



UIT

**NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET**

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi

Flyt i et programvareutviklingsteam

Et casestudie med fokus på muligheter for tilrettelegging

—

Frank Thure Lindgren

Masteroppgave i ledelse - desember 2017



Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Kontekst: Teamet AutoPay i konsernet Visma.....	3
1.1.1	Målstyring	4
1.1.2	Struktur i AutoPay.....	5
1.1.3	En ekspertorganisasjon innenfor et byråkrati.....	5
1.1.4	Oppsummering av konteksten.....	6
2	Teori	8
2.1	Csikszentmihalyi – pionerforskningen om flyt	8
2.1.1	Fenomenets elementer.....	8
2.1.2	Forekomst.....	11
2.2	Straume – modell og sammenhenger.....	12
2.3	Quinn – en kausal modell	13
2.4	Oppsummering	15
3	Metode.....	17
3.1	Valg av undersøkelsesdesign.....	17
3.2	Forberedelser	19
3.3	Utvalg og gjennomføring.....	20
3.4	Analyse	20
3.5	Reliabilitet	21
3.6	Validitet	22
3.7	Etiske betraktninger	23
3.8	Oppsummering av metodekapittelet.....	24
4	Resultater.....	25
4.1	Erfaring med flytopplevelser	25
4.1.1	Har informantene opplevd flyt?	25
4.1.2	Hyppighet	26

4.1.3	Varighet.....	27
4.1.4	Situasjoner der fenomenet oppleves.....	28
4.1.5	Betydningen av flytopplevelser i arbeidssituasjonen.....	31
4.2	Hva hemmer og fremmer flytopplevelser? Tilrettelegging.....	33
4.2.1	Forstyrrelser.....	34
4.2.2	Avbrytelser.....	35
4.2.3	Oppstykket dag.....	37
4.2.4	Arbeidsoppgavens innhold – ferdigheter og utfordringer.....	37
4.2.5	Organisering.....	38
4.3	Oppsummering av resultater.....	39
5	Analyse.....	40
5.1	Forekomst og betydning.....	41
5.2	Målklarhet og tilbakemeldingsklarhet.....	44
5.2.1	Kunnskapsmessig grunnlag.....	44
5.3	Balanse mellom utfordringer og ferdigheter.....	45
5.3.1	Press som positivt for flyt.....	47
5.4	Konsentrasjon.....	48
5.4.1	Avbrytelser og forstyrrelser.....	49
5.5	Andre funn.....	55
5.5.1	Favorittområder og spesialområder.....	55
6	Oppsummering og konklusjoner.....	57
	Referanseliste.....	60
	Vedlegg.....	62
	Vedlegg 1.....	62
	Vedlegg 2.....	64

Figurliste

Figur 1 - Flytkanalen (Csikszentmihalyi 1990, s.74).....	9
Figur 2 – Straumes modell. Etter beskrivelsen i Straume (2005)	12
Figur 3 – Quinns kausale modell (Quinn 2005, s. 617)	14
Figur 4 – Organisasjoner som produksjonssystemer (Jacobsen & Thorsvik 2007, s.15)	40
Figur 5 – Påvirkningsområdet i Quinns modell	43
Figur 6 – Aktivisering av et mål (Altmann & Trafton 2002, s.46).....	50
Figur 7 – Mål som blir vedlikeholdt.....	50
Figur 8 – Reaktivering av mål.....	51

Forord

Mitt utgangspunkt for å starte på mastergradsstudiet var et ønske om å kunne utvikle meg innenfor det arbeidsområdet jeg allerede jobber i, og i den stillingen jeg allerede innehar. Valget falt da naturlig på et erfaringsbasert studie, og nå i ettertid er jeg meget fornøyd med at det ble akkurat dette studieprogrammet. Det har hele tiden vært knyttet opp til egen praksis, og det har også vært givende å lære fra de andre studentene på kullet omkring deres problemstillinger og erfaringer.

Ut fra dette har det da vært naturlig å søke etter tema for mastergradsoppgaven som kan understøtte dette ønsket. Samtidig har jeg også hatt et ønske om å tilføre noe til den gruppen jeg jobber sammen med, og vi har derfor sammen utforsket erfaringer med flyt og sett på hindringer og muligheter. Fra en spennende start hvor jeg var usikker på om det var noen som ville gjenkjenne fenomenet som ble beskrevet, er nå begrepene kjent og brukes aktivt i diskusjoner rundt arbeidssituasjonen.

Det er ikke til å legge skjul på at både studiene generelt, og skriveingen av masteroppgaven spesielt har ført til noen forsakelser. Så min kone og mine barn skal ha stor takk for tålmodigheten underveis. Pappa lover at nå er han ferdig på skolen.

Deretter skylder jeg en stor takk til veilederen min, Hilde Nordahl-Pedersen. Takk for god og grundig oppfølging, interessante tilbakemeldinger og hyggelige samtaler. Jeg har satt stor pris på dem.

Jeg vil også rette en stor takk til informantene som også er mine gode kolleger. Uten dere ville det ikke blitt noen masteroppgave. Tusen takk.

Sammendrag

Målet for oppgaven har vært å undersøke om fenomenet «flyt» kan brukes som en ressurs i arbeidslivet gjennom å være et grunnlag for evidensbasert ledelse. Undersøkelsen er foretatt som et casestudie i et programvareutviklingsteam hvor forfatteren selv arbeider som gruppeleder.

Problemstillingen ble definert til å være: *«Hvordan opplever ansatte flyt og betydningen av flyt i arbeidssituasjonen og hva kan gjøres for å tilrettelegge for et arbeidsmiljø preget av flytopplevelser? Et casestudie i et miljø blant programmerere og analytikere i et programvareutviklingsteam.»*

Undersøkelsen er gjennomført som et casestudie av et programvareutviklingsteam med dybdeintervjuer av analytikere og programmerere som arbeider i teamet. Hensikten har vært å undersøke flytfenomenet i denne spesifikke konteksten, og funnene er derfor ikke uten videre overførbare til andre kontekster.

Den første delen av problemstillingen har som formål å kartlegge nå-situasjonen omkring flytopplevelser i den aktuelle konteksten, og finne hvilken betydning informantene tillegger flytopplevelser med henhold til jobbytelse, jobbtildfredshet og jobbmotivasjon. Undersøkelsen viser at alle informantene har hatt flytopplevelser i jobbsammenheng, og de beskriver sammenhenger med de tre begrepene. I tillegg påpekes en sammenheng med kvalitet på utført arbeid.

Når informantene beskriver situasjoner hvor flyt har oppstått, vektlegges det av de fleste at det har vært et fravær av avbrytelser. Noen vektlegger at det kunnskapsmessige grunnlaget har vært til stede, og noen trekker frem spesialområder og oppgaver de liker bedre enn andre. Litt overraskende kom det frem at to av informantene lett kommer i flyt når det er sterk grad av press til stede.

Den andre delen av problemstillingen har som formål å se på tilretteleggingsmuligheter for flytopplevelser i konteksten. Det er tatt utgangspunkt i Quinns (2005) kausale modell for flyt. Her defineres det at det er fire elementer som kommer før selve flytopplevelsen i tid, og i denne undersøkelsen er disse fire elementene definert som påvirkningsområdet for flytopplevelser. Disse fire elementene er målklarhet, tilbakemeldingsklarhet, konsentrasjon og balanse mellom ferdigheter og utfordringer.

Ut fra disse fire områdene for påvirkningsmuligheter er resultatene fra intervjuene så drøftet i forhold til modellen med hensyn til hva informantene foreslår som tilrettelegginger for flyt i arbeidssituasjonen.

Funnene viser at det området informantene ser størst potensiale for tilrettelegginger innenfor, er muligheter for konsentrasjon. Stadige avbrytelser hemmer mulighetene for flyt og avbryter flytopplevelser hvis de har oppstått. Det er her vist gjennom målaktiveringsmodellen til Altmann og Trafton (2002) hvordan avbrytelser tar mer tid og mental energi enn den tiden avbrytelsen varer.

Et funn som ikke kan forklares innenfor modellene, er at flyt ser ut til å oppstå lettere innenfor arbeidsoppgaver eller arbeidsområder informantene liker spesielt godt. Dette er på ingen måte overraskende, da mange studier på flyt har blitt utført på mennesker som utfører aktiviteter de i utgangspunktet liker.

Gjennom drøftingen er det også undersøkt om tilrettelegging for flytopplevelser kan sies å være forskjellig fra tilrettelegging for kunnskapsarbeid generelt. Det er ikke funnet grunnlag for å hevde dette.

Nøkkelord

Flyt, evidensbasert, ledelse, programvareutvikling

1 Innledning

De fleste av oss har opplevd å være i en mental tilstand hvor vi er så dypt involvert i en aktivitet at verden omkring blir fjerne kulisser mens bevisstheten er fullt og helt er oppslukt av denne aktiviteten. Ofte kan det være at tiden har flydd av sted mens man riktig har kost seg og ikke hatt behov for å reflektere over hverken aktiviteten selv eller andre ting. Fenomenet omtales ofte som «flyt» og oppleves som veldig fornøyet, og gir følgelig et ønske om å søke denne tilstanden igjen.

Pioneren på forskning på dette fenomenet er Mihaly Csikszentmihalyi som har forsket på og publisert om dette fenomenet fra 1965 og fremover. Etter hvert har det framkommet rikelig med tallmateriale om forekomsten av fenomenet, og det viser seg å være et svært så vanlig fenomen som oppleves av svært mange. Selve begrepet og forskningen er kanskje ikke direkte allment kjent, men det vil forventes at en stor andel av oss vil gjenkjenne fenomenet dersom det blir beskrevet.

Selv ble jeg kjent med begrepet og forskningen rundt fenomenet da jeg utførte litteratursøk innenfor temaet motivasjon. Jeg kom over en artikkel av Csikszentmihalyi (1997) som straks fanget interessen, da fenomenet var lett å kjenne igjen fra egen hverdag. Etter hvert som jeg leste mer om temaet begynte jeg å tenke rundt hvilket potensiale dette kunne ha i arbeidslivet, og da spesielt innenfor programvareutvikling, som er det området jeg jobber innenfor til daglig.

Rousseau (2006) definerer evidensbasert ledelse til å være det å bygge organisasjonspraksis på prinsipper basert på beste «evidens». Dette forklarer hun videre som et paradigme for å fatte beslutninger for å oppnå resultater gjennom å kombinere den best tilgjengelige forskningsevidens med beslutningstakernes praksiserfaring. Dette beskriver hun som en motsats til å basere beslutninger på synsing, usystematiske erfaringer og personlige preferanser. Formålet med denne oppgaven kan sees på som et bidrag til det å utforme et grunnlag for en slik evidensbasert praksis innenfor den aktuelle konteksten.

Utgangspunktet er altså en mulig nytteverdi, og vi skal se på sammenhenger mellom flyt og sentrale begreper som motivasjon, jobbtilfredshet og jobbytelse. Ut fra at det finnes potensielle sammenhenger her, vil en arbeidshverdag der de ansatte opplever flyt kunne tilføre en bedrift positive virkninger. På samme tid er det er også lov å ha med seg at vi

snakker om en lykkfølelse, og det kan vanskelig argumenteres med at det vil være en stor feil å bidra til en slik følelse.

Mye forskning er utført omkring fenomenet og særlig mye er skrevet som beskriver flyt i forskjellige kontekster (Csikszentmihalyi 1975; Csikszentmihalyi 1990; Egbert 2003; Kirchner 2011). Teori og modeller har blitt indusert ut fra dette, og mye arbeid er lagt i å måle forekomsten av flyt under forskjellige aktiviteter ved forskjellige metoder. Det er også utført rikelig med tester på modellene med grunnlag i målingene som er foretatt (Fullagar & Kelloway 2009; Jackson & Marsh 1996; Salanova, Rodrigues-Sanchez, Schaufeli & Cifre 2014; Walker 2010; Quinn 2005).

Det ville selvfølgelig vært interessant å gjennomføre en undersøkelse omkring frekvensen av flytopplevelser ved hjelp av de instrumentene som er tilgjengelige også i denne oppgaven, men jeg har valgt en litt annen tilnærming. Etter en gjennomgang av litteraturen, har jeg funnet forholdsvis lite omkring tiltak og tilrettelegging for flytopplevelser i en praktisk arbeidshverdag. Gitt at flyt har potensiale til å øke jobbmotivasjon, jobbtilfredshet og jobbytelse, vil det derfor være interessant å undersøke dette.

Som utgangspunkt var det ønskelig å få en beskrivelse av nå-situasjonen i forhold til de ansattes opplevelser av flyt i jobbsammenheng. Opplever de flyt i dagens situasjon, og kan de si noe om dette har noen betydning for arbeidssituasjonen deres? Ut fra denne beskrivelsen vil det så være interessant å finne ut om de ser noe som hemmer og fremmer mulighetene for flyt, og om de har noen forslag til tiltak for å bedre disse mulighetene. Ut fra dette har jeg formulert problemstillingen slik:

Hvordan opplever ansatte flyt og betydningen av flyt i arbeidssituasjonen og hva kan gjøres for å tilrettelegge for et arbeidsmiljø preget av flytopplevelser? Et casestudie i et miljø blant programmerere og analytikere i et programvareutviklingsteam.

For å operasjonalisere problemstillingen har jeg formulert to forskningsspørsmål, hvorav det første går på å undersøke nå-situasjonen og det andre på å identifisere faktorer som har betydning for flyt og eventuelle tiltak som kan gjøres for å tilrettelegge for flyt:

F1 – I hvilke situasjoner og i hvilken grad opplever ansatte flyt i arbeidssituasjonen – og hvilken betydning har det for ansatte å oppleve flyt i arbeidssituasjonen?

F2 – Hva hemmer og fremmer flytopplevelser i arbeidssituasjonen – og hva kan ledere og ansatte gjøre for å tilrettelegge for flytopplevelser i arbeidssituasjonen?

1.1 Kontekst: Teamet AutoPay i konsernet Visma

I dette delkapittelet vil det bli gitt en beskrivelse av den konteksten som informantene opererer innenfor; teamet AutoPay i konsernet Visma.

Visma ble etablert i 1996 gjennom en sammenslåing av 3 norske IT-selskaper. I år 2000 ble en av selskapets divisjoner solgt ut, og selskapet satt i hovedsak igjen med et selskap som videreutviklet og solgte et IT-system for regnskap og logistikk med navnet Visma Business. I tillegg til dette hadde de et selskap som leverte regnskapstjenester ved hjelp av dette systemet og finansielle muskler etter det nevnte salget.

Med dette som utgangspunkt har selskapet vokst gjennom oppkjøp og utvikling av nye IT-systemer til å bli et i norsk målestokk stort, multinasjonalt konsern. Ledelsen i selskapet er fortsatt norsk mens eierskapet ligger hos utenlandske investeringsselskaper. I dag har Visma en årlig omsetning på nesten 8 milliarder kroner, 760 000 kunder og omtrent 6600 ansatte i en rekke europeiske land. Selskapet definerer sitt forretningsområde til å være levering av effektive forretnings- og administrative systemer til kundene. Dette betyr hovedsakelig utvikling og drift av IT-systemer for regnskap, lønn, logistikk, inkasso og offentlig administrasjon.

Nederst på organisasjonskartet i Visma vil vi finne mange enheter med benevnelsen «Team». Disse enhetene har som oppgave å utvikle, drifte og vedlikeholde hver sine programvareprodukter. Teamene er forholdsvis selvstyrte, og består typisk av 5 til 15 ansatte. De fleste teamene er såkalte «distribuerte team», noe som innebærer at medlemmene arbeider fra forskjellige geografiske lokasjoner rundt om i Europa. Kommunikasjonen mellom teammedlemmene foregår i stor grad via internett og arbeidsspråket er engelsk.

Teamet AutoPay har også sin opprinnelse i et oppkjøp som ble gjort tidlig på 2000-tallet, og består i dag av 17 medarbeidere fordelt på fire forskjellige lokasjoner: Trondheim og Oslo i Norge, Helsinki i Finland og Timisoara i Romania. Hovedproduktet til teamet heter AutoPay.net og er et system for kommunikasjon mellom banker på den ene siden og Visma sine regnskaps- og lønnsystemer på den andre. Systemet er tilgjengelig for kundene via internett, og brukes i fire forskjellige land (Norge, Sverige, Finland og Nederland).

Systemet er tilpasset for å kunne brukes mot flere titalls banker og flere tusen kunder med forskjellige behov. Dette betyr at den spesifiseringen, programmeringen og testingen som utføres i de aller fleste tilfeller vil innebære å måtte ta hensyn til stor kompleksitet.

I denne oppgaven er det teamet AutoPay som vil være i fokus, og jeg vil her gi en kort beskrivelse av organiseringen i og rundt teamet med arbeidsoppgaver tildelt gjennom målstyring, strukturell kompleksitet, organisasjonsform og type arbeid.

1.1.1 Målstyring

Strand (2007) beskriver målstyring som en styringsform for organisasjoner hvor overordnede mål fastsettes på høyt nivå i organisasjonen og hvor det ut fra disse utvikles et målhierarki nedover i organisasjonen. Motsatt vei vil rapportering om oppfyllelsen av disse målene aggregeres oppover i organisasjonen, og det er ofte tilknyttet systemer for belønning og avvikshåndtering.

Målstyring står sentralt i forhold til hvordan AutoPay får tildelt sine arbeidsoppgaver. På høyt nivå i Visma blir det bestemt et mål som for eksempel kan være å satse på det danske markedet. Gjennom flere ledd nedover i organisasjonen blir så dette målet brutt opp i delmål, og AutoPay vi også få sin del av dette sammen med en rekke andre team. For AutoPay kan et mål for eksempel være å lage støtte for Danske Bank i Danmark. Når dette målet kommer til AutoPay, vil dette være en arbeidsoppgave på høyt nivå for teamet (et «project objective») som igjen trenger å deles opp i mindre og mer spesifikke deler for å arbeides konkret med («issues»).

Innad i teamet blir disse issueene spesifisert på detaljnivå (gitt innhold) og tidsestimater blir utarbeidet. Deretter blir programkoden skrevet i henhold til spesifikasjonen, og issueene blir testet enkeltvis. Når alle issueene innenfor et «project objective» er ferdige, kan også helheten testes, og til slutt gjøres tilgjengelig for kundene («releases»). Samtidig som denne prosessen foregår blir det løpende rapportert oppover i organisasjonen om estimatene og fremdriften.

Bortsett fra i den innledende analysen av arbeidsoppgavene på høyere nivå og senere oppfølging, er det slik at både programmerere og analytikere i all hovedsak utfører sine arbeidsoppgaver alene (skrivning av programkode, detaljspesifisering og testing).

1.1.2 Struktur i AutoPay

For å beskrive den strukturelle kompleksiteten i AutoPay, skal vi se på den vertikale og horisontale differensieringen som finnes innad i teamet (Hatch 2001).

Den mest relevante horisontale differensieringen er at det finnes to stillingskategorier. For det første er det ti stillinger som programmerere (SDs, Software Developers) som har som oppgave å skrive programkode. For det andre er det 6 stillinger som analytikere (BAs, Business Analysts) som har som oppgave å gi beskrivelser (spesifikasjoner) av det som skal programmeres før oppgavene gis til programmererne, og testing etter at programkoden er skrevet.

Innenfor vertikal differensiering har vi for det første stillingen som teamleder (TM, Team Manager). Denne rollen kan i forhold til det daglige arbeidet best beskrives til å være bindeleddet mellom teamet og resten av organisasjonen. Kommunikasjon av arbeidsoppgaver ned til teamet, samt kommunikasjon av estimater og status på arbeidsoppgaver oppover inngår her.

Videre har teamet to roller som faglig ansvarlige for de to stillingskategoriene. Systemarkitekten (SA, System Architect) er ansvarlig for standarder og kvalitet på programkoden som blir skrevet. Rollen som faglig leder for analytikerne omtales som QAR (Quality Assurance Responsible) og er ansvarlig for hvordan spesifikasjoner skrives og testing skal utføres. I AutoPay er det jeg som innehar denne sistnevnte rollen.

I tillegg ble teamet for en del år tilbake delt opp i to arbeidsgrupper som arbeider med hver sine arbeidsoppgaver parallelt. Bakgrunnen for oppdelingen var rene praktiske årsaker omkring planlegging og oppfølging etter at teamet hadde vokst. Innenfor hver gruppe arbeider det tre analytikere og fem programmerere, og det er her arbeidet med spesifikasjon, programmering og testing koordineres. Gruppene har hver sin gruppeleder, og jeg er leder for den ene av disse.

1.1.3 En ekspertorganisasjon innenfor et byråkrati

For å beskrive organisasjoner benytter Strand (2007) en typologi hvor organisasjoner kan klassifiseres som entreprenørorganisasjoner, gruppeorganisasjoner, byråkratier eller ekspertorganisasjoner. Disse klassifikasjonene karakteriseres som prototyper, og det vil være forventet å finne elementer av alle typene i de fleste organisasjoner. Klassifiseringen kan

bestemmes ut fra organisasjonenes oppbygging, arbeidsprosess og hvilken type oppgaver de er innrettet mot å løse.

Byråkratier vil typisk være kjennetegnet av hierarkisk oppbygging, styring gjennom nivåer og spesialisering. Sett i perspektiv fra AutoPay mot resten av organisasjonen, kan konsernet Visma betraktes som et byråkrati ut fra beskrivelsen av målstyringen og de klare rammene som finnes mellom de forskjellige organisasjonsdelene.

Ekspertorganisasjoner kjennetegnes av at faglige standarder og ekspertise står sterkt, og rekruttering foregår gjerne med grunnlag i fagkompetanse. Ofte forbindes fagutøvelsen med autonomi og oppgavene er orientert mot kompleks problemløsning for eksterne. Innenfor AutoPay utføres produksjonen gjennom skriving av programkode, og det foreligger klart definerte standarder både innenfor hvordan kode skal skrives og testing skal utføres. Autonomi foreligger innenfor **hvordan** hver enkelt oppgave skal løses, så lenge det ligger innenfor aksepterte faglige standarder.

Sandvik (2011) definerer kunnskapsarbeid som arbeid med komplekse, problemløsende oppgaver der det kreves et ferdighetsmangfold og informasjonsprosessering innenfor en autonom kontekst. En kunnskapsarbeider defineres ut fra dette som en person som arbeider innenfor kunnskapsarbeid. Quinn (2005) påpeker at kunnskapsarbeid sjelden har bare en bestemt riktig løsning, og at dette også gjelder for metoden frem til en løsning. Kunnskapsarbeid er derfor vanskelig målbart i kvantifiserbare størrelser.

Ut fra denne definisjonen kan alle teammedlemmene i teamet defineres som kunnskapsarbeidere. Alle har høyere utdanning som grunnlag for jobben de utfører, og alle jobber til daglig med problemstillinger som krever innhenting og prosessering av informasjon for å utarbeide løsningene som leveres.

1.1.4 Oppsummering av konteksten

Den konteksten det skal foretas undersøkelser om flytopplevelser innenfor er et team som kan defineres som en ekspertorganisasjon. Alle medarbeiderne som arbeider i denne organisasjonen kan defineres som kunnskapsarbeidere.

Rammene rundt denne ekspertorganisasjonen er et konsern som kan betraktes som et byråkrati hvor målstyringsprinsipper brukes for å fordele oppgaver.

Etter denne innledningen om hva det er som skal undersøkes og den konteksten undersøkelsen skal foretas i, vil det nå bli gitt en presentasjon av det teoretiske grunnlaget for undersøkelsen.

2 Teori

I dette kapittelet vil det bli gitt en presentasjon av det teoretiske grunnlaget for å belyse oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Her har jeg startet med pionerforskningen innenfor området, utført av Csikszentmihalyi (1975). Videre har jeg sett på et norsk bidrag av Straume (2005) som utvikler modellen og setter flyt i sammenheng med motivasjon, jobbtilfredshet og jobbytelse. Etter dette ser jeg på et bidrag av Quinn (2005) som omdefinierer flytbegrepet og legger fram en kausal modell for flyt. Til slutt kommer en oppsummering av teorikapittelet.

2.1 Csikszentmihalyi – pionerforskningen om flyt

Som en del av forskning omkring kreativitet, studerte Mihaly Csikszentmihalyi på begynnelsen av sekstitallet kunstmalere mens de malte sine bilder. Han la merke til at når arbeidet gikk godt, kom kunstnerne i en transelignende tilstand, og motivasjonen til å fortsette med arbeidet var så sterk at ingenting rundt dem synes å ha noen betydning. Som kontrast til dette virket det som kunstnerne mistet interessen for verket når det var ferdig. De var ikke spesielt ivrige på å vise det frem og de hadde ikke noe stort håp om å få solgt det. Derimot var de svært ivrige på å starte med et nytt bilde (Csikszentmihalyi 2000).

Denne adferden kunne ikke forklares gjennom eksisterende motivasjonsteorier, og det ble klart for ham at det innen psykologien var gjort lite forskning innenfor områdene voksenlek og fenomenet fornøyelse (enjoyment).

Senere fikk han anledning til å følge opp dette temaet gjennom et studie som i utgangspunktet skulle fokusere på jobbtilfredshet. Målsetningen var å finne hva det var ved forskjellige aktiviteter som gjorde dem motiverende. I denne studien ble forskjellige aktiviteter kartlagt gjennom intervjuer av personer som utfører disse aktivitetene, og fenomenet «flyt» ble beskrevet ut fra de empiriske undersøkelsene i denne studien. Studien ble så grunnlaget for den første boken om emnet: «Beyond Boredom and Anxiety: Experiencing Flow in Work and Play» (Csikszentmihalyi 1975).

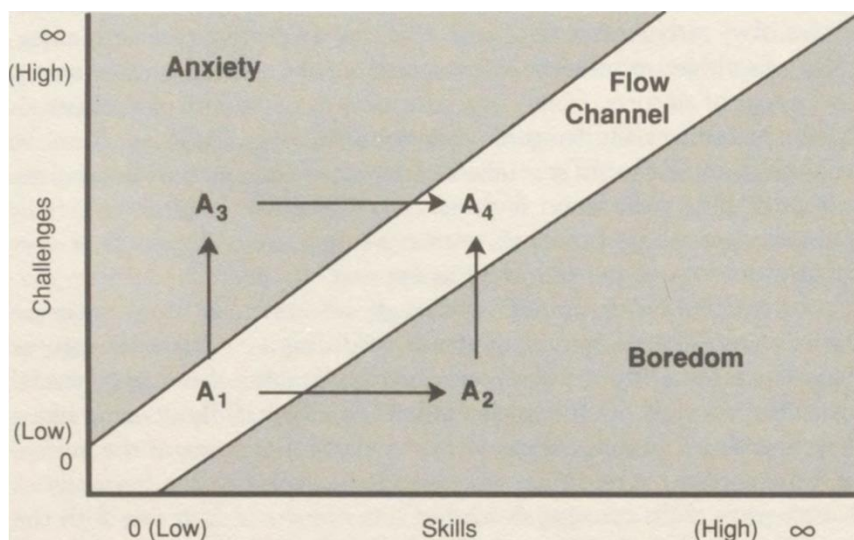
2.1.1 Fenomenets elementer

Csikszentmihalyi (1975, 1990) beskriver ni forskjellige elementer (karakteristikker) som kan gjenfinnes i forbindelse med flytopplevelser.

Det første elementet beskrives til å være en **sammensmelting mellom handlingen og bevisstheten**. Personens oppmerksomhet er fullstendig oppslukt av aktiviteten til den grad at man kan si at selvet går i ett med oppgaven. Alle av personens relevante ferdigheter behøves for å håndtere situasjonen, så det er ingen psykisk energi til overs til å håndtere noe ut over aktiviteten.

Dette elementet beskrives til å være det sikreste tegnet på en flytopplevelse. En del av beskrivelsen av dette elementet er at man er bevisst handlingene som utføres, men ikke bevisst bevisstheten i seg selv. Man har ikke et dualistisk perspektiv på disse. Med det samme perspektivet splittes, og man starter å reflektere over handlingen blir flyten avbrutt. Derfor vil en flytopplevelse kunne være vanskelig å vedlikeholde over tid.

Det andre elementet beskrives til å være en forutsetning for å kunne oppnå den beskrevne sammensmeltingen, nemlig at aktiviteten må ha en riktig **balanse mellom utfordringer og ferdigheter** tilpasset den personen som utfører oppgaven. Aktiviteten må ikke være for lett, da vil det forventes at det oppleves kjedsomhet. Motsatt må heller ikke aktiviteten være for vanskelig, da vil det forventes en følelse av engstelse. Dersom det er en riktig blanding av nivå på utfordringer og ferdigheter er muligheten for flyt til stede. Det er verdt å merke seg at muligheten for flyt er til stede ved både lave og høye verdier på skalaen for ferdigheter. Det sentrale vil da være å tilpasse utfordringene til dette.



Figur 1 - Flytkanalen (Csikszentmihalyi 1990, s.74)

Det tredje elementet beskrives også til å være en forutsetning for at denne sammensmeltingen skal kunne skje, er en **sentring av fokus** til å gjelde bare den aktiviteten som skal utføres. Forstyrrende elementer må ryddes bort både fra omgivelsene og fra bevisstheten. Flere av

respondentene til Csikszentmihalyi formulerer dette som å rydde bort irrelevant informasjon, eller det å rydde bort fortiden og fremtiden.

Det fjerde elementet beskrives gjerne som at man **mister selvbevisstheten**. Dette beskrives som at man blir mindre bevisst seg selv ved sine kroppslige behov (for eksempel at man ikke kjenner at man har blitt sulten eller trenger søvn) mens man blir mer bevisst selvet som en del av den aktiviteten det er smeltet sammen med.

Straume og Christensen (2005) presiserer dette punktet til å gjelde tap av den objektive selvbevisstheten hvor oppmerksomheten er rettet mot oss selv (hva vi tenker og føler). Dette i motsetningen til den subjektive selvbevisstheten som dreier seg om situasjonen vi befinner oss i.

Det femte elementet dreier seg om **opplevelse av kontroll**, her kontroll over handlingene og miljøet hvor handlingene foretas. Mer presist dreier det seg om at man ikke bekymrer seg for mangel på kontroll eller muligheten for å gjøre noe feil.

Det sjette elementet beskrives til å være at aktiviteten inneholder **klare mål**. Innenfor det klart definerte bevissthetsområdet vil det til enhver tid være klart hva som er neste steg i prosessen. Det vil ikke være noe behov for å stoppe opp og reflektere over hva som vil være neste steg.

Det sjuende elementet dreier seg om at det i aktiviteten ligger innebygget **klar og entydig tilbakemelding** etter hvert som aktiviteten utføres. Dette betyr at man hele tiden vet at det man gjør er riktig.

Elementene fire til sju kan alle settes i sammenheng med at bevisstheten er begrenset til et bestemt område, og innenfor dette området ligger det en begrenset mengde av muligheter.

Det åttende elementet er at ofte kan det forekomme en **opplevelse av tidsfordreining**. Det kan være at flere timer har passert, mens dette oppleves som det bare har gått noen minutter. Det motsatte kan også være tilfelle.

Det niende elementet dreier seg om helheten i flytopplevelsen. Selve begrepet «flyt» kommer fra en metafor som ble brukt av flere informanter som beskrev opplevelsen som å flyte av sted uten å føle at man anstrenger seg. Når de foregående elementene har vært til stede har man opplevd flyt og gjennom dette fått en **autotelisk erfaring**. Ordet autotelisk er sammensatt av de greske ordene for selv (auto) og mål (telos), og betydningen her vil være at belønningen for aktiviteten ligger i aktiviteten selv. Denne erfaringen innebærer en dyp følelse av fornøyelse, og man er villig til å legge ned mye innsats for å få anledning til å komme i en situasjon der man får oppleve det samme igjen.

I forhold til oppdeling i elementer og plasseringen varierer dette, også mellom de forskjellige bøkene og artiklene Csikszentmihalyi har skrevet (noen ganger slås elementer sammen). I denne framstillingen har jeg basert på rekkefølgen i Csikszentmihalyi (1975), men oppdelingen i Csikszentmihalyi (1990). Denne oppdelingen i 9 elementer ser ut til å ha blitt en standard for senere publikasjoner om emnet.

Csikszentmihalyi (1990) angir også at ikke nødvendigvis alle elementene behøver å være til stede innenfor det som beskrives innenfor flytopplevelser.

2.1.2 Forekomst

Csikszentmihalyi (1997) skriver at det etter hvert finnes et omfattende tallmateriale omkring forekomsten av fenomenet, og grovt inndelt er det funnet at blant amerikanere opplever omtrent 20% tilstanden flere ganger om dagen, mens omtrent 15% aldri opplever den. Resten ligger et sted mellom dette. Dette ser ut til å være tall som fremkommer uavhengig av variabler som kultur og kjønn.

På midten av 1970-tallet utviklet Csikszentmihalyi ESM – Experience Sampling Method. Han arbeidet da med studier av flyt i hverdagslivet, og var misfornøyd med de verktøyene som var tilgjengelige (intervjuer og spørreskjema) for innhenting av informasjon om folks erfaringer, spesielt omkring følelser. På samme tid hadde teknologien utviklet seg, og personsøkere hadde blitt tilgjengelige. Dette gjorde det mulig å sende signaler til informanter på tilfeldige tidspunkter, hvoretter de kunne skrive ned hva de gjorde akkurat da og deres følelser omkring dette. Denne metoden muliggjorde mer tidsnære beskrivelser i forhold til de metodene som var tilgjengelige tidligere (Csikszentmihalyi 2000).

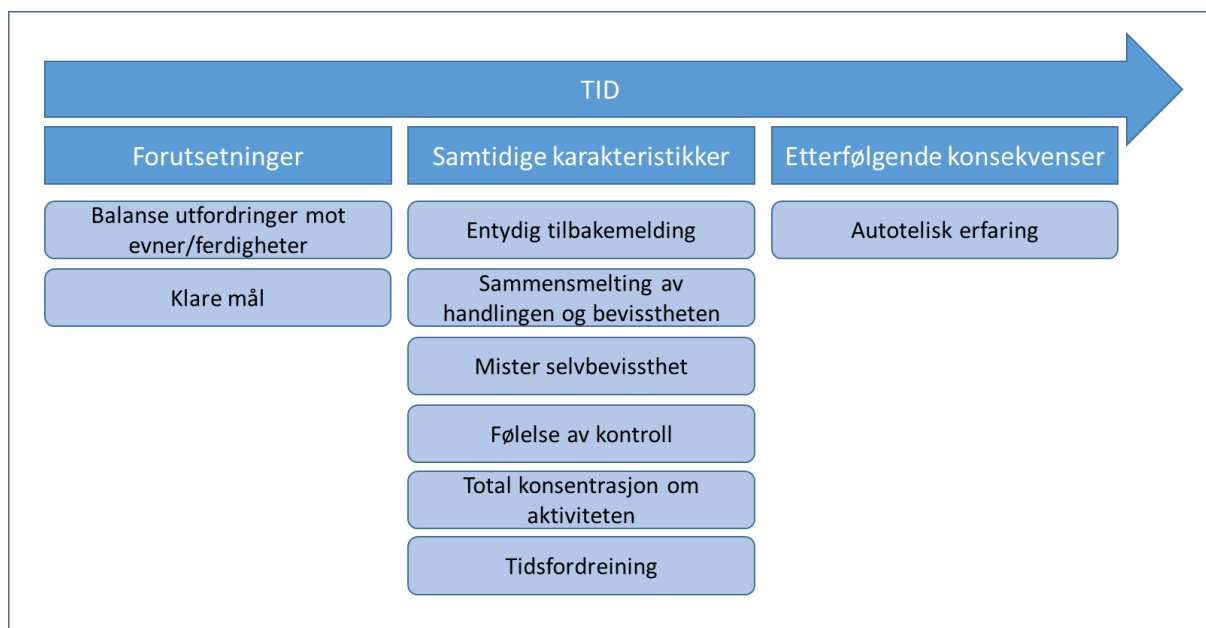
ESM ble også brukt til å undersøke hvilke aktiviteter som utføres når flyttilstander inntreffer, og resultatene viser at det ofte inntreffer når informantene utfører sine favorittaktiviteter.

Tilstanden inntreffer sjelden innenfor passive aktiviteter som avslapping og TV-titting, men overraskende ofte i arbeidssammenhenger (Csikszentmihalyi 1997).

Hos Csikszentmihalyi (1975, 1990) er det et hovedpoeng at det å oppleve flyt i aktiviteter er sterkt motiverende. Undersøkelsene hans startet med å undersøke nettopp hva det var med forskjellige aktiviteter som gjorde dem motiverende. Han hevder videre at mange av aktivitetene som opptar mye av hverdagen til de fleste, som skole og arbeid, har et stort potensiale for flytopplevelser, men at dette potensialet i stor grad ikke blir utnyttet.

2.2 Straume – modell og sammenhenger

Straume (2005) presenterer en modell for flyt hvor hun tydelig grupperer de 9 karakteristikkene for flyt som henholdsvis forutsetninger, samtidige erfaringskarakteristikker, og etterfølgende konsekvenser. Hun drøfter også karakteristikkens plassering innenfor kategoriene, og går inn på forklaringer på enkelte av karakteristikkene.



Figur 2 – Straumes modell. Etter beskrivelsen i Straume (2005)

Elementene beskrives altså som to forutsetninger for at flytopplevelser skal kunne oppstå, seks karakteristikker vi vil forvente å finne mens personene er i flyt, og en etterfølgende konsekvens av å ha vært i flyt.

Etter å ha presentert modellen går hun igjennom hvordan flytopplevelser kan ha positive effekter i forhold til en arbeidssituasjon gjennom å se på forholdet til jobbmotivasjon, jobbtilfredshet og jobbbytelse.

Straume (2005) definerer her jobbmotivasjon til å være i hvilken grad en ansatt er selvmotivert til å prestere effektivt i forhold til sine arbeidsoppgaver. Hun presenterer resultater som viser at det er en sammenheng – personer er motivert til å fortsette med flytgivende aktiviteter. Dog viser det seg at denne sammenhengen er 3 ganger sterkere i fritidsaktiviteter enn i jobbaktiviteter, men sammenhengen eksisterer også i jobbsammenheng.

Flyt vil fungere motiverende i to dimensjoner. For det første vil det være motiverende å fullføre den arbeidsoppgaven men arbeider med. For det andre vil det virke motiverende til å søke arbeidsoppgaver som kan gi den samme effekten om igjen ut fra de positive erfaringene som dette har gitt.

Straume (2005) definerer også jobbtilfredshet som de generelle følelser en medarbeider har overfor sin jobb. Hun presenterer en sammenheng mellom flytopplevelser og jobbtilfredshet ved at medarbeidere som opplever flyt er mer fornøyde, føler mer kontroll og er mindre avhengig av eksterne motivasjonsfaktorer.

Også her manifesterer effektene seg på to nivåer: For det første gjennom at flytopplevelser gir tilfredshet i seg selv og for det andre at tilfredshet mange ganger gir en generell følelse av tilfredshet.

I forhold til jobbyttelse refererer Straume (2005) til at det ikke foreligger kjent forskning på sammenhengen mellom flyt og jobbyttelse. Selv har hun avgrenset til å se på respondentenes subjektive oppfattelse av egen jobbyttelse, men argumenterer for at dette kan være et brukbart mål på ansattes evne til å utføre sine arbeidsoppgaver.

Ut fra at flyt innebærer fokusert oppmerksomhet, og at dette innebærer at all psykisk energi er rettet mot oppgaven, gir det mening at respondentene vurderer seg til å ha høy ytelse innenfor flytopplevelser – og Straumes (2005) forskning finner støtte for dette.

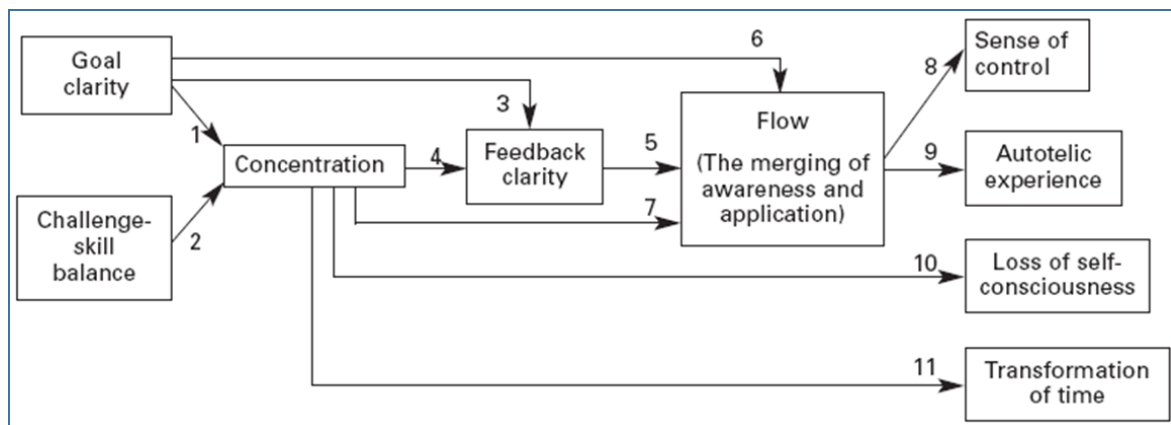
2.3 Quinn – en kausal modell

Quinn (2005) har tatt utgangspunkt i det elementet som Csikszentmihalyi (1975) beskriver som det sikreste tegnet på en flytopplevelse: sammensmeltingen mellom handlingen og bevisstheten.

Han stiller spørsmål om det er riktig at flyt er en andreordens faktor bestående av ni førsteordens faktorer i en holistisk modell (hvor helheten utgjør mer enn summen av de

enkelte faktorene) slik det presenteres for eksempel hos Csikszentmihalyi og Straume. Som alternativ til dette foreslår han flyt som en førsteordens faktor og setter denne lik den nevnte sammensmeltingen av handlingen og bevisstheten. De andre elementene vil da være noe som er forutgående for flyten eller etterfølgende konsekvenser.

Han påpeker videre at de ni elementene er av forskjellige typer, og foreslår en kausal modell som grunnlag for videre undersøkelser av flyt. Innholdet i selve elementene i denne modellen tilsvarer stort sett elementene slik de ble beskrevet av Csikszentmihalyi (1975).



Figur 3 – Quinns kausale modell (Quinn 2005, s. 617)

Den første kausaliteten her er at **målklarhet** antas å påvirke en persons **konsentrasjon** positivt (pil 1) ved at det gir retning til dennes oppmerksomhet.

Balanse mellom utfordringer og ferdigheter antas også å påvirke **konsentrasjonen** (pil 2) ut fra at det å konsentrere seg om en oppgave vil vanskeligjøres dersom den blir for kjedelig eller for vanskelig.

Når det gjelder denne balansen påpekes det at innenfor kunnskapsarbeid ikke nødvendigvis er noen fast størrelse. Kunnskapsarbeid har sjelden bare ett eneste korrekt resultat eller metode for løsning. Det vil derfor være muligheter for å tilpasse utfordringsnivået etter hvilke ferdigheter som er tilgjengelige.

Målklarheten vil påvirke **tilbakemeldingsklarheten** (pil 3) ved at målene vil fungere som rammer for forståelsen av oppgaven og et sammenligningsgrunnlag for tilbakemeldingene. Desto klarere mål, desto klarere kan tilbakemeldingene bli.

Konsentrasjonen påvirker også **tilbakemeldingsklarheten** (pil 4) ved at personen under konsentrasjon om oppgaven ved hjelp av sine ferdigheter finner momenter om hva og

hvordan oppgaven skal utføres. Forståelsen for oppgaven øker, og dermed forståelsen av hvilke tilbakemeldinger som forventes under oppgaveløsingen.

Av disse fire elementene som forutsettes å komme før flytopplevelsen i tid, beskrives tre av dem å ha direkte påvirkning på flytopplevelsen (som her er definert som sammensmeltingen mellom bevisstheten og oppgaven).

For det første vil **flytopplevelsen** øke med økt **tilbakemeldingsklarhet** (pil 5) ut fra at personen kan tolke og handle raskere ut fra klare enn uklare tilbakemeldinger, og at raske og klare tilbakemeldinger er en forutsetning for flyten.

For det andre bør økt **målklarhet** også føre til økt **flyt** (pil 6) gjennom at standarder og mål gir økt situasjonsforståelse.

For det tredje gir økt konsentrasjon økt **flyt** (pil 7) ved at konsentrasjon er nødvendig for å beholde sammensmeltingen mellom oppgaven og bevisstheten. Jo dypere konsentrasjon, jo dypere sammensmelting.

Flytopplevelsen selv vil påvirke **opplevelsen av kontroll** (pil 8) ved at hver riktig handling i forhold til aktiviteten vil øke troen på at man er i stand til å utføre aktiviteten.

Videre vil også **flytopplevelsen** påvirke den **autoteliske erfaringen** (pil 9) ved at mennesker finner fornøyelse i det som oppleves i flyten.

De to siste elementene som observeres i forbindelse med flyt, antas å bli påvirket av konsentrasjonen. Desto mer **konsentrasjon**, desto mindre plass vil det være for den objektive **selvbevisstheten** (pil 10), eller til å legge merke til hvordan **tiden** passerer (pil 11).

Quinn (2005) tester også modellen på kunnskapsarbeidere, og finner da støtte for denne modellen, men ikke for en holistisk forståelse av flyt. Resultatene hans viser også forskjeller i relasjonen mellom elementene avhengig av oppgaven som utføres.

2.4 Oppsummering

Som grunnlag for dette casestudiet hvor vi skal studere flyt i konteksten av et programvareutviklingsteam, vil de sentrale teoretiske bidragene handle om flyt. Jeg har derfor gått igjennom tilgjengelig litteratur og valgt ut tre bidrag som jeg mener gir en god oversikt over forskningen på området. Et naturlig startpunkt var Csikszentmihalyi (1975) som var

pioneren på denne forskningen. Videre har jeg tatt med et norsk bidrag av Straume (2005) som har utviklet modellen og forsket på flyt under norske forhold. Til slutt i denne delen har jeg tatt med et bidrag fra Quinn (2005), som går enda et skritt videre og har utviklet en kausal modell der de enkelte elementene settes inn i et årsaks- og virkningsforhold til hverandre.

Jeg har lagt liten vekt på å gjengi forskning som måler og tester sammenhenger. Dette ut fra at det i denne undersøkelsen vil være fenomenet i seg selv, og hvordan dette eventuelt kan opptre som en ressurs i en praktisk arbeidssituasjon.

3 Metode

I dette kapittelet vil det bli gjort rede for de valgene som er gjort i forhold til den metodiske tilnærmingen til problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Utgangspunktet for denne oppgaven var en interesse for fenomenet flyt, og om dette har et potensiale i arbeidslivet. Ut fra litteraturen om emnet synes det å være gode grunner for å kunne ta dette som utgangspunkt, da det kan vises til sammenhenger med jobbytelse, jobbtilfredshet og jobbmotivasjon.

3.1 Valg av undersøkelsesdesign

Jacobsen (2005) foreslår å starte vurderingen av undersøkelsesdesign med å ta stilling til hvor intensivt (dypt) kontra ekstensivt (bredt) opplegget bør være for å undersøke problemstillingen gjennom forskningsspørsmålene. Her vil dybden angi hvor mange nyanser vi skal undersøke, mens bredden angir hvor mange undersøkelsesenheter vi skal undersøke. Av ressurs hensyn vil det oftest være vanskelig å gå i både dybden og bredden, og dette vil gjøre det nødvendig å foreta et valg.

Et mulig utgangspunkt for et slikt valg kan være å se på antall variabler som ønskes undersøkt (ønsket dybde), og deretter gjøre et valg om antall undersøkelsesenheter ut fra dette, og tilgjengelige ressurser (mulig bredde).

Gjennom det første forskningsspørsmålet skal det først undersøkes i hvilken grad (frekvens og varighet) undersøkelsesenheter opplever flyt i sin arbeidssituasjon, og hvilken betydning de legger i disse opplevelsene. Foreløpig er det forholdsvis få variabler å forholde seg til. Men i dette forskningsspørsmålet skal det også undersøkes i hvilke situasjoner flyt oppleves, og da øker mulige variabler betydelig ut fra at det i en arbeidssituasjon kan være et forholdsvis stort antall situasjoner som er mulig å beskrive.

På samme måte vil det andre forskningsspørsmålet inneholde et stort antall mulige variabler. Her er poenget nettopp å finne frem til variabler - gjennom å finne frem til hva undersøkelsesenheter mener hemmer og fremmer muligheten for flytopplevelser i arbeidssituasjonen og eventuelle tiltak de mener kan gjøres for å tilrettelegge for slike opplevelser.

Valget ble ut fra dette gjort til å gå i dybden, på bekostning av muligheter for bredde i designet.

Innenfor et intensivt design beskriver Jacobsen (2005) videre to måter å gå i dybden på. For det første en mulighet til å studere et fenomen for å få frem så mange nyanser om dette fenomenet som mulig. Slike design vil ofte innebære å foreta undersøkelser i forskjellige kontekster, for å kunne få frem nyanserikdommen. For det andre er det mulig å fokusere på det som skal studeres i en bestemt kontekst. Her vil det sentrale være å forstå fenomenet i den konteksten som undersøkelsen gjøres i.

I forhold til fenomenet flyt, er det gjort mange studier med selve fenomenet i fokus, og undersøkelsene til Csikszentmihalyi (1975, 1990) står sentralt i denne forskningen omkring flyt.

I denne undersøkelsen vil det sentrale være å studere fenomenet i en gitt kontekst for å undersøke fenomenet flyt i konteksten av teamet AutoPay. Det som ønskes undersøkt er i hvilken grad vil fenomenet være å finne i konteksten, og hvilke faktorer ser de som kan fremme eller hemme opplevelsen av fenomenet innenfor konteksten.

I intensive undersøkelsesopplegg hvor et fenomen i en kontekst er det sentrale vil casestudier godt egnet (Jacobsen 2005). Begrepet «case» refererer til betydningen av at det er det enkelte tilfelle som undersøkes, og casestudier vil alltid være avgrenset i tid og rom.

Avgrensningen i tid i denne undersøkelsen settes til det tidsrommet undersøkelsen har blitt foretatt i, og ønsket er å finne en beskrivelse av fenomenet i konteksten slik det fremkommer i dette tidsbildet.

Når det gjelder avgrensningen i rom gjelder det å definere hva enkeltcasen defineres til å være, hva det er som undersøkes. I denne undersøkelsen er det konteksten innenfor teamet som er det sentrale, og kan defineres som undersøkelsesenheten. Likevel har jeg bevisst omtalt medarbeiderne i teamet som undersøkelsesenheter frem til nå, og vil også fortsette med det fremover. Disse medarbeiderne vil være undersøkelsesenheter på første nivå, og er også interessante i caset ut fra individuelle forskjeller. Undersøkelsesenheten på andre nivå vil være teamet, og vil fremover refereres til som teamet eller AutoPay.

Jacobsen (2005) skriver at et av områdene hvor casestudier er godt egnet, er i de tilfeller hvor vi ønsker informasjon om hva det er som er spesifikt med et sted, og det er nettopp det som er bakgrunnen for denne undersøkelsen. Det finnes som nevnt godt med forskning om

flytfenomenet generelt, men her er det ønskelig å se på flytfenomenet i den aktuelle konteksten.

Den neste distinksjonen som gjøres av Jacobsen (2005) i forhold til undersøkelsesopplegg er om undersøkelsen legger opp til å være beskrivende (deskriptiv) eller forklarende (kausal). Ut fra de valgene som er tidligere beskrevet, vil designet i denne undersøkelsen klart tilhøre den deskriptive kategorien. Et minimumskrav for kausale design er å gjennomføre undersøkelser på ulike tidspunkter, så her vil det ikke være grunnlag for å si noe om årsaks-virkningsforhold.

Undersøkelsen legger for så vidt opp til at informantene skal uttale seg om tiltak som kan gjøres for å tilrettelegge for flyt. Selv om de blir bedt om å uttale seg om ting de mener vil ha en virkning, er det likevel beskrivende. Resultatet vi kan få ut av disse uttalelsene er en beskrivelse av hva informantene mener vil føre til mer flytopplevelser.

3.2 Forberedelser

Gitt beskrivelsen om det store antallet mulige variabler i som kan fremkomme ved undersøkelser med utgangspunkt i forskningsspørsmålene, ville det vært en vanskelig oppgave å kategorisere før undersøkelsen startet. Ut fra dette ble en det valgt en kvalitativ tilnærming til forskningsspørsmålene i undersøkelsen.

Som datainnsamlingsmetode ble det valgt individuelle intervjuer. Det ble utarbeidet en intervjuguide, men lagt opp til stor åpenhet i intervjuene. Den mest strukturerte delen var spørsmålene om å beskrive hyppighet og varighet på flytopplevelser de hadde hatt. Ut over dette ble de spurt om å beskrive situasjoner med flytopplevelser, og hva de trodde kunne gjøres for tilrettelegging for flyt helt åpent.

Litt spesielt for disse intervjuene var at det som innledning til disse intervjuene ble lagt opp til en gjennomgang av begrepet flyt og elementene som finnes i sammenheng med flytopplevelser. Dette ble gjort ut fra at det ikke var forventet at begrepene og teorien var kjent.

Før gjennomføring av intervjuene ble det sendt meldeskjema til NSD – Norsk senter for forskningsdata, hvorefter jeg mottok tilbakemelding med godkjenning.

Tidlig i fasen med analysearbeid ble det også klart at jeg hadde fått inn lite informasjon om informantenes vurdering av betydningen av flytopplevelser i arbeidssituasjonen. Det ble derfor utarbeidet en ny intervjuguide som forberedelse til en runde nummer to med intervjuer.

3.3 Utvalg og gjennomføring

Ut fra at caset som skulle studeres har 17 mulige informanter, ble det ut fra praktiske hensyn valgt å spørre alle medlemmene i den arbeidsgruppen jeg er leder for om å delta i undersøkelsen. På det tidspunktet hadde gruppen sju medlemmer foruten meg, hvorav fem programmerere og to analytikere. Alle medlemmene ble forespurt om å delta, og alle takket ja til dette.

Den første runden med intervjuer ble foretatt i januar/ februar 2017 mens den andre runden ble gjennomført noen uker senere. Første runde med intervjuer ble gjennomført innenfor 45-90 minutters varighet, mens intervjuene i andre runde gjerne tok 10-15 minutter. Intervjuene ble gjennomført ved at de informantene som arbeider på samme sted som meg ble intervjuet på et møterom mens opptak ble gjort med lydopptaker. For informantene med annet arbeidssted ble intervjuene gjennomført gjennom bruk av programmet Lync (lyd og videooverføring), og opptak ble gjort i dette programmet. Etter gjennomføring ble alle intervjuene transkribert i sin helhet og sendt til informantene for godkjenning. Intervjuene ble også anonymisert som en del av transkriberingen. Ingen av informantene hadde kommentarer til den skriftlige versjonen. Etter dette ble alle opptakene slettet.

3.4 Analyse

Etter transkriberingen satt jeg igjen med i underkant av 100 A4-sider med tekst som skulle analyseres. Jeg startet med flere gangers gjennomlesing av hvert enkelt intervju, mens jeg markerte i teksten og noterte om innholdet. Etter hvert hadde jeg fått gruppert tekstene så brukbart at de kunne plasseres innenfor kategorier. Jeg formulerte så kategoriene som overskrifter til et resultatkapittel, og plasserte sitatene under disse overskriftene. Videre arbeidet jeg med å oppsummere meningsinnholdet fra sitatene under disse kategoriene, mens jeg sjekket helheten mot intervjuene. Resultatet av dette arbeidet er presentert i resultatkapittelet i denne oppgaven.

Etter at resultatkapittelet i stor grad hadde fått sin form og innhold, startet arbeidet med å analysere funnene ved hjelp av teori. På dette tidspunktet var teoribidragene til Csikszentmihalyi (1975, 1990) og Straume (2005) på plass, da disse hadde vært grunnlaget

for presentasjonen til informantene. Videre litteratursøk ble foretatt, og jeg bestemte meg for å ta med Quinn (2005), og la hans kausale modell bli sentral i analysen. Det at flytbegrepet kunne defineres til å være selve sammensmeltingen mellom bevisstheten og oppgaven, og ikke var bare en av flere elementer ga også mulighet til å sortere flere av elementene i tid. Dermed var det mulig å se på de fire elementene som forklares til å ligge før selve flytopplevelsen i tid som påvirkningsmuligheter i forhold til flytopplevelser. Ut fra dette analyserte jeg funnene fra resultatkapittelet.

På ett punkt var det også nødvendig å finne frem til mer teori for å forklare funnene. At avbrytelser og forstyrrelser kunne avbryte flyt kunne forklares ut fra Quinns (2005) modell. Men hvorfor var det ikke så enkelt å finne tilbake til flyten etter at avbrytelsen var ferdig? Etter en ny litteraturgjennomgang hadde jeg funnet frem til Altmann og Traftons (2002) målaktiveringsmodell som jeg mener har stor forklaringsverdi i denne sammenhengen.

Sentralt i analysekapittelet står derfor forklaring på funnene gjennom den kausale modellen til Quinn (2005) med de fire elementene som kommer før selve flytopplevelsen i tid.

Analysekapittelet består derfor av et delkapittel for hver av disse elementene hvor også informantenes forslag til tilrettelegging for flyt ble knyttet inn.

3.5 Reliabilitet

Thagaard (2009) skriver at et forskningsarbeids reliabilitet handler om forskningens pålitelighet. Hun formulerer videre at et godt kontrollspørsmål for reliabiliteten er hvorvidt en annen forsker ville fått de samme resultatene ved bruk av de samme metodene.

Det første som bør undersøkes i den forbindelse er den tilknytningen jeg har til informantene gjennom å være deres nærmeste leder i det daglige arbeidet. Har det at det er jeg som har utført undersøkelsen kunne hatt noen innvirkning på svarene som informantene har gitt i undersøkelsen?

Jacobsen (2005) foreslår å se på informantenes vilje til å gi riktig informasjon, om de har noen interesser av å gi en feilaktig informasjon. Denne undersøkelsen handler om undersøkelse av og tilrettelegging for flyt, som i utgangspunktet er gode opplevelser, og det kan vanskelig argumenteres for at det skulle foreligge noen motiver for informantene til å bevege seg langt utenfor sannheten.

Thagaard (2009) trekker fram muligheten for at en informant trekker fram problematiske sider for å understreke en vanskelig situasjon overfor forskeren. I denne undersøkelsen fikk informantene åpne spørsmål, og det er en mulighet at ting som er vanskelig i hverdagen blir overkommunisert, uansett hva rammene for undersøkelsen er. Dette er en mulighet, men da undersøkelsen i liten grad handler om kvantifisering, men snarere om å få frem momenter, vil dette i liten grad ha påvirket undersøkelsen.

3.6 Validitet

Thagaard (2009) knytter en undersøkelses validitet (gyldighet) til tolkningen av dataene i en undersøkelse. Spørsmålet er hvorvidt resultatene i undersøkelsen gjenspeiler den virkeligheten som har blitt studert. Det kan skilles mellom intern validitet – som går på årsakssammenhenger innenfor den aktuelle undersøkelsen, og ekstern validitet – som går på studiens overførbarhet.

Innenfor intern validitet den første tydelige utfordringen min nærhet til konteksten som studeres. Det at jeg har kjennskap til denne konteksten kan være en styrke i og med at det kan gjøre det lettere å forså informantenes situasjon. På den annen side kan det være at dette gjør det vanskelig for meg å få tak i nyanser som ikke passer med min egen forståelse av konteksten.

Gjennom undersøkelsen var jeg hele tiden bevisst på å ha en så åpen tilnærming som mulig som utgangspunkt. Informantene ble bedt om å angi situasjoner, faktorer og forslag til tiltak uten at jeg som intervjuer kom med noen forslag eller kommenterte svar (ut over forespørsel om å utdype nærmere). Transkriberingen av intervjuene ble gjort ordrett for hvert enkelt intervju, og jeg la stor vekt på at kategoriseringen ikke innebar noen utelatelser. Resultatene som kom frem er også av forholdsvis konkret karakter.

Et annet poeng er at informantene fikk en beskrivelse av et fenomen, og teori rundt dette fenomenet som innledning til intervjuene. Det er en klar mulighet for at for mye kan tolkes inn i den forelagte utgangspunktet. Ut fra at begrepsapparatet ikke var forventet å være kjent for alle fant jeg likevel at dette var et nødvendig utgangspunkt. På den annen side er fenomenet ganske presist beskrevet av Csikszentmihalyi (1975, 1990), og disse beskrivelsene var det jeg tok utgangspunkt i ved presentasjonen.

Generelt er ikke ekstern validitet styrken til kvalitative metoder, vi forventer ikke å kunne generalisere ut fra dataene. Hvis vi forsøker dette som et tankeeksperiment på denne

undersøkelsen, vil første generaliseringsnivå være fra arbeidsgruppen til teamet. Dette vil sannsynligvis ikke føre helt galt av sted, da informantene i undersøkelsen bare er et utvalg fra teamet. Alle medlemmene i teamet befinner seg innenfor samme fysiske miljø, har de samme typer arbeidsoppgaver, jobber med samme produkt og har forholdsvis lik bakgrunn.

Imidlertid vil det bli vanskelig allerede ved et forsøk på å overføre funnene til et annet programvareutviklingsteam i Visma. Der AutoPay utvikler bankløsninger med store økonomiske konsekvenser ved feil og forventninger om umiddelbar reaksjon dersom feil oppstår, kan det være andre team som utvikler løsninger som ikke skal brukes av kunder før om flere år. Der avbrytelser vil være et utpreget problem for flytopplevelser i AutoPay, er det kanskje ikke-eksisterende i andre team.

Som nevnt er et av målene for denne oppgaven å se på om flyt har et potensiale innenfor arbeidslivet, og mer spesifikt som et grunnlag innenfor evidensbasert ledelse. Hvis det var ønskelig å overføre noe fra denne undersøkelsen til andre kontekster, ville nok beste løsning være å gjennomføre en tilsvarende undersøkelse også i den andre konteksten.

3.7 Etske betraktninger

Et viktig grunnprinsipp innenfor forskning er at deltakelse i forskningsprosjekter er at dette ikke skal kunne være til skade for informantene (Thagaard 2009). Ut fra at det er et positivt fenomen som skal undersøkes, har jeg vurdert skadepotensialet til å være lite.

Jacobsen (2005) beskriver forskningsetikken i Norge i dag til å være basert på tre grunnleggende krav: informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt.

Kravet til riktig presentasjon av data forutsettes ivaretatt ved at intervjuene ble transkribert i sin helhet og sendt til informantene for godkjenning.

I forhold til kravet på privatliv står det sentralt at utenforstående ikke skal kunne identifisere den enkelte informanten i et datamateriale. Dette er hensyntatt ved at anonymiseringen ble foretatt så snart som mulig, og alle medium hvor informantene kunne identifiseres ble slettet.

For å oppnå informert samtykke ble informantene informert om undersøkelsens hensikt samtidig med at de ble forespurt om å delta. Samtidig ble de informert om at deltakelsen var helt frivillig, og at det ville være mulig å trekke seg fra hele undersøkelsen når som helst i prosessen. Dette ble også gjentatt i begynnelsen av hvert av de to intervjuene. Ingen av

informantene bemerket på noe tidspunkt noe negativt om deltakelsen og de fleste gav tilbakemelding om at det var et spennende tema å utforske.

Mot slutten av oppgaveskrivingen tok jeg først kontakt med teamlederen i AutoPay for å forsikre meg om at det ikke var problematisk at teamet navngis i en offentlig tilgjengelig masteroppgave. Han hadde ingen innsigelser mot dette.

Etter godkjenningen fra teamlederen tok jeg også kontakt med hver enkelt av informantene og forklarte at masteroppgaven vil være offentlig tilgjengelig, men at alle informantene ville være anonymisert i framstillingen. Ingen hadde noen motforestillinger mot dette.

3.8 Oppsummering av metodekapittelet

Med utgangspunkt i problemstillingen og forskningsspørsmålene har jeg argumentert for det undersøkelsesdesignet som er valgt i denne oppgaven. Forskningsspørsmålene er formulert med et ønske om å identifisere situasjoner hvor flyt oppleves, og variabler som påvirker muligheten til å oppleve flyt. Dette gir en stor mengde potensielle variabler som skulle tilsi at dybde må prioriteres på bekostning av bredde ut fra ressurshensyn.

Videre har jeg beskrevet at interessen ligger innenfor det å beskrive fenomenet flyt i en gitt kontekst, og at case-studier er en anbefalt tilnærming i slike sammenhenger. Caset som studeres er altså en beskrivelse av AutoPay-teamet i forhold til flytfenomenet på det tidspunktet undersøkelsen ble gjennomført.

Individuelle intervjuer ble valgt som datainnsamlingsmetode, med en forholdsvis åpen tilnærming til innholdet. Utvalget av informanter ble bestemt til å være alle som jobber i den arbeidsgruppen jeg er leder for, og intervjuene ble gjennomført. Analysen av det innsamlede materialet ble startet med kategorisering og oppsummering av innholdet under hver kategori. Videre ble resultatene analysert ved hjelp av teori som allerede var på plass før intervjuene, samt mot teori som ble innhentet i denne fasen.

Til slutt i dette kapittelet har jeg knyttet noen kommentarer til undersøkelsens reliabilitet og validitet og noen etiske betraktninger.

4 Resultater

I dette kapittelet vil resultatene fra intervjuene bli presentert, og jeg har valgt å strukturere fremstillingen med et delkapittel for hvert av de to forskningsspørsmålene.

4.1 Erfaring med flytopplevelser

Formålet med det første forskningsspørsmålet var å undersøke informantenes erfaringer med fenomenet flyt. Var det noe de i det hele tatt hadde opplevd? Kunne de si noe om hyppighet, varighet og situasjoner der fenomenet hadde oppstått? Og kunne de si noe om betydningen av slike erfaringer?

4.1.1 Har informantene opplevd flyt?

I innledningen på intervjuene ble informantene presentert for en gjennomgang av teori og modeller omkring flyt tilsvarende presentasjonen i innledningen og avsnittene om Csikszentmihalyi (1975, 1990, 1997, 2000) og Straume (2005) fra teorikapittelet i denne oppgaven.

Det første spørsmålet som ble stilt til informantene var om de kunne kjenne seg igjen i beskrivelsen som var gitt av flytfenomenet, og om det var noe de hadde opplevd i sin arbeidssituasjon.

Samtlige kunne bekrefte at de kjente igjen fenomenet ut fra den beskrivelsen de ble presentert for, og at de hadde opplevd det i sin nåværende jobb. Selve begrepet, teorien og modellene var imidlertid ukjent for de fleste av dem. I tillegg kunne også samtlige bekrefte at disse flytopplevelsene kunne karakteriseres som svært positive. Disse sitatene fra informant A, D og G illustrerer dette:

A: «Dette (flytopplevelser – min anmerkning) er noe man kjenner seg igjen i. Og det er jo så klart de opplevelsene her som kanskje gjør at man har lyst til å holde på med dette.»

D: «Det skjer hver dag. I motsatt fall mener jeg at dagen som har gått har vært verdiløs.»

G: «Etterpå føler jeg at jeg har gjort mye og godt arbeid. Jeg føler meg veldig bra.»

Som oppfølging av dette ble det også spurt om de hadde opplevd fenomenet flyt i forbindelse med fritidsaktiviteter. Samtlige informanter kunne da bekrefte at de hadde slike erfaringer. En rekke forskjellige aktiviteter ble nevnt: musikk, håndarbeid, bøker, matlaging, videospill, fjellturer m.fl. Disse sitatene er et utvalg om flyt under fritidsaktiviteter:

D: *«Ja, jeg kan identifisere meg med det – for jeg opplever det jo privat. Ikke minst når jeg spiller musikk.»*

G: *«Når kona mi ikke er hjemme, hender det ganske mange ganger. Vanligvis med videospill.»*

E: *«Det kan forekomme når jeg lager mat selv om jeg ikke er en god kokk, Jeg liker å eksperimentere. Jeg er ikke superbekymret for resultatet – og jeg nyter prosessen.»*

Oppsummert har altså alle informantene hatt flytopplevelser både i sin nåværende arbeidssituasjon og på fritiden, og opplevelsene karakteriseres som svært positive.

4.1.2 Hyppighet

Alle informantene kunne altså bekrefte at de faktisk hadde opplevd flyt i sin nåværende stilling, men det var stor variasjon i hvor ofte de hadde hatt opplevelsen. Her har jeg foretatt en enkel kategorisering med tre kategorier: «Daglig / flere ganger i uken», «potensielt daglig, men i praksis sjeldnere» og «sjelden».

Den første kategorien som naturlig fremkom var de som opplevde fenomenet flyt «daglig / flere ganger i uken», og tre av informantene kunne plasseres der. Informant F kan være representant for denne gruppen:

F: *«Det (flytopplevelser – min anmerkning) vil jeg si at jeg har daglig. Fordi vi har jo rikelig anledning til å sitte og jobbe på egen hånd – og å grave oss ned i ting.»*

Den neste kategorien har jeg gitt benevnelsen «potensielt daglig, men i praksis sjeldnere». De to informantene som er plassert her forteller at de i perioder har opplevd daglig flyt, men at det også har vært lange perioder uten at det i det hele tatt har forekommet. Informant A sier:

A: *«Det varierer veldig. Jeg må si at enkelte perioder så føler jeg at det er mye avbrudd og lite flyt – mens i andre perioder så går det utrolig greit.»*

Den siste kategorien i forhold til hyppighet av flytopplevelser har fått benevnelsen «sjelden». Her har jeg plassert to av informantene hvor flyt kun har forekommet som enkelthendelser, opp til noen få ganger i året:

E: *«Jeg gjenkjenner dette fenomenet, men jeg erfarer det ikke så ofte.»*

Oppsummert om hyppigheten av flytopplevelser i jobbsituasjonen har vi altså tre informanter som opplever flyt «daglig/flere ganger i uken». To informanter er kategorisert til å kunne oppleve flyt «daglig, men i praksis sjeldnere», mens de to siste informantene opplever flyt «sjelden».

4.1.3 Varighet

I intervjuene ble informantene spurt om det var mulig å si noe om varigheten av de flytopplevelsene de hadde hatt i arbeidssituasjonen. Informant F formulerte seg slik:

F: *«Hvor lang tid det kan vare? Det kommer jo alt an på om du får sitte i fred mens du er i flyten eller ikke. Det kan jo vare en time eller to.»*

De fleste informantene hadde lignende formuleringer: at flyt i arbeidssituasjonen i praksis kan oppleves i en til to timer, og at flyten avsluttes ved noen form for avbrytelse – snarere enn ved at aktiviteten er fullført.

Informant G, som tilhører kategorien som opplever flyt i arbeidssituasjonen «sjelden», skilte seg merkbart ut her:

G: *«Flyten varer til jeg er ferdig med oppgaven, eller til jeg når en konklusjon innenfor oppgaven.»*

Denne responsen er mer i samsvar med det informantene rapporterer om varigheten på deres flytopplevelser på fritiden. Der er beskrivelsene preget av at flytopplevelsene varer til de har en naturlig avslutning. Disse sitatene fra informantene B og D illustrerer dette:

B: *«Når jeg sitter og leser en bok (hjemme – min anmerkning) – ja plutselig blir jeg ferdig med boken, ellers så er det langt over sengetid. Dette er gode stunder, ja.»*

D: *«Det som ikke er så bra på jobb – er at flytopplevelsene er mye kortere (enn hjemme – min anmerkning). De periodene er kortere. Det er sjelden jeg har en flytopplevelse som varer mer enn en time på jobb tror jeg.»*

Oppsummert om varigheten på flytopplevelser i jobbsituasjonen ser flytopplevelser for de fleste til å ligge i området 1-2 timer, og flytopplevelsene her avsluttes ofte på grunn av en eller annen form for avbrytelse. Flytopplevelser på fritiden har som regel lengre varighet da de får fullføres uten avbrudd.

4.1.4 Situasjoner der fenomenet oppleves

Her skal det gis en gjennomgang av hva informantene fortalte om det typiske ved situasjoner der de hadde opplevd flyt.

4.1.4.1 Fravær av avbrytelser

Når informantene ble bedt om å beskrive situasjoner hvor de har opplevd flyt i arbeidssituasjonen, kom de fleste tidlig inn på at det da hadde vært et fravær av avbrytelser. Flere av informantene kom inn på dette allerede på spørsmålet om de noen gang hadde opplevd flyt på jobben. Informant E og F og formulert seg slik:

E: *«Jeg erfarer det når jeg for eksempel leser en god bok (hjemme – min anmerkning). På jobben føler jeg at det er veldig mange avbrytelser. Så tar det en del tid før jeg husker hva jeg holdt på med – og da blir ikke tilfredsstillelsen så stor.»*

F: *«Ja, det er det absolutt. Men vi har jo en jobbsituasjon hos oss hvor vi har digitale medier som hele tiden forstyrrer oss.»*

For alle informantene (med unntak av informant G) var avbrytelser et stadig tilbakevendende tema. Det at informantene poengterer fravær av avbrytelser som en situasjonsvariabel som i sterk grad påvirker muligheten for flytopplevelser i arbeidssituasjonen kan tolkes til at avbrytelser ser ut til å være regelen snarere enn unntaket.

4.1.4.2 Arbeidsoppgavenes innhold

Rundt halvparten av informantene la vekt på at det er enkelte av områdene det jobbes innenfor som de liker bedre eller synes er mer interessante enn andre, eventuelt som de har spesialkompetanse på, og som dermed lettere gir grunnlag for flytopplevelser. Disse sitatene fra informantene A, C, D og E illustrerer dette:

A: «Vi har jo alle våre ting som vi synes er ekstra interessante, eller som vi føler at vi lykkes med da, eller at vi føler at passer godt for vår del. Og har du en problemstilling som må løses som er innenfor det fagfeltet så er det jo lettere så klart, enn om det er noe du sliter med eller ikke forstår.»

C: «Det er ikke obligatorisk å like oppgaven dersom du er fokusert. Men, i de fleste tilfeller er det lettere å være fokusert når du gjør noe du liker.»

D: «Hvilken oppgave jeg jobber med, det kan være alt mulig rart. Men når oppgaven er uklar, og når den går utenfor kompetanseområdet mitt – så tror jeg ikke at jeg kan huske en eneste gang at jeg har hatt noe flyt.»

E: «Det var mye mer av det i den andre jobben jeg hadde. (..) Jeg tror det har mye å gjøre med flyt – å få jobbe med noe du vet du har lyst til å arbeide med.»

Flere modifierer dette punktet med at det ikke er nødvendig med bare slike oppgaver, men at det i det minste bør være noe av dette innenfor en periode. Dette ble presist formulert av informant D:

D: «Motivasjonsmessig hjelper det å få noen oppgaver i det minste, som ligger innenfor området mitt. Ting som jeg liker å jobbe med.»

4.1.4.3 Kunnskapsmessig grunnlag

Tre av informantene legger særlig vekt på at det er en forutsetning at det kunnskapsmessige grunnlaget må være til stede for å kunne oppnå flyt i jobbsammenhenger. Informantene B og D formulerte det slik:

B: «Jeg må ha tid til å sette meg inn i oppgaven, og i alle fall hvis det er noe som tar tid – så må jeg ha oversikten over det som skal gjøres og hvordan jeg skal angripe det.»

D: «Denne beskrivelsen er veldig dekkende: Det at jeg har et mål, og at jeg kan og vet nok til å få noe progresjon.»

Særlig interessant var det at informant E, som tilhører kategorien som opplevde flyt «sjelden», klart kunne fortelle om flytopplevelser der oppgaven lå nært noe som denne hadde arbeidet med tidligere:

E: «Jeg tror den andre og tredje gangen jeg implementerte en bank (større arbeidsoppgave som går ut på å skrive programvare for å kommunisere med en bestemt bank – min anmerkning) opplevde jeg flyt. Det var ikke helt identisk med den første gangen, så det kunne bli kjedelig – men jeg visste stedene hvor ting skulle gjøres. Og viktigst: jeg hadde et bilde av hva som trengte å gjøres.»

Informant D hadde en beskrivende historie å fortelle om at denne hadde hatt en flytopplevelse samme dag som intervjuet fant sted etter å ha strevd med det kunnskapsmessige grunnlaget for oppgaven i flere dager tidligere:

D: «Den oppgaven jeg sitter med nå, den ligger helt på utsiden av kompetanseområdet mitt. Så jeg har lett og strevd fælt og synes ikke jeg har gjort noen god jobb. (...) Men akkurat i dag kom jeg i flytsonen på den oppgaven der, etter å ha jobbet med den i flere dager. (...) Så jeg trenger vel kanskje å kunne komme inn i oppgaven slik at jeg skjønner hva det handler om og skjønner hva jeg skal gjøre for noe.»

4.1.4.4 Press

To av informantene skilte seg ut ved å fokusere på at de kom i flyt dersom det var en sterk grad av press til stede. Begge nevnte at dette presset kunne bestå av tidspress, viktighetsgrad og vanskelighetsgrad, helst alle tre. Informant G, som tilhører kategorien som opplever flyt «sjelden», fortalte følgende:

G: «Det har skjedd når noen, f.eks. teamlederen har bedt meg gjort noe som haster. Når det er en virkelig utfordrende oppgave og det er behov for min ekspertise, og den er nødvendig innenfor veldig kort tid. Da kommer jeg i flyt automatisk. Det er som et adrenalinrush, og jeg legger hele meg selv inn i det. (...) Og følelsen etterpå er veldig god. Uten tvil»

Informant C, som opplever flyt daglig, formulerte seg slik:

C: «Press hjelper - i det minste for meg. Når vi har saker med stort press kommer flyten lett. Da er jeg superfokusert. Jeg kan være fokusert fra morgenen til klokka er to.»

Det var også en av informantene som opplevde det motsatt, at tidspress var et særlig problem i arbeidssituasjonen:

E: «Jeg føler at jeg konstant ligger etter skjema. Jeg føler dette tidspresset, og jeg gjør ofte bare minimum av det som ligger i arbeidsoppgaven for ellers blir jeg aldri ferdig, og da får jeg aldri tilfredsstillelsen av at noe faktisk er utført. (...) Det er faktisk tilfeller hvor jeg vet at jeg ikke utførte oppgaven helt korrekt, selv om det virket. (...) Jeg tror jeg av natur er forholdsvis stresset som person, og dette tar bort gleden, til og med fra oppgavene jeg klarer å utføre.»

Oppsummert kan vi si at det de fleste av informantene la vekt på fraværet av avbrytelser i sin beskrivelse av flytsituasjoner i jobbsammenheng. Videre var det et en del som la vekt på at flyt ofte kunne oppnås ved arbeid innenfor spesialområder, og noen la vekt på at det måtte finnes et kunnskapsmessig grunnlag for å kunne forvente flyt. Litt spesielt var det at to av informantene ofte opplevde fenomenet der de opplevde press.

4.1.5 Betydningen av flytopplevelser i arbeidssituasjonen

Informantene ble også bedt om å vurdere betydningen av flytopplevelser på jobben. Spørsmålet ble først stilt åpent, deretter ble de bedt om å vurdere konkret betydningen for jobbtilfredshet, jobbmotivasjon og jobbytelse.

Da spørsmålet ble stilt åpent fokuserte flere av informantene på at kvaliteten på arbeidet som blir utført når man er i flyt er høy, og to av informantene formulerte seg slik.

C: «Det (flyt – min anmerkning) gir mye verdi når det kommer til kvaliteten på arbeidet ditt - fordi du er fokusert bare på dette, og du har full bevissthet om hva du gjør. Med dette mener jeg at du er mye mer oppmerksom på detaljer.»

E: «Det bør være et mål at alle i det minste noen ganger får erfare flyt. Det er ikke umulig at arbeidet som utføres får god kvalitet uten, men det er mindre sannsynlig.»

Ut fra at punktet om kvalitet ble nevnt som et punkt hos den første informanten i andre intervjurunde, ble det tatt med som et oppfølgingspunkt også til de andre informantene. Alle svarte bekreftende bekreftende på at de mente at flytopplevelser hadde sammenheng med kvalitet på eget arbeid, og en av informantene utdypet slik:

A: «Ja, det er uten tvil en sammenheng med kvaliteten. Det å få fullføre en tanke og å få gjøre ferdig det du tenkte i starten gir kvalitet. I motsetning til når du får et avbrudd, og så skal du ta opp tråden. Da faller ting bort.»

På det direkte spørsmålet om det ville ha noe å si for deres egen opplevelse av jobbtilfredshet, svarte alle bekreftende, og noen utdypet dette litt. Informantene D og F formulerte seg slik:

D: *«Jeg ser en stor, stor, positiv virkning. Det å jobbe i flytsonen er veldig tilfredsstillende. Ikke minst fordi at du faktisk får gjort ting som krever en dyp innsats.»*

F: *«Om det har betydning for jobbtilfredshet for meg personlig? Ja, selvfølgelig. Det er jo en veldig fin og god situasjon å være i når du er i flyt. For da er du veldig konsentrert om, og har det artig med det du holder på med. Og får til det du holder på med.»*

De fleste gav imidlertid korte svar på sammenhengen med jobbtilfredshet, og det var vanskelig å få dem til å utdype noe nærmere. Disse sitatene fra informant A og B kan representere disse:

A: *«Det er klart at det er morsommere å gå på jobb når det skli. Det er klart det.»*

B: *«Ja, det gir jo en god følelse når man har gjort en god jobb.»*

Deretter ble det spurt om de hadde noe rundt hva det å oppleve flyt kunne bety for jobbmotivasjon. Også her hadde de fleste korte, bekreftende svar om at det var en sammenheng – med unntak av informantene C og D som utdypet litt mer.

C: *«Ja, disse opplevelsene er veldig motiverende. Og motsatt – det å ikke ha flytopplevelser er også demotiverende. Da føler jeg at dagen har vært bortkastet.»*

D: *«Ja - det blir mer motiverende. Fordi det å jobbe i flytsonen, det er en veldig god opplevelse. Det gir en opplevelse av mestring. Og det å gjøre ting som du mestrer, det er veldig mye mer motiverende enn å sitte og streve med ting. Pluss det at du får unna ting. Det er veldig tilfredsstillende og motiverende.»*

Til slutt ble det undersøkt om de hadde noen mening om flytopplevelser etter deres mening hadde noen sammenheng med jobbbytte. Igjen svarte alle bekreftende, og her var det også en del utfyllende betraktninger. Disse sitatene oppsummerer poengene som ble nevnt:

A: «Det er klart man får gjort mer når man får sitte konsentrert og gjøre seg ferdig. Særlig det å gjøre seg ferdig, så man slipper å restarte prosessen vil være effektivt.»

B: «Det er klart det er effektivt. Desto bedre flyten er, desto bedre blir alt. Man får gjort mer, man får brukt tiden mer konsentrert. Så alt blir positivt egentlig.»

C: «Ja, jeg tror jeg leverer bedre, og mer, når jeg opplever flyt. For meg indikerer flyt at jeg arbeider godt og effektivt. Jeg har fokus og arbeidet driver fremover.»

Under spørsmålet om betydningen av flyt var det en av informantene som kom inn på at det også finnes muligheter for å gå seg litt vill i forhold til oppgaven som skal løses også når man er i en flytsituasjon.

D: «Jeg tror at flytsonen er veldig viktig for å få til slike tunge oppgaver. Men det går an å være i flytsonen og henge seg opp i detaljer. Da tror jeg det er viktig å være bevisst på rammene for oppgaven, slik at man ikke roter seg bort i noen irrganger.»

I forhold til betydningen av flyt i arbeidssituasjonen forteller altså informantene at de ser en sammenheng i at flytopplevelser gir grunnlag for høyere jobbytelse, jobbtidfredshet og jobbmotivasjon. De svarer i stor grad bekreftende, uten å utdype i særlig grad, og flere oppfattet dette som selvfølgeligheter. Sammenheng mellom flyt og kvalitet på arbeidet ble poengtert uoppfordret av to av informantene, og de øvrige sa seg enige på direkte spørsmål. En av informantene kom med et poeng om at det går an å være i flyt uten å være effektiv i forhold til oppgaveutførelse også.

4.2 Hva hemmer og fremmer flytopplevelser? Tilrettelegging.

Med det andre forskningsspørsmålet var poenget å prøve å identifisere faktorer som hemmer og fremmer flytopplevelser i arbeidssituasjonen. Videre var det også interessant å finne ut om informantene hadde noen forslag til hva som eventuelt kan gjøres for å tilrettelegge for flytopplevelser i arbeidsmiljøet. Under punktet for tilrettelegging ble det først spurt generelt, deretter spesifikt om det var noe som kunne gjøres av henholdsvis ledelsen og av dem selv – og om det var noe som de kunne gjøre for andre.

Her har jeg valgt å gjøre fremstillingen av informantenes svar tematisk, som alternativ til å referere hva informantene fortalte under hvert punkt. Bakgrunnen for dette er at de enkelte temaene gjerne fremkommer under flere av disse punktene.

4.2.1 Forstyrrelser

De to første faktorene vi skal se på er «forstyrrelser» og «avbrytelser». Begrepene ble i noen grad benyttet om hverandre av informantene, og jeg velger derfor å definere distinksjonen mellom dem til å være at en «avbrytelse» er målrettet mot arbeidstakeren, mens en «forstyrrelse» ikke er det. For eksempel vil et spørsmål fra en kollega på nabokontorplassen være en «avbrytelse», mens at noen kolleger har en høylytt samtale like ved være en «forstyrrelse».

Det eneste momentet som trekkes frem som kan defineres som «forstyrrelser», har sin bakgrunn i at informantene har sine arbeidsplasser i åpne landskap. Fire av informantene - de norske – hadde inntil for tre år siden cellekontorer.

Det er spesielt 2 av informantene som plages av støy i kontorlandskapet, og har vanskeligheter med å holde fokus på grunn av dette. Informant B og C formulerte seg slik:

B: «Jeg har oppdaget at jeg blir alvorlig lett distraheret av lyder rundt meg. Så derfor brukte jeg en periode hørelurene og hørte på musikk, men så ble jeg litt sliten i ørestolene så det er ikke noe ideelt det heller.»

C: «Jeg tror at bråket rundt meg kan distrahere meg ut av flyten. (..) Det åpne kontorlandskapet vi har i dag tror jeg lager mange forstyrrelser, og jeg finner det mye lettere å arbeide etter at alle rundt meg har gått hjem.»

Forstyrrelser ble sterkt poengtert av disse to informantene på spørsmålet om de kunne identifisere faktorer som fungerte hemmende i forhold til flytopplevelser. De samme mente også at forstyrrelser som et problem burde kunne være noe ledelsen kunne bidra med å få fjernet for å tilrettelegge for flytopplevelser i arbeidssituasjonen.

Et interessant funn som fremkom i forbindelse med forstyrrelser, var at alle informantene ble spurt om de hadde noen tanker om hvorvidt det å arbeide på cellekontorer kunne bidra til konsentrasjon og flyt. Her var responsen delt helt nøyaktig etter om de hadde hatt cellekontor tidligere. Alle som hadde erfaring fra cellekontor mente at dette ville gi et godt bidrag, mens de som alltid hadde arbeidet i kontorlandskap ikke trodde dette ville gi noe bidrag. Til og med

en av informantene som rapporterte at støy i kontorlandskapet var en stor hindring for flytopplevelser, hadde ikke noen tro på dette.

4.2.2 Avbrytelser

Når det gjelder «avbrytelser» kommer også to av informantene inn på åpne landskap, og mener at avbrytelser skjer lett i åpne landskap:

C: «Når det kommer til åpne kontorlandskap, miljøet, tror jeg at i begynnelsen var hele ideen om åpne landskap positiv: Å få folk til å arbeide sammen og kommunisere lettere. Det var poenget. Men når du tar det videre, og du sier: Alle er i åpent landskap, og alle kan kommunisere med hverandre, tror jeg det blir for mye.»

D: «Ja - for seriøst - jeg tror at det er større sjanse for å komme i flytsonen hvis du sitter i et eget kontor - uten at naboen bare kan spørre - for hvis du sender elektroniske forespørslar: de kan jeg justere selv. Og da kan jeg på en måte ha en time som er uforstyrret.»

I tillegg til de avbrytelser som kommer i de åpne landskapene, er avbrytelser via elektronisk kommunikasjon tema for de fleste av informantene. Disse kan være av forskjellig karakter; synkron kommunikasjon via direkte oppringninger eller tekstmeldinger (Lync, Skype eller Google Hangouts), men også asynkron kommunikasjon via epost nevnes her. Hvilke kanaler som er egnet til forstyrrelser, og hvordan de håndteres – varierer mellom informantene. Informant F formulerer seg slik:

F: «Men så blir du avbrutt av en samtale på Lync, eller jeg får en epost, eller ett eller annet - som bryter av. Det er jo slik arbeidsdagen vår er da.»

To informanter påpeker at små avbrytelser ikke nødvendigvis drar dem ut av flyten. Hvorvidt det skjer eller ikke, avhenger av hvor dypt de må gå for å respondere. Informant A formulerer:

A: «En liten avbrytelse, det trenger ikke å avbryte flyten. Hvis du slipper å programmere om hodet. Men får du et spørsmål midt inne i en flyt – som er av en slik karakter at du må visualisere noe mye, da er det litt vei tilbake – til å finne igjen flyten og glemme verden rundt.»

Et flertall av informantene mener at ledelsen bør kunne innføre ordninger for å begrense mengden avbrytelser som et bidrag til flytopplevelser i arbeidssituasjonen. Flere foreslår å innføre regler for tidspunkter det ikke skal være lov å avbryte kolleger (for eksempel «stilletid» før lunsj), og tilsvarende å innføre tidsperioder hvor det er tillatt å sperre for inngående elektronisk kommunikasjon. Eksempelvis sier informant B:

B: «Det er jo kanskje det at jeg får lov til å sperre alle innkommende kanaler, for eksempel om formiddagen, Det er nok enklest da tror jeg, for å få noen timer. Åtte til tolv eller noe slikt, for å ha muligheten til å komme dypt inn og få sitte konsentrert og fokusert.»

Over halvparten poengterer også at elektroniske forstyrrelser i noen grad kan styres av dem selv, og informant D og F formulerte dette slik:

D: «Ja - det er jo det som jeg sa om at jeg kan stenge ut elektronisk input. Type epost og meldinger og slikt.»

F: «Når det kommer en henvendelse på Lync eller i mailboksen, så er jeg veldig snar til å hoppe over på det. Og det er jo noe jeg må jobbe med meg selv for å ikke gjøre.»

Imidlertid forteller de fleste av informantene at det oppleves viktig å kunne bidra til andres flyt og oppgaveløsning generelt ved å kunne la seg avbryte. Informant C sa:

C: «Jeg mener at det er svært viktig å hjelpe folk til å avblokkere en låst status som de er inne i. Hvis de står fast – hjelp dem ut, og de kan fortsette. Svar på spørsmålene deres, ikke la dem stå fast mens de venter på deg. For meg er det viktig, for jeg har vært i den situasjonen selv.»

Avbrytelser er det temaet som informantene fokuserte mest på i intervjuene. Først nevnte de fleste at fravær av avbrytelser var en sentral variabel i de situasjonene de kunne rapportere å ha opplevd flyt. Deretter ble det sterkt poengtert da vi diskuterte faktorer som var hemmende for flytopplevelser i arbeidssituasjonen. Til slutt ble det gjentatt da det ble diskutert hva de mente ledelsen kunne bidra med for å tilrettelegge for flytopplevelser.

4.2.3 Oppstykket dag

Et moment som to informanter fremhevet som særlig viktig under hemmende faktorer, var oppstykkede arbeidsdager. Årsaken til oppstykkingen var forskjellige møter de blir innkalt til. Informant A sa det slik:

A: «Og er det slike dager da, med 3-4 møter spredt utover da. Da skal det litt til at det blir noen flyt.»

Begge disse informantene nevner også at disse avbrytelsene i form av møter har en «dobbel effekt». For det første vil møtet i seg selv selvsagt utgjøre en avbrytelse, men også det at informantene vet at de vil bli avbrutt på et gitt tidspunkt gjør det mentalt vanskelig å komme dypt inn i noe før dette:

A: «Men i og med at det ligger et nytt møte klokka 10, om tre kvarter, så sperrer det. Slik at jeg kommer ikke ordentlig i gang føler jeg.»

Igen mente informantene at en bedre tilrettelegging rundt dette var noe som sorterte under ledelsen. Informantene foreslo også å se på muligheter for å få samlet møtene til perioder hvor det var andre møter, eventuelt at «stilletiden» også kunne ekskludere møter. Her hadde også informant E informasjon om et tiltak som allerede var satt i gang:

E: «Vi kommer til å få disse 'No-Meeting-Mondays' – la oss forsøke dette i en måned, og se hvordan det kjennes etter det. Jeg tror det kan bli gode resultater faktisk.»

4.2.4 Arbeidsoppgavenes innhold – ferdigheter og utfordringer

I forhold til arbeidsoppgavenes innhold og den erfarte balansen mellom ferdigheter og utfordringer ble informantene spurt konkret om dette fra to sider: For det første om de opplever at deres kompetanse matcher de utfordringer som jobben gir, og for det andre om de opplever at de sitter på kompetanse som ikke blir utnyttet i jobben.

De fleste informantene gav tilbakemelding om at de følte at det stort sett var en god tilpasning, både ved at de hadde nødvendig kompetanse for å løse arbeidsoppgavene og at det ikke var mye uutnyttede kompetanseressurser. Informant G hadde også en forklaring på denne balansen:

G: «Ja, det er en god balanse (mellom ferdigheter og utfordringer – min anmerkning). Det var vel derfor jeg fikk denne jobben også tror jeg.»

Informant C mener også at det er en god balanse mellom ferdigheter og utfordringer, og fremhevet mulighetene som finnes til å søke mot å få arbeidsoppgaver hvor denne balansen finnes:

C: «Ja, det synes jeg. Og jeg mener at det er det beste med Visma, og med det teamet vi jobber i nå, at vi kan åpent spørre om oppgaver, og vi kan åpent snakke om hva vi har lyst til å jobbe med og hva du føler om oppgavene. Og det er veldig fint.»

To av informantene mente at egen kompetanse var mangelfull. De mente at det var mulig å gjennomføre oppgavene, men bare så vidt, og da ved bruk av lengre tid enn planlagt:

E: «Jeg tror at å forbedre ferdighetene litt vil gjøre det litt mindre strevsomt, og hjelpe meg å gjøre flere ting, og holde meg til estimatene, og da også ha tilfredsstillelsen ved start-ferdig, start-ferdig.»

Oppsummert om utfordringene synes det altså å være en god balanse mellom ferdigheter og utfordringer for de fleste av informantene, mens to mente at deres kompetanse bare så vidt strakk til. Ingen av informantene nevnte for lave utfordringer som et problem.

4.2.5 Organisering

Under spørsmålet om hvordan ledelsen kan bidra til å tilrettelegge for flytopplevelser, kommer flere inn på organiseringen av oppgaver og stressopplevelser. Det nevnes at omprioriteringer gjør at planlagte arbeidsoppgaver må vike for andre oppgaver som dukker opp og press for å levere mer enn det egentlig er tid til lager stress i arbeidshverdagen:

A: «Men det er klart, litt av måten vi jobber på med at vi har de lange iterasjonene våre – der alt skal presses inn, og at det skal presses inn nye ting etter at vi hadde planlagt og sånn, gjør det jo litt uforutsigbart. Så det å kunne hatt litt færre oppgaver, eller hatt litt mer forutsigbarhet, på en uke, ville gjort det lettere.»

4.3 Oppsummering av resultater

I dette kapittelet har jeg kategorisert og oppsummert det informantene har beskrevet i forbindelse med forskningsspørsmålene.

Det første forskningsspørsmålet omhandler en beskrivelse av dagens situasjon med henhold til i hvilke situasjoner de opplever flyt, hvor ofte, hvor lenge og hvilken betydning de tillegger opplevelsene. Her har vi fått frem at alle informantene gjenkjenner fenomenet og at alle hadde hatt flytopplevelser både i arbeidssituasjonen og på fritiden. Fenomenet gjenkjennes som svært positivt, og fem av informantene i undersøkelsen kunne plasseres i kategorier hvor det er potensiale til å ha flytopplevelser tilnærmet daglig. Lengden på opplevelsene i arbeidssituasjonen ble for de fleste anslått til å være omtrent 1-2 timer, men at flytopplevelsen ofte ble avsluttet på grunn av en avbrytelse istedenfor ved fullføring av aktiviteten.

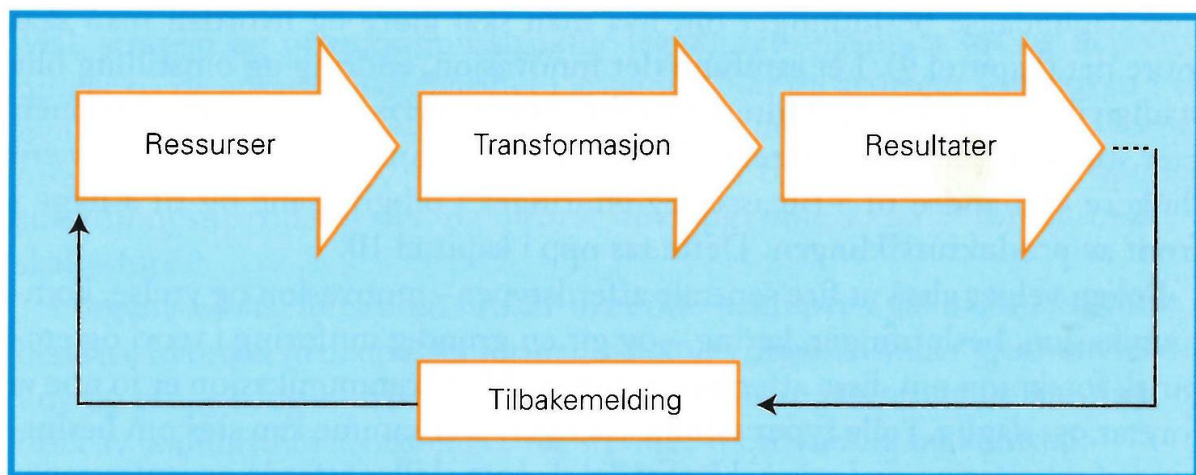
Når informantene beskriver situasjoner der de har opplevd flyt, er fraværet av avbrytelser den mest frekvente og tydeligst uttalte variabelen. Noen legger vekt på at flyt kommer lettere dersom de får jobbe med noe de har et spesielt forhold til, mens noen legger vekt på at det må finnes et kunnskapsmessig grunnlag før man kan forvente å få oppleve flyt. Et litt spesielt funn var at to av informantene lett kom i flyt når de opplevde press. Om betydningen av flyt mener alle at det er sammenhenger å finne mellom opplevelsen av fenomenet ved at det gir grunnlag for høyere jobbyttelse, jobbmotivasjon og jobbtidfredshet. En sammenheng med arbeidskvalitet ble også påpekt.

Det andre forskningsspørsmålet fokuserte på faktorer som hemmer og fremmer flytopplevelser i arbeidssituasjonen, og eventuelle tiltak som kan settes inn av ledere og ansatte for å tilrettelegge. Den mest relevante hemmende faktoren for flytopplevelser beskrives til å være forskjellige former for avbrytelser, men også forstyrrelser og press i forhold til levering og omprioriteringer blir nevnt. Av fremmede faktorer ser det ut til at de fleste informantene mener at arbeidsoppgavene inneholder riktig nivå av utfordringer, mens to mener det ville vært fordelaktig med mer opplæring for å få en god tilpasning her.

5 Analyse

I dette kapittelet vil jeg drøfte de funnene som er presentert i resultatkapittelet ved hjelp av teorien som er presentert i teorikapittelet, og i tillegg noe ny teori som introduseres her. Det vil også bli drøftet konsekvenser for praksis ut fra det samme grunnlaget.

Jacobsen og Thorsvik (2007) presenterer en perspektiv på organisasjoner hvor disse betraktes som produksjonssystemer. Organisasjonen tilføres ressurser som gjennom en transformeringsprosess omdannes til produkter som skal leveres til noen utenfor organisasjonen.



Figur 4 – Organisasjoner som produksjonssystemer (Jacobsen & Thorsvik 2007, s. 15)

For AutoPay vil den viktigste tilførte ressursen være arbeidskraften som leveres fra medarbeiderne i teamet (målt etter kostnad). I tillegg kommer lokaler, datamaskiner og annet som disse medarbeiderne trenger for å utføre sin produksjon. Transformasjonsprosessen vil så bestå i å omdanne disse menneskelige ressursene (kompetanse og ferdigheter) til programvare som da vil være resultatet fra organisasjonen. Programvaren vil så bli tilgjengelig for kundene å kjøpe. Gjennom dette salget blir organisasjonen tilført nye ressurser som kan settes inn i kretsløpet.

Utgangspunktet for denne oppgaven er da at flytopplevelser kan ha potensiale til å påvirke denne transformasjonsprosessen positivt. Enten direkte, ved at flytopplevelser gir høyere jobbytelse. Eller indirekte, ved at jobbtillfredshet, og/eller jobbmotivasjon påvirkes og derigjennom gir bidrag til den samlede jobbytelsen.

Det første forskningsspørsmålet i denne oppgaven fokuserer på å undersøke situasjonen slik den er nå. Fra teorigjennomgangen vet vi at flyt kan oppleves i mange sammenhenger, også i

jobbsituasjoner. Videre vet vi også at det ofte kan finnes sammenhenger mellom flyt – og jobbytelse, jobbtilfredshet og jobbmotivasjon. Ut fra disse generelle forventningene har det vært naturlig å dedusere at flytopplevelser også kan finnes i jobbsammenheng i AutoPay-teamet, og at medarbeiderne der også ser en sammenheng med jobbytelse, jobbtilfredshet og jobbmotivasjon.

Det andre forskningsspørsmålet har som formål å identifisere hva informantene mener å være fremmende og hemmende faktorer for flytopplevelser, og eventuelle tiltak de ser for å kunne tilrettelegge arbeidshverdagen for flytopplevelser. Det vi ser etter i denne sammenhengen er altså mulige tiltak som kan påvirke transformasjonsprosessen positivt.

Det første punktet som skal drøftes er omkring forekomsten av flytopplevelser, og den betydningen informantene vurderer flytopplevelser å ha i arbeidssituasjonen.

5.1 Forekomst og betydning

Det at alle informantene kan fortelle at de har hatt flytopplevelser, stemmer godt med tallmaterialet fra Csikszentmihalyi (1997) som sier at det er bare 15% av befolkningen som aldri opplever fenomenet. At de også gjenkjenner fenomenet som en positiv opplevelse og en ønsket tilstand, er heller ikke overraskende da det kan argumenteres for at dette er selve grunnlaget for at fenomenet blir studert.

Informantene forteller at de har flytopplevelser oftere på fritiden enn i jobbsituasjonen, og at opplevelsene varer lengre i og med at de får fullføres uten avbrytelser.

En rimelig tolkning av at informantene opplever flyt oftere i fritiden enn på jobb, er at fritidsaktiviteter oftest er designet nettopp for fornøynsens skyld (Csikszentmihalyi 2000). I en jobbsituasjon vil vi forvente at arbeidsoppgavene er designet for å transformere ressursene til resultater, og derfor ikke alltid i like stor grad gir grunnlag for flytopplevelser. Når det gjelder at fritidsaktiviteter får fullføres uten avbrudd, er det vel også rimelig ut fra at man på fritiden eier tiden selv, og i mindre grad trenger å forholde seg til krav fra omgivelsene.

I forhold til informantenes vurdering av betydningen av flytopplevelser i arbeidssituasjonen ble det konkret spurt om de så noen forbindelse med kvalitet på arbeidet som ble utført, jobbtilfredshet, motivasjon og jobbytelse. Dette ble gjort med bakgrunn i teorien som refereres av Straume (2005) at det kan påvises sammenhenger med de tre sistnevnte.

Alle informantene gav tilbakemelding om at det var sammenhenger, eller potensielle sammenhenger mellom flyt og disse begrepene. Flere av informantene svarte på spørsmålene som om disse sammenhengene var selvfølgeligheter. Imidlertid er det verdt å merke seg at begrunnelsene om disse sammenhengene ikke bare var referanser til selve flytopplevelsen, men like ofte til det å uavbrutt få tid til å gjøre ferdig oppgaven, det å fokusere eller konsentrere seg om oppgaven og det å gjøre en god jobb. Eksempelvis refererte informant A til det å jobbe uavbrutt både når det gjaldt kvalitet og jobbytelse.

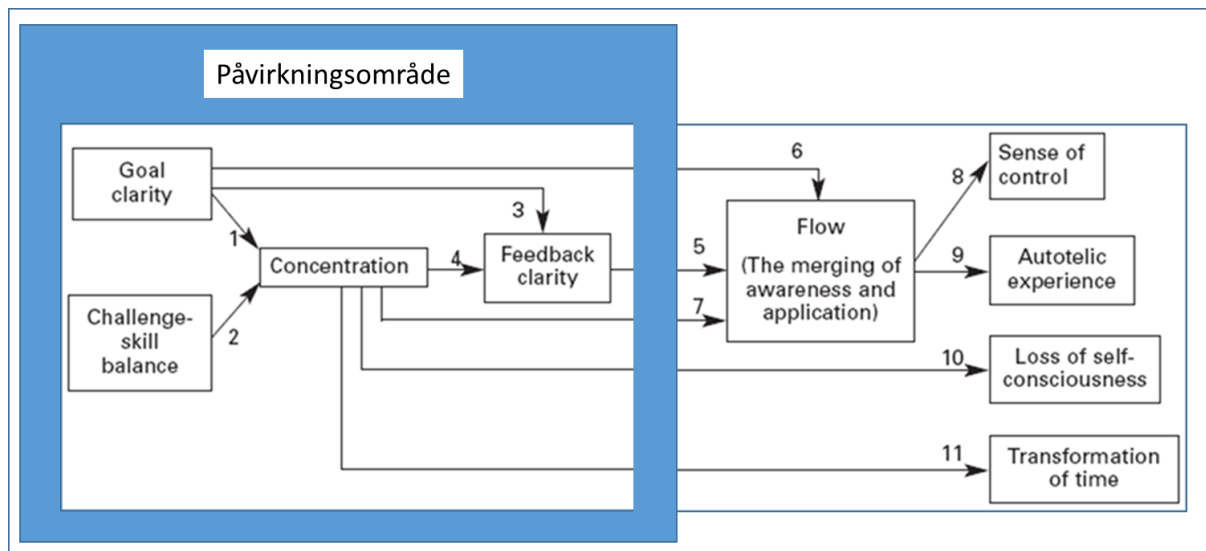
Likevel var det enkelte av informantene som også refererte til selve flytopplevelsen når de snakket om sammenhengen med jobbtilfredshet, motivasjon og jobbytelse. Interessant i forbindelse med dette var at det var de informantene som tilhørte kategorien som opplevde flyt oftest som gjerne refererte til selve flytopplevelsen, mens de som ikke opplevde flyt så ofte gjerne refererte til det å for eksempel ikke bli avbrutt.

En mulig tolkning av hvordan de ulike informantene refererte her, kan være at de som opplever flyt ofte opererer på en konkret plan når de gir sine tilbakemeldinger. De har sine flytopplevelser friskt i minnet, og kan relatere svarene sine til hvordan de husker opplevelsen. De svarene som ikke relaterer seg til selve flytopplevelsen kan tolkes til å basere seg på logikk. For eksempel vil det være naturlig å se en sammenheng i at siden det har forekommet en flytopplevelse har det blitt jobbet uavbrutt og dermed har jobbytelsen vært god.

Hvis vi utforsker dette videre, kan vi stille spørsmålet om det er selve flytopplevelsen som utgjør forskjellen – eller om det er slik at når forholdene ligger til rette for flytopplevelser, ligger det også til rette for høy jobbytelse, jobbtilfredshet og jobbmotivasjon?

Hvis vi tar utgangspunkt i modellen til Quinn (2005), er definisjonen på flyt her sammensmeltingen mellom bevisstheten og oppgaven. I denne modellen er det opplevelsen av denne sammensmeltingen som fører til den autoteliske erfaringen - som igjen skal være grunnlaget for motivasjonen og tilfredshetsfølelsen.

Hvis vi bruker denne modellen til å se på muligheter for tilrettelegging for flytopplevelser, vil det være naturlig å se på hvor i modellen slike muligheter for tilrettelegging finnes. Logisk sett vil påvirkningsmulighetene tilhøre de elementene som kommer før en flytopplevelse i tid, og da har vi de fire elementene målklarhet, tilbakemeldingsklarhet, konsentrasjon og balanse mellom utfordringer og ferdigheter).



Figur 5 – Påvirkningsområdet i Quinns modell

Det å legge til rette for flytopplevelser, vil altså kunne tolkes som å legge til rette for disse fire elementene. Det vil derfor være disse elementene som blir drøftet videre i denne oppgaven i forhold til både beskrivelsen av dagens situasjon, hemmende og fremmende faktorer og tilrettelegging for flytopplevelser.

Når vi så ser at noen av informantene refererer til at de har fått arbeide uforstyrret og tolker dette som en positiv effekt som flytopplevelser har på jobbytelse, er det grunn til å vurdere nærmere. Det kan se ut som at det i de tilfellene snarere kan forklares med at det er elementet «konsentrasjon» som er nøkkelfaktoren for høyere jobbytelse enn flytopplevelser i seg selv. Det samme kan det argumenteres for når det gjelder jobbtidfredshet og jobbmotivasjon – de informantene som knytter disse begrepene opp mot andre elementer enn selve flytopplevelsen, kan vi ikke konkludere med at opplever en direkte sammenheng.

På den annen side kan vi ikke konkludere med at det ikke finnes noen slik sammenheng heller. En mulighet er at formuleringene til informantene uttrykker de momentene hvor skoen trykker hardest, uten at vi kan konkludere omkring dette.

I forhold til å se etter påvirkende faktorer og tilrettelegging for flytopplevelser, skulle det heller ikke ha noen betydning om det er selve flytopplevelsen eller om det er de fire forutgående elementene som er grunnlaget for effekten på høyere jobbmotivasjon, jobbtidfredshet og jobbytelse – effekten bør bli den samme.

Ser så informantene kun positive sider ved disse flytopplevelsene, eller kan det også ha negative effekter? Informant D påpekte at det fantes muligheter for å gå seg bort i oppgaveutførelsen også når man var i flyt. Poenget til informanten var at det er fortsatt mulig å bli for detaljert, og kanskje særlig i slike tilfeller hvor detaljene om oppgaven er klart til stede i bevisstheten. Dette gir oss en klar forutsetning for at flytopplevelser skal bidra til jobbytelse – det må være de riktige oppgavene som løses, og med riktige rammer – for at flytopplevelser skal bidra til økt jobbytelse.

Etter nå å ha sett på forekomsten av flytopplevelser og informantenes vurdering av betydningen av slike opplevelser, vil jeg nå drøfte det informantene rapporterte om de elementene som i henhold til Quinns (2005) modell kommer før flytopplevelsen i tid, og derfor kan ses på som områder for tilrettelegging for flyt. Først skal vi se på målklarhet og tilbakemeldingsklarhet i kapittel 5.2. Deretter skal vi ta for oss balansen mellom utfordringer og ferdigheter, og noen momenter som fremkom i intervjuene som kan relateres til dette i kapittel 5.3 før vi ser på konsentrasjon i kapittel 5.4.

5.2 Målklarhet og tilbakemeldingsklarhet

Innenfor en flytopplevelse vil det ikke være rom for å stoppe opp og reflektere over handlingen man utfører. Dersom dette skjer, vil man igjen ha et dualistisk perspektiv på oppgaven og bevisstheten – og flyten er brutt (Csikszentmihalyi 1975). Dette er utgangspunktet for at en flytopplevelse krever målklarhet: det er nødvendig å kjenne målet, og veien fram dit gjennom delmål for oppgaven.

På samme måte vil det være nødvendig at oppgaven inneholder entydig og positiv tilbakemelding etter hvert, slik at det ikke vil være nødvendig å stoppe opp og reflektere over om det man har gjort er riktig.

Ut fra dette vil det så være nødvendig å ha tilstrekkelig kunnskap om oppgaven som skal utføres til å kunne definere de målene, delmålene og tilbakemeldingene som er nødvendig for å løse oppgaven.

5.2.1 Kunnskapsmessig grunnlag

Både når informantene beskriver situasjoner der flyt har oppstått, og når de snakker om tilrettelegging for flytopplevelser er det flere som kommer inn på at det kunnskapsmessige grunnlaget må være til stede. Dersom de skal arbeide innenfor et nytt område i programkoden,

må det settes av tid til å gjøre seg kjent med dette området og få oversikten før man har mulighet til å oppleve flyt i arbeidsoppgaven.

Ut fra kompleksiteten til prosjektet kan det være tidkrevende og vanskelig å oppnå god oversikt over et nytt område, og informant D beskrev en nylig erfaring på akkurat dette som særlig strevsom. Informant E fortalte også om flytopplevelser andre og tredje gangen en ny bank ble implementert, da kunnskap og et bilde av løsningen var kjent fra første gang.

Ut fra modellen vil altså dette kunnskapsmessige grunnlaget være nødvendig for målklarhet og tilbakemeldingsklarhet og dermed en del av grunnlaget for flytopplevelser. Uttalelsene fra informantene synes å støtte dette, både ved at flytopplevelser synes å være vanskelig å oppnå der det mangler et kunnskapsmessig grunnlag og at når denne begrensningen er fjernet kan flyt oppnås innenfor den samme oppgaven.

Når det gjelder praktisk tilrettelegging er det eneste tiltaket som nevnes av informantene at det må settes av tid til å etablere et kunnskapsmessig grunnlag der dette ikke finnes fra før.

Ser vi på tilrettelegging for kunnskapsarbeid generelt, vil det være vanskelig å se at tilrettelegging for flyt skulle kunne inneholde noe mer eller mindre enn tilrettelegging for kunnskapsarbeid. Der problemløsning og informasjonsprosessering skal foregå, vil det vil uansett være nødvendig med et kunnskapsmessig grunnlag.

Etter denne gjennomgangen av målklarhet og tilbakemeldingsklarhet skal vi gå til neste element i modellen og se på kravet om balanse mellom ferdigheter og utfordringer.

5.3 Balanse mellom utfordringer og ferdigheter

Kravet i modellen er at det må være en riktig balanse mellom ferdigheter hos personen som utfører oppgaven, og de utfordringer som oppgaven gir (Csikszentmihalyi 1975). Dersom utfordringene er for store i forhold til ferdighetene, vil det være forventet at det oppleves angst. Dersom utfordringene er for små i forhold til ferdighetene, vil det være forventet at det oppleves kjedsomhet. Sammenhengen med flytopplevelsen (sammensmeltingen av oppgaven og bevisstheten), kan sees på som at oppgaven må inneholde riktig mengde utfordringer til å fylle riktig mengde av bevisstheten.

Tilbakemeldingene som ble gitt fra informantene omkring balansen mellom ferdigheter og utfordringer var at den av de fleste var opplevd til å være god.

En av informantene mente at det skulle bare mangle at en slik balanse mellom ferdigheter og utfordringer fantes, da informanten på et tidspunkt faktisk hadde fått denne stillingen. I dette utsagnet ligger det et godt poeng. Det legges ned betydelige ressurser i å ansette medarbeidere med riktig kompetanse i de ulike stillingene i teamet, og dette gjøres med bakgrunn i både utdanning, tidligere erfaring og testing under ansettelsesprosessen. Ut fra beskrivelsen av prototypen ekspertorganisasjoner (Strand 2007) vil også en slik framgangsmåte være vanlig i slike organisasjoner.

Ut fra en rasjonell tankegang omkring input-prosessering-output vil det være et poeng å optimalisere kost/nytte-forholdet for å få mest mulig ut på resultatsiden av organisasjonen. Mer kompetanse (her ferdigheter) forventes å koste mer enn lavere kompetanse, og dermed vil det være i arbeidsgivers interesse å utnytte disse ferdighetene på en mest mulig kostnadseffektiv måte.

Quinn (2005) argumenterer også for at siden kunnskapsarbeid sjelden har bare en bestemt riktig løsning, og heller ikke bare en bestemt riktig vei frem til en løsning, vil det til en viss grad være mulig å tilpasse utfordringene til kunnskapsnivået når man løser oppgaver i slike kontekster.

Ut fra disse to argumentene, at det for det første innenfor en kost/nytte-vurdering er rasjonelt for organisasjoner å optimalisere balansen mellom ferdigheter og utfordringer, og for det andre at utfordringer til en viss grad kan tilpasses ferdigheter, vil det være en god sannsynlighet for kunnskapsarbeidere å ha muligheter til å få arbeidsoppgaver innenfor flytkanalene. Dette støttes da også i stor grad av tilbakemeldingen fra informantene i denne undersøkelsen.

Også for dette elementet vil det være vanskelig å se noen forskjell mellom å legge til rette for kunnskapsarbeid generelt, og det å tilrettelegge for flytopplevelser. For flytopplevelser vil det innenfor modellen være nødvendig at arbeidsoppgavene ligger innenfor flytkanalene, mens for kunnskapsarbeid vil det være rasjonelt.

Før vi går videre til å drøfte neste element i modellen, skal vi se på en litt overraskende funn i undersøkelsen – det at noen av informantene opplever å oppnå flyt lett i forbindelse med press.

5.3.1 Press som positivt for flyt

To av informantene skilte seg ut ved å fortelle at flyt gjerne oppstod i forbindelse med press. Presset kunne komme i form av tidspress, høy viktighetsgrad og høy vanskelighetsgrad – og gjerne alle tre varianter i kombinasjon. Som kontrast til dette var det en av informantene som opplevde press som et problem, og en hemmende faktor for flytopplevelser.

En rimelig tolkning av dette presset vil være at press øker verdien på aksene for utfordringer i skjemaet for balanse mellom utfordringer og ferdigheter, noe som vil kreve en høyere verdi på aksene for ferdigheter for at man skal kunne operere innenfor flytkanalene.

Den ene av informantene som rapporterer press som positivt tilhører kategorien som opplever flyt i arbeidssituasjonen sjelden, faktisk bare når slike presssituasjoner oppstår. Her vil det være mulig å bruke dette som forklaring hvis vi tenker oss at denne har høy score på ferdigheter, og aldri ellers får tilstrekkelige utfordringer for å oppnå flyt.

Den andre informanten som forteller det samme rapporterer å oppleve flyt stort sett daglig uansett om presssituasjoner er til stede eller ikke, men at denne liker veldig godt slike situasjoner og at flyt oppstår lett da.

Her kan det være mulig å argumentere for at ikke bare ferdigheter spiller inn, men også personlighetstype. Kaufmann og Kaufmann (2009) beskriver at femfaktormodellen (Big Five) har blitt en anerkjent modell for å beskrive personlighet gjennom fem hovedtrekk. Disse trekkene antas å være grunnleggende og noe som alle mennesker har, men i forskjellig grad. Ut fra hvor høy/lav skåre mennesker har innenfor hvert trekk, kan man beskrive deres personlighet.

Ett av disse hovedtrekkene er nevrotisisme. Dette trekket beskriver i hvor stor grad en person vil tendere til å oppleve negative følelsesmessige tilstander, for eksempel angst, bekymringer og negative tanker. Personer med høy skåre på dette trekket vil forventes å være blant annet usikre og selvkritiske, og vil takle stress dårlig.

En mulig tolkning av det informantene sier vil kunne være at de to informantene som opplever press som positivt har lav skåre på trekket nevrotisisme, og derfor takler press og stress så godt at det de får riktig nivå på utfordringsskalaen. Dette i motsetning til informanten som rapporterte tidspress som et problem, og en faktor som virker hemmende for flytopplevelser.

I forhold til den praktiske hverdagen vil dette funnet naturlig gi både muligheter og begrensninger for tildelingen av arbeidsoppgaver innad i teamet og gruppen. En naturlig konsekvens vil være å tildele arbeidsoppgaver med høye pressfaktorer til de medarbeiderne som både takler og vokser på dette, mens en forsiktig linje virker naturlig for de som ikke takler press så godt.

5.4 Konsentrasjon

Mikulas (2014) definerer begrepet konsentrasjon som fokusering av oppmerksomheten. Altså en adferd som ensretter oppmerksomheten mot, og beholder den på et bestemt sett av innhold i tankene. Denne fokuseringen av bevisstheten, ensrettingen, innebærer da også at alt annet må vike plass for det tankesettet det fokuseres på.

I teoridelen i denne oppgaven ble det presentert at Csikszentmihalyi (1975, 1990, 1997), Straume (2005) og Quinn (2005) omtaler et av elementene knyttet til flyt litt forskjellig som «sentrering av fokus», «total konsentrasjon om oppgaven» eller bare «konsentrasjon». Gitt definisjonen av konsentrasjon er altså meningsinnholdet i disse det samme.

Csikszentmihalyi (1975, 1990) forklarer innsnevring av fokus til å være en forutsetning for sammensmeltingen av bevisstheten og oppgaven fordi andre tanker og inntrykk må holdes borte. Det er kun plass til den aktuelle oppgaven i bevisstheten, ellers brytes sammensmeltingen. Det at fenomenet oppleves som behagelig har blant annet sin bakgrunn i dette, at andre bekymringer holdes på avstand når man opplever flyt.

Skal vi se etter en forskjell på definisjonen av konsentrasjon generelt og konsentrasjon i forbindelse med flyt, er det verdt å merke seg at den generelle definisjonen ikke sier noe om hvor mye mental energi som må legges ned for å oppnå denne konsentrasjonen.

For eksempel beskrev informant D en strevsom prosess hvor det var nødvendig å skaffe seg et kunnskapsmessig grunnlag for å være i stand til å utføre arbeidsoppgaver innenfor et ukjent område. I denne prosessen var også konsentrasjon høyst nødvendig.

I motsetning til dette ligger det som en del av definisjonen av flyt at opplevelsen er å flyte av sted uten anstrengelser. Når Csikszentmihalyi (1975) for eksempel spør sjakkspillere om det kreves anstrengelser for å komme inn i flyt, svarer hele 91% direkte nei til dette.

Uansett om det kreves anstrengelser for å oppnå konsentrasjon eller ikke, vil konsentrasjon være nødvendig for flytopplevelsen gjennom å beholde denne fokuseringen av bevisstheten på et bestemt sett av tankeinnhold.

5.4.1 Avbrytelser og forstyrrelser

I sine beskrivelser av faktorer som virker hemmende for flytopplevelser beskriver informantene «avbrytelser» som det sterkeste momentet som står i veien for flytopplevelser i arbeidssituasjonen. I tillegg til dette nevner de også fravær av avbrudd som en viktig situasjonsvariabel når de beskriver situasjoner hvor de har opplevd flyt.

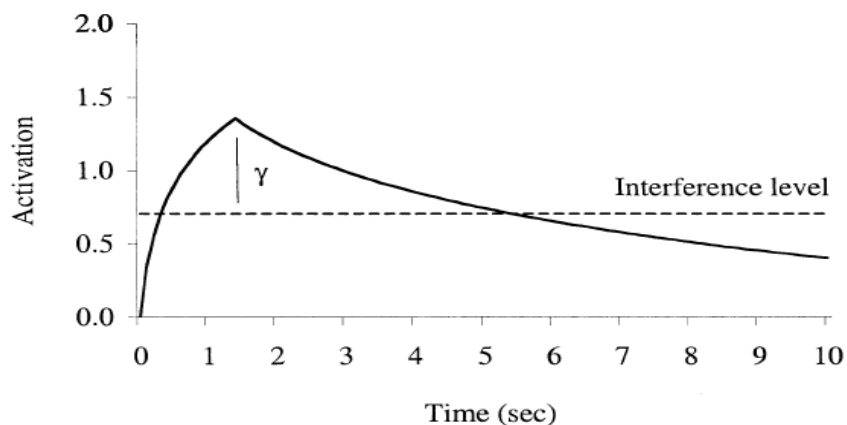
Dette står ikke i noen motsetning til modellene, det som beskrives er at i deres praktiske arbeidshverdag er situasjonen slik at de har for kort tid til å komme inn i flyt, eller at de blir revet ut av flyt hvis det har oppstått. Legger vi til grunn den kausale modellen til Quinn (2005), kan vi si at muligheten for tilstrekkelig konsentrasjon ikke er til stede og dermed kan ikke flyt oppnås, eventuelt opprettholdes.

Altmann og Trafton (2002) har utviklet en målaktiveringsmodell som kan benyttes som rammeverk for å forklare betydningen av forstyrrelser og avbrytelser.

Et mål blir i denne modellen definert som en mental representasjon av å gjennomføre en mental handling, sammen med informasjon som hører sammen med utførelsen av oppgaven. Et eksempel på et slikt mål kan i vår kontekst være et tankesett omkring hvordan en funksjon skal lages i et dataprogram sammen med hvilke andre deler av programmet som blir påvirket og hvor langt man har kommet i prosessen.

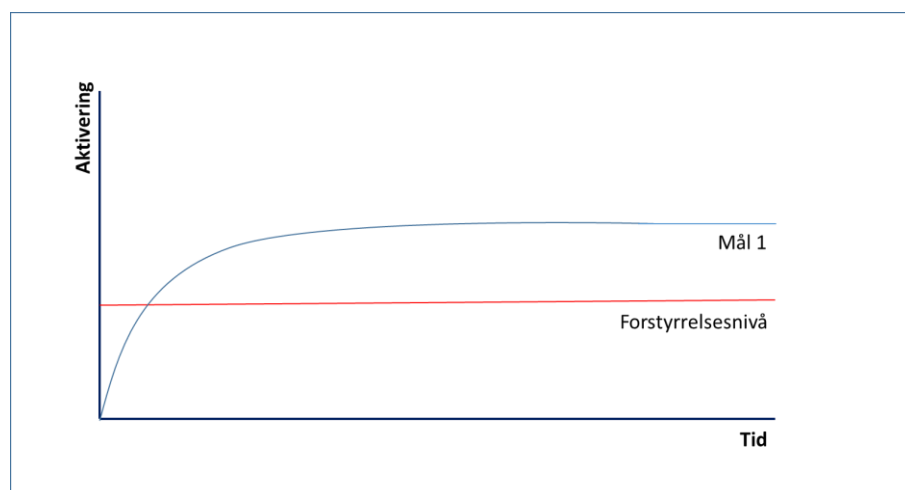
Det vil i denne modellen være det til enhver tid mest aktive målet i minnet som gir grunnlag for handling, noe som innebærer at det er bare ett mål som er aktivt av gangen.

Å arbeide med et slikt mål vil innebære at dette målet blir hentet frem fra minnet til fokus i bevisstheten for å bli tatt i bruk. Denne prosessen omtales som **aktivering** av målet, og innebærer å bli mer aktivt enn det målet som er i fokus i øyeblikket. Dette skjer ved at det nye målet **styrkes** til å bli sterkere enn det målet som var aktivt.



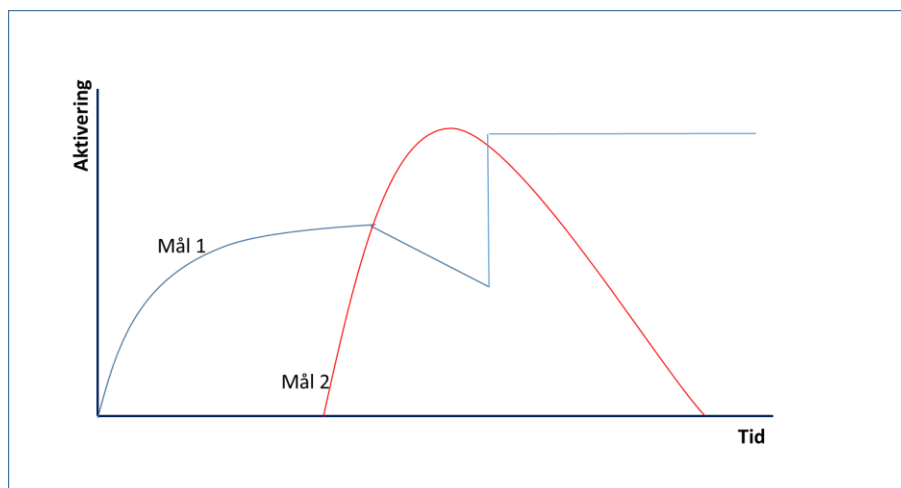
Figur 6 – Aktivering av et mål (Altmann & Trafton 2002, s.46)

Figur 6 viser aktivering av et mål. Forstyrrelsesnivået (interference level) viser til det sterkeste aktive av andre mål som eksisterer i minnet. Figuren viser også at det aktive målets aktiveringsnivå vil minske raskt med mindre det blir vedlikeholdt.



Figur 7 – Mål som blir vedlikeholdt

Brukt sammen med flyt kan vi tolke det til at konsentrasjonen holder nivået av aktivering over forstyrrelsesnivået under konsentrasjon (figur 7). Når man opplever flyt, forventes denne konsentrasjonen å kunne oppnås uten store anstrengelser.



Figur 8 – Reaktivering av mål

En viktig forutsetning i modellen er at et mål som ikke er aktivt (og dermed ikke vedlikeholdes), straks begynner å tape aktiveringsnivå.

Ved forstyrrelser og avbrytelser vil det aktive målet satt til side ved at et annet mål styrker seg og kommer i fokus i bevisstheten. For at det første målet skal komme i fokus igjen må det reaktiveres gjennom styrking, slik at det får en større verdi på aktiveringskalaen enn det andre målet.

Som vi ser av figur 8 vil denne reaktiveringen for det første kreve at det første målet må ta igjen det som ble tapt av aktivering mens det ikke var aktivt. For det andre må også mål en bli mer aktivt enn det målet som var aktivt i mellomtiden. Vi ser altså at avbrytelser innebærer å både ta igjen det som tapes av minne om aktiviteten og å håndtere forstyrrelser fra det som ble arbeidet med i mellomtiden.

Dette poenget kan brukes til å forklare poenget til de to informantene som sa at små avbrudd for å svare på enkle spørsmål ikke nødvendigvis ville avbryte flyten – så lenge det ikke var nødvendig å visualisere en ny problemstilling. I slike tilfeller vil det nye målet bare så vidt passere det aktive målet i aktiveringsnivå og bare for en svært kort periode. Siden det var bare for en svært kort periode vil ikke det opprinnelige målet ha tapt noe særlig aktivering, og det midlertidig aktiverte målet vil heller ikke etterlate noen særlige forstyrrelser.

Større avbrudd, for eksempel et møte om et annet tema av en times varighet, vil kreve styrking for å gjenfinne aktiveringsnivået som fantes før møtet, samt at temaet for møtet vil utgjøre en forstyrrende faktor for det opprinnelige målet.

I riktig ugunstige situasjoner vil det også kunne oppstå situasjoner der det første målet avbrytes av mål to, som igjen avbrytes av mål tre osv. I slike situasjoner vil det være grunn til å tro at det vil være vanskelig å aktivere og vedlikeholde aktivering noen mål lenge nok til at arbeid med et mål kan fullføres.

I resultatkapittelet ble distinksjonen mellom forstyrrelser og avbrytelser definert til å være at avbrytelser var målrettet mot den enkelte, mens forstyrrelser ikke var det. Det vi har sett på til nå er avbrytelser og hvordan effekten av disse kan forklares gjennom målaktiveringsmodellen.

Det eneste momentet som kom fram under intervjuene som kunne karakteriseres som forstyrrelser var støy i kontorlandskapet. En rimelig tolkning av dette problemet innen målaktiveringsmodellen vil være at de lydene som finnes i kontorlandskapet er en del av forstyrrelsesnivået. Bakgrunnsstøy og samtaler vil være til stede, og ved enkelte tilfeller bli det aktive målet i bevisstheten. For at dette skal utgjøre et problem, vil det måtte være en viss hyppighet og varighet på disse episodene.

Det er store forskjeller på informantene i forhold til hvor stort de mener dette problemet er. En føler at det er et generelt stort problem mens en annen opplever det periodisk. De fleste oppgav heller ikke dette som et problem i hverdagen.

Når det gjelder informantenes forslag til praktiske tiltak rundt det å unngå avbrytelser, dreier disse seg om forskjellige tiltak for å oppnå perioder hvor det er mulig å arbeide uforstyrret.

Problemet med oppstykket dag på grunn av møter ser ut til å være notert også på høyere nivå i organisasjonen ut fra det informant E fortalte om innføring av møtefrie mandager. I tillegg til dette kom det forslag om at deler av arbeidsdagen hver dag skulle være «stilletid», hvor det hverken skulle være møter eller andre avbrytelser fra kolleger. Med felles regler for dette, var forventningene å få arbeide uavbrutt minst halvparten av arbeidsdagen hver dag. Disse tiltakene var det forholdsvis entydig tilbakemelding om fra informantene, og det ble nevnt av de fleste at dette kunne organiseres av ledelsen forholdsvis enkelt.

En annen kilde til avbrytelser som ble diskutert av informantene var forskjellige typer av elektronisk kommunikasjon, og dette ble i varierende grad definert som problematisk av de enkelte informantene.

I Visma finnes det tre forskjellige systemer for elektronisk synkron kommunikasjon som alle er tilknyttet (mobiltelefon, Skype og Google Hangouts), hvor alle 6600 ansatte i Visma i prinsippet kan kontakte alle andre ansatte direkte for å starte en samtale. Noen av informantene nevnte muligheten for å kunne stenge for disse kanalene også innenfor den nevnte stilletiden.

En mulighet som ikke ble foreslått av noen av informantene, men som logisk fremkommer, er muligheten for å i størst mulig grad gå over fra synkron til asynkron kommunikasjon gjennom epost. Henvendelsen ville likevel komme fram til mottakeren, men det ville da bli mulig for informantene å styre tiden som brukes på slike henvendelser. Det som i dagens situasjon vil utgjøre flere avbrytelser, vil dermed kunne samles opp og håndteres samlet. Dermed kan flere avbrytelser bli til en. Effekten ved et slikt tiltak vil være det samme som ved å stenge av for synkron kommunikasjon, men kan betraktes som et tiltak som kan utføres generelt av ledelsen.

Imidlertid var det delte oppfatninger omkring disse tiltakene. Flere av informantene modifiserte problemet med avbrudd ved å si at det var viktig å være tilgjengelig for å kunne hjelpe sine kolleger med å komme videre i deres prosess. I tillegg var det flere som mente det var direkte vanskelig å ikke sjekke innholdet hvis de så det kom inn epost, selv om de var dypt inne i en annen oppgave.

Her kan vi igjen argumentere med at personlighetstype kan spille inn på håndteringen av situasjonen. Jeg har tidligere argumentert for at hovedtrekket nevrotisisme fra femfaktormodellen (Kaufmann og Kaufmann 2009) kan ha forklaringsverdi i forhold til hvordan medarbeiderne takler press. Et annet av hovedtrekkene i denne femfaktormodellen er «omgjengelighet». For personer som skårer høyt på dette trekket vil snillhet, hjelpsomhet og samarbeidsvillighet ligge som en del av deres personlighet.

Poenget her er at personlighetstrekk beskriver relativt faste reaksjonsmønstre hos en person (Kaufmann og Kaufmann 2009), og at vi må forvente at personer handler i henhold til sin personlighet.

Når noen av informantene sier at de ser at de selv bør ta ansvar for for å periodisk stenge av for synkron kommunikasjon og eventuelt vente med å lese epost, så er det ikke nødvendigvis så enkelt hvis det er en del av deres personlighet å være snill, hjelpsom og samarbeidsvillig.

En mulig tolkning her er at det ikke vil være mulig å holde tilstrekkelig nivå av konsentrasjon på oppgaven som skal være i fokus når de vet at det er noen som kan trenge hjelp.

Ser vi på tilrettelegging for flytopplevelser i organisasjonen kan det i utgangspunktet virke som en mulig og enkel tilrettelegging å foreslå blokkering av innkommende henvendelser, men ut fra personlighetsprofil kan det være at dette ikke har noen hensikt, eller virker mot sin hensikt.

Som nevnt i resultatkapittelet ble også informantene spurt om hvorvidt de mente at det å arbeide på cellekontorer ville kunne bidra til flytopplevelser. Her var det en entydig tilbakemelding fra de som hadde erfaring fra cellekontorer at dette ville være positivt, og de så effekter både i forhold til forstyrrelser og avbrytelser. De som aldri hadde arbeidet på cellekontorer så ingen sammenhenger med flyt, og var i utgangspunktet negative til tanken på å arbeide alene på et kontor. Det virker logisk at å sitte på et cellekontor påvirker mulighetene for konsentrasjon og dermed flyt, men personlige preferanser ser ut til å spille inn i stor grad. Her vil jeg se det som vanskelig å trekke noen som helst konklusjon ut fra resultatene.

I forhold til praksis rundt forstyrrelser skulle man tro at en praktisk organisering av arbeidsplasser, for eksempel at de som plages av støy i kontorlandskapet kunne fått plass på cellekontorer, regler for støynivå, gruppering av medarbeidere i landskapet eller liknende ville være enkle tiltak med god effekt. I denne undersøkelsen registrerer vi at situasjonen ikke er optimal for enkelte av informantene, og at det ligger et potensiale i forbedringer som ikke er utnyttet.

Oppsummert om delkapittelet om konsentrasjon har vi med oss fra informantene at avbrytelser er den viktigste faktoren som hemmer for flytopplevelser i arbeidssituasjonen. I mindre grad også forstyrrelser (som vil ha samme effekt). Hvordan dette virker har vi sett på gjennom Altmann og Traftons (2002) målaktiveringsmodell. De praktiske tilretteleggingene som foreslås i forhold til avbrudd, kan oppsummeres til å dreie seg om å sette av tidsintervaller for å kunne arbeide uavbrutt, uten hverken møter, synkron kommunikasjon eller forespørsler fra kolleger i kontorlandskapet. Jeg har også argumentert for at konsentrasjon vil være nødvendig for flytopplevelser, men også for kunnskapsarbeid generelt. Ut fra dette kan vi heller ikke på dette punktet skille mellom tilrettelegging for kunnskapsarbeid og tilrettelegging for flyt.

5.5 Andre funn

Som siste del av dette analysekapittelet vil jeg drøfte et funn som ikke fult ut kan forklares innenfor flytmodellene, nemlig det at flyt ser ut til å oppstå lettere innenfor favorittområder og spesialområder.

5.5.1 Favorittområder og spesialområder

Rundt halvparten av informantene forteller at flyt gjerne oppstår når de arbeider med oppgaver som ligger innenfor arbeidsområder de liker bedre eller synes er mer interessante enn andre, og da gjerne ting de har spesialkompetanse på.

På et menneskelig plan er det ikke vanskelig å finne en forklaring på det som informantene forteller om arbeidsoppgaver eller områder de liker. Alle informantene i pionerstudien til Csikszentmihalyi (1975) utførte for eksempel også aktiviteter de utgangspunktet likte. Fjellklatrere ble intervjuet om deres opplevelser under fjellklatring og sjakkspillere om opplevelser mens de spilte sjakk. Resultatene fra bruk av ESM (Experience Sampling Method) viser også at flyt ofte inntreffer når informantene utføre sine favorittaktiviteter Csikszentmihalyi (1997).

Hvis vi kobler utsagnene til at området også er en spesialitet eller interesseområde og dermed er noe medarbeideren har særlig god kunnskap om, kan vi nærme oss en forklaring. Som tidligere diskutert vil det være nødvendig med et kunnskapsmessig grunnlag innenfor arbeidsoppgaven for å kunne forvente flytopplevelser. Når en arbeidsoppgave ligger innenfor et slikt spesialområde vil det være sannsynlig at dette grunnlaget i stor grad allerede er på plass eller lettere kan etableres enn om arbeidsoppgaven ligger innenfor et mer ukjent område.

En annen mulighet er å knytte funnet til konsentrasjonselementet i Quinns (2005) modell. Det kan være mulig å argumentere for at konsentrasjon vil komme lettere ved en type arbeidsoppgave eller innenfor et arbeidsområde man liker. Likevel skulle det ikke være noen umulighet å konsentrere seg om andre typer arbeidsoppgaver også.

Hvis vi tar utgangspunkt i en arbeidsoppgave som er innenfor et område eller av en type som en medarbeider ser lystbetont på, uten at dette er direkte knyttet til at det er et spesialområde kunnskapsmessig - kan vi undersøke dette i forhold til de fire elementene vi har som påvirkningsmuligheter for flyt ut fra modellen til Quinn (2005).

Som de to første elementene har vi målklarhet og tilbakemeldingsklarhet. Disse elementene har sitt utgangspunkt i kunnskap om feltet området ligger innenfor. Det kan argumenteres med at kunnskap kan tilegnes uavhengig av om medarbeideren liker oppgaven eller ikke. Som det tredje har vi balansen mellom ferdigheter og utfordringer. Heller ikke her er det noen nødvendig sammenheng. Så lenge utfordringen er tilpasset ferdighetsnivået skulle mulighetene uansett være til stede. Det fjerde elementet er konsentrasjonen, og som det er argumentert for er det mulig å konsentrere seg om en arbeidsoppgave uavhengig av hvor godt man liker arbeidsoppgaven.

Vi synes altså å ha en faktor som påvirker mulighetene til flytopplevelser som ligger utenfor elementene som er beskrevet i de teoretiske modellene omkring flyt. Ut fra at studier av flyt i mange sammenhenger har blitt utført på mennesker som utfører aktiviteter de liker, bør det heller ikke være noen nyhet.

Imidlertid kan det være en lærdom å ta med seg i forhold til praksis: Å finne ut hva de enkelte medarbeiderne liker, eventuelt om det er arbeidsoppgaver de misliker, og ta hensyn til dette i hverdagen.

6 Oppsummering og konklusjoner

I dette kapittelet vil jeg oppsummere og konkludere i forhold til den valgte problemstillingen og se litt på veien videre.

Jeg har i denne undersøkelsen tatt utgangspunkt i en interesse for om flyt kan ha potensiale til å gi et positivt bidrag i arbeidslivet som grunnlag for evidensbasert ledelse. Dette ut fra at det er funnet sammenhenger mellom fenomenet og jobbyttelse, jobbtildfredshet og jobbmotivasjon.

Mulighetene for flytopplevelser kan være forskjellig i forskjellige kontekster, og i denne undersøkelsen har fokus ligget på å undersøke disse mulighetene i programvareutviklingsteamet AutoPay. Problemstillingen ble derfor formulert til å være:

«Hvordan opplever ansatte flyt og betydningen av flyt i arbeidssituasjonen og hva kan gjøres for å tilrettelegge for et arbeidsmiljø preget av flytopplevelser? Et casestudie i et miljø blant programmerere og analytikere i et programvareutviklingsteam.»

Undersøkelsen viste at alle informantene hadde hatt flytopplevelser i jobbsammenheng, og i forhold til hyppighet av disse opplevelsene kunne fem av de sju informantene plasseres i kategorier med daglige eller potensielt daglige flytopplevelser.

Når informantene beskriver situasjoner hvor flyt har oppstått, vektlegges det av de fleste at det har vært et fravær av avbrytelser. Noen vektlegger at det kunnskapsmessige grunnlaget har vært til stede, og noen trekker frem spesialområder og oppgaver de liker bedre enn andre. Litt overraskende kom det frem at to av informantene lett kommer i flyt når det er sterk grad av press til stede.

Om betydningen av flytopplevelser ble det undersøkt om informantene kunne se noen sammenheng mellom disse flytopplevelsene og jobbyttelse, jobbtildfredshet og jobbmotivasjon. Informantene rapporterer her at de ser sammenheng med disse, og fremhever også en sammenheng med kvaliteten på det utførte arbeidet.

Med denne beskrivelsen av flytopplevelser og betydningen av flytopplevelser i konteksten som utgangspunkt, har jeg så sett på mulighetene for tilrettelegging for flytopplevelser innenfor konteksten.

Det er tatt utgangspunkt i Quinns (2005) kausale modell for flyt. Her defineres det at det er fire elementer som kommer før selve flytopplevelsen i tid, og jeg har definert at det er

innenfor disse fire elementene påvirkningsmulighetene for flytopplevelser ligger. Disse fire elementene er «målklarhet», «tilbakemeldingsklarhet», «konsentrasjon» og «balanse mellom ferdigheter og utfordringer».

Med utgangspunkt i denne modellen er det drøftet om resultatene fra intervjuene kan forklares innenfor hvert av de nevnte elementene. Dette ser i stor grad ut til å være en mulighet, og en konklusjon ut fra dette er at det jeg har definert som påvirkningsområdet for flyt i modellen til Quinn (2005) kan være et godt utgangspunkt for å vurdere tilrettelegginger for flytopplevelser i ulike kontekster.

Videre har jeg innenfor de samme fire elementene hvor tilrettelegging for flyt er mulig, drøftet tilretteleggingsforslagene fra informantene.

Funnene viser at det området informantene ser størst potensiale for tilrettelegginger innenfor, er muligheter for konsentrasjon. Stadige avbrytelser hemmer mulighetene for flyt og avbryter flytopplevelser hvis de har oppstått. Det er her vist gjennom målaktiveringsmodellen til Altmann og Trafton (2002) hvordan avbrytelser tar mer tid og mental energi bort fra oppgaven det arbeides med enn den tiden avbrytelsen varer.

For de andre elementene er ikke behovet for tilrettelegging så entydig, noe som kan tyde på behov for individuelle tilpasninger. Innenfor balanse mellom ferdigheter og utfordringer oppleves balansen for de fleste som god. Jeg har argumentert for at dette funnet må forventes ut fra at det er rasjonell bruk av ressurser i en organisasjon, samt at utfordringsnivået innenfor kunnskapsarbeid ofte kan tilpasses ferdighetsnivået. Når det gjelder målklarhet og tilbakemeldingsklarhet vil disse elementene vil være knyttet til etablering av et kunnskapsmessig fundament for oppgaveløsningen. I de fleste sammenhenger ser det ut til at informantene har et godt nok kunnskapsmessig fundament til å kunne oppleve flyt innenfor de fleste arbeidsoppgaver. Noen påpeker likevel at det ikke alltid er nok grunnlag, og at det da må settes av tid til å etablere det.

Gjennom drøftingen er det også undersøkt om tilrettelegging for flytopplevelser kan sies å være forskjellig fra tilrettelegging for kunnskapsarbeid generelt. Ved å se på tilretteleggingsmuligheter innenfor de fire elementene som utgjør påvirkningsområdet for flyt, har jeg for hvert enkelt av disse elementene konkludert med at tilrettelegging for flyt ikke avviker fra tilrettelegging for kunnskapsarbeid generelt.

Hvilke praktiske implikasjoner kan det så være mulig å ta med seg fra denne undersøkelsen? For praksis innenfor det teamet som det har vært fokus for undersøkelsen, kan funnene brukes i den praktiske tilretteleggingen i arbeidshverdagen. Imidlertid er ikke funnene fra denne undersøkelsen egnet til å overføres til andre kontekster. I dette casestudiet har det sentrale vært å studere fenomenet flyt slik det fremkommer i kontekst av AutoPay-teamet.

Imidlertid vil jeg argumentere for at tilsvarende undersøkelser kan gjennomføres i andre kontekster innenfor kunnskapsarbeid uten at det vil være alt for ressurskrevende. Det teoretiske grunnlaget er på plass gjennom Csikszentmihalyi (1975, 1990, 1997), Straume (2005) og Quinn (2005). Selve undersøkelsen kan gjennomføres på omtrent en time per medarbeider og har potensiale til å identifisere faktorer som kan gi positive bidrag til transformasjonsprosessen i modellen til Jacobsen og Thorsvik (2007).

Referanseliste

- Altmann, E.M. & Trafton J.G. (2002) Memory for goals: an activation-based model. *Cognitive Science* 2002 (26), 39–83
- Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond boredom and anxiety: experiencing flow in work and play* (25th anniversary edition). San Francisco: Jossey-Bass.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper & Row.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). Finding Flow. *Psychology Today*, Jul/Aug 1997, 30(4), 46-47 og 70-71.
- Csikszentmihalyi, M. (2000). Preface to the 25th Anniversary Edition. I: *Beyond boredom and anxiety: experiencing flow in work and play* (25th anniversary edition). San Francisco: Jossey-Bass.
- Egbert J. (2003). A Study of Flow Theory in the Foreign Language Classroom. *The Modern Language Journal*, 2003 (87), 499-518
- Fullagar, C.J. & Kelloway, E.K. (2009). 'Flow' at work: An experience sampling approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 2009 (82), 595-615
- Hatch, M.J. (2001): *Organisasjonsteori – moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Jackson, S.A & Marsh, H.W. (1996). Development and Validation of a Scale to Measure Optimal Experience: The Flow State Scale. *Journal of Sport & Exercise* 1996 (18) 17-35
- Jacobsen, D.I. (2005): *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2 utgave). Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2007): *Hvordan organisasjoner fungerer* (3 utgave). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009): *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.

- Kirchner, J.M. (2011). Incorporating flow into practice and performance. *Work* 2011 40(3), 289-296
- Mikulas, W.L. (2014): Cultivating Mindfulness: a Comprehensive Approach. I: *Mindfulness* 2015 (6), 398–401
- Quinn, R.W. (2005) Flow in Knowledge Work: High Performance Experience in the Design of National Security Technology. *Administrative Science Quarterly* 2002 (50), 610–641
- Rousseau, D.M. (2006): Is there such a thing as “evidence-based management”? *Academy of Management Review*, 31(2): 256-269.
- Salanova, M., Rodrigues-Sanchez, A.M., Schaufeli, W.B. & Cifre, E. (2014). Flowing Together: A Longitudinal Study of Collective Efficacy and Collective Flow Among Workgroups. *The Journal of Psychology* 2014 148(4), 435–455
- Sandvik, A.M. (2011): Ledelse av kunnskapsarbeid. I: *Magma – Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 14(3), s.56-63
- Strand, T. (2007): *Ledelse, organisasjon og kultur* (2.utgave). Bergen: Fagbokforlaget.
- Straume, L.V. (2005). Building a practically useful theory of flow in organizational psychology. I: Rønning, B. (Red.), *Flyt: en nøkkel til kreativitet og innovasjon* (s. 123-153). Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Straume, L.V. & Christensen, B. (2005). Flyt og positiv psykologi. I: Rønning, B. (Red.), *Flyt: en nøkkel til kreativitet og innovasjon* (s. 101-120). Trondheim: Tapir Akademisk Forlag
- Thagaard, T. (2009): *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (3. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.
- Walker, C.J. (2010). Experiencing flow: Is doing it together better than doing it alone?. *The Journal of Positive Psychology* 2010 (1), 3-11

Vedlegg

Vedlegg 1

Intervjuguide til første runde med intervjuer:

Intervjuguide

Innledning (presentasjon):

1-Begrepet «flyt»

Gjennomgang av begrepet «flyt» og elementene som beskriver fenomenet hver enkelt og etter Straume (2005) sin modell.

2-Bakgrunn for valg av tema

Bakgrunnen for temavalg er en interesse for fenomenet «flyt», og hvorvidt dette fenomenet er noe som oppleves i arbeidshverdagen hos respondentene.

Gitt de potensielle positive effektene av tilstanden er det også et ønske å undersøke faktorer som kan fremme og hemme oppnåelse av tilstanden.

3-Presentere problemstilling og forskningsspørsmål

Hvorfor er det viktig med flytopplevelser i arbeidssituasjonen – og hva kan ledere gjøre for å tilrettelegge for et arbeidsmiljø preget av flytopplevelser?

Et casestudie i et miljø blant programmerere og analytikere i et programvareutviklingsteam.

Forskningsspørsmål:

1 – I hvilken grad oppleves flyt (hyppighet og varighet) og i hvilke situasjoner oppleves fenomenet?

2 – Hva hemmer og fremmer flytopplevelser i arbeidssituasjonen – og hva kan gjøres for å tilrettelegge for flytopplevelser i organisasjonen?

4-Formelt

Fortelle at deltakelse i undersøkelsen er frivillig

Samtykke til opptak av samtalen

Spørsmål 1: I hvilken grad oppleves flyt (hyppighet og varighet) og i hvilke situasjoner oppleves fenomenet?

Hjelpespørsmål:

-Har du opplevd flyt i din nåværende jobb noen gang?

-Evt. hvor hyppig?

-Evt. hvor varig?

-Beskriv typiske situasjoner / situasjoner hvor dette har oppstått?

-Hva med flytopplevelser i tidligere jobber?

- Forskjeller mellom innhold / situasjoner som kan forklare forskjeller?

-Hva med flytopplevelser i fritidsaktiviteter?

Spørsmål 2: Hva hemmer og fremmer flytopplevelser i arbeidssituasjonen – og hva kan gjøres for å tilrettelegge for flytopplevelser i organisasjonen?

Hjelpespørsmål:

-Kan du identifisere noen faktorer i din nåværende arbeidssituasjon som fremmer dine muligheter for flytopplevelser?

-Kan du identifisere noen faktorer i din nåværende arbeidssituasjon som hemmer dine muligheter for flytopplevelser?

-Er det noe du ser ledelsen kan gjøre for å tilrettelegge for flytopplevelser?

-Er det noe du som medarbeider kan tilrettelegge for selv for å tilrettelegge for flytopplevelser?

Oppfølging ved bruk av elementene som beskriver fenomenet:

- Balanse mellom utfordringer i forhold til evner og kunnskap
- Klare mål, kjenner hele tiden neste steg
- Umiddelbar og klar tilbakemelding underveis, (vi vet at det vi gjør er riktig)
- Opplevelse av kontroll (mestring, ikke redd for å gjøre feil)
- Forening av handlingen og bevisstheten
- Den objektive selvbevisstheten forsvinner
- Endringer i opplevelsen av tid
- Konsentrasjon om aktiviteten. (Ingen rom for irrelevante tanker, flyt avbrytes idet man avledes av andre stimuli)

Vedlegg 2

Intervjuguide til første andre runde med intervjuer:

Intervjuguide

Innledning:

Takke for forrige gang

Formelt:

Fortsatt helt frivillig og informanten kan trekke seg når som helst

Samtykke til opptak av samtalen

Oppfølgingsspørsmål 1: Tanker om betydningen av flytopplevelser i jobbituasjonen?

Hjelpespørsmål:

Sammenheng med kvalitet på arbeidet

Sammenheng med jobbyttelse

Sammenheng med jobbmotivasjon

Sammenheng jobbtfredshet

Oppfølgingsspørsmål 2: Helt konkret: hvilken betydning tror du det ville hatt for muligheten for flytopplevelser dersom du hadde jobbet på cellekonto kontra åpent landskap slik som i dag?