

“Når brikkerne i puslespillet passer”

- om at stimulere flow hos kreative vidensarbejdere



Speciale i Virksomhedsstudier

Af: Nina Caroline Jacobsen

Vejleder: Villy J. Rasmussen

Forår 2011, Roskilde Universitet

”Når brikkerne i puslespillet passer”

- om at stimulere flow hos kreative vidensarbejdere

Speciale i Virksomhedsstudier

Institut for Kommunikation, Virksomhed og Informationsteknologier (CBIT)

Roskilde Universitet

Antal tegn (inkl. mellemrum): 179.958

Forfatter: Nina Caroline Jacobsen

Vejleder: Villy J. Rasmussen

2011

Summary

The aim of this study is to find out how creative knowledge workers' opportunities to experience flow can be improved. Through group discussions, qualitative interviews and observations from the company Evaerk, I have gathered knowledge about employee motivation, how they experience opportunities and constraints to flow in their work and how management practices influence the experience of flow.

When in flow, you are immersed, engaged and optimally challenged, and forget yourself and your surroundings in an effort to do your absolute best, for example in solving a task. In my study, I learned that Evaerk's knowledge workers are motivated by flow and that flow is experienced when they get creative leeway and professional challenges, guiding feedback, clear objectives, in focused cooperation as well as in the more isolated absorption, depending on the type of task.

Following these results and with the involvement of management's perspective on flow, it is discussed how flow is stimulated in a business environment that includes conditions such as customer satisfaction, resources and deadlines. The discussion results in more specific recommendations, subject to the limited focus of the study.

In its further work to improve opportunities for experiencing flow in Evaerk, management can focus on indicating to employees that it seeks optimum weighting of high professional quality, resources and customer requirements. Aim for a certain professional and creative leeway in solving tasks. Work out clear objectives for the task in cooperation with the employees. And strive for a flexible physical environment that accommodates various methods of work and types of task.

Intro: Flow på færde!

Kompetenceudvikling, selvrealisering, videndeling, empowerment, performance management, og nu også flow...! Og midt i det hele sidder medarbejderne og prøver at gøre deres arbejde, hvis de ellers kunne komme til for alle os velmenende, der kommer og vil lave om på tingene hele tiden.

Men trods ordets buzzword-potentiale, så handler flow ikke om nye måder at effektivisere, rationalisere og standardisere på. Flow handler i bund og grund om at stoppe op og finde ind til det, der bør være kernen i et godt erhvervsliv: At mennesker kan udføre deres arbejde på en måde, der beriger deres liv med positive oplevelser, og kan tilføre deres arbejdsplads præcis det, den efterspørger allermest; deres engagement, virkelyst og kreativitet.

Hvis det reelt skal være meningsfuldt, at vi bruger flere vågne timer på jobbet end sammen med familie og venner, så skal der også være flow på færde! Men det kræver, at vi slipper fodfæstet for en kort stund, for flow handler ikke om "business as usual". For at opleve flow må medarbejderen træde ud af sin komfort zone, og det samme må virksomhederne gøre i bestræbelserne på at indlemme flow som en grundlæggende del af at føre virksomhed - ikke som en god gerning, men som en god investering.

Det starter med viden...

Indholdsfortegnelse

SUMMARY.....	2
INTRO: FLOW PÅ FÆRDE!	3
KAPITEL 1 - PROBLEMATISERING	6
1.1 PROBLEMFOMULERING	9
1.2 ARBEJDSSPØRGSMÅL.....	9
KAPITEL 2 – VIDENSKABELIG OG METODISK PLATFORM	10
2.1 VIDENSKABSTEORI	10
2.1.1 Det konstruktivistiske grundlag.....	10
2.1.2 Den pragmatiske tilgang.....	11
2.1.3 Det interaktionistiske perspektiv.....	11
2.1.4 Opsummering	12
2.2 EMPIRI OG METODE	13
2.2.1 Kvalitative gruppeinterviews	13
2.2.2 Gruppeinterview eller fokusgruppeinterview?.....	14
2.2.3 Gruppeinterviewets forløb.....	14
2.2.4 Inddragelse af ledelsen.....	15
2.2.5 Observationer.....	15
2.2.6 Operationalisering af flowbegrebet	16
2.2.7 Afgrænsning og fravalg.....	16
2.2.8 Metodekritiske refleksioner.....	17
KAPITEL 3 – VIDENSARBEJDERE	19
3.1 HVAD ER VIDENSARBEJDE?	19
3.2 VIDENSARBEJDE OG FLOW	22
3.3 EVÆRKS VIDENSARBEJDERE.....	23
KAPITEL 4 - TEORI.....	25
4.1 DE KLASSISKE BIDRAG	26
4.1.1 Human Relations.....	26
4.1.2 Behovsteori.....	26
4.1.3 Kritik af Maslows behovsteori.....	28
4.1.4 Kontekstteori.....	29
4.2 DE NYE STRØMNINGER.....	30
4.3 FLOWTEORIEN	32
4.3.1 Humanistisk og positiv psykologi	33
4.3.2 Hvad er flow?.....	33
4.3.3 Styring af bevidstheden.....	35
4.3.4 Flow i arbejdslivet	37
4.3.5 Flow og kreativitet.....	39
4.3.6 Flow og ledelse.....	40
4.3.7 Begrebets videnskabelige positioner.....	43
4.3.8 Kritiske perspektiver	44
KAPITEL 5 – ANALYSE	45
5.1 ANALYSESTRATEGI	45
5.2 MEDARBEJDERNES MOTIVATION.....	46

5.3 MEDARBEJDERNES OPLEVELSE AF FLOW	48
5.3.1 Udfordring	52
5.3.2 Mål og formål	53
5.3.3 Feedback	55
5.3.4 Koncentration og fordybelse	56
5.3.5 Kreativitet	57
5.3.6 Tidspres	60
5.3.7 Opsamling: Medarbejdernes oplevelse af flow	61
5.4 LEDELSENS INDFLYDELSE PÅ MULIGHEDERNE FOR FLOW	62
5.4.1 Udfordring og kreativitet	62
5.4.2 Mål og strategi	64
5.4.3 Feedback	66
5.4.4 Koncentration	67
5.4.5 Tillid	67
5.4.6 Opsamling: Ledelsens indflydelse på mulighederne for flow	68
5.5 FLOW OG FORRETNING	68
5.6 ANBEFALINGER	71
5.6.1 Symbolsk alignment	71
5.6.2 Mulighed for handling	72
5.6.3 Målsætning	72
5.6.4 Fleksible fysiske rammer	72
5.7 AFSLUTTENDE REFLEKSIONER OVER UNDERSØGELSEN	73
KAPITEL 6 - KONKLUSION	74
KAPITEL 7 - I ET STØRRE PERSPEKTIV	78
LITTERATURLISTE	79
BILAG A: VIRKSOMHEDEN EVÆRK	83
BILAG B1: SPØRGSMÅL TIL GRUPPEINTERVIEW	84
BILAG B2: EKSEMPLER PÅ SPØRGSMÅLSKORT	86
BILAG C: INTERVIEWGUIDE TIL LEDERINTERVIEWS	87

Kapitel 1 - Problematisering

Den grundlæggende ide med forskning i arbejdsmiljø er at sikre sunde og udviklende arbejdsforhold i virksomheder (Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, 2009). Både til gavn for den enkelte medarbejders trivsel og for virksomhederne, der har brug for sunde og tilfredse medarbejdere, som kan bidrage til løsning af kerneopgaverne. Det er i denne forbindelse væsentligt at konkretisere begrebet "arbejdsmiljø" og udvikle værktøjer og tiltag, der har mærkbar værdi for virksomhederne og deres medarbejdere. Det er således også målet med dette speciale at bidrage til forbedringer af arbejdsmiljøet med brugbar viden, som har anvendelsesmuligheder i en konkret hverdag.

Denne undersøgelse udspringer af min egen, tidligere undersøgelse af arbejdsbetingelsers betydning for oplevelsen af flow i arbejdet blandt vidensarbejdere. Erfaringen fra dette projekt var, at flow er en meget positiv oplevelse for vidensarbejdere, men at flow forekommer alt for sjældent, og at organisatoriske betingelser er afgørende for, om vidensarbejdere oplever flow. På baggrund af denne undersøgelse har jeg en begrundet antagelse om, at flow er med til at sikre sunde og udviklende arbejdsforhold, og finder det derfor meget relevant at arbejde videre med denne problemstilling, og udvikle den på et mere konkret niveau.

WHO definerer sundhed som ikke kun at være fraværet af sygdom, men en tilstand af fysisk, mental og social velvære (World Health Organization). Denne definition, som er fra 1948, har de seneste år fået ny vind i sejlene med udviklingen af positiv psykologi. Positiv psykologi har netop fokus rettet mod mulighederne for positiv livskvalitet, velvære og personlig udvikling (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

I Danmark fylder arbejdet mere og mere tidsmæssigt (Madsen, 2008), så i diskussionen af det gode liv må nødvendigvis indgå diskussionen af det gode arbejdsliv. Når virksomheder og deres ledere skal tage del i denne diskussion, og beskæftige sig med at optimere deres medarbejders trivsel og muligheder for udvikling, er det fordi alt tyder på, at et sådant perspektiv på at føre virksomhed medfører produktivitet, tiltrækningskraft, fastholdelse og højt udbytte af arbejdskraften. Og ydermere er det en konsekvens af den forretningsforståelse, som indebærer, at virksomheders formål ikke udelukkende er et

maksimalt økonomisk resultat, men at virksomheden også har en afgørende rolle i sine omgivelser, kultur og værdifællesskab, altså et mere kollektivt formål. Både i form af gode produkter, men også socialt ansvarlige initiativer og skabelsen af arbejde, der bidrager til menneskelig udvikling og optimering af menneskeligt potentiale (Vogt, 2005, p.113). At fokusere på positive fænomener i organisationer, f.eks. flow, betyder ikke, at man skal se bort fra mere traditionelle organisatoriske aspekter som økonomi og konkurrence (Cameron et al., 2003, p.4). Men et øget fokus på positive organisatoriske fænomener vil bidrage til en mere balanceret forståelse af organisationer som et sted, hvor både de menneskelige og økonomiske ressourcer trives og udvikler sig.

Et centralt begreb inden for den positive psykologi, og et eksempel på en måde at arbejde med udvikling af medarbejdernes potentiale, er begrebet flow. Flow er en *"holistic sensation that people feel when they act with total involvement"* (Csikszentmihalyi, 1975, p.4). Flow indebærer, at medarbejderen nyder opgaven i sig selv, står på tæer for at opnå den bedste løsning, lader sig opsluge af sit arbejde og glemmer tid og sted. Vel at mærke hvis de rette personlige, miljømæssige og opgavemæssige faktorer er til stede. Netop arbejds konteksten er relevant at studere flow i, fordi de aktiviteter, der ofte foregår i virksomheder, er velegnede til flowoplevelser i kraft af at være målrettede, kompetencekrævende og afgrænsede.

Teoretisk set er det værd at opleve flow for oplevelsens egen skyld, men der er identificeret positive sideeffekter af flow. Flere undersøgelser viser, at flow er meget motiverende i arbejdet (Demerouti, 2006), medfører personligt velvære (Fullagar & Kelloway, 2009), bedre performance (Eisenberger et al., 2005), større kreativitet (Amabile, 1997) samt jobtilfredshed og trivsel (Nielsen & Cleal, 2010). Det indikerer, at der kan være tale om betydelige organisatoriske gevinster.

Netop fordi flow er vigtigt for arbejdsglæden og motivationen, og fordi flow potentielt medfører læring, kreativitet og faglig udvikling, og dermed potentielt organisatorisk og økonomisk udvikling, er det værd at undersøge, hvilke muligheder der er for at stimulere flow blandt medarbejdere i deres konkrete arbejdsdag. Flere undersøgelser peger netop på, at flow psykologisk set ikke er et indre personligt træk, der fungerer uafhængigt af job karakteristika og betingelser, men er afhængig af opgaven og konteksten (Fullagar &

Kelloway, 2009, p.609). Således bliver studiet af opgaven og konteksten afgørende i bestræbelserne på at forbedre mulighederne for flow i arbejdet.

Meget af den ovennævnte flowforskning kredser om de komponenter i den enkeltes arbejde, der bør være til stede for at opnå flowoplevelsen, som også teoriens udvikler Csikszentmihalyi peger på (f.eks. udfordring, feedback, mål etc.). Mange af undersøgelserne søger at kvantificere komponenterne og vægte dem efter den indflydelse, de empirisk synes at have på informanternes flowoplevelse. Men der savnes generelt en mere nuanceret forståelse af den organisatoriske kontekst, som mange arbejder i, hvor flow skal fungere side om side med bundlinje, kundetilfredshed og deadlines. Derfor kræves en undersøgelse, der går mere i dybden med medarbejdernes og virksomhedens vilkår, og hvordan både de generelle og specifikke muligheder for flow kan stimuleres i den type miljø.

Flow er teoretisk set relevant at arbejde med i alle typer organisationer og med alle typer medarbejdere. Arbejdsglæde er eller bør være aktuelt for alle. Men bl.a. i Helle Hedegaard Heins (2009b) undersøgelse af motivation blandt højt specialiserede, kreative medarbejdere bliver det klart, at flowteorien er medvirkende til at udfylde den mangel, der har været på motivationsteori, der retter sig mod netop højt specialiserede og kreative vidensarbejdere. Når jeg vælger at koncentrere mig om vidensarbejdere er det samtidig fordi, de "på papiret" overvejende har nogle arbejdsbetingelser, der teoretisk er et optimalt grundlag for at opleve flow i arbejdet. Vidensarbejdere har gode muligheder for indflydelse på opgaver, udviklende arbejde og strukturering af arbejdet, og kan dermed prioritere fordybelse og spændende arbejdsopgaver (Sørensen et al., 2007). Det har på den anden side vist sig, at disse betingelser kan have den modsatte effekt, og at det høje niveau af frihed skaber uklare rammer for arbejdet, problemer med tid/krav forholdet og i sidste ende mistrivsel og stress (Bøgelund, 2008). Vidensarbejdere er således en gruppe med et stort udviklingspotentiale i forhold til flow.

Med udgangspunkt i virksomheden Eværks¹ medarbejdere og ledelse vil jeg, i forlængelse af ovenstående problematisering, undersøge mulighederne for flow i en konkret arbejds-kontekst og anskueliggøre, hvordan disse muligheder kan forbedres.

1.1 Problemformulering

Hvordan oplever vidensarbejderne i Eværk muligheder og begrænsninger for flow i arbejdet, og hvilke konkrete tiltag kan yderligere stimulere flow, kreativitet og produktkvalitet?

1.2 Arbejdsspørgsmål

- Hvad motiverer Eværks vidensarbejdere?
- I hvilken grad oplever Eværks vidensarbejdere flow?
- Hvad er afgørende for, at Eværks vidensarbejdere oplever flow?
- Hvordan kan ledelsen være med til at stimulere flow i Eværk?
- Hvad vil samlet set stimulere yderligere flow i Eværk?

¹ "Eværk" er et fiktivt navn, da den pågældende virksomhed ønsker at være anonym. Se beskrivelse af virksomheden i bilag A.

Kapitel 2 – Videnskabelig og metodisk platform

I det følgende vil jeg beskrive det videnskabelige grundlag, denne undersøgelse hviler på, det vil sige de antagelser om og forståelser af organisationer, som ligger til grund for analysen, og som følger af min problemstilling, samt den metodiske fremgangsmåde jeg har gjort brug af i undersøgelsen.

2.1 Videnskabsteori

Indledningsvist redegøres for de videnskabsteoretiske refleksioner, som undersøgelsen har medbragt. Jeg skitserer, hvordan konstruktivismen, interaktionismen og pragmatismen har vist sig relevante for min empiriske tilgang og analysen af min problemstilling.

2.1.1 Det konstruktivistiske grundlag

Min undersøgelse kræver, at jeg får indblik i en specifik organisatorisk praksis, og min tilgang til praksis er, at den skabes, og genskabes, af de medlemmer, der deltager i denne praksis. Det medfører, at organisationer er foranderlige og ustabile og at relationer mellem mennesker, eller mellem mennesker og ting, er basis for den ontologiske forståelse af organisationer. Med andre ord, relationer udgør simpelthen organisationer.

Når organisationer er foranderlige størrelser, der konstrueres løbende af deres medlemmer, så kan de også ændres ved, at medlemmernes handlinger ændrer sig. Det kræver et fokus på netop medlemmernes – i dette tilfælde medarbejderne og lederne i Eværk – handlinger, et fokus dette projekt forhåbentlig medfører.

Min undersøgelse er således bygget på et konstruktivistisk grundlag. Dette grundlag indebærer, at forståelsen af flow i arbejdet ikke kan løftes ud af den sociale sammenhæng og analyseres som objektive data, men derimod skabes relationelt mellem medarbejdere og ledere i Eværk. For at få adgang til deres forståelser og tale med medarbejderne og lederne om flow, må jeg skabe en situation, hvor det er dét vi gør – og denne situation blev gruppediskussioner og interviews. Situationen er skabt af mig som studerende, og det vi diskuterer er influeret af mig som studerende – men det er vilkårene for at undersøge et organisatorisk fænomen, ikke mindst ud fra en konstruktivistisk forståelse. Dermed ikke sagt, at organisatoriske fænomener, som motivation og oplevelsen af flow, er uden for

rækkevidde, fordi de er flydende og diffuse størrelser, der ligger under for mere eller mindre omskiftelige relationer. Med Karl Weicks ord må vi gribe til konstruktivisme med "a touch of realism", fordi vi er nødt til at sætte parentes om et forskningsområde bare et øjeblik, og studere det vi ser i parentes. Dermed holder man noget "fast" som et stabilt fænomen – om end det bare er midlertidigt (Weick, 1995, pp.34-35). Således sættes Eværks medarbejderes muligheder for at opleve flow i arbejdet i parentes, og studeres.

2.1.2 Den pragmatisk tilgang

Det konstruktivistiske grundlag for undersøgelsen støtter op om min pragmatisk tilgang til feltet. Det centrale i pragmatismen er, at man må undersøge fænomener i deres kontekst (Järvinen & Mik-Meyer, 2005, p.10), helt i tråd med konstruktivismen. En pragmatisk tilgang indebærer et fokus på en idé eller en teoris praktiske konsekvenser, det vil sige at skabe viden om virkeligheden, ikke om teori (Stensmo, 2007, p.201). I mit tilfælde sættes fokus på flowteorien, og dens praktiske muligheder og begrænsninger for medarbejderne i Eværk. Det er afgørende for min problemstilling, at jeg undersøger flow i en konkret, organisatorisk sammenhæng. Selvom flowteorien i sit originale udgangspunkt har ambitioner om at være universel i den forstand, at flow kan opleves til enhver tid, i enhver kontekst, så har den i de senere udgaver mere fokus på de særlige omstændigheder, der er medskabende af flowoplevelsen. Derfor må flow undersøges i de omstændigheder, der er relevante for problemstillingen, i dette tilfælde en arbejdsplads. Der kan dog samtidig argumenteres for, at teoriudvikling sagtens kan være praksisnær, og den undersøgte praksis er med til at forme teorien. Dette er tilfældet med flowteorien, som er produkt af omfattende empiriske studier.

2.1.3 Det interaktionistiske perspektiv

Som beskrevet har undersøgelsen et konstruktivistisk grundlag, men det er en bred betegnelse, der tåler præcisering. Konstruktivismen kan trækkes i forskellige retninger, f.eks. den fænomenologiske retning, hvor man søger tilgang til menneskers livsverden og afdækker denne via dybdegående kvalitative interviews, eller den meget radikale retning, hvor mennesker slet ikke tillægges et "selv" eller en livsverden, men udelukkende forstås som produkter af diskurser.

Konstruktivismen kan også trækkes i retning af det interaktionistiske perspektiv, som tilfældet er i denne undersøgelse. Det centrale i dette perspektiv er for det første, at

al handling får betydning i interaktion mellem mennesker (Järvinen & Mik-Meyer, 2005, p.10). Således får flow betydning i interaktion mellem Eværks medarbejdere, og det får betydning i interaktion mellem medarbejderne og mig som studerende. Denne undersøgelse tildeles ligeledes en særlig betydning i interaktion mellem Eværks medarbejdere, ledere, mig som studerende og universitetet.

For det andet tilskrives hverken mennesker, eller andre fænomener, en iboende essens. Det er således ikke en særlig "kerneviden" hos medarbejderne jeg søger at "fiske ud", men derimod vil interviewene reflektere ustabile, men dog specifikke forståelser, der er forankrede i den organisatoriske kontekst, medarbejderne befinder sig i (Järvinen, 2005, p.28). Når vi går i dialog er det for at lære det, vi ikke ved, og skabe grundlag for fornyet refleksion (Staunæs & Søndergaard, 2005, p.55) – det er altså ikke "sandheden" jeg får fra mine interviews, men deres specifikke forståelser, som er grundlag for min videre refleksion.

Det er heller ikke medarbejdernes og ledernes indre livsverden, jeg søger at indleve mig i, men nærmere viden om deres forståelser af et organisatorisk, teoretisk fænomen, som vi diskuterer, fordi jeg som studerende har arrangeret diskussionen, og dermed også aktivt påvirker den. Heri opstår den, for projektet, afgørende interaktion, som genererer en særlig mening, der fremkommer i analysen.

Skulle jeg hellige mig det interaktionistiske perspektiv, med alt hvad det indebærer, skulle min analyse inkludere belysning af de relationelle processer, som former medarbejdernes forståelse af motivation og flow. Det er dog i første omgang ikke relevant for min problemstilling, idet min problemstilling tager udgangspunkt i indholdet af de forståelser, som medarbejderne har dannet om flow og motivation, og som er udtryk for et aktuelt billede af det fastholdte organisatoriske fænomen jeg søger at belyse (se afsnit 5.1 for analysestrategi). Det interaktionistiske perspektiv bliver således ikke udrullet i dets fulde potentiale i min undersøgelse.

2.1.4 Opsummering

Min undersøgelse foregår således i krydsfeltet mellem konstruktivisme, interaktionisme og pragmatisme – et oplagt afsæt for et indblik i praksis. Jeg har således undladt at engagere mig fuldt ud i én videnskabelig forskningstradition, men tilladt mig at låne visse perspektiver fra relaterede traditioner, som samlet set støtter op om mit forskningsdesign.

Den konstruktivistiske grundidé om organisationers beskaffenhed udgør en grundlæggende præmis i analysen af min problemstilling og underbygger, at det netop er ved ændring af handlinger, at organisationer ændres.

Det interaktionistiske perspektiv præciserer, hvordan det er i mødet mellem medarbejderne, lederne og mig som studerende, at problemstillingen får mening og bliver behandlet, og hvordan dette møde påvirkes aktivt af alle parter.

Endeligt bidrager den pragmatiske tilgang med et fokus på vigtigheden af at undersøge de praktiske konsekvenser af et teoretisk fænomen som flow, med inddragelse af den relevante kontekst.

2.2 Empiri og metode

I de næste afsnit stilles skarpt på den metodiske fremgangsmåde ved tilvejebringelse af de empiriske data. Konkret er der tale om fremgangsmåden ved kvalitative enkelt- og gruppeinterviews samt redegørelse for observationer og deres rolle i undersøgelsen. Ydermere behandles operationalisering af flowbegrebet, som er afgørende for dets praktiske anvendelse, og der gøres rede for undersøgelsens væsentligste afgrænsninger. Afslutningsvist anlægges et kritisk blik på de metodiske valg.

2.2.1 Kvalitative gruppeinterviews

Min empiriske tilgang er kvalitativ som en naturlig konsekvens af, at min problemstilling eksplorativt søger at åbne op for et felt, nemlig flow i arbejdet, hvilket ikke på samme måde kan opnås ved kvantitative, lukkede spørgsmål og på forhånd definerede svarmuligheder.

Jeg har valgt at samle hovedparten af Eværks vidensarbejdere i to grupper med fem personer i hver, og afholdt to gruppeinterviews á halvanden times varighed.

For det første valgte jeg gruppeinterviews for at agere i tråd med min forståelse af meningsdannelse som noget, der foregår i relation til andre – i dette tilfælde vil mening om arbejdsmiljø, muligheder for flow og andre organisatoriske fænomener skabes blandt medarbejderne og lederne i Eværk, og gruppeinterviews med medarbejderne vil efterligne denne relationelle meningsdannelse. Kvalitative enkeltinterviews tager informanten ud af sin sammenhæng i organisationen, ud af sin afdeling, ud af sit samspil med kolleger og den kultur de er en del af. I gruppeinterviewet tilnærmer jeg mig noget af den dagligdags interaktion, som disse personer normalt fungerer i, for bl.a. at skabe så trygge og vante rammer som muligt, og få en så fri og åben fortælling fra informanterne som muligt. Et

interview, i gruppe eller ej, er og bliver dog en kunstigt opsat situation, selvom deltagerne også er en gruppe til hverdag og kender hinanden, men netop at de kender hinanden kan bidrage til en mere naturlig meningsudveksling end ellers (Justesen & Mik-Meyer, 2010, p.83).

For det andet valgte jeg gruppeinterviews, fordi flow er en del af afdelingernes og organisationens arbejdsmiljø som helhed. Det er svært at tale om den enkeltes arbejdsmiljø i den forstand, at mange forhold på arbejdspladsen er ens for alle medarbejderne, de fysiske rammer, måder at gøre tingene på og i mange tilfælde også ledelsens rolle. Det er derfor frugtbart med en fælles diskussion af disse fælles forhold, som der sagtens kan være – og også var – forskellige meninger om. Det giver en bedre platform for ændringer af netop fælles forhold.

For det tredje var gruppeinterviews oplagt for at inddrage så mange af organisationens vidensarbejdere, som overhovedet muligt, for at få et så nuanceret meningsgrundlag som muligt.

2.2.2 Gruppeinterview eller fokusgruppeinterview?

Når jeg skriver gruppeinterview, og ikke fokusgruppeinterview, er det for at undgå misforståelser i forhold til interviewets formål. I et fokusgruppeinterview med konstruktivistisk afsæt er det typisk ligeså centralt, hvordan deltagerne interagerer og forholder sig til hinanden (Justesen & Mik-Meyer, 2010, p.79) og ikke at komme i dybden med de individuelle svar og meninger. Det er ikke mit formål at analysere deltagerens interaktion og respons på hinandens meninger, og selvom der ikke er enighed blandt forskere om, hvor grænsen mellem et gruppeinterview og et fokusgruppeinterview går, vil jeg for en sikkerheds skyld holde mig til betegnelsen gruppeinterview.

2.2.3 Gruppeinterviewets forløb

Konkret tog gruppeinterviewet udgangspunkt i spørgsmålskort med spørgsmål i forskellige kategorier². Der var regulære spørgsmål (*Hvordan vil du beskrive muligheden for at udvikle dig fagligt i dit arbejde?*), og udsagn (*"Jeg oplever ofte frustration i min arbejdsdag, fordi jeg ikke har den fornødne tid til en opgave"*) og fakta (*Vidste I, at forskning inden for positiv psykologi hævder, at mennesker oplever større glæde på arbejdet end i fritiden?*).

² Se bilag B1 for en liste med spørgsmålene til gruppeinterviews, og bilag B2 for eksempler på selve kortene.

Spørgsmålene, udsagnene eller fakta blev diskuteret i gruppen, og det var antagelsen, at de forskellige kategorier af spørgsmål på forskellig måde ville åbne op for deltagernes diskussion og meningsudveksling. Ved at tilbyde forskellige tilgange til "besvarelser" – og på den måde få vakt alles nysgerrighed og engagement, fik jeg et mere nuanceret billede af deres forståelse og oplevelse af flow.

2.2.4 Inddragelse af ledelsen

Ledelsen er afgørende når organisationer udvikles, og netop med hensyn til flow er det essentielt, at ledelsen er medspiller i bestræbelserne på at optimere mulighederne for at opleve flow i arbejdet. Visse aspekter af flowteorien er direkte møntet på ledelsens adfærd. At både medarbejdere og ledere er repræsenteret i undersøgelsen, er også med til at sikre forskellige perspektiver på problemstillingen, og en fælles organisatorisk sammenhæng i datamaterialet (Staunæs & Søndergaard, 2005, p.55). Ikke mindst fordi ledelsen ikke længere er isoleret fra medarbejderne, slet ikke i kreative vidensvirksomheder, men har ligeså meget del i arbejdsmiljø og organisatoriske forhold som medarbejderne.

Ledelsen i Eværk består af to direktører for henholdsvis Team A og Team B. Jeg har interviewet dem enkeltvis ved hjælp af en semistruktureret interviewguide³, som både lagde op til en åben diskussion af mulighederne for flow i Eværk, med inddragelse af flowteoriens relevante kriterier (jf. afsnit 4.3.2), og fremsatte nogle af de perspektiver, der kom frem i gruppeinterviewene.

2.2.5 Observationer

Jeg fik mulighed for at supplere mine interviews med yderligere empiri i form af observationer. Der er konkret tale om, at jeg var til stede i virksomheden en formiddag og en eftermiddag over to dage, for at få indblik i medarbejdernes dagligdag, deres måde at arbejde på og deres fysiske omgivelser. "Deep hanging out" er en feltarbejdsmetode, hvor man "hænger ud" i feltet uden defineret formål, men med mulighed for at se, høre, lugte, og deltage i feltet, og disse sansede, fornemmede og usystematisk reflekterede indtryk er med til at informere de senere analyser (Staunæs & Søndergaard, 2005, p.58). I sit meget begrænsede omfang kan der selvfølgelig ikke være tale om en sådan "deep hanging out", men trods alt repræsenterer observationerne netop usystematiske og spontane indtryk af organisationen, som er vigtige i den senere analyse.

³ Se bilag C for interviewguide til lederinterviews

2.2.6 Operationalisering af flowbegrebet

Det er en forskningsmæssig udfordring, at flowbegrebet er et teoretisk begreb, der ikke er del af medarbejdernes hverdag på arbejdet. Det kræver derfor et grundigt arbejde med at operationalisere begrebet.

Jeg har brugt de kriterier, der ligger til grund for at opleve flow (se afsnit 4.3.2), i udarbejdelsen af spørgsmål til medarbejdere og ledelse, og spurgt ind til f.eks. "koncentration", "feedback", "at knække nøden i en faglig problemstilling" etc., og ordet "flow" indgår ikke i spørgsmålene. Charlotte Bloch (2001) har i sin undersøgelse om flow og stress operationaliseret begrebet ud fra følelser og sindsstemninger⁴, hvilket også er en mulighed, men på grund af den begrænsede tid, jeg har til rådighed med informanterne, et mere usikkert valg, da det er sværere at undersøge sindsstemninger (især retrospektivt) end mere konkrete hverdagsoplevelser.

Jeg søger ydermere medarbejdernes fortællinger om positive og negative arbejdsoplevelser og deres beskrivelser af arbejdsbetingelser, og kan på den måde udlede flowoplevelser, hvis de rette kriterier kan genkendes i deres beretninger. Flowbegrebet er dog på ingen måde udeladt fra diskussionen, bl.a. fordi flere medarbejdere allerede er bekendt med begrebet på forhånd, og det bliver introduceret kort, inden interviewet starter.

2.2.7 Afgrænsning og fravalg

Min undersøgelse koncentrerer sig om de betingelser for flow, der ligger i arbejdsmiljøet, ledelsen og opgaven, og inddrager ikke medarbejdernes indre psykologiske ressourcer og evne til at opleve flow. Det skal dog medtages, at flow også kræver personlige forudsætninger i samspil med omgivelsernes betingelser, men det ligger uden for denne undersøgelses fokus og muligheder at undersøge indre psykologiske forhold. Analyse og anbefalinger baserer sig således kun på de miljømæssige faktorer for flow.

⁴ Charlotte Blochs operationalisering:

1. Mine tanker vandrer ikke. Jeg tænker ikke på alt muligt forskelligt. Jeg er helt optaget af hvad jeg laver. Jeg føler mig kropsligt godt tilpas. Jeg tænker ikke på mig selv og mine problemer. 2. Min koncentration er som mit åndedræt. Jeg tænker ikke på den. Jeg glemmer alt omkring mig. Når jeg kommer i gang, lukker jeg af for dagliglivets øvrige rutiner og pligter. Når jeg holder vender den sædvanlige verden tilbage.

3. Jeg er optaget af hvad jeg er i gang med. Jeg opfatter mig ikke som adskilt fra det jeg er i gang med. (Bloch, 2001, p.37,42)

Undersøgelsen inddrager et perspektiv på ledelsen i Eværk, der udelukkende tager afsæt i flowteorien, i begrænset omfang suppleret af andre teoretiske og empiriske pointer, men fravælger inddragelse af yderligere ledelsesteori. Det er ikke for at forsimple ledelse og udelukke andre forståelser af ledelse, men for at holde fokus på de elementer af ledelse, der er afgørende for flow, og som i øvrigt kan genfindes bredt i ledelseslitteraturen.

2.2.8 Metodekritiske refleksioner

Der er, ifølge Helle Hedegaard Hein (2009a), en række faldgruber, når man begiver sig ud i at undersøge både motivation generelt (pp.246-52) og, som i mit tilfælde, et specifikt aspekt af motivation. For det første er det ikke sikkert, at medarbejderne kan svare på, hvad der styrker deres flowoplevelse – de er bevidste om det, når de føler sig i flow, men ikke nødvendigvis hvad der leder frem til denne tilstand. Dette er en allestedsnærværende udfordring i undersøgelser, der inddrager psykologiske processer. For det andet er spørgsmålet, hvad medarbejderne *vil* svare. Betragter de det overhovedet som en mulighed at tale om, at de *ikke* føler sig motiveret af flowoplevelser (ibid., p.247)? For det tredje er det afgørende, at flowbegrebet operationaliseres på en måde, så det er muligt at tale om det med mennesker uden forhåndskendskab til teorien, og på en måde så man kan analysere deres flowoplevelser efterfølgende.

I bestræbelserne på at imødekomme de ovenstående faldgruber mener jeg for det første, det er vigtigt at tilrettelægge gruppeinterviewet således, at medarbejderne ledes hen på at beskrive og diskutere deres allerede oplevede flow. Det er vigtigt at få beskrevet deres forståelse af flow, hvordan de har det under flow, hvilke omstændigheder, der optrådte under deres flowoplevelse, fordi de alt andet lige bedre vil kunne tale om dette, end om hvad de tror, førte til denne flowoplevelse.

For det andet mener jeg, at fremgangsmåden med at stille forskellige typer af spørgsmål (udsagn, fakta mv.) skaber en større åbenhed om temaet, og f.eks. kan udsagn bruges til at "provokere" en lille smule således, at det bliver mere legitimt at fremsætte "provokerende" eller kontroversielle svar. Ligeledes bidrager det til åbenheden i diskussionen, at medarbejderne selv trækker kortene med spørgsmål og læser dem op, og ikke er udsat for min oplæsning og betoning af spørgsmålene.

Der laves mange motivationsundersøgelser, som forsøger at måle på, hvad der motiverer medarbejdere. Denne undersøgelse falder ikke under denne kategori. Jeg laver ikke en motivationsundersøgelse som sådan, mit ærinde er ikke at "måle", hvad der motiverer medarbejderne hos Eværk eller "måle" medarbejdernes flow. Det lægger min problemstilling ikke op til. Jeg har i stedet plukket et, for mig at se, centralt begreb ud af motivationsteorierne, og har et erfaringsmæssigt belæg for at antage, at dette begreb spiller en væsentlig rolle for vidensarbejdere i kreative virksomheder. Og hvis flow er væsentligt for vidensarbejdere, så må det afdækkes, hvad de forstår ved flow, omstændighederne for deres flowoplevelser og derfra udlede, hvordan man optimerer betingelserne for deres flow – samtidig med at tilgodese virksomhedens behov.

Kapitel 3 – Vidensarbejdere

Inden jeg bevæger mig videre til teori og analyse, skal vi først dykke ned i, hvad det vil sige at være vidensarbejder. I det følgende vil jeg belyse de særlige karakteristika, der er ved vidensarbejde, og ikke mindst hvorfor netop denne gruppe medarbejdere er interessant at arbejde med i forhold til flow. Her drejer det sig både om at se på de forhold i vidensarbejdet, der understøtter flow, samt de forhold der kan være begrænsende for flow. Til sidst skal vi se på nogen specifikke forhold, der gør sig gældende for Eværks vidensarbejdere, men ikke nødvendigvis er typiske for vidensarbejde generelt.

3.1 Hvad er vidensarbejde?

Peter F. Drucker var den første, der brugte begrebet vidensarbejde tilbage i 1959 om professioner, der arbejder mere med tanker, ideer og begreber end med ting og materialer (Drucker, 1959, pp.119-20). På et overordnet plan er denne definition stadig relevant i dag. Siden er der tilkommet en masse nuancer og mere detaljerede forståelser af vidensarbejde og dem, der udfører det.

Grunden til, at vidensarbejde har vundet frem – i Danmark og andre vestlige lande – er, at virksomheder i højere grad konkurrerer på viden, end på teknologisk overlegenhed. Med forholdsvis lige adgang til teknologisk udstyr er den menneskelige evne til at tænke, udvikle, reflektere, samt udnytte og skabe viden blevet afgørende for virksomhedens overlevelse (Christensen, 2007, p.116).

Som stereotyp karakteriseres vidensarbejde bl.a. af fokus på kreativitet, samarbejde og problemløsning frem for rutineprægede opgaver (Sørensen et al., 2007, p.40). En vidensarbejders arbejdsbetingelser karakteriseres af stor indflydelse på egne opgaver og strukturering af arbejdet, planlægning af egen tid, opgaver der strækker sig over lang tid, autonomi og selvledelse (ibid.). Vidensarbejdere motiveres af selve indholdet i jobbet, og derfor vil de have lov til at udforske og fejle, i løsningen af deres opgaver (Christensen, 2007, p.127). Desuden vil de udfordres, udvikles og selviscenesættes, og stiller krav til virksomheden, de skal arbejde for (ibid., pp.113-15).

Der er typisk stor variation i arten af vidensarbejde. Det kan være alt fra ingeniører og jurister til kunstnere og musikere – og mange professioner derimellem, f.eks. sygeplejersker, lærere, grafikere mv. Fælles for dem er, at de enten gennem omfattende

teoretisk uddannelse eller praktisk træning har tilegnet sig en metaviden, som de bruger kreativt i løsningen af komplekse og konkrete opgaver (Hein, 2009b, p.22). Når jeg bruger begrebet vidensarbejde i denne undersøgelse, er det denne brede definition jeg henviser til, altså arbejde, der primært involverer kreativ problemløsning og udvikling af produkter på baggrund af en specifik metaviden.

Det lyder umiddelbart som optimale betingelser i et arbejde – medarbejderen får lov at udføre spændende opgaver, udvikle sig og styre sit arbejde selv, og virksomheden profiterer på medarbejderens kreativitet. Der er som nævnt tale om et stereotyp billede på vidensarbejde, og det er naturligvis mere broget end som så.

Vidensarbejde kan f.eks. godt være rutinepræget. Virksomheden er nødt til også at udnytte eksisterende viden, fordi det er lønsomt, hvorimod skabelsen af ny viden er omkostnings- tung. Derfor er vidensarbejde ikke altid kreativt og udforskende, men også varieret med rutineprægede opgaver (Christensen, 2007, p.130). Samtidig er det også karakteristisk for vidensarbejderens arbejdsbetingelser, at han eller hun må være forandringsparat, indfri krav om selvudvikling, samt håndtere uoverensstemmelse mellem tid og krav til kvalitet og skiftende krav i arbejdet (ibid., p.114; Sørensen et al., 2007, p.40). Disse forhold diskuteres flere steder som værende medvirkende til udbrændthed og stress⁵.

Mange virksomheder er ydermere tvunget til at effektivisere, og det lægger pres på vidensarbejderen, som i denne henseende må gå på kompromis med sine forventninger til kvaliteten af eget arbejde, hvilket kan opleves som utilfredsstillende og umotiverende (Christensen, 2007, pp.11-12). I den forbindelse skal også nævnes Jesper Tynells undersøgelse i en IT virksomhed, som retter blikket mod de nyliberale styringsrationaler i form af selvledelse, selvstyrende teams, selvvalgt arbejdstid og -sted og selvvalgte mål, som skyder ansvaret nedad og lægger grunden til de magtstrukturer, der helt uden eksplicit lederindblanding ender med at føre til sammenbrud for flere medarbejdere (Tynell, 2002). Vidensarbejde har således både individuelle, ledelsesmæssige og strukturelle udfordringer.

⁵ Se f.eks. Buch, A., Andersen, V., & Sørensen, O. H. (2010) *Vidensarbejde og stress: mellem begejstring og belastning*. København: Jurist- og økonomforbundet

En endnu mere nuanceret fremstilling af vidensarbejdere ser vi hos Helle Hedegaard Hein (Hein, 2009b), som inddeler dem i fire forskellige arketyper: Primadonnaen, Præstationstripperen, Pragmatikeren og Lønmodtageren. Hendes pointe er, at vidensarbejdere ikke bare er vidensarbejdere, men at de er forskellige og derfor motiveres af forskellige faktorer. Primadonnaens tilgang til arbejdet er meget anderledes end lønmodtagerens, men de arbejder begge med viden og problemløsning. Primadonnaen er villig til at bringe store personlige ofre for arbejdet, som er et kald, og det, der skaber mening. Primadonnaen motiveres af kicket når opgaven går op i en højere enhed, oplevelsen af flow i arbejdet og den identitet han/hun skaber gennem sit arbejde. Præstationstripperen kan være ekstrovert og bygger ligeledes sin identitet op omkring arbejdet – ikke fordi det er et kald, men fordi det giver anerkendelse fra omgivelserne, samt løn, prestige, forfremmelse mv. Den introverte Præstationstripper vil også gerne præstere, men her er det dét flow, der opleves under præstationen, der tæller. Han/hun motiveres af udfordringer, at knække den faglige nød og fordybelse i den kreative proces. Pragmatikeren har en mere pragmatisk tilgang til arbejdet, som gerne må give ham/hende flowoplevelser, men først og fremmest være struktureret og kunne udføres inden for normal arbejdstid. Ham/hun motiveres af en fornuftig work-life balance, ros for det grundigt udførte arbejde og følelsen af retfærdighed. Lønmodtageren skiller sig mere ud fra de tre forrige typer. For ham/hende er arbejdet et middel til mål, der realiseres i fritiden. Han/hun har en stærk retfærdighedsfølelse, og vil til enhver tid forsøge at sænke bidraget og øge belønningen. Han/hun motiveres af løn, frynsegoder og til en hvis grad ros og målsætning.

Hein argumenterer for, at disse fire arketyper som sagt motiveres forskelligt, og derfor også skal ledes forskelligt. Det interessante i dette projekts sammenhæng er, at Heins teori bygger på omfattende empiriske undersøgelser og, at hun altså påpeger flow som en af de væsentligste motivationsfaktorer for mange af de vidensarbejdere hun har undersøgt, men at der også er en gruppe vidensarbejdere, for hvem flow er mindre eller slet ikke væsentligt i deres arbejde. Flow kræver, at man træder ud af sin komfort zone og udfordrer sig selv for at opleve flow, og det er ikke nødvendigvis alle der bryder sig om det. Nogle foretrækker at være i fuld kontrol med sig selv og opgaven, og nyder den ro, det medfører for dem (Csikszentmihalyi, 2004, s. 73).

I Heins teori om vidensarbejdets fire arketyper ligger der allerede en udtalt antagelse om, at flow er meget relevant at studere i forhold til vidensarbejde, fordi netop vidensarbejdere motiveres af flow. I det næste afsnit skal vi se på, hvordan vidensarbejdets karakter, som beskrevet i dette afsnit, både kan understøtte og begrænse flow.

3.2 Vidensarbejde og flow

Som ovenstående afsnit belyser, så er der empiriske undersøgelser, der peger på, at flow er afgørende for en stor del af vidensarbejdernes motivation i arbejdet. Det kan også ses som en logisk følge af, at der er et udpræget fokus på selve opgaven i både flowteorien og i vidensarbejde. Vidensarbejderens udfordrende arbejde i sig selv, og muligheden for at prioritere fordybelse og fokus på de spændende arbejdsopgaver, er med til at skabe gunstige betingelser for flow i arbejdet. Samtidig har vidensarbejdere ofte længerevarende projekter, og de har derfor et vist tidsrum til at udforske og måske endda afprøve løsningsmodeller, for at opnå det bedste resultat, hvilket er centrale aspekter af flowoplevelsen.

Csikszentmihalyi mener således også, at selvom flow kan opleves i alle typer arbejde, så er det trods alt lettest inden for de dele af arbejdsmarkedet, hvor jobbet typisk er individualiseret og indeholder store frihedsgrader (Csikszentmihalyi, 2005b, p.76).

Men som foregående afsnit også var inde på, så er det ikke altid så interessant, spændende, udfordrende og udviklende at være vidensarbejder. Eller også er det alt dette i lidt for høj grad. For når udvikling og forandring bliver et krav fra virksomheden, så er det ikke længere en del af den indre motivation som mange vidensarbejdere, ifølge Hein og andre (se kap. 4), har i deres tilgang til arbejdet. Samtidig står vidensarbejdere ofte i et dilemma mellem deres egen forventning til præstation og kvalitet, og virksomhedens forventning til ressourceforbrug på opgaven. De fleste vidensarbejdere går højt op i kvaliteten af deres arbejde, og vil helst aflevere det perfekte hver gang. Men det er ikke altid foreneligt med virksomhedens budgetter, og det kan skabe frustration hos den ambitiøse vidensarbejder (Christensen, 2007, p.138). Det er klart, at disse forhold fører andre steder hen end til flow. Flow kræver netop klare rammer for en opgave, så fokus er på løsningen, og ikke på udenfor liggende faktorer. Budgetter er dog en ufravigelig del af at føre virksomhed, og det drejer sig derfor ikke om at se bort fra disse rammer, men om at finde den bedst mulige måde at arbejde inden for dem.

Det er i denne henseende relevant igen at henlede opmærksomheden på den store variation, der findes inden for vidensarbejde. I en tidligere undersøgelse af flow i arbejdet, samarbejdede jeg med en afdeling i Københavns Kommune, hvor de højtuddannede, specialiserede medarbejdere en stor del af tiden fungerede som sagsbehandlere, og deres arbejde var derfor sjældent karakteriseret af fokus på langvarige projekter. De havde mange forskellige opgaver på en dag, modtog hasteopgaver fra kolleger og chefer, havde ofte ad hoc opgaver og det var derfor svært at tale om egentlig fordybelse og fokus. Vidensarbejde rummer således mangeartede udfordringer, også i forhold til at opleve flow, og det er derfor afgørende at studere den specifikke arbejdskontekst i undersøgelsen af, hvordan flow kan stimuleres.

3.3 Eværks vidensarbejdere

Her skal jeg knytte en bemærkning til Eværks vidensarbejdere, for at indplacere dem i den diskussion af vidensarbejde, jeg har præsenteret i det ovenstående.

Mange af Eværks medarbejdere arbejder kreativt i den forstand, at de udvikler, designer og afprøver forskellige IT-værktøjer. De er tilknyttet ofte længerevarende projekter, og kan typisk koncentrere sig om et projekt ad gangen, men der er selvfølgelig tale om omfattende og komplekse projekter. Det kan således karakteriseres som de førnævnte kreative udviklingsopgaver, men deres arbejde indeholder også rutineopgaver.

I forhold til arbejdets rammebetingelser har Eværks medarbejdere mange af de vilkår, som er typiske for vidensarbejdere. De har flekstid og strukturerer således deres egen arbejdstid. De vælger til en vis grænse også hvor de arbejder, og der er mulighed for at arbejde hjemme.

Alle Eværks produkter er fremstillet i samarbejde mellem medarbejderne, som godt kan sidde med selvstændige opgaver, idet de hver især er specialister på et område, men opgaven indgår i et samlet produkt, som en række medarbejdere har bidraget til. Denne måde at arbejde på er blevet fremhævet af Blackler (1995), som kategoriserer virksomheder i fire arketyper. Virksomheder, der samarbejder om at skabe ny viden, og ved fælles indsats integrerer denne viden i nye produkter, kalder han "Den kommunikationsintensive virksomhed" (p.1030). Her er kommunikation og innovation i højsædet. Der er selvfølgelig tale om en arketype, og Eværks medarbejdere beskæftiger sig

ikke udelukkende med udvikling af ny viden, men udnytter også allerede eksisterende løsninger. Det er dog alligevel en god beskrivelse af Eværks måde at arbejde på, i modsætning til f.eks. "Den ekspertaafhængige virksomhed", hvor produktet er afhængigt af enkelte eksperters afgørende bidrag (ibid.). Det medfører også, at medarbejderne ikke sidder isoleret med deres egne opgaver, men er afhængige af deres kolleger og samarbejder hele vejen gennem projekterne.

Eværks vidensarbejdere har i et vist omfang autonomi i arbejdet, altså en vis grad af indflydelse på løsningen af deres opgaver. Det er dog ikke sådan, hverken i Eværk eller mange andre steder, at bare fordi man er kreativ vidensarbejder, så får man frie hænder i sit arbejde. Det skal vi diskutere nærmere i analysen.

Alt i alt har Eværks vidensarbejdere en god grobund for flow, med længerevarende projekter, stor fleksibilitet i arbejdet, både hvad angår tid og sted og mulighed for kreativ udfoldelse. Billedet er selvfølgelig mere nuanceret end som så, og der er også udfordringer, som analysen i kapitel 5 vil beskæftige sig nærmere med.

Kapitel 4 - Teori

I dette kapitel vil jeg opridse den teoretiske baggrund for, at vi overhovedet beskæftiger os med motivation i dag, og dernæst skitsere motivationsteoriens udvikling fra de klassiske bidrag til en mere nutidig forståelse af motivation.

Historien strækker sig helt tilbage til det klassiske Hawthorne eksperiment, som for alvor var med til at kickstarte systematisk forskning inden for arbejdsliv, og ender ved de nyeste forståelser af, hvordan medarbejdere motiveres og ikke mindst kompleksiteten i at gøre netop det. Et vigtigt aspekt af denne historie er, at meget af den klassiske motivationsteori er udviklet på baggrund af et medarbejderbillede, der er funderet i industrisamfundet. I takt med at vores produktion har ændret sig væsentligt mod en større andel af vidensvirksomheder og vidensarbejdere, må også motivationsteorien udvikle sig og basere sig på denne nye empiriske sammenhæng. Flowteorien er et godt bud på, hvad der motiverer vidensarbejdere. Ikke fordi den forkaster den klassiske motivationsteori, tværtimod er langt de fleste elementer i flowteorien genkendelige fra tidligere bidrag, men den inddrager vidensarbejde som et vigtigt område for dens udfoldelse, især de seneste år, og flowbegrebet har ligeledes vist sig meget relevant i nylige empiriske studier af netop kreative vidensarbejdere.

Behovet for at motivere medarbejdere kan helt basalt forklares med, at der er divergens mellem medarbejderens adfærd og ønsker og virksomhedens mål og ønsker. For at skabe bedre overensstemmelse mellem hvad medarbejderen gerne vil lave, og hvad virksomheden gerne vil have, må vi motivere medarbejderen i en bestemt retning (Christensen, 2007, p.46). Men svaret på, hvad der overhovedet får os til at arbejde, og helst med dét virksomheden ønsker, er broget og langt fra ligetil. Vores motivation kan også tænkes at skifte i perioder, og den kan i øvrigt være forskellig fra person til person.

Alt i alt er motivation i arbejdet en kompliceret affære, men i det følgende vil jeg afdække de væsentligste bidrag til området, bidrag der trækker i mange teoretiske retninger og spreder sig over mange fagområder.

4.1 De klassiske bidrag

Der er ikke et eksakt årstal for, hvornår motivationsteori tog sin begyndelse, men man kan pege på begivenheder, der medførte, at holdningen til arbejdet ændrede sig, og at det i denne forbindelse blev relevant at diskutere motivation af medarbejdere. Indtil Frederick Taylor introducerede Scientific Management i starten af 1900-tallet var den brede antagelse, at mennesker arbejdede for at tjene penge til livets opretholdelse (Larsen et al., 2005, p.56; Bakka & Fivelsdal, 2008, pp.3-4). End of story. Men med de nye tanker inden for organisering af arbejdet, som Taylor præsenterede, og som reformerede industrien, blev det pludselig relevant, særligt blandt samfundsforskere og psykologer, at diskutere og opponere mod denne forståelse af arbejderen som et tandhjul i maskinen, eller et teknologisk redskab. Selvom løn den dag i dag betragtes som en væsentlig motivationsfaktor, og der i den forbindelse kan ses omfattende interesse i udvikling af lønprogrammer og nye lønsammensætninger (Larsen et al., 2005, p.56), så medførte Scientific Management en spirende interesse i motivation af medarbejdere med andet end løn.

4.1.1 Human Relations

Denne interesse tog konkret form på Harvard University med et voksende miljø inden for industri- og arbejdspsykologi, og ikke mindst med igangsættelsen af det meget omtalte Hawthorne projekt i midten af 20'erne. Disse aktiviteter blev startskuddet til Human Relations bevægelsen (Bakka & Fivelsdal, 2008, p.8). Elton Mayo blev en primær frontfigur for denne

bevægelse, og var en af forskerne bag undersøgelserne på Hawthorne-fabrikkerne i Chicago. I dette projekt begyndte man for alvor at studere arbejdernes kognitive og affektive reaktioner på deres arbejde, og hvilke forhold i arbejdet der fremkaldte hvilke reaktioner (Rafferty & Griffin, 2009, p.198), og da rapporten om studierne udkom i 1939 var en af de væsentligste konklusioner, at medarbejdernes nærmeste ledere kunne påvirke motivationen positivt (Bakka & Fivelsdal, 2008, p.9). Hawthorne projektet, og Human Relations bevægelsen generelt, var således med til at bane vejen for at diskutere og sætte krav til arbejdsforholdene (ibid., p.12).

4.1.2 Behovsteori

Det mest velkendte og afgørende bidrag inden for teorier om behov som motivationsfaktor er uden tvivl Abraham Maslows teori om menneskets fem hierarkisk ordnede behov. Han

udgiver allerede i 1943 sin artikel "The Theory of Human Motivation", og tankerne bag hans teori udgør kernen i humanistisk psykologi (Hein, 2009a, p.67). Maslow reagerede mod psykologiens fokus på det syge menneske, og ville i højere grad beskæftige sig med det raske menneske. Han opponerede mod det deterministiske i psykoanalysen og behaviorismen, hvor mennesket er enten godt eller ondt og mente, at disse tilgange manglede at medtage menneskets evne til at udvikle og ændre sig (ibid., pp.69-70).

Maslow argumenterer for, at motivation er rodfæstet i menneskets indre natur i kraft af fundamentale behov for liv, trykthed, sikkerhed, samhørighed og hengivenhed, for respekt og selvrespekt samt selvaktualisering (Maslow, 1970, p.17). Når behovene er dækket, fungerer de ikke længere som motivator (Maslow, 1943, p.370), med undtagelse af behovet for selvaktualisering, hvilket jeg vender tilbage til. De første behov, der agerer drivkraft for handling, er de fysiologiske behov (ibid., p.372). Er de fysiologiske behov dækket, vil andre behov, f.eks. behovet for sikkerhed, kærlighed eller selvværd, dukke op og dominere menneskets adfærd etc. Det er her den hierarkiske struktur formes (ibid., p.375). Når disse mangelbehov er dækket, vil det såkaldte vækstbehov fremkomme, behovet for selvaktualisering (Maslow, 1970, p.41).

Maslow skal ikke forstås så rigtigt i forhold til hans biologisk orienterede tilgang som nogen gange er tilfældet. Han tillægger ligeledes konteksten, såvel som kulturen, en betydning for vores motivation. Selvom behovene udspringer af menneskets indre natur, er de stadig påvirkelige af den situation individet befinder sig i. Konteksten kan aldrig være hele forklaringen, men må medregnes, når vi skal forklare menneskelig adfærd (Maslow, 1943, p.371).

Behovet for selvaktualisering forklarer Maslow som *"...en fortsat aktualisering af muligheder, evner og talenter, som fuldbyrdelse af opgave (eller kald, skæbne, bestemmelse eller erhverv), som en fyldigere erkendelse af, og accept af, individets egen indre natur, som en uophørlig udvikling hen imod indre enhed, integration og samvirken..."* (Maslow, 1970, p.39). Selvaktualisering indebærer ønsket om selv-indfrielse (self-fulfillment), "[w]hat a man can be, he must be" (Maslow, 1943, p.382), altså behovet for at udnytte sit potentiale, og opnå det man er i stand til at opnå. Maslow mener, der er forskel på mennesker, der er motiveret af mangelbehov, og mennesker der er motiveret af vækstbehov. Hos mennesker, der er

motiveret af selvaktualisering, er væksten i sig selv en stimulerende proces, og udviklingen mod at blive god til sit arbejde, at opnå nye færdigheder, at forstå sig selv bedre eller mod simpelthen at blive et godt menneske, bliver den primære motivationsfaktor (Maslow, 1970, p.44).

Det skal påpeges, at menneskets adfærd sjældent, eller aldrig, er motiveret af et enkelt behov, men vil som oftest være motiveret af en kombination af behov (Maslow, 1943, p.390). De fleste mennesker i de vestlige samfund er relativt tilfredsstillet hvad angår fysiologiske behov og sikkerhedsbehov. Disse bliver således, i Maslows optik, uinteressante i undersøgelsen af, hvad der motiverer mennesker til at arbejde. Behovet for selvaktualisering bliver derimod interessant, da det ikke på samme måde kan siges at være opfyldt i kraft af et velstillet samfund. Ikke mindst fordi selvaktualisering er en løbende proces, der ikke nødvendigvis kan tilfredsstilles endeligt, men nærmere er en konstant bevægelse fremad, som aldrig kulminerer, men genererer mere stræben, mere aktivitet og dermed mere selvaktualisering (Maslow, 1970, p.47).

4.1.3 Kritik af Maslows behovsteori

Det kan kritiseres, at Maslow har en meget rationel tilgang til behov og motivation. Han antager, at mennesker er bevidste om deres behov, hvordan de forekommer, og hvordan de så skal dækkes (Christensen, 2007, p.72). Adfærd er i Maslows forståelse ydermere et resultat af reaktion på noget bagudliggende – altså behovet. Katzenelson har i denne forbindelse henledt opmærksomheden på, at adfærd også kan være en konsekvens af interesse for at gøre noget, ikke som reaktion på et umættet behov, men som en mere fremadrettet trang til at udføre noget (ibid., p.73). Katzenelsons argument lægger sig op ad flowteorien, hvor netop nysgerrighed, kreativitet og virkelyst er centralt.

Det skal også påpeges, at Maslows behovsteori har en etisk korrekt orientering. Det er et klart budskab i teorien, at selvaktualiserende mennesker, der er orienteret mod personlig udvikling og realisering af deres potentiale, bliver et ideal for den gode medarbejder – på godt og ondt (Bovbjerg, 2003, p.15).

Grunden til denne uddybelse af Maslows behovsteori er, at hans bidrag har været til stor inspiration for positiv psykologi. Flowbegrebet trækker eksempelvis mange tråde tilbage til begrebet om selvaktualisering, hvilket vil fremgå mere klart efter min præsentation af

flowteorien, og den positive psykologis generelle fokus på menneskets udviklings-potentiale er ligeledes inspireret af Maslows interesse for samme.

Maslows forståelse af motivation slår for alvor igennem i 1960'erne, hvor betydningen af selve arbejdet kommer i centrum for motivationsteorien, dvs. indre motivation blev afgørende, og arbejdet skulle indrettes så behovet for stimulerende arbejde og følelser blev tilfredsstillende (Larsen et al., 2005, pp.61-62).

Forståelsen af motivation som indre funderet suppleres, i et vist omfang, af Frederick Herzberg med hans to-faktor model, hvor de motiverende faktorer i jobbet netop er jobbet i sig selv, egen præstation mv.⁶

Siden midten af 80'erne er der dukket meget radikale bud op i forhold til forståelsen af motivation som kommende indefra, og man begyndte at se nærmere på personlighedens indflydelse på jobtilfredshed. Man tillægger her ikke konteksten meget indflydelse på motivation, men nærmere hvilke træk det enkelte individ har, og det resulterede i undersøgelser, der sammenholdte jobtilfredshed med, hvad man mente var de fem vigtigste personlighedstræk (Rafferty & Griffin, 2009, pp.205-6).

4.1.4 Kontekstteori

Det er ikke en entydig strømning mod en forståelse af motivation som udelukkende personlig og indre. I 1980 udkommer Hackman & Oldham med deres job karakteristika model, og selvom der stadig her er fokus på indre motivation, så opnås denne motivation i et samspil med jobbets karakteristika. I korte træk går modellen ud på, at der er fem centrale job karakteristika: Krav til færdigheder, opgavens identitet, opgavens betydning, autonomi og feedback fra selve arbejdet, som har indflydelse på tre kritiske psykologiske

⁶ Herzbergs to-faktor model fra 1959 beskriver, at det ikke er de samme faktorer, som skaber tilfredshed og utilfredshed. Vedligeholdelsesfaktorer er de faktorer i arbejdet, som forventes at være til stede, og de udløser utilfredshed, hvis de ikke er til stede. De har derimod ikke indflydelse på tilfredsheden med jobbet, selvom de er til stede. Motivationsfaktorer er de faktorer i arbejdet, der skaber tilfredshed og udløser positive følelser, og er dem der medfører, at individet er motiveret. Men de medfører ikke utilfredshed, hvis de ikke er til stede (Christensen, 2007, pp.93-94). Vedligeholdelsesfaktorerne er ifølge Herzbergs studier forhold vedrørende firmapolitikken, administrationen, den tekniske ledelse, forholdet til chef og kolleger og arbejdsbetingelser. Motivationsfaktorerne er relateret til præstation, anerkendelse, arbejdet i sig selv, ansvar og muligheder for at avancere (Larsen et al., 2005, p.64). To-faktor modellen vinder dog ikke stor udbredelse, men den er med til at stimulere mere forskning i motivation og job tilfredshed og viser nye veje (Rafferty & Griffin, 2009, p.199).

tilstande: Oplevelse af meningsfyldt arbejde, oplevelse af ansvar for resultatet af arbejdet og viden om de faktiske resultater af det udførte arbejde. Hvis disse kritiske psykologiske tilstande indfinder sig hos medarbejderen, vil det medføre positive resultater for både medarbejderen og virksomheden: Høj indre motivation, høj væksttilfredshed, høj generel arbejdstilfredshed og høj effektivitet i arbejdet. Hackman & Oldhams pointe er, at det er fordelagtigt at sørge for et godt match mellem medarbejder og job, så disse forhold opfyldes bedst muligt (Hein, 2009a, pp.152-53). Det er altså i den rette kontekst medarbejderen oplever indre motivation. Flowteorien har mange ligheder med job karakteristika modellen og fokuserer på nogle af de samme centrale karakteristika i bestræbelserne på at opleve flow i arbejdet.

4.2 De nye strømninger

De nyere bidrag til motivationsteori tager udgangspunkt i, at karakteren af arbejdet har ændret sig i retning af mere kreativt vidensarbejde i bred forstand (som beskrevet i kap. 3). Der sættes fokus på, hvad der motiverer vidensarbejdere, fordi den klassiske motivations-teori har begrænsninger i forhold til at beskrive, hvad der driver og motiverer vidensarbejdere til lønarbejde.

Ifølge Larsen et al. (2005) deler den nyere motivationsteori sig i to lejre; en ny "motivationsmytologi" og den kritiske arbejdssociologi. De to lejre repræsenterer hvert sit yderpunkt i struktur-aktør diskussionen. I den ny motivationsmytologi antager man, at individet har en indre, individuel motivation. Det har en klar målsætning og klare forventninger til sit job og til virksomheden, som virksomheden ikke kan påvirke, men blot forsøge at give plads til. Lykkes det ikke at give denne plads falder motivationen (2005, p.9). Vidensarbejderen forstås her som et rationelt handlende individ, som man ser det inden for økonomisk teori – rational choice eller "economic man". Medarbejderen vælger frit mellem job og prioriterer at udvikle sig via sit job (ibid., p.10-11). Det er således en forståelse af medarbejderen som magtfuld og styrende, der ligger til grund for den ny motivationsmytologi.

I den modsatte ende af spektret ligger den kritiske arbejdssociologi, som er inspireret af Michel Foucault. Her forstås medarbejderen nærmere som "social man" og er socialt konstrueret. Motivation er derfor indlejret af historie, kultur, diskurser og sociale

relationer. Medarbejderen har altså ikke en indre kerne, hvor bl.a. motivation udspringer fra, men motiveres snarere i et socialt samspil, hvor kolleger, ledere, virksomheden og det omgivende samfund skaber den måde, motivation forstås og bruges på. Arbejdet forstås som karakteriseret af magtrelationer, og vidensarbejderen forstås ikke som frit vælgende, men som underlagt disse magtrelationer, der former måden at arbejde på og individets identitet (ibid., pp.71-72).

Den ny motivationsmytologi og den kritiske arbejdssociologi repræsenterer hver deres rendyrkede alternativ til forståelsen af motivation, men i praksis ser det ofte lidt mere broget ud. Et eksempel på ny, empirisk funderet motivationsteori er Helle Hedegaard Heins (2009b) teori om de fire arketyper inden for vidensarbejdere – Primadonnaen, Præstationstripperen, Pragmatikeren og Lønmodtageren, som forrige kapitel introducerede til. Pointen er, at disse fire idealtyper af vidensarbejdere har forskellige tilgange til deres arbejde, om end de overlapper mange steder, og deres motivation skal derfor varetages forskelligt, hvilket deres leder skal være opmærksom på. Motivation er i denne teori en kombination af det, den enkelte medarbejder kommer med i form af indre motivation til at arbejde, og måden hvorpå denne motivation forvaltes af virksomheden. Virksomheden skal ikke kun "give plads" til medarbejderens motivation, som den ny motivationsmytologi foreskriver, og motivation er heller ikke et produkt af indlejrede diskurser. Det er som før skrevet et broget fænomen, der dels har sin rod i individet, dels udvikler sig i samspil med ledelsens og virksomhedens adfærd.

Heins teori bygger på to et halvt års feltstudier af kreative vidensarbejdere i Det Kongelige Teater. Flow viser sig som et væsentligt teoretisk bidrag som Heins trækker på, idet flow er en vigtig del af motivation for både Primadonnaen, Præstationstripperen og Pragmatikeren (ibid.).

Heins teori er udtryk for en drejning mod en motivationsforståelse, hvor følelser og indstillinger spiller en væsentlig rolle. Følelser er mere midlertidige og påvirkelige end behov, som i de klassiske behovsteorier antager en mere stabil karakter (Larsen et al., 2005, p.68). Følelseteorier er i høj grad funderet i den positive psykologi, og bygger på antagelsen om følelsernes betydning for vores arbejdsmotivation, hvilket ikke

nødvendigvis er udelukket i andre og tidligere teorier, men dog et område med stigende fokus (Christensen, 2007, pp.103-04). Flowteorien er et eksempel på en teori, der inddrager individets følelser i forklaringen af motivation.

Ifølge Christensen (2007) er der elementer af alle de store motivationsteoretiske hovedretninger i det vi i dag forstår ved motivation af vidensarbejdere (pp.110-12). Spørgsmålet er, om flowteorien bidrager med noget nyt, eller primært er genbrug fra tidligere tiders motivationsteori. Det vil jeg komme ind på i næste kapitel, der går i dybden med selve flowteorien, men indtil videre opsummere, at som dette kapitel lægger op til, medtager flowteorien elementer fra klassisk motivationsteori, men finder samtidig empirisk belæg i nutidige motivationsundersøgelser, f.eks. Heins. Den medtager således en lang motivationsteoretisk tradition, og aktualiseres i nye undersøgelser, funderet i vores nuværende arbejdsmarked og nuværende medarbejdertyper.

I de følgende teori afsnit om selve flowteorien vil jeg vise, hvordan flowteorien trækker på både klassiske og nutidige forståelser af motivation i arbejdet.

4.3 Flowteorien

Så er tiden kommet til at dykke ned i selve flowteorien, og udforske dens centrale elementer. Jeg skitserer, hvordan flowteorien udspringer af den humanistiske psykologi og lander i den positive psykologi. Derpå redegøres for, hvad flow egentlig er, og hvad der skal til for at opleve flow, både af indre og ydre omstændigheder. Det leder videre til en diskussion af begrebets relevans i arbejdslivet, som netop er ramme for denne undersøgelse, samt sammenhængen mellem flow og kreativitet. I forlængelse heraf diskuteres ledelsens rolle i forhold til at stimulere flow i organisationen og samtidig, hvordan ledelse i forhold til flow falder sammen med helt almindelige gode ledelsesdyder. Efterfølgende bevæger jeg mig ind på de mere grundlæggende, videnskabelige aspekter af flowteorien, og hvordan dens position som individcentreret har udviklet sig til en mere nuanceret forståelse af flow som afhængigt af både indre og ydre omstændigheder. Jeg runder af med at kigge på teorien med kritiske øjne og diskuterer, hvorvidt flow indebærer et normativt perspektiv på det gode liv og den gode medarbejder.

4.3.1 Humanistisk og positiv psykologi

Flow har sin baggrund inden for den positive psykologi, og positiv psykologi har sin baggrund i den humanistiske psykologi, som er eksemplificeret ved Maslow i dette kapitel. Både humanistisk psykologi og positiv psykologi reagerer på psykologiens hidtidige fokus på mistrivsel og sygdom, og vender blikket mod det velfungerende menneske. Her ser man på muligheder og styrker frem for problemer og svagheder. Humanistisk psykologi beskæftiger sig med læring, vækst og udvikling, og har derfor et udpræget fremadrettet syn på mennesker og psykologisk virksomhed (Andersen, 2006, p.34). Som nævnt beskæftigede bl.a. Maslow sig indgående med selvaktualiserende, også kaldet selvrealiserende, mennesker, som anses for at bringe deres egen personlige vækst til det ypperste. Maslow præsenterer også begrebet "kulminations-oplevelser", der på flere måder kan sammenlignes med flow-oplevelsen, selvom de har forskellige udgangspunkter. Kulminations-oplevelser hænger sammen med selvrealisering, der almindeligvis kun opnås, hvis alle andre behov er dækket, hvorimod flow netop kan opleves på trods af pressede omstændigheder. Positiv psykologi har også bevæget sig væk fra fokus på selvrealisering, idet man anerkender de farer, der ligger i, at selvrealisering nærmere er blevet et krav fra samfundet, end et indre motiveret projekt, og de negative konsekvenser det kan have for individet (ibid., p.52). Positiv psykologi søger at finde svar på, hvad der udgør et godt liv, og hvordan mennesker kan føre et bedre liv (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2009, p.195), og hvilke principper, vaner, handlinger, emotioner og kognitive processer, der ligger bag det gode liv. Flow fremlægges som et af svarene på disse spørgsmål, og beskrives som medvirkende til det gode liv ved at fremme fordybelse og engagement i det, man foretager sig (ibid.). Ikke fordi det bidrager til et større selvrealiseringsprojekt, men fordi det indebærer nydelse, udvikling og læring ved engagement i omverdenen og dens aktiviteter, som er afgørende i både humanistisk og positiv psykologi.

4.3.2 Hvad er flow?

Flow er en tilstand, der indtræder når vi er så engagerede i en aktivitet, at aktiviteten bliver et mål i sig selv, fordi det er nydelsesfuldt og tilfredsstillende at lave aktiviteten. Flow kan i princippet godt opleves som en spontan, overraskende begivenhed, der indtræder pludseligt i form af et eller andet glædeligt, smukt eller bare noget rart. Men det er ikke den typiske, og hyppigste form for velbefindende mennesker oplever. Flow opstår meget oftere

på baggrund af 1) *en udfordrende aktivitet, der kræver færdigheder*. Når vi laver noget, der er målrettet, kræver særlige færdigheder og kræver kendskab til aktivitetens regler, så er der større mulighed for at involvere os i aktiviteten og blive opslugt af den. Det kan både være at læse en bog, som kræver kendskab til sprogets regler og læsefærdigheder, at spille et spil som ligeledes kræver kendskab til reglerne, konkurrenceforståelse og indlevelse, eller at løse en kompleks opgave, der kræver træning inden for opgavens genstandsfelt, og kendskab til de rammer opgaven skal løses inden for. Færdighederne må stå mål med aktiviteten. For få færdigheder udløser bekymring eller decideret angst, og for store færdigheder skaber ikke den rette udfordring, men derimod kedsomhed. Flow opstår i spændingsfeltet mellem kedsomhed og angst, der hvor man lige netop kan klare opgaven, og måske skal strække sig lidt for at gøre det godt. En sådan udfordrende aktivitet medfører 2) *sammensmeltning af handling og bevidsthed*. Når vi anvender alt vores psykiske energi på at udføre en aktivitet, er der ikke noget tilbage til at tænke over andre ting, eller bekymre os om dagligdagens problemer. Man er opslugt og fokuseret. Aktiviteten bliver uanstrengt og flyder næsten af sted – heraf betegnelsen "flow". Aktiviteten må også have 3) *klare mål* og give umiddelbar 4) *feedback*. Nydelsen kommer i reglen, fordi der er opsat klare mål for vores aktivitet, og at aktiviteten i sig selv afgiver tydelig feedback på, om vi når målet. Et ekstremt eksempel, der tydeliggør pointen, er bjergbestigning. Målet er at nå toppen, og feedbacken kommer for hvert skridt bjergbestigeren stiger opad, og ikke styrter ned. I mere kreative aktiviteter er målet ikke altid så synligt, og her må personens egne parametre for, om opgaven er løst godt eller skidt, f.eks. deres professionelle viden og erfaringer, udgøre målet for opgaven, og feedbacken udledes på baggrund af disse personlige mål. For at komme i flow må vi endvidere have mulighed for 5) *koncentration* om den pågældende aktivitet. Flow-aktiviteter kræver typisk alt vores mentale energi, og der er ikke plads til at bearbejde andre informationer end dem, der er relevante for aktiviteten. Flowaktiviteter kræver også en følelse af 6) *styring*. Med de rette færdigheder oplever man muligheden for at kunne styre sin aktivitet. At vide hvad man skal gøre, og vide, at man kan gøre det. Flow handler både om at give sig fuldstændig hen – og opleve fuldstændig kontrol. Det er også typisk for flowoplevelser, at man 7) *taber bevidstheden om selvet*. Aktiviteten er så opslugende, at der ikke er plads til at tænke over sit ego, og hvad aktiviteten betyder for én selv. Der er ikke tale om en passiv tilstand af at glemme sig selv og flyde med strømmen, tværtimod. I flowtilstanden investerer man meget energi og

engagement, men fokuseret mod opgaven, færdigheder og mod at gøre sit bedste, ikke mod selvransagelse. Paradoksalt nok udvikles netop selvet, når vi er i flow, fordi vores færdigheder udvikles af at udføre opgaven. Endeligt medfører flowoplevelsen ofte 8) *ændring i tidsfornemmelsen*. Når vi er dybt koncentreret om noget, opleves tiden ikke i overensstemmelse med det tidsforløb uret måler. Som oftest overraskes man over, hvor hurtigt tiden er gået, når man har været i flow, typisk fordi man ikke bruger psykisk energi på at holde rede på den (Csikszentmihalyi, 2005a, pp.61-80).

Alt i alt er flowaktiviteter værd at udføre for aktivitetens og flowoplevelsens egen skyld. Det kaldes den autotele oplevelse. Udtrykket stammer fra de to græske ord "auto", der betyder selv, og "telos" der betyder mål. Mål i sig selv (ibid., p.80). Eksotel betegner aktiviteter, der udelukkende udføres af ydre årsager. Her skal drages en parallel til motivationsteorien fra tidligere i dette kapitel. Autotel kan sammenlignes med indre motivation, hvor en medarbejder har et indre drive mod at bruge sine færdigheder i opgaveløsning, og eksotel kan i højere grad sammenlignes med nogle af de klassiske bidrag i motivationsteorien, hvor man tilskynder medarbejderen til at arbejde ved ydre belønninger. Csikszentmihalyi understreger, at de fleste aktiviteter udføres i en kombination af autotel og eksotel, man nyder måske at udføre en opgave, men har samtidig forventninger til visse afkast efterfølgende. Pointen er, at jo mere autotel en oplevelse er, jo mere glæde og læring medfører den⁷.

4.3.3 Styring af bevidstheden

Én ting er de ovenfor beskrevne karakteristika for flowoplevelsen, men hvordan indtræffer sådanne oplevelser? Der kan være tale om heldige omstændigheder, hvor de rette indre og ydre betingelser tilfældigvis er til stede og flow indtræder. Men typisk vil flow forekomme i forbindelse med mere strukturerede aktiviteter. Nogle aktiviteter er udformede til at skabe

⁷ I denne forbindelse er det i øvrigt interessant at skæve til virksomhedsteori – eller på engelsk Activity Theory. Denne teori og flowbegrebet, og positiv psykologi generelt, har vidt forskellige videnskabsteoretiske grundlag, men når det er sagt, kan det være interessant at se på deres forståelser af mennesket rettet mod virksomhed eller aktivitet. Der kan trækkes en forsigtig parallel mellem virksomhedsteoriens filosofiske grundlag, hvori det centrale er menneskets aktive udfoldelse i sin livsverden, og som bryder med forståelsen af subjekt og objekt som adskilte størrelser via menneskets virksomhed (Engelsted, 1989, pp.5-6), og flowteoriens forståelse af individet som meningsskabende gennem målrettet aktivitet, og sammensmeltningen mellem individ og aktivitet i flowtilstanden.

nydelse og flow, f.eks. sport eller kunst, som indeholder de fleste af flowtilstandens elementer. Det er straks sværere at få f.eks. arbejde eller hjemlige pligter til at ligne typiske flowaktiviteter (ibid., p.86). Men det er netop det flowteorien handler om, at tilstræbe flowaktiviteters karakteristika i alle aktiviteter, også vores arbejde. Men det er ikke nok at udforme aktiviteterne optimalt. Det er også afgørende, at man er i stand til at styre sin psykiske energi, opmærksomhed og bevidsthed. Dette vil jeg kort forklare, men ikke dvæle ved, da det ligger uden for min problemstilling og undersøgelsesmuligheder.

De personlige forudsætninger, som flow også kræver, drejer sig om, i hvilken grad man er i stand til at styre sin bevidsthed. Bevidsthed forstås i flowteorien udelukkende som et resultat af biologiske processer, der foregår i nervesystemet. Bevidstheden skal forstås som en central for sanseindtryk, som man automatisk sorterer i, fordi vi kun kan bearbejde et vist antal informationer ad gangen (ibid., p.36). Vores hensigter retter bevidstheden mod noget, og ifølge Csikszentmihalyi har vi frihed til at ordne vores bevidsthed ud fra vores hensigter. Det kan være naturlige hensigter som god mad, søvn, et langt liv etc., eller sociale hensigter, der er "plantet" i os, som at være et godt menneske, arbejde hårdt, forbruge materielle goder etc. Her mener jeg teorien er tvetydig idet Csikszentmihalyi anerkender de socialt indlejrede hensigter, men samtidig mener, man kan styre dem. Han mener at forbrydere eller andre ekstremister er bevis på, at bevidsthed kan styres i retning af handlinger, der er imod den sociale orden, og helt egenrådige (ibid., p.38). Andre teoretiske retninger vil uden tvivl modsige dette forhold og argumentere for, at netop sociale indlejringer former kriminel handling.

En af de processer der styrer bevidstheden, er opmærksomheden, som kan rettes mod de informationer, der er relevante for vores hensigter (ibid., p.41). Hvis opmærksomheden styres til ikke at lade sig distrahere og koncentrere sig i en længere periode, vil man i reglen nyde den aktivitet man laver. Flow handler om at styre denne opmærksomhed fri af informationer, der skaber angst eller anden trussel mod vores selv og vores hensigter og mål. Hvis vores psykiske energi anvendes på mål vi selv har sat, er vi i flow. Bliver opmærksomheden forstyrret, er vi ikke i flow (ibid., p.51).

Mennesker, der i udpræget grad er i stand til at styre deres bevidsthed kalder Csikszentmihalyi autotele mennesker. De er i stand til at fokusere på en hvilken som helst aktivitet, og opleve flow derved – også samlebåndsarbejde, som de fleste vil opfatte som kedsommeligt. Jeg beskæftiger mig som sagt udelukkende med de ydre omstændigheder

for at rette opmærksomheden mod opgaven. Men forklaringen af personlige forudsætninger gør det klart, at de ydre omstændigheder ikke gør det alene. Flow opstår på baggrund af optimale indre og ydre omstændigheder.

4.3.4 Flow i arbejdslivet

Vi har set hvilke komponenter, der indgår i flowoplevelsen, og det står klart, at nogle aktiviteter er mere flowprægede end andre. Men for de flestes vedkommende kan vi ikke udfylde vores tid med bjergbestigning, kunst og sport alene. Vi har brug for at tjene til livets opretholdelse. Derfor skal vi nu se på, hvordan disse komponenter kan overføres til arbejdslivet, så arbejdsmiljøet stimulerer flowoplevelsen, og skaber bedre overensstemmelse mellem arbejdsaktiviteter, og de aktiviteter vi laver frivilligt og lystbetonet. Ifølge Csikszentmihalyi er det slet ikke så svært, for arbejdet er på mange måder udformet til at stimulere flow, faktisk mere end meget af det, vi foretager os i fritiden: *"Udfordrende situationer med krav om indsats af et tilsvarende højt niveau af kompetencer, fulgt af fuld koncentration, kreativitet og tilfredshed, altså meget af det, der skal til for at komme i flow, finder man mere af på arbejde end hjemme."* (Csikszentmihalyi, 2005b, p.74). Arbejdet er altså et udmærket sted at opleve flow, idet arbejde ofte er besat med mål, rammer og regler (ibid.), og kræver passende færdigheder til at løse opgaverne.

Flow kræver også feedback, som i arbejdsmæssig sammenhæng både kan komme fra andre personer, ledere eller kolleger, fra opgaven i sig selv, eller fra ens egne personlige standarder (Csikszentmihalyi, 2004, pp.123-28). Klare mål for en aktivitet er ligeledes relevant for en arbejdsopgave, både mål for, hvad der skal laves, og hvor godt det skal laves, men med frihed til at agere inden for disse mål, da flow fordrer mulighed for handling, sat i forhold til evner til at handle (ibid., p.121). Det er svært at fordybe sig i arbejde, hvor det ikke er vigtigt, om man gør det godt, og hvor opgaven ikke tillader, at man kan se, om det overhovedet er godt eller skidt, det man har lavet (ibid., p.93). Medarbejderne må også have muligheden for at koncentrere sig og arbejde i sammenhængene perioder uden at blive afbrudt. Afbrydelser er både kolleger, der kommer hen for at drøfte et problem, telefonen der ringer, eller e-mails der konstant distraherer opmærksomheden (ibid., pp.134-35). Opmærksomheden er, som beskrevet, central i oplevelsen af flow, og må derfor være fokuseret på opgaven. Endelig spiller de fysiske omgivelser en rolle for oplevelsen af flow. Det er svært at generalisere om de optimale fysiske omgivelser på en arbejdsplads. Det handler nærmere om at indrette arbejdspladsen

i tråd med medarbejderne og måden de arbejder på (ibid., p.108). Glasdomiciler med designermøbler er ikke nødvendigvis vejen frem. Tryghed, fordybelse og mulighed for kreativ udfoldelse kan understøttes på mange måder i de fysiske omgivelser.

Flow betegner en tilstand af indre motivation, men ikke at forstå som den nye motivationsmytologi, hvor virksomheden ikke kan påvirke medarbejderens motivation nævneværdigt. Flow hos medarbejderen kan og skal varetages i arbejdsmiljøet, hvor det kan stimuleres eller begrænses, som også Hein (2009b) pointerer i sin teori om ledelse af vidensarbejdere. For virksomheder drejer det sig derfor om at finde frem til, hvorfor deres medarbejdere gerne vil arbejde, og så hjælpe dem til at gøre netop det (Csikszentmihalyi, 2004, p.86), samt begrænse de forhold der medfører, at medarbejderne mister lysten til at arbejde.

Nogle af de organisatoriske forhold, der er medvirkende til at forhindre flow, er de utallige forandringer medarbejdere gennemgår på deres arbejde. Vi har ikke ubegrænsede biologiske og psykologiske muligheder for at tilpasse os konstant foranderlige forhold, og hvis man ønsker at stimulere flow i arbejdet, bør man skele til nogle af de klassiske dyder, som at ting tager tid og har deres egen rytme (Knoop, 2004, p.72). Flow kræver ganske enkelt tid og ro.

Nu kan det lyde som om flow bør nydes ubegrænset, og jo mere arbejde jo bedre for at opleve mest muligt flow. Det er ikke tilfældet. For det første kan ingen mennesker være i flow hele tiden (Csikszentmihalyi, 2004, p.71). Andre peger på, at det til tider kan være hårdt arbejde at være i flow, som ofte kan være forbundet med frustration, idet man står overfor en stor udfordring og oplever tvivl, forhindringer og løsninger, der ikke virker, i sin løsning af opgaven (Hein, 2009b, p.24). Det kan således være tiltrængt at puste lidt ud efter en flowoplevelse på arbejdet⁸. For det andet handler flow om balance mellem fritid og arbejde. Mennesker der kun vil arbejde og ligefrem kasserer alle andre mål og forpligtelser, vil også kun opleve flow i arbejdet, og ikke andre steder (Csikszentmihalyi, 2005b, p.79). Og det er ikke hensigten, hensigten er at udbrede flow til alle livets områder – og arbejdet

⁸ Det var også en entydig konklusion i min egen tidligere undersøgelse "Flow – Betingelsernes betydning" (2010), at det trak betydelige energiresourcer at være i flow, og de medvirkende gav udtryk for, at de havde brug for at lave nogle mindre udfordrende arbejdsopgaver engang imellem.

er nu engang for manges vedkommende et stort område og derfor vigtigt. Men det er ikke det eneste område.

4.3.5 Flow og kreativitet

Med til forståelsen af vidensarbejde i dette projekt, hører kreativitet. Flow og kreativitet er to næsten uadskillelige størrelser, eller rettere sagt: Man kan godt opleve flow uden at være kreativ, men man kan ikke være kreativ uden at opleve flow (Andersen, 2006, p.144). Der findes et hav af forskning i kreativitet, som fordeler sig på forskellige fagområder, forskellige tilgange, forskellige kategoriseringer og forskellige teoretiske rammer (Boysen, 2010, pp.177-78). Til denne forskning hører bl.a. neurologisk forskning, der bygger på teorien om konvergent og divergent tænkning og hjernens opdeling i en højre og venstre halvdel (Andersen, 2006, pp.138-39). Det skal jeg ikke gå nærmere ind i, men i stedet skitsere Csikszentmihalyis forståelse af kreativitet. Han forstår kreativitet som en del af at være menneske (Csikszentmihalyi, 1997, p.2). Og kreativitet bygger på viden om et felt. Kreative ideer opstår ikke som et lyn fra en klar himmel, men efter hårdt arbejde inden for et felt (ibid., pp.2, 8). Kreativitet er kompleks og udspringer af individet, kulturen og de omgivelser, der skal anerkende produktet som kreativt (ibid., p.6), og netop derfor er Csikszentmihalyis forståelse af kreativitet relevant i dette projekt. Den indebærer, at både individ og omgivelser er afgørende for udviklingen af kreative ideer og produkter, og går endda så langt som at sige, "*It is easier to enhance creativity by changing conditions in the environment than by trying to make people think more creatively.*" (ibid., p.1). Men Csikszentmihalyis forståelse af kreativitet har den svaghed, i forhold til min undersøgelse, at han primært beskæftiger sig med banebrydende kreativitet, som fostrer ideer, der ændrer et helt domæne, det vil sige et kundskabsområde (ibid., p.8). Det bliver derfor vanskeligt at sammenstille hans teori med den hverdagskreativitet, i form af problemløsning, som ikke vinder bred anerkendelse på et fagligt felt (Boysen, 2010, p.179), men som vidensarbejdere udviser dagligt.

Jeg vil derfor inddrage Amabiles definition af kreativitet, som både konkretiserer begrebet og samtidig er bred nok til at indfange alle former for kreativitet: "*At its heart, creativity is simply the production of novel, appropriate ideas in any realm of human activity, from science, to the arts, to education, to business, to everyday life.*" (Amabile, 1997, p.40). I en virksomhed som Eværk, og de fleste andre virksomheder, er det netop "passende" ideer,

der er værdifulde, et produkt skal ikke bare være mærkeligt og originalt, men også brugbart.

Det interessante er, at Amabiles forskning synes at vise, at kreativitet, altså produktion af nye, passende ideer, i højere grad forekommer, når en person er indre motiveret, i modsætning til at være motiveret af forventningen om ydre belønninger (Amabile, 1997). Samtidig pointerer Amabile, at indre motivation både er et personlighedsspørgsmål, og kan stimuleres af det sociale miljø personen befinder sig i. Her er stor overensstemmelse mellem flowteorien og Amabiles kreativitetsforskning. Begge har samme forståelse af indre motivation som både individuelt og socialt betinget, og at kreativitet udspringer af denne indre motivation og forbindes med flow.

Samtidig er det afgørende at bemærke, at Amabiles pointe om, at kreativitet både er individuel og social medfører en forståelse af, at alle mennesker med almindelige ressourcer kan oparbejde et niveau af kreativitet, hvis der er de rette betingelser til stede (ibid., p.42). Endnu et argument for virksomheder til at facilitere undersøgelse og optimering af deres arbejdsmiljø.

En afgørende pointe i hendes forskning er også, at visse ydre motivationsfaktorer kan støtte op om kreativitet. Der er tale om anerkendelse og belønning af kreative ideer, klart definerede mål og hyppig, konstruktiv feedback (ibid., p.45). Her ses en direkte parallel til de ydre faktorer, der også stimulerer flow.

Ovenstående viser, at flow, indre motivation og kreativitet hører sammen, og at et inspirerende arbejdsmiljø er afgørende for at vedligeholde den passion for arbejdet, som mange allerede indledningsvist har.

4.3.6 Flow og ledelse

I bestræbelserne på et arbejdsmiljø, der stimulerer flow, er ledelsen en afgørende faktor. Både fordi ledelsen må bakke op om de tiltag, der skal til for at medarbejderne (og ledelsen selv) oplever mere flow, men også fordi ledelsens handlinger direkte stimulerer eller begrænser flow.

Kort sagt er ledelsens opgave at være gode til at lede. Selvom der findes utallige teorier og skrivelser om, hvordan man gør det, er det øjensynligt lettere sagt end gjort. Dette har muligvis noget at gøre med, at ledelsesteorier ofte bygger på en antagelse om et ideelt grundlag at lede på, og virksomheder og samfund er aldrig ideelle (Knoop, 2004, p.78). Der

er mange hensyn at tage, og mange af dem er modstridende. Når jeg her gennemgår, hvad ledelsen kan fokusere på for at stimulere flow, er det således ikke med den forestilling, at det er det eneste ledelsen bør fokusere på. Flowbegrebet kan ikke holde til at stå alene på den måde, og det vil være utilstrækkeligt at tale om "flow-ledelse" (Andersen, 2006, p.15). Et fokus på flow må kombineres med andre praktiske tilgange til at føre virksomhed, f.eks. af økonomisk eller strategisk art.

Vi har set hvordan målsætning og regler, i den rette udformning, er vigtige for at skabe rammer om opgaven, og ifølge Csikszentmihalyi er det afgørende, at også de organisatoriske mål er klare og tydelige for medarbejderne. Både som rettesnor for, hvor virksomheden bevæger sig hen, men også helt ned til de enkelte opgaver, som får mening, hvis medarbejderen ved, hvad det overordnede formål med dem er, og hvorfor de er vigtige⁹ (Csikszentmihalyi, 2004, pp.114-17). Derudover skal ledelsen give plads til, at medarbejderne "*learn by doing, and if necessary, by failing.*" (ibid., p.121). Der må være tillid til, at medarbejderne gør det godt, for at de kan være kreative, og omvendt må medarbejderne have tillid til, at ledelsen er tro mod virksomheden og dens værdier og mål (ibid., p.114). Og i forlængelse af, at flow mere end noget andet handler om at matche færdigheder med udfordringer, må ledelsen være opmærksom på at balancere medarbejdernes opgaver, så både stress og kedsomhed undgås. Hvis medarbejderne skal udvikle sig, må virksomheden bygge på deres styrker, i stedet for at reparere på deres svagheder, både for medarbejderens og produktivitetens skyld (ibid., p.131).

Ovenstående er ikke forbeholdt ledelse med henblik på at stimulere flow, der er langt hen ad vejen tale om aktuelle og meget anvendte ledelsesdyder, hvilket også Knoop (2004) påpeger. Han henviser til Renato Tagiuri fra Harvard Business School, som efter 40 års studier af ledelse mener at kunne pege på et generelt adfærdsmønster, der kendetegner vellykket ledelse, og som går igen i ledelseslitteraturen. Dette adfærdsmønster indfanger det meste af ovenstående flowstimulerende ledelsesadfærd. Adfærd kan tillæres, og det er derfor ikke personlighed, der er afgørende for at være en god leder, men at tillære sig en hensigtsmæssig ledelsesadfærd, som i visse tilfælde dog kan være svært at adskille fra

⁹ Her skal det indskydes, at Eværk er en lille virksomhed, hvilket styrker grundlaget for at synliggøre organisatoriske mål. I store virksomheder kan det ofte være svært at få øje på et overordnet formål med de enkelte opgaver.

personlighed (p.75). En ting er vellykket ledelse "på papiret", noget andet er praksis. For selvom god ledelse, ifølge Tagiuri, kan stilles op i ti punkter (ibid., p.73), så er det ikke altid genkendelige punkter ude i virksomhederne. Som jeg lagde ud med at påstå, er virksomhederne langt fra ideelle, og ledelse opstillet i ti punkter er som oftest en idealmodel. Det miljø organisationer skal fungere i er omskifteligt og indebærer uvelkomne overraskelser og forstyrrelser. I bestræbelserne på at tilpasse sig forandringer, og konstant omstille sig, kan der nemt opstå en følelse af, at man som organisation er bagefter. Det kan skabe et fortravlet miljø, hvor ikke mindst medarbejderne mister fornemmelsen af, hvor man er på vej hen, selvom de løber hurtigere og hurtigere. Et sådant miljø afspejler hverken god ledelse eller flow (ibid., pp.77-78).

I Heins (2009b) teori om ledelse af vidensarbejdere tages et skridt nærmere nogle mere specifikke elementer i ledelse af medarbejdere, der motiveres af flow, end generelle ledelsesdyder. Hun påpeger det skærmende lederskab som vigtigt i flere af kategorierne for vidensarbejdere, hvor de fagligt specialiserede medarbejdere i så vidt muligt omfang skærmes for "management-snak" i virksomheden, altså alt det der ikke har med selve fagligheden og produktet at gøre. Det er klart, der skal lægges budgetter og sættes deadlines, men inden for disse rammer må vidensarbejderen have lov til at agere ud fra en faglig logik (p.25). En anden form for skærmende lederskab findes i Amabile et al. (2002), som pointerer, at tidspres ikke nødvendigvis dræber kreativitet, hvis ledelsen forstår at skærme medarbejderen fra forstyrrelser, så denne kan få ro til at løse opgaven. Lykkedes det, vil en sådan fokuseret, tidsbegrænset opgave endda ofte medføre fordybelse og flow. Hein (2009b) mener også, at "authentic alignment" er afgørende for de vidensarbejdere, der motiveres af flow. Begrebet er udviklet af Gardner, Csikszentmihalyi og Damon¹⁰ og beskriver en idealtilstand, hvor tre faktorer går op i en højere enhed, 1) De faglige værdier og idealer, 2) De rammer og ressourcer, der er til rådighed og 3) De krav og forventninger, der stilles til arbejdet udefra. Som sagt en idealtilstand som sjældent opnås, og pointen er også nærmere, at lederen skal signalere, at han/hun forsøger at få ressourcer, forventninger og faglige idealer til at gå op, og opnå en symbolsk alignment (p.25).

¹⁰ Gardner, H.; Csikszentmihalyi, M.; Damon, W. (2001): *Good Work – When Excellence and Ethics Meet*, New York: Basic Books. Her medtaget i Heins version.

Med flow sættes fokus på indre motivation i kraft af følelser, behovet for at gøre et godt stykke arbejde og udvikling via den enkelte opgave, og det kræver, at ledere forholder sig til disse aspekter af deres medarbejdere og lærer at håndtere det, bl.a. ved at være opmærksomme på, at disse drivkræfter må stimuleres i arbejdsmiljøet. Kort sagt "*Setting it up so that people can thrive, and not just survive*", som en amerikansk virksomhedsleder formulerer det i et interview med Csikszentmihalyi (Csikszentmihalyi, 2004, p.120).

4.3.7 Begrebets videnskabelige positioner

Positiv psykologi og flowteorien udspringer som nævnt af den humanistiske psykologi. Flowteorien blev udviklet ved en grounded theory metode, hvor man induktivt udvikler en teori på baggrund af et omfattende empirisk materiale. Det empiriske materiale bestod af flere tusinde kvalitative interviews, som fænomenologisk tog udgangspunkt i det enkelte menneskes oplevelse af optimale erfaringer og personlig udvikling (Andersen, 2006, pp.49-50). Den positive psykologi inddrager senere bl.a. neuropsykologi i forskningen, hvilket kommer til udtryk i flowteoriens forståelse af den menneskelige bevidsthed.

Især med Csikszentmihalyis nyere udgivelser er der kommet balance i teoriens videnskabsteoretiske position, som i de tidligere udgivelser bar præg af en markant individorienteret tilgang. Den subjektive bevidsthedsændring som kræves for at opleve mere flow i sit liv, var således dominerende i forhold til de miljømæssige omstændigheder for flow. Det vidner f.eks. følgende udsagn om: "*Om et arbejde er afvekslende eller ej, beror i sidste ende mere på personens holdning til arbejdet end på selve arbejdsbetingelserne.*" (Csikszentmihalyi, 2005a, p.180) og "*Stress eksisterer kun, hvis vi føler stress.*" (ibid.). Isoleret set repræsenterer Csikszentmihalyi her en tilgang, hvor det næsten udelukkende er medarbejderen, der ansvarliggøres i forhold til at opnå tilfredshed og glæde ved sit arbejde, og ikke f.eks. arbejdspladsen. Det er op til den enkelte medarbejder at tilegne sig evnen til at opleve flow i sit arbejde, og se mulighederne i det arbejde, man nu engang udfører, under de betingelser der nu engang er. Men Csikszentmihalyi udvikler sin teori hele tiden, og særligt i nyere udgivelser som "*Good Business – Leadership, flow and the making of meaning*" (2004), udfolder han arbejdsmiljøets betydning for flow.

4.3.8 Kritiske perspektiver

Positiv psykologi og flowteorien har eksplicit distanceret sig fra fænomenet selvrealisering, fordi man anerkender den strukturelle disciplinering, det kan føre til, når selvrealisering bliver et krav og en etisk forpligtelse. Men når det er sagt, kan man stadig argumentere for, at flowteorien dikterer etisk korrekthed. At det enkelte menneske *bør* tilstræbe flow for at få et godt liv, og at det er det enkelte menneskes ansvar at træne sin evne til at opleve flow i sine gøremål, hvis det altså vil have et glædesfyldt og tilfredsstillende liv. Csikszentmihalyi nuancerer disse aspekter af teorien mere i hans nyere udgivelser, hvor han f.eks. også pointerer, at nogle mennesker trives bedre i en tilstand af kontrol "*where skills slightly outweigh challenges. This is a perfectly comfortable place in which to be, and some people are happiest in this condition.*" (Csikszentmihalyi, 2004, p.73). Men han lægger ikke skjul på, at flowtilstanden medfører mere nydelse end kontroltilstanden, og anlægger hermed et normativt perspektiv.

Lignende kritik findes hos Sugarman (2007), der kritiserer positiv psykologi for at trække på det positivistiske videnskabsideal, idet den opstiller universelle og ufravigelige kriterier for det gode liv, bl.a. at være effektiv og produktiv. Sugarman argumenterer for, at netop det gode liv og personlige styrker ikke kan generaliseres på denne måde, men er historisk og kulturelt betingede.

På den anden side pointeres det i flowteorien, at den netop ikke går et normativt ærinde i den forstand, at alle aktiviteter er potentielt flowskabende, også moralsk forkastelige, kriminelle og destruktive aktiviteter (Knoop, 2004, p.70). Men anskues teorien i en isoleret arbejdsmæssig kontekst, kan det argumenteres, at den indre motivation mod udvikling, opgaveløsning og fordybelse fremstår som den korrekte indstilling. Det genfindes også i Heins (2009b) teori om motivation og ledelse af vidensarbejdere, hvor "Lønmodtageren", der som den eneste af de fire vidensarbejdertyper ikke motiveres af flow og udvikling, skal isoleres fra de andre medarbejdere, og forsøges "uskadeliggjort" (p.30). Samtidig pointerer Csikszentmihalyi (2004), at flow netop handler om at få det bedste ud af medarbejderen, ikke det meste. Så selvom teorien ansporer til nydelse gennem produktivitet, er det altså ikke ideen at effektivisere medarbejderen kvantitativt, men kvalitativt (p.86).

Kapitel 5 – Analyse

Det er nu tid til at udfolde det empiriske materiale. Til en start forklares analysestrategien, det vil sige en redegørelse for, hvordan jeg anvender det empiriske materiale til at komme frem til svar på problemformuleringen. Dernæst påbegyndes selve analysen.

Til en begyndelse skal vi se på, hvad Eværks medarbejdere overhovedet motiveres af, og om deres motivation kan siges at have noget med flow at gøre. Videre belyses medarbejdernes konkrete forståelse af flow, og hvordan de oplever flow. Det gøres ved at analysere de kriterier, som medarbejderne diskuterer med hinanden: Udfordring, mål og formål, feedback, koncentration og fordybelse, som kan ledes tilbage til de kriterier, der er centrale i flowteorien (jf. afsnit 4.3.2). Jeg supplerer med kriterierne kreativitet og tidspres, som ikke indgår i flowteoriens kriterier for flow, men som viste sig vigtige i belysningen af flow i det konkrete vidensarbejde.

Efterfølgende udfoldes ledelsens rolle i forhold til mulighederne for flow i arbejdet. Her analyseres kriterierne: Udfordring og kreativitet, mål og strategi, feedback, koncentration, tillid.

Disse to delanalyser kan tilsammen svare på, hvordan medarbejderne oplever muligheder og begrænsninger for flow i arbejdet, og hvad der konkret kan stimulere yderligere flow, kreativitet og produktkvalitet, altså min problemstilling. Herefter reflekteres over, hvordan flow influeres af de vilkår, der gør sig gældende i forretningslivet, og som både stimulerer og udfordrer flowtilstanden, og efterfølgende præsenteres konkrete anbefalinger i forlængelse af analysens resultater. Til sidst afsluttende refleksioner over undersøgelsen generelt.

5.1 Analysestrategi

I analysen af mit empiriske materiale trækker jeg på den hermeneutiske fortolknings-tradition, det vil sige meningsfortolkning.

De hermeneutiske fortolkningsprincipper indebærer, at interviewene er gennemført på baggrund af omfattende viden om det emne, der undersøges, og at den efterfølgende fortolkning således ikke er forudsætningsløs, men derimod ansporet af den teoretiske og

erfaringsmæssige viden, fortolkeren har på området. Denne viden bruges som redskab til at åbne op for udsagnene og uddybe, udfordre og udvide deres indholdsmæssige mening i en kreativ proces, der skærper forståelsen af emnefeltet (Kvale, 1994, pp.58-59) og i sidste ende giver en tilfredsstillende viden om undersøgelsens fokus og problemformulering.

Det indebærer konkret, at jeg lægger et perspektiv på informanternes udsagn – nemlig flowteorien og andre teoretiske begreber – og fortolker udsagnene ud fra dette perspektiv med henblik på at rekontekstualisere udsagnene i relation til flowteorien (ibid., p.199). Jeg er således ikke ude på at afdække skjulte hensigter eller ubevidste mønstre i medarbejdernes udsagn om flow i arbejdet, i hermeneutikken er det menneskelige produkt centralt, i dette tilfælde indholdet af udsagnene om emnet. Udfordringen i en sådan fortolkningsproces er, at man må overskride de forståelser, der ligger i materialet, og skabe nye forståelser, der kan hjælpe med til at beskrive sammenhænge, der ikke nødvendigvis er åbenlyse for de deltagende (Launsø & Rieper, 2005, pp.25, 163). Interviewene foregår i én erfaringshorisont, som ikke i sig selv kan svare på problemstillingerne, mens analysen foregår i en anden erfaringshorisont, der netop kan dette ved at fortolke dem ind i den teoretiske begrebsramme, der i dette tilfælde danner baggrund for problemstillingerne.

For at tilstræbe transparens i mine fortolkninger medtages mange, og i nogle tilfælde lange citater. Ved på denne måde at fremlægge det empiriske materiale inviteres læseren også til at deltage i fortolkningen, og kan gå den efter i sømmene.

Citater er redigeret fra det talte til det skrevne sprog, det vil sige at afbrudte sætninger, fyldord og talesprog, der ikke giver mening på skrift, er udeladt.

5.2 Medarbejdernes motivation

Til at starte med er det relevant at afdække, om medarbejderne i Eværk overhovedet motiveres af de forhold, der karakteriserer flow; udfordring, fordybelse, klare mål, feedback etc.. Det kan der i stor udstrækning argumenteres for, at de gør.

I Team A motiveres medarbejderne af udfordring, frihed til at finde løsningen på opgaven, at skabe noget, vide hvad formålet med opgaven er, ejerskab, at løse problemer og at gøre en forskel. Det er kort sagt derfor de synes, det er sjovt at gå på arbejde. I Team B er det også udfordrende opgaver, samarbejde, indflydelse, at lære noget nyt og at være med til at flytte nogen med det produkt man laver. Det mest fremtrædende i deres motivation er

deres engagement for selve opgaven, hvilket er centralt for at opleve flow. *"Det er som at lægge puslespil. Hvis man har det godt med opgaven, så kender man alle brikkerne. [...] Og så er man ikke tilfreds, før man har lagt alle brikkerne."* (Team A: 15.36). Eller en anden medarbejder: *"Hvis jeg har et interessant problem, hvor jeg har en ide om, hvad det hele går ud på, så sidder jeg derhjemme og arbejder med det, eller når jeg står i badet. Den ligger hele tiden i baghovedet."* (Team A: 16.54). En medarbejder fortæller, at han ikke bryder sig om rutineopgaver, men hellere *"vil være på legepladsen hele tiden"* (Team A: 35.18), og at betragte opgaverne som leg er præcis, hvad der sker i flowtilstanden. De er motiveret af at skabe de gode, kreative, smarte løsninger, der både tilfredsstillende kunden og ikke mindst deres egen faglige stolthed. Kvaliteten i deres produkter er afgørende for deres motivation til at arbejde, og det er typisk for en flowaktivitet, at det netop handler om at strække sig til sit yderste rent fagligt for at opnå perfektion i sit arbejde. Det er i øvrigt også den måde Hein karakteriserer flere typer vidensarbejdere på (jf. afsnit 3.1), de faglige værdier er de vigtigste for f.eks. primadonnaen, og det er stærkt demotiverende at skulle udføre en opgave, der ikke skal være fagligt i top. Sådan har medarbejderne i Team A det også: *"Når man i forvejen ved, at en opgave ikke er nødvendig, eller at der er bedre måder at gøre det på, så er det utilfredsstillende, direkte smertefuldt!"*. (Team A: 6.52). Der er et stærkt drive mod faglig kvalitet, og trækkes en uoptimal løsning ned over hovedet på dem, finder de ingen motivation i opgaven. Også Team B lægger vægt på det faglige: *"Måske er det ikke så spændende at lave kurser i, hvordan man sælger et produkt bedre, men hvis man har fået lavet nogle fede koncepter, så kan det godt være sjovt alligevel. Fagligheden gør sig gældende i alle typer projekter."* (Team B: 42.15). I de gode opgaver er der næsten ingen grænser for Team A's virkelyst, og for fleres vedkommende arbejder de enten arbejdsrelateret eller bare for sjovs skyld på projekter derhjemme. De ville også programmere selvom de ikke fik penge for det – for opgavens egen skyld. Dette gør sig primært gældende for programmørerne, og i mindre grad andre af afdelingens ansatte. Dette kan skyldes, at de mere teknisk-kreative job er lettere at dyrke som hobby ved siden af arbejdet, og i mange tilfælde også starter som hobby. Men i interviewet med Team B fremgår det, at de fleste ville finde på projekter at lave privat, hvis de ikke havde et arbejde, og det vidner om deres behov for at udvikle sig, opnå noget, lære noget og udrette noget, hvilket ifølge Csikszentmihalyi karakteriserer mennesker, der lever et liv med hyppige flowoplevelser.

At vide hvad målet for en opgave er, er også centralt i flowteorien. Klare mål og feedback er afgørende for, at man kan opleve flow (jf. afsnit 4.3.2), og begge teams vurderer netop dette aspekt som afgørende for deres motivation. *"...overblik, så man har en fornemmelse af, hvor man styrer hen. Så kan jeg bedre lukke andre ting ude, når jeg kan se vejen og ved, hvor jeg skal hen."* (Team B: 17.56). For at opleve flow er det vigtigt netop at kunne lukke andre ting ude, så man kan koncentrere sig om opgaven og målet. Målet er vigtigt for at opnå fornemmelsen af at have fuldført noget, hvilket en medarbejder i Team B også angiver som afgørende for lysten til at arbejde, et aspekt som netop arbejdslivet kan medføre, i modsætning til mange af de aktiviteter der hører fritiden til.

I bred forstand motiveres Eværks vidensarbejdere altså af flere af de forhold, der karakteriserer flow, hvilket måske ikke er så overraskende, idet det modsatte er noget sværere at forestille sig. Hvilken vidensarbejder, der har taget en lang uddannelse eller har stor interesse for et fagområde, ville ikke være motiveret af interessante, udfordrende opgaver, konstruktiv feedback, indflydelse på produktet etc.. Spørgsmålet er nærmere, om deres indre engagement i opgaverne også medfører flowoplevelser. Det skal vi undersøge nærmere i det følgende.

5.3 Medarbejdernes oplevelse af flow

Der er flere eksempler på, at medarbejderne har oplevelser i deres arbejde, der kan tolkes som flow. En medarbejder i Team A betegner f.eks. visse opgaver som "hul-igennem-opgaver":

"Der er en type opgaver som jeg kalder "hul igennem". Det er svært at slippe en opgave før man har opnået hul igennem-stadiet. Jo tættere man kommer på det, jo sværere bliver det at stoppe. Men så snart man har det samlede overblik og den røde tråd hele vejen igennem opgaven, så er det lettere at lægge det fra sig, for så kan man vende tilbage til opgaven, der hvor man slap. Men hvis man ikke har opnået hul igennem, så har man ikke haft følelsen af at have skabt noget, og så fortsætter man fordi man ved, der er mere i det, man kan få mere ud af det." (Team A: 15.20).

I denne beskrivelse er der stor indikation på flow. "Hul igennem" eller "at knække nøden" er en afgørende drivkraft i flow (jf. afsnit 4.3.2), man yder en ekstra indsats for at finde den helt rigtige løsning og skabe noget nyt, og oplever en konkret udfordring. Og det er svært at

slippe opgaven, før løsningen er fundet, og det fulde overblik er genvundet. I disse typer opgaver kan man også tolke, at der er et tydeligt mål og feedback, for ellers ville det ikke stå klart for medarbejderen, hvornår han finder "den røde tråd" og den gode, rigtige løsning.

I begge teams prioriterer medarbejderne ofte fordybelse ved at tage høretelefoner på, og på den måde skærme af for deres omgivelser. Det er ikke en direkte indikator på flow, men en indikator på, at de har brug for fordybelsen, og selv søger at skabe den. At de rent faktisk er fordybet og opslugt af deres opgaver, kan også tolkes ved at "*Sekretæren kommer nogle gange rundt og spørger, om vi har spist, det er vist den bedste indikator på, at vi er opslugt nogle gange.*" (Team A: 9.43). I Team B kan enkelte genkende det med at miste tidsfornemmelsen i en spændende opgave og glemme at holde pauser, men her påpeges det også, at de er mere opmærksomme på tidens gang, når de er på arbejde, fordi arbejdsdagen er inddelt i et mere eller mindre fast mønster; at møde ind, at spise frokost, at gå hjem. Og dette mønster er så godt indarbejdet, at det ikke så let lader sig tilsidesætte. De oplever oftere at glemme frokosten, når de arbejder hjemme, fordi de er uden for arbejdspladsens faste rytme. Det er ikke i sig selv et problem at afbryde sit arbejde for at spise frokost, gå hjem etc.. Flow er ikke nødvendigvis en tilstand, der skal indfinde sig over en længere periode, f.eks. en hel arbejdsdag¹¹. Flow kan sagtens være af kortere varighed og indfinde sig om formiddagen, og "genoptages" om eftermiddagen. Men det er klart, at er man rent faktisk i flow når frokosten kalder, så afbrydes det selvfølgelig ved at lægge opgaven fra sig, hvilket må opfattes som en naturlig del af de praktiske rammer på en arbejdsplads.

Et andet interessant aspekt af flow, som Team B tager op, er flow i samarbejde med andre. Eværk lægger stor vægt på samarbejde, og alle deres produkter er et resultat af samarbejde. Flere taler om, at det har stor værdi for dem at samarbejde med kollegerne:

"... jeg synes også det er ideelt, hvis man kan få et gruppeflow her på arbejdet, at nu er vi sammen om noget. Det sidste halve år har vi haft et problematisk projekt, hvor vi har arbejdet sammen om det meget koncentreret. Når det er gruppearbejde, så er det jo ikke den der koncentration, hvor man er meget stille, der snakker man meget. Så selvom man godt kan

¹¹ Varighed af flow er ikke beskrevet i teorien, men flow beskrives ofte med termer som "moments" eller "situations" (Csikszentmihalyi 2004: 72-73), hvilket indikerer, at flow kan være en kortvarig tilstand.

opleve gruppeflow, så er det ikke på samme måde, som når man sidder selv og er fordybet og kan glemme frokosten..." (Team B: 5.40).

Flow i samarbejde med andre er ikke udfoldet særlig grundigt i flowteorien, som primært fremstiller flow som en personlig, individuel oplevelse. Men teorien berører dog også flow i sociale relationer, og for at en social relation skal være flowskabende, så må der være overensstemmelse mellem vores egne og den andens (de andres) mål (Csikszentmihalyi, 2005b, p.101). Og det er præcis det, som medarbejderne beskriver, når de forener sig i et projekt, som volder problemer, og de går sammen om at løse udfordringen. Så det er ikke udelukket, at man kan tale om "gruppeflow" når de rigtige omstændigheder er til stede.

Til gengæld diskuterer Team B en type opgaver, som de synes er rare og i deres egen forståelse medfører flow, men som teoretisk set ikke skaber flow:

"...nogen gange synes jeg, det er fantastisk med rugbrødsopgaver, fordi man kan slå det øverste lag fra, og så kører det bare. Det kan være utrolig rart og netop flowagtigt, fordi man bliver lidt som en maskine det kører igennem, uden at man skal tænke store tanker. Det synes jeg kan være meget befriende også. Men der skal være balance i det, afveksling." (Team B: 11.43).

Grunden til, at man ikke kan tale om flow i denne type opgaver er, at de ikke involverer udvikling, at man ikke investerer al sin energi i at finde den optimale løsning på en opgave. Selvom flow er en tilstand, hvor arbejdet forekommer ubesværet og flydende, så er det ikke i den forstand, at opgaven er rutine, og man sætter sig selv på autopilot. Tværtimod, det forekommer ubesværet fordi målet er tydeligt, og man har mulighed for at engagere sig fuldt ud i at komme frem til målet, men det kræver kreativitet, og ofte også frustration i den kreative proces, der kan være karakteriseret af "trial-and-error", og netop denne frustration har Hein påpeget som et manglende fokuspunkt i flowteorien (Hein, 2009b, p.24). Rutineopgaver, hvor medarbejderen ikke udfordres, kan derfor ikke tolkes som en flowoplevelse, men nærmere en oplevelse af kontrol, hvilket ifølge Csikszentmihalyi også er en positiv tilstand, der medfører selvsikkerhed, men man træder ikke ud af sin komfort zone og oplever altså ikke flow. Men det hører med til forståelsen af denne type opgaver, at de for flere af medarbejdernes vedkommende er med til at skabe afveksling i arbejdet,

hvilket er afgørende for deres trivsel. Således kan det tolkes, at flow er positivt og noget de tilstræber, men på den anden side ikke en tilstand, der tilstræbes hele tiden. Særligt i Team B påpeges afveksling mellem udfordring og mere rutineprægede opgaver som den rette kombination, og selvom Csikszentmihalyi anerkender, at man ikke kan være i flow hele tiden af praktiske årsager, så er det ikke en del af hans forståelse, at flow er en tilstand der kræver så meget mental energi, at der også er brug for mindre intense aktiviteter for at lade op igen. Her kan der spores uoverensstemmelse mellem teorien og medarbejdernes forståelse af flow.

På baggrund af medarbejdernes beskrivelser kan det konkluderes, at de fra tid til anden oplever flow i form af fordybelse, udfordring, klare mål og intensivt samarbejde. Det hører også med til det samlede billede af deres arbejde, at de primært arbejder med længerevarende projekter, og at de ikke er tvunget til at skifte mellem flere projekter i løbet af dagen, og at selvom de løser forskellige opgaver, så er det inden for samme projekt. Det medfører f.eks., at de ikke er udsat for en strøm af tilfældige ad hoc opgaver, og størstedelen af medarbejdernes arbejde er primært bundet op om kontakt til kollegerne, og ikke så meget kontakt ud af virksomheden. Det er derfor ikke et miljø med kimende telefoner og hektisk aktivitet ud og ind ad huset, men nærmere et fællesskab af håndværkere i interaktion om opgaverne. Dette indtryk er bl.a. opstået på baggrund af mine observationer i virksomheden, hvor jeg var vidne til deres arbejde i de to åbne kontorer. I de timer jeg var der, ringede telefonen kun sjældent, og der var lange perioder uden forstyrrelser og med koncentreret arbejde, eller i hvert fald hvad der lignede koncentreret arbejde. Det kan virke som uvæsentlige detaljer om telefonen ringer eller ej, men i andre typer vidensarbejde, f.eks. præget af sagsbehandling, er netop et konstant skiftende opgavefokus og larm i åbne kontorer en afgørende faktor i manglende flow¹². Det kan derfor tolkes som positivt i forhold til flow, at Eværks arbejde er projektorienteret. Et andet aspekt af Eværks arbejdsmiljø, som jeg observerede, er en umiddelbart lettilgængelig og uhøjtidelig kultur og omgangstone i virksomheden. Omgangstone er et vigtigt aspekt af flow, som stimuleres bedre i en tryk, uhøjtidelig kultur, end i virksomheder der gør meget ud af at signalere hierarkier og magt (Csikszentmihalyi, 2004, p.110). Som

¹² Dette var bl.a. en konklusion i mit eget tidligere projekt om flow i en afdeling af Københavns Kommune.

tidligere nævnt går flere medarbejdere rundt på strømpefødder af og til, og ved et af mine besøg i virksomheden blev jeg taget imod af en hund. Små detaljer, der hører med til det samlede billede af arbejdsmiljøet og mulighederne for at opleve flow, og som i dette tilfælde afgiver signaler om en arbejdsplads, hvor medarbejdernes fokus på opgaven ikke forstyrres af bekymringer om at leve op til et særligt adfærdskodeks knyttet til traditionelle, hierarkiske strukturer.

I det følgende dykker vi længere ned i betingelserne for flow i arbejdet, og ser nærmere på, hvordan medarbejderne forholder sig til de væsentligste elementer, der er typiske for flow, som beskrevet i kapitel 3, og hvordan mulighederne for flow er hos Eværk i kraft af disse elementer.

5.3.1 Udfordring

Som nævnt i ovenstående afsnit om medarbejdernes konkrete flowoplevelser, så er udfordring afgørende for deres arbejdsglæde, og det er afgørende for at opleve flow. På spørgsmålet om hvad der er vigtigst i jobbet lyder et af svarerne: *"Udfordring. At give noget af sig selv. Når man har opnået noget som passer perfekt ind i en problemstilling."* (Team A: 0.26). Og løbende gennem begge gruppeinterviews taler medarbejderne om det væsentlige i at "lære noget nyt", "sætte sig ind i nyt stof", udvikle noget godt og smart", "presse sine egne kompetencer" etc..

De værdsætter udfordring, og udfordring er forbundet med de flowoplevelser, de har haft. Så langt så godt. Men særligt i Team A diskuteres det en del, at deres kompetencer ofte ikke udnyttes fuldt ud. Deres tekniske færdigheder bruges i stor udstrækning, men især deres kreative, innovative kompetencer savner de at få i spil:

"Hvis vi skal udvikle noget nyt, så er det vigtigt, at vi får præsenteret en udfordring, og ikke med det samme også får præsenteret løsningen, så man selv kan byde ind med løsninger. [...] Nogle gange skal vi lave noget, hvor løsningen er besluttet på forhånd, og så laver man noget man ikke synes er optimalt, og det er ikke tilfredsstillende." (Team A: 3.38, 4.29).

Og en anden medarbejder konkretiserer endnu mere: *"...ville det ikke være federe for os alle sammen, hvis man har folk der kører på 90% af deres potentiale, jeg tror, vi er på en meget lavere udnyttelsesgrad."* (Team A: 1.21.00). Og andre efterlyser frihed til at udvikle sig

fagligt. Denne frihed, og mulighed for at strække sit potentiale er afgørende for at opleve flow (jf. afsnit 4.3.2). Ikke ubegrænset frihed, der er stadig praktiske og forretningsmæssige rammer at tage hensyn til. Særligt de praktiske rammer er en afgørende faktor i Team A, hvor løsninger bygges ovenpå en i forvejen defineret platform, der sætter en del grænser i opgaveløsningen. Men at få præsenteret en løsning på forhånd er en tilsidesættelse af den kreativitet, der både ønskes og forventes af vidensarbejdere, og medfører i dette tilfælde manglende motivation for opgaven og manglende flow. Som tidligere beskrevet ved de fagligt bevidste medarbejdere ikke noget værre end at udføre noget, de ikke synes er i orden, så deres motivation og flow afhænger meget af indflydelse på fagligheden og løsningen, så de oplever udfordring i opgaven. Der kan også trækkes en parallel tilbage til kapitel 3 om vidensarbejdere, hvor det beskrives, at netop kompromiset med fagligheden ofte kan være et problem for vidensarbejderen, der sætter fagligheden højt. Medarbejderne forklarer, at man ofte tilstræber en løsning der er 80% optimal, fordi de sidste 20% ikke er rentabelt i forhold til den tid, det tager. Det er et vilkår, der er bredt accepteret blandt medarbejderne, men yderligere forringelse af den faglige kvalitet findes utilfredsstillende: *"80% er ok, men når implementeringen så også bliver 80% af den oprindelige 80%-løsning, så bliver det problematisk."* (Team A: 22.42). Medarbejderne i Team A vil gerne lave nogle bedre produkter. Det skal ikke forstås sådan, at de bør have frit spil til at udfolde løsninger i alle tænkelige retninger, husk for det første på, at flow indebærer at bruge sine færdigheder i en aktivitet med regler. Regler er også rammer, og rammer kan være befordrende for flow ved at afgrænse aktiviteten. Husk for det andet på, at kreativitet er udvikling af nye, *passende* ideer, det vil sige passende i forhold til de rammer og mål, virksomheden har. Men medarbejderne er nødt til at have et vist spillerum til at udvikle løsningen på opgaven for overhovedet at opleve flow og tilfredsstillelsen ved at have arbejdet sig frem til den gode, rigtige løsning.

5.3.2 Mål og formål

At vide hvor man skal hen med en opgave, og forstå hvorfor den er vigtig, er centralt for at opleve flow, og vigtigt for medarbejdernes motivation, som tidligere beskrevet. For at kunne fokusere på en opgave er det afgørende, at man har en følelse af kontrol over opgaven, selvom den kræver en stor investering af mental energi. Følelsen af kontrol skabes bl.a. ved, at man kan lukke de ting ude, som ikke er nødvendige for løsningen af

opgaven, og det hjælper forventningsafklaring og klare mål med til. Medarbejderne efterlyser

"...en viden om, hvor meget man forventes at holde styr på. Nogen gange er det rart at vide, om der er andre, der har styr på en opgave, så man selv ved hvor meget man skal gå i detaljer med den. Så i forhold til selve virksomheden [strategi (red.)] skal man måske bare informeres, men ikke gå i detaljer, og så vide i de enkelte projekter hvilke opgaver man skal holde styr på og vide noget om. For ellers holder man pludselig tråd i det hele, og så er der mange bolde at holde styr på, fordi man ikke er sikker på, at der er andre, der gør det." (Team B: 20.24).

Dette er et eksempel på, at målet for den enkeltes arbejde ikke er klart, og det koster mental energi, som kunne være brugt bedre på at udvikle produktet. Der efterlyses ligeledes en skarpere definition af succeskriterier i forbindelse med projekterne og afstemning af kundens forventninger til kvalitet, *"Det koster meget frustration, hvis det er uklart, hvad kunden forventer." (Team B: 29.24).* Frustration i forhold til selve opgaven og løsninger der driller, er naturligt, også i flow, men det er ikke hensigtsmæssigt i forhold til de ydre rammer for opgaven, hvor det koster spildte mentale ressourcer, *"...og så kan man ende med at arbejde dobbelt tid på noget, man ikke engang ved om kunden vil have." (Team B: 26.06).* Et andet aspekt af klare målsætninger er, at de medfører viden om egen præstation og progression i opgaven:

"...overblik over hvad vi skal og hvor langt vi er nået, at man har fornemmelsen af, at der er progression. F.eks. hvis man har ydet en stor indsats, at man så også kan se, at man er kommet videre, ellers er det dybt frustrerende og det har jeg oplevet her det sidste halve års tid. Man bliver klar over hvor vigtigt det er, når det mangler!" (Team B: 19.16).

At sætte klare mål i arbejdet er således både med til at skabe fokus, og at opgaven i sig selv fortæller, hvor langt man er nået og hvor godt det er, og man træder dermed et skridt nærmere flowoplevelsen. Her kan igen trækkes en tråd tilbage til kapitel 3 om vidensarbejdere, hvor det fremgik, at vidensarbejderen står overfor en konstant udfordring i at vægte tid og kvalitetskrav, og set i dette lys kan de klare målsætninger og forventningsafstemning være med til at lette den udfordring for medarbejderen.

5.3.3 Feedback

Feedback er et begreb med mange facetter, og kan f.eks. betyde ros, anerkendelse eller tilkendegivelser om status på opgaven, mål eller personlig performance. I flowteorien er det ikke nuanceret, hvordan feedback præcis skal forstås, udover at det skal guide medarbejderen i opgaven og give en viden om, hvordan man klarer sig i opgaven, og kan i øvrigt komme fra både ledelse, kollegaer, opgaven i sig selv eller egne personlige standarder. Hvilken type feedback medarbejderne hos Eværk foretrækker, har jeg ikke belæg for at sige noget om på baggrund af min empiri, og Heins (2009b) pointe i denne henseende er da også, at behovet for feedback og arten af den afhænger af typen af vidensarbejder. Nogle har brug for ros, andre faglig sparring. Men der er alligevel enkelte aspekter af feedback som diskuteres i grupperne. Som nævnt i forrige afsnit om mål, har medarbejderne behov for feedback i forhold til progression i arbejdet. For medarbejderne i Team A er det mere den faglige feedback, der er aktuel.

"Der er også et forståelsesproblem, for noget af det der også skaber motivation er, når andre anerkender det man har lavet. Men det er rigtig svært at formidle det man laver når man programmerer tror jeg, ens leder kan ikke se om det er godt eller skidt. Det kan være et problem. Feedback og anerkendelse er svært at få på et fagligt niveau, som udvikler især. Måske udviklerne imellem, men ikke fra ledelsen." (Team A: 1.22.26).

Der er markant enighed blandt programmørerne om, at de savner den faglige feedback. I forhold til deres motivation i arbejdet, hvor fagligheden er altafgørende, kan det tolkes, at de har brug for den faglige feedback for at udvikle sig fagligt. For dem giver opgaven ofte feedback i sig selv, når brikkerne i puslespillet passer, og løsninger ikke skal "sættes sammen med ståltråd og sytråd" (Team A: 16.09), så ved de godt selv, at de har lavet et godt stykke arbejde. Men de har samtidig behov for udvikling og anerkendelse af deres kreativitet: "...som udviklere lever vi i en lidt støvet og nørdet verden, men vi er trods alt mennesker, og mennesker har brug for feedback. Vi har enten brug for faglig feedback fra ligesindede, eller også har man brug for, at ledelsen synes det er en smart ide!" (Team A: 1.24.00). De har stor forståelse for, at ledelsen ikke kan give dem den rent faglige feedback, men efterlyser den mere struktureret i et forum af ligesindede, og har stadig brug for ledelsen til at vurdere løsninger, som de erkender må kommunikeres på et niveau, der er

forståeligt for ufagkyndige. For at opleve flow er det nødvendigt at stræbe efter høj standard og udvikling, og det opnås i disse medarbejders forståelse bl.a. ved struktureret, faglig diskussion af deres arbejde.

5.3.4 Koncentration og fordybelse

I diskussionen af mulighederne for at fordybe sig i en opgave diskuterede grupperne logisk nok især deres omgivelser i form af åbne kontorer. Koncentration associeres i denne henseende med støj og forstyrrelser. Teoretisk set vil åbne kontormiljøer være en barriere for flow (Csikszentmihalyi, 2005b, p.112), og sådan vurderes det også til en vis grad af medarbejderne hos Eværk. De tager stort set alle de hensyn, de kan tage, sætter ofte telefonerne på lydløs, går udenfor og snakker i telefon, hvis det er muligt, respekterer i vid udstrækning hinandens arbejdsro og bruger ofte høretelefoner, når de ønsker at lukke omgivelserne ude. Det var både budskabet i diskussionerne samt det generelle indtryk ved observationerne, og generelt er meldingen, at det fungerer godt. Men de erkender samtidig, at kontorerne ofte forhindrer den personlige fordybelse, som flow traditionelt set indebærer. I Team A udtrykker en medarbejder:

"...det afhænger af den der state of flow, hvis man er i den, så er det sådan set ligegyldigt hvad der sker på kontoret, men sådan er det måske kun 20% af ens arbejdstid, eller 5 eller 10, så hvis du har ekstra larm omkring dig, så er det sværere. Jeg er ikke så glad for, at vores telefoner ringer engang imellem, selvfølgelig har vi en sekretær til den slags, men hvis man ikke er helt fokuseret, når forstyrrelsen kommer, så skifter ens fokus til telefonsamtalen." (Team A: 1.11.12).

Så flow opleves i kontorerne, men det er sværere at nå dertil på grund af de løbende forstyrrelser, der trods alt altid vil være. Kontorerne har selvfølgelig et forretningsmæssigt formål i form af samarbejde og videndeling, og det kan de fleste medarbejdere bekræfte, at de også medfører. Samarbejdet er positivt og medfører dialog, der er med til at forbedre produkterne. Samtidig er samarbejde også noget af det, der forstyrrer den individuelle fordybelse, fordi samarbejdet medfører, at man er afhængig af andres bidrag, *"...som nogen gange lander på et tidspunkt, der ikke er passende. Så det er svært at ramme et tidspunkt, hvor man bare kan sidde og koncentrere sig om en ting ad gangen."* (Team B: 12.53). På den

anden side fremhæves det også, at de åbne kontorer skaber mulighed for at koble sig på de andres energi og koncentration:

"...den energi der er, når flere sidder og arbejder kan være en fordel at koble sig på. Hvis jeg kommer en dag og ikke er så skarp, så kan man måske mærke de andre, der sidder og koncentrere sig, og så er det lettere at koble sig på det og komme i gang med opgaverne. Så nogen gange kan det være en fordel at sidde selv og koncentrer sig, og andre gange har jeg i hvert fald gavn af at komme ind til andre der arbejder, for så er der allerede en energi man kan være med i." (Team B: 8.19).

Om det direkte fører til flow kan ikke udledes, men det er relevant at medtage, at koncentration smitter, og ikke altid kun er et resultat af at være isoleret. Den blandede følelse af de åbne kontorer, som ovenstående udsagn repræsenterer, kan tolkes derhen, at der i virkeligheden er behov for både at arbejde i fællesskab, og at isolere sig. Dette kan også genfindes i flowteorien, der opfatter arbejde som en blanding af ekstroversion og introversion (Csikszentmihalyi, 2005b, p.116). I arbejdslivet er det ikke hensigtsmæssigt at isolere sig hele tiden, og det vil altid være en kombination af udadvendte aktiviteter og indadvendt fordybelse. Det kan derfor være værd at stræbe efter så fleksible muligheder som overhovedet muligt i de fysiske omgivelser, virksomheden har til rådighed, og skabe mulighed for at arbejde på begge måder, hvilket kun er delvist til rådighed hos Eværk, som det ser ud nu. På den måde vil man undgå, at det bliver enten/eller, det vil sige at være på arbejdspladsen eller at arbejde hjemme, men i stedet både/og.

5.3.5 Kreativitet

Kreativitet er ikke en af forudsætningerne for flow, men nærmere modsat, et produkt af flow, hvilket blev forklaret i kapitel 3. Derfor er det relevant at diskutere, fordi mulighederne for kreativitet har relation til mulighederne for flow. Ingen kreativitet uden flow, som Csikszentmihalyi hævder (Andersen, 2006, p.144). Ydermere er kreativitet noget af det ledelsen sætter pris på hos deres vidensarbejdere, selvfølgelig fordi virksomhedens produkter trods alt hviler på en vis kreativ udfoldelse.

Indledningsvist kan det konstateres, at medarbejderne hos Eværk er helt på det rene med, at man ikke bare kan være kreativ i alle retninger, men at kreativitet må udfoldes inden for den målsætning og de rammer, virksomheden har. *"...hvis man fostrer en stor genial idé kan*

det måske ikke lade sig gøre teknisk. Det er jo ikke begrænsende, men det er bare nogle rammer man skal arbejde inden for, så må man være kreativ inden for de rammer.” (Team B: 1.11.50). Det er helt i tråd med selve den definition på kreativitet, som Amabile har bidraget med, og også i overensstemmelse med Csikszentmihalyis forståelse af kreativitet (jf. afsnit 4.3.5), hvor bl.a. anerkendelse af det kreative produkt fra de relevante omgivelser er afgørende for, at man overhovedet kan tale om kreativitet. I dette tilfælde er de relevante omgivelser virksomheden. Også tidsrammer opfattes som en befordrende ramme for kreativiteten:

”jeg kan egentlig godt lide tidsrammer, så længe de er nogenlunde rimelige. Vi vil gerne lave det perfekte, luftkasteller, men man er nødt til at finde ud af, hvad der rent faktisk er relevant, og i det øjeblik man har en deadline, så ved man udmærket godt hvad man ikke skal bruge tid på. [...] Men hvis det er rene luftkasteller, så får man aldrig et færdigt produkt, kun fede ideer.” (Team A: 36.51).

Medarbejderne kan således tolkes at have en realistisk tilgang til kreativitet, når den skal udfoldes i en forretningsmæssig sammenhæng.

I Team B er der generelt tilfredshed med mulighederne for kreativitet, og at byde ind med nye ideer til produkterne:

”...det er jo virkelig en kreativ proces, hvor man får en eller anden halvskør idé som er radikal, og så skal man finde ud af om det kan lade sig gøre i praksis, er det en god idé. Og hvis det er det, så er det fedt, og ellers vælger man den sikre løsning, indtil man får en ny mærkelig ide. [...] Så selvom det er en relativ simpel opgave, så synes jeg, at man har lov til at byde ind med forslag.” (Team B: 45.00).

I Team A er de mere bundet til deres tekniske platform, og det skaber en del frustration i forhold til at få lov til at udfolde sig kreativt. De motiveres af ejerskab og frihed til at skabe og udvikle: *”Når man får frihed, så udvikler man sig fagligt.”* (Team A: 1.22.14), *”Kreativitet kommer når man får ejerskab, når man kan ytre sig gennem opgaven.”* (Team A: 41.31). Og eftersom de er opmærksomme på, at ideer må passe ind i virksomhedens rammer, som belyst ovenfor, så må det tolkes som frihed inden for netop disse rammer. Det er meget

væsentligt for flowoplevelsen, at man gives frihed til at handle med sine færdigheder inden for givne rammer, fordi heri ligger muligheden for personlig vækst (jf. afsnit 4.3.2). Og når medarbejderne får lov til dette, så arbejder de mentalt, og nogen gange også konkret, på opgaven i både arbejds- og fritiden, fordyber sig i den og engagerer sig i den. Og i modsat fald: *"Hvis vi får præsenteret løsningen, så er der nul kreativitet."* (Team A: 41.27).

At de arbejder videre med projekterne mentalt uden for arbejdet, viser sig at være et afgørende aspekt af kreativiteten. Fælles for begge teams er, at de ofte oplever, at kreative løsninger kommer til dem uden for selve arbejdspladsen, eller i hvert fald andre steder end foran skærmen.

"Jeg synes ikke det er særlig tit de kreative ideer kommer foran skærmen, jeg synes det er fedt når man sidder og snakker sammen, og lufter ideer, det er ligesom at spille bold til hinanden, man får ideer af noget de andre siger, og ideen bliver pudset af. Eller når man laver noget monotont, f.eks. at cykle eller køre bil eller er i bad, laver mad, hvor man ikke tænker. Så flyder tankerne på en anden måde, de strømmer tilfældigt." (Team B: 46.28).

I Team A giver de udtryk for, at det kan være decideret begrænsende at sidde fast foran skærmen:

"Det giver en helt anden indgangsvinkel til et problem at komme lidt væk fra arbejdspladsen. For man får tunnelvision af at sidde og stirre på det. Og man kan ikke spørge de andre, for de har også tunnelvision. Og det at få det på afstand gør, at du får en helt anden vinkel. [...] Jeg tror ikke det ville være helt skævt at sammenligne os med forfattere, hvor de har writers block, vi kan også sidde flere timer og ikke komme nogen vegne. Og så har man bare brug for noget andet. Men så når man står og laver mad, eller løber eller er i brusebad, så kommer det." (Team A: 1.03.07, 1.04.57).

Csikzentmihalyi mener, at flow skaber kreativitet, hvilket heller ikke kan afvises, men det skal nuanceres med disse medarbejders oplevelse af, at kreativitet i høj grad også forekommer i andre aktiviteter end selve arbejdet på arbejdspladsen. Dog påpeges det i Team B, at kreative ideer fremkommer på baggrund af hårdt arbejde, hvilket er i tråd med

Csikszentmihalyis antagelse om, at der ligger grundig viden om feltet til grund for kreativitet (jf. afsnit 4.3.5).

Fordybelse foran skærmen gør det altså ikke alene, og det er stof til eftertanke i forhold til at organisere arbejdet og betingelserne for kreativ tankevirksomhed på selve arbejdspladsen.

5.3.6 Tidspres

Tidspres er heller ikke direkte knyttet til flow, men det er taget med her, fordi det er et allestedsnærværende vilkår i erhvervs- og arbejdslivet og fordi det umiddelbart klinger i modsat retning af flow. Hvordan skal fordybelse og forglemmelse af tid og sted fungere side om side med deadlines og tidspres?

Der kan ikke siges noget fælles for medarbejdernes forhold til tidspres. De har meget forskellige forhold til det. I Team B tales der om, at de kreative processer er svære at sætte tid på, og at deadlines derfor presser dem, når de ikke synes, de har tid nok til at gøre det ordentligt. Og andre gør det så godt de kan inden for den afsatte tid, og trives med det. I Team A har de en overvejende positiv indstilling til tidspres, det er nødvendigt, sætter nogle rammer for produktet og indikerer, at det er vigtigt for nogle andre. Men de synes ikke, det er decideret konstruktivt i den fase, hvor man skal producere noget. I opgaver, hvor de ikke oplever flow, føles tidspreset værre end i de motiverende, flowprægede opgaver. Og sættes der tidsrammer, der opfattes som urimelige, tager deres drive mod at udføre et fagligt forsvarligt stykke arbejde over, og så bruger de den tid, det tager. Selvom de opfatter tidspres forskelligt, er der en tendens til at få det bedste ud af det. Her er det interessant at inddrage Amabile et al. (2002) igen, som har lavet en undersøgelse om kreativitet under tidspres. Det gennemgående budskab er, at *"When creativity is under the gun, it usually ends up getting killed."* (p.52), hvilket genkendes hos medarbejderne i Eværk: *"...det er svært at være idérig og innovativ når alting er under pres."* (Team A: 38.48). Men en af undersøgelsens centrale pointer er også, at hvis den tidspresede medarbejder skærmes af og får lov at fokusere, og føler sig positivt udfordret af opgaven, kan arbejdet med den pågældende opgave ligefrem medføre flow og kreativitet (Amabile et al., 2002, p.59). Dette genkendes til en vis grad hos en medarbejder i Team A: *"Jeg kan godt se det positive i tidspres når man brainstormer, at man skal finde på en løsning hurtigt, så får man et rush."* (Team A: 36.28). Og det skærmende lederskab påpeges i Team B som afgørende for deres fordybelse i opgaver. Amabile et al.'s pointe er således umiddelbart et konstruktivt aspekt

af håndteringen af tidspres, ikke mindst for ledelsen, der må agere aktivt for at mindske tidspresets negative indflydelse på kreativitet og den generelle opgaveløsning.

5.3.7 Opsamling: Medarbejdernes oplevelse af flow

Medarbejderne i Eværk motiveres i stor udstrækning af de forhold, der gør sig gældende for flow; engagement i opgaven, udfordring, klare mål og feedback og at udvikle sig fagligt med opgaven. Disse motivationsfaktorer repræsenterer indre motivation, hvilket er typisk for flowoplevelsen.

Medarbejderne oplever også flow i arbejdet engang imellem. For Team A's vedkommende er der eksempler på, at de mister tidsfornemmelsen, har svært ved at slippe opgaven, og har oplevelser, hvor de knækker den faglige nød efter intenst arbejde.

Men når de ikke oplever flow i arbejdet drejer det sig om, at deres kompetencer ikke udnyttes fuldt ud, og de efterlyser lidt mere spillerum i udviklingen af løsningerne. Faglig og kreativ udfordring er afgørende for at opleve engagementet i opgaven, hvilket fører til flow. Også mere struktureret faglig feedback, med både fagligt ligesindede og ledelsen, vil bidrage til den faglige udvikling og lysten til at udfolde kreative idéer. Teamet oplever generelt det åbne kontor som en barriere for fordybelsen, selvom det fungerer så godt som muligt. Tidspres opleves ikke decideret positivt for produktionsprocessen, men er opgaven karakteriseret af flow, opleves tidspreset ikke som et stort problem.

Team B oplever også at glemme at holde pauser engang imellem, men generelt ikke så meget på kontoret som hvis de f.eks. arbejder hjemme. På kontoret oplever de mere flow i samarbejdet med kolleger. Dette aspekt er med til at nuancere flowteorien, der ikke udfolder flow i samarbejdet ret meget, men typisk beskriver flow som en isoleret oplevelse. De påpeger også, at afveksling i jobbet er afgørende for deres trivsel, og at flowprægede opgaver godt må afløses af rutineopgaver engang imellem, hvilket ikke er i overensstemmelse med flowteorien, men altså en del af Team B's forståelse af flow i arbejdet. Flow er godt, men det kræver afveksling og opladning engang imellem. Teamet udpeger det klare formål og mål med opgaven som væsentligt for, at de kan fokusere på den og fordybe sig f.eks. i form af grundig forventningsafklaring. Også Team B oplever det åbne kontor som barriere for individuel fordybelse, men ser det samtidig som en mulighed for flowskabende samarbejde, samt muligheden for at koble sig på kollegaernes

koncentration og energi. Flowteorien i sig selv indfanger ikke disse aspekter af flowoplevelsen. Tidspres opleves blandet af teamets medlemmer, men generelt udpeger de skærmende lederskab som medvirkende til, at fokus kan opretholdes under tidspres.

Generelt er min tolkning for begge teams, at arbejdets projektorientering og et uhøjtideligt arbejdsklima er medvirkende til at stimulere flow i virksomheden. Fælles for de to teams er også, at deres kreativitet ikke nødvendigvis udmønter sig på arbejdspladsen, men ofte når medarbejderne arbejder videre med opgaven mentalt uden for arbejdet. Det er en nuancering af flowteorien, som nærmere forstår kreativitet som et produkt af den fordybende flowtilstand. Hos Eværk bliver det væsentligt i den forstand, at medarbejderne slet ikke arbejder videre med opgaverne mentalt uden for arbejdspladsen, hvis ikke opgaverne imødekommer de forhold, der motiverer dem, og som er typiske for flow. Så i den forstand kan det stadig tolkes, at kreativitet er et produkt af flow, men ikke nødvendigvis af isoleret fordybelse.

5.4 Ledelsens indflydelse på mulighederne for flow

Til en start skal det siges, at en leder ikke direkte kan give den enkelte medarbejder flow. Det drejer sig nærmere om at udøve et lederskab, som varetager og stimulerer den indre motivation medarbejderen møder ind med, så denne også oplever motivationen udfoldet via arbejdet (Hein, 2009b, p.25). Og som belyst indledningsvist i dette kapitel er flow en vigtig del af medarbejdernes motivation, og at stimulere flow betyder således at varetage denne del af medarbejdernes indre motivation.

Husk på, at ledelse i dette projekt forstås som en adfærd, der kan læres. Ikke dermed sagt, at alle kan blive gode ledere, men at mange forskellige typer mennesker kan blive gode ledere, hvis de vælger at lære sig kunsten. Viden om medarbejdernes motivation til at arbejde, vil derfor altid være værdifuld for ledelsen, som kan medtage denne viden i deres ledelsesmæssige udvikling. I det følgende analyseres ledelsens rolle i forhold til flow, både ud fra ledelsens egne udsagn, medarbejdernes udsagn og selvfølgelig i relation til flowteorien.

5.4.1 Udfordring og kreativitet

Passende udfordring er afgørende for at opleve flow, og ifølge Csikszentmihalyi er det *"the manager's responsibility to provide the opportunities for each worker's skills to be used and*

refined to their fullest." (Csikszentmihalyi, 2004, p.129). En leder har retten til at lede og fordele arbejdet, men således også et ansvar for at gøre det på en måde, der tilgodeser medarbejdernes motivation og udvikling i størst mulig udstrækning.

Leder A anser inspiration, respekt og uddelegering af ansvar som afgørende for godt lederskab. Det er en god begyndelse i forhold til at tilgodesse medarbejdernes behov for udvikling. Også hans forståelse af, at man må bygge på styrker (i modsætning til at reparere på svagheder), fordi det som oftest forholder sig sådan, at dét man er god til også er dét, man synes er sjovt, er et godt udgangspunkt i forhold til flow. Men det skal selvfølgelig ses i lyset af, at medarbejderne i Team A giver udtryk for, at de af og til savner udfordring i form af indflydelse på løsninger, det vil sige større frihed til kreativ udvikling inden for virksomhedens rammevilkår. Det kan måske lyde som om virksomheden skal ofre dyre timer på personlige behov for at være kreativ, men man skal huske, at behovet for udfordring er en vigtig del af deres motivation, og hvis denne motivation udfoldes i arbejdet, er de også de første til at give noget ekstra i form af mentalt og konkret arbejde både i arbejds- og fritiden. Uden en dybdegående analyse vil jeg tillade mig at sammenligne dem med Heins Primadonnaer på det punkt, der angår den faglige stolthed. Og primadonnaer er en væsentlig ressource for virksomheden, fordi de netop yder noget ekstra. Men det kræver at man udnytter deres appetit på udfordring: *"Vi er håndværkere, og hvis beslutninger tages for tidligt, så udnytter man vores ressourcer dårligt."* (Team A: 5.03). Leder A har en anden tilgangsvinkel til udfordringer: *"...jeg synes ikke vi har brug for udfordringer, men nærmere at fjerne det som ikke er udfordrende."* (Leder A: 48.02). Opgaver, der ikke er udfordrende, f.eks. rutineopgaver, er ikke flowskabende, og medarbejderne er heller ikke glade for dem. Så langt så godt. Men når Leder A ikke mener, der er brug for udfordringer, er det givetvis, uden at have belæg for det, i forhold til de mere forretningsmæssige og styringsmæssige områder af arbejdet. De udfordringer, medarbejderne efterlyser, er de kreative og færdighedsmæssigt udviklende udfordringer. Det er ikke ukendt stof for Leder A, der selv er inde på, at medarbejderne bør bringes i spil tidligere i processen, når nye projekter sættes i gang, men at økonomiske overvejelser om ressourceforbrug ofte bremser dette. Men negligeres motivationsaspektet i det, er der risiko for, at værdifulde ressourcer ikke udnyttes, hvilket har negative konsekvenser for oplevelsen af flow i arbejdet og potentielt negative konsekvenser for produktkvaliteten.

I Team B er der ikke samme fokus på kreative udfordringer i gruppediskussionen, hvilket kan have noget at gøre med, at de starter helt fra bunden på deres projekter hver gang, og ikke skal bygge ovenpå noget eksisterende, som Team A er underlagt. "*...jeg kan godt lide at lære noget nyt, og det gør vi jo hver gang vi laver et nyt kursus, og det tilfredsstillende i hvert fald min personlige nysgerrighed.*" (Team B: 36.18). Der er også opmærksomhed på, at medarbejderne skal udvikle sig i forhold til at sætte dem på forskellige typer projekter: "*Dem der plejer at løse opgaverne leverer ofte den bedste kvalitet, men de skal også udvikle sig, og så kommer de på nogle andre opgaver.*" (Leder B: 32.14). Deres leder forventer, at de er kreative, hvilket er naturligt når man ansætter kreative vidensarbejdere. Det er jo netop det, de kan. Og kreativiteten er noget af det mest værdifulde for virksomheden: "*...når de er sammen og skaber noget sammen, noget kreativt, eller lige rammer den situation, hvor de ved, hvordan det skal se ud, så betyder det rigtig meget, og det tror jeg godt de alle sammen ved, men de gør ikke så meget ved det, de håber bare det kommer engang imellem.*" (Leder B: 29.17). Her skal vi igen fremdrage Amabiles pointe om, at kreativitet ofte opstår, når medarbejderen er indre motiveret, og at denne indre motivation starter i individet, men må næres af arbejdsmiljøet (jf. afsnit 4.3.5). Og i forhold til ovenstående analyse af medarbejdernes kreativitet, så skal det f.eks. tages med i betragtning, at kreativitet ikke nødvendigvis kommer foran skærmen, og at den af og til kan have det svært under tidspres, med mindre der tages de rette forholdsregler i form af f.eks. skærmende lederskab. Så selvom vidensarbejdere forventes at være kreative, er det afgørende, at denne kreativitet vedligeholdes i deres omgivelser bl.a. ved fokus på den indre motivation, f.eks. flow. "*Managers who learn these lessons will recruit for people who already have that spark of passion for their work (as well as the requisite skills and experience), but they will also nurture that spark by creating a work environment that downplays the obstacles and fosters the stimulants to creativity.*" (Amabile, 1997, pp.55-56).

5.4.2 Mål og strategi

Medarbejderne giver udtryk for, at mål og formål er afgørende for deres flowoplevelser, hvilket er i overensstemmelse med flowteorien. Det er derfor afgørende, at virksomhedens mål, samt formålet i de enkelte projekter tydeliggøres, for at tilføre dem mening og fokus. En medarbejder formulerer sig således på spørgsmålet om, hvad der er en tilfredsstillende opgave: "*...at jeg er ansvarlig for den og forstår formålet med den. "Hvorfor gør vi det her?". Så kan jeg føle mig involveret i det, hvis jeg synes, det giver mening.*" (Team A: 2.42). Og en

anden: "...Med mindre man har overblik over, hvad formålet med opgaven er, bliver det for isoleret og meningsløst." (Team A: 1.06). Begge ledere erkender, at der sandsynligvis ikke gøres nok for at kommunikere strategiske mål for virksomheden. Men sådanne mål kan hjælpe med til at tydeliggøre formålet med opgaverne, selvfølgelig i kombination med mere konkret forventningsafstemning og definition af succeskriterier og mål, så de ved, hvad der forventes, og hvornår de har gjort det godt. Særligt Team B efterspørger bedre definitioner af mål og forventninger, hvilket deres leder i virkeligheden også gør. For ofte "overperformer" medarbejderne og laver bedre løsninger end aftalt, hvilket giver tilfredse kunder, men skruer op for ressourceforbruget. Det er både et resultat af deres faglige stolthed, men kan også tolkes som medført af uklare mål for opgaven, hvilket går ud over flowoplevelsen.

I forhold til at skabe mening vil jeg kort nævne Karl Weicks teori om sensemaking. Ifølge Karl Weick skaber mennesker forståelse af deres omverden ved sensemaking, altså meningsdannelse. Et afgørende aspekt af hans teori er, at forskellige grupper i organisationer, danner forskellig mening, f.eks. medarbejdere og ledere, og at dette kan skabe forvirring eller spændinger (Weick, 1995, pp.72-73). Et eksempel på en væsentlig spænding i organisationer er "...tension between innovation and control." (ibid.). I Eværk kan "innovation" tolkes som medarbejdernes behov for udfordring af deres kreativitet, og "control" kan ses som ledelsens behov for at styre aktiviteterne i overensstemmelse med virksomhedens mål. At afklare formål og forventninger i projekter kan ses som led i at skabe bedre overensstemmelse mellem hinandens meningsdannelse i arbejdet, og forsøge at få et mere solidt fundament for beslutninger i opgaveprocessen. Leder A "*diskuterer meget forretning og hvilke ting, der skal laves først*" (Leder A: 30.00) med sine medarbejdere. Det er et eksempel på at invitere medarbejderne til at forstå, hvorfor der disponeres, som der gør, og dermed forsøge at synkronisere deres meningsdannelse med lederens meningsdannelse. Her skal Heins anbefaling om "authentic alignment" i ledelse af primadonnaer dog genopfriskes, idet det er afgørende for denne type vidensarbejdes motivation, at det er den faglige logik, der hersker i de forretningsmæssige beslutninger, eller i hvert fald i størst mulig grad. Når lederen taler forretning med hans medarbejdere bør det derfor tilstræbes at integrere de faglige argumenter i virksomhedens dispositioner, hvilket også er en måde, hvorpå ledelsen sikrer bedre overensstemmelse mellem

medarbejdernes og egen meningsdannelse, og dermed sikrer at lede medarbejderne i overensstemmelse med deres motivation.

5.4.3 Feedback

Som nævnt tidligere i analysen er feedback mange ting, Team B har brug for feedback i forhold til overblik og fremdrift, og i Team A er det mere den faglige feedback, der er fokus på. Den systematiserede feedback i form af projektafsluttende evalueringer er der også forskellige forhold til i de to teams. I Team B benyttes det meget, særligt i forbindelse med projekter med læringsrige erfaringer. I Team A er tilgangen næsten modsat, *"vi fandt ud af, at de fleste ikke gider evaluere"* (Leder A: 18.26), så her fokuserer man i stedet på at overføre de velfungerende ting i opstarten af nye projekter. Begge tilgange kan give medarbejderne feedback på deres arbejde og er dermed medvirkende til læring og udvikling, og det er afgørende, at man netop organiserer evaluering, som man synes det er mest konstruktivt. *"Målsætning, regelsætning og evaluering skal notorisk være energigivende i hverdagen – man skal opleve at få mere energi af mål, regler og evaluering – ellers ødelægger det mere end det gavner"* (Knoop, 2004, p.79). Men også den løbende feedback igennem opgaverne er afgørende for flow, hvilket også anerkendes af begge ledere.

"...jeg tror der er meget løbende feedback undervejs, men ikke hvad der var godt eller dårligt, sådan er det ikke. Men det kommer også an på om man tror på at rose eller ej. [...] Folk ved altid selv om det er gået godt, så hvis jeg roser for noget som de selv synes de kunne have gjort bedre, så er det et dilemma. [...] Selvfølgelig skal de jo vide om de er på den rigtige vej..." (Leder A: 14.18).

Den faglige feedback der efterlyses i Team A er sværere at give, for ledelsen har ikke de faglige kompetencer til at give den i forhold til den kode programmørerne skriver. Det er et generelt dilemma i vidensvirksomheder, at ledelsen netop ansætter medarbejdere ud fra den viden og de færdigheder de mangler, og lederen derfor ikke nødvendigvis "ved bedst" hvad angår det faglige område. Lederen kan koncentrere sig om at styre og prioritere, og undgår at komme til *"at dykke ned i deres ting og tro man er bedre til det end de andre."* (Leder A: 25.35). Men på den anden side har lederen ikke mulighed for at diskutere de rent faglige beslutninger i dybden, og den må derfor etableres på anden vis. Medarbejderne

sparrer med hinanden og søger viden via andre kanaler, men mangler den mere strukturerede feedback på deres faglige ideer og udfordringer, og ledelsen er ikke ligegyldig i denne sammenhæng, fordi den er en væsentlig faktor i forhold til at vurdere ideernes værdi i den strategiske forretningskontekst. Hvilket selvfølgelig kræver, at formidlingen af ideerne er spiselige for ufagkyndige, hvilket igen kræver *"planlagt og lovlige tid til at strukturere og forberede fremlæggelsen."* (Team A: 1.25.25). Skal flow stimuleres i forhold til feedback og faglig udvikling, er mere struktureret opbakning fra ledelsens side nødvendig, fordi tiden brugt derpå potentielt kompenseres af værdiskabende produktudvikling.

5.4.4 Koncentration

I forhold til koncentration er ledelsens rolle mindre end i de resterende kategorier, i hvert fald når kontorerne fungerer så relativt godt, som det er tilfældet hos Eværk. Når der i forvejen er respekt for hinandens arbejdsro, hvilket er meldingen hele vejen rundt, kan yderligere regler for adfærd risikere at overskygge denne respekt. Det eneste, der kan tilføjes, er, at hvis den faglige feedback arrangeres i faste rammer, som diskuteret i foregående afsnit, kan det måske eliminere noget af den diskussion, der ellers foregår løbende i dagligdagen på kontoret. Men det skal være op til medarbejderne, hvordan de arrangerer sig, og det vigtigste er, at ledelsen bakker op om de tiltag, der tages for at fremme koncentration, og respekterer behovet for at gå i enrum engang imellem.

5.4.5 Tillid

Tillid er ikke som sådan et af de centrale kriterier for at opleve flow, men ifølge Csikszentmihalyi nærmere et basisvilkår i organisationer, der vil udvikle sig og fungere godt. Grunden til, at de skal tages op her er, at tillid netop er afgørende i organisationer som Eværk, hvor en stor del af de ansatte er eksperter inden for et felt, som ledelsen ikke har kundskaber inden for, og som deres produkter samtidig afhænger af. Det er noget ledelsen er bevidst om:

"Det er en helt fundamental ting i Eværk, at lederne ikke har forstand på den kode der bliver skrevet. Og det giver selvfølgelig en handlefrihed, men den strategiske forankring mangler, risikoprofilen er høj på, om det i virkeligheden er godt nok. Det er en tillidssag, det er egentlig meget skægt at tænke på." (Leder B: 19.45).

På samme måde kan tilliden til, at ledelsen styrer arbejdet i virksomhedens interesse, og ikke snævre egocentriske interesser, genfindes hos medarbejderne: *"De rammer vi skal spille i, det er ikke os der sætter dem. Men jeg tror ikke vores leder giver os en stram deadline fordi han synes, det er sjovt, jeg tror det er fordi vi ikke får projektet, hvis vi ikke kan gøre det hurtigt. Jeg tror på, han er rationel."* (Team A: 29.50). Tillid til, at ledelsen handler ud fra virksomhedens visioner og værdier, og omvendt, til at medarbejderne er oprigtige i deres arbejde, er afgørende for et sundt organisatorisk miljø, der stimulerer flow (Csikszentmihalyi, 2004, pp.114-15).

5.4.6 Opsamling: Ledelsens indflydelse på mulighederne for flow

Ledelsen spiller en afgørende rolle i at stimulere flow. Den kan ikke gøre det egenhændigt, men kan medtage de flowbærende kriterier i ledelsesadfærden.

Særligt i Team A kan ledelsen tilstræbe større spillerum i den kreative udvikling af løsninger, og i Team B kan fastlæggelse af klare mål, succeskriterier og forventninger gavne både medarbejdere og ledelse, der får mulighed for henholdsvis at fokusere og styre opgaven.

Diskussioner af forretningsmæssige mål og strategier, ledelse og medarbejdere imellem, kan også bidrage til en bedre fælles forståelse af prioriteringer og beslutninger, så længe de faglige argumenter vægtes højt. Men decideret faglig feedback kan ledelsen ikke give, hvilket heller ikke er meningen, at de skal kunne. De kan dog samarbejde med medarbejderne om at strukturere den faglige diskussion bedre, så der tilstræbes et forum, hvor både faglig og ledelsesmæssig feedback kan udveksles.

Der kan spores en grundlæggende tillid hos både ledelsen og medarbejderne til hinandens arbejde, hvilket er medvirkende til et sundt organisatorisk miljø, hvor flow kan gro.

5.5 Flow og forretning

Igennem analysen er det blevet udfoldet, hvordan Eværks medarbejdere oplever flow, og hvordan de oplever muligheder og begrænsninger for flow i deres arbejde. Det kan konstateres, at flow på den ene side har gode betingelser i en virksomhedskontekst, men også står over for udfordringer. Det er bl.a. belyst, hvordan aspekter af en opgave - f.eks.

konkrete mål og formål, samarbejde og feedback - er afgørende for, at medarbejderne oplever flow, og disse aspekter er netop relevante i en virksomhed i modsætning til mange fritidsaktiviteter. De forretningsmæssige vilkår i form af regler og rammer kan være motiverende, så længe der er frihed inden for dem til at udvikle løsningen, og de er decideret nødvendige for at opnå den rette strukturering af en aktivitet til at opleve flow. Men der er også nogle aspekter af forretningslivet, der repræsenterer udfordringer i forhold til flow.

Den forretningsmæssige kontekst medfører bl.a., at medarbejderne nogle gange må gå på kompromis med deres faglige standarder, og det er afgjort et dilemma i forhold til at opleve den frihed til at udvikle løsninger, samt det indre drive til at opnå et godt resultat, som flow trods alt indebærer. I en virksomhed vil alle løsninger være et kompromis mellem ressourcer og ambitioner, det er et basalt vilkår, men hvis man er opmærksom på, at netop disse faglige ambitioner er så afgørende for de kreative vidensarbejders motivation, kan man som ledelse forsøge at diskutere kompromiset ud fra de faglige dilemmaer, og ikke ud fra de økonomiske dilemmaer. Dermed ikke sagt, at de økonomiske dilemmaer ikke er væsentlige, det drejer sig nærmere om at flytte fokus til de faglige argumenter, og forsøge at balancere kompromiset ud fra faglige argumenter.

Et andet basalt forretningsvilkår er deadlines og til tider tidspres. Virksomhedens mulighed for at udføre opgaven hurtigt vil ofte være et væsentligt konkurrenceparameter, og i Eværk virker det til, at deadlines for det meste fastsættes i samarbejde med medarbejderne, selvom det primært er ledelsen, der sælger projektet. Men der er flere årsager til at være opmærksom på, at medarbejderne har de rette betingelser under tidspres. Som nævnt før må medarbejdere skærmes af fra andre opgaver og have lov til at fokusere, og er opgaven optimalt udfordrende, kan man sagtens opleve flow under tidspres. Men noget andet er, at hvis medarbejderen føler sig presset tidsmæssigt i en opgave, så kan han/hun tvinges til at sænke ambitionsniveauet. En medarbejder udtrykker: *"Personligt tror jeg, at jeg er mere kold i røven. Jeg hælder mere over i, at så må det blive som det bliver, med den tid jeg har."* (Team B: 24.50). Denne reaktion kan være konsekvensen af tidspres, men i det lange løb vil medarbejderne højst sandsynligt ikke motiveres af, at lave noget "der bliver som det bliver" på grund af tidspres, fordi vidensarbejderne i Eværk gennemgående giver udtryk for, at de motiveres af udvikling, at lære nye ting, lave gode

koncepter og finde de rette, kreative løsninger. Og hvis de skal være i stand til det under tidspres, er det vigtigt at tage de diskuterede forholdsregler.

Et tredje aspekt af forretningsvilkårenes indflydelse på flow er de åbne kontorer, som støtter op om samarbejdet, men kan stå i vejen for den personlige fordybelse, bl.a. på grund af støj og afbrydelser. En interessant vinkel på dette aspekt findes i Leslie A. Perlows "Finding Time" (1997), hvor hun udfordrer antagelsen om, at jo flere timer medarbejderne investerer på arbejdet, jo større succes vil virksomheden opnå, og jo bedre produkter. Undersøgelsen tager udgangspunkt i software ingeniørers lange arbejdsdage, og konkluderer bl.a., at konstante afbrydelser i arbejdet er en af de største tidsrøvere. Kort fortalt indleder hun et forsøg i virksomheden, hvor medarbejderne har "quiet time" hver dag i en afsat tidsramme, hvor de ikke må forstyrre hinanden. Ikke for at eliminere samarbejdet, tværtimod er interaktion afgørende for denne virksomheds produkter, men for at øge kvaliteten af både "quiet time" og "interactions", ved at planlægge det i modsætning til løbende, spontane interaktioner dagen igennem. Medarbejderne finder ud af, at langt de fleste afbrydelser faktisk godt kan vente, og at tiden bruges mere effektivt når den planlægges, til gavn for produkterne og medarbejdernes arbejdsliv (ibid., pp.115-28). I Eværk er samarbejdet ligeledes afgørende for deres produkter, men der er også opgaver, der kræver fordybelse. I forhold til flow, både i isolerede, fordybende opgaver, og i samarbejdet, er en sådan strukturering af tiden konstruktiv, idet struktureringen i sig selv er med til at skabe fokus på den aktuelle aktivitet, og dermed øges sandsynligheden for at opleve flow.

Afslutningsvist skal jeg igen fremhæve den udprægede uhøjtidelige stemning der, i hvert fald ifølge mine observationer, hersker i Eværk. Den uhøjtidelige stemning ligger i alt fra indretningen med ledningsroderi, whiteboards, kunst på væggene og bordfodbold, til medarbejdere der går rundt i strømpesokker og sidder med høretelefoner på. Det giver associationer til et iværksættermiljø, og kan man netop opretholde dette "klima" på arbejdspladsen, vil det bidrage positivt til kreativiteten (Yong, 1994, p.19). Et visuelt miljø, der nedtoner magtforskelle, og ikke virker intimiderende, hvad angår arkitektur og beklædning, er ligeledes frugtbart for flow (Csikszentmihalyi, 2004, pp.109-10). Så selvom nogle vilkår i erhvervslivet kan være en udfordring for flowoplevelsen, kan virksomheden også dyrke nogle rammer og en adfærd, der i sig selv er medvirkende til flow og kreativitet.

5.6 anbefalinger

På baggrund af en undersøgelse som dette kan det virke forfejlet at give egentlige anbefalinger, idet undersøgelsen kun beskæftiger sig med et meget afgrænset område af virksomheden og dens medarbejdere. Anbefalinger bør fremsættes på et bredere grundlag og med et større kendskab til virksomheden end det, der er opnået i denne undersøgelse. *"Det er sjældent, at anbefalinger "logisk" følger af resultaterne. I de fleste tilfælde er det at angive anbefalinger en kreativ proces, som må inddrage mange andre oplysninger end resultaterne fra en given undersøgelse."* (Launsø & Rieper, 2005, p.188). Når jeg alligevel gør forsøget her, skal det således forstås som anbefalinger, der udelukkende tager udgangspunkt i de erfaringer, jeg har gjort gennem analysen, og udelukkende retter sig mod miljømæssige, flowstimulerende faktorer. Der er ikke tale om anbefalinger til gennemgribende organisatoriske forandringer, det kan som sagt slet ikke forsvares på det empiriske grundlag, men nærmere forslag til justeringer i den organisatoriske adfærd, der repræsenteres af ledelse og medarbejdere.

5.6.1 Symbolsk alignment

Som argumenteret gennem analysen motiveres vidensarbejderne i Eværk i høj grad af, at deres faglige værdier og idealer kan udfoldes i deres arbejde. Der er selvsagt andre hensyn at tage i en virksomhed, f.eks. hensynet til ressourcer og hensynet til kundens forventninger. For medarbejderne er det dog afgørende, at et kompromis med fagligheden ikke retfærdiggøres med hensyn til økonomi og kunder, men at lederen derimod signalerer, at det forsøges at inkorporere ressourcer, forventninger og faglige idealer i de beslutninger, der træffes. Altså at skabe en symbolsk alignment, der er den praktiske, realistiske variant af idealet om "authentic alignment", hvor alle tre hensyn går op i en højere enhed (jf. afsnit 4.3.6).

Dette er primært rettet mod Team A, men det kan også blive relevant i Team B, hvor medarbejderne ofte tilstræber faglig topkvalitet, uanset om kunden har betalt for det eller ej. Skal lederen argumentere for, at kvaliteten af løsningerne skal skrues ned, vil det sandsynligvis være afgørende for disse medarbejders motivation og flowoplevelser, at det fortsat er den faglige logik, der hersker i argumentationen, og at faglige idealer stadig er afgørende i projekterne, selvom rammerne laves lidt om.

5.6.2 Mulighed for handling

Det leder videre til næste område, som handler om medarbejdernes mulighed for handling. Symbolsk alignment må i Eværks tilfælde suppleres af størst mulig frihed i opgaveløsningen, så medarbejderne har mulighed for at handle med deres færdigheder, og udfordre deres færdigheder. Som det fremgår af analysen vil frihed i en virksomhed altid betyde frihed inden for nogle rammer, hvilket ikke er en forhindring for flow, tværtimod, så længe der er mulighed for at handle og vælge inden for rammerne. Kreativ frihed i udviklingen af løsninger vil stimulere medarbejdernes flow, og bidrage positivt til produktkvaliteten.

5.6.3 Målsætning

Det tredje forslag drejer sig om at være omhyggelig med at afklare forventninger og målsætninger for de enkelte opgaver. Medarbejderne har brug for at sætte opgaverne ind i et samlet billede, og have sig et klart mål for opgaven for øje. Det øger muligheden for, at opgaven i sig selv afgiver feedback, som skal støttes op af ledelsens, allerede eksisterende, løbende feedback. Det giver også mulighed for at fokusere på det relevante i opgaven, og sortere unødigt distrahering fra. Og endelig udvider den klare målsætning definitionen af succes med opgaven, til både at omfatte medarbejderens egne faglige kriterier for en god løsning og virksomhedens kriterier. Denne afklaring af mål og forventninger må ske i samarbejde mellem ledelse og medarbejdere, da processen både skal tilgodese medarbejdernes behov for fokus og meningsdannelse og ledelsens behov for styring af processen (som forventningsafklaring også kan medvirke til).

5.6.4 Fleksible fysiske rammer

Endelig kommer analysen frem til, at medarbejdernes flowoplevelser møder en vis begrænsning i de fysiske omgivelser, som ellers fremmer den form for flow, der opstår i samarbejdet med kolleger, men står i vejen for den fordybelse, det nogle gange kræver at knække nøden. Det kan konstateres i Eværk, at både den fælles arbejdsform, og den mere isolerede arbejdsform er konstruktiv, i kraft af de forskellige typer opgaver som medarbejderne løser. Det er samtidig sandsynligt, som analysen belyser, at kvaliteten af den dialogprægede arbejdsform, og af den fordybende arbejdsform kan højnes, hvis de adskilles mere, og måske endda planlægges mere. Det skal dog være et fælles projekt i Eværk at afklare, hvilke konkrete tiltag, der kan tilgodese mere fleksibilitet i

arbejdsformen, og der er selvfølgelig begrænsninger rent praktisk i forhold til lokalerne. Men som det er nu, er der tendens til at arbejde hjemme, hvis medarbejderne har en opgave, der kræver ro og koncentration, og hvis dette behov kunne tilgodeses på arbejdspladsen, ville det også skabe bedre muligheder for samarbejde og dialog. Om ikke andet kan det medtages i overvejelserne, hvis Eværk en dag vokser ud af deres nuværende logi.

5.7 Afsluttende refleksioner over undersøgelsen

Det har vist sig som en væsentlig styrke i projektet at undersøge fænomenet flow i en konkret kontekst, og med en kvalitativ, eksplorativ tilgang. For én ting er flowteori, og noget andet er flow i praksis. Selvom det empiriske materiale langt hen ad vejen har fundet relevans i teorien, så er den praktiske undersøgelse i en arbejds kontekst med til at nuancere teorien, som det f.eks. var tilfældet med flow i samarbejde. I denne henseende vil der være begrænsninger ved at "måle flow" med mere kvantitative redskaber, som Csikszentmihalyi gør i flere af hans egne undersøgelser¹³.

Samtidig blev det klart i løbet af undersøgelsen, at det er svært at adskille begrebet flow fra motivation generelt, både fordi det er svært at undersøge en psykologisk tilstand generelt, men også fordi netop denne psykologiske tilstand beror på motivationsfaktorer, der er forholdsvis genkendelige og nemme at diskutere, men uden at det nødvendigvis kan relateres til flow. Den analytiske opgave blev dermed at tolke, i hvilken grad medarbejderne rent faktisk kunne siges at opleve flow, og hvilke af motivationsfaktorerne der havde indflydelse på deres flow, og således også frasortere dem, der blev værdsat, men ikke stimulerede decideret flow. Denne undersøgelse har altså medført både generel viden om vidensarbejderes motivation, og viden om, hvordan disse motivationsfaktorer er afgørende for flow i arbejdet.

¹³ Csikszentmihalyi anvender ofte Experience Sampling Method (ESM), hvor deltagere udstyres med en personsøger i en periode, som aktiveres med tilfældige mellemrum i løbet af en dag, hvorefter informanten skal udfylde et spørgeskema om hvad han/hun foretager sig og hvordan han/hun har det i det aktuelle øjeblik (Csikszentmihalyi, 2004, p.71).

Kapitel 6 - Konklusion

Dette kapitel konkluderer samlet på problemformuleringen, som lyder:

Hvordan oplever vidensarbejderne i Eværk muligheder og begrænsninger for flow i arbejdet, og hvilke konkrete tiltag kan yderligere stimulere flow, kreativitet og produktkvalitet?

Eværks medarbejderne motiveres af flow, og synes flow er en positiv oplevelse i deres arbejde. De motiveres af udfordringer, at gøre et fagligt godt stykke arbejde, samarbejde, og kreativt handlerum, og de fleste af disse faktorer er teoretisk vigtige delelementer i flowoplevelsen. Medarbejderne udviser et stærkt indre engagement for opgaverne, og finder personlig tilfredsstillelse i at udføre deres arbejde på en måde, der indfrier deres egne forventninger om faglig, teknisk og kreativ kvalitet. Samtidig er de i høj grad bevidste om omgivelsernes indflydelse på deres arbejde og motivation, og motiveres således i et samspil mellem deres indre engagement og virksomhedens håndtering af dette engagement. Det er således også deres oplevelse, at flow forekommer som en følge af at investere deres energi i opgaver, og have de rette betingelser for opgaven.

Når medarbejderne oplever flow, opleves det som en proces, hvor de får "hul igennem" i opgaven, eller når brikkerne i puslespillet bare passer! Eller når de af og til glemmer at holde pause fordi opgaven er spændende, eller når de samarbejder intenst med deres kolleger om et fælles mål. I sådanne opgaver vil de ofte gerne yde en ekstra indsats for at lave en god løsning, og arbejder mentalt og nogen gange konkret med opgaven uden for arbejdstiden, hvor de kreative ideer ofte dukker op.

Flowoplevelserne beror på ovennævnte motivationsfaktorer, og det indre engagement, men det kan samtidig konstateres, at Eværk er præget af en umiddelbar og lettilgængelig social tone, med et lavt forbrug af magtsymboler. Det tolkes som et flowstimulerende aspekt, idet medarbejdernes fokus på arbejdet ikke hæmmes af hensyntagen til et særligt adfærdskodeks relateret til den hierarkiske struktur.

Når flowoplevelsen udebliver, drejer det sig, for medarbejderne i Eværk, hovedsageligt om manglende kreative og faglige udfordringer, og manglende målsætning og forventningsafklaring.

I Team A forbindes fraværet af flow primært med, at de ikke får det nødvendige handlerum i en opgave til at bruge både tekniske, men særligt kreative, færdigheder til at udvikle den gode løsning. Når løsninger er defineret på forhånd, mister medarbejderne den udfordring, der ligger i at investere deres faglighed og kreativitet i opgaven, og stræbe efter den bedste løsning, hvilket er afgørende for at opleve flow.

For Team B handler fraværet af flow ofte om, at forventninger, mål og succeskriterier for opgaven er uklare, og de har derfor svært ved at fokusere på målet, og vide hvordan opgaven skrider frem undervejs. Klare mål og feedback er afgørende for flowoplevelsen, fordi det medfører et fokus på det relevante i opgaven, og skaber feedback fra opgaven i sig selv.

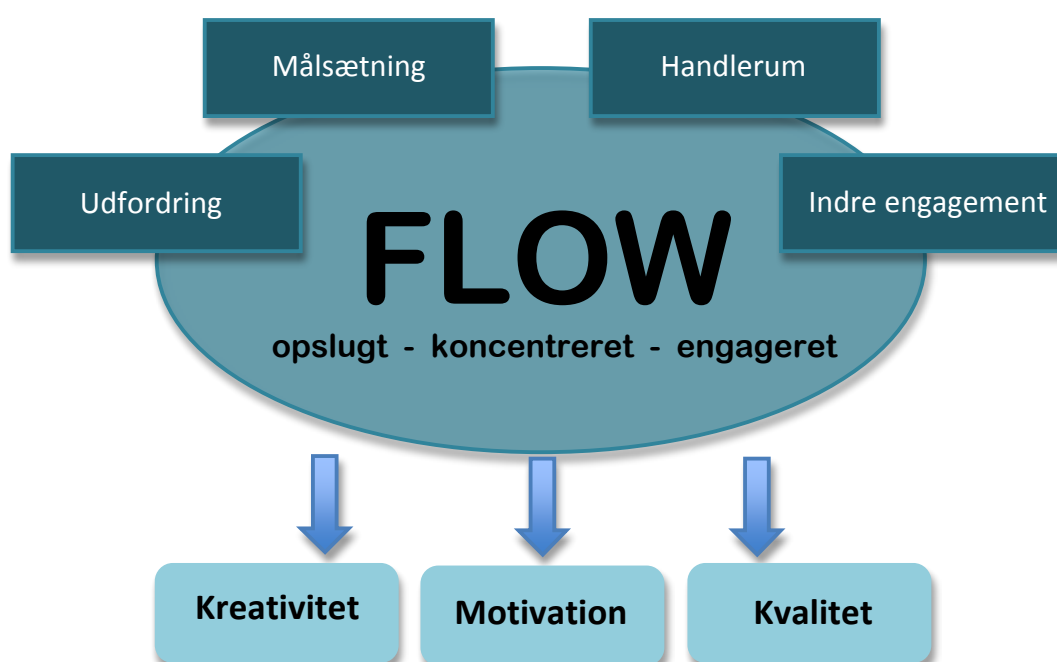
De åbne kontorer blev diskuteret i begge teams, og blev samlet set oplevet som en barriere for den fordybende, isolerede flowoplevelse, men stimulerende for den fælles, samarbejdsprægede flowoplevelse. Konklusionen er, at medarbejdernes opgaver varierer, og deres behov for ro, fordybelse og dialog varierer derfor også. Et godt produkt er resultatet af begge arbejdsmåder, hvilket hos Eværk ikke er besluttet tilstræbes, bortset fra når enkelte medarbejdere rykker i mødelokalet for at koncentrere sig.

Ledelsen spiller en afgørende rolle for at stimulere et arbejdsmiljø, hvor flow kan gro. Men ikke en altafgørende rolle. Flow stimuleres bedst i en fælles indsats mellem ledere og medarbejdere, ikke mindst i en virksomhed som Eværk, hvor kulturen og arbejdsmiljøet ikke er stærkt hierarkisk orienteret.

Min analyse udmønter sig i følgende konkrete forslag til fremadrettet handling mod mere flow i Eværk: 1) *symbolsk alignment*, hvor ledelsen signalerer, at der gøres en stor indsats for, at lave den bedst mulige afstemning (alignment) af faglig kvalitet, kundens forventninger og ressourcer. Disse tre forhold kan aldrig gå op i en højere enhed i praksis, der vil altid være tale om kompromiser, men for at tage højde for medarbejdernes motivation i form af en fremtrædende faglig bevidsthed, må kompromiset funderes i faglige

argumenter. Ledelsen må også skabe 2) *mulighed for handling*, særligt i form af kreativt spillerum i opgaverne, for at medarbejderne oplever udfordring i udviklingen af løsningerne. I projekterne er det også afgørende, at både ledelse og medarbejdere søger en 3) *klar definering af mål og forventninger*, så medarbejderne kan fokusere på det væsentlige i opgaven og ledelsen har mulighed for styring af opgaven. Endelig vil 4) *størst mulig fleksibilitet i de fysiske rammer* imødekomme behovet for afvekslende arbejds måder.

Figurativt kan oplevelsen af flow i Eværk opstilles således:



Flow viste sig afgørende for medarbejdernes kreativitet. Ikke nødvendigvis i direkte forlængelse af flowteoriens forståelse af kreativitet som noget, der opstår af den fordybede, opslugte flowtilstand. Kreativiteten udspringer nærmere af de opgaver, der er flowstimulerende, og altså indebærer de relevante og flowskabende aspekter, og som medarbejderne derfor er motiveret til at arbejde med konkret i arbejdstiden og mentalt uden for arbejdstiden. Og det er netop uden for arbejdstiden, de kreative ideer ofte træder frem, ofte i forbindelse med helt andre aktiviteter. Er opgaven derimod ikke karakteriseret af flow, lægges de på hylden, også mentalt, når medarbejderne forlader arbejdet, og medfører således mindre kreativitet.

Flowteorien har vist sig som et godt og relevant værktøj til at tilvejebringe viden om vidensarbejderes motivation, og et langt stykke hen ad vejen kan flowteoriens centrale kriterier bruges i analysen af omstændighederne for medarbejdernes konkrete flowoplevelser. Men det hører også med til erfaringerne, at teorien kræver lidt nuancering for at opnå en præcis forståelse af medarbejdernes oplevelser, og indsætte dem i den konkrete, arbejdsmæssige kontekst. Feedback er ikke bare feedback, og udfordring ikke bare udfordring. Samtidig har undersøgelsens empiriske base i sig selv nuanceret teorien, idet de forretningsmæssige vilkår viste sig at have både positiv og negativ indflydelse på flowoplevelsen, hvilket flowteorien ikke fokuserer på.

Det har ydermere bidraget konstruktivt til undersøgelsen at inddrage andre perspektiver, f.eks. har Heins undersøgelse hjulpet med forståelsen af medarbejdernes markante faglige engagement, hvilket resulterede i anbefalingen om symbolsk alignment.

Alt i alt er Eværk en virksomhed med et godt udgangspunkt og et stort potentiale for flowoplevelser, og kan med forholdsvis tilgængelige tiltag og en fælles indsats overskride mange af de barrierer for flow, som denne undersøgelse har peget på.

Kapitel 7 - I et større perspektiv

Når man laver en undersøgelse som denne, og giver sig til at grave i et stykke virkelighed, så dukker der næsten ligeså mange spørgsmål som svar op, og derfor vækkes nysgerrigheden til at grave endnu dybere. Og det er der også god grund til at gøre.

På individniveau er oplevelsen af flow medvirkende til, at medarbejderen har lyst til at investere energi og engagement i en opgave, og oplever glæden ved at bruge sig selv og sine færdigheder i arbejdet. Hvis det for alvor skal være meningsfuldt at bruge hovedparten af sin dagligdag på arbejdet, skal arbejdet give noget igen, og det kan det bl.a. gøre ved at være en flowpræget aktivitet, der ikke bare medvirker til livets materielle opretholdelse, men også til livskvalitetens opretholdelse.

På organisationsniveau er medarbejdere, der oplever flow, medvirkende til virksomhedens overlevelse. En leder i Eværk giver udtryk for, at han godt kunne tænke sig mere af medarbejdernes kreative udvikling, flere af deres interessante og originale påfund. Og det er meget forståeligt, for det er netop dét, der gør produkterne interessante og originale, og ikke mindst konkurrencedygtige. Og som erfaret i min undersøgelse er vejen til kreativ udvikling belagt med flow.

På samfundsniveau er der også grund til at betragte flow som en værdig medspiller. I Danmark vil der fremadrettet sandsynligvis blive flere og flere arbejdspladser, der primært beskæftiger kreative vidensarbejdere af den ene eller den anden art, fordi det er det, vi som land kan konkurrere på. Men hvis denne konkurrenceevne skal bevares og styrkes, er det afgørende, at vi sørger for at udvikle vores evne til at tænke nyt, kreativt og anvendeligt, og ikke opsluges af effektivitets- og performancemålinger uden tanke for, hvad der egentlig bidrager til et godt, levedygtigt produkt, og ikke mindst et godt, levedygtigt arbejdsliv. Flow er afgørende for vidensarbejderens villighed til at lægge sine ressourcer i arbejdet for gode produkter, og dermed afgørende for at styrke samfundets vision om fremtidsrettede vækstvilkår inden for viden og kreativ udvikling.

Litteraturliste

- Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*. Vol. 40, nr. 1, s. 39-58.
- Amabile, T. M., Hadley, C. N., & Kramer, S. J. (2002). Creativity Under the Gun. *Harvard Business Review*, August, s. 52-61.
- Andersen, F. Ø. (2006). *Flow og fordybelse - Virkelystens og det gode livs psykologi*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Bakka, J. F., & Fivelsdal, E. (2008). *Organisationsteoriens Klassikere – Fra Clausewitz og Weber til Simon og Drucker*. (2. udgave). København: Handelshøjskolens Forlag. s. 1-20
- Blackler, F. (1995). Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation. *Organization Studies*, nr. 16(6), s. 1021-1046.
- Bloch, C. (2001). *Flow og stress - Stemninger og følelseskultur i hverdagslivet*. Frederiksberg: Samfundslitteratur. s. 34-42
- Bovbjerg, K. M. (2003). Selvrealisering i arbejdslivet. I S. Brinkman, & C. Eriksen (red.), *Selvrealisering - Kritiske diskussioner af en grænseløs udviklingskultur*. Klim.
- Boysen, M. S. (2010). Kreativitet og kundskab. *Tidsskrift for kreativitet, spontaneitet og læring*. Vol. 2, s. 175-198.
- Bøgelund, E. (2008). Vidensarbejdere - begejstring og belastning. *Djøfbladet*, nr. 2, s. 10-11
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). Foundations of Positive Organizational Scholarship. I K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (red.), *Positive Organizational Scholarship - Foundations of a New Discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc. s. 3-13
- Christensen, P. H. (2007). *Motivation i Videnarbejde*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond Boredom and Anxiety - Experiencing flow in work and play*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers. s. 1-13
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Creativity. Flow and the psychology of discovery and invention*. New York: HarperCollins Publishers. s. 1-21
- Csikszentmihalyi, M. (2005a). *Flow - Optimaloplevelsens psykologi*. Virum: Dansk Psykologisk Forlag.
- Csikszentmihalyi, M. (2005b). *Flow og engagement i hverdagen*. Virum: Dansk Psykologisk Forlag.

Csikszentmihalyi, M. (2004). *Good Business. Leadership, flow and the making of meaning*. London: Hodder & Stoughton.

Demerouti, E. (2006). Job Characteristics, Flow, and Performance: The Moderating Role of Conscientiousness. *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 11, nr. 3, s. 266-280

Drucker, P. F. (1959). I P. F. Drucker, *Landmarks of Tomorrow*. New Jersey: Transaction Publishers. s. 114-120

Eisenberger, R., Jones, J. R., Stinglhamber, F., Shanock, L., & Randall, A. T. (2005). Flow experiences at work: for high need achievers alone? *Journal of Organizational Behavior*. nr. 26, s. 755-775

Engelsted, N. (1989). *Personlighedens almene grundlag*. Bind II. Aarhus: Aarhus University Press. s. 1-9

Fullagar, C. J., & Kelloway, E. K. (2009). Flow at work: An experience sampling approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, nr. 82, s. 595-615.

Hein, H. H. (2009a). *Motivation. Motivationsteori og praktisk anvendelse*. København: Hans Reitzels Forlag.

Hein, H. H. (2009b). Motivation og ledelse af højt specialiserede kreative medarbejdere. *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, nr. 04, s. 21-33.

Järvinen, M. (2005). Interview i en interaktionistisk begrebsramme. I M. Järvinen, & N. Mik-Meyer (red.), *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv*. København: Hans Reitzels Forlag. s. 27-48

Järvinen, M., & Mik-Meyer, N. (red.) (2005). *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv*. København: Hans Reitzels Forlag. s. 9-26 og 97-120

Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzels Forlag. s. 78-99

Knoop, H. H. (2004). Om kunsten at finde flow i en verden, der ofte forhindrer det. *Kognition & Pædagogik*, 14. Årgang, nr. 52, s. 66-82.

Kvale, S. (1994). *Interview. En Introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. København: Hans Reitzels Forlag. s. 56-61 og 186-206

Larsen, B., Pedersen, K. M., & Aagaard, P. (2005). *Begejstring & Distance*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag. Kap. 1, 4, 5, 6

Launsø, L., & Rieper, O. (2005). *Forskning om og med mennesker - Forskningsstyper og forskningsmetoder i samfundsforskningen*. København: Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck. s. 22-30 og 157-188

- Madsen, P. G. (2008). Danskerne knokler mere end nogensinde før. *Ugebrevet A4*, nr. 42. Hentet fra: http://www.ugebreveta4.dk/2008/200842/Baggrundanalyse/Danskerne_knokler_mere_end_nogensinde_foer.aspx
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, nr. 50, s. 370-396.
- Maslow, A. H. (1970). *På vej mod en eksistenspsykologi*. København: Nyt Nordisk Forlag. Kap. 1 og 3
- Nakamura, J. & Csikszentmihalyi, M. (2009). Flow Theory and Research. I C. R. Snyder, & S. J. Lopez, *Oxford Handbook of Positive Psychology*. New York: Oxford University Press. s. 195-206
- Nielsen, K., & Cleal, B. (2010). Predicting Flow at Work: Investigating the Activities and Job Characteristics That Predict Flow States at Work. *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 15, nr. 2, s. 180-190.
- Perlow, L. A. (1997). *Finding Time - How Corporations, Individuals and Families Can Benefit from New Work Practices*. Ithaca: Cornell University Press. s. 99-138
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2009). Job Satisfaction in Organizational Research. I D. A. Buchanan, & A. Bryman (Red.), *The SAGE Handbook of Organizational Research Methods*. London: SAGE Publications Ltd. s. 196-212
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, January edition, nr. 55, s. 5-14
- Staunæs, D., & Søndergaard, D. M. (2005). Interview i en tangotid. I M. Järvinen, & N. Mik-Meyer (red.), *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv*. København: Hans Reitzels Forlag. s. 49-72
- Stensmo, C. (2007). *Pedagogisk filosofi*. Lund: Studentlitteratur. s. 201-214
- Sugarman, J. (2007). Practical rationality and the questionable promise of positive psychology. *Journal of Humanistic Psychology*, nr. 47(2), pp.175-97
- Sørensen, O. H., Buch, A., Christensen, P. H., & Andersen, V. (2007). Indflydelse i vidensarbejdet - kan man få for meget af det gode? *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 9. årg., nr. 2, s. 38-54
- Tynell, J. (2002). "Det er min egen skyld" - nyliberale styringsrationaler inden for Human Resource Management. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 4. årg., nr. 2, s. 7-24
- Vogt, C. P. (2005). Maximizing Human Potential: Capabilities Theory and the Professional Work Environment. *Journal of Business Ethics*, nr. 58, s. 111-123

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc. s. 17-82

Yong, L. M. (1994). Managing Creative People. *The Journal of Creative Behavior*, Vol. 28, nr. 1, s. 16-20.

Websites

World Health Organization, *www.who.int*

Hentet fra: <http://www.who.int/about/definition/en/print.html>

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (2009), *www.arbejdsmiljoforskning.dk*

Hentet fra: <http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/da/om-os>

Bilag A: Virksomheden Eværk

Eværk er en mindre dansk virksomhed i IT branchen, og medarbejderne er primært grafikere og programmører, suppleret af andre kreative professioner. Virksomheden har valgt at være anonym, og Eværk er derfor et fiktivt navn.

Grunden til, at valget faldt på denne virksomhed var for det første den type af arbejde de udfører, som er kreativt vidensarbejde, der kræver høj specialisering. Som indledningsvist beskrevet er det min antagelse, at flow er vigtigt i denne type arbejde, som kræver en vis grad af koncentration, kreativitet og anvendelse af specifikke færdigheder.

For det andet har virksomheden en størrelse, der gør det muligt at lave konklusioner for hele virksomheden, og ikke bare enkelte afdelinger, hvilket både levede op til mine ambitioner om specialets vingefang, og samtidig tilbyder virksomheden større værdi.

Eværk bor i en gammel, traditionel bygning med fritliggende bjælker, flere mindre kontorer og mødelokaler samt to større, åbne kontorer, der hver især huser virksomhedens to hovedafdelinger, Team A og Team B. De større kontorer har plads til ca. seks-syv medarbejdere, men der er sjældent fuldt hus grundet hjemmearbejde, møder etc.. Ledelsen sidder i et tilstødende kontor.

De fleste medarbejdere er yngre, dette gør sig gældende for de ti vidensarbejdere jeg interviewede, samt ledelsen. Kontorerne er ikke "gennem-designede" med et minimalistisk udtryk, som det ses nogen steder i den kreative branche. De er nok som kontorer er flest med fokus på funktionaliteten, enkelte personlige præg f.eks. kunst på væggene, familiefotos ved skrivebordet og et bordfodbord. Der hersker en udpræget uhøjtidelig stemning på arbejdspladsen, hvor strømpefødder og hjemmesko hører ligeså meget til det samlede billede som skjorte og slips.

Team A og Team B arbejder forholdsvis separat med hver deres projekter og hver deres leder, og konklusionerne vil således også på nogen områder være forskellige for de to teams.

Bilag B1: Spørgsmål til gruppeinterview

Gruppeinterviews afholdt d. 3. dec. 2010 og 3. jan. 2011

SPØRGSMÅL

- Hvad er vigtigt i jobbet, for at det føles tilfredsstillende at gå på arbejde?
- Hvordan kan din leder hjælpe med til, at du bedre kan fordybe dig i dine arbejdsopgaver?
- Hvad kan du selv gøre for at opleve mere fordybelse i arbejdet?
- Beskriv en arbejdsoplevelse, hvor du var koncentreret og fordybet
- Hvordan vil du beskrive muligheden for at udvikle dig fagligt i dit arbejde?
- Beskriv hvordan du har det – både i kroppen og mentalt – når du er opslugt af en opgave på arbejdet
- Hvad forstyrrer dig ofte i din opgaveløsning?
- Hvordan synes du generelt mulighederne for at fordybe sig i opgaver er på arbejdet?
- Hvordan påvirker tidspress og deadlines jeres fordybelse?
- Hvad påvirker jeres kreativitet på arbejdet, både positivt og negativt?

FAKTA

- Vidste I, at nyere hjerneforskning viser, at multi-tasking medfører ringere produktkvalitet, og at storrumskontorer i den forbindelse frarådes?
- Vidste I, at forskning viser, at pen og papir understøtter idéudvikling bedre end computeren?
- Vidste I, at forskning inden for positiv psykologi hævder, at mennesker oplever større glæde på arbejdet end i fritiden?
- Vidste I, at travlhed ofte betragtes som et vidne om effektivitet i vidensarbejde, men at netop i vidensarbejde kan travlhed medføre præcis det modsatte?

UDSAGN

- "Jeg er mest opslugt af mit arbejde, når jeg samarbejder med andre"
- "Jeg har mange hasteopgaver, og har derfor ikke tid til fordybelse"
- "Jeg føler, at når jeg er opslugt af en opgave, så lærer jeg også noget af den"
- "Jeg oplever ofte i mit arbejde, at jeg "knækker nøden" – altså finder en rigtig god løsning på en faglig udfordring - og føler stor tilfredsstillelse!"

- "Nogle gange glemmer jeg næsten at jeg skal til frokost, eller hjem om eftermiddagen, fordi jeg er opslugt af en opgave"
- "Jeg oplever ofte frustration i min arbejdsdag, fordi jeg ikke har den fornødne tid til en opgave"
- "Jeg oplever ofte, at jeg ikke kan koncentrere mig om en opgave"
- "Jeg synes, at mine arbejdsbetingelser skaber gode muligheder for fordybelse i opgaver"

Bilag B2: Eksempler på spørgsmålskort

Bilag C: Interviewguide til lederinterviews

Anvendt ved interview med Leder A, d. 22. dec. 2010, og Leder B, d. 4. jan. 2011

Indledende spørgsmål:

- Hvad er din stilling?
- Nu ved jeg du har været med til at starte Eværk, kan du fortælle lidt om virksomhedens vej fra udgangspunktet til nu? (Hvordan har I udviklet jer, hvad var udfordringerne dengang og hvad er de nu?)

Lederskab:

- Hvad synes du er en god leder?
- Kan du beskrive din tilgang til at lede andre?
- Har du nogle specifikke principper eller en filosofi du følger?

Kommunikation:

- Hvad gør I som ledelse for at kommunikere virksomhedens overordnede strategi og mål til de ansatte?
- Gør I noget for at synliggøre de overordnede mål i selve de opgaver og projekter medarbejderne får?
- Hvordan synliggør man bedst formålet med de enkelte aktiviteter?

Feedback:

- Hvordan forholder du dig til at give dine medarbejdere feedback?
- Har I nogen systematiseret måde at give feedback på? Faste evalueringer efter projekter e.l.? Eller er det mere ad hoc?
- Giver I løbende feedback på de konkrete opgaver?
- Synes du I som ledelse kan give faglig feedback?
- Er det din fornemmelse som leder, at feedbacken gør en forskel for medarbejderne?

Koncentration

- Er du som leder opmærksom på, om dine medarbejdere kan koncentrere sig?

- Har I nogen regler eller andre tiltag for at begrænse forstyrrelser i de åbne kontorer?
- Oplever du selv dine arbejdsomgivelser som forstyrrende, eller kan du godt koncentrere dig?

Vækst

- Er du som leder bevidst om forskelligheder i dine medarbejders styrker?
- Er du bevidst om deres ambitioner?
- Er I som ledelse opmærksomme på at udnytte medarbejdernes potentiale?
- Tænker I over at prøve at udfordre dem i passende omfang, og udvikle deres potentiale?
- Hvordan synes du bedst man udnytter medarbejdernes kreative evner?

Fleksibilitet

- Har medarbejderne frihed i forhold til hvornår de arbejder?
- Har medarbejderne frihed i forhold til hvor de arbejder?
- Har medarbejderne frihed i forhold til at vælge projekter?

Eksempler:

- Oplever du nogen gange dine medarbejdere i flow? Hvis ja, hvad tænker du så?

Afsluttende:

Har du noget at tilføje eller nogen spørgsmål?