- og undervurdering av ulike medarbeidere (Thompson 2016, 35). Dette er også viktig at det skapes en felles forståelse av nivået mellom partene, for blant annet å skape tillit og respekt.

Deci & Ryan (1985) definerte i sin teori at mennesker er autonomiorienterte, og har individuelle forskjeller i denne orienteringen mot omgivelsene. Vi kan skille mellom tre orienteringskategorier (Lai 2013, 169-170):

- *Autonomiorientert* som står forklart på side 13.
- *Kontrollorienterte* ønsker og fokuserer på krav, struktur og rammer i fra omgivelsene og tidsfrister. De ønsker å unngå negative sanksjoner, og er opptatt av å utnytte mulighetene for belønninger. Prestasjon går foran mestring, og de har ofte stor tro på egen kompetanse.
- *Avmaktsorienterte* mener de har liten mulighet til påvirkning av det ønskede utfall, eller å oppnå høy ytelse ved hjelp av høy egeninnsats. Måloppnåelse er et spørsmål om tilfeldigheter eller skjebne. De har ofte lav mestringstro, selvoppfatning som ineffektiv og dårlige til å håndtere krav eller endringer. De kan være demotiverte og ønsker ofte at ting forblir slik de er.

I modell 2.5 kan vi se hvordan autonomi-orientering kan samkjøres med hvilken type lederatferd vi bør praktisere ifølge teorien om situasjonsbestemt ledelse. Autonomiorientering vil nemlig sammenfalle med medarbeiders utviklingsnivå. Ved å kartlegge medarbeiderens utviklingsnivå og derav antatt orienteringskategori, kan man deretter tilpasse hvilken grad av støttende og styrende atferd man skal praktisere (Thompson 2016, 49). Ved å gi for mye autonomi til individer som befinner seg i avmaktsoorientert-kategorien, kan man risikere at autonomien blir en belastning og kan virke demotiverende. Her kan det være bedre å tilføre mer styrende ledelse for å minske belastningen og støtte mestringstroen til individet.



Figur 2.5: Viser sammenhengen mellom autonomiorientering, styrende og støttende ledelse. Egen modell.

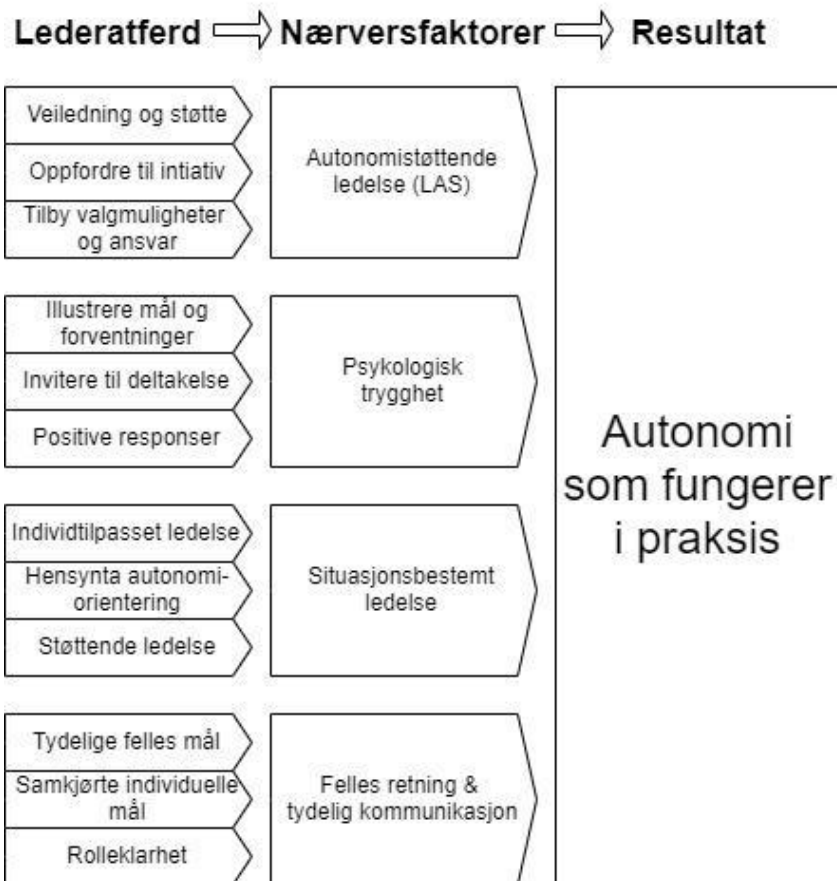
Studier rundt SBL viser at den kan bidra til å avdekke interne målkonflikter, og vage/tvetydige mål i virksomheten. Det betyr ikke at et fokus på og praktisering av SBL vil føre til mer effektivitet, men det kan føre til tydeligere ledelse og gi klare strategiske retninger og retningslinjer. (Thompson 2016, 23)

### 2.3 Konseptuell modell

Vi har nå vært gjennom en redegjørelse av autonomi, og fire faktorer som vi mener er relevante for å finne ut hva lederne i Marin IT kan gjøre for å lykkes bedre med høy autonomi blant medarbeiderne. For å besvare problemstillingen har vi laget en konseptuell modell som viser hvordan ulike lederatferder henger sammen med utøvelsen av autonomi. Vi tror at dersom lederne klarer å være autonomistøttende, skape psykologisk trygghet, ivareta individuelle behov og kommunisere retning og rammer tydelig, så vil de få en arbeidsstokk som fungerer godt med

høy grad av autonomi. Dette er det teoretiske fundamentet i oppgaven vår, og utgangspunktet for forskningsspørsmålene våre:

1. vil mer autonomistøttende ledelse bidra til at medarbeiderne mestrer autonomi?
2. vil mer klarhet i mål og forventninger bidra til at medarbeiderne mestrer autonomi?
3. vil mer psykologisk trygghet bidra til at medarbeiderne mestrer autonomi?
4. vil mer situasjonsbestemt ledelse bidra til at medarbeiderne mestrer autonomi?



Figur 2.6 - Den konseptuelle modellen viser hvilke lederatferder de fire faktorene består av.

Med utgangspunkt i dette kan vi definere informasjonsbehovet vårt, altså hva vi trenger å vite for å besvare hva lederne i Marin IT kan gjøre for at medarbeiderne skal mestre autonomi bedre. Vi må da vite hva de gjør i dag i forhold til autonomi og de ulike faktorene, og vi må vite noe om hvilken effekt det vil ha om de i større grad anvender de lederatferdene vi har definert i modellen vår. Vi bør også undersøke om det er andre faktorer som spiller inn, ved å hemme eller fremme medarbeidernes autonomiutøvelse. I neste kapittel vil vi gjøre rede for hvordan vi har gått frem for å innhente og analysere denne informasjonen.



## 3.0 Metode og datainnsamling

### 3.1 Idé og problemstilling

Ideen til denne oppgaven tok form gjennom en kreativ prosess. Det første vi gjorde var å kartlegge hvilke faglige interesser vi hadde gjennom samtale. Vi var heldig og fant tidlig flere fellesnevner, som for eksempel psykologi, motivasjon og ledelse. Vi bestemte oss dermed for at vi ønsket å finne et tema innenfor noen av disse felles interesse feltene. Videre kjørte vi flere brainstorming-sesjoner på mer konkrete forslag til tema og overordnede problemstillinger. Vi landet etter hvert på at vi ønsket å undersøke forholdet mellom autonomi og ledelse, og særlig hvordan man bør lede ansatte som har mye autonomi. Vi innså dog at det ville kreve svært omfattende innsamling av empiriske data for å kunne besvare dette spørsmålet på generelt grunnlag, og at svaret trolig ville variere stort mellom ulike virksomheter.

Etter litt kritisk diskusjon og veiledning falt vi dermed for et casedesign. Casedesignet kjennetegnes ved at man bare undersøker én eller få enheter - i dette tilfellet én organisasjon, og studerer denne grundig - gjerne ved hjelp av flere ulike metoder. I caseoppgaver er altså målet å skape dybdekunnskap om caset, uten at funnene nødvendigvis kan generaliseres til andre enheter eller en større gruppe. Man får sådan en naturlig avgrensning av databehovet. (Skilbrei 2019, 78; Tjora 2010, 41) Vi kunne dermed utvikle problemstillingen vår:

*«På hvilken måte kan lederne i Marin IT bidra til at medarbeiderne mestrer autonomi?»*

Selv om vi gjerne ønsket å skrive en oppgave om ledelse som kunne generaliseres til å gjelde en større gruppe virksomheter, konkluderte vi med at et case ville være en god start for å finne interessante faktorer og gi interessante funn. Trolig kan noen av funnene våre overføres til andre kunnskapsbedrifter også, uten at vi kan konstatere dette sikkert.

I tillegg til at casedesignet gjorde tematikken vår mulig å undersøke i dybden, åpnet det også for en ny dimensjon i arbeidet. Tematikken i oppgaven vår var delvis basert på innspill fra virksomheten. Med teorigjennomgangen og undersøkelsene i prosessen, fikk vi derfor tilgang på kunnskap som kunne bli svært nyttig for ledergruppen. Dermed fikk vi også gitt innspill som de kan bruke i sin utøvelse av lederrollen, og som er særlig tilpasset de faktiske forholdene de leder

under. Dette kan sammenliknes med aksjonsforskning, som er forskning med mål om å endre eller forbedre noe (Skilbrei 2019, 80). Det å kunne hjelpe lederne med å forstå hvordan de kan håndtere autonome medarbeidere bedre ble et motiverende mål for oss i oppgaveprosessen.

## 3.2 Strategi og design

Problemstillingen må alltid være styrende for valg av forskningsdesign. Designet spesifiserer hvilke data vi trenger for å besvare hvert av forskningsspørsmålene, hvordan vi skal anskaffe dataene og hvordan de skal analyseres. Forskningsdesign deles inn i eksplorative, kausale og deskriptive. Når man skal velge mellom disse er det hovedsakelig tre faktorer som har betydning. Faktorene er 1) hvor mye erfaring eller kunnskap vi har om temaet, 2) kjennskapen til teoretiske studier på området, og 3) i hvilken grad man ønsker å identifisere sammenhenger mellom variabler. Når man har lite erfaring og kjennskap til det man studerer og ønsker å forstå hva det dreier seg om, bør man starte med et eksplorativt design. Deretter kan det være aktuelt å gå over til deskriptive eller kausale metoder, for å beskrive fenomenet eller identifisere årsaksforklaringer. Dette stemmer godt overens med vår metode. (Gripsrud, Olsson & Silkoset 2016, 34-59)

### 3.2.1 Eksplorativ tilnærming

Vi begynte med å bedre vår egen forståelse av autonomi, av ledelse sin innvirkning på autonomi, å bli kjent med bedriften og forholdene der, samt å finne teori om relevante variabler. Gjennom denne første, eksplorative utforskningen kunne vi finne variabler som har sammenheng med utøvelsen av autonomi, og finne teori som gav oss utgangspunkt for en mer målrettet analyse av vår case. Vi gjorde derfor en omfattende litteraturstudie, med mål om å finne alle variablene som var relevant for å løse problemstillingen vår. Ut fra litteraturstudien kunne vi utvikle en konseptuell modell som satte variablene våre i system. En annen del av den eksplorative utforskningen vår var samtaler med kontaktperson i bedriften og innhenting av sekundærdata derfra – blant annet fra en medarbeiderundersøkelse gjennomført november 2019. (Gripsrud, Olsson & Silkoset 2016, 47-48)

Det var først gjennom dette arbeidet at forskningsspørsmålene våre ble formulert:

1. *vil mer autonomistøttende ledelse bidra til at medarbeiderne mestrer autonomi?*

2. vil mer klarhet i mål og forventninger bidra til at medarbeiderne mestrer autonomi?
3. vil mer psykologisk trygghet bidra til at medarbeiderne mestrer autonomi?
4. vil mer situasjonsbestemt ledelse bidra til at medarbeiderne mestrer autonomi?

Forskningsspørsmålene gjenspeiler teorigrunnlaget vårt og den konseptuelle modellen presentert på side 24.

### 3.2.2 Over til deskriptivt design

Etter hvert som vi hadde innhentet en del kunnskap både om relevant teori, variabler og bedriften, kunne vi bevege oss over i et deskriptivt design. Målet med oppgaven vår var ikke å forklare hvorfor autonomi ikke fungerte – altså kausale sammenhenger, men å forklare hva lederne kunne gjøre for at det skulle fungere bedre. Hovedfokus var derfor å innhente informasjon om hva de gjør i dag, hvordan det fungerer og om det var ting de kan gjøre annerledes som vil forbedre situasjonen. Altså å beskrive situasjonen på området. Vi brukte blant annet spørreundersøkelse til å innhente data fra alle ansatte om opplevd autonomi, om hvordan de tenker om sine ledere på de variablene vi fant gjennom litteraturstudiet, og om hva de mener lederen kan gjøre annerledes. (Gripsrud, Olsson & Silkoset 2016, 50-52)

Som du kanskje allerede har forstått, har vi hatt en deduktiv tilnærming til arbeidet med oppgaven. Vi har brukt teori som grunnmur i prosjektet, og bygget opp empiridelen rundt det vi har lært av teorien. Når for eksempel teorien har sagt at situasjonsbestemt ledelse er nært knyttet til individets utøvelse av autonomi, så har vi tatt det inn som en relevant variabel og innhentet empiri fra enheten om denne sammenhengen. Som nevnt i teorikapittelet har vi valgt ut faktorene på bakgrunn av om de er relevant for bedriften, for autonomiutøvelse, og om lederne kan påvirke de. Vi har med andre ord utformet undersøkelsene våre utfra teorien og faktorenes relevans for problemstillingen. (Skilbrei 2019, 51-53)

### 3.2.3 Kvalitativ versus kvantitativ

Vi har kombinert kvantitative og kvalitative metoder, noe som ofte er nyttig i casestudier (Skilbrei 2019, 78; Tjora 2010, 41). Denne todelingen av metoder beskriver hovedsakelig hvilken type data man ønsker å samle. *Kvalitative* metoder brukes ofte for å få innsikt i tanker, holdninger eller meninger -man graver i dybden for å forstå. Kvalitative metoder gir på denne

måten ofte rikere data fra respondenten, slik vi gjerne får gjennom fokusgrupper og dybdeintervjuer. *Kvantitative* metoder på sin side innhenter gjerne data som kan benyttes i statistiske sammenhenger og presenteres i tall og mengder. Ved disse metodene -som ofte er spørreundersøkelser, søker man gjerne å forklare heller enn å forstå. (Gripsrud, Olsson & Silkoset 2016, 103; Skilbrei 2019, 14)

I utgangspunktet ønsket vi å benytte kvalitative metoder i studiet vårt, med intervju og fokusgrupper, fordi vi mente vi trengte dybdeinformasjon fra respondentene for å forklare situasjonen og sammenhengene. Etter hvert som vi nærmet oss datainnsamlingsfasen var det dog flere faktorer som gjorde det hensiktsmessig å kombinere de to:

1. Kvalitative metoder ville med stor sannsynlighet ikke fått frem bredden/variasjonen i populasjonen ettersom utvalget ville blitt mindre.
2. Koronapandemien gjorde fokusgrupper utelukket. Vi ville da ikke fått tid til å ha like mange respondenter som planlagt, dersom vi holdt oss til kvalitativ.
3. Kvantitativ spørreundersøkelse muliggjorde korrelasjonsanalyser på variablene våre.
4. Vi mistet uansett mye av intervjudataene når de måtte gjennomføres digitalt, som kroppsspråk og ansiktsuttrykk.
5. Kvantitativ metode gav oss målbare data som vi kunne sammenligne avdelingene på, og som vi kunne knytte til utsagn fra lederne. Vi fikk sådant et bedre sammenligningsgrunnlag og forklaringsgrunnlag til de kvalitative dataene, enn om vi bare skulle ha analysert intervjudata.

På bakgrunn av dette valgte vi å bruke spørreundersøkelse for å samle inn data fra medarbeiderne og holdt oss til intervjuer med lederne, i stedet for å benytte fokusgrupper og intervjuer på begge gruppene. Dette gjorde at vi kunne utvide utvalget av medarbeidere.

### 3.3 Utvalg

En annen del av forskningsprosessen er å bestemme seg for utvalg og utvalgsstrategi. Et utvalg defineres av Jacobsen (2015, 87) som en undergruppe av populasjonen, altså en mindre gruppe. Vi har definert populasjonen til å være alle ansatte i Marin IT, siden det er de vi ønsker å undersøke.

I casestudier kan det være hensiktsmessig å la alle medarbeidere svare, men vi valgte heller å fokusere på de tre største avdelingene. Vi så bedre muligheter til å innhente empiriske data fra de tre utvalgte avdelingene og lederne deres, og at vi ville få lite utbytte av å ha med de minste avdelingene på 1-3 ansatte. Utvalgsmetoden vår kan gjerne ikke plasseres i en ren utvalgsstrategi/design, men vi kan se likheter med klynge- og bekvemmelighetsutvalg. Vi har derfor kombinert de to utvalgsmetodene. I og med at vi har valgt å skrive en caseoppgave ut i fra Marin It, vil vi holde oss til ansatte i Marin IT. Dette gir oss et representativ utvalg, hvor da utvalgsriterier mer eller mindre har vært at de skal jobbe der. Vi ser i etterkant at det kunne vært lurt å inkludere flere av de mindre avdelingene for å styrke representativiteten vår da vi har i hovedsak hatt fokus på de største avdelingene.

Prosessen vår har bestått av flere tilpasninger etter hvert som vi både fikk mer kunnskap og samfunnssituasjonen krevde at vi måtte justere oss. Da vi ikke lenger hadde mulighet til å ha fokusgrupper og like mange dybdeintervjuer, tok vi med i betraktning at vi ikke ville ha like stor tilgang til respondenter som vi hadde håpet på. Vi antok også at samfunnssituasjonen og påfølgende permitteringer, ville medføre at flere ikke kunne eller ville delta i spørreundersøkelsen. Dette har medført en skjevhet i innsamlingsmaterialet, og det ble da naturlig å kombinere klynge- og bekvemmelighetsutvalg. (Gripsrud, Olsson & Silkoset 2016, 174; Grønmo 2004, 112).

### 3.3.1 Klyngeutvalg

Klyngeutvalg er når vi deler populasjonen inn i gjensidig utelukkende og dekkende strata. I vårt tilfelle er populasjonen Marin IT og strata de tre avdelingene vi tar utgangspunkt i, samt ledergruppen. Det blir tilfeldige objekter innen avdelingen som deltar, og strataene vi har definert har ulike ansvars- og arbeidsoppgaver og ulik grad av autonomi, som gir en tilstrekkelig heterogenitet i utvalget. Disse ulikhetene mener vi kan gi et godt grunnlag til å sammenligne hva avdelingene mener og tenker rundt teamet, for å så sammenligne hva leder mener og tenker rundt samme temaet. Med å definere ulike strata ser vi en god mulighet til å kunne sammenlikne funnene våre i fra medarbeidere og ledere opp mot teorien, og komme til en konklusjon.

Avdelingen får en naturlig avgrensning med tanke på dens medlemmer, og ga oss muligheten til å sende den ut til alle medlemmene og ikke bare tilfeldig utvalgte. Vi hadde en formodning om at

ikke alle kunne/ville delta, og lot dette bli vårt tilfeldige utvalg. I og med at avdelingene har ulikt antall i utgangspunktet, og vi kunne si med sikkerhet at ikke alle ville delta, vil dette påvirke datamaterialet. Dette skaper en naturlig skjevhet i datamaterialet, noe som er en del av klyngeutvalget som metode. (Grønmo 2016, 174)

### 3.3.2 Bekvemmelighetsutvalg

Bekvemmelighetsutvalget er en form for ikke-sannsynlighetsutvalg, i motsetning til klyngeutvalg som er sannsynlighetsutvalg. Utgangspunktet for et bekvemmelighetsutvalg er at det er enkelt. Ettersom vi kjenner godt til Marin IT fra før, og har lett tilgang til dem var det bekvemmelig å velge dem som enhet. Vi fikk lett tilgang til både sekundærdata og primærdata både fra populasjonen og utvalget. Fordelen med bekvemmelighetsutvalg er at man ikke trenger noen mer presise utvalgsrammer enn at de arbeider i Marin IT. (Gripsrud, Olsson & Silkoset 2016, 174).

For å oppsummere kan vi si at vi har benyttet bekvemmelighetsutvalg da vi valgte Marin IT som case, og da vi valgte ut de tre avdelingene vi ønsket å undersøke. Vi har delt populasjonen inn i klynger basert på organisasjonsstrukturen – altså etter avdeling og en gruppe avdelingsledere. Det er tilfeldige objekter fra hver av de utvalgte klyngene som har respondert på spørreundersøkelsen. Siden et av formålene med spørreundersøkelsen var å innhente data fra medarbeiderne som kunne sammenlignes med intervjudata fra lederne, la vi inn et kriterium om at ledere ikke fikk svare. Resten av de ansatte i avdelingene ble oppfordret til å svare, og helst så mange som mulig. Til intervjuene var det mest nyttig å velge ut avdelingslederne i de tre avdelingene vi ønsket å undersøke, da de var primærkilder for de dataene vi trengte for å besvare problemstillingen.

### 3.3.3 Fordeler og ulemper

Med å kombinere disse metodene, kommer det både fordeler og ulemper. Ved bruk av klyngeutvalg, klarer vi å definere utvalget mer presist. Klyngeutvalg, som går under sannsynlighetsutvalg, kunne gjort det mulig å generalisere funnene dersom vi hadde fulgt prosedyren, og gjort en korrekt uttrekking med stort nok antall kandidater.

Bekvemmelighetsutvalget strider imot en generalisering, da det blant annet ikke gir noen tilfeldig

sannsynlighet for å bli trukket ut. På den positive siden får vi en større fleksibilitet med metodene da vi har spesifiserte rammer for utvalget og en enkel enhet å forholde oss til. Klynge- og bekvemmelighetsutvalg gir usikkerhet i datamaterialet og i presisjonen, som påvirker reliabiliteten og validiteten. Siden vi har valgt casedesign vil dette utvalget likevel gi oss de nødvendige dataene for å besvare problemstillingen vår.

Det viktigste med utvalget er at det er representativt for populasjonen. Vi ønsker at konklusjonen på vår problemstilling skal være representativ for hele Marin IT, men har som nevnt tidligere utelatt de minste avdelingene med 1-3 ansatte med tilhørende avdelingsledere. Vi har dog sett i ettertid at de kanskje ville presentert andre type utfordringer eller løsninger.

### 3.4 Datainnsamling

Problemstillingen vår innebærer at vi har behov for å skaffe innblikk i både leders og medarbeiders synspunkter rundt faktorene som vi har valgt å se på. Vi har tatt utgangspunkt i de ansattes svar på spørsmål tilknyttet de fire faktorene i vår konseptuelle modell (side ...) og ledernes tanker rundt samme tema.

Vi har en konstruktivistisk tilnærming som handler om at vi har et ønske om å forstå sammenhenger, man tilstreber å forstå hvordan ulike mennesker oppfatter et fenomen, som i vårt tilfelle er autonomi (Gripsrud, Olsson & Silkoset 2016, 16). Med en slik tilnærming er det i utgangspunktet naturlig å velge kvalitativ fremfor kvantitativ metode. Dette fordi autonomi er et fenomen som ikke lett brytes ned eller undersøkes ved hjelp av enkle spørreundersøkelser. Vi har likevel sett det som hensiktsmessig å anvende kvantitativ metode i kombinasjon med kvalitativ, som nevnt tidligere under “strategi og design”.

#### 3.4.1 Sekundærdata

Det finnes to hovedgrunner til å bruke litteraturgjennomgang. Den første handler om å søke etter litteratur og teori for å få mer kunnskap og bedre forståelse om et tema. I dette tilfellet har du altså lite forkunnskap om temaet du skal undersøke; denne typen litteraturgjennomgang er naturlig å gjennomføre i et eksplorativt design. Den andre grunnen handler om gjennomgang for

å finne ut hvilke faktorer som påvirker det fenomenet du skal undersøke. Du har altså forkunnskapen, men er interessert i å vite mer om hvilke faktorer som påvirker oppgaven, her er vi over i et deskriptivt design (Gripsrud, Olsson & Silkoset 2018, 59-60). Vi startet med å bli klokere på begrepet autonomi(eksplorativt) og når kunnskapen var der, søkte vi etter faktorer som påvirker autonomi(deskriptivt).

Vi har valgt å ta utgangspunkt i Whittemore og Knalf (2005) sine fem steg i en litteraturgjennomgang. Det første handler om å avgrense studiet ved hjelp av en tydelig målsetting. Målsettingen legger videre føringer for hvordan vi søker etter data og hvor mye materiale vi er ute etter. Det tredje steget handler om å evaluere data, det fjerde steget handler om å analysere dataene og siste steget er en konklusjon.

### **Målsetting**

Målet med vår litteraturgjennomgang var å finne gode kilder på autonomi og videre finne ut hvilke faktorer som påvirker autonomi. En tydelig målsetting bidrar til å avgrense søket, og legger føring for hvordan man henter inn data og hvor mye data man trenger.

### **Datasøk**

Vi har brukt databaser som biblioteket og Oria, samt Handelshøyskolen BI og Google-Scholar til å finne relevant og god faglitteratur og forskning. I prosessen med å finne relevant faglitteratur og forskning, begynte vi først med å finne alt vi kunne av litteratur på autonomi. Det var ingen problem å finne litteratur på det fagområdet, da autonomi er et universelt begrep/fenomen som blir brukt i alle livets arenaer og uavhengig av bransje. Vi avgrenset derfor senere søket til å se etter litteratur på autonomi i kunnskapsbedrifter spesielt. I litteraturen vi fant om autonomi, står autonomi sjeldent alene som tema og det finnes flere faktorer som påvirker og bygger opp autonomi. Vi fant derfor fort ut at det var nødvendig med en tydelig avgrensing for hva som var relevant for oss. Vi brukte mye tid på å definere begrepet, slik at vi etterhvert kunne søke mer konkrete data enn å se alle søketreff på autonomi. Det var underveis i datasøket vi fant frem til de 4 faktorene i vår konseptuelle modell.



Vi har også hentet inn sekundærdata internt i Marin IT, ved å få tilgang til medarbeiderundersøkelse, personalhåndbok og dokumenter som kom til nytte under utarbeidelse av problemstilling og undersøkelsen.

### **Evaluere data**

Når vi evaluerer data er det viktig huske på at de kildene vi finner ikke er skrevet til vårt formål og vi må derfor finne ut om de kan egne seg å bruke i vår setting. Eksempelvis finnes det mye litteratur på autonomi i helseyrket, men ikke all litteratur er overførbart til vår problemstilling. Vi må altså evaluere kildenes relevans, så vel som troverdighet.

For å kunne evaluere og filtrere ut data, måtte vi vite hva som var våre kvalitetskriterier (Skilbrei 2019, 76). Vi hadde fokus på å finne primærverk der det var mulig, troverdige kilder og at litteraturen kunne anvendes til vår problemstilling.

Vi har hentet inn en rekke sekundærdata for å bygge opp under og skape en bedre forståelse av fenomenet og problemstillingen. Vi har i den grad det er mulig brukt primærverk til teoretikerne, eksempelvis Deci og Ryan og Amy Edmondson sine bøker. Vi har også brukt kilder fra forskere og teoretikere som har god kompetanse innen de ulike fagområdene, som Linda Lai og Geir Thompson. Vi har brukt en del artikler som er skrevet av andre forskere og derav gjerne har en annen vinkling og formål, men vi har hatt fokus på å se hvem som publiserer artikler og at forfatterne har en kompetent bakgrunn (Gripsrud, Olsson & Silkoset 2016,69-70).

### **Analysere data**

Analysedelen i en litteraturgjennomgang handler om å kode, kategorisere og skrive sammendrag av litteraturen (Skilbrei 2019, 77). Som nevnt tidligere finnes det mye litteratur på autonomi, og vi har benyttet oss av mye av det. Vi har likevel hatt ekstra fokus på noen få, og skrevet korte sammendrag av dem, med de viktigste poengene for vår problemstilling. Vi har derimot ikke gjennomført en omfattende analyse på samme måte som med annet kvalitativt data, men heller benyttet forskningsspørsmålene aktivt i analysen av dataene. Vi bemerket oss den litteraturen som omhandlet en av de fire faktorene.

Ut fra de fire stegene kommer man frem til en konklusjon som er det siste steget i litteraturgjennomgangen.

### 3.4.2 Dybdeintervju

Vi har brukt dybdeintervju til å samle inn primærdata, som er den dataen vi selv henter inn for å kunne besvare problemstillingen vår. Vi var interessert i ledernes erfaringer, meninger og holdninger (Tjora 2020, 114).

#### Utforming av intervjuguide

I forkant av intervjuene utviklet vi en intervjuguide (vedlegg 1) for å sikre at vi fikk den informasjonen vi trengte og at alle intervjuobjektene fikk samme hovedspørsmål og prosedyre. Dette gjorde det enklere for oss videre i prosessen, da vi skulle analysere og sammenlikne datamaterialet. Vi gjennomførte et såkalt semistrukturert intervju, hvor vi hadde faste og konkrete hovedspørsmål, med mulighet til å tilpasse oppfølgingsspørsmål og rekkefølge etter behov (Skilbrei 2019, 154; Grønmo 2004, 169; Johansen & Sætersdal 2017, 104).

Intervjuguiden tok utgangspunkt i de 4 faktorene i den konseptuelle modellen (side 25) og de tilhørende forskningsspørsmålene. På den måten sikret vi oss at vi fikk med alt vi mente var relevant for vår problemstilling.

#### Gjennomføring av intervju

*Første fasen* i intervjuet handlet om å skape trygghet for intervjuobjektet, en såkalt oppvarming (Tjora 2020, 147). Vi begynte derfor med uformell prat, som gled over i praktisk informasjon og gjentakelse av respondentens rettigheter. Vi ga også informasjon om lydopptak og hvilke roller vi kom til å ha videre i intervjuet. Ved å ha ulike og definerte roller klarte vi å fange opp ulike momenter ved informantens kommunikasjon, samtidig som at vi la føringer for hvem intervjuobjektet skulle henvende seg til. Vi har gjennomført samme prosedyre med informasjon og introduksjon til alle deltakerne, slik at alle hadde likt utgangspunkt.

*Den andre fasen* er refleksjonsspørsmål, som er selve datainnsamlingen. Inndelingen av temaene i intervjuguiden kom tydelig frem under intervjuet. Ved å dele intervjuet inn i temaer og

presentere overgangene, skaper det rammer for tematikken, altså at intervjuobjektet lettere holder seg innenfor temaene vi presenterer (Tjora 2016, 157).

*Avslutningsvis* i intervjuet fikk objektet mulighet til å legge til noe om ønskelig, vi takket for deltakelsen og informerte om at en av oss ville ta en kort oppfølgingsamtale per telefon (Tjora 2020, 146). I oppfølgingsamtalen spurte vi om de hadde noen tilbakemeldinger angående intervjuet og om det var noe de følte de ikke fikk belyst.

### **Fordeler og ulemper**

En av fordelene med å velge dybdeintervju, er at vi legger til rette for økt trygghet og åpenhet for lederen. I en fokusgruppe derimot, kan det hende at intervjuobjektet utelater betydelig informasjon på grunn av frykt for å dele egne meninger eller sensitiv informasjon (Gripsrud, Olsson & Silkoset 2016, 49).

I dybdeintervjuet gikk vi inn på lederstil og hvordan de kunne legge til rette for økende grad av autonomi blant sine ansatte. Vi var også innom kommunikasjon og hvordan de oppfattet sine ansattes trygghet til å være åpen om feil og mangler. Dette er aspekter ved arbeidssituasjonen man ikke nødvendigvis ville delt med sine kollegaer, derfor så vi det som hensiktsmessig å bruke dybdeintervju.

En av ulempene med dybdeintervju er at det er tidkrevende, selv om intervjuene varte i 35-60 minutter, men forarbeidet og etterarbeidet er det som utgjør største delen av arbeidet. Intervjuene skal transkriberes og det skal gjennomføres en analyse. Slike analyser er gjerne kompliserte, da det er store mengder data og vanskelig fortolkning. Men ved å kun gjennomføre tre dybdeintervjuer, så vi at vi ville ha tid og kapasitet til en slik omfattende metode.

### **Målefeil**

Når det kommer til målefeil i intervjusammenheng handler dette primært om kommunikasjonen mellom intervjueren og intervjuobjektet. Fra intervjuer sin side kan det handle om mistolkning av enten verbal eller non-verbal respons. Fra respondenten sin side kan det handle om usikkerhet rundt spørsmål eller vegring for å svare oppriktig (Gripsrud, Olsson & Silkoset 2018, 185). Som

nevnt tidligere ble intervjuene gjennomført over video, og det kan være en kilde til slike målefeil i seg selv. For det første blir det non- verbale nærmest utelukket, og for det andre er det en fare for distraksjon i form av tekniske feil. For eksempel gjennomførte vi et intervju hvor det var mye ekko, som gjorde at intervjuobjektet svarte mindre utfyllende enn han/hun ellers ville gjort. Vi måtte derfor innhente mer data i en oppfølgingssamtale senere.

### 3.4.3 Utforming av spørreundersøkelse

Fra problemstillingen og undersøkelsesspørsmålene utledes variablene som skal måles for å kunne besvare oppgaven. Når man måler variablene med en spørreundersøkelse må de operasjonaliseres ved hjelp av ett eller flere spørsmål. Målet er å få reliable og valide mål gjennom bruk av spørreskjema (Gripsrud, Olsson & Silkoset 2016, 127). Vi har benyttet oss av et webbasert spørreskjema for å innhente data fra medarbeiderne i Marin IT.

#### **Kommunikasjonsform**

På grunn av koronasituasjonen var det ingen tvil om at webbasert ville være den beste kommunikasjonsformen for undersøkelsen. Det ville trolig vært det beste uansett, ettersom det er lite tidkrevende å hente inn dataene, det er kostnadsfritt og det er gode muligheter for å inkludere mange spørsmål. Vår erfaring er også at webbaserte undersøkelser oppleves lettvis for respondenten, fremfor post-, telefon- og intervjubaserte. Gjennom å bruke bedriftens egne kanaler (Microsoft Teams og Yammer) for å dele undersøkelsen, samt å bruke en survey-leverandør som de ansatte er kjent med (Microsoft Forms) ønsket vi å gjøre undersøkelsen synlig og lett tilgjengelig, samt eliminere frykt for datavirus. Til tross for mange fordeler, er det en betydelig ulempe med webbaserte spørreundersøkelser at man ofte får manglende respons feil (mer om dette på side ...). (Gripsrud, Olsson & Silkoset 2016, 155-59)

#### **Utforming av undersøkelsen**

Gripsrud m.fl. (2016, 128) har definert fire trinn som bør gjennomføres i utforming av spørreundersøkelser: 1. Definere begrepet, 2. Avgjøre eventuelle dimensjoner, 3. Utlede variabler, og 4. Operasjonalisere. Disse stegene handler om å omgjøre de teoretiske begrepene til målbare variabler. For eksempel måtte vi gjøre «klarhet i forventninger og mål» om til noe

målbart. I dette eksempelet er det to åpenbare dimensjoner; klarhet i forventninger og klarhet i mål. Men mål kan også brytes ned i flere dimensjoner, som for eksempel langvarige og kortsiktige, eller felles og individuelle mål.

Vi må dermed finne ut hvilke dimensjoner vi ønsker å måle -og disse vil utgjøre variablene. I nevnte eksempel ønsket vi å måle om Marin IT hadde tydelig strategi og felles mål, om disse var godt kommunisert til de ansatte, og om de ansatte visste hva som var forventet av dem. Dette er med andre ord variablene våre for «klarhet i mål og forventninger». Disse variablene -eller bestanddelene, er teoretisk forankret i tillegg til at de er benyttet i anerkjente medarbeiderundersøkelser. Dette kan bidra til å styrke undersøkelsens begrepsvaliditet og interne validitet, ettersom en andel av spørsmålene allerede har blitt utsatt for validitets- og reliabilitetstester (Jacobsen 2015; Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 262). Vi har altså brukt litteratursøk for å finne operasjonaliseringer som er brukt for begrepene tidligere. (Gripsrud, Olsson & Silkoset 2016, 127-133)

### **Utforming av spørsmål**

Det finnes noen gode veiledere for utforming av spørsmål. Blant annet bør man bruke enkle og klare ord, og minst mulig fremmedord og kompliserte begreper. Vi kunne for eksempel ikke være sikre på at alle respondentene visste hva autonomi og psykologisk trygghet var. For å være sikre på at utsagnene skulle bli forstått, har vi lagt inn noen definisjoner løpende i undersøkelsen. På noen av spørsmålene fant vi det også nødvendig å legge inn en utfyllende forklaring i parentes. (Gripsrud, Olsson & Silkoset 2016, 151-153)

En annen faktor som er viktig for å unngå feil er å ikke stille ledende spørsmål. Et eksempel fra vår egen forskning er spørsmålet «hva burde din leder gjøre annerledes i forhold til autonomi?», hvor man legger til grunn at det er noe lederen burde gjøre annerledes. Etter noen pilottester av undersøkelsen, endret vi til «er det noe du tenker lederen din kunne gjort annerledes i forhold til autonomi?» for å åpne opp for at de ikke nødvendigvis mener lederen burde gjort noe annerledes.

Spørsmål Svar 26

### Autonomy experiences

Autonomy is defined as "The degree to which the job provides the employee with significant freedom, independence, and discretion to plan out the work and determine the procedures in the job"  
 Answer the statements with a range from 1 - 5, where 1 = Strongly disagree and 5 = Strongly agree.

2. I have a lot of autonomy over my tasks at work (I can often decide myself what my main responsibilities are going to be and what I do in a given day)

Strongly disagree   1   2   3   4   5   Strongly agree

3. I have a lot of autonomy over my time at work. (I can often decide when I arrive and when I leave, and how I spend my time each day)

Strongly disagree   1   2   3   4   5   Strongly agree

Figur 3.1: Eksempel på definisjon og forklarende parenteser fra spørreundersøkelsen

Siden vi har ønsket å kunne koble svarene fra hver avdeling opp mot intervjuet av avdelingslederen, innledet vi spørreundersøkelsen med et spørsmål om hvilken avdeling respondenten hører til. Altså et spørsmål på nominalnivå, som grupperer respondentene. På resterende 26 spørsmål brukte vi en Likert-skala fra Strongly disagree(1) til Strongly Agree(5). I tråd med likerts ideologi har vi brukt flere spørsmål(påstander) for å måle hvert av de teoretiske begrepene, og vi har kombinert både positive og negative påstander. Ved målinger som dette på ordinalnivå benytter man verdier som er «større enn» og «mindre enn», men avstanden mellom dem er ikke metriske. Dataene er derfor ikke egentlig egnet for å beregne et gjennomsnitt, selv om det ofte gjøres i praksis likevel. Vi avsluttet spørreundersøkelsen med et åpent spørsmål hvor respondentene kunne svare i fritekst, på hva de mener at leder kan gjøre annerledes i forhold til autonomi (Gripsrud, Olsson & Silkoset 2016,137-142).

Psychological safety

Psychological safety is a belief that one will not be punished or humiliated for speaking up with ideas, questions, concerns or mistakes.

Answer on the same 1-5 scale. "This team" = your department.

10. If you make a mistake on this team, it is often held against you.

Strongly disagree  1  2  3  4  5 Strongly agree

11. Members of this team are able to bring up problems and tough issues.

Strongly disagree  1  2  3  4  5 Strongly agree

12. People on this team sometimes reject others for being different.

Strongly disagree  1  2  3  4  5 Strongly agree

13. It is safe to take a risk on this team.

Strongly disagree  1  2  3  4  5 Strongly agree

Figur 3.2: Eksempel på operasjonalisering. Måler psykologisk trygghet.

### Feilkilder i spørreundersøkelse

Ikke-responsfeil handler om at ikke alle som mottar spørreundersøkelsen responderer og utvalget vårt derfor blir mindre enn utgangspunktet (Gripsrud, Olsson & Silkoset 2018, 182). I vårt tilfelle førte det også til en skjevhet i datamaterialet. Undersøkelsen ble sendt ut til tre ulike avdelinger, hvor to av avdelingene hadde høy responsrate (9 av 9 og 5 av 6), mens det kun var 10 av 30 medarbeidere som svarte i den siste avdelingen. Den manglende responsraten var en feilkilde som gjorde at vi ikke visste hvorvidt dataene fra den aktuelle avdelingen var representative eller ei. Dette er noe vi måtte ta i betraktning når vi senere drøftet og sammenliknet datamateriale fra spørreundersøkelse med intervju. (Gripsrud, Olsson & Silkoset 2016, 155-59).

På en annen side har vi feil som kan oppstå på grunn av misforståelser eller feil tilknyttet både spørreundersøkelsen og intervjuene. Slike målefeil i spørreundersøkelsen kan for eksempel være mistolking av spørsmål eller at personen ikke ønsker å svare. Dette kan begrenses ved å legge inn et godt arbeid med spørsmålene i undersøkelsen og ved å gjennomføre en pretest. Vi sendte ut spørreundersøkelsen til en liten gruppe mennesker før den ble sendt ut til gjeldende utvalg, blant annet for å sørge for at ordlyden ble forstått riktig. (Gripsrud, Olsson & Silkoset 2018, 184)

Spørreundersøkelsen ble gjennomført på engelsk, ettersom Marin IT er en internasjonal arbeidsgiver og har engelsk som hovedspråk. Dette kan øke sannsynligheten for tolkningsfeil, som følge av språkbarrierer og kulturforskjeller.

#### 3.4.4 Datausikkerhet

I prosessen med formulering av problemstilling, valg av metode og design, og analyse er det viktig at man skaper en viss form for gyldighet og pålitelighet.

#### **Validitet**

Validitet handler om materialets gyldighet for problemstillingen som skal svares på. Gjennom validitet uttrykkes det hvor bra datamateriale svarer våre intensjoner med problemstillingen. I vår oppgave viser validiteten til i hvilken grad informasjonen vi får gjennom intervjuene og spørreundersøkelsen måler de egenskaper de er tiltenkt å måle. Altså, dersom vi faktisk får svar på hvordan ledere kan få autonomi til å fungere i praksis kan vi si at testen har god validitet. For å sikre god validitet er det essensielt at vi definerer fenomenet og databehovet og at vi har en strukturert prosedyre fra start til slutt. (Grønmo 2004, 242; Gripsrud, Olsson & Silkoset 2016, 61)

Det finnes ulike måter å måle validiteten på, vi har valgt å fokusere på kriterievaliditet og begrepsvaliditet. *Kriterievaliditet* handler om at man måler validitet ved å sammenlikne svarene fra spørreundersøkelsen eller intervjuene med et konkret kriterium (Lai 2013, 107). Dette innebærer at vi sammenlikner svarene med for eksempel et kriterium om at psykologisk trygghet støtter medarbeiderens autonomiutøvelse. *Begrepsvaliditet* på en annen side innebærer at flere spørsmål eller målinger har en sammenheng med samme egenskap. Altså hvorvidt definisjonene



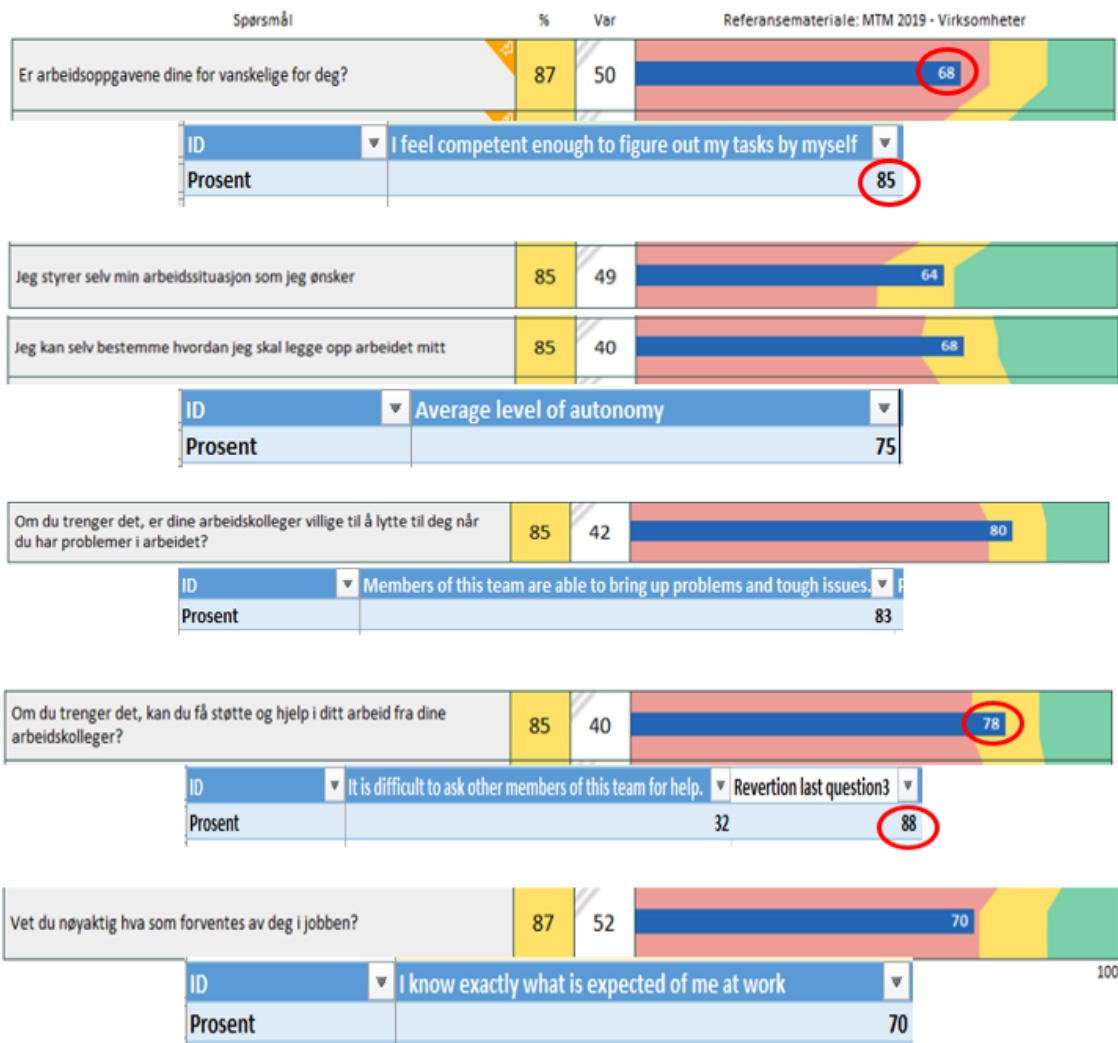
vi bruker i testene våre står i samsvar med begrepene vi bruker i problemstillingen. Eksempelvis at teorien på autonomi samsvarer med de definisjonene vi har anvendt i undersøkelsen og intervjuene (Grønmo 2004, 241-242; Lai 2013, 107).

## Reliabilitet

Reliabilitet viser til hvor pålitelig materialet vi presenterer er og er en betingelse for god validitet (Gripsrud, Olsson, Silkoset 2018, 131). Bacheloroppgavens reliabilitet avhenger av at målingene er mest mulig pålitelig. For å sørge for en pålitelig test må man ha minst mulig feil, både når det gjelder tilfeldige og systematiske feil. Dersom en eller flere respondenter misforstår ordlyden i ett spørsmål, er dette en tilfeldig feil. Systematiske feil derimot handler om at vi har utelatt et essensielt spørsmål for å kunne måle et bestemt begrep. (Gripsrud, Olsson & Silkoset 2016, 132)

En måte å teste reliabiliteten på er å kjøre en test-retest, som gir svar på om testen er stabil over tid (Gripsrud, Olsson & Silkoset 2018, 135). I praksis innebærer det å gjennomføre samme test på samme gruppe mennesker på to eller flere ulike tidspunkter for å se hvor konsistent testen er. Det vil alltid være ulike faktorer som påvirker mennesket, som ikke omhandler innholdet i testen, men som likevel påvirker svarene. Måler testen det samme ved gjentatte målinger, er den reliabel, altså til å stole på. (Lai 2013, 106; Grønmo 2004, 244-246)

Som nevnt har vi fått tilgang til resultatene fra en nylig medarbeiderundersøkelse utført i bedriften. Den ble nyttig for oss, da enkelte av spørsmålene vi har brukt i spørreundersøkelsen vår, kan sammenlignes med spørsmål i medarbeiderundersøkelsen. På denne måten kan vi sammenlikne spørsmålene som samsvarer i de ulike testene og dermed angi korrelasjonen og si noe om reliabiliteten. På spørsmål om de ansatte vet hva som forventes av dem på jobb, var testscorene helt like i medarbeiderundersøkelsen og spørreundersøkelsen. Det var også en rekke andre spørsmål som kunne sammenlignes, men som var formulert på litt forskjellige måter (Se figur X.X). Til tross for at dette ikke er en test- retest etter boken gav det oss en indikasjon på at testen trolig er relativt reliabel.



Figur 3.3: Sammenligning av resultater fra medarbeiderundersøkelse og vår spørreundersøkelse (i blått) viser at avvikene er relativt små.

Et annet mål på reliabilitet er indre konsistens. Dette kan kun brukes der man har flere variabler som skal måle samme underliggende begrep. Vi har bygget opp spørreundersøkelsen med flere variabler for hver av faktorene vi skulle måle, og kunne dermed bruke Cronbach's Alfa for å måle korrelasjonen mellom disse variablene og derav reliabiliteten. (Gripsrud, Olsson & Silkoset 2016, 135)

De fleste havnet på et akseptabelt nivå -mellom 0.7 og 0.8. For eksempel målte vi den indre konsistensen mellom fire variabler på psykologisk trygghet og fikk 0.761. Variablene på

tydelighet i mål og forventninger fikk kun 0.568 på Cronbachs Alfa, noe som var delvis forventet fordi de måler litt ulike ting (tydelighet i strategi, kommunisering av strategi, og forventninger til individet). Variablene som måler situasjonsbestemt ledelse fikk 0.798 på reliabilitetsmålet. Variablene på autonomiorientering fikk 0.889 og opplevd autonomi 0.761. Variablene på autonomistøttende ledelse var ikke indre konsistent (0.4) ifølge Cronbachs Alfa, noe som er en svakhet i datamaterialet.

### 3.5 Etikk og moral

Når vi gjennomfører spørreundersøkelse og intervju har vi med mennesker og gjøre, vi måtte derfor gjøre oss opp noen tanker om og sette retningslinjer for etikken. Vi har også tatt etiske hensyn når det kommer til bruk av litteratur.

I teoridelen har vi lånt andres teorier og verk for å kunne besvare problemstillingen vår. Vi har her hatt fokus på riktig kildereferanse, og har i den grad det har vært mulig brukt primærverk for å sikre rett behandling av teorien. Vi har også brukt sekundærverk, hvor andre forfatterne har lånt teori, men har vært oppmerksom på hvem som har gitt ut og skrevet verkene, slik at vi sikret korrekt tolkning. En stor del av dette har gått gjennom løpende dialog om tolkning av ulike kilder for å skape en felles forståelse av teorien, og dens relevans for vår problemstilling.

Vi har brukt Norsk senter for forskningsdata (NSD) sine retningslinjer som utgangspunkt. Til de som vi hadde intervjuer med, ble det laget et samtykkeskjema (Vedlegg) som inneholdt formål, innhold, ansvarlige og rettigheter. Vi forsikret oss om at de hadde signert samtykkeskjemaet før intervju. Vi oppfordret intervjuobjektene til å stille spørsmål både i løpet av intervjuet og i etterkant, om det skulle være noe de lurte på eller ønsket mer informasjon om. De ble også informert om at de når som helst kunne trekke seg fra intervjuet (Tjora 2017, 176). Til de som deltok i spørreundersøkelsen sendte vi ut informasjon om formål og innhold i oppgaven, og hva de bidro til. Vi lagret informasjon både fra intervjuene og spørreundersøkelsen i en låst mappe på PC. (NSD.no)

Vi har anonymisert respondentene fra intervjuene og spørreundersøkelsen. Intervjuobjektene fikk også tilbud om å få innsyn i transkriberingen og mulighet til å korrigere. I vår oppgave vil det

være vanskelig å garantere anonymitet, da vi har en caseoppgave med fokus på en enhet og et spesifikt utvalg (Tjora 2010, 177). Derfor fikk de også innsyn i det ferdige resultatet før det ble sendt videre, slik at de kunne gi tilbakemelding dersom de følte seg feil fremstilt eller utilstrekkelig anonymisert. En av fordelene med å anonymisere er at det blir enklere for respondentene å svare ærlig.

Vi har hatt en tett dialog med ledelsen i Marin It for å forsikre oss om at tilnærmingene og metodene våre er aksepterte. Vi har hatt fokus på tillit og trygghet, og har inntrykk av at vi har fått ærlige og åpne svar fra respondentene. Et eksempel på dette er at en av oss jobber som HR Administrator i Marin IT. Det ble diskutert om vedkommende burde være med på intervjuene eller ikke, da det kunne påvirke om respondenten vil svare åpent og ærlig. Vi drøftet blant annet spørsmålet med medlemmer av ledergruppen og med veileder, og kom frem til at det kunne være en trygghet for intervjuobjektene å ha noen de kjente i situasjonen. Vedkommende deltok derfor som observatør, mens de andre gruppemedlemmene styrte intervjuene.

Vi utformet spørreundersøkelsen på engelsk, slik at vi kunne inkludere så mange som mulig. Vi ønsker altså å sikre at ingen følte seg ekskludert.

I selve intervjuet prøvde vi å ta hensyn til at personen ikke skulle oppleve unødvendig ubehag (Tjora 2010, 175). Et eksempel på hvordan vi la til rette for gode forhold rundt intervjuene, var å presentere rollene vi hadde, og hvem de skulle henvende seg til underveis og etter. Vi var klar over at enkelte spørsmål kunne oppleves ubehagelig, eksempelvis spørsmålet om de var kontrollerende ledere. Vi la derfor opp til at de skulle reflektere rundt spørsmålet, heller enn at de måtte plassere seg selv i en bestemt kategori. Vi prøvde også å unngå å vinkle svarene som enten negative eller positive.

### 3.6 Dataanalyse og rapport

Dataanalyse og rapport er de siste stegene i forskningsprosessen. Vi vil her presentere dem kort og teoretisk, før selve analysen og rapporten kommer i neste del av oppgaven.

### 3.6.1 Analyse av intervjuene

Etter intervjuene satt vi i gang med å transkribere fra lydopptak, og lagre notater vi hadde gjort oss i løpet av intervjuene. Vi skrev altså ned ordrett hva alle informantene hadde sagt, og inkluderte lyder og nøling, så godt det lot seg gjøre. Vi hadde før intervjuene laget en semistrukturert intervjuguide hvor vi hadde delt inn spørsmålene etter tema. Dette gjorde det enklere for oss å kunne hente ut informasjon rundt temaet vi var på jakt etter.

Vi plukket ut de utsagnene og punktene som stod relevant for temaet og utvalgt teori, og skrev dem inn som funn i fra intervju. Under intervjuene fikk vi vite interessante faktorer som kan bidra til å svare på problemstillingen vår. Det er derfor laget et eget tema som het “andre funn”, hvor vi fyller inn andre faktorer og aspekter i fra intervjuet vi ser som interessante for å besvare problemstillingen.

### 3.6.2 Spørreundersøkelse

På spørreundersøkelse brukte vi spss og excel som analytiske verktøy. Vi brukte Spearman’s korrelasjonsanalyse, ettersom variablene våre er på ordinalnivå og Spearman’s er tilpasset dette (Gripsrud, Olsson & Silkoset 2016, 196).

Vi gjorde også frekvensanalyser, for å få bedre oversikt over datamaterialet og fordelingen av respondenter. For å undersøke eventuelle forskjeller mellom avdelingene har vi sammenlignet frekvensanalyser fra hver av dem. I tillegg til dette har vi beregnet gjennomsnitt, median, standardavvik og variasjonsbredde på variablene hver for seg. På de variablene som måler samme begrep - for eksempel de tre variablene som måler klarhet i mål og forventninger - har vi i tillegg regnet ut typetall for spørsmålene samlet. Ved å gjøre disse analysene har vi funnet både de «typiske verdiene» som vi har i materialet, og fått oversikt over variasjonen (Gripsrud, Olsson & Silkoset 2016, 198-218). Vi ser verdien i å ha kunnskapen i disse målene da de hjelper oss med å filtrere ut hva som er relevant og hva som er naturlige mål og avvik.

## 4.0 Analyse og Tolkning

I dette kapitlet vil vi gjennomgå de funnene vi har gjort i tilknytning til hver av de fire faktorene vi har undersøkt. Vi vil presentere funn fra intervju, funn fra spørreundersøkelse og deretter drøfte disse opp mot teorien. Avslutningsvis vil vi gå gjennom andre funn, som ikke er direkte tilknyttet teorien vår, men som likevel kan være relevante for problemstillingen. Vi har valgt å kalle intervjuobjektene informant 1, 2 og 3, med tilhørende avdeling 1, 2 og 3. På grunn av anonymisering, vil alle informantene omtales som «han» uavhengig av kjønn.

### 4.1 Klarhet - strategi, roller og mål

Vi ønsker å se på om tydelighet i roller og mål er noe lederne burde fokusere mer på, i forbindelse med medarbeidernes mestring av autonomi. Dette kan dreie seg om hvorvidt de målene og rammene som er satt er tydelige i seg selv, men også hvordan de er kommunisert til de ansatte og om det blir kommunisert motstridende forventninger.

#### 4.1.1 Funn fra intervju

Informant 2 sier at han tror de ansatte vet hva de skal gjøre og hva som forventes. Han forklarer at han pleier å gi tydelige beskjeder og KPIer som skal bidra til å veilede dem mot målene, og forklarer dette grundig hver uke. Informant 1 forklarer at de har jobbet veldig mye med å tydeliggjøre roller og mål, men at de fortsatt har en vei å gå. Han mener de har en klar forståelse av hva målene er, men ikke hvordan man skal komme seg dit. Informant 3 sier at avdelingen mangler klarhet i mål og strategi fra ledelsen. Han sier de ansatte har en grei forståelse av hva som er deres område, men at forventningene ikke er like klare.

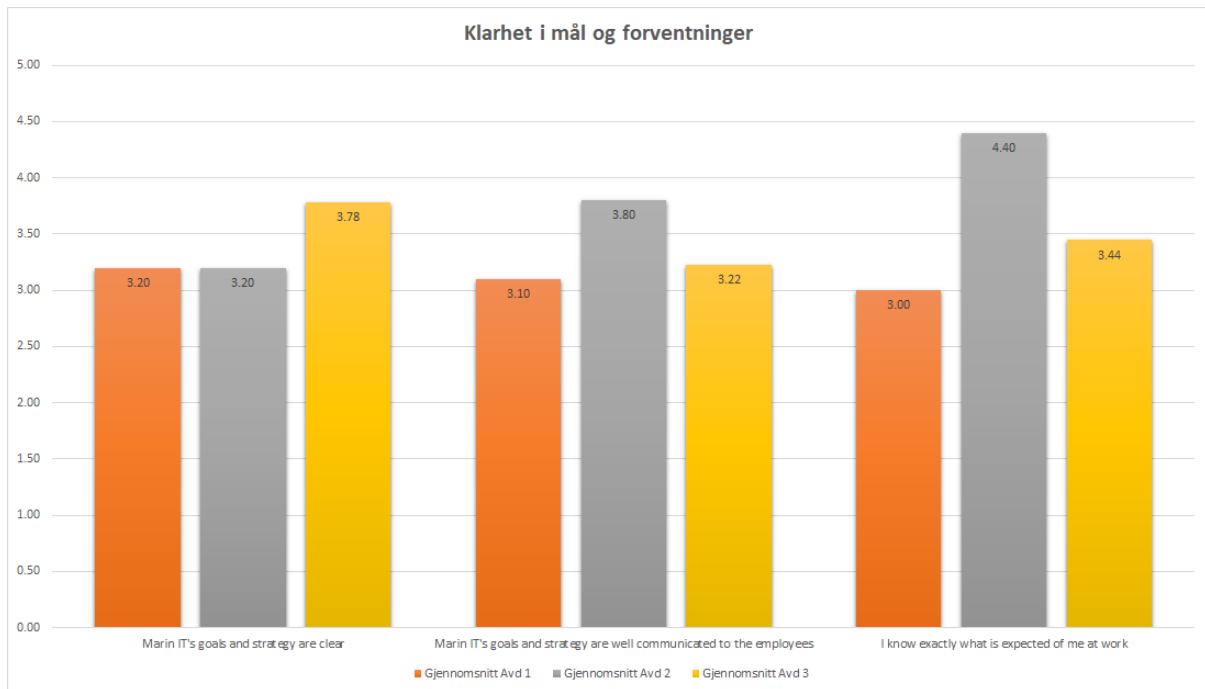
Alle avdelingslederne er enige om at uten klarhet i mål, strategi og roller vil dette få konsekvenser for leveransen, retningen og kan føre til mistriksel og usikkerhet. Det kan medføre en ustrukturert arbeidsplass og prosess. De ser også at mangel på roller, klarhet i strategi og mål kan føre til at man bruker kompetansen feil eller får den plassert feil. Informant 1 fortalte at han har delt inn avdelingen i flere mindre team, og at han dermed bruker teamlederne til å formidle

og diskutere mål som er aktuelt for teamet. Definerings av roller og felles mål blir likevel jobbet mye med i plenum, hvor medarbeiderne får delta i å beskrive hva de ulike har ansvar for.

Informant 3 informerte at de ansatte ikke har 100% autonomi, men at de holder på å utarbeide et rammeverktøy, som vil gjøre det lettere å gi autonomi innenfor de rammene. Rammer var noe alle informantene var enige om at var essensielt når det kom til autonomi. Informant 1 forklarte også at de har rammer å forholde seg til, og mener rammer er en viktig del av autonomien. Informanten viser til at uten rammene er de ikke inne på samme felles mål, og produserte tjenester ikke vil gi noe konkurransedyktighet, og er tapte ressurser for virksomheten. Dette perspektivet delte informant 2 og 3 også.

#### 4.1.2 Funn fra spørreundersøkelse

Sammenlignet med de andre faktorene vi har målt - som psykologisk trygghet, opplevd autonomi, og støttende ledelse, er resultatene på klarhet i mål og forventninger litt lavere. På de tre variablene som måler klarhet er gjennomsnittet 3.21. Det er avdelingen til informant 1 som kommer dårligst ut. Avdeling 3 skårer betydelig høyere enn de to andre på om Marin IT sine mål og strategi er tydelig. Avdeling 2 skårer definitivt høyest på om den enkelte medarbeideren vet hva som er forventet av han, med et gjennomsnitt på 4.4.



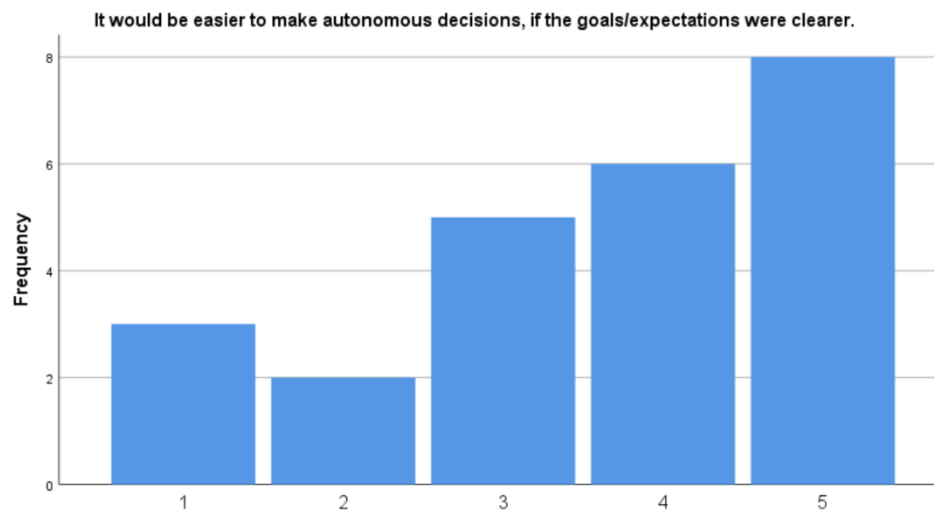
Figur 4.1: gjennomsnitt på spørsmål om klarhet i mål og forventninger, per avdeling.

Det er positiv korrelasjon mellom “I know exactly what is expected of me” og “I am happy with the way my department functions with the current level of autonomy”. Signifikansnivå er 0.008, så det er utvilsomt en sammenheng mellom de to faktorene.

Vi ser en positiv korrelasjon mellom “My manager is quite supporting” og variablene “Marin IT's goals and strategy are well communicated to the employees” samt “I know exactly what is expected of me at work”.



De fleste medarbeiderne har troen på at tydeligere mål eller forventninger kunne gjort det lettere å handle autonomt.



Figur 4.2: Frekvensdiagram som viser responsen på hvorvidt de mener tydeligere mål/forventninger ville gjort det enklere å handle autonomt.

I spørreundersøkelsen fikk respondentene et fritekst-spørsmål hvor de ble spurt om det var noe de mente burde bli gjort annerledes med tanke på autonomi. En av respondentene i avdeling 3 svarte “Autonomy works great if a group or team share the same goal and that borders between teams and/or tasks are well known. In MIT I feel that we miss this part sometimes, the goals can be uncertain and different groups can often be assigned the same task and end up stepping on each other's toes”.

#### 4.1.3 Drøfting

Teorien er klar og tydelig på at konkrete mål for virksomheten og medlemmene vil være viktig for at man skal skape en felles retning. De individuelle målene bør knyttes opp til virksomhetens overordnede strategier og mål, som vil kunne bidra til konkurransedyktighet. Mangel på klarhet kan resultere i usikkerhet, frustrasjon og minske jobbtrivsel. Informantene bekrefter dette, og mener mål, roller og forventninger skaper rammer for autonomien. De uttrykker at man trenger slike rammer, som autonomien kan utøves innenfor, for å sikre at man jobber i positiv retning for bedriften.

Informantene hadde ulik oppfatning av hvorvidt strategi og mål for virksomheten var tydelig nok for de ansatte. Informant 1 så faren ved å ha uklare mål fordi det kan resultere i at de mister retninger de ønsker å strekke seg mot. Med dårlige eller tvetydige mål, kan det ende med at kompetansen og ressurser ikke blir utnyttet godt eller medlemmene går «sin egen vei» uten å dra i en felles retning.

Informant 2 følte at målene og strategien var klare og tydelige. Mål og KPIer er en del av den ukentlige kommunikasjonen mellom han/henne og medarbeiderne i avdelingen. I spørreundersøkelser ser vi at avdeling 2 er den som skårer høyest på klarhet i mål og forventninger. Her kan arbeidsoppgavene i avdelingen spille en rolle, ettersom at de har mindre komplekse arbeidsoppgaver. Dette ser vi som en mulig grunn til at medarbeiderne har et tydelig bilde av rammene. Det er dog ingen tvil om at kommunikasjon av mål og forventninger vil gjøre det enklere for medarbeider å holde fokus på hva som er viktig og hvordan man kan utføre det. Dette bekreftes både i teorien og i empirien vår. I avdeling 1 og 3 er arbeidsoppgavene mer komplekse og krever høyere grad av kompetanse, noe som gjør at det kan være vanskeligere å sette konkrete mål og forventninger. Informant 3 prøver å lage kortsiktige- og langsiktige mål for avdelingen, noe som kan gi mer klarhet. I denne avdelingen er det avgrensede arbeidsområder for medarbeiderne, noe som betyr at de har spisskompetanse innen området. Denne avgrensningen av ansvarsområder og det høye kompetansenivået kan bidra til at de har en god forståelse av hva de skal levere.

Rollen medarbeideren har vil ha en betydning for hvordan mål og strategier påvirker og oppleves. Lai beskriver 4 faktorer som skal gi en klar og tydelig rolle. Dersom det er uklarhet i rollen vil det påvirke hvordan man håndterer oppgaver. Informantene beretter at de ser konsekvenser ved å ha en uklar rolle. Informant 3 snakker i intervjuet om at frustrasjon og mistriivsel er konsekvenser som lett kan oppstå. Med uklare roller kan konsekvensen også være at medarbeiderne ikke vet hva de skal oppnå med arbeidet, og dermed mangler retning og mening. Informantene forteller at de tror at deres ansatte har en viss forståelse, men at man ikke kan være helt sikker på roller og forventninger til enhver tid siden det gjerne er endringer, prosjekter og situasjoner man må tilpasse seg etter.

Rammer som er satt gjennom mål og roller bør heller ikke være for rigide, da det kan gjøre det vanskeligere å praktisere autonomi eller å handle autonomt i arbeidet. En god metode kan være å fastsette mål og forventninger sammen med medarbeider, og vinkle disse inn mot virksomhetens overordnede mål, strategier og ressurser. På denne måten kan man lede dem mot en felles retning, og praktisere mer autonomistøttende ledelse ved å finne ut hvordan den enkelte medarbeideren fungerer.

Vi ser at både medarbeiderne og lederne har troen på at tydelige mål og forventninger vil kunne gjøre det lettere å handle autonomt. Informantene var positiv til autonomi, men at de ser at flere faktorer spiller inn på hvordan dette kan praktiseres og at det ikke kommer uproblematisk. Informant 1 ønsker å gi mer autonomi dersom det hadde vært mindre team, informant 2 ønsker mindre grupperinger og veldig klare mål og informant 3 var usikker på hvor mye mer autonomi som kunne gis til avdelingen. På en måte kan vi se at mindre grupperinger/teams vil kunne gjøre det mer håndterbart med å sette rammer og derav gi mer autonomi, noe vi vil komme tilbake til under «Andre funn».

Vi kan se på spørreundersøkelsen at de tre avdelingene vi har tatt utgangspunkt i svarer litt forskjellig på «I know exactly what is expected of me at work». Informant 2 sin avdeling skårer høyest her, noe vi tror er på grunn av arbeidsoppgavenes manglende kompleksitet. Informant 1 og 3 sine avdelinger skårer noe svakere på dette. Dette kan tyde på at det finnes noe rolletvetydighet eller -uklarhet, som ifølge teorien kan føre til at man yter dårligere og blir usikker i jobbutførelsen. Dersom man ønsker å styre unna slike negative konsekvenser er det viktig at leder er proaktiv og arbeider sammen med medarbeiderne om å tydeliggjøre rammene.

Dersom ledere ikke følger opp medlemmene sine på mål eller roller, kan det resultere i at man mister meningen og formålet med arbeidet, eller at veien fremover blir diffus. Dersom dette er tilfellet vil det ikke lenger være like enkelt å handle autonomt ettersom at man ikke lenger har oversikt over rammene eller hva man skal bidra med. Vi ser at teorien og funnene våre stemmer overens i forhold til opplevelsen av tydelige mål og roller, og hvilke ulemper uklarhet kan medføre. Dette er også den faktoren medarbeiderne svarer mest positivt på, i forhold til om det ville vært enklere å arbeide autonomt dersom rammene var tydeligere.

Som vi skal se senere i oppgaven kan støttende ledelse bidra til at rammene oppleves tydeligere. Med å ta i bruk støttende ledelse menes å inkludere og oppfordre de ansatte til innspill, gi informasjon og lytte til problemer eventuelt medarbeider kan ha. Dette hjelper de ansatte til å se ting i fra et større perspektiv, og da lettere kunne ta valg ut fra dette. Styrende ledelse er gjerne mer aktuelt når man ikke har tydelige rammer og ønsker å lage dem mer konkrete, og vil da passe når man skal fastsette rammene.

#### 4.1.4 Delkonklusjon

Rolleklarhet og mål vil kunne bidra til at man følger et felles mål, og holder seg til sine mente arbeidsoppgaver og ansvarsområdet. Ved å ha konkrete, presise mål og forventninger vil det kunne styrke medarbeidere til å bli mer autonome, fordi det er avklart hva som er deres arbeids- og ansvarsområde og hvilke valg man har muligheter til å ta. Når medarbeidere går mot noe som er vagt og tvetydig skaper det mer usikkerhet, mindre selvtillit og vil gjerne redusere evnen til å arbeide eller ta avgjørelser mot målet. Hvilken ledelsesstil man velger kan bidra til å formidle målene og forventningene på en god måte, og videre styrke hvordan autonomi fungerer.

## 4.2 Autonomistøttende ledelse

Vi ønsker å vite om autonomistøttende ledelse er noe lederne bør fokusere mer på for at medarbeiderne skal mestre autonomi. Dette handler om å være støttende og veiledende, tilby valgmuligheter og ansvar, og å oppfordre til initiativ. Altså sier teorien om autonomistøttende ledelse at lederen bør støtte de ansatte i å arbeide på en autonom måte.

### 4.2.1 Funn fra intervju

Intervjuobjektene var i ulik grad bevisst på egen lederstil. Informant 2 hadde flere konkrete prinsipper han forsøkte å lede under. Én av de gjaldt å være et godt eksempel og en veileder for sine ansatte. Informant 2 tilstreber å være en best mulig leder og vil sine ansatte vel. Alle lederne identifiserer seg til en viss grad med støttende ledelse. Informant 3 beskriver dog seg selv som en noe tilbaketrukket leder, som ikke involverer seg spesielt i arbeidet til medarbeiderne. Han definerer retning og prioritering, og lar medarbeiderne stort sett styre på egenhånd utover det.

Det kom tydelig frem i intervjuene at informantenes ansatte hadde litt ulik grad av autonomi. Informant 2 forklarte at oppgavens natur og bemanningsbehovet, gjorde det vanskelig å tilby valgmuligheter. Informant 1 på en annen side forteller at han har ansatte med høy grad av autonomi, som sitter med kompetanse informantene ikke har, «jeg er nødt til å stole på at medarbeiderne faktisk jobber autonomt».

Informant 3 forklarte at de ansatte har liten grad av autonomi over valg av samarbeidspartnere, men at de kan komme med innspill. Når det gjelder oppgaveløsning forklarte han «De er veldig lite rutinepreget de oppgavene vi har. Så på den måten så er de mer eller mindre fri til å løse oppgavene på hvilken som helst måte».

Vi ser altså at medarbeiderne på avdeling 2 i realiteten tilbys mindre valgmuligheter enn de andre, men at lederen gjør tiltak for at de skal oppleve at de får innflytelse og medbestemmelse over avgjørelser. Han sier blant annet «Muligheten til å planlegge eget arbeid, den er veldig dårlig i vår avdeling, og den ønsker jeg jo at de skal få en følelse av at de har likevel». På de andre avdelingene tilbys det mer valgmuligheter, men likevel med en del begrensninger av praktiske årsaker. Informant 1 og 3 virker ikke å ha det samme fokuset på å gi medarbeiderne opplevelsen av at de har innflytelse og valg, ut fra det de forteller.

Alle informantene uttrykte at de ikke utelukker å tilby mer autonomi, men ser flere utfordringer tilknyttet det. Informant 2 uttrykte at utfordringene kommer av at de har mange arbeidsoppgaver de må gjøre og at de sjeldent blir ferdig med disse. Alle informantene mente at det ville vært enklere å legge til rette for mer autonomi, dersom det hadde vært færre ansatte i hver avdeling eller med mindre team. Informant 3 legger også til at det er vanskelig å vite hvor de ansatte er i prosjektene og at man derfor blir veldig avhengig av å få tilbakemeldinger fra ansatte.

På spørsmål om det er noe informantene kunne gjort for at det skal fungere bedre med tanke på autonomi har informantene ulike tanker om løsning og problematikk. Informant 1 trakk frem økonomien som en utfordring tilknyttet autonomi, at økonomien begrenser friheten til å gjøre som man vil. Den andre utfordringen gjaldt autonomi over samarbeidspartnere, som handlet om at det er enkelte av ressursene som alle ønsker å arbeide med, og man har derfor ikke alltid mulighet til å jobbe med den ressursen du har mest behov for. På en annen side mente informant 2 at de måtte løse utfordringene med at kundene ikke forstår deres plass i det store bildet, for å få

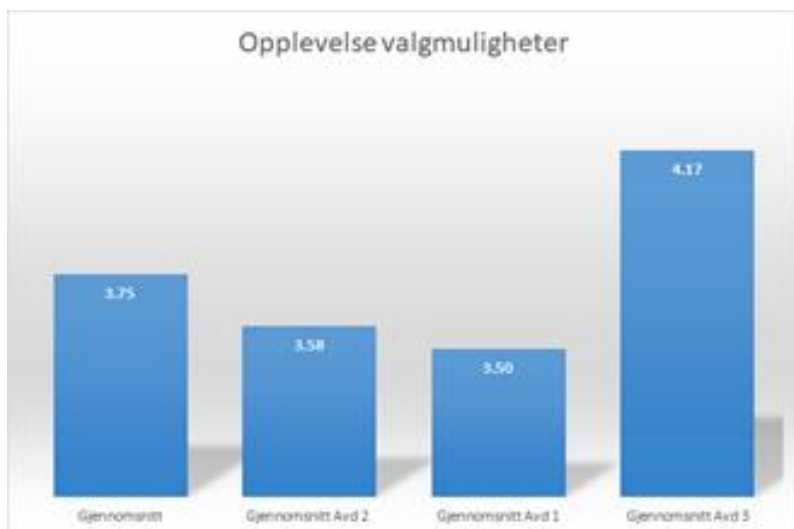
mer kontroll og mulighet til å ta på seg andre oppgaver. Informant 2 forklarte også at de har en plan om at de skal eie flere systemer fra start til slutt, og at de da vil få mer autonomi i oppgavene sine. Informant 3 mener at utfordringer tilknyttet autonomi blant annet kan løses ved å øke bruken av tidsfrister for oppgaver og prosjekter, for å sikre fremdrift. Informanten ønsker at de ansatte skal bruke mindre tid på arbeidsoppgavene og trekker frem det som en utfordring ved å gi autonomi. Han mener at «det er veldig lett å utnytte friheten for de som ikke er verdig tilliten», og legger til at problematikken rundt autonomi gjelder en hel kultur, at man må se på hele kulturen i forhold til hvordan vi skal jobbe.

Informant 1 og 3 ønsker at noen av deres ansatte skal ta mer ansvar, og at medarbeiderne skal se på ansvar som en positiv ting. Informant 3 er tydelig på at han oppfordrer de til å ta mer ansvar i de jevnlige samtalene han har med sine medarbeidere. Informant 1 og 2 gir mer inntrykk av at de prøver å plassere ansvaret selv hos de riktige personene, men at de er åpne dersom noen ønsker å ta på seg mer. De er alle opptatte av å oppmuntre initiativer.

Informant 3 er innom at dersom det blir gitt for stor frihet i arbeidet kan det føre til unnasluntring og sjalusi. Dette kan skape mer frustrasjon og irritasjon om det ikke blir regulert og håndtert skikkelig.

#### 4.2.2 Funn fra spørreundersøkelse

Det varierer mellom avdelingene hvor mye valgmuligheter de ansatte opplever å bli tilbudt. Informant 3 sin avdeling scorer definitivt høyest, og ender med et gjennomsnitt på 4.1. Av 36 responser totalt, er 17 femmere. På de to andre avdelingene er det betydelig større variasjon i svarene, og de havner derfor litt nærmere det nøytrale 3 tallet i gjennomsnitt. Alle avdelingene har 4 i median, og de har henholdsvis 1.13, 1.47 og 1 i standardavvik i kronologisk rekkefølge.



Figur 4.3: gjennomsnittsskårer på opplevde valgmuligheter.

Undersøkelsen viser også at opplevelsen av å ha valgmuligheter korrelerer positivt med hvor fornøyd de er med nivået av autonomi og hvor fornøyd de er med hvordan avdelingen fungerer.

Når det gjelder støttende ledelse fant vi at My manager is quite supporting korrelerer positivt med I am happy with the way my department functions with the current level of autonomy og med om de er fornøyd med nivået av autonomi.

I spørreundersøkelsen ble respondentene spurt om det er noe de mener lederen bør gjøre annerledes i forbindelse med autonomi, gjennom et fritekst-spørsmål. To av medarbeiderne i avdeling 2 bekrefter at arbeidsoppgavens form begrenser muligheten for høy grad av autonomi.

#### 4.2.3 Drøfting

Det kommer tydelig frem av både funn fra intervju og spørreundersøkelse at ingen av lederne passer rett inn i definisjonen på en autonomistøttende leder, men alle har noen elementer fra teorien. Blant annet er alle til en viss grad støttende, noe vi vet at har positive utfall. De ser også alle verdien av autonomi og ønsker å tilby mer valgmuligheter.

Autonomistøttende ledelse handler om å oppfordre medarbeiderne til å være autonome og støtte dem i det. For å støtte de i å arbeide autonomt, må de ha en viss grad av autonomi. I både intervju og spørreundersøkelse kommer det frem at det er stor variasjon i grad av autonomi blant

de ansatte, medarbeiderne i avdeling 3 er de med mest autonomi. Alle lederne uttrykte at å gi autonomi til sine ansatte ikke er ukomplisert, og at det krever en del forutsetninger og forarbeid.

Vi ser at opplevelsen av valgmuligheter korrelerer positivt med hvor fornøyde de er med nivået av autonomi og hvordan avdelingen fungerer med dagens nivå av autonomi. Det betyr at hvis man vil ha medarbeidere som er fornøyde med nivået av autonomi, må man sørge for at de har valgmuligheter, eller at de får følelsen av det. Vi finner det interessant at avdeling 2, som i realiteten har mindre valgmuligheter både når det kommer til valg av oppgaver, løsningsmetode, og tidsstyring, skårer høyere enn avdeling 1 på opplevelsen av autonomi, som i utgangspunktet har mer autonomi. Dette tyder på at lederen lykkes med å gi dem en opplevelse av at de har større innflytelse enn de egentlig har, eller at informant 1 ikke lykkes i å kommunisere at de ansatte har de valgmulighetene som de faktisk har.

Veilede, tilby valgmuligheter og ansvar og oppfordre til initiativ er noe av det som kjennetegner autonomistøttende ledelse. Det kan være utfordrende å følge opp hver enkelt medarbeider slik ledelsesstilen tilsier. En av utfordringen oppstår når avdelingen blir for stor, som informant 1 uttrykker. Når man leder en stor gruppe ulike mennesker og det er utfordrende å se hver enkelt vil det være vanskelig å støtte den enkelte medarbeider i å arbeide autonomt. Til tross for utfordringer med antall medlemmer i avdelingen, ser informant 1 viktigheten av at de ansatte får en følelse og mulighet til å bidra i beslutninger, selv om beslutningsmyndigheten ligger hos en annen.

#### 4.2.4 Delkonklusjon

Autonomistøttende ledelse beskriver viktigheten av at ansatte blir tilbudt valgmuligheter og ansvar, og vi ser at dette har positive effekter. Det er derfor viktig at lederne kommuniserer til de ansatte hvilke muligheter de har til å påvirke eget arbeid.

De andre elementene i autonomistøttende ledelse er også nyttige, men vi ser at de dekkes i stor grad dersom man praktiserer situasjonsbestemt ledelse og bygger psykologisk trygghet i avdelingene. Autonomistøttende ledelse gir en ekstra positiv vinkling på det som i SBL kalles for støttende ledelse, og tydeliggjør nytten av støtte når autonomien er høy. Dersom man i tillegg har psykologisk trygghet, vil de ansatte være uredd i møtet med ansvar, og ikke vegre seg for å ta



initiativ. Utover det faktum at medarbeiderne bør bli tilbudt valgmuligheter og ansvar, ser vi derfor at lederne ikke trenger å vektlegge autonomistøttende ledelse.

### 4.3 Psykologisk trygghet

Vi ønsker å vite om psykologisk trygghet er noe lederne burde fokusere mer på for å øke suksessen med autonomi. Psykologisk trygghet handler om en opplevelse av at man ikke blir bedømt, sett ned på eller får negative konsekvenser dersom man snakker åpent og er seg selv. Dette bygges gjennom å skape gode arenaer for diskusjon, oppfordre til deltagelse og å gi positiv respons. Tillit er en sentral del av psykologisk trygghet.

#### 4.3.1 Funn fra intervju

I informant 1 sin avdeling er medarbeideren flinke til å delta i diskusjoner og faglige samtaler. Informanten prøver å følge opp «lesson learned» som er en form for workshop hvor de ser på eventuelle ting som er gjort feil og prøver å jobbe sammen for å kunne løse problemer eller lære hvordan man håndterer problemer. Informant 2 forteller om ulike chatter som de bruker til å ha diskusjoner, og viser til at sin avdeling også er flink til å delta. Informant 3 vil si at avdelingen sin har litt mer å gå på når det kommer til faglige diskusjoner. Dette mener han henger sammen med medarbeidernes ulikheter i arbeidsoppgaver, og at det ikke vil ha en like stor betydning for dem. Informanten bekrefter videre at han ser verdien i å ha mer fokus på diskusjoner og samtaler, og skulle ønske at de var flinkere til det. Informant 1 og 3 har også fokuser på at det må være tillit og respekt mellom medlemmene.

Alle avdelingslederne er tydelig på at alle kan gjøre feil, og at de setter pris på at de ansatte selv kommer til dem/kunden og innrømmer feil, retter dem og unngår dem i fremtiden. Informant 2 var veldig tydelig på at han formulerte forventninger, KPI'er og mål til sine ansatte for å unngå feil. Informant 1 og 2 brukte ofte fellesskap til å lære videre ting som har blitt gjort feil. Tillit er noe informant 1 og 3 ser som ekstra viktig i samhandling med sine medarbeidere. Informant 1 er innom at han er nødt til å kunne stole på at medarbeiderne tar ansvar og gjør sine rettmessige arbeidsoppgaver. Tillit mellom medarbeiderne er noe informantene ser på som særdeles viktig for at de skal fungere sammen, og at det skal være felles respekt.

Alle avdelingslederne prøver å sette av tid til å snakke med hver enkelt av de ansatte, men nevner at det ikke alltid er like gjennomførbart i en hektisk hverdag. Medarbeiderne på avdeling 1 og 2 er i utgangspunktet flinke til å engasjere seg i samtaler og ta initiativ til diskusjoner. Informant 2 informerte oss at de tar i bruk ulike chatter for å fremme diskusjoner og samtaler mellom de ansatte. Om det blir lagt merke til at det er noen som henger utenfor samtaler eller diskusjoner, prøver informant 2 å inkludere dem og undersøke hvorfor vedkommende eventuelt ikke ønsker å delta/bidra. Dette nevner ikke de to andre. Informant 3 sier i intervjuet at medarbeiderne ikke er flinke til å ha samtaler og diskusjoner, da deres arbeidsoppgaver er svært ulike og det som er relevant for én medarbeider er gjerne ikke like relevant for en annen.

Informant 1 og 2 mener og tror de ansatte føler seg trygge på å ytre sine meninger og innrømme feil overfor gruppen. De erfarer dette gjennom hverdagen da de ser at de ansatte deler åpent både med leder og kolleger. Avdelingslederne ser og mener at konsekvensene kan være store dersom de ansatte ikke føler seg trygge. De frykter det kan resultere i mistriivsel, feil håndtering av situasjoner, og/eller feilleveranser.

#### 4.3.2 Funn fra spørreundersøkelse

5 av 7 variabler som måler psykologisk trygghet korrelerer med om de er fornøyde med hvordan avdelingen fungerer med dagens nivå av autonomi. Med andre ord, de som opplever avdelingen sin som et psykologisk trygt miljø, er også mer fornøyde med hvordan avdelingen fungerer med tanke på autonomi.

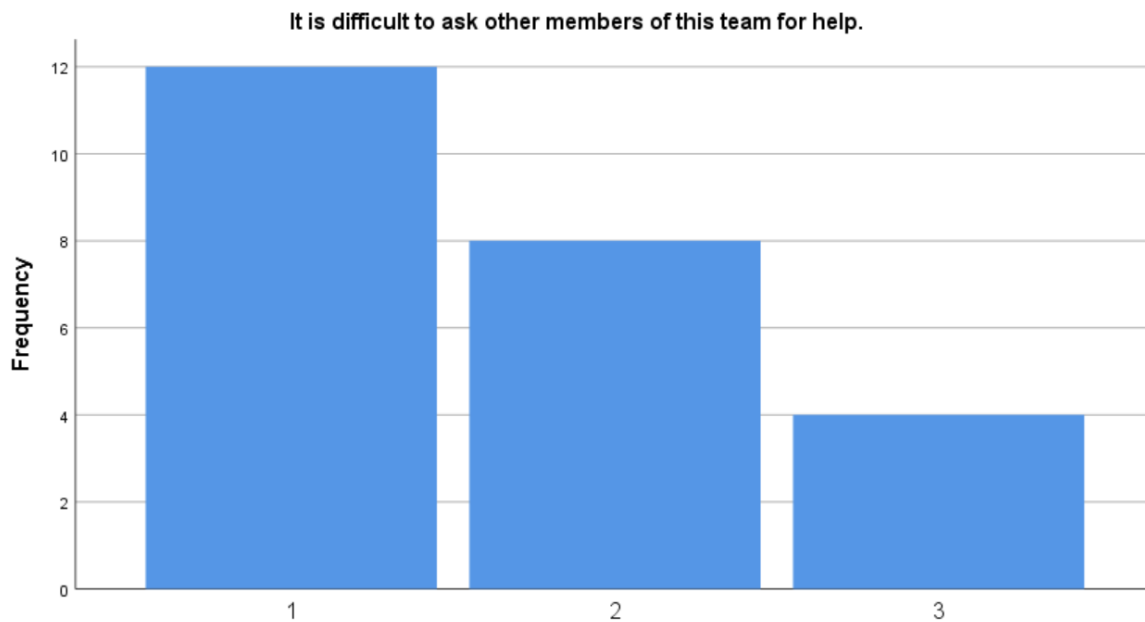
Det vi også finner er at alle tre avdelingene vi har undersøkt, scorer svært høyt på psykologisk trygghet. Det er syv spørsmål i undersøkelsen som måler psykologisk trygghet. På disse er medianen 4 og 4.5 på alle, og gjennomsnittene ligger mellom 3.65 og 4.38. Eksempelvis er 50% av medarbeiderne sterkt uenig i at tabber ofte blir holdt imot dem, i sine avdelinger.

**If you make a mistake on this team, it is often held against you.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	12	50.0	50.0	50.0
	2	8	33.3	33.3	83.3
	3	3	12.5	12.5	95.8
	4	1	4.2	4.2	100.0
	Total	24	100.0	100.0	

Figur 4.4: Frekvenstabell for hvorvidt medarbeiderne opplever at tabber blir holdt imot dem.

Svarene samler seg også langt nede på hvorvidt det er vanskelig å spørre medlemmene i avdelingen om hjelp. Det er små variasjoner mellom avdelingene, men generelt kommer Avdeling 3 noe bedre ut enn de to andre. Avdeling 1 kommer litt dårligere ut.



Figur 4.5: Frekvensdiagram for hvorvidt det er vanskelig å be kollegaer om hjelp.

Det at feil blir holdt imot deg, virker å være en svært hemmende faktor.

			It would be easier to make autonomous decisions if I felt more psychologically safe	I am happy with the level of autonomy we have today	I am happy with the way my department functions with the current level of autonomy	If you make a mistake on this team, it is often held against you.
Spearman's rho	It would be easier to make autonomous decisions if I felt more psychologically safe	Correlation Coefficient	1.000	-.097	-.211	.480*
		Sig. (2-tailed)	.	.653	.323	.018
		N	24	24	24	24
	I am happy with the level of autonomy we have today	Correlation Coefficient	-.097	1.000	.622**	-.514*
		Sig. (2-tailed)	.653	.	.001	.010
		N	24	24	24	24
	I am happy with the way my department functions with the current level of autonomy	Correlation Coefficient	-.211	.622**	1.000	-.581**
		Sig. (2-tailed)	.323	.001	.	.003
		N	24	24	24	24

Figur 4.6: Spearmans korrelasjonsanalyse som undersøker sammenheng mellom at tabber blir holdt imot en, og hvordan de opplever dagens situasjon i forhold til autonomi.

### 4.3.3 Drøfting

Psykologisk trygghet handler om at de ansatte skal oppleve at de kan uttrykke meninger og dele feil og usikkerheter, uten frykt for negative sosiale sanksjoner. For å bygge dette, anbefales det at ledere skaper gode arenaer for deling, at man oppfordrer deltagelse og inviterer medarbeiderne til felles læring, og at man responderer på en positiv måte når de gjør feil eller kommer med dårlige forslag.

Våre informanter har i ulik grad etablert arenaer for deling til læring og utvikling. Mye foregår uformelt via digitale kanaler, hvor medarbeiderne selv er gode til å engasjere seg. En avdeling bruker Lessons Learned-sesjoner, hvor de systematisk analyserer feil/svakheter og utarbeider tiltak for å unngå dem. Slike workshops vil kunne bidra til oppbygging av tillit mellom medarbeiderne, gjennom at de kjenner at de kan få både kunnskap og støtte fra kollegaer. Dette kan igjen skape tryggere bånd mellom medarbeiderne, som gjør det enklere å stå for tidlige feil og heller lære av dem. Avdelingene er ikke alltid like god på gjennomføringen av denne typen læring. Særlig informant 3 innrømmer at de har en vei å gå, i forhold til å utvikle kompetanse gjennom å dele av kunnskap og erfaringer.

Ledernes atferd regnes som svært viktig for om medarbeiderne opplever seg psykologisk trygg eller ikke. Men til tross for at lederne i varierende grad arrangerer og inviterer til deling, ser vi at medarbeiderne selv arrangerer seg gjennom uformelle kanaler. De er heller ikke redd for å spørre om hjelp eller si fra når de sitter fast, noe som også bidrar til utveksling av kompetanse og ideer.

En annen lederatferd som ses som svært positiv i denne sammenheng, er evnen til å dele åpent av egne erfaringer og feil, og å ha en ydmyk tilnærming. Informant 1 og 2 har fortalt at de gjør dette, og at de ønsker å stå for de tabbene de gjør. Alle respondentene ser også på det som viktig at man rydder opp i ettertid, dersom man har rotet til noe. Informant 3, prøver også å ha en ydmyk tilnærming til både egne og andres feil, men synes det er utfordrende fordi han personlig stiller svært høye krav til seg selv og har vanskelig for å tolerere feil. Dette gjør at han er usikker på hvorvidt han klarer å "selge inn" til de ansatte at det er greit å gjøre feil. Informant 1 og 2 virker å ha en mer ettergivende holdning til medarbeidernes feil, og ha full aksept for at feil skjer.

Til tross for dette er avdeling 3 den avdelingen som skårer aller høyest på psykologisk trygghet. Dette kan bety flere ting, men trolig greier informantene å gi en trygghet gjennom væremåten sin. I tillegg har trolig medlemmene av avdelingen et trygt miljø seg imellom, hvor de er flinke til å invitere hverandre inn og gi produktive tilbakemeldinger eller støtte. Psykologisk trygghet henger nemlig sammen med kulturen som er innad i avdelingen. Når en medarbeider kommer med feil eller usikkerheter, er det viktig at leder ser på dette med «åpent sinn» og ikke blir for hard i tilbakemeldinger. Dårlig jobbutførelse kan fortsatt få formelle konsekvenser, men kritikk skal ikke gis på en nedbrytende måte dersom man søker å oppnå psykologisk trygghet.

Lederens atferd kan ha en stor påvirkning på hvordan medarbeideres psykologiske trygghet er. Medarbeidere er ofte mer var for hvordan leder handler og responderer. Ledere som uttrykker sinne, frustrasjon og/eller oppgitthet når medarbeidere innrømmer feil kan ødelegge eller minske opplevelsen av medarbeiderens psykologiske trygghet. Vi har ikke gjort noen funn som tyder på at lederne har særlig destruktive atferder, som forklart her. Videre bør lederne handle ydmykt, nysgjerrig og svare konstruktivt for å sikre at medarbeideren opprettholder opplevelsen av

psykologisk trygghet. Å lage egne arenaer og fora for å håndtere feil, vil kunne bidra til å styrke dette.

#### 4.3.4 Delkonklusjon

Flere av funnene våre støtter at psykologisk trygghet er positivt for hvordan medarbeiderne håndterer autonomi. Vi ønsker dog å poengtere at alle medarbeiderne i Marin IT skårer svært høyt på denne faktoren, og vi ser dermed ikke det største forbedringspotensialet her. Dette er ikke nødvendigvis bare ledernes fortjeneste, men dersom lederne hadde hatt destruktive atferder ville nok ikke tryggheten vært såpass høy. Vi anbefaler derfor lederne å prioritere andre faktorer fremfor denne, men å søke å opprettholde dagens gode nivåer av psykologisk trygghet.

### 4.4 Situasjonsbestemt ledelse

Vi ønsker å vite om situasjonsbestemt ledelse er noe lederne bør fokusere mer på for at medarbeiderne skal mestre en autonom arbeidshverdag. Situasjonsbestemt ledelse handler om å tilpasse ledelsesstilen til individers ulike behov for frihet, veiledning og instruks.

#### 4.4.1 Funn fra intervju

Informantene ble spurt om de ser på seg selv som en støttende eller styrende leder, eller en kombinasjon av disse. Gjennom intervjuene så vi en tydelig forskjell i ledelsesstiler og noen var mer bevisste enn andre på hvordan de var som leder.

Informant 2 var tydelig på at han fokuserer på individuelle forskjeller, og prøver etter beste evne å tilpasse seg den enkelte ansatte. Informant 1 forklarte at det er viktig for han å praktisere “frihet under ansvar” og uttrykker viktigheten av tillit til sine medarbeidere. Han ønsker å se på seg selv som en støttende leder, men forklarer at man ikke kan behandle alle likt, så til tider er informanten mer styrende.

Informant 2 forklarte at han er en styrende leder, men prøver å gi sine ansatte en følelse av at de er med på å bestemme. Senere i intervjuet fortalte informant 2 at han ser på seg selv som en god kombinasjon mellom styrende og støttende. Informant 3 derimot var mer usikker på sin lederstil og ser på den som midlertidig, da han er stedfortreder for en annen som har rollen som avdelingsleder. Informanten bestemmer retning og prioritering, så er de mer eller mindre selvstyrte utover det, han definerer seg selv som mer støttende enn styrende.

Alle avdelingslederne anerkjenner at det finnes mange ulike personligheter i deres avdelinger, og at man finner både proaktive og reaktive medarbeidere, som håndterer situasjoner ulikt. Informant 2 hadde et særlig fokus på dette, da han selv kom med eksempler og situasjoner hvor man er nødt til å ta hensyn til ulike personers preferanser. Informant 1 og 3 var også innom at det var ulike personer man måtte ta hensyn til.

#### 4.4.2 Funn fra spørreundersøkelse

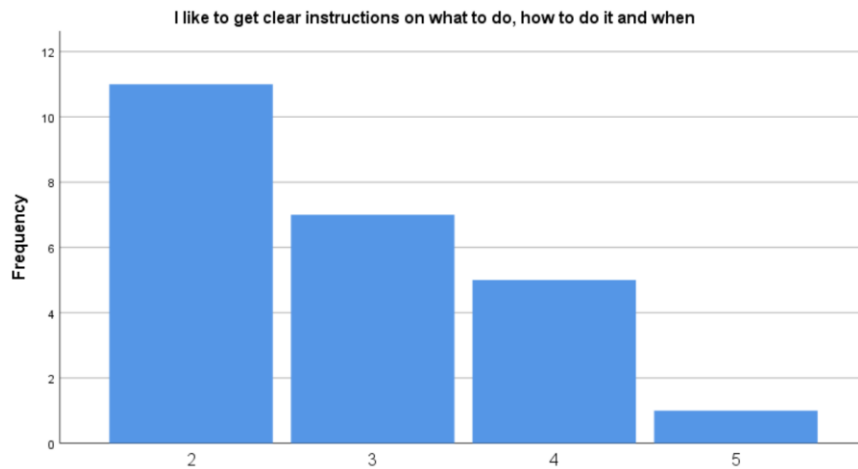
De fleste medarbeiderne opplever sine ledere som mer støttende enn styrende ifølge undersøkelsen. Vi kan se noen variasjoner mellom avdelingene. På spørsmål om medarbeiderne opplever sin leder som støttende, er medianen 3 for informant 1 sin avdeling, 5 for informant 2 sin avdeling, og 3 for informant 3 sin avdeling. Gjennomsnittene er henholdsvis 3.3, 4.4 og 3.44. Informant 2 oppleves altså som betydelig mer støttende enn de to andre.

Vi fant også ut at det å oppleve lederen som støttende korrelerer positivt med hvorvidt de er fornøyde med hvordan avdelingen fungerer med det nåværende nivået av autonomi. Altså, jo mer støttende lederen oppleves, jo mer fornøyd er de med den autonomien de har. I tillegg korrelerer støttende ledelse negativt med hvorvidt det ville vært lettere å arbeide autonomt dersom lederen tilpasset seg mer til deres individuelle behov.

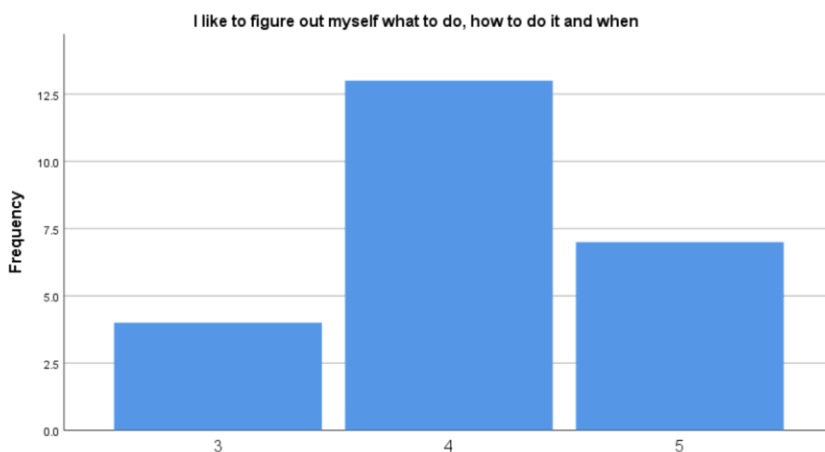
Å oppleve lederen som kontrollerende korrelerte ikke med noen av de andre variablene vi målte. Alle lederne scoret relativt lavt på kontrollerende, men informant 2 opplevdes mer kontrollerende enn de to andre.

I samsvar med teorien om situasjonsbestemt ledelse, så fant vi negativ korrelasjon mellom om de følte seg kompetent nok til å løse oppgavene sine på egenhånd og hvorvidt de likte å bli instruert og fortalt hva de skal gjøre.

Vi gjør også noen funn som tyder på at de fleste i Marin IT er autonomorientert, og trives med å få finne ut av oppgavene selv.



Figur 4.7: Frekvensdiagram for hvorvidt de liker å få tydelige instruksjoner.

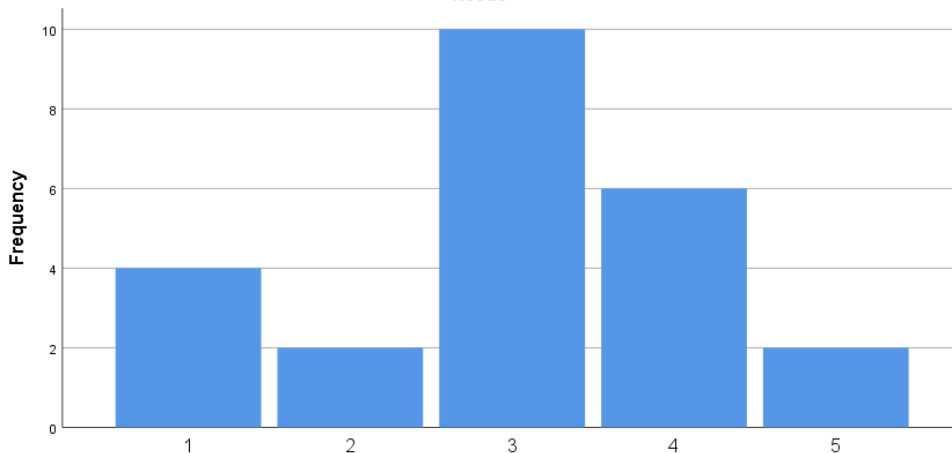


Figur 4.8: Frekvensdiagram for hvorvidt de liker å finne ut selv hva de skal gjøre.

Medarbeiderne har svært varierende tro på hvorvidt mer individuelt tilpasset ledelse hadde gjort det lettere for de å ta autonome avgjørelser. Mange respondenter svarer 3, som kan tyde på at de ikke vet.



It would be easier to make autonomous decisions if the leadership style was more adjusted to my individual needs



Figur 4.9: Frekvensdiagram for spørsmål om hvorvidt de mener det ville vært enklere å handle autonomt dersom lederen tilpasset seg individuelle behov mer.

#### 4.4.3 Drøfting

Tilpasningen av lederstil i situasjonsbestemt ledelse er kategorisert i fire kategorier som man varierer på ut fra medarbeidernes kompetanse og autonomiorientering.

Det kan altså handle om at leder tilpasser lederstil etter medarbeiders grad av autonomiorientering. De med høy autonomiorientering har gjerne større behov for frihet og egenkontroll, mens de med lav ønsker mer styrende ledelse og ikke like stort behov for frihet. Lederne hadde ulik grad av individtilpasset, støttende og styrende lederstil, og det var tydelig variasjon i hvor mye lederne hadde reflektert over sin egen lederstil. Selv når de forteller åpent om hvordan de leder sine ansatte, kan vi ikke vite sikkert om de faktisk leder på den måten de uttrykker. Ettersom at vi gjennomførte spørreundersøkelse med deres ansatte, gir det oss innblikk i flere synspunkter på de samme temaene.

På måten lederne svarer på spørsmål om støttende og styrende lederstil, er det tydelig at de reflekterer mye frem og tilbake for å plassere seg i én av kategoriene. Slik de beskriver sin lederstil har alle elementer av både støttende og styrende atferd.

Informant 1 så på seg selv som en støttende leder, men forklarte at han til tider var mer styrende avhengig av person og situasjon. Det kommer frem at de ansatte har høy kompetanse på områder lederen ikke har kompetanse på og at det er stor variasjon blant medarbeiderne. Ettersom at de

har høy kompetanse passer gjerne ikke en coachende eller instruerende stil, som egner seg best for medarbeidere med lav kompetanse. Lederen ville altså ikke lykkes med en coachende lederstil da de besitter kompetanse som lederen ikke kan gi rettledning i. Det lederen derimot ville lykkes med er trolig en deltakende lederstil, hvor han gir mer støtte og mindre styring, dersom medarbeiderne er motiverte nok til å arbeide selvstendig. Når det kommer til hvordan informanten praktiserer sin lederstil i dag varierer det i grad av støttende, som nevnt er gjennomsnittscore på 3,3. Enkelte svarte 5 og enkelte svarte 2, som betyr at lederen oppfattes ulikt av sine medarbeidere, som betyr at han er mer støttende overfor enkelte. Dersom lederen er støttende overfor de som har mest behov for støtte og på den måten tilpasser sin ledelsesstil etter medarbeiders evne og vilje, er det en god tilnærming. Han nevner dog at det er vanskelig å tilpasse seg alle, da de er såpass ulike og mange. Det bekreftes også av enkelte medarbeidere i avdelingen, som gjennom fritekst uttrykker et ønske om tettere oppfølging, mer tilbakemelding på arbeidet og mer støtte fra leder.

Informant 2 viser til at han prøver å tilpasse seg og engasjere seg i medarbeiderne. Dette kan være en god måte å instruere og veilede sine medarbeidere på, ved å tilpasse seg personen og gjøre dem tryggere på situasjonen. Informant 2 var den som i høyest grad ble definert som støttende, lederen nevnte selv at han var styrende, men opptatt av at medarbeiderne skulle få en følelse av at de var med på å bestemme. Det kan tenkes at han lykkes i å få de ansatte til å få en følelse av at de er med å bestemme og at de derfor opplever lederen som støttende. Dette betyr ikke nødvendigvis at de ansatte har mer innflytelse i denne avdelingen enn i de andre, noe som også støttes av spørreundersøkelsen. Lederen fortalte at han har flest “ungdommer” i sin avdeling, det kan tenkes at de av den grunn har mindre kompetanse enn de som har arbeidet lenger. Medarbeidere med lav kompetanse har større behov for veiledning enn de med høyere kompetanse og lavere grad av autonomiorientering. Dersom de er motiverte for jobben har de heller ikke like stort behov for støtte som de har behov for veiledning. På en annen side er det en avdeling med lav grad av autonomi og faste arbeidsoppgaver, det kan derfor tenkes at det er behov for både høy grad av støtte og styring, gjennom en coachende lederstil.

Medarbeiderne til informant 2 er de med lavest grad av autonomi over arbeidet, men uttrykker likevel at de har mer autonomi enn de egentlig har. Ettersom at de er relativt fornøyde med graden av autonomi de har i dag, kan det tenkes at de har en lav grad av autonomiorientering

sammenliknet med eksempelvis avdeling 1, som har høyere grad av autonomi og samtidig er mer misfornøyd med dagens nivå av autonomi.

Vi fant ut at det å oppleve lederen som støttende korrelerer positivt med hvorvidt de er fornøyde med hvordan avdelingen fungerer med det nåværende nivået av autonomi. Altså, jo mer støttende lederen oppleves, jo mer fornøyd er de med den autonomien de har. Ansatte med høy autonomiorientering opplever ofte autoritære personer som støttende, det kan derfor tenkes at medarbeiderne til informant 2 og 3 har en høyere autonomiorientering enn medarbeiderne i avdeling 1, og at det er derfor de er mer fornøyde med dagens situasjon.

Årsaken til at de er mer fornøyde i informant 2 og 3 sine avdelinger, kan også handle om at de har mindre variasjon blant sine ansatte. Informant 1 har ikke like stor mulighet til å tilpasse seg hvert enkelt individ, på grunn av størrelsen på avdelingen og de store variasjonene i kompetansenivå og autonomiorientering. Han vil altså ikke kunne treffe alle ansatte med riktig lederstil, uten å konstant skifte mellom ulike tilnærminger. Både informant 2 og 3 derimot har ansatte med relativt lik profil med tanke på kompetanse og autonomiorientering, som betyr at det vil være enklere for dem å tilpasse seg den enkelte. Informant 1 er den lederen som har minst fornøyde medarbeidere med tanke på autonomi, noe som kan være et resultat av at han ikke klarer å treffe sine ansatte med riktig lederstil.

På en annen side fant vi også ut at støttende ledelse korrelerer negativt med hvorvidt det ville vært lettere å arbeide autonomt dersom lederen tilpasset seg mer til deres individuelle behov. Det kan bety at de som har en støttende leder allerede kjenner på at lederen tilpasser seg individet, og at det ikke er behov for mer tilpasning enn det allerede er. Men om vi kun ser på sistnevnte påstand i den negative korrelasjonen, skårer informant 1 sine ansatte høyest på denne påstanden. De mener altså i større grad enn de to andre avdelingene at det ville vært enklere å ta autonome beslutninger dersom lederen tilpasset sin lederstil mer til deres individuelle behov. Det forsterker våre antakelser om at det er mer utfordrende for informant 1 å tilpasse seg enkeltindividene i en gruppe med såpass ulike og mange ansatte.

De ansatte som er mest fornøyde med dagens situasjon omkring autonomi, er i en avdeling med liten variasjon i kompetanse og autonomiorientering. Deres ledere lykkes i å tilpasse seg de ansatte, eller så treffer lederne godt med deres lederstil i utgangspunktet, uansett kjenner de i

liten grad behov for mer individtilpasset lederstil for å ta autonome beslutninger. De ansatte som var minst fornøyde, i høyest grad hadde behov for mer oppfølging av sin leder og i høyest grad mener mer individtilpasset ledelse ville hjulpet de til å ta autonome beslutninger, tilhører en avdeling med stor variasjon i kompetanse og autonomiorientering og mange ansatte.

#### 4.4.4 Delkonklusjon

Vi ser at der lederen ikke evner eller omgivelsene gjør det vanskelig å tilpasse sin lederstil etter individet, er de minst fornøyd med graden av autonomi. Der lederne i høyere grad har mulighet til å tilpasse seg medarbeiderne, er de mer fornøyde. De opplever også lederne som mer støttende, som vi har sett fra autonomistøttende ledelse er viktig i ledelse av autonome ansatte. Ut fra dette mener vi situasjonsbestemt ledelse vil støtte medarbeiders autonomiutøvelse og er derfor noe Marin IT burde fokusere på. Ved å gjøre endringer i organisasjonsstrukturen og spesielt endringer i avdeling 1, vil det være fullt mulig og hensiktsmessig å praktisere situasjonsbestemt ledelse også der.

#### 4.5 Andre funn

Vi fant tidligere i oppgaven frem til fire faktorer som vi mener påvirker medarbeidernes opplevelse og utførelse av autonomi. Etter analysen av funnene fra intervjuene og spørreundersøkelsen, har informantene belyst andre temaer som kan spille en rolle i å få autonomi til å fungere.

Alle lederne mente det ville vært enklere å gi de ansatte autonomi og håndtere autonome medarbeidere dersom det hadde vært mindre team, som jobbet med mer spesifikke områder. Slik at man kunne organisert medarbeiderne i smågrupper som fikk ansvar for enten et produkt, et kompetanseområde eller én kunde. Dette begrunnes med at det er enklere å gi autonomi og tydeligere mål, og å oppnå målene på en god måte, når fokusområdet er mindre. I tillegg er det vanskelig å ha oversikt over de ansatte og hva de driver med ved store grupper, som gjør at lederen blir avhengig av å få jevnlig tilbakemeldinger fra de ansatte. Det kom også frem at utfordringer i jobbsammenheng ble løst raskere ved mindre team. Denne tanken ble også støttet av en av respondentene i spørreundersøkelsen, som skrev “Maybe create dedicated teams that

can operate more autonomously, that has full authority and and autonomy within its own area” som forbedringsforslag.

Inndeling i team blir tatt opp som et ønske av både lederne og enkelte medarbeidere for å fremme autonomi. For at team skal være en faktor for å legge til rette for autonome medarbeidere, vil fortsatt våre fire faktorer være svært relevant. Et team uten tydelige roller og klarhet i strategi og mål, er et team på villspor. Et team uten psykologisk trygghet vil ikke tørre å satse når de får muligheter. Et team uten ledere som tilpasser seg deres kompetansenivå og autonomiorientering er et team med medarbeidere som ikke lever opp til sitt potensiale.

## 5.0 Konklusjon

Vi ser gjennom oppgaven vår at det er mange faktorer som påvirker hvordan medarbeidere mestrer autonomi i praksis. Autonomi er noe som alle mennesker behøver i ulik grad, og det kan ofte være vanskelig å tilpasse seg den enkelte. Som leder vil man gjerne gi autonomi, men det er ikke alltid like enkelt å gi tilstrekkelig autonomi eller å få det til å fungere.

Vi ser at tydelighet i roller og mål vil være vesentlig for å sette rammer som medarbeideren kan handle innenfor, og sikre at de drar i riktig retning selv om de har stor innflytelse over eget arbeid. Det å være konkret og tydelig i mål og forventninger vil bidra til at man vet felles mål og hva som er det individuelle arbeidsoppgaver og ansvarsområder, og det vil da være lettere å vite på hvilke områder man kan handle autonomt. Vi ser at støttende ledelse har en positiv virkning på både autonomi og tydelighet i roller og mål. Støttende ledelse inngår som en del av både situasjonsbestemt- og autonomistøttende ledelse. Fra autonomistøttende ledelse fant vi viktigheten av at det blir kommunisert til de ansatte hvilke valgmuligheter de faktisk har, noe som også kan henge sammen med å tydeliggjøre mål og forventninger.

Lederne i Marin IT kan dermed bidra ved å tydeliggjøre roller og mål, arbeide med å opprettholde det gode nivået psykologisk trygghet og praktisere situasjonsbestemt ledelse. Vi ser også at det kan være en stor fordel å dele inn avdelingene i mindre team med konkrete formål og ansvarsområder.

## 5.1 Praktiske implikasjoner

Rent praktisk kan man med fordel bruke tid i medarbeidersamtalen på å gå gjennom felles og individuelle mål systematisk, og koble dem til medarbeiderens rolle og bidrag til overordnede mål. SMART-modellen og målsettingsteorien vil kunne være gode verktøy å benytte i denne sammenhengen, for å sikre at målene blir godt utformet og forstått. Her kan man også presisere at målene og rollen gir rammer, men at medarbeideren har valgfrihet til å utføre jobben på den måten han selv mener er best innenfor disse rammene.

For å øke opplevelsen av situasjonsbestemt og støttende ledelse, er det viktig at lederne gir veiledning eller råd når medarbeiderne uttrykker behov for det, at de lytter til medarbeiderne og responderer positivt når de kommer med innspill, samt at de jevnlig gir feedback og informasjon. Graden av støttende- og styrende atferd bør tilpasses medarbeidernes kompetanse og autonomiorientering. Lederne kan dermed med fordel gjennomføre en evaluering av utviklingsnivået til hver enkelt medarbeider, gjennom selvrapporing og oppnåelse av fastsatte mål. Som vi har sett trenger ikke medarbeiderne som har høy kompetanse og egenmotivasjon, høy grad av verken støttende- eller styrende atferd fra leder. Det er likevel viktig at leder er tilgjengelig når de har behov.

For at lederne skal kunne følge opp medarbeiderne på en slik måte, er de trolig avhengige av at de ikke har ansvar for altfor mange medarbeidere. Derfor støtter vi opp om Marin IT sine planer om å dele medarbeiderne inn i mindre enheter.

## 6 Kritikk til egen oppgave

I dette kapittelet vil vi se på svakheter ved fremgangsmåten vår og oppgaven vår. Vi ser at det å skrive bachelor er en dynamisk prosess, og at man har vært nødt til å gjøre tilpasninger underveis som påvirker både positivt og negativt for oppgavens innhold.

Det å anvende to ulike datainnsamlingsmetoder er mer komplisert og tidkrevende enn med én og kanskje mer utfordrende enn vi hadde sett for oss. Vi hadde altså gjort det enklere for oss selv

ved å benytte oss av en metode, men ville antakelig ikke hatt like godt grunnlag for å besvare vår problemstilling.

Vi så i ettertid av datainnsamlingen at målingene på autonomistøttende ledelse kunne vært mer presise. Dersom vi hadde hatt mer fokus på autonomistøttende ledelse i spørsmålene, hadde vi hatt et bedre utgangspunkt for å konkludere med om den faktoren var relevant. Vi mener likevel at vi fikk det vi trengte gjennom de andre spørsmålene, men det krevde mer arbeid å hente ut relevant informasjon.

I spørreundersøkelsen var det én avdeling som ikke hadde like stor respons som vi hadde håpet på. Ved å eventuelt plukke ut konkrete deltakere, i stedet for å bare sende den ut til alle i avdelingene, kunne vi nok ha sikret oss bedre responser i fra den avdelingen. Selv om vi var forberedt på å ha spredning og ujevne responser i datamaterialet, var mangel på respondenter fra avdelingen med på å gjøre materialet vårt mer usikkert. Det ville nok også hjulpet dersom vi fikk lederne til å oppfordre de ansatte til å svare på undersøkelsen.

## 7 Videre forskning

For videre studie kunne man gjennomført en spørreundersøkelse for å finne ut om et større fokus på faktorene vi har kommet frem til, vil ha en positiv effekt på medarbeidernes autonomiutøvelse. Det kunne også vært interessant å gjennomføre nye intervjuer med de samme intervjuobjektene etter en tid og funnet ut hvordan de synes det er å ha mer fokus på faktorene, hvordan det er å praktisere eksempelvis situasjonsbestemt ledelse eller støttende ledelse, og avdekke eventuelle utfordringer eller ulemper med denne praksisen. Hensikten med videre studier er å se om de faktorene vi har kommet frem til er praktisk mulige å følge og utføre, og om det har noe effekt på autonomiutøvelse.

## 8 Referanseliste

- Baard, P. Paul, Deci, Edward. & Ryan, M. Richard. 2004. *Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings*. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 10, pp. 2045-2068. Copyright by V. H. Winston & Son, Inc.  
[https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2004\\_BaardDeciRyan.pdf?fbclid=IwAR3G-5xAYDACHd322W63Gmc2FYv3DLnAns4ZEg8Z-DmfUIVCdu8sUOpBXc](https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2004_BaardDeciRyan.pdf?fbclid=IwAR3G-5xAYDACHd322W63Gmc2FYv3DLnAns4ZEg8Z-DmfUIVCdu8sUOpBXc)
- Bang, Henning & Midelfart, N. Thomas. 2016. *Effektive ledergrupper*. 1.utgave/7.opplag. Gyldendal Norsk forlag AS, Oslo
- Deci, E. L., Nezlek, J., og Sheinman, L. *Characteristics of the rewarder and intrinsic motivation of the rewardee*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1981, 40, 1-10  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.40.1.1>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. 1985. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York-London: Plenum Press.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. 2000. *The "What" and "Why" of goal pursuits. Human needs and the self-determination of behavior*. *Psychological Inquiry* Vol. 11, No 4, 227-268.  
[https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. 2000. *Facilitation of Intrinsic motivation, Social Development, and Well – Being*. *American Psychologist*. Vol. 55, No. 1. 68-78  
[https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000\\_RyanDeci\\_SDT.pdf?fbclid=IwAR0tnZEZFWn7BVYpRt1dw2CZnmi97-hGd5tdBz4MQ7tvJyJxQkCtxoTJ1jQ](https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf?fbclid=IwAR0tnZEZFWn7BVYpRt1dw2CZnmi97-hGd5tdBz4MQ7tvJyJxQkCtxoTJ1jQ)
- Edmondson, Amy. 1999. *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*. *Administrative Science Quarterly* 44, no. 2. 350-83.  
[https://www.google.com/url?q=https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2307/2666999&sa=D&ust=1588056038042000&usq=AFQjCNHpux-P\\_8PTgUH0nE\\_5\\_WjOR554fQ](https://www.google.com/url?q=https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2307/2666999&sa=D&ust=1588056038042000&usq=AFQjCNHpux-P_8PTgUH0nE_5_WjOR554fQ)
- Edmondson, Amy C. 2018. *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Einarsen, Ståle & Skogstad, Anders(red) 2000. *Det gode arbeidsmiljø*. 2.utgave/4 opplag. Vigmostad & Bjørke As, Bergen
- Gagné, M., & Deci, E.L. 2005. *Self-Determination Theory and Work Motivation*. *Journal of Organizational Behavior*, 26: 331-362.
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. 1984. *Job insecurity: Toward conceptual clarity*. *Academy of Management review*, 9(3), 438-448.  
[https://www.jstor.org/stable/258284?seq=1&fbclid=IwAR1f4kt2bEeT\\_i8LpxwoLv5xnObzDAfFIymkdJ6u\\_PihD8iHgZPw62tN0t0](https://www.jstor.org/stable/258284?seq=1&fbclid=IwAR1f4kt2bEeT_i8LpxwoLv5xnObzDAfFIymkdJ6u_PihD8iHgZPw62tN0t0)



- Hackman, J. Richard, Greg Oldham, Robert Janson og Kenneth Purdy. 1975. *A New Strategy for Job Enrichment*. California Management Review 17, no. 4. 57-71
- Johansen, Ola & Helene sætersdal(red). *HR og personalledelse*. 2017. Vigmostad & Bjørke AS, Bergen
- Kuvaas, Bård 2007 *Different relationships between perceptions of developmental performance appraisal and work performance*, Personnel Review Vol. 36.
- Lai, Linda.2013. *Strategisk Kompetanseledelse*. 3.utgave. Fagbokforlaget, Bergen.
- Lai, Linda *Kompetansemobilisering og egenmotivasjon*  
<https://www.ks.no/globalassets/fagomrader/arbeidsgvierpolitikk/strategisk-kompetanseplanlegging/artikkel-linda-lai.pdf>
- Rand, Paul. 1996. *Avskjedsforelesning: Måltrettet handling krever instrumentell aktivitet*. Rapport nr. 9. Universitetet i Oslo. Pedagogisk forskningsinstitutt.
- 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.
- 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(5), 706–724.  
<https://doi.org/10.1007/s11031-018-9698-y>
- Schwabe-Hansen, E. 2004. *Kants syn på mennesket som selvlovgivende vesen og formål i seg selv*. Norsk Filosofisk Tidsskrift, (04), 235-253.
- Thompson, Geir. 2016. *Situasjonsbestemt ledelse*. 3. utgave/4. opplag. Gyldendal Akademisk, Oslo.

## Vedlegg

### Vedlegg1 Intervjuguide

#### Fase 1 - Rammesetting (5 min.)

##### **Introduksjon og løs prat**

Hei, takk for at du tar deg tid til oss. Vi er studenter ved Høyskolen Kristiania. Jobber for tiden med bacheloroppgaven, på studiet HR og personalledelse.

##### **Presentasjon og informasjon**

- Temaet for bacheloroppgaven og denne samtalen vil hovedsakelig være autonomi, vi vil også dykke inn i temaet psykologisk trygghet og lederstiler.
- Intervjuet vil bli brukt til drøfting av vår problemstilling: Hvordan kan ledere i Marin IT få autonomi til å fungere i praksis?
- Du vil forbli anonym.
- Er det noe som er uklart underveis, må du ikke nøle med å spørre.
- Vi kommer til å ta lydopptak, slik at vi får med oss all informasjon fra deg og unngår misforståelser. Har du lest samtykkeskjemaet?
- Nå starter vi lydopptak.

#### Fase 2 - Fokusering (40 min.)

##### **Generelt/autonomi:**

Gi definisjon av autonomi: Den frihet arbeidstaker har til å gjøre arbeidet på den måten han selv ønsker (valg av oppgaver, tidsbruk, samarbeidspartnere, og oppgaveløsning).

- Hvor mye autonomi har dine ansatte over oppgaver, tid, samarbeidspartnere og oppgaveløsning på jobb?
- Er det noen utfordringer tilknyttet ansattes autonomi? Eventuelt hvilke?
- Har du noen tanker om hvordan det kan løses?
- Er det noe du kunne gjort for at det skal fungere bedre? mtp autonomi
- Ønsker du å gi større grad av autonomi til dine ansatte på noen av områdene? Hvordan?
  - Eventuell oppfølging: Hva ønsker du å oppnå med mer autonomi?

##### **Autonomistøttende/situasjonsbestemt ledelse**

- Hvordan vil du definere/beskrive din lederstil?
- Vil du si at du er en styrende eller en støttende leder, eller begge?
  - Gi definisjon: Styrende ledelse kjennetegnes av at man fastsetter klare mål, instruerer og bestemmer utførelse av arbeidet, o.l., og støttende ledelse kjennetegnes av at man lytter til medarbeidernes problemer, gir oppmuntring, ros, osv., og spør om forslag eller innspill.

### **Psykologisk trygghet**

Definisjon: Psykologisk trygghet innebærer et arbeidsmiljø hvor man er komfortable med å uttrykke seg og være seg selv. Høy takhøyde, gjensidig respekt.

- Hvordan kommuniserer du til de ansatte hvilke forventninger du har til dem, og særlig forventninger til feil, tabber og usikkerhet?
- Hvordan får du de ansatte til å delta i diskusjoner og lære av erfaringer?
- Hvordan forholder du deg til egne feil/tabber?
- Hvordan responderer du vanligvis når ansatte forteller om feil de har gjort eller ideer du ikke er enig i?
- Tror du ansatte føler seg trygge på å uttrykke meninger og tanker og å innrømme feil?

### **Felles retning og tydelig kommunikasjon (mål, rolleklarhet)**

- Tror du dine ansatte vet nøyaktig hva som forventes av dem? Utdyp
  - Dersom ikke, hvilke utfordringer byr dette på?
- Er strategien og målene til organisasjonen tydelige?
  - Er de godt formidlet til de ansatte?

### **Fase 3 - Tilbakeblikk (5-10 min)**

- Oppsummering av funn
- Spør om vi har forstått respondenten riktig og om det er noe han/hun vil legge til
- Takker for at han/hun stilte til intervju

## Vedlegg 2 Usignert samtykkeskjema

### **SAMTYKKESKJEMA**

**Formålet** med dette prosjektet er å samle inn informasjon og empiri som skal brukes til å besvare forskningsspørsmål og bidra til en konklusjon på vår Bacheloroppgave som skal leveres dette semesteret Vår 2020.

Det vi ønsker å se nærmere på er hvordan autonomi fungerer i praksis og hvordan ledelse kan praktisere dette. Vi skriver en casestudie hvor vi vil ta utgangspunkt i Marin IT sin praksis. Marin IT vil derav få mulighet til å lese oppgaven vår ved avslutning av prosjektet, men oppgaven vil anonymisere intervjuobjekter som deltar i prosjektet.

**Ansvarlige** for dette prosjektet er [REDACTED] ved Høyskolen Kristiania.

**Vi ønsker at du skal delta** fordi du kan bidra i en sentral rolle i vår datainnsamling, som skal hjelpe oss å besvare problemstillingen.

**Når du deltar i dette prosjektet** innebærer det at du stiller opp til intervju med oss, og besvarer spørsmål som vi stiller. Vi setter pris på all ærlighet og at du tar deg tid til å bidra til vårt prosjekt. Intervjuet vil vare ca. 30-40 minutter. Vi kommer til å bruke informasjonen vi får av deg til å drøfte og som besvarelse i bachelor oppgaven vår. Informasjonen som du gir oss til dette prosjektet vil (som tidligere nevnt) bli anonymisert i selve oppgaven.

**Det er frivillig å delta** i prosjektet, og du kan på hvilket som helst tidspunkt trekke samtykke tilbake uten å oppgi noe grunn. Alle opplysninger vil være anonymisert, og det vil ikke være noe konsekvenser for deg om du velger å trekke deg uansett tidspunkt.

**Oppbevaring og bruk av dine opplysninger:** Vi vil kun bruke opplysninger som skal besvare det som er beskrevet i skrevet her, og i Bacheloren vår. Vi behandler opplysninger konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. De som vi ha tilgang til opplysninger, empiri og data vil være oss som står ansvarlig for prosjektet, samt vår veileder ved skolen. Person- og kontaktopplysninger vi får av deg vil bli erstattet med koder og vil lagres adskilt i fra øvrige data som vi får. Eksempel Ola Nordmann = «intervjuobjekt1».

**Opplysninger vi får i fra deg** vil bli slettet ved avslutning av prosjektet. Prosjektet vil avsluttes innen 03.06.2020.

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Vennlig hilsen

\_\_\_\_\_  
Student

\_\_\_\_\_  
Student

\_\_\_\_\_  
Student

***Dine rettigheter*** i dette prosjektet er

- Å få innsyn til hvilke opplysninger som er registrert om deg
- Å få rettet personopplysninger om deg
- Å få slettet personopplysninger om deg
- Å få utlevert kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet)
- Å få sende klage til personvernombudet eller datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Jeg har mottatt og forstått informasjonen om Bachelor prosjektet, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til å delta i intervju, og at mine opplysninger kan brukes frem til prosjektet avsluttes 03.06.2020.

---

(Signatur av prosjektdeltager, dato)