



UiO • Universitetet i Oslo

Att stanna eller gå

En kvalitativ studie om anställdas turnoverintentioner i ljuset av SDT

Lovisa Haglund

Masteroppgave i PED4490

Kunnskap, utdanning og læring

Læring, teknologi og arbeid

30 studiepoeng

UNIVERSITETET I OSLO

Det utdanningsvitenskapelige fakultet

Institutt for pedagogikk

30 juni 2020

SAMMANFATTNING

MASTER I PEDAGOGIK – MASTERUPPSATS

Titel	Att stanna eller gå <i>En kvalitativ studie om anställdas turnoverintentioner i ljuset av SDT</i>
Av	Lovisa Haglund
Ämneskod	PED4490
Termin	Vår 2020

Stickord
Turnover Turnoverintentioner SDT Autonomi Kompetens Tillhörighet Behovsfrustration

© Lovisa Haglund

2020

Att stanna eller gå

En kvalitativ studie om anställdas turnoverintentioner i ljuset av SDT

Lovisa Haglund

<http://www.duo.uio.no>

Sammanfattning

TEMA OCH PROBLEMOMRÅDE

Att anställda frivilligt väljer att sluta i sina arbeten kan för många organisationer vara ett stort problem. Bland annat beror detta på att det är en kostsam process att ersätta den som slutat samtidigt som organisationer riskerar att förlora värdefull kompetens, något som också kan vara svårersatt. Vad denna turnover i sin tur beror på är därför ett viktigt fenomen att undersöka. Denna uppsats centrerar sig kring anställdas motivation och rollen som de tre grundläggande psykologiska behoven av autonomi, kompetens och tillhörighet har för anställdas eventuella turnoverintentioner. Med bakgrund i Self-Determination Theory (SDT) (Ryan & Deci, 2000), en motivationsteori som fokuserar på de faktorer i den sociala miljön som antingen förbättrar eller försämrar vår motivation och litteratur om turnover och turnoverintention har detta undersökts. Uppsatsen har som problemställning:

Hur kan Self-Determination Theory och de tre grundläggande psykologiska behoven av autonomi, kompetens och tillhörighet bidra i förståelsen till varför anställda får intentioner om att sluta?

För att bättre kunna undersöka problemställningen har uppsatsen också behandlat två forskningsfrågor som lyder:

- Är avsaknaden av något av de grundläggande psykologiska behoven mer framträdande när anställdas får turnoverintentioner?
- Vilken roll har behovsfrustrationen av de tre grundläggande behoven när turnoverintentioner uppstår?

METOD

För att undersöka problemställningen har det genomförts en kvalitativ studie med ett abduktivt tillvägagångssätt där data har samlats in genom fem kvalitativa forskningsintervjuer. Analysen genomfördes med bakgrund i tematisk analys där tema hämtades från SDT och dess tre grundläggande psykologiska behov. Genom att sätta informanternas uttalande i förhållande till dessa teman och där dessa sedan diskuterades tillsammans med relevant teori kunde de två forskningsfrågorna och problemställningen diskuteras och besvaras.

RESULTAT OCH SLUTSATS

Genom att studera fynden i förhållande till SDT visade dessa på att informanterna i stort sett upplevde sina grundläggande psykologiska behov som tillfredsställda samtidigt som fynden också visade på situationer och förhållanden som hade en negativ inverkan på informanternas motivation och deras tillfredsställelse av de tre behoven, häribland liten grad av ansvars känsla rutinmässiga arbetsuppgifter och liten grad av tillit till sina kollegor, något som i en del fall har lett till turnoverintentioner. Fynden visade däremot på behovshindrande och perioder där informanterna har upplevt behovsfrustration, som en större bidragande faktor till turnoverintentioner, än när behoven upplevts som otillfredsställda. Behovsfrustrationen har vidare visat sig i form av att informanterna upplevt att någon i deras närhet aktivt har motarbetat deras möjlighet för tillfredsställelse av något av behoven. Vidare visar fynden på tendenser till att informanterna i större grad får intern turnover och turnoverintentioner än extern turnover, ett fynd som jag inte förväntade att finna, då endast en liten mängd forskning tidigare har behandlat detta temat. Intern turnover visar på att upplevelsen av tillhörighet till organisationen anses som viktigt. Detta samtidigt som informanterna verkar vara måna om sin egen utveckling och själva önskar bestämma över denna, något som i sin tur visar på att behovet av kompetens och autonomi båda upplevs som viktiga och kan på så sätt också förklara varför de anställda önskar förflytta sig inom organisationen.

I likhet med tidigare forskning som behandlat samma tema visar fynden på ett antal praktiska implikationer där organisationer i större grad bör skapa ett arbetsklimat som främjar tillfredsställelsen av de tre grundläggande behoven av autonomi, kompetens och tillhörighet. Samt att organisationer bör rikta fokus på rollen som autonomistöd har för att skapa arbetsförhållanden som är behovsstödjande och där anställda kan uppnå behovstillfredsställelse. Genom att ge sina anställda konstruktiv feedback, skapa möjlighet för att dessa kan få känna ansvar i sin arbetsdag samt visa tillit till sina anställda, för att nämna några faktorer, kan ett behovstillfredsställande arbetsklimat skapas.

Förord

Vilken vår det har varit! Med Covid-19 och allt vad det har inneburit, har denna våren nog inte blivit helt som någon hade tänkt sig. Att skriva färdigt och lämna in min masteruppsats har dock, fantastiskt nog gått enligt planen. Därmed är också fem års utbildning på Universitet i Oslo över. Att skriva en masteruppsats i Norge, i Oslo var väl heller aldrig helt enligt planen men tänk som det kan bli, och det är jag otroligt glad över. Tänk också allt som jag har lärt mig på vägen. Att skriva en masteruppsats har varit en spännande, krävande och en stundtals tung men lärorik process som gett mig mycket ny kunskap och insikt, något som jag tar med mig vidare, vart nu det blir.

Det är många människor som har hjälpt mig att ro detta projektet i land. Jag skulle därför vilja passa på att rikta ett stort tack till alla de fantastiska människor som har hjälpt mig genom hela den här processen. Först och främst vill jag tacka min handledare Anja H. Olafsen som med en kritisk blick hjälpt mig med såväl struktur och innehåll som att faktiskt komma i mål med uppsatsen, tack! Vidare vill jag tacka mina informanter, utan er hade det inte blivit någon uppsats. Jag vill också passa på att tacka alla mina medstudenter. Speciellt Signe, vilken fantastisk, klok och härlig vän du är! Och resten av KUL-gänget, vilket härligt gäng vi är! Trots att vi inte har kunnat sitta tillsammans på läsesalen som vi hade tänkt så har vi stöttat, uppmuntrat och hjälpt varandra där det har behövts. Utan er på några knapptrycks avstånd på chatten hade masterskrivandet varit svårt att få till! Slutligen vill jag tacka min familj. Alex, som har stått ut med och stöttat mig här hemma med hemmakontor de tre sista månaderna, du och jag på var vår sida av matbordet. Och så vill jag passa på att tacka min älskade familj i Sverige. Speciellt tack till mamma för hjälp med många timmars korrekturläsning och hjälp med det svenska språket, nästan nio år i Norge har tydligen satt sina spår. Och så alla andra fina människor där hemma, ni har varit långt borta denna våren men aldrig längre borta än att jag kunnat få hjälp och stöd när det behövts. Till er alla, tusen tack!

Slutligen vill jag ge mig själv en klapp på axeln, att skriva masteruppsats har inte alltid varit så lätt men äntligen är jag färdig och det är jag så stolt över! Nu är jag så redo som jag tror att jag någonsin kan bli på att se vad "vuxenlivet" har att erbjuda. Det ska bli riktigt spännande, samtidigt som det är lite skrämmande, men det hör väl till.

Oslo 30 juni 2020

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Bakgrund och aktualitet	1
1.2	Tema och problemställning	3
1.3	Uppsatsens struktur	3
2	Teoretiskt ramverk	5
2.1	Turnover och turnoverintention	5
2.1.1	Kategorisering av turnover	5
2.1.2	Negativa effekter av turnover	6
2.1.3	Missuppfattningar om turnover.....	6
2.1.4	Utvecklingen av turnover som teori.....	7
2.2	Motivation	9
2.3	Self-Determination Theory.....	10
2.3.1	Cognitive Evaluation Theory	12
2.3.2	Organismic Integration Theory	13
2.3.3	Basic Psychological Needs Theory.....	16
2.4	Turnover och turnoverintention i ljuset av SDT.....	18
2.4.1	Konsekvenser av otillfredsställda psykologiska behov	19
2.4.2	Tillfredsställelse av de tre grundläggande psykologiska behoven.....	20
2.4.3	Differentiering av de tre grundläggande psykologiska behoven	20
2.4.4	Sociala karaktäristiker på arbetsplatsen	21
2.5	Sammanfattning av teorikapitel	22
3	Metod	24
3.1	Vetenskapsteoretisk förankring.....	24
3.2	Forskningsdesign: En kvalitativ studie	25
3.2.1	Kvalitativ forskningsintervju	26
3.2.2	Intervjuguide	27
3.3	Datainsamling.....	28
3.3.1	Urval och rekrytering av intervjupersoner.....	28
3.3.2	Genomförande av intervjuer	31
3.4	Etiska överväganden.....	32
3.5	Analys av data.....	34
3.5.1	Transkribering.....	34
3.5.2	Tillvägagångssätt för analys av datamaterialet.....	35
3.5.3	Tematisk analys	36
3.6	Studiens kvalitet	37
3.6.1	Reliabilitet.....	38
3.6.2	Validitet.....	38
3.6.3	Generalisering	40
4	Presentation av fynd	41
4.1	Behovet av autonomi.....	41
4.1.1	Att få känna ansvar	41
4.1.2	Upplevelsen av yttre kontroll och frustration	42
4.1.3	Flexibilitet i arbetsdagen.....	43
4.1.4	När uppgifterna blir präglade av rutin	45
4.2	Behovet av kompetens.....	45
4.2.1	Att ha kompetens till att utföra sina arbetsuppgifter.....	46

4.2.2	Möjligheten till att utvecklas	46
4.3	Behovet av tillhörighet	49
4.3.1	God gemenskap på arbetsplatsen	49
4.3.2	Att känna sig värdesatt och delaktig	51
4.3.3	Möjligheter inom organisationen	53
4.3.4	En arbetsmiljö som bygger på ömsesidig tillit	54
4.3.5	När tilliten försvinner	55
4.4	Sammanfattning av fynd	57
5	Diskussion	58
5.1	Teoretiska implikationer	58
5.1.1	Är avsaknaden av något av de grundläggande psykologiska behoven mer framträdande när anställda får turnoverintentioner?	58
5.1.2	Vilken roll har behovsfrustrationen av de tre grundläggande behoven när turnoverintentioner uppstår?	62
5.2	Praktiska implikationer	65
5.2.1	Ett behovstillfredsställande arbetsklimat	65
5.2.2	Psykosocialt säkerhetsklimat	67
5.2.3	Större grad av autonomistöd	68
5.3	Studiens begränsningar och vidare forskning	70
6	Konklusion	72
6.1	Centrala fynd	72
6.2	Avslutande reflektioner	74
	Litteraturlista	75
	Bilagor	82
	Bilaga 1 Informationsbrev	82
	Bilaga 2 Intervjuguide	86
	Bilaga 3 NSD-godkännande	89

1 Inledning

1.1 Bakgrund och aktualitet

De arbeten vi har, är vanligtvis det domän som dominerar våra liv i stor utsträckning där den tid och energi som spenderas, oftast överskrider de flesta andra livsdomäner (Ryan & Deci, 2017). Tiden vi ägnar våra arbetet är betydelsefull för oss och hur denna tid upplevs har stora konsekvenser för vår funktion och vårt välmående (Olafsen, Niemiec, Halvari, Deci, & Williams, 2017). De flesta arbetstagare i dagens arbetsliv har det som gemensamt att de vill bidra, de vill känna sig kompetenta i det dem tar sig för och de vill känna sig som en viktig och meningsfull del av en större helhet (Ryan & Deci, 2017). Människor i dagens samhälle önskar därför i allt större grad ett arbete som inte bara ger den lön man behöver men också ett arbete som kan ge mening till vardagen och en arbetsplats där man får möjligheten att leva och växa. Gemensamt för de flesta arbetsdomäner är dock att detta inte alltid är fallet. För en del individer är arbetstiden en börda, där den största önskan är att komma bort från den arbetssituation man är i (Ryan & Deci, 2017). Denna önskan om att komma bort eller önskan om att sluta sitt arbete kan definieras med begreppet turnoverintention (Dysvik & Kuvaas, 2010).

Enligt Van Dick et al. (2004) kan turnover idag ses som ett av de viktigaste fenomenen inom organisatoriska förhållanden. Turnover är för de flesta organisationer ett stort problem då det är kostsamt samt att det kan ha negativa effekter på de anställda som är kvar i organisationen. HR Norge och EY (2018) behandlar bland annat detta i sin rapport *HR-undersøkelsen 2018*, där de belyser hur turnover och avsaknaden av effektiva resurser för att hantera detta kan få stora organisatoriska effekter. Här visar de bland annat att höga tal på turnover kan leda till försämrade arbetsresultat och att uppsatta arbetsmål blir svårare att nå.

Frågan om varför anställda frivilligt väljer att lämna sina arbeten har fångat intresset hos forskare i uppemot hundra år (Rubenstein, Eberly, Lee, & Mitchell, 2018). Turnover har under senare tid förklarats genom ett stort antal psykologiska koncept och teorier (Mitchell, Holtom, Wee, Sabliskyi, & Erez, 2001; Van Dick et al., 2004) och i dagsläget finns det en stor mängd litteratur som behandlar faktorer som bestämmer över anställdas turnover. Mycket av denna litteratur har fokuserat på anställdas attityder och intentioner som förklaring (Smith, Oczkowski, & Smith, 2011). Det som kvarstår är dock hur man ska förstå de underliggande psykologiska processer som avgör om anställda väljer att sluta eller inte (Van Dick et al., 2004).

En viktig och spännande aspekt som mycket forskning har utgått från handlar därför om de anställdas motivation (Dysvik & Kuvaas, 2013; Kuvaas & Dysvik, 2010).

Vår motivation är en viktig del av oss och kan till stor del förklara varför vi agerar på olika sätt i olika situationer. Motivation är på många sätt den kraft och det som styr oss. Att ha kunskap om motivation, vad som kan påverka vår motivation och vad motivation ”gör med oss” är därför viktigt när man ska se på motivation i arbetslivet (Lillemyr, 2007). Bland ledare idag har det blivit en allt större förståelse för att det är viktigt att ha en motiverad arbetsstyrka men det som ofta är problematiskt däremot, är att många ledare tror att motivation bara har en dimension där styrkan på motivationen är det som är av vikt (Kuvaas, 2018). Motivation är dock mer komplext än så. Motivation handlar om det som gör att människor väljer att agera (Ryan & Deci, 2017).

Med motivationsteorin *Self-Determination Theory* (SDT) försöker man att definiera de psykologiska behov som måste tillfredsställas för att anställdas motivation ska vara av högsta kvalitet (Ryan & Deci, 2019). Detta är bland de grundläggande principerna inom SDT, en motivationsteori som på senare år utvecklats till ett stort ramverk. Detta ramverk belyser hur man kan förstå förhållandet mellan anställdas uppfattning av sin arbetsmiljö och vilka konsekvenser detta kan ha (Dysvik & Kuvaas, 2010). I takt med att ledare i allt större utsträckning har förstått värdet av att ha anställda som är engagerade och hängivna sitt arbete, har SDT fått ett allt större fäste (Ryan & Deci, 2017).

Genom flera årtionden har SDT behandlat kopplingen mellan motivation, välmående och prestanda i organisationer. Fokus har legat på vad som främjar långvarig och högkvalitativ motivation och vad som ger upphov till engagemang hos anställda (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017). SDT har behandlat många olika faktorer i en arbetslivskontext, häribland ledarstil och löneförutsättningar, som stödjer anställdas känsla av autonomi, kompetens och tillhörighet i arbetet (Deci et al., 2017). En del av denna forskning har också visat på sammanhangen mellan SDT och turnover, och turnoverintentioner. Här har vi exempelvis Dysvik & Kuvaas (2010), Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens & Lens (2010) och Kuvaas, Buch, Wiebel, Dysvik & Nerstad (2017), för att nämna några. Till stor del är den tidigare forskning som gjorts av kvantitativ karaktär. Med min uppsats hoppas jag därför kunna bidra med forskning som är kvalitativ, där fem intervjuer av anställda i en större organisation förhoppningsvis kan ge en

djupare förståelse för förhållandet mellan turnoverintentioner, turnover och anställdas motivation.

1.2 Tema och problemställning

Med hjälp av SDT som teoretiskt ramverk och de grundläggande psykologiska behoven av autonomi, kompetens och tillhörighet i centrum är ändamålet med denna uppsats att studera upplevelsen eller avsaknaden av de tre grundläggande psykologiska behoven. Samt vilka faktorer som antingen hämmar eller stärker anställdas motivation och i sin tur intentionen om att stanna eller sluta. Med detta som fokus för min uppsats har följande problemställning formulerats:

Hur kan Self-Determination Theory och de tre grundläggande psykologiska behoven av autonomi, kompetens och tillhörighet bidra i förståelsen till varför anställda får intentioner om att sluta?

Min problemställning är av en relativt öppen karaktär, därför ser jag det lämpligt att också inkludera två forskningsfrågor som kan hjälpa till att belysa olika aspekter vid denna relativt stora problemställning. Jag har därför valt att också inkludera forskningsfrågorna:

- Är avsaknaden av något av de grundläggande psykologiska behoven mer framträdande när anställda får turnoverintentioner?
- Vilken roll har behovsfrustrationen av de tre grundläggande behoven när turnoverintentioner uppstår?

1.3 Uppsatsens struktur

Denna masteruppsats består av sex kapitel. I förevarande kapitel presenteras bakgrund, aktualitet och uppsatsens problemställning. I kapitel 2 genomgås relevant teori, där turnover och turnoverintentioner presenteras närmare. I denna del presenteras också SDT där fokus på relevanta delar av teorin beskrivs närmare. Dessutom behandlas kort även tidigare forskning som har sett på förhållandet mellan turnoverintentioner och SDT. Uppsatsen fortsätter vidare till kapitel 3 där metoden för uppsatsen presenteras närmare. Här presenteras också den forskningsdesign och det tillvägagångssätt jag har valt för att bäst möjligt kunna besvara min

problemställning. I kapitel 4 presenteras de resultat som jag funnit efter att jag har analyserat den data som jag har samlat in. Vidare i kapitel 5 diskuteras dessa fynd i ljuset av tidigare redogjord teori, där fokus ligger på vilka implikationer som dessa fynd har för vidare teori och praxis. Samt att begränsningar av min studie och förslag till tidigare forskning kommer att diskuteras. Avslutningsvis i kapitel 6 kommer det att presenteras en konklusion där jag presenterar huvudfynden vid min studie och där jag i största möjliga utsträckning kommer att besvara min problemställning och mina forskningsfrågor.

2 Teoretiskt ramverk

I den här delen av uppsatsen kommer det teoretiska ramverket för uppsatsen att presenteras närmre. Avsikten med teoridelen är att skapa en teoretisk utgångspunkt för analysen som kommer senare i uppsatsen. Till att börja med kommer turnover som teori att presenteras, både som faktiskt fenomen men i huvudsak turnover som intention och varför det är viktigt att studera i dagens samhälle. Vidare kommer det i denna delen av uppsatsen att redogöras för begreppet motivation och vad det kan ha för betydelse i arbetslivet. Som tidigare nämnts kommer uppsatsen att utgå från SDT (Deci & Ryan, 1985). Centrala delar av SDT kommer att presenteras här, med fokus på aspekter som kan hjälpa till att besvara problemställningen. Avslutningsvis kommer det i denna del av uppsatsen att presenteras vad tidigare forskning har visat på gällande sammanhang mellan SDT och turnoverintentioner.

2.1 Turnover och turnoverintention

Turnover är ett begrepp som kan definieras som den personalomsättning som sker i en verksamhet eller organisation inom en bestämd tidsram. Vanligtvis räknas detta per år. Procentandelen av turnover i en organisation räknas då ut genom att se på förhållandet mellan det totala antalet anställda och antal personer som har slutat (Grimsø, 2004). När man talar om *turnoverintentioner* refereras det istället till den anställdas intention om att sluta i den anställningen som hen har. Hit räknas tankar om att faktiskt sluta men också tankar om att undersöka jobbmöjligheter utanför organisationen man arbetar i (Wang, Yang, & Wang, 2012).

2.1.1 Kategorisering av turnover

Enligt Vardaman (2013) kan turnover kategoriseras på tre olika sätt; turnover kan vara frivilligt eller ofrivilligt, funktionellt eller dysfunktionellt, undvikbar eller oundviklig. Funktionell turnover är den slags turnover som anses som gynnsam för en organisation, där anställda som är lågpresterande eller anställda som inte passar så bra in, är de som frivilligt väljer att sluta. Dysfunktionell turnover kännetecknas av att anställda som presterar bra och ses som värdefulla anställda väljer att sluta, något som har en negativ inverkan på organisationen. Att exempelvis en anställd går i pension kan vara både funktionell och dysfunktionell turnover då man både kan förlora dyrbar kompetens samtidigt som man skapar plats till ny kompetens. Undvikbar turnover är den typ av turnover som skulle kunnat förhindras av organisationen medan oundviklig troligen inte skulle kunna det. Att en anställd väljer att sluta för att hen är missnöjd

är exempel på turnover som skulle kunna undvikas. Är däremot anledningen utanför organisationens kontroll, exempelvis i form av att den anställda måste flytta till en annan stad, är denna turnover oundviklig. Till stor del har forskning inom temat turnover och turnoverintentioner fokuserat på frivillig turnover som är dysfunktionell för organisationen och undvikbar (Vardaman, 2013). I likhet med tidigare forskning kommer detta att vara fokus i denna uppsats också.

2.1.2 Negativa effekter av turnover

Som nämnts i inledningen, ses turnover som ett stort problem för de flesta organisationer och dess ledare idag (Dysvik & Kuvaas, 2013). När en anställd väljer att sluta i sitt arbete, har detta en stor ekonomisk påverkan på den organisation som den anställda har arbetat i. Kostnaden för att ersätta en anställd i form av rekrytering, urval och upplärande kan vara så stor som det dubbla av en hel årslön. (Allen, Bryant, & Vardaman, 2010; Garner, Hunter, Modisette, Ihnes, & Godley, 2012; Rubenstein et al., 2018; Vardaman, 2013).

Förutom att det är mycket kostbart för en organisation att ersätta förlorad arbetskraft, har turnover ofta också en negativ effekt på prestationer på en organisatorisk nivå (Allen et al., 2010). Bland annat kan detta vara i form av förlorad kompetens (Vardaman, 2013). Det kan i sin tur också vara en utmaning att ersätta denna kompetens i de fall där anställda väljer att sluta, besitter speciella färdigheter eller är experter inom specifika arbetsområden (Punnoose & Ajit, 2016). Samtidigt är rekrytering av ny arbetskraft tidskrävande och försvårar ofta arbetet med att upprätthålla en god nivå på prestationer, kvalitet, kontinuitet och stabilitet av tjänster, något som i sin tur kan ha många negativa konsekvenser (Dysvik & Kuvaas, 2013). Forskning inom detta tema har vidare visat att höga nivåer av turnover med tiden kan utvecklas till en kultur där anställda bara ser organisationen som en språngbräda där man kan erhålla erfarenhet och kompetens för att så inom en snar framtid, flytta sig vidare till ett arbete som lockar mer. (Vardaman, 2013). Flera negativa effekter kan vara att organisationer förlorar värdefull tyst kunskap och socialt kapital samtidigt som turnover kan ha en smittoeffekt på andra anställda, alltså att en person slutar gör att andra anställda följer efter (Rubenstein et al., 2018).

2.1.3 Missuppfattningar om turnover

Trots att det har genomförts omfattande forskning på turnover, är det få forskningsresultat som på ett effektivt sätt har kunnat koppla ihop vetenskapliga bevis om anställdas turnover och de

ansträngningar som organisationer faktiskt gör för att behålla sina anställda. Som ett resultat av detta har det uppstått flera missuppfattningar kring turnover. Bland annat tror många ledare att huvudorsaken till turnover beror på låg lön, missnöje på jobbet och att det är lite ledare kan göra för att förhindra att deras anställda slutar (Allen et al., 2010). Tar man missnöje på jobbet som exempel, visar forskning (Allen et al., 2010) att endast hälften av all turnover kan förklaras genom denna orsak. Anställda som är nöjda med sina jobb slutar också, men beroende på andra orsaker.

Förklaringar till varför man väljer att sluta har länge handlat om att man funnit ett annat arbete som betalar högre lön. Allen et al. (2010) menar att detta i sig kan vara sant. Men genom att studera anledningar till varför anställda ser på möjligheter för detta till att börja med, kan man se att lönenivå och tillfredsställelse med lön har relativt lite att säga om huruvida en anställd väljer att sluta eller inte. Att ge anställda högre lön är därför oftast en dålig lösning när man önskar ta tag i problem med hög turnover (Allen et al., 2010).

Att försöka överföra kunskap om turnover till praktiken är ofta problematiskt. Att mäta eller undersöka anställdas attityd är oftast en svår uppgift, eftersom anställda många gånger har svårigheter med att svara sanningsenligt på studier gjorda på uppdrag av organisationen de arbetar i. Att försöka implementera åtgärder som är designade för att generellt reducera turnover ses ofta som en svår och komplex uppgift, då alla organisationer ser olika ut och har olika karaktär och därav också olika faktorer som påverkar turnover (Vardaman, 2013). Med bakgrund i att alla organisationer ser olika ut och därav har olika faktorer som påverkar turnover, menar Vardaman (2013) att man som organisation istället bör utarbeta sin egen praxis som passar den enskilda organisationen för att reducera och bli mer uppmärksam på turnover och turnoverintentioner i den specifika organisationen.

2.1.4 Utvecklingen av turnover som teori

Som nämnt i inledningen har fenomenet *turnover* fångat forskares intresse i nästan hundra år (Rubenstein et al., 2018). Den första empiriska studien av turnover publicerades år 1925, där forskning visade på sammanband mellan fäderns yrkesstatus och deras söners turnover (Hom, Lee, Shaw, & Hausknecht, 2017). Forskning och teoribildning som beskriver turnover har vidareutvecklat sig mycket sedan 1950-talet då den första formella teorin om turnover etablerades, då med fokus på anställdas *intentioner* om att sluta. Forskningen hittade då stöd

för att anställdas intentioner berodde på avsaknad av jobbtillfredsställelse och att man slutade på grund av andra ”bättre” jobbalternativ. Det skulle då vara dessa intentioner som också var de primära skälen till att man sedan faktiskt valde att sluta (Rubenstein et al., 2018). Inom turnover teorin ses March och Simons (Hom et al., 2017) teori om frivillig turnover publicerad år 1958 som ett paradigmskifte då den avvek från tidigare mängd av icke-teoretisk forskning. Med deras teori argumenterades det för hur jobbtillfredsställelse reducerar önskan om att flytta på sig och då reducering av turnover bland anställda. (Peterson, 2004). Dock skulle det dröja till 1970-talet innan denna syn adopterades till fullo (Hom et al., 2017). Denna syn på turnover skulle tas med vidare också på framtida forskning då forskning på turnover sedan 1990-talet har dominerats av teorier om jobbtillfredsställelse som drivande faktor till faktisk turnover (Hom & Kinicki, 2001). Jobbtillfredsställelse som orsak till turnover är också den faktor som det fram till idag gjorts allra flest studier på (Lee, Hom, Eberly, & Li, 2018).

Steers och Mowdays modell av turnoverprocessen som lanserades år 1981 är också ett bidrag inom turnover litteraturen som har fått stort genomslag (Peterson, 2004). Detta är en modell som visar på olika sekvenser av variabler som föreslås leda till beslutsfattande om turnover. Denna modell ser på individers jobbförväntningar som de så menar influerar individers affektiva respons, något som i sin tur leder till att påverka turnoverintentionen och vidare till beslutet om turnover. Exempelvis kan turnoverintentionen först leda till att man börjar söka efter nytt jobb framför att faktiskt besluta sig för att sluta. Den affektiva responsen inkluderar jobbtillfredsställelse, jobbengagemang och organisationsförpliktelse. Mer unikt för denna modell var att det hypotiserades hur mer direkta influenser på den affektiva responsen uppstår med bakgrund i jobbförväntning och värdegrundlag, organisatorisk karaktäristik, förväntning och arbetsprestation. Att ta i bruk en sådan modell är nyttigt då den på ett unikt sätt belyser vikten av att ha information om arbetssituationen och organisationen i fråga (Peterson, 2004).

Trots att turnover har fångat intresset hos forskare i nästan hundra år är det svårt att avgöra med säkerhet varför anställda väljer att sluta. Genom en stor mängd studier har forskare delvis kommit fram till svar på detta, där de kommit fram till alternativ som innebär allt från hängivenhet till arbetet till jobbtillfredsställelse som faktorer som kan avgöra om man stannar eller slutar. Detta förklarar dock bara en del av anställdas turnoverintentioner (Mitchell et al., 2001).

Grimsø (2004), beskriver vidare hur turnover kan orsakas av olika slags interna förhållanden i organisationer. Det kan handla om att man som anställd upplever att man har för få utmaningar i sitt arbete, organisationen har ett för dåligt ledarskap, få eller inga möjligheter till karriärutveckling eller generellt dåliga arbetsförhållanden. Vidare ses förhållandet mellan anställd och närmaste ledare också som en viktig faktor i beslutet om att säga upp sig. Här pekas det på att man därför som arbetsplats bör träna upp sina ledare till att hantera denna typ av förhållande, något som gör att man blir bättre rustade till att kunna hantera denna typ av situationer (Allen et al., 2010) som beskrivna här ovan. Som vi nu ska se vidare i uppsatsen är dessa faktorer som det redogjorts för här också faktorer som kan påverka de anställdas motivation i stor grad. Motivation är som vi vidare ska se en annan viktig faktor som är nära knuten till anställdas turnoverintentioner (Deci & Ryan, 2017). Något som närmast ska presenteras närmare.

2.2 Motivation

Begreppet motivation kan användas för att beskriva den kraft som ligger till grund för att vi agerar på ett visst sätt eller den kraft som avgör om och hur länge vi håller på med en specifik aktivitet. Motivation kan förklara ett tillstånd eller en disposition hos en människa i förhållande till en aktivitet eller ett visst beteende. För att förklara vad motivation är kan flera begrepp användas; häribland behov, drivkraft och motiv. Vad som menas med detta är att de beslut man tar har ett bakomliggande behov, någon eller något kan driva oss till det, eller ett motiv som är starkt för oss avgör vad vi är motiverade till (Lillemyr, 2007). När man ska studera motivation är det därför två faktorer som är av stor vikt; det som får människor i aktivitet och den inneboende kraft vi människor har till att engagera oss i ett önskat beteende (Mackay, 2007). En motivationsteori som behandlar detta i stor grad är SDT (Deci & Ryan, 1985). SDT anses idag vara en erkänd teori om motivation som erbjuder en god bas för koordinering av olika fenomen inom organisatoriskt beteende (Gagne & Deci, 2005). Med detta som utgångspunkt och de centrala element inom denna teori som tar för sig de sociala förhållanden som antingen främjar eller hindrar mänskligt blomstrande (Ryan & Deci, 2017) är detta en passande teori för denna uppsats, då det är just resultatet av detta eventuella hindrande som jag önskar studera närmare.

När man beskriver vad motivation är, är det vanligt att förutom att se på mängden motivation också dela upp det i inre och yttre motivation, där handlingens natur bestämmer hur

motivationen ska karaktäriseras. Är handlingen bestämd av kontroll från yttre styrda krafter är motivationen också av typen yttre. Är den däremot styrd av oss själva, alltså självreglerad, talar man om att motivationen är inre styrd (Lillemyr, 2007). Olika motivationsteorier har olika definitioner på vad inre och yttre motivation är och hur de ska förstås. Då teoretiskt fokus i denna uppsats är på SDT (Deci & Ryan, 1985), kommer det också att vara denna teorins definition av begreppen som kommer att användas. SDTs definitionen på inre- och yttre motivation kommer att beskrivas närmare här nedan tillsammans med några av subteorierna inom SDT.

2.3 Self-Determination Theory

SDT är en motivationsteori utvecklad av Richard M. Ryan och Edward L. Deci (2000). SDT skiljer sig i stor utsträckning från andra motivationsteorier genom att se på olika typer och källor till motivation som påverkar kvaliteten och dynamiken bakom vårt beteende. Istället för att se på motivation som ett enhetligt fenomen där motivation mäts i styrka, föreslår man här att motivation kan uppstå i många olika former, från att vara helt frivillig, en typ av motivation som speglar individens intressen och värden, till att vara helt externt styrda, så som när man upplever att man blir tvingad till att göra något som man själv inte upplever som värdefullt. Inom SDT har man därför valt att differentiera konceptet motivation, detta för att kunna överväga effekten av olika typer motivation och potentiella utfall som dessa medför (Ryan & Deci, 2017). Den största skillnaden mellan SDT och andra motivationsteorier är alltså dess fokus på olika typer och kvaliteter av individers motivation hellre än att bara se på den totala summan av motivationen eller om den styrs av inre eller yttre faktorer (Gagne & Deci, 2005).

SDT har som utgångspunkt att vi människor är aktiva av naturen, med en utvecklad tendens till att vilja engagera sig i miljön man har runt sig, absorbera ny kunskap och förmågor samt integrera dessa in i en sammanhängande psykologisk struktur (Reeve, Ryan, Deci, & Jang, 2008). I SDT läggs tyngdpunkten på *självet*, det vill säga det som försiggår i vårt inre, något som betraktas som en aktiv och integrerande process. Den huvudsakliga utveckling av självet handlar om att kunna anpassa sig, koordinera och reglera input från externa, så som sociala och kulturella miljöer så väl som interna, i form av känslor och behov (Ryan & Deci, 2019).

Inom SDT står mänskliga behov i centrum, här på en psykologisk nivå. Mänskliga behov ses här som universellt gällande för att människan ska fungera optimalt, oberoende av

utvecklingsstadier eller kulturell miljö. Inom denna teori definieras behov som "nutrients that are essential for growth, integrity and well-being" (Ryan & Deci, 2017, s. 10). I tillägg till dessa fysiska behov finns också grundläggande psykologiska behov som måste tillfredsställas för att psykologiskt intresse, utveckling och välmående ska kunna upprätthållas. De tre psykologiska behoven är; *autonomi*, *kompetens* och *tillhörighet* och kan i likhet med fysiska behov, ses som objektiva i den mening att eventuell avsaknad eller tillfredsställelse har tydliga och mätbara effekter, oberoende av ens personliga mål eller värdegrundlag. I den mån som de ses som behov, ser man också att avsaknad eller förhindrande av något av dessa behov leder till minskad personlig utveckling, integritet och välmående, oberoende om de värdesätts av individer eller deras kultur (Ryan & Deci, 2017). Inom SDT är det primärt de sociala förhållandena som antingen förhindrar eller främjar mänsklig utveckling som berörs. Teorin undersöker även hur biologiska och kulturella förhållanden antingen kan förbättra eller förhindra de inneboende mänskliga resurser som bidrar till psykologisk växt, engagemang och välmående (Ryan & Deci, 2017).

Genom fyra årtionden har teorin om självbestämmande succesivt utvecklats från en smal teori om inre motivation till en bred teori som behandlar mänsklig motivation, välmående och personlig utveckling (Ryan & Deci, 2019). SDT kan idag ses som en metateori som består av flera subteorier (Ryan & Deci, 2000).

Kärnan av SDT består i dagsläget av sex subteorier som systematiskt överlappar varandra (Ryan & Deci, 2019) och som alla hänvisar till olika aspekter av motivation och psykologisk integration. Dessa teorier är *cognitive evaluation theory*, *organismic integration theory*, *causality orientations theory*, *basic psychological need theory*, *goal content theory* och den nyutarbetade *relationship motivation theory*. I denna uppsats kommer fokus att ligga på tre av dem, *cognitive evaluation theory* (CET), *Organismic integration theory* (OIT) och *basic psychological need theory* (BPNT) (Ryan & Deci, 2017). Tillsammans belyser dessa tre teorier de grundläggande elementen inom SDTs syn på arbetslivsmotivation och ledarskap (Ryan & Deci, 2017). Dessa tre teorier som ska presenteras närmare här definierar också tillsammans sätt som bidrar till att anställda kan framhäva sin egen förmåga till att stärka sin egen autonomi. Vidare hjälper dessa subteorier till att förklara hur sociala influenser antingen stöttar eller försvagar anställdas kapacitet för denna autonoma självreglering (Reeve et al., 2008). Tillsammans visar CET, OIT och BPNT hur optimal motivation, den autonoma motivationen är beroende av att de grundläggande psykologiska behoven kan tillfredsställas (Ryan & Deci,

2017). Mer om vad dessa subteorier tar för sig och hur de hänger samman med andra aspekter inom SDT, kommer presenteras här nedanför.

2.3.1 Cognitive Evaluation Theory

CET var den första subteorin som utarbetades inom SDT. Teorin utgår ifrån forskning gjord genom social-psykologiska experiment som undersökte hur effekterna av exempelvis belöning och feedback kunde påverka en individs inre motivation (Ryan & Deci, 2017). Inom CET är det alltså den inre motivationen som står centralt. För att få en bättre förståelse för denna subteori kommer inre motivation därför att presenteras först.

Inre motivation handlar om den inneboende tendensen vi människor har att söka efter utmaningar och nya erfarenheter, utöka och träna vår egen kapacitet samt utforska och att lära (Ryan & Deci, 2000). När vi upplever att det är vi själva som styr det vi gör, agerar utifrån egna intressen och värderingar, där vår syn på oss själva är med och bestämmer hur vi agerar, är vi inre motiverande till det vi tar oss för. Idag finns det en rad olika förklaringar på vad inre motivation kan innebära. Det kan bland annat handla om en önskan om att känna sig kompetent i det man gör, önskan om att själv kunna agera med egen vilja och upplevelsen av att känna sig viktig och värdesatt (Lillemyr, 2007). Som Deci & Ryan (1985) beskriver det, kan inre motivation ses som en medfödd, naturlig benägenhet att önska engagera sig inom ett speciellt område där man får använda sina förmågor och sin kapacitet, där möjligheter för att både uppsöka och bekämpa utmaningar, finns. Denna typ av motivation uppstår då naturligt och spontant från inre tendenser som hjälper till att motivera till ett visst beteende utan någon form av yttre kontroll eller belöning från miljön runt omkring (Lillemyr, 2007). Att vara inre motiverad ses som helt essentiellt för att människor ska ha önskan att lära och tillpassa sig och önskan att utveckla sin egen kompetens (Deci & Ryan, 1985).

Inom SDT, menar man att inre motivation kan definieras som den sorts motivation som uppstår när man engagerar sig i ett speciellt beteende för att kunna känna sig kompetent och uppleva självbestämmande. Önskan om att känna kompetens och självbestämmande ses här som ett grundläggande behov som då är det som driver ett visst beteende framåt. Inre motiverat beteende kan manifestera sig på två olika sätt (Deci & Ryan, 1980). Antingen genom beteende där en individ söker efter utmaningar i sin egen miljö som ligger på en optimal nivå eller genom ett beteende som går ut på att motarbeta för stora utmaningar i miljön. Har man framgång med

dessas olika beteenden vill man i båda fallen bli inre tillfredsställd, i form av att uppnå behaglig stimulering eller att klara behärska överstimulans på ett givande sätt (Lillemyr, 2007).

För att återgå till subteorin CET, visar denna vidare på hur externa faktorer såsom materiell belöning, deadlines, bevakning och bedömning har en tendens till att minska en persons upplevelse av självbestämmande genom att förändra upplevelsen av kausalitet från intern till extern och på så sätt underminera den inre motivationen. Motsatt, kan externa faktorer så som att erbjuda val av deltagande eller engagemang, göra att upplevelsen av autonomi stärks och i sin tur göra att den inre motivationen ökar (Gagne & Deci, 2005). Forskning har vidare visat att det inte bara är extern belöning som kan riskera att underminera den inre motivationen, men också yttre faktorer så som deadlines, hot, direktiv och höga mål uppsatta av andra än en själv, kan ha den samma negativa effekten på inre motivation (Ryan & Deci, 2000).

CET utarbetades alltså för att förklara hur olika aspekter i den sociala miljön kan påverka den inre motivationen till en individ (Deci & Ryan, 1985), där också variationer av inre motivation förklaras. Vidare utvecklades denna teori för att kunna karaktärisera de faktorer som styrker eller förhindrar denna typ av motivation. En specifik drivkraft för CET var hur tidiga experiment visade på hur belöning, gärna i form av pengar hade en negativ effekt på den inre motivationen när man gjorde något som i utgångspunkten ansågs som spännande eller intressant. Samtidigt visade studierna på att positiv feedback kunde bevara men också öka den inre motivationen (Ryan & Deci, 2017). I korta drag förklarar denna teori hur externa faktorer antingen kan underminera eller styrka en persons inre motivation utifrån faktorernas natur som är antingen kontrollerande eller autonomistödjande (Reeve et al., 2008).

2.3.2 Organismic Integration Theory

Med den första subteorin, CET skapades det en stor insikt i viktigheten av autonomi och kompetens för upplevelsen av motivation av hög kvalitet, något som ledde vidare till utarbetandet av subteorin OIT (Ryan & Deci, 2019). Där vi ser att CET fokuserar på den inre motivationen, kan vi istället se att OIT fokuserar på den yttre motivationen. För att få en bättre förståelse för subteorin, kommer yttre motivation i korta drag presenteras nedan.

Yttre motivation definieras inom SDT som instrumentell motivation som fokuserar på de aktiviteter där man önskar uppnå något som ligger utanför aktiviteten i sig (Ryan & Deci,

2019). Detta kan vara i form av handgripliga eller verbala belöningar såsom beröm eller högre lön. Det som definierar yttre motivation är att tillfredsställelsen av något man gjort inte kommer från aktiviteten i sig men från yttre konsekvenser av den genomförda aktiviteten (Gagne & Deci, 2005). Som Lillemyr (2007) beskriver det, när yttre faktorer som vi sällan själva kan styra över, är det som bestämmer hur vi handlar, är det den yttre motivationen som styr. Yttre motivation omfattar alltså en uppfattad förbindelse mellan särskilda beteende och önskade konsekvenser. Yttre motiverade anställda agerar därför i stor grad för att uppnå önskade resultat satta av andra är en själv och för att undvika oönskade resultat (Gagne & Deci, 2005).

OIT är alltså den andra subteorin inom SDT. Denna teori förklarar utvecklingen av yttre motivation och den integreringsprocess som beskriver den process där yttre motiverat beteende blir autonomt (Ryan & Deci, 2017). Inom denna teori är begreppen internalisering och integration centrala. Internalisering beskriver den process där individer omvandlar externt styrda regleringar till internt stöttande. Integration beskriver vidare den upplevelse där en internaliserad reglering har blivit helt och fullt integrerad i självet (Reeve et al., 2008).

För att vidare skilja mellan olika typer av motivation används autonomi-kontroll kontinuumet. (Ryan & Deci, 2017). Med detta kontinuum ser man hur olika typer motivation kan karaktäriseras utifrån i vilken grad de tillhör autonoma eller kontrollerade bestämmelser. Inom SDT skiljer man alltså på autonom motivation och kontrollerad motivation. Med autonom motivation agerar man genom egen vilja och har en upplevelse av att själv få bestämma hur man ska agera. Inre motivation är exempel på autonom motivation. Motsättningsvis är kontrollerad motivation de fall där man agerar på basis av en upplevelse av tvång eller tryck. Man gör något för att man upplever att man måste göra det (Lillemyr, 2007). I kontrast till inre motivation, kan yttre motivation variera stort i den grad den är autonom eller kontrollerad. Man kan exempelvis vara yttre motiverad på grund av externt påträngande krav eller möjliga belöningar, där ens personliga handlingssätt troligtvis kan karaktäriseras som relativt kontrollerat. Samtidigt kan man vara yttre motiverad på så sätt att ens beteende kan ge resultat som är personligt uppskattat eller viktigt, då kan beteendet uppfattas som relativt autonomt (Ryan & Deci, 2017).

Dessa olika typer av yttre motivation inom OIT specificeras som fyra olika typer som karaktäriseras av den grad motivationen har blivit internaliserad till självet. Dessa fyra är; extern-, injicerad-, identifierad- och integrerad reglering. Extern reglering refererar till att

motivationen är reglerad av explicita externa faktorer, injicerad reglering refererar till reglering som är delvis internaliserad men där individen fortfarande känner sig kontrollerad (Reeve et al., 2008). Detta kan handla om internt kontrollerande press och regleringar i form av självkritik eller typ av oviss självsäkerhet (Ryan & Deci, 2019). Identifierad reglering uppstår när individen klarar att identifiera sig med värdet av en aktivitet och har därmed accepterat ansvaret för dess reglering. Till sist har vi integrerad reglering som visar på hur identifieringen har blivit helt integrerad med andra aspekter av självet så att regleringen blir en del av ens själv (Reeve et al., 2008). Autonoma typer av yttre motivation ses som mer hållbara än de kontrollerade, då de gör att individer vanligtvis ”håller ut” längre även utan externt stöd för att de styrs av värdet och meningen med det de gör (Ryan & Deci, 2019).

Där inre och olika typer av yttre motivation, representerar avsiktliga eller personligt orsakade beteenden, finns också *amotivation* som representerar individers avsaknad av intention och motivation. Något som betyder att man har ett beteende som är passivt, ineffektivt eller helt utan mening. Inom SDT kan amotivation manifestera sig på ett antal olika sätt. Det kan bland annat handla om att man låter bli att agera för att man tror att man inte kan uppnå de resultat som önskas. Detta kan bero på en typ av ”universell hjälplöshet” eller att man upplever att man personligen inte kan agera på det sätt som önskas. Denna typ av amotivation grundar sig i en upplevd avsaknad av kompetens. En annan typ av amotivation grundar sig i avsaknad av intresse, värde eller relevans, detta kan speciellt vara fallet när man ska utföra en uppgift som inte kan kopplas till uppfyllelsen av de behov man har. Den tredje typen amotivation infinner sig när man trotsar eller gör motstånd mot krav som motverkar ens grundläggande behov av autonomi och tillhörighet (Ryan & Deci, 2017).

Koncepten om autonom motivation, kontrollerad motivation och amotivation är teoretiserade för att kunna differentiera mellan olika sociala kontexter och utfall, såsom effektiv prestanda och välmående. Sociala kontexter som stöttar tillfredsställelsen av alla tre psykologiska behoven vill också understödja mer autonom funktion, vilket i sin tur ger större prestanda och bättre välmående. Samtidigt finns det också sociala kontexter som misslyckas eller förhindrar att de tre psykologiska behoven kan tillfredsställas, där kontrollerad motivation eller amotivation istället främjas. Detta är något som i sin tur har en negativ effekt på välmående och prestanda (Ryan & Deci, 2017).

2.3.3 Basic Psychological Needs Theory

I den tredje subteorin som behandlas i denna uppsatsen, BPNT riktas intresset mot de grundläggande psykologiska behoven för autonomi, kompetens och tillhörighet som grunden för en individs självreglering (Reeve et al., 2008). Med denna teori önskar man att undersöka hur dynamiken av de grundläggande psykologiska behoven, förutom att påverka inre och välinternaliserad yttre motivation också påverkar välmående och vitalitet. Speciellt undersöker man hur behovsstöd gynnar en hälsosam funktionalitet hos individer mentalt samtidigt som behovshindring motverkar detta (Ryan & Deci, 2017). Inom denna subteori ser man mer specifikt på hur tillfredsställelse av de tre behoven främjar psykologiskt välmående och hur förhindrandet av detta kan leda till det motsatta (Ryan & Deci, 2019). Denna teori omfattar också arbetet om inre mål kontra yttre mål. Inre mål definieras som de mål som relativt direkt tillfredsställer de grundläggande psykologiska behoven och som inkluderar mål om personlig utveckling. Yttre mål definieras av att de inte direkt är behovsuppfyllande och vanligtvis representerar de någon form av försök till att få godkännande i den närmaste miljön. Dessa yttre mål handlar ofta om att bli populär eller att erhålla materiell rikedom, något som har associerats med sämre prestationer och mindre välmående (Reeve et al., 2008). De tre grundläggande psykologiska behoven är alltså autonomi, kompetens och tillhörighet. Dessa ska nu förklaras närmare.

Upplevelsen av autonomi är något som alla människor har behov av (Deci & Ryan, 2017). Att vara autonom eller självbestämmande innebär att man upplever att man själv har möjlighet att göra egna val, och företa egna handlingar utan att detta är styrt av yttre påverkanskrafter i form av press eller förväntningar från andra (Lillemyr, 2007). Autonomi kännetecknas vanligtvis av att individens beteende stöds av ens egen värdegrund där de beslut man tar är i likhet med autentiska intressen och värderingar. Agerande som inte stämmer överens med egen vilja och värderingar, upplevs vanligtvis som konfliktartade (Ryan & Deci, 2017). Bara ett fåtal av en persons avsiktliga ageranden är helt autonoma, vanligast är att de är reglerade av någon form av yttre krafter eller någon aspekt i ens egen personlighet, så som vi kan se i OIT. På så sätt kan man många gånger agera utan att känna någon typ av tvång eller press, utan att agera helt autonomt (Ryan & Deci, 2017).

Inom SDT förklaras kompetens som individers grundläggande behov av att känna betydelse och mästrande. Att känna att man kan agera effektivt i sin egen livskontext ses som helt

essentiellt. Behovet av kompetens innebär en inneboende strävan som vanligen manifesterar sig i en rad psykologiska behov, så som nyfikenhet och manipulation för att nämna några. Att känna sig kompetent kan lätt förhindras och kan minska när utmaningar upplevs som för svåra, där negativ feedback är genomträngande, eller där känslan av mästrande försvagas av egna personliga orsaker. Detta kan vara i form av att man jämför sig med andra eller att man är väldigt kritisk till sig själv (Ryan & Deci, 2017). Kompetens beskrivs vidare som individers inneboende önskan om att känna sig effektiva och fungerande i interaktion med miljön man är i. För individers utveckling är det därför viktigt att utforska denna miljö genom att engagera sig i utmaningar för att testa och utveckla sina förmågor (Ryan & Deci, 2000). Att känna sig kompetent gör att individer har förmågan att anpassa sig till komplexa och förändrande miljöer, medan kompetensfrustration troligtvis leder till känsla av hjälplöshet och amotivation (Van Den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens, & Lens, 2010).

Att känna tillhörighet handlar först och främst om att känna omtanke från andra och att man känner sig socialt bunden till andra människor. Samtidigt handlar tillhörighet om känslan av att vara signifikant bland andra, där upplevelsen av att kunna bidra är central. Tillhörighet handlar också om att vara integrerad i sociala organisationer, där man känner sig knuten till andra som en signifikant deltagare. Där man i sin tur har möjlighet att bidra och framstå med god avsikt (Ryan & Deci, 2017). Behovet av tillhörighet ses som tillfredsställt när man upplever någon form av gemenskap och utvecklar nära förhållanden med andra individer (Van Den Broeck et al., 2010).

Förutom att de tre grundläggande behoven är funktionella när man studerar inre motivation och internaliseringen av yttre motivation, har studier också bekräftat att dessa behov, olikt från andra mänskliga begär som är med och motiverar vårt beteende, också är väsentliga för vårt välmående. När tillfredsställelsen av de grundläggande behoven förhindras kan detta få stora negativa konsekvenser. Människor vill här reagera på en rad olika sätt som sällan går att förutse (Ryan & Deci, 2017), något som kommer att diskuteras närmare senare i uppsatsen.

För att anställda eller andra individer ska uppleva behovstillfredsställelse är det viktigt att man som ledare eller person med personalansvar tillhandahåller interpersonella förhållanden som stöttar individers upplevelse av autonomi och behovstillfredsställelse. Detta som vanligtvis benämns som autonomistöd, handlar om det beteende som man uttrycker till andra personer för att stötta dessa personers inremotiverande resurser. Detta kan göras bland annat genom att

tillhandahålla positiv respons, ha ett icke-kontrollerande språk och acceptera individers perspektiv på sådant sätt som stödjer och ökar deras inre stöd till den aktivitet de håller på med (Reeve et al., 2008). Nyare forskning inom BPNT (Slemp, Kern, Patrick, & Ryan, 2018) visar bland annat på att ju mer autonomistöttande en ledare är, desto fler anställda har man som upplever större behovstillfredsställelse och mer autonomi på jobbet, något som i sin tur kan predicera bättre arbetsrelaterade utfall. Också Ryan & Deci (2017) betonar att det finns en stark koppling mellan autonomistöd i form av positiv feedback och anställdas upplevelse av kompetens, som i sin tur också har en positiv effekt på anställdas välmående. Genom SDT och specificeringen av grundläggande psykologiska behov skapas det så en god bas för att kunna förstå utvecklingen av individuella olikheter i sociala kontexter, där olika faktorer i dessa kontexter har olik inverkan på vår motivation, hälsoutveckling och välmående. Aspekter vid sociala kontexter som troligtvis stöttar tillfredsställelsen av de grundläggande psykologiska behoven antas främja integrerad utveckling. Faktorer vid den sociala kontexten som hindrar behovstillfredsställelse förutses däremot minska effektiv funktionalitet. Något som i sin tur kan leda till personliga utvecklingsbanor som inte är fullt så optimala. Sociala miljöer kan därför karaktäriseras utifrån den grad de är; autonomistödjande, effektstödjande eller relationellt stödjande (Ryan & Deci, 2017).

Som vi nu har sett betonas det inom SDT vikten av att framhäva grundläggande psykologisk behovstillfredsställelse, detta gäller i vilken som helst arbetsmiljö. Som en väsentlig del av forskningen vidare har visat på, är organisationer som är effektiva, också är de som tillrättalägger för att de anställda ska kunna uppleva psykologiska behovstillfredsställelse. Detta åstadkoms genom att anställda får autonomt engagera sig i arbete som de upplever som betydelsefullt och där de är värdesatta, samt rättvist kompenserade (Ryan & Deci, 2017).

2.4 Turnover och turnoverintention i ljuset av SDT

Det har fram till idag utförts en hel del forskning som har tagit sig an hur turnover och turnoverintentioner kan förklaras genom olika aspekter inom SDT. Som vi har sett så argumenteras det inom SDT att tillfredsställelsen av de tre grundläggande psykologiska behoven för autonomi, kompetens och tillhörighet är helt essentiella för att individer ska kunna uppnå psykologisk växt (Kuvaas, 2018). Vad händer i de tillfällen där de tre grundläggande behoven inte tillfredsställs eller direkt undermineras? En följd har visat sig vara anställdas turnoverintention eller faktisk turnover (Van Den Broeck et al., 2010). I denna del av

teorikapitlet kommer det att presenteras forskning som visat hur turnover och turnoverintentioner kan förklaras genom att se det utifrån olika delar från SDT, här bland de grundläggande psykologiska behoven, upplevelse av behovsfrustration med flera. Denna genomgång delas upp efter vilka faktorer som fynden centrerar sig runt i de olika studierna.

2.4.1 Konsekvenser av otillfredsställda psykologiska behov

Välmående och motivation av hög kvalitet hos anställda kan i stor grad bidra till långsiktig organisatorisk växt och välmående (Deci et al., 2017). När tillfredsställelsen av de grundläggande behoven förhindras kan detta som tidigare nämnts, få stora negativa konsekvenser (Ryan & Deci, 2017). En av de kanske viktigaste konsekvenserna av otillfredsställda psykologiska behov är behovsfrustration. Van Den Broeck et al. (2010) skriver i sin artikel att det har riktats lite uppmärksamhet på vilken roll behovsfrustration kan ha i en arbetskontext. Den relativt nya artikeln av Huyghebaert, Gillet, Fernet, Lahiani, and Fouquereau (2018) tar sig an detta, där man har undersökt hur psykisk ohälsa på grund av behovsfrustration på arbetsplatsen kan vara en bidragande faktor till att anställda får intentioner om att sluta. Artikeln tar sig an utbrändhet, arbete-familjekonflikt och turnoverintentioner samt försöker att identifiera sätt att förhindra dessa. Genom att använda sig av SDTs syn på motivation och speciellt de otillfredsställda psykologiska behoven (autonomi, kompetens och tillhörighet) visade forskningen här på hur man måste främja en arbetsmiljö där anställdas psykiska välmående och säkerhet prioriteras här i form av ett psykosocialt säkerhetsklimat (Huyghebaert et al., 2018). Genom att förebygga hot mot att anställdas psykologiska behov inte tillfredsställs har organisationer också potential till att reducera de konsekvenser som kan vara skadliga för både organisationen och medarbetaren, alltså utbrändhet, arbete-familjekonflikt och turnoverintentioner.

Också Olafsen et al. (2017) tar upp temat om behovsfrustration och vilka implikationer detta kan ha i en arbetskontext. I en longitudinell studie fann de bland annat stöd för att behovsfrustration leder till större grad av arbetsrelaterad stress som i sin tur leder till emotionell utmattning, turnoverintention och ogiltig frånvaro från arbetet. Också i denna artikel visar de på hur viktigt det är att man som anställd, men speciellt som organisation har en förståelse för vilka motivationsfaktorer som kan bidra till arbetsrelaterad stress och eventuell turnoverintention.

2.4.2 Tillfredsställelse av de tre grundläggande psykologiska behoven

Betydelsen som de grundläggande psykologiska behoven och tillfredsställelsen av dessa, har i en arbetskontext, som vi nu sett studerats i hög grad. Bland annat kan man se i artikeln av Van Den Broeck et al. (2010) hur det påvisats, att man i en arbetskontext har funnit positiva förhållanden mellan behovstillfredsställelse, i form av de tre grundläggande behoven och arbetsrelaterat välmående, bland annat genom minskande utbrändhet och turnoverintentioner. Tillfredsställelsen av de tre grundläggande psykologiska behoven, som definierade i SDT har genom forskning därför (Ryan & Deci, 2000) identifierats som en viktig faktor som kan förutsäga individers optimala funktion i olika livsdomäner (Van Den Broeck et al., 2010). Inom en arbetslivskontext har man också funnit positiva förhållanden mellan behovstillfredsställelse av de tre grundläggande behoven, arbetsrelaterat välmående och gynnsamma attityder i form av bland annat minskning av turnoverintentioner (Van Den Broeck et al., 2010).

2.4.3 Differentiering av de tre grundläggande psykologiska behoven

Haivas, Hofmans, and Pepermans (2013) har också undersökt orsaker till turnoverintentioner men där har de valt att differentiera mellan de tre grundläggande psykologiska behoven (autonomi, kompetens och tillhörighet) och med en artikel om volontärarbete, visar de hur turnoverintention var direkt influerat av den grad som de grundläggande behoven av autonomi och kompetens var tillfredsställda. Medan tillfredsställelse av tillhörighet som behov inte visade sig ha någon direkt effekt för volontärernas tankar om att sluta. Studien undersökte också den medlande rollen som autonom motivation hade på förhållandet mellan behovstillfredsställelse på den ena sidan, och arbetsengagemang och turnoverintentioner på den andra. Resultaten i denna del av studien var likartade som i första delen av studien, det vill säga att man hittade stöd för autonomi och kompetens som viktiga faktorer medan tillhörighet som mindre viktig i förhållande till autonom motivation. I likhet med dessa fynd visade också vidare forskning av Van Den Broeck et al. (2010) på att det bara verkade vara autonom tillfredsställelse som skulle kunna motverka turnover. I samma forskningsstudie visade också på hur tillfredsställelse av behoven stärkte den autonoma motivationen, medan det bara var autonom tillfredsställelse som förhöll sig negativt till kontrollerad motivation. Något som visar på hur viktigt det är av att skilja mellan de tre behoven (Van Den Broeck et al., 2010). Som vi kan se, påvisar olika forskningsstudier på en variation bland vad som är viktigt att tänka på för att motverka turnoverintentioner men det gemensamma är att de alla har fokus på de tre grundläggande behoven.

2.4.4 Sociala karaktäristiker på arbetsplatsen

Förutom att se på de tre grundläggande behoven och tillfredsställelsen av dessa för att motverka turnover har det också fram till idag, forskats mycket på den sociala arbetskontexten, där man speciellt sett på vilka effekter olika kontextuella faktorer har på anställdas inre motivation, en viktig del inom SDT. I likhet med CET har det genom dessa studier flera gånger om, visat sig hur faktorer som är yttre reglerade och som är riktade mot den yttre motivationen så som belöning, bevakning, deadlines och negativ feedback, underminerar den inre motivationen. Samtidigt som faktorer som beröm, valfrihet och erkännande av att det man gör är rätt, är viktiga faktorer för att stärka och bibehålla den inre motivationen (Ryan & Deci, 2017).

I likhet med subteorin CET och SDT visar också forskning av Vansteenkiste et al. (2007) hur fokus på materialistiska attityder kan ha en rad negativa konsekvenser, både för organisationen och för de enskilda individerna. Sannolika konsekvenser som presenteras är i form av negativa arbetsresultat och turnoverintentioner som har sin grund i den yttre motivationen (Vansteenkiste et al., 2007). Resultat från denna forskning visade också på hur yttre arbetsvärdeorientering hade negativt samband med livslycka och jobb- och livstillfredsställelse, samtidigt som det hade positivt samband med arbete- och familjekonflikt och turnoverintentioner (Vansteenkiste et al. 2007). Liknande forskning gjord på turnover (Kuvaas, 2006) visar på hur inre motivation och behovstillfredsställelse är starkt negativt kopplade till turnoverintentioner, då anställda bör vara mindre benägna att lämna en arbetsmiljö som bidrar till behovsuppfyllande. Där de också vidare föreslår hur individuell behovstillfredsställelse bland anställda gör dem mindre benägna att ha höga nivåer av turnoverintentioner.

När anställda känner att organisationen bryr sig om dem kan detta också resultera i många positiva utbyten, häribland minskad turnoverintention och faktisk turnover. (Dysvik & Kuvaas, 2013). Dysvik & Kuvaas (2013) skriver i sin artikel hur turnover och turnoverintention har fått en hel del uppmärksamhet inom forskningsfältet men att de menar att de sociala karaktäristikerna av arbete har fått mindre uppmärksamhet. Att studera sociala karaktäristiker ger ett nytt perspektiv på arbetsdesign utöver motivationskaraktäristiker. Dysvik och Kuvaas (2013) ger med sin forskning ett bidrag i hur förhållandet mellan uppfattad jobba autonomi och turnoverintention är beroende av den sociala kontexten i arbetet. Denna kontext definieras som mellanmänniska interaktioner och förhållanden som är influerade av de roller, jobb och

uppgifter som de anställda gör och agerar på. Också Olafsen, Halvari, Forest, and Deci (2015) skriver om hur organisationer bör sträva efter att skapa ett arbetsklimat som är behovstillfredsställande, detta för att motivera sina anställda till att prestera bättre. Genom att ge positiv feedback, erbjuda utvecklingsmöjligheter, erkänna de anställdas färdigheter, ansträngningar och perspektiv samt att erbjuda valmöjligheter inom organisationer kan ett arbetsklimat som är behovsstöttande skapas (Olafsen et al., 2015). Dysvik and Kuvaas (2013) fokuserar i sin studie mer specifikt på ”perceived supervisor support”, alltså det stöd som anställda upplever att de får från sina ledare eller handledare. Deras fynd visar närmare på att upplevd jobbautonomi bara kan ses som negativt relaterat till turnoverintention när upplevt handledarstöd är högt. Något som visar på att den direkta negativa kopplingen mellan upplevd jobbautonomi och turnoverintentioner inte är så stark som man tidigare trott. Här visar resultatet av Dysvik & Kuvaas (2013) istället på den modererande roll som upplevt handledarstöd har för upplevd jobbautonomi.

2.5 Sammanfattning av teorikapitel

I detta kapitel har de två stora områdena för denna uppsats presenterats. Definition av turnover och turnoverintention tillsammans med teori inom tillhörande forskningsfält samt en presentation av SDT tillsammans med utvalda subteorier och deras betydelse för motivation i arbetslivet. Som vi sett i detta kapitel är både turnover och turnoverintentioner samt SDT, tema som är högst aktuella och av stor betydelse inom arbetslivet idag. Efter en genomgång av teori om både turnover och SDT samt kopplingen mellan dessa kan vi se att mycket tyder på att det är en stark koppling mellan tillfredsställandet av de grundläggande psykologiska behoven inom SDT, och anställdas potentiella turnoverintentioner. Vidare i uppsatsen kommer detta att diskuteras närmare. Detta leder också vidare till min problemställning som lyder:

Hur kan Self-Determination Theory och de tre grundläggande psykologiska behoven av autonomi, kompetens och tillhörighet bidra i förståelsen till varför anställda får intentioner om att sluta?

Tillsammans med problemställningen ska också två forskningsfrågor besvaras:

- Är avsaknaden av något av de grundläggande psykologiska behoven mer framträdande när anställda får turnoverintentioner?

- Vilken roll har behovsfrustrationen av de tre grundläggande behoven när turnoverintentioner uppstår?

3 Metod

Ordet *metod* betyder ursprungligen ”vägen till målet” (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 83). I detta kapitel kommer jag beskriva den väg jag har valt för att nå målet med min uppsats, nämligen att finna svar på min problemställning. Här kommer det vidare i ljuset av metodlitteratur att presenteras det tillvägagångssätt jag använt för att belysa problemställningen och de forskningsfrågor som jag har valt att studera närmare.

Kapitlet inleds i 3.1 med en presentation av studiens vetenskapsteoretiska förankring. Sedan presenteras uppsatsens forskningsdesign: en kvalitativ studie i 3.2. I 3.3 presenteras datainsamlingsprocessen närmare där rekrytering och urval av informanter, kvalitativ intervju, intervjuguide och genomförandet av intervju, förklaras närmare. Vidare i 3.4 presenteras etiska riktlinjer som jag tagit hänsyn till. I 3.5 kommer så analysprocessen att presenteras närmare. Avslutningsvis i 3.6 kommer reflektioner kring studiens kvalitet att presenteras.

3.1 Vetenskapsteoretisk förankring

Den vetenskapliga förankringen och förståelsen som en forskare har, har stor betydelse när man söker information till den studie man ska utföra. Den förståelse som man utvecklar i analysen av sitt datamaterial måste därför ses i ett sammanhang med den förståelse som man tar med sin in i den studie man gör (Thagaard, 2018). Den vetenskapsteoretiska förståelsen som jag tar med in i min studie är konstruktivistisk. Med ett konstruktivistiskt perspektiv på kvalitativa metoder framhäver man att interaktionen mellan forskare och de personer som studeras, också präglar de resultat som forskningen kommer fram till. Forskaren och informanterna bidrar därför tillsammans till utformandet av kunskap. Vad som betraktas som giltig kunskap avgörs i ljuset av interaktionen mellan informant och forskare, där förståelsen som forskaren kommer fram till baserar sig på denna interaktion. Konstruktivismen omfattar kunskap som konstrueras av de som deltar i bestämda sociala sammanhang. Genom kvalitativa studier kan vi därför få tillgång till personers sociala värld. Vi får kunskap om vad personer har upplevt, hur de förstår sina erfarenheter och i vilka sammanhang som de utvecklar förståelsen av sina erfarenheter (Thagaard, 2018). Utgångspunkten i denna studie är så socialkonstruktivistisk, då det är kunskapen mellan mig som forskare och mina informanter i en social samhandling som skapar grunden för analysen i denna uppsats. Med tanke på min problemställning anser jag detta som en passande vetenskaplig förankring. Då det är resultat

av de personliga erfarenheter som intervjupersonerna har i förhållande till min problemställning, är de som jag önskar komma åt och som förhoppningsvis kan hjälpa mig i besvarandet av problemställningen.

3.2 Forskningsdesign: En kvalitativ studie

Som Yin (2018) beskriver det, har alla typer av empiriska studier någon form av forskningsdesign. Designen är den som knyter det empiriska datamaterialet till studiens forskningsfrågor och slutligen till konklusionen i studien. Thagaard (2018) beskriver hur man genom en forskningsdesign skapar en plan för hur studien ska gå till, en plan som grundar sig i problemställningen som man har valt. Forskningsdesignen visar på hur forskaren har tänkt genomföra projektet. Riktlinjerna här inbegriper *vad* min studie ska fokusera på, *vilka* som är aktuella intervjupersoner i detta fallet, *var* studien ska genomföras och *hur* den ska utföras. Vad detta har inneburit för mig i min studie kommer att presenteras närmare i detta metodkapitel.

När man samlar in och analyserar data kan man använda antingen ett kvalitativt eller kvantitativt tillvägagångssätt (Thagaard, 2018). I min studie av motivation och turnover(intentioner) har jag valt ett kvalitativt tillvägagångssätt för att försöka besvara min problemställning. Då turnoverintentioner på många sätt kan ses som ett socialt fenomen där det är de underliggande psykologiska och många gånger personliga processerna som jag önskar studera närmare, ansåg jag att ett kvalitativt tillvägagångssätt skulle vara ett passande val. Kvalitativ forskning är en forskningsstrategi som fokuserar på det som blir sagt (Bryman, 2016). Kvalitativa metoder handlar om att framhäva mening och processer som inte kan mätas i frekvens eller kvantitet, något som i så fall skulle hört mer till ett kvantitativt tillvägagångssätt (Thagaard, 2018). I likhet med den socialkonstruktivistiska utgångspunkten för studien kan man i kvalitativa studier därför se på forskaren som instrumentet i forskningen, där förhållandet mellan forskare och intervjuperson är det medel som gör att forskningen låter sig göras (Maxwell, 2013). När man önskar studera den sociala värld som intervjupersonerna lever i är det viktigt att försöka se världen ur deras perspektiv. Genom att se från intervjupersonernas perspektiv kan man möjligen se på saker eller fenomen på ett annorlunda sätt än vad en utomstående skulle kunna (Bryman, 2016). Med kvalitativ forskning är också kontexten essentiell, där man önskar skapa sig en förståelse av sociala fenomen som tolkas i ljuset av den kontext de ingår i, i nära relation med intervjupersonerna (Thagaard, 2018).

Kvalitativa forskningsmetoder kännetecknas av att forskningsprocessen är flexibel, något som gör att jag som forskar kan arbeta med olika delar av forskningsprocessen parallellt. Genom att göra detta skapas det ett ömsesidigt förhållande där problemställning, insamling av data och analys och tolkning påverkar varandra (Thagaard, 2018). Genom att ha en forskningsdesign som är flexibel kan man ändra på tillvägagångssättet när detta är aktuellt, utifrån den information som datamaterialet ger. Som forskare måste man fundera på om den data man har är relevant för problemställningen och om analysen av denna data kan ge intresseväckande resultat. Därför måste det finnas utrymme för att kunna förändra eller vidareutveckla problemställningen beroende på vad slags data som man hämtat in (Thagaard, 2018). Detta är något som jag tagit med i beräkningen genom att jag under hela studiens gång har arbetat aktivt med mina forskningsfrågor och min problemställning för att de i största möjliga utsträckning skulle kunna få med alla aspekter som jag önskar att uppsatsen ska behandla.

3.2.1 Kvalitativ forskningsintervju

I val av forskningsmetod är det forskningens tema som bör bestämma metoden. När man önskar undersöka olika aspekter vid mänskliga erfarenheter anses intervju vara en passande metod att använda (Kvale & Brinkmann, 2015). Något som stämmer bra överens med min studie, då det är informanternas erfarenheter i sina jobbsituationer, där situationer eller förhållanden som påverkar deras motivation är det som jag önskar undersöka. Inom kvalitativ forskning se intervju som ett av de vanligaste tillvägagångssätten. Att använda intervju som undersökningsmetod är lämpligt när man önskar få information om individers upplevelser, självförståelse och uppfattningar. Intervjupersoner kan beskriva hur de upplever sin livssituation och hur de förstår sina egna erfarenheter (Thagaard, 2018). Något som åter igen är lämpligt med tanke på det som jag önskar undersöka, då jag önskar gå mer på djupet av informanternas egna tankar om vad de tror att deras egna eventuella turnoverintentioner kan bero på. Detta hade troligtvis varit svårt med exempelvis en kvantitativ studie. Intervju som metod används för att få fram beskrivande och träffande information om hur intervjupersonerna i fråga upplever sin livssituation, intervju passar därför speciellt bra när man önskar få insikt i intervjupersonernas känslor, tankar och erfarenheter (Dalen, 2015). Att utföra studier genom intervju är en passande metod för att få information om hur intervjupersonerna upplever och förstår sig själva och sina omgivningar. Avsikten med intervjumetoden är att få en omfattande beskrivning av hur andra människor upplever sin livssituation och vilka perspektiv de kan ha

på de teman som intervjusituationen behandlar. Den data man får präglas av intervjupersonernas förståelse av olika situationer de har upplevt (Thagaard, 2018). I likhet med den konstruktivistiska synen på kunskap kan forskaren genom intervjusituationen skapa en direkt interaktion med intervjupersonen, där forskaren använder sig själv som medel för att kunna inhämta information. Relationen som utvecklas mellan forskare och informant är på detta sätt ofta den som avgör kvaliteten på det insamlade datamaterialet (Thagaard, 2018).

Inom kvalitativ forskning skiljer man ofta mellan olika typer av intervjuer, från öppna till mer strukturerade typer (Dalen, 2015). Den typ av kvalitativ intervju som är mest använd och som på bästa sätt kan få fram intervjupersonernas egna perspektiv och meningar är semi-strukturerade eller delvis-strukturerade intervjuer (Kvale & Brinkmann, 2015; Thagaard, 2018). Då det var just informanternas egna tankar, berättelser och meningar som jag önskade få fram ansåg jag detta som en passande typ av intervjuform för min studie. I en semi-strukturerad intervju är de olika temana för intervjun bestämda på förhand men ordningen på dessa kan variera. Med denna typen av intervju skapas möjligheten för intervjupersonerna att beskriva det som intervjuaren önskar få information om, detta på ett fritt sätt där intervjupersonens upplevelser styr samtalet samtidigt som ramen för intervjun är bestämd på förhand (Thagaard, 2018). För mig var det därför viktigt att låta informanterna prata fritt men där jag hade bestämt tema för samtalet, med ett antal frågor som jag önskade få svar på. För att försäkra mig om att jag skulle få svar på det jag önskade, utarbetade jag i förväg en intervjuguide som jag hade med mig vid de olika intervjutillfällena.

3.2.2 Intervjuguide

Att utarbeta en intervjuguide görs vanligen när man använder intervju som datainsamlingsmetod. Speciellt viktigt är detta när man ska göra en semi-strukturerad intervju (Dalen, 2015), i likhet med min forskningsdesignen. En intervjuguide bör innehålla teman och frågor som ska täcka de mest centrala delarna av den aktuella studien. Genom att omvandla den överordnade problemställningen till mindre teman med tillhörande frågor, försäkras man sig om att de frågor man ställer också är relevanta för den frågeställningen man önskar belysa (Dalen, 2015). Som Maxwell (2013) beskriver det, är forskningsfrågorna och problemställningen till för att belysa det vi önskar att förstå med den forskning vi gör. Intervjufrågorna i intervjuguiden blir så i sin tur det man frågar intervjupersonerna för att kunna tillägna sig denna förståelse. Att utveckla bra intervjufrågor och en god intervjuguide kräver

därför kreativitet och insikt i större grad än att bara konvertera problemställningen till enkla frågor (Maxwell, 2013).

Eftersom jag hade valt en specifik teori som jag skulle använda mig av i uppsatsen var det också denna jag utgick ifrån när jag skulle utforma intervjuguiden. Genom att fokusera på centrala delar av SDT och teori om turnover valde jag att utforma en intervjuguide som la vikt vid de olika grundläggande psykologiska behov som individer enligt denna teori, har. Det jag försökte göra var alltså att systematiskt skapa en intervjuguide som belyser olika delar av min problemställning. Där olika tema var förutbestämt men där det fanns rum för att intervjupersonerna kunde svara fritt, samt att ordningen mellan olika temana bestämdes utifrån vad och hur intervjupersonen svarade.

För att testa intervjuguiden innan man börjar samla in data kan man med fördel göra en provintervju (Dalen, 2015), detta gjorde jag med hjälp av en medstudent. Med en provintervju fick jag möjligheten att kontrollera att frågorna fungerade och gav mening, något som Maxwell (2013) menar är viktigt då man får en chans att revidera frågorna om de skulle visa sig vara svåra att besvara. Provintervjun gav mig även en möjlighet till att bli mer bekant med min intervjuguide, intervjusituationen i sin helhet samt mig själv som intervjuare (Dalen, 2015). Efter provintervjun gjorde jag några småjusteringar i intervjuguiden och hade därefter en likadan intervjuguide genom alla intervjuerna.

3.3 Datainsamling

Enligt vad som beskrivits ovan var intervju den huvudsakliga metoden jag använde för min datainsamling. Hur processen såg ut, från rekrytering av informanter och vidare till hur intervjuerna genomfördes ska presenteras närmare här nedan.

3.3.1 Urval och rekrytering av intervjupersoner

Var man ska utföra sin studie och vem man ska inkludera i denna studie är viktiga delar av forskningsmetoden. När man ska göra sitt urval är det viktigt att tänka på varför denna ”typ av” intervjuperson är viktig, varifrån hen kommer och vilka andra som borde bli intervjuade (Maxwell, 2013). Efter en utdragen process efter en organisation där jag kunde genomföra intervjuer, där jag fick ett antal nej på vägen, valde jag till slut att ta kontakt med HR-avdelningen i den organisation där jag själv arbetar vid sidan av mina studier. Denna

organisation sa ja till att låta mig intervjua anställda där och anställda som skulle kunna ställa upp på intervju, förmedlades till mig. Personerna som jag har intervjuat arbetar i olika delar av en internationell organisation med över 3000 medarbetare i Norge.

Mitt urval av informanter var alltså de personer som hade tackat ja till att ställa upp på intervju. När man ska göra kvalitativa studier baseras dessa ofta på så kallade strategiska urval. Det vill säga att man väljer ut de intervjupersoner som har kvalifikationer eller egenskaper som är strategiska i förhållande till de teoretiska perspektiv man bygger studien på och på problemställningen man önskar svar på (Thagaard, 2018). Maxwell (2013) har en liknande definition, "purposeful selection" (s. 99) som han förklarar med att när man gör sitt urval, tar man här hänsyn till specifika miljöer, personer och aktiviteter för att på bästa möjliga sätt kunna inhämta den information som anses relevant för besvarandet av problemställningen. Att få tag i intervjupersoner kan dock många gånger vara något av en utmaning då kvalitativa studier många gånger handlar om teman som kan upplevas som personliga. Därför kan man använda sig av en strategi som baserar sig på intervjupersonernas tillgänglighet. När urvalet baserar sig på de individer som sagt sig villiga till att delta, är detta ett så kallat tillgänglighetsurval. Denna strategi kan användas för att försäkra sig om att man faktiskt får intervjupersoner till att ställa upp (Thagaard, 2018). Något som kan anses som problematiskt med ett tillgänglighetsurval är som Thagaard (2018) beskriver det, att det ofta är en tendens till att denna typ av urval representeras av personer som är förtroliga med forskning, eller som i alla fall inte har något problem med att deras livssituation studeras. Vanligtvis är detta personer med högre utbildningsgrad. I mitt fall blev det något av en kombination av ett strategiskt- och ett tillgänglighetsurval. Det blev därför viktigt för mig att ägna en del tid i intervjusituationen på informanternas bakgrund där olikheter kunde komma fram, här i form av eventuell utbildning och anställningstid. Då detta kan ha påverkan på resultatet man får fram är detta också något som jag tog med mig vidare när jag sedan skulle analysera mitt datamaterial.

När jag efterlyste intervjupersoner hade jag några kriterier, detta i förhållande till det strategiska urvalet. Jag önskade att de skulle jobba hundra procent samt att de hade jobbat i organisationen "en längre tid". Detta gjorde jag med bakgrund av att jag vet att många som arbetar i organisationen, i likhet med mig själv, bara jobbar deltid vid sidan av studier eller liknande. För att få en bättre förståelse för hur de anställda upplever sin tid på arbetet, ansåg jag denna aspekt som ett viktigt kriterium. Samtidigt ville jag inte sätta för många kriterier för vem som skulle kunna tas med i studien, detta med tillgänglighetsurval i åtanke och den

rådande situation som varit denna våren med Covid-19 och konsekvenser av det. Jag hade heller inte specifikt efterlyst intervjupersoner som hade turnoverintentioner, detta också med tillgänglighetsurval i åtanke.

Då organisationen som intervjupersonerna arbetar i, är en organisation präglad av hög aktivitet där arbetsdagarna är intensiva och föregår i högt tempo var det svårt att få tag i informanter som faktiskt hade tid till att möta mig. Samtidigt försökte jag försäkra mig om att de intervjupersoner som faktiskt ställde upp, kunde på så bra sätt som möjligt, hjälpa mig i besvarandet av min problemställning. Här försökte jag därför rekrytera anställda från olika delar och i olika positioner inom organisationen, detta med bakgrund i att jag önskade få fram en bred förståelse av det jag studerade, där olika arbetskontexter kunde komma fram. I och med den rådande situationen med Covid-19 fick dock organisationen extra mycket att göra. Detta innebar för mig att jag fick ganska lite respons av de personer som skulle hjälpa mig att få tag i personer att intervjua. Detta bland annat på grund av tidsbrist och anställda i karantän. Jag la därför ut ett meddelande på kommunikationsplattformen Yammer där jag sökte efter intervjupersoner, men även där fick jag liten respons. Jag la därför ut samma meddelande i en stängd Facebook-grupp. Där fick jag flera svar och fick till slut ihop fem personer till intervju. Med detta i åtanke baserar sig mitt urval också på tillgänglighet i stor grad, något som jag dock inte tror har haft en större påverkan på de fynd jag gjorde, då jag samtidigt fick mina krav i förhållande till det strategiska urvalet uppfylla.

I förhållande till hur många intervjupersoner man bör ha, beskriver Kvale & Brinkmann (2015) att man ska intervjua så många som det behövs för att få reda på det man önskar få reda på. Detta omtalar Thagaard (2018) som mättningspunkt, alltså att urvalet man har är tillräckligt stort för att man ska kunna genomföra omfattande analys av materialet samtidigt som fler antal intervjupersoner inte verkar bidra mer i förståelsen av det fenomen som man önskar studera. Thagaard (2018) beskriver vidare att storleken på urvalet heller inte bör vara större än att det fortfarande upplevs som möjligt att genomföra en omfattande analys av det inhämtade datamaterialet. Efter fem intervjuer upplevde jag att jag nådde en slags mättningspunkt då det var liten mängd nytt som kom fram som inte hade nämnts av någon annan informant tidigare. Samtidigt som jag upplevde det som att jag hade fått in tillräckligt med data för att kunna genomföra analysen. Samtidigt har jag i åtanke att andra informanter hade kunnat svara annorlunda då tema för uppsatsen handlar om individuella upplevelser och att jag därför skulle kunna behövt ett större urval. Hade situationen varit annorlunda (ref. Covid-19) hade kanske

informanterna svarat med större variation, detta är också något som jag haft i åtanke under analysprocessen.

3.3.2 Genomförande av intervjuer

I detta projektet samlades data in genom fem intervjuer. Detta skedde under tidsperioden mars - maj. Intervjuerna utfördes i huvudsak genom Teams med video. En intervju genomfördes ansikte till ansikte i organisationens lokaler, men på grund av situationen med Covid-19 och mötesrestriktioner var videmöte över Teams ett bra alternativ för de resterande intervjuerna. Som sagt genomfördes dessa med video, dock var det en intervjuperson som inte önskade vara synlig på bild. Detta är något man bör ha i åtanke i analys av datamaterialet då den icke-verbala kommunikationen kan ha försvunnit i stor grad (Kvale & Brinkmann, 2015). Detta var dock inte något som jag upplevde som en begränsning vid intervjutillfället.

Som Thagaard (2018) beskriver är det viktigt att skapa tillit mellan intervjuare och intervjuperson, detta bland annat för att få intervjupersonen att våga svara ärligt. Samtidigt var det också viktigt för mig då jag visste att samtalet skulle kunna beröra sådant som intervjupersonen kunde tycka vara svårt att prata om. Intervjun började genom att jag informerade lite om vad min studie handlade om, sedan bad jag intervjupersonen att berätta lite om sig själv. Här ville jag gärna höra lite om bakgrund, utbildning, år i organisationen, detta dels för att få igång samtalet men också som möjligt datamaterial till senare analys. Sedan gick intervjun vidare in på de teman som jag bestämt med min intervjuguide. I de olika intervjuerna togs alla teman upp men följden dem sinsemellan skiljde sig åt beroende på hur intervjupersonerna svarade, detta för att skapa en naturlig följd i samtalet, i linje med hur en semi-strukturerad intervju kan se ut.

Maxwell (2013) beskriver hur viktigt det är att forskare och intervjuperson faktiskt arbetar tillsammans i intervjusituationen och utarbetar ett slags partnerskap. Detta för att säkerställa att den data som produceras i intervjun, senare faktisk är brukbar. Ett sätt att göra detta på är genom att använda *prober*. Thagaard (2018) beskriver prober som ett verktyg för att få flyt i samtalet samtidigt som man ger intervjupersonen respons på det hen säger, detta genom att nicka på huvudet eller komma med små kommentarer som ”ja..” eller ”mhm..”. I mina intervjusituationer kändes detta viktigt då jag ville att intervjupersonerna i mesta möjliga mån skulle kunna uttrycka sin fritt samt att jag ville att den jag intervjuade skulle känna sig bekväm

i det hen pratade om. För att en intervjuperson ska vilja berätta om saker som kan vara känsliga måste också intervjupersonen känna att det hen berättar upplevs som intressant för den som intervjuar (Thagaard, 2018). Därför kändes det också viktigt för mig att uppmuntra och konkret visa intresse för det som intervjupersonen sa, genom användning av prober.

De fem intervjuerna varade mellan 45–70 minuter. Detta gav mig god tid att gå igenom intervjuguiden och de samtalstema som jag önskade gå igenom. Intervjupersonerna fick också god tid att svara och tid till att fundera om de upplevde att någon av frågorna var svåra att besvara. För att kunna återge på bästa möjliga sätt det som intervjupersonerna sagt, spelades intervjuerna in med en diktafon-app framställd av UiO, för att sedan transkriberas av mig efteråt. Data från dessa transkriptioner är den som används i besvarandet av uppsatsens problemställning.

3.4 Etiska överväganden

När man genomför intervjuer i forskning uppstår det, som tidigare nämnts, en nära kontakt mellan forskare och intervjuperson (Thagaard, 2018). Med detta är det en del etiska frågor som man måste ta hänsyn till. Eftersom mitt projekt innehåller personuppgifter till en viss grad, har jag varit tvungen att söka tillstånd hos NSD (Norsk senter for forskningsdata, projektnummer 952540) för att få lov att intervju informanterna. Detta är också något som måste godkännas innan man kan börja samla in data. Med ett sådant tillstånd försäkrar man informanternas integritet (Thagaard, 2018). Vidare har intervjupersonerna fått sig tillsänt ett informationsbrev där de har blivit informerade om vad som är uppsatsens mål och huvuddragen i hur forskningsdesignen ser ut. I samband med att informanterna fick informationsbrevet, fick de också signera ett dokument om informerat samtycke, något de gjorde via en tillsänd länk. Detta samtycke handlar om att säkerställa att intervjupersonerna vet att de deltar frivilligt och kan därmed dra sig ur projektet om eller när helst de skulle önska det (Kvale & Brinkmann, 2015). Också i intervjusituationerna har jag påmint intervjupersonerna om deras rättigheter till detta.

Forskning genom intervju medför en stor del moraliska och etiska frågor. Dels handlar det om själva intervjusituationen men också om forskningens mål. I en forskningsprocess ifrågasätts värdet av kunskapen som produceras med ett samhällsmässigt ändamål. Forskning så som denna bör tjäna samhället såväl som den enskilda individens intressen. I kvalitativ forskning

kan det därför uppstå en spänning mellan önskan att uppnå kunskap och den etiska hänsyn som man måste ta. Som forskare önskar man att en intervju ska vara så djup och grundlig som möjligt, något som för intervjuobjektet kan upplevas som påträngande. Samtidigt som man som forskare vill visa respekt för intervjuobjektet, riskerar man då att den data man får bara skrapar på ytan av det man önskar undersöka. Detta skapar ofta ett stort dilemma (Kvale & Brinkmann, 2015). I mitt fall är detta något som jag har försökt att ta hänsyn till i stor utsträckning. Att prata om arbetssituationer där man upplever dålig motivation och faktorer som påverkar detta kan vara känsligt. För mig har det därför varit viktigt att hitta en balans för hur ”djupt” jag kunde gå i intervjusituationerna. Här försökte jag därför genom intervjuernas gång att uppmärksamma intervjupersonerna på att de bara skulle svara om de kände sig komfortabla med det och att de kunde välja att inte svara om de önskade det. Vidare har min roll som anställd i samma organisation som informanterna varit något som jag har behövt ha i åtanke. I intervjusituationerna har jag valt att vara öppen för informanterna om att jag själv arbetar i samma organisation som dem samtidigt som jag försökt att i största möjliga grad inte påverka eller ha förutfattade meningar om det vi pratat om. Detta gjorde jag bland annat genom att låta dem leda sina resonemang i största möjliga mån utan att jag själv sagt vad jag har tänkt eller tyckt. Samtidigt upplever jag det också som en fördel att jag har haft en del förkunskap om organisationen som också tillåtit en djupare förståelse för de teman vi pratat om än vad som eventuellt annars hade varit fallet.

Vidare i analys av datamaterialet har jag medvetet valt att inte inkludera informantens kön, alltså han eller hon i texten, istället används *hen*. Detta för att bevara anonymiteten i största möjliga mån. Alltså att data som redovisas inte kan identifiera någon av intervjupersonerna (Kvale & Brinkmann, 2015). Detta är också något som intervjupersonerna blev informerade om. Efter genomförda intervjuer fick alla intervjuer ett tal (1–5), som sedan användes i namn på dokument och i analysen för att referera till de olika intervjuerna. Också andra personer som det refererats till i intervjuerna har blivit anonymiserade, detta med ”X”. Då organisationen som informanterna arbetar i också har önskat att vara anonym har jag behövt ta en del val angående vad slags citat jag har kunnat inkludera i analysen samt gjort en del småändringar för att anonymisera organisationen, exempelvis genom att skriva ”i organisationen” eller ”på arbetsplatsen” istället för organisationens namn där denna nämns. I linje med riktlinjer från NSD så är ljudinspelningarna från de olika intervjuerna bevarade i ett säkert lösenordskyddat nätverk, och laddades aldrig ner på egen dator. Transkriptionerna av intervjuerna förvarades på en lösenordskyddad dator och kommer att raderas så snart detta forskningsprojekt är

avslutat. Vidare har jag tagit eventuella konsekvenser i betraktande när jag har analyserat datamaterialet. Dessa konsekvenser handlar om vad det kan innebära för intervjupersonerna att delta i studien. Jag som forskare har ett etiskt ansvar för att det jag skriver inte ska skada intervjupersonerna på något sätt (Kvale & Brinkmann, 2015). Jag har därför så gott jag har kunnat, försökt att analysera datamaterialet med detta i åtanke där jag valt att exkludera saker som kan verka sårbara för informanten eller identifierande på något sätt. Detta i förhållande till citat som jag valt ut och beskrivningar som informanterna har gett om situationer de varit i.

3.5 Analys av data

Gemensamt för alla kvalitativa analyssätt är att de har ett tolkande tillvägagångssätt till datamaterialet. I huvudsak beror detta på att alla människor konstruerar sina egna sociala verkligheter och därför kan verkligheten uppfattas olikt från person till person (Dalen, 2015).

Befring (2015) beskriver analysen av data genom tre steg; transkribering, tematisk analys och strukturerad dataanalys. Genom transkribering överförs all "rådata" till text. Genom en tematisk analys kan man sedan sammanställa och förenkla det transkriberade materialet för att få fram det tematiska innehållet. Tematisk analys kan göras på flera olika sätt, hur jag har valt att göra förklaras närmare i 3.5.3. Det tredje steget i analysen enligt Befring (2015) görs genom en strukturerad dataanalys. Detta för att strukturera och organisera det material man har fått fram för att så kunna presentera det på ett överskådligt sätt. Dessa olika steg kommer att presenteras närmare här nedanför.

3.5.1 Transkribering

Att transkribera handlar om att transformera från en form till en annan (Kvale & Brinkmann, 2015), i detta fall från talspråk till textspråk. Genom att intervjuer transkriberats blir de också bättre lämpade för analys. Det blir då också lättare att få översikt över inhämtade data och analysen av datamaterialet kan starta (Kvale & Brinkmann, 2015).

Transkriberingen av mitt datamaterial gjordes genom att jag spelade in intervjuerna med en app som Universitet i Oslo har utvecklat som heter Nettskjema-Diktafon. Ljudfilerna laddades ner på en UiO-server som jag hade laddat ner till min dator där jag sedan använde ett program som heter F4transcript för att transkribera intervjuerna.

Jag valde att transkribera mina intervjuer kort tid efter att de genomförts, detta för att ha ett så klart minne av dem som möjligt samt att jag inte ville riskera att blanda ihop tankar jag hade om flera intervjuer. Jag valde att transkribera så exakt jag kunde, där jag valde att inkludera ”tankepauser”, skratt, funderingar och *prober* (Thagaard, 2018) i form av ”hmm...”, ”jaa...” och liknande. Detta gjorde jag för att kunna minnas situationerna bättre i efterhand. Jag valde att transkribera alla intervjuerna själv, något som var tidskrävande men lärorikt, och där jag också fick möjlighet att lära känna min egen intervjuteknik bättre, samt fick chansen att påbörja analysen samtidigt som jag samlade in data, något som Kvale & Brinkmann (2015) poängterar som viktigt. Dalen (2015) beskriver också hur viktigt det är att man själv som intervjuare också är den som transkriberar då detta ger ett gyllene tillfälle att lära känna sitt datamaterial. Samtidigt som man på bästa sätt kan försäkra sig om att återgivningen av det intervjupersonen faktiskt har uttalat, stämmer överens med transkriptionen. För att försäkra mig om att återgivningen blev så korrekt som möjligt valde jag att transkribera på det språk som talades under intervjuerna, i detta fall blev det på norska och svenska. Citat som används senare i analysen har jag också valt att behålla på originalspråk. Detta för att inte riskera att jag översatt någonting fel och då potentiellt förlorat den rätta betydelsen av informantens uttalande.

3.5.2 Tillvägagångssätt för analys av datamaterialet

Centralt inom forskningsarbetet är sätten man förhåller sig till det insamlade datamaterialet. Efter att alla intervjuer var transkriberade påbörjades det större arbetet med analysen av datamaterialet. Att analysera handlar om att dela upp materialet i mindre delar (Kvale & Brinkmann, 2015). För att skapa sig en bättre förståelse för den data man har samlat in och för att fördjupa meningsinnehållet i de fenomen man studerar, kan man inom kvalitativ forskning använda sig av både induktiva och deduktiva tillvägagångssätt för datamaterialet. Med ett induktivt tillvägagångssätt har man som avsikt att utveckla teoretiska perspektiv genom den analys man genomför av datamaterialet i de enskilda projekten. Här kan ett nytt datamaterial komplettera ett redan existerande för att utveckla mönster eller sammanhang. Med ett deduktivt tillvägagångssätt däremot, präglas analysen av att datamaterialet tar utgångspunkt i redan existerande teoretiska perspektiv där de begrepp man använder härstammar från denna specifika teori man valt. Hit hör teoretiska perspektiv som lägger grund för projektet och som så innehåller begrepp som är relevanta för senare analys av datamaterialet (Thagaard, 2018).

Mitt tillvägagångssätt för analysen av datamaterialet var abduktiv, en kombination av induktivt och deduktivt tillvägagångssätt där redan etablerad teori, i mitt fall SDT och mina tolkningar baserade på empiri kombinerades (Thagaard, 2018). Med abduktion visar man på det dialektiska förhållande mellan teori och empiri. I min studie har en etablerad teori varit utgångspunkten för studien och även varit med att forma grunden för insamlingen av mitt datamaterial. Samtidigt som empirin har bidragit till en del nya fynd som jag inte väntade att jag skulle finna. I min studie har jag valt att göra en tolkning av datamaterialet som först och främst bygger på de uttalanden som informanterna har gjort, detta i linje med ett socialkonstruktivistiskt tillvägagångssätt. De uttalanden som informanterna gjort utvecklas så vidare i dialog med mig som forskare och det empiriska materialet. Genom denna process har min förståelse förenats med aktuell teori och så påverka tolkningen av datamaterialet (Dalen, 2015). Jag har alltså tagit utgångspunkt i SDT, detta kan man bland annat se i min intervjuguide. Samtidigt som empirin från intervjuerna har påverkat hur jag har analyserat och diskuterat de fynd jag gjort. På så sätt startade analysarbetet redan i utformandet av intervjuguiden.

3.5.3 Tematisk analys

När jag skulle analysera mitt datamaterial valde jag ett tematiskt tillvägagångssätt. Jag valde det tillvägagångssättet för att det just är de olika teman som diskuteras i intervjuerna som jag önskar undersöka närmare. Här önskade jag vidare analysera de olika informanternas uppfattningar inom dessa olika teman och informanternas uppfattning om vad dessa olika teman bör innehålla. Informanternas olika uppfattningar blir så grunden för att besvara min problemställning. En tematisk analys, eller temaanalys som Thagaard (2018) benämner det, handlar om att rikta uppmärksamhet mot olika teman som uppstått i datamaterialet. Meningen med en tematisk analys är att gå på djupet med enskilda teman. Genom att analysera och jämföra teman från de olika intervjupersonerna kan man utveckla en djupare förståelse för varje tema. För att kunna skapa sig en förståelse och kunna jämföra temana i datamaterialet måste detta kodifieras och klassificeras på ett enhetligt sätt (Thagaard, 2018). Att kodifiera datamaterialet och dela in i kategorier kan med fördel göras när man önskar förstå olika fenomen i en större kontext (Thagaard, 2018). I min studie passade detta tillvägagångssätt därför bra då det just är fenomenet turnoverintention och orsaker till det som jag önskar studera i en arbetslivskontext, i ljuset av vad informanterna menar påverkar deras motivation.

Som Braun and Clarke (2006) definierar det, är tematisk analys är en metod man använder för att identifiera, analysera och rapportera mönster och teman som man finner i sitt datamaterial. Tematisk analys är inte knutet till ett specifikt teoretiskt ramverk och kan därför användas på oavsett teori och ramverk. Då en tematisk analys är ett flexibelt tillvägagångssätt kan det innebära en krävande process och av den anledningen kan det vara gynnsamt att göra analysen inom ett redan existerande teoretiskt ramverk med tillhörande riktlinjer (Braun & Clarke, 2006), som i denna uppsats är SDT. Med utgångspunkt i intervjuguiden, med redan etablerade teman i ljuset av SDT hade jag en bra start för den tematiska analysen. Min tematiska analys har inspirerats av Braun & Clarkes (2006) framgångssätt. Jag har valt att presentera och analysera fynden jag gjort parallellt, något som är i linje med Thagaard (2018), som beskriver att ett händelseförlopp inte kan beskrivas och kategoriseras utan att man visar på meningen som man anser ligger bakom.

Struktureringen av materialet har utgått från intervjuguidens teman som jag tidigare har beskrivit, är baserade på SDT. Här har jag försökt att jämföra vad informanternas uttryckt och studerat likheter och olikheter i deras uttalanden. På så sätt har jag kunnat se på olika mindre delar för att skapa en större helhet. De tema som jag valt är *behovet av autonomi*, *behovet av kompetens*, och *behovet av tillhörighet*, också dessa med vald teori som grund, där underteman jag funnit, presenteras innanför varje tema. Jag har valt att organisera fynden på sådant sätt att jag ska kunna besvara mina forskningsfrågor och i slutändan också problemställningen. Fynden kommer att presenteras genom en teoretisk indelning där jag enligt uppsatsens mål, i diskussionsdelen kommer att knyta fynden till de grundläggande psykologiska behoven som presenteras inom SDT. Hur dessa knyts till teori kommer att presenteras först i diskussionsdelen, då jag önskar att presentationen av mina fynd ska vara empirinära i största möjliga grad, där informanternas uttalanden och meningar ska vara i centrum.

3.6 Studiens kvalitet

I detta kapitels sista del önskar jag att reflektera över min studies kvalitet. När man genomför forskningsstudier är det viktigt att man gör detta med en kritisk blick. En studies kvalitet innefattar begreppen reliabilitet och validitet, där reliabilitet hänvisar till studiens pålitlighet medan validitet hänvisar till forskningens giltighet (Thagaard, 2018). Vidare kommer jag också att diskutera kort i vilken grad studien kan generaliseras till andra sammanhang.

3.6.1 Reliabilitet

Begreppet reliabilitet handlar om forskningsresultatets konsistens och trovärdighet. Det handlar om resultatets pålitlighet (Kvale & Brinkmann, 2015). Begreppet hänvisar vidare till forskningens reproducerbarhet, alltså om en annan forskare som genomförde samma studie med samma metod, också skulle komma fram till samma resultat (Thagaard, 2018). När man ska argumentera för en studies reliabilitet innebär det att man ser på kontexten där datamaterialet utvecklats och hur relationer mellan deltagare och forskare har betydelse för utvecklingen av datamaterialet (Thagaard, 2018).

Inom kvalitativa studier kan det dock vara svårt att uppnå hög grad av reliabilitet då resultaten i forskningen vanligtvis är beroende av situationen där forskningen föregår samt relationen som uppstår mellan intervjuare och intervjuperson (Thagaard, 2018). Att ställa krav om hög reliabilitet blir därför också svårt. Dalen (2015) beskriver hur situationer förändras, något som gör att det blir svårt att eftergranska resultaten. Hon beskriver vidare att reliabilitet därför bör behandlas annorlunda i kvalitativa studier. Ett sätt att göra det är genom att beskriva detaljrikt de val man gjort i de olika delarna av forskningsprocessen (Dalen, 2015). För att styrka reliabiliteten i min forskning har jag därför försökt redogöra här i metodkapitlet, de val jag har tagit när jag har utvecklat min data. Genom att vara transparent, något som Thagaard (2018) menar är viktigt, och redogöra för processen steg för steg hoppas jag kunna argumentera för reliabiliteten i min uppsats. Att spela in intervjuerna för att sedan transkribera dessa så exakt som möjligt är ett sätt att se till att man bevarar reliabiliteten (Thagaard, 2018), något som också jag har gjort i min studie. Detta i sin tur gör att datamaterialet är mindre påverkat av min uppfattning och efterkonstruktion än om jag exempelvis bara skulle gjort anteckningar under intervjuerna. Att jag har varit medveten om den speciella situationen som organisationen jag genomfört mina intervjuer i, har varit i denna vår med Covid-19 och vad det har inneburit för informanterna är också något som jag hoppas kan styrka reliabiliteten för denna studien.

3.6.2 Validitet

Validitet refererar till i vilken grad slutsatsen man drar eller den tolkningen, kan sägas vara trovärdig. Hot mot validiteten handlar om att slutsatserna man drar kan vara fel (Maxwell, 2013). Att argumentera för validiteten kan man göra genom att ifrågasätta om de tolkningar som man kommer fram till kan ses som giltiga i förhållande till den verklighet som har studerats (Thagaard, 2018). Hot mot validiteten uttrycks vanligen genom alternativa förklaringar eller

tolkningar, alltså andra sätt att tolka datamaterialet på. Hot mot validiteten kan handla om att de du har intervjuat inte har presenterat det de egentligen menar, eller att man som forskare har ignorerat data som inte stämmer överens med den tolkning man har gjort. Detta är alltså något man måste ha i åtanke när man analyserar sitt datamaterial. Alternativt att det finns ett annat teoretiskt sätt att tolka datamaterialet på (Maxwell, 2013).

Inom kvalitativ forskning är man speciellt upptagen av att förstå hur en specifik forskares värderingar och förväntningar kan ha influerat tillvägagångssättet och konklusionen av studien och där man försöker undvika de negativa konsekvenser som dessa kan medföra. Att förklara olika möjliga *bias* och hur man tänker hantera dessa är en viktig uppgift för forskaren i fråga (Maxwell, 2013). *Reaktivitet* handlar om den influens som forskaren kan ha på kontexten eller individerna som studeras. Inom kvalitativa studier är inte målet att eliminera denna influens, men hellre att försöka förstå den och använda den på ett produktivt sätt. I en intervjusituation kan denna typ av influens ses som kraftfull och ofrånkomlig då intervjuaren är en del av den värld som hen studerar där det intervjupersonen säger, alltid, i större eller mindre grad är influerat av intervjuaren eller intervjusituationen. Det som är viktigt att förstå här är på vilket sätt man influerar det intervjupersonen säger och hur detta påverkar validitet på de slutsatser man drar från intervjun (Maxwell, 2013). I och med min egen roll i organisationen visste jag att jag skulle gå in i intervjusituationen med en del förväntningar om vad jag skulle finna. För att påverka informanterna i minsta möjliga grad valde jag därför att säga så lite som möjligt om min roll i organisationen eller mina tankar om det som diskuterades i intervjusituationerna. Här önskade jag alltså att informanterna skulle få prata så fritt som möjligt utan att jag blandade mig i, eller ledde deras svar på något vis. Detta för att motverka eventuell bias och reaktivitet i datamaterialet. Något som jag hoppas jag uppnått i största möjliga mån.

Valideringen kan på så sätt sägas genomsyra hela forskningsprocessen, från tematisering av själva forskningen, till planläggning, intervju, transkribering, analysering och slutligen till rapportering. Det ska då fungera som en slags kvalitetskontroll genom alla stadier av processen där man hela tiden bör vara observant på om de olika delarna i processen är förnuftiga och försvarliga, samt om de stödjer forskarens konklusioner (Kvale & Brinkmann, 2015).

3.6.3 Generalisering

När man diskuterar en studies kvalitet kan man med fördel också nämna i vilken grad man menar att studien är generaliserbar. Att en studie är generaliserbar kan ha flera olika betydelser. (Kvale & Brinkmann, 2015). Då kvalitativ forskning vanligen avser att få en djupare förståelse för ett fenomen är inte en ”objektiv sanning” något man är ute efter. Det viktiga här är istället att man kan visa på studiens användbarhet och trovärdighet (Maxwell, 2013). I denna studie kan man diskutera huruvida det kan argumenteras för en analytisk generalisering (Kvale & Brinkmann, 2015). Är en studie analytiskt generaliserbar innebär det att man har gjort en välgrundad bedömning av i vilken grad man menar att fynden kan användas som vägvisare för vad som kan hända i andra liknande situationer. I likhet med det Maxwell (2013) beskriver har det inte varit ett mål för mig att finna denna typ av objektiva sanningar men snarare att överväga huruvida de fynd jag gjort kan appliceras på andra arbetssituationer och anställda än de som jag har intervjuat. Detta är något som kommer att tas upp närmare i uppsatsens diskussionsdel där jag jämför mina fynd med till tidigare forskning som har haft samma inriktning, det vill säga SDT och turnoverintentioner.

Jag har i detta kapitel redogjort för metoden jag har valt för min masteruppsats. Från vetenskaplig förankring och studiens design, till urval av mina informanter och hur jag ska analysera datamaterialet som framställts i interaktion med informanterna. Genom hela processen har jag försökt att vara öppen och redogjort för de val jag tagit. De val jag tagit har med stor sannolikhet påverkat uppsatsen utformning och resultat på olika sätt men genom att ha redogjort för tillvägagångssättet i min uppsats hoppas jag att jag har kunnat visa på kvaliteten för uppsatsen samt på vilket sätt som jag kommit fram till de fynd som vidare ska presenteras i nästa kapitel.

4 Presentation av fynd

Avsikten med denna uppsats är att undersöka i vilken grad, bristen på tillfredsställelse av de tre grundläggande psykologiska behoven av autonomi, kompetens och tillhörighet kan förklara varför informanterna har haft eller i situationer kan få turnoverintentioner. I detta kapitel kommer jag att presentera de empiriska fynd jag har gjort i mitt datamaterial. Jag har valt att förutom, att dela upp fynden efter vilka behov inom SDT som jag anser att de tillhör, att hålla denna del av uppsatsen empiriska. I kapitlet kommer det att presenteras fynd som visar i vilken grad de anställda upplever de tre grundläggande psykologiska behoven som tillfredsställda och vilka faktorer som leder till denna behovstillfredsställelse. Samt de tillfällen som leder till behovsfrustration och i vissa tillfällen vidare till turnoverintentioner. Flera av fynden som gjorts kan knytas till flera av behoven men här har jag valt att placera dem inom det tema som jag menar de hör mest hemma under. En vidare diskussion av dessa fynd blir behandlade senare i diskussionskapitlet.

Kapitlet är strukturerat genom att 4.1 beskriver hur behovet av autonomi manifesterar sig, 4.2 beskriver vidare hur behovet av kompetens blir uttryckt hos informanterna och i 4.3 redogörs det för de fynd som kan beskriva behovet av tillhörighet. Avslutningsvis i 4.5 sammanfattas de centrala fynd som gjorts i datamaterialet.

4.1 Behovet av autonomi

Inom behovet av autonomi har jag identifierat fyra underteman som nu ska presenteras närmare. Detta är teman som både styrker och hämmar behovet av autonomi. Dessa underteman är: Att få känna ansvar, upplevelse av yttre kontroll och frustration, flexibilitet i arbetsdagen samt när uppgifter blir präglade av rutin.

4.1.1 Att få känna ansvar

I datamaterialet framkommer det som ett stort behov för informanterna att känna ansvar under arbetsdagen och för de arbetsuppgifter som de har. Detta uttrycker sig på en rad olika sätt för informanterna. Flera av informanterna har personalansvar, något som de menar utgör en motiverande faktor under jobbdagen där de får lov att se hur deras anställda utvecklas, där de har ett ansvar för detta och i vilken grad de anställda tillåts utveckla sig. Exempelvis för informant 3 handlar detta om att lära de unga anställda om hur arbetslivet fungerar och hur man

utvecklas på arbetet, samtidigt som hen själv får utvecklas. För hen handlar det om ”... å gi dem samtidig som de gir meg noe...”. Att känna ansvar för sina medarbetare och de arbetsuppgifter man har menar hen ger så mycket tillbaka i form av god arbetsmotivation. Att ha arbetsuppgifter som man känner ansvar för, upplevs också inverka positivt på hur man upplever att man har det på jobbet. Informant 2 beskriver: ”De oppgavene de må man også ha til dels ansvar for og føle eierskap til og da tenker jeg at det er ganske viktig at man både har muligheten til å ta egne valg og få dem utført. Og også til å eie det, presentere det, kunne forklare, jobbe videre med det da”.

I flera av intervjusituationerna märktes det att den rådande samhällsliga situationen med Covid-19 hade en del inverkan på hur de anställda har det på arbetet. Informant 5 beskriver bland annat hur situationen med Covid-19 har gjort att hen har fått större ansvar under arbetsdagen, där ledare låter hen ta egna beslut i större grad än tidigare. För denna informant har detta upplevts som motiverande och gjort att hen orkat med den slitsamma tid som varit och där hen har upplevt att hen har mer att säga till om, något som visat sig positivt för motivationen i en annars slitsam vardag. Hen beskriver det ”Nu under korona-situationen känner jeg at jeg utveckles som menneske for at nu har man fått gjøre så mye som er liksom ”outside the box”, om man tenker så som jeg aldri hadde fått gjøre annars, jeg hadde aldri kunnet få ta så store beslut annars”. Informant 4 beskriver också hur det att ha ansvar är en bidragande faktor till att hen trivs så gott som hen gör på jobbet.

4.1.2 Upplevelsen av yttre kontroll och frustration

Informanterna beskriver vidare situationer där de inte fått möjlighet att känna ansvar för de uppgifter de haft men snarare att de har blivit kontrollerade och där ledare eller andra tagit över ansvaret för att kunna kontrollera närmare vad informanterna gör. Informant 4 beskrev hur tidigare arbetsförhållanden som hen varit i blivit kortvariga just på grund av att hen inte fick känna på att ha ansvar. Hen säger:

Så jeg har vært igjennom et par arbeidsforhold som varte kun prøvetiden for jeg fant meg ikke til rette nettopp fordi det var så ekstremt med kontroll oven ifra hele tiden på det jeg holdt på med, jeg følte at jeg ikke fikk noe ansvar. og det er vel kanskje det jeg opplevde her også at du får veldig stort ansvar og det trives jeg med! (informant 4).

Att ha varit i tidigare arbetsförhållanden som inneburit stor grad av kontroll utifrån visar också på att informanten är medveten om att detta kan ske och vilka negativa konsekvenser det kan ha, något som hen menar är en lärarrik erfarenhet att ha med sig vidare. Att uppleva mycket kontroll ovanifrån är en faktor som vidare presenteras som försvårande i de anställdas arbetsförhållanden. Något som vidare skapat större problem och frustration för en del av informanterna. Flera av informanterna beskriver denna typ av frustration också i situationer där de upplever att ledare inte ser eller önskar se den kompetens som informanterna faktiskt har. För informant 2 blev detta mycket problematiskt när hen hamnade i en arbetssituation där hen upplevde att ledaren ”stoppade utvecklingen” för informanten. Att informanterna upplevt stor extern kontroll framkommer som vara fallet för flera av dem. Detta i förhållande till ledare eller andra med högre positioner i organisationen som i stor utsträckning har styrt eller bestämt över dem. För flera av informanterna har detta vidare handlat om att de har haft ledare som har, som de upplevde det, detaljstyrts deras arbetsdag och där lite ansvar lämnats till informanten och där informanten upplevt liten mängd frihet i arbetsdagen. Flera av informanterna beskriver också att de upplever att organisationen har blivit mer byråkratisk på senare tid där många saker görs bara för att göras, något som också upplevs som kontrollerande. Att det har blivit en större byråkrati menar informant 4 kan bero på att organisationen önskar framstå som mer professionell. Hen beskriver:

jeg føler ikke at det er noen tvangstrøye men en større grad av profesjonalisering. Men et større byråkrati øver oss medfølger jo også, for å si det litt stygt, av og til, føler du kanskje som at noen har behov for innrapportering for å fylle sin egen hverdag. For å på en måte rettferdiggjøre sin stilling da... (informant 4).

För informanten har detta i vissa perioder skapat en hel del frustration då hen upplever att hen har suttit med arbetsuppgifter bara på grund av denna byråkrati istället för att kunna använda sin tid till mer produktiva arbetsuppgifter.

4.1.3 Flexibilitet i arbetsdagen

Alla informanterna uttrycker att de trivs som bäst när de har arbetsdagar som har ett varierat innehåll. Vanligtvis finns det ramar för vad som ska göras men innehållet i arbetsdagarna kan variera stort. Detta upplevs som både spännande och utmanande. För informanterna varierar det om arbetstiden också kan vara flexibel men av dem som arbetar fasta tider upplevs inte

detta direkt som negativt i nuläget. Flera av informanterna beskriver dock att de fasta arbetstiderna kan vara en orsak till att man kanske i framtiden kommer att sluta sitt arbete. Flera av informanterna har arbetstider som kräver att de till en viss del arbetar både kväll och helg. Med arbete på kvällar och helger menar de att det kan bli svårt att få eventuell framtida familjesituation att gå ihop. Detta visar på en eventuell arbete-hem-konflikt som kan uppstå. Informant 1 uttrycker: "...men ellers så har det vært mye på grunn av arbeidstiden da...her stenger vi klokken 10, jobbe kveld og jobbe annenhver helg er tøft og så er det jo når man skal få familie så er det, blir det nokk enda tøffere.. Vil man jobbe annenhver helg når man får barn? vil man jobbe kveld?...". För de informanter som har arbetstider som är mer flexibla är denna däremot ett stort plus. Informant 2 beskriver hur betydande möjligheten för flexibilitet har varit i hens val om att vara kvar inom organisationen. "... denne jobben har mye som er veldig, veldig, veldig stort i vektskålen hvor jeg jobber online hvor jeg kan møte kundene online, hvor somhelst og når somhelst". Hen pekar också vidare på att detta är en faktor som gör det lättare att få jobb-hem-situationen att gå ihop. Också informant 4 beskriver att det är en viktig del för hen att kunna arbeta hur och när hen önskar då en del arbetsuppgifter kräver det. Här poängterar också informanten att hen kan jobba mycket mer effektivt med en del arbetsuppgifter när hen får arbeta hemma än när hen sitter på kontoret.

Informant 3 beskriver också hur flexibilitet i form av olika slags arbetsuppgifter även bidrar till en ökad trivsel "...forskjellige oppgaver sånn at du ikke driver med det samme dag inn og dag ut hele året. Så bli utfordret samtidig som du får riktig opplæring og veiledning som jeg tror er nøkkelen til å trives i et arbeidssted eller plass". Vidare beskriver informant 3 hur dagarna ofta är ganska oförutsägbara. "Foruten det så er jo en dag her på jobb ganske spennende, det kan smelle med kunder, lange køer og det kan være at det er helt dødt, og folk kommer ikke". För informanterna är det också ofta många omständigheter som är utanför deras kontroll, något som också kräver flexibilitet i stor grad. Med en arbetsplats där arbetsmängden i stor utsträckning styrs av kundmassan vet man sällan hur dagen faktiskt kommer att se ut, något som informanten också verkar trivas bra med. "...for da betyr det at det er utenfor, det er ikke noe som jeg kan kontrollere da når jeg vet jeg kan styre dagene og ting ikke går som det skal så går det på meg men når ting er som de er og man fortsatt får til det så er det en mye bedre følelse..." (informant 3).

4.1.4 När uppgifterna blir präglade av rutin

En annan sida av arbetsdagens utformning, trots stor grad av flexibilitet, handlar om att informanterna gör många arbetsuppgifter som de menar är präglade av rutin i stor grad. Något som de menar potentiellt kan ha en negativ effekt på deras motivation. För flera av informanterna handlar detta om att man gör arbetsuppgifter som man upplever som relativt ointressanta eller rutinmässiga men som man gör för att man måste. Både informant 1 och 3 beskriver att de har personalansvar som kräver en hel del arbete framför datorn som de upplever som väldigt rutinmässiga och enformiga men på grund av att de har personalansvar är detta något som bara måste göras då det är en del av arbetsbeskrivningen. Båda informanterna beskriver att det är viktigt att iallafall försöka finna en god balans som passar en själv, även om det många gånger är svårt då man alltid har uppgifter som måste göras. Informant 4 beskriver också hur hen i perioder har uppgifter som hen upplever som ”fryktelig kjedelig men det må jo gjøres.” Hen är dock också överens om att detta är en del av arbetet och att man inte kan ha ett spännande arbete jämt.

Informant 2 förklarar också att en stor bidragande faktor till att hen valde att byta jobb inom organisationen var att mycket av arbetet blev så rutinpräglad. På grund av detta upplevde hen att det arbete hen gjorde blev ”osynligt” för andra. Hen sa: ”Av det som skjedde i den forrige jobben min var jo det at det ble veldig mye rutine ... og at på en måte at arbeidsoppgavene mine på en måte ble usynlige og ikke lagt merke til eller ... at man ikke var en viktig puslespillbrikke som utgjorde noe for noen ...” (informant 2).

Vidare beskriver flera av informanterna att de vid tillfällen där de jobbar mycket med rutinuppgifter att detta kan upplevas som demotiverande och att tankar om att söka sig vidare då kan uppstå. Informant 3 beskriver att detta kan hända av och till men att det vanligtvis händer något oväntat som gör att dessa tankar oftast försvinner. Informanten beskriver: ”Det er dager hvor man sitter og gjør det samme hvor man tenker at nå har jeg gjort mitt i organisasjonen, nå orker jeg ikke å være her men så skjer det noe som man ikke ser for seg komme som da plutselig får motivasjonen tilbake da...”

4.2 Behovet av kompetens

Inom behovet av kompetens har det identifierats två underteman som handlar om: Att ha kompetens till att utföra sina arbetsuppgifter samt möjligheten till att utvecklas. Dessa

presenteras närmare här nedan. Också här kommer det att presenteras både faktorer som hämmar och styrker behovet av kompetens.

4.2.1 Att ha kompetens till att utföra sina arbetsuppgifter

Genom intervjusituationerna framkom det hur informanterna kände för sin egen kompetens i förhållande till hur de menar att de hanterar sin arbetsdag. Alla informanterna menade att de upplevde att de hade tillräcklig kompetens till att kunna utföra sina arbetsuppgifter på ett effektivt sätt. Något som flera av informanterna också pekar på som viktigt, är att man först och främst måste veta hur man ska få tag på den kunskap som man kan komma att behöva hellre än att tänka att man måste ha all kompetens i förväg. Vid de tillfällen där informanterna upplever att det fattas kompetens har de som regel goda möjligheter att få hjälp så länge de faktiskt ber om det. Det beskrivs vidare att man också måste vara bra på att faktiskt be om nya utmaningar eller uppgifter om de man har börjar upplevas som enformiga, och att så länge du faktisk kommunicerar det du har behov för, så får du som regel gehör för detta. Informant 5 formulerade det såhär: ”Så jag känner ju att de gör ju det vi efterfrågar liksom... så jag tror liksom om det är något jag känner en begränsning om, så så länge jag hade pratat med ledaren om det så tror jag att det hade kunnat ordna det liksom...” (informant 5).

Flera av informanterna uttryckte också att de har kompetens som de inte längre får användning för. Anledningen till detta som flera av dem beskriver, är att praxis i organisationen vanligtvis förändras. Något som kräver att informanterna erhåller ny eller förändrad kompetens. Detta i sig kräver också att informanterna är villiga att ta sig an nya utmaningar, vilket gör att man måste vara villiga till att ge upp att använda en del av den kompetens som de en gång har erhållit. Som jag tolkar det så upplevs inte detta som ett problem men snarare som en naturlig del av deras och organisationens utveckling.

4.2.2 Möjligheten till att utvecklas

Flera av informanterna pekade på bra upplärning som en av anledningarna till att de upplever att de har tillräcklig kompetens för att utföra sina arbetsuppgifter. De menar att detta bland annat beror på goda möjligheter till kontinuerlig kompetensutveckling i form av kurser och workshops. I vidare förhållande till informanternas kompetens är deras möjlighet till utveckling ett återkommande ämne. Gemensamt för alla informanter är att de har fått goda möjligheter till att utveckla sig inom organisationen. 4 av 5 informanter började som extrahjälp eller på låg

procent och jobbar i dagsläget hundra procent, något som de har fått jobba sig till. Att få möjligheten att kontinuerligt fortsätta sin utveckling på arbetet upplever alla informanterna som ytterst viktigt. Att få möjligheten till avancemang ses också som essentiellt. Informant 5 beskrev det så explicit som att "... antingen så jobbar jag mig högre upp eller så kanske jag slutar." Att arbeta sig "uppåt" handlar så som jag förstår det om att få mer ansvar och stiga i graderna, här i form av mer personalansvar eller större uppgifter eller ansvar för olika delar av organisationen.

För informant 2 handlar den personliga utvecklingen i stor grad om att se vad man själv har för behov och vad man måste göra för att inte stagnera i sin utveckling. För att göra detta måste man börja med sig själv, menar hen. Se var man önskar vara och vilka möjligheter man har för att komma dit. Här igen pekar informanten på att det är viktigt att uppgifter man gör inte ska bli för lätta, man måste hela tiden utmana sig själv. Samtidigt säger informanten att det säkert är andra anställda som trivs bra med dessa rutinuppgifter för att det skapar trygghet, men informanten själv upplever det inte så. "Jeg liker å få utvikle og ha det litt utfordrende og kunne jobbe mot et nytt mål...". Också informant 2 menar att det är viktigt att man får prova på nya saker som är utmanande. "... for å kunne utvikles må du gjøre noe som gjør deg ukomfortabel ... er du komfortabel så lærer du ikke, du må liksom gå ut ur komfortsonen din for å lære noe, gjøre det som er skummelt...".

För informanterna verkar det som att personlig utveckling i organisationen också känns som en naturlig del i arbetet. Flera av informanterna förklarar att när utvecklingsmöjligheterna avstannar har detta en demotiverande effekt, något som på längre sikt kan väcka tankar hos informanterna om att söka sig bort från den existerande arbetsplatsen. I den roll som informant 5 har i detta nu upplever hen att utvecklingsmöjligheterna är få, därför är också informanten på jakt efter en ny roll i organisationen som innebär mer personalansvar, ett område där det finns stora utvecklingsmöjligheter menar informanten. Informant 3 beskrev också sin jobbsituation på liknande sätt som den informant 5 har, där hen också upplever att utvecklingsmöjligheterna är få och där lösningen för detta är att söka sig därifrån. Hen beskrev det:

Ja, nå føler jeg egentlig at jeg har vært her lenge nok, og nå kan jeg organisasjonen, jeg kan forlate organisasjonen med god samvittighet samtidig kan jeg kommer tilbake hvis noe skulle forandre seg ... organisasjonen er jo svær og mulighetene er alltid der

men jeg må på en måte utfordre meg selv litt mer nå føler jeg nå, og den eneste måten å gjøre det på er å komme ut fra den komfortsonen som jeg er i nå. (informant 3).

Att få prova på nye saker og utmana sig selv är faktorer som flera av informanterna menar är med och påverkar deras motivation på jobbet. Att få lösa problem, ”släcka bränder där det behövs” (informant 5) ses som en spännande del av jobbet. Att söka efter nya utmaningar verkar också vara en naturlig del i informanternas utveckling, där de alla succesivt arbetat sig mot mer ansvar och utmaningar. Att få möjligheten till att ta sig an nya utmaningar är något som visat sig höra ihop i stor grad med de utvecklingsmöjligheter som diskuterats här ovanför. Informant 1 beskriver hur hen upplever att nya utmaningar alltid finns där men att det är mycket upp till en själv att bestämma om och hur man vill ta sig an dem. Här är det inte nödvändigtvis tryck från organisationens sida men istället mer ”ansvar för eget lärande”, något som möjligtvis kan förklara varför en del anställda lyckas få till denna utveckling bättre än andra. Detta faktum vidareförs också till de utvecklingsmöjligheter som informanterna upplever att de har i organisationen. Informant 1 beskriver det så här: ”Jeg tror mange forventer å få det på et sølvfat og sånn er det ikke her. For hvis man ikke vil ta ansvar for å ville lære eller finne informasjon, hvorfor skulle ledere ville gjøre det da? De skulle da ta fokus fra de som faktisk vil...”. Informant 3 beskriver vidare också att få möjligheten till att ta sig an nya utmaningar och att sätta upp höga mål för sig, bidrar stort till att hen trivs så bra på jobbet. ”... men jeg liker å ha mål jeg på en måte aldri kan oppnå da...for da vet jeg at jeg må strekke meg mye lenger enn de fleste da...”. En annan bidragande faktor till att informanten fortfarande arbetar kvar i organisationen beror på att hen får möjlighet att prova nya arbetsuppgifter som upplevs som spännande. Hen säger:

Jeg har på en måte blitt utfordret på det meste ... nå så sitter jeg og lærer oppgavene til min leder, noe som jeg ikke kan noe om men det er jo en utfordring for meg, noe jeg ikke kan. Og samtidig som jeg trives så får jeg gjøre noe jeg på en måte ikke har gjort før og det gjør det mer spennende ja, så det er derfor jeg er på her ennå! (informant 3).

Vidare har den senaste tiden med Covid-19 bjudit på en hel del nya utmaningar. Informant 5 beskriver den senaste tiden som en utmanande tid samtidigt som den har gjort att hen har fått lov att göra saker som hen inte gjort förr, med mer ansvar och nya problem som måste lösas. Det som motiverar hen säger hen är: ”...när jag stöter på nya problem, saker som inte är så

rutinmässiga ... när det händer saker liksom, det är nog då ja, jag tror det är därför jag tycker det är kul att vara på jobb så mycket nu och därför jag har klarat av att jobba så himla mycket den sista tiden för att det har hänt så mycket nya saker.”

4.3 Behovet av tillhörighet

Inom behovet av tillhörighet har det identifierats fem underteman som nu ska presenteras närmare. Dessa underteman är: God gemenskap på arbetsplatsen, att känna sig värdesatt och delaktig, möjligheter inom organisationen, en arbetsplats som bygger på ömsesidig tillit samt när tilliten försvinner. Även inom detta tema presenteras det aspekter som både styrker och hämmar behovet av tillhörighet.

4.3.1 God gemenskap på arbetsplatsen

På frågan vad informanterna menar är det som gör att de är motiverade och trivs på jobbet råder det stor enighet om att det är viktigt att ha goda kollegor runt sig. Kollegor som man kan få stöd av, kollegor som man kan få hjälp av och kollegor som man kan vara social tillsammans med. Informant 3 uttryckte sig såhär: ”...man har jo kanskje en nesten tom verktøykasse når man begynner på en ny arbeidsplass og så fylles den opp ettersom tiden går, men da, de viktigste verktøyene man kan ha oppi den kassa er jo kollegaene.”

Vidare framkommer det att informanterna som jobbar i olika delar av organisationen har olika förhållanden till sina kollegor, bland annat i form av antal kollegor samt den grad de arbetar fysiskt tillsammans, kontra över internet. Informant 1 jobbar exempelvis oftast tillsammans med många kollegor i högt tempo, något som hen uttrycker som en tillgång. Hen beskriver det vidare:

Vi er veldig flinke til å støtte hverandre. Det er fordelene med avdelingen også, vi er mange på jobb samtidig, vi kan bruke hverandre til å stille spørsmål, ingen som kan alt, men noen som kan det og det. Vi er veldig flinke til å bruke og støtte hverandre hvis det er noe, mot andre avdelinger som kanskje må jobbe alene ... (informant 1).

Till skillnad från informant 1 arbetar informant 2 vanligtvis självständigt men är också överens om att det är viktigt med goda kollegor, något som hen har genomgående i alla organisationens norska filialer. Trots att informanten bara har mött några av sina kollegor fysiskt ett fåtal gånger

upplever hen god kontakt med sina kollegor. Dessa har hen god kontakt med genom internet-lösningar så som Teams och Messenger. Hen beskriver sitt team som:

... men vi er ikke noe stort team og så sitter vi ut over hele Norge så vårt fellesskap er i stort sett på nett. ... men jeg er sånn at når jeg skriver en beskjed eller sitter på Messenger og skriver "er det noen so har opplevd, jeg har ikke lyd på teams" så er det liksom fem stykker som roper og jeg ser jo at de boblene kommer med en gang sånn jeg føler jo at jeg snakker med dem! (informant 2).

Samtidig beskriver samma informant hur viktig hen opplever det är att man faktisk har fysisk kontakt med människor runt sig, denna kontakt får informanten genom att möta kunder, något som kanske ersätter behoven av fysisk kontakt med sina kollegor i stor utsträckning. Hen uttrycker: "Det tenker jeg er kanskje det aller aller viktigste, at man faktisk møter noen og motivasjonen i kraften og energien som kommer fra de andre menneskene du møter ..." (informant 2).

Även informant 5 är överens om vikten av att ha bra kollegor runt sig och att detta i stor grad bidrar till hur väl man trivs på arbetet. "Det är ju mycket vilka man jobbar med egentligen. Alltså jeg tror også det är en anledning till att jeg stannat här så länge, för att jeg trivs väldigt bra med de jeg jobbar med. En dag når det bara är folk du gillar på jobb alltså då är det superkul att vara på jobb!". Också informant 4 prisar sina kollegor högt i förhållande till jobbtrivselen och vad som hen värdesätter i sin vardag. Hen uttryckte sig såhär: "Fantastisk gjeng med kollegaer og da snakker jeg om alle egentlig. Og er det noe jeg setter pris på ... så mye positive og blide folk som du møter ... men det er også en motivasjonsfaktor for meg altså, kollegaene, det kan jeg ikke få sagt nokk!"

Samtidigt som informant 4 prisar sina kollegor på arbetsplatsen högt beskriver hen också att det är en stor fördel att hen i likhet med informant 2 har kollegor som hen arbetar med genomgående på olika kontor i Norden. Då hen är ensam med sin typ av kompetens där hen arbetar idag upplevs det som positivt att hen också har andra kollegor som hen kan förhålla sig till med samma typ av kompetens som informanten själv har. Något som skapar en större tillhörighet än bara den hen får på kontoret där hen sitter tillsammans med kollegor med helt andra arbetsuppgifter och kompetens.

Flera av informanterna visar på stolthet i stor utsträckning när de talar om sin arbetsplats. Denna beskrivs bland annat genom hur informant 3 upplever den avdelningen som hen arbetar i. Hen säger:

Det er jo et av de beste miljøer som jeg har vært en del av faktisk. Jeg føler at folk er sammensveiset. Jeg føler, de som er her bidrar til at gjøre arbeidsmiljøet bedre. De er mer enn kollegaer, rett og slett og jeg føler at noe av det som motiverer meg mest her på jobben, det må, jeg føler at jeg kommer til et smil, jeg blir støttet til det jeg måtte trenge, og mer enn det kan man egentlig ikke ønske seg. (informant 3).

Att arbetsmiljön är god handlar för flera av informanterna om att de vet att organisationen erbjuder goda utvecklingsmöjligheter. Informant 2 beskriver hur de som anställda är delaktiga i den utveckling som sker och att det vanligtvis finns möjlighet för alla som önskar att bidra till denna utvecklingen, att också göra det. Hen beskriver det som "... vi er en del av et kjempestort puslespill som vi alltid har hatt mulighet til å videreutvikle. Det er ingen som sier at, hvis jeg sier "jeg har en knallgod ide! vi gjør det på denne måten! tror du ikke det er bedre?" så er det aldri noen noensinne som har sagt "nei, for vi har aldri gjort det sånn. det skal vi ikke gjøre" det er det ingen som sier!"

4.3.2 Att känna sig värdesatt och delaktig

Genom alla intervjuerna har informanterna formulerat betydelsen av att ha goda kollegor och ledare runt sig i sin arbetsdag. En informant beskrev det som "nesten alfa og omega med en god leder" (informant 1). Att ha en öppen dialog med sina ledare upplevs också som essentiellt. Informant 3 säger bland annat "At ha en åpen dialog med nærmeste leder ... eller den som er tilgjengelig, det er innmari viktig for meg...". Informant 5 är också överens om detta och beskriver situationen med sin närmaste ledare som mycket god, något som i sin tur har många positiva följder. Hen säger:

vi har en väldigt öppen dialog och med vår ledare, hen är ju absolutt väldigt öppen för forslag for hur vi ska bli bättre på saker og jeg kanner att hen lyssna verkligen på oss og er det någonting hen inte vet og liksom spørger hen "vad tycker ni?" så jeg kanner liksom att vi er involverade i det här, i driften liksom så det er inte att de kör rätt over oss... (informant 5).

Med denna öppna dialog framkommer också betydelsen av att känna att det finns rum för att ge och få feedback, konstruktiv såväl som beröm upplevs också som av stor vikt. Informant 4 beskriver att hen känner sig mest motiverad på jobbet när hen får feedback på vad hen gör. Något som synliggör det hen gör i större grad och bekräftar när hen gjort något rätt. För informant 2 kommer denna feedback gärna från kunderna som hen har kontakt med. ”.... det er en takknemmelighet etterpå. Jeg personlig får en kjempeboost av å snakke med noen som blir glad og fornøyd.”

Åter igen kan vi se hur situationen med Covid-19 haft en viss påverkan på informanternas arbetssituation. Här i förhållande till att ledare och kollegor uppskattar varandra mer, detta bland annat genom att ge feedback och beröm till varandra i större grad än tidigare. Det är något som har gjort att informant 5 känner att hen har utvecklats som person och på jobbet. ”... det har varit en tuff situation men jag har utvecklats som person och att då i liksom jobbet. och jag känner liksom, jag har aldrig känt så mycket "appreciation", liksom att folk värdesätter det man gör så som nu så ja det är bra, jag är satisfied!” Att visa att man uppskattar sina kollegor är också något som informanten hoppas fortsätter även när situationen med Covid-19 är över. Informanten berättar vidare hur viktigt det är att man känner att man har stöd från ledare och kollegor under arbetsdagen. Något som hen upplever att hen får i stor grad. ”Ja gud ja, alltså stöd är ju jätteviktigt, annars tror jag det blir svårt, om du känner dig helt ensam och ingen finns där för dig, då tror jag det blir väldigt svårt. Men så känner inte jag!”

Feedback ses också som ett viktigt verktyg i den personliga utvecklingen hos de anställda. Genom feedback från kollegor och ledare får man reda på vad man kan göra bättre i framtiden och vad som man kanske bör fokusera extra på. I förhållande till kundmöten är det inte alltid att allt går så som man önskar, då är det fint att ha människor runt sig som kan ge feedback på vad man bör göra annorlunda nästa gång man skulle hamna i en liknande situation. ”...og så hvis du har noen som kan gi tilbakemelding, sånn neste gang prøv å si det her og det her isteden...” (informant 1). Vidare berättar flera av informanterna att det är viktigt för dem att deras kompetens blir erkänd av de människor de har runt sig, detta gärna i form av god feedback eller att kollegorna visar uppskattning på något vis. Att få lov att känna att det man gör upplevs som viktigt av andra är också en faktor som informanterna anser är av betydelse. Här att kollegor och ledare erkänner ens kompetens som viktig.

4.3.3 Möjligheter inom organisationen

Det som vidare framkom var att när de anställda har haft tankar på att sluta i det jobbet de har eller har haft så har inte den första tanken varit att söka sig ut från organisationen men istället se vilka andra möjligheter som finns i organisationen. För flera av informanterna uttrycks orsaken till detta vara de goda kollegorna som de har runt om på arbetsplatsen. När jag frågade informanterna om vad som skulle vara ”drömjobbet” svarade de flesta av informanterna att de önskade att hålla sig inom organisationen, så länge de får lov att utvecklas så som de önskar. Här var också utveckling ett nyckelord. Informant 1 beskrev detta som att hen sällan har haft intentioner om att sluta i organisationen men har istället flyttat runt en del på olika avdelningar inom organisationen, förutom att hen har bytt filial, något som kan definieras som intern turnover. Hen förklarade att detta har skett vid tillfällen där hen har trivts dåligt, i form av omorganiseringar och liknande där samhörigheten med avdelningen och mellan ledare och kollegor har försämrats. För denna informant har dock interna turnover också varit en del av informantens utveckling, då utvecklingsmöjligheterna funnits i andra filialer eller på andra varuhus. På detta sätt har turnover kunnat ses som positiv turnover för organisationen som organisationen troligen tjänat på detta i och med att de klarat att behålla den kompetensen till sin anställda inom organisationen samt att de på så sätt undvek att rekrytera externt, något som troligtvis hade varit en mer kostsam process. Liknande typ av intern turnover verkar vara en hel del förekommande inom organisationen, dels som informanterna beskrev att en del ledare har en tendens till att flytta runt en del samtidigt som informanterna när de pratar om framtida jobbmöjligheter också har en typ av intern turnover i åtanke. Detta för att den utvecklingen de söker också oftast kräver det.

Intern turnover upplevs dock inte som lika positivt för alla informanterna. Bland annat uttrycks det så här: ” ...og så er jo dette en stor organisasjon der folk bytter avdeling fortore enn de skifter klær...” (informant 3). Något som hen menar har en negativ effekt på kollegorna till den som byter avdelning i form av att samhörigheten mellan kollegor blir påverkad. Att ledare byter avdelning kunde vi också se tidigare där det då redogjordes för hur det kan ha en negativ effekt på de anställdas utveckling när de måste byta ledare att förhålla sig till. Samtidigt säger informanten att det troligtvis är ganska vanligt att byta jobbposition så pass ofta inom den bransch som de arbetar i och att det därför är svår att göra något åt det.

4.3.4 En arbetsmiljö som bygger på ömsesidig tillit

Att ha en god arbetsmiljö är något som informanterna framhäver som något av det viktigaste för dem för att de ska trivas och uppleva att de har det bra på jobbet. Att ha en god arbetsmiljö kan bero på flera faktorer. En viktig faktor som kommer fram genom intervjuerna handlar om att man upplever att man har tillit. Tillit till kollegor såväl som till ledare. För att få arbetsdagen att gå ihop är det viktigt att kunna delegera och dela på arbetsuppgifter och lita på att dessa blir gjorda. För de av informanterna som har personalansvar gäller det att etablera tillitsfulla förhållanden till sina medarbetare. Informant 3 beskriver att det känns som en viktig uppgift att försöka skapa god tillit till sina anställda genom att arbeta tätt tillsammans med dem. ”Jeg føler da at det gir mine medarbeidere så mye når jeg står på gulvet med dem, at jeg gjør de samme oppgavene som de gjør kontra å sitte på en kontor plass og fortelle dem hva de skal gjøre...og det, å gjøre det på den måten motiverer meg enda mer...” För informanten kan detta vidare handla om att ”... jeg må bidra, dra en joke, bistå i vanskelige situasjoner... og noe av det de gir meg tilbake er at jeg blir motivert når jeg ser at de fungerer og at de utvikles. (Informant 3).

För informant 5 handlar den goda arbetsmiljön också om tillit i stor grad. I en oftast hektisk arbetsdag är det viktigt att veta att de du arbetar tillsammans med faktiskt gör det de ska. För informanten handlar denna tillit om att ”folk som kan göra jobben sin, som du inte behöver hålla i handen och nu ska du göra såhär så folk som liksom är självständiga”. För informanten handlar detta om att få tid till att utföra sina egna arbetsuppgifter istället för att passa på vad andra anställda gör hela tiden. Flera av informanterna beskriver hur de försöker få sina medarbetare till att känna av denna tillit, att man som anställd upplever tillit och får ansvar till att ta egna initiativ, ”gå utanför boxen”, lösa problem på sina egna sätt. Detta är något som också flera av informanterna menar att organisationen är bra på. Att skapa rum för att de anställda kan ta egna beslut. För att kunna göra detta krävs det dock också att de anställda har tillit till sina ledare och att om de anställda ber om hjälp med något, att de också får det. Något som flera av informanterna poängterade som extra viktigt just för de anställdas grad av möjlighet till att agera utifrån eget initiativ.

Vidare beskriver flera av informanterna att tilliten till kollegorna är viktigt i den stressande vardagen där man ofta har kunder som frågar saker som man själv kanske inte har svar på. Informant 5 belyser betydelsen av de goda kollegorna här: ”Det är ändå så pass många som

jobbar i organisationen så du har alltid någon du kan fråga. Du är liksom aldrig helt själv och det är liksom en ganska skön känsla, du är liksom aldrig ensam om du liksom kör helt fast så har du alltid någon du kan fråga så att ja... jag tror liksom, om man hamnar i en sån situation så har man någon att fråga.” Att veta att man alltid har någon man kan fråga skapar trygghet för informanterna, något som också återspeglar sig i hur de upplever arbetsmiljön. Informant 3 uttryckte sig såhär:” Arbeidsmiljøet synes jeg er veldig bra her, dette er en trygg arbeidsplass som tar vare på sine ansatte. De gjør det beste de kan for å tilpasse alles behov ...”.

Det beskrivs dock också vidare att denna höga grad av tillit som ledare har till informanterna gör att informanterna ibland upplever en slags plikt till att göra mer än de kanske egentligen orkar. Informant 5 beskriver exempelvis hur hen upplever en slags plikt i hur mycket hen ska jobba och vara igång, på grund av att hen också har en hel del ansvar. I den rådande situationen som Covid-19 skapat, har informanten upplevt att den närmaste ledaren fått en ökad tillit till hen, vilket innebär att hens plikt-känsla också har ökat. Informanten upplever nu att ledare och kollegor har för höga förväntningar till hen, något som hen upplever har påverkat hens hälsa. Hen beskriver det såhär:

... jag är väldigt plikttrogen, jag fattar att organisationen behöver det, det är en tuff tid för oss, sliter med att få tag i folk. I starten tänkte jag liksom att detta kommer säkert inte att pågå så särskilt länge så i starten tänkte jag jaja, jag jobbar på och gör det ni behöver men nu känner jag liksom att... jag börjar bli lite mer sliten, och nu känner jag att de kanske förväntar lite mycket, om du förstår vad jag menar... så ja, nu börjar jag bli lite sliten... (informant 5).

4.3.5 När tilliten försvinner

Som vi nu sett uttrycker informanterna det som ytterst viktigt att ha ett bra och tillitsfullt förhållande till närmaste ledare för att känna sig motiverad och uppleva glädje och utveckling i den hen gör. För informanterna visar det sig många gånger att vara i situationer där denna tilliten inte finns som turnoverintentioner kan uppstå. Hur detta ter sig ska vi se närmare på nu.

Informant 5 beskriver en situation hen var i, tillsammans med en ledare där hen blev respektlöst behandlad och där ledare inte erkände den kompetens som informanten hade samt att hen upplevde att ledaren hade förutfattade meningar om informanten, något som gjorde att

informanten förlorade tilliten till ledare helt och hållet. En tid efter denna situation valde ledaren omsider att sluta, något som gjorde att informanten kunde arbeta kvar på avdelningen. Informanten beskrev "... jag kände inte att hen hade någon respekt för mig ...men jag tror kanske att om hen hade varit kvar så hade kanske inte jag jobbat kvar, eller iallafall inte på den avdelningen där han jobbade."

Informant 4 beskriver också situationer hen varit i tillsammans med ledare där hen upplevd "null tillit", något som till slut medförde att informanten inte önskade vara med i samma möten som ledaren. Vad detta berodde på menade informanten var att ledaren inte förstod vad jobbet till informanten faktiskt bestod av och hur viktigt det jobbet var. Informanten beskriver vidare att denna tillit har blivit bättre i takt med ökad förståelse från bådas sidor, något som visar på betydelsen av att ha en ledare som erkänner ens kompetens.

Vidare har det förklarats hur tilliten till kollegor brustit i form av att kollegor eller andra med ansvar inte gjort det de "borde ha gjort", något som upplevs som högst frustrerande i en hektisk arbetsdag. Informant 5 beskriver det såhär:

Det värsta jag vet är för exempel om de som har haft ansvar innan dig och du blir lämnad i att ordna upp i andras skit liksom, det är det värsta jag vet och det har det varit en del och det har det varit ganska mycket frustration över för mig och en kollega. Att vi måste ordna upp i andra saker och det har skapat ganska mycket frustration hos oss båda två... det är ganska demotiverande när man måste ordna upp i saker som andra borde ordnat! (informant 5).

Ännu en faktor som framkommit under intervjuerna handlar om att ledarna har en tendens till att flytta runt en del inom organisationen, alltså att de byter avdelning eller ansvarsområde. Detta gör det ofta svårt för de anställda att etablera en bra kontakt med sin närmaste ledare, då denna ledare i dessa situationer byts ut mot en ny. Informant 3 beskriver hur hen när hen jobbade som deltidsmedarbetare hade många olika ledare att förhålla sig till och har fram till idag med sina 5,5 år i organisationen haft åtta olika ledare. Att byta ledare ofta, menar informanten vidare har en negativ effekt på hens egen utveckling. Då man måste "börja på nytt" i stor grad med varje ny ledare man får och bygga upp detta tillitsförhållandet igen och igen. Något som sagts ovan påverkar förhållanden och samhörigheten mellan kollegor och ledare.

4.4 Sammanfattning av fynd

I detta kapitel har jag redogjort för de fynd jag har funnit i samband med intervjuerna jag har genomfört. Sammanfattningsvis visar fynden att informanterna i stor grad trivs i sitt arbete när de får känna sig delaktiga, ta egna initiativ, känner att de får ansvar samt att de har frihet att ta egna beslut. Viktigt för informanterna är också att de upplever att de har ledare och kollegor som erkänner deras kompetens och önskar använda denna som en resurs. Vidare beskriver informanterna den goda arbetsmiljön som viktig i hur de upplever sin tid på arbetet. Här pekar de speciellt på goda kollegor och ledare som man vet att man kan få stöd och hjälp av samtidigt som dessa bidrar till att skapa en god social miljö att arbeta i.

I förhållande till när de anställda upplever turnoverintentioner handlar detta i stor grad om att de upplever något slags hindrande eller frustration i det som de vanligtvis värdesätter högt, så som presenterat här ovanför. Först och främst handlar detta om när det uppstår situationer där ledare eller andra personer på arbetet förhindrar deras möjlighet till utveckling, upplevelsen av att ha ansvar, god kommunikation och tillit. Detta i form av överdriven kontroll eller att ledare eller andra inte erkänner den kompetens som informanterna har. Vidare handlar det också i stor grad om tillitsbrott där det uppstår situationer som gjort att informanterna har förlorat tilliten till sina ledare. För många av informanterna leder inte dessa faktorer direkt till turnoverintentioner men däremot till försvagande av motivation och till att informanterna kan må psykiskt dåligt, något som i sin tur kan och har vid tillfällen lett till turnoverintentioner. Vidare beskriver informanterna flera faktorer som de menar kan spela roll för deras turnoverintentioner. Häribland har vi sett att brist på flexibel arbetstid kan vara en potentiell orsak till framtida turnoverintention hos de informanter som saknar detta.

Ett spännande fynd som jag gjort är att de anställda i första hand tänker på att byta filial eller del i organisationen, alltså intern turnover när de får turnoverintentioner än turnover utanför organisationen. Detta kan förklaras med att många av informanterna visar på stolthet när de pratar om organisationen de arbetar i där speciellt den goda arbetsmiljön är framträdande men där de upplever att möjligheten för utveckling i den avdelning de arbetar i, är liten.

5 Diskussion

Min analys av datamaterialet har baserats på de tre grundläggande psykologiska behoven inom det teoretiska ramverket SDT. Detta gjorde jag för att få fram de fynd som jag ska använda för att besvara uppsatsens problemställning och de olika forskningsfrågorna. Då de centrala fynd jag gjort medvetet har hållits empirinära, där det bara är de grundläggande psykologiska behoven inom SDT som jag använt mig explicit av, kommer de fynd som redovisats i föregående kapitel att diskuteras närmare i nuvarande kapitel, denna gång tillsammans med relevant teori.

För att belysa uppsatsens problemställning: *Hur kan Self-Determination Theory och de tre grundläggande psykologiske behoven av autonomi, kompetens och tillhörighet bidra i förståelsen till varför anställda får intentioner om att sluta?* kommer jag att i denna diskussionsdel att knyta fynden jag gjort till de två forskningsfrågorna som tidigare definierats.

Vidare är denna diskussionsdel tredelad. I den första delen, 5.1, kommer jag att diskutera forskningsfrågorna och vilken implikation diskussionen av dessa har för vidare teori inom uppsatsens tema. I den andra delen, 5.2 kommer jag att diskutera fynden och de implikationer dessa har för vidare praxis. Avslutningsvis i 5.3 kommer jag att diskutera eventuella begränsningar denna studie möjligen har. Samt ge förslag på vad vidare forskning skulle kunna innebära och undersöka.

5.1 Teoretiska implikationer

Som Deci & Ryan (2017) beskriver är forskningen inom SDT, trots många års utveckling, fortfarande inte helt komplett. De poängterar att man hela tiden måste förfinas sin förståelse för hur olika element i olika arbetsmiljöer, från jobbdesign och ledarstil till schemaläggning och kompensation, kan påverka hur upprätthållandet av tillfredsställelsen av våra behov ska se ut. Med en diskussion av de fynd jag gjort tillsammans med relevant tidigare forskning och vilka implikationer dessa har för vidare teori hoppas jag kunna förfinas förståelsen av SDT i förhållande till anställdas upplevelser av turnoverintentioner.

5.1.1 Är avsaknaden av något av de grundläggande psykologiska behoven mer framträdande när anställda får turnoverintentioner?

I likhet med SDT (Deci & Ryan, 2000) kunde vi se i presentationen av fynden att informanterna i stor grad bekräftar att de upplever att det är viktigt att de får sina grundläggande psykologiska behov tillfredsställda, något som de också upplever att de får i stor utsträckning. Detta ses som viktigt för att kunna uppleva välmående och vitalitet samt få möjligheten till att växa i sina arbetsroller och utvecklas, något som vidare är i likhet med definitionen av SDT (Ryan & Deci, 2017). Dock har fynden också visat på att informanterna i perioder har upplevt turnoverintentioner. Som vi har sett genom presentationen av fynden kan mycket av detta knytas till ouppfyllda grundläggande psykologiska behov eller frustration av dessa behov.

Som det nu har visat sig genom presentationen av SDT och fynden som gjorts, är det många faktorer som påverkar anställdas motivation. Arbetsförhållanden förändrar sig, något som kan göra det svårt att ge ett absolut svar om det är avsaknaden av något av behoven som kan ses som mer framträdande när anställda får turnoverintentioner. Förutom studien av Van den Broeck et al. (2010) har jag funnit få studier som har undersökt de grundläggande psykologiska behoven separat och vidare hur dessa enskilt kan knytas till turnover och turnoverintentioner. Genom att studera behoven separat kan därför min studie möjligtvis ge ett bidrag till forskningen inom detta tema.

Så som fynden visade, uppstår turnoverintentioner i stor grad när informanterna upplevt att deras personliga utveckling avstannar. Som jag tolkar det hör detta ihop med att informanterna upplever sitt behov av kompetens som otillfredsställt. För några av informanterna har detta handlat om ett dåligt förhållande med närmaste ledare, bland annat genom att ledaren har motarbetat deras utveckling. Detta i sig tyder kanske mer på att informanterna har upplevt behovsfrustration än ett otillfredsställt behov, denna distinktion är något som diskuteras närmare i nästa delkapitel, 5.1.2. Vidare har fynden visat på att turnoverintentioner har uppstått när informanterna upplevt att de har "nått toppen" i den arbetsroll som de haft, detta kan också kopplas till deras egen utveckling. Som jag tolkar detta är det också nära knutet till behovet av kompetens inom SDT (Ryan & Deci, 2017). Där det i stor grad handlar om att kunna agera effektivt i sin arbetsmiljö som informanterna saknar då utvecklingsmöjligheterna ses som obefintliga. Därför kan man också argumentera för att det är, i dessa fall behovet av kompetens som inte är tillfredsställt och i sin tur gjort att informanterna fått turnoverintentioner.

Som man vidare kunde se i presentationen av fynden har upplevelsen av att känna ansvar en stor roll för informanternas motivation och behovstillfredsställelse. När detta saknas har

informanterna också vid tillfällena upplevt turnoverintentioner. Som fynden visar bidrar ansvarskänslan till tillfredsställelse av autonomibehovet. Det kan därför argumenteras för att både stödet för att behovet av kompetens och behovet av autonomi har saknats i de fall där turnoverintentioner har uppstått. Detta är i likhet med vad tidigare forskning av Haivas et al. (2013) har visat på, nämligen att turnoverintention var direkt influerat av den grad som de grundläggande behoven av autonomi och kompetens var tillfredsställda.

I vidare forskning av Van Den Broeck et al. (2010) visades det att det bara var tillfredsställelsen av behovet av autonomi som gav intryck av att motverka turnoverintentioner. Ser vi dock till fynden i min studie verkar behovet av kompetens också vara av stor vikt. Så som informanterna har beskrivit tillfällena där de haft turnoverintentioner vill jag därför vara försiktig med att säga att det är något behov som är mer framträdande än något annat. Däremot har det tydligt framkommit, som tidigare beskrivet, att alla informanterna är väldigt måna om sin egen utveckling. Något som tyder på att behovet av kompetens står starkt. I motsättning till detta påstående fann man däremot i den något nyare studien av Van den Broeck, Ferris, Chang, and Rosen (2016) stöd för att behovet av kompetens var negativt kopplat till turnoverintentioner. Detta förklarades som att vid tillfällena där kompetenta medarbetare upplever behoven av autonomi och tillhörighet som tillfredsställda, att de vid dessa tillfällena också känner sig mindre knutna till sin arbetsplats, detta för att de möjligen tror att de har goda möjligheter att finna arbete på en annan plats. I förhållande till fynden kan man också diskutera om detta är fallet i min studie också. Det skulle i så fall kunna förklara varför informanterna önskar flytta sig i organisationen de arbetar i. I den tidigare refererade studien utförd av Van den Broeck et al. (2016) fann man också stöd för att behovet av tillhörighet är starkt knutet till upplevelsen av att ha socialt stöd, en faktor som flera av informanterna i min studie pekade på som bland det viktigaste att ha i sin arbetsdag. Något som också kan visa på varför informanterna i första hand hellre ser efter nytt arbete inom organisationen, än utanför.

Den tidigare nämnda forskningen av Haivas et al. (2013) visade på att tillfredsställelse av tillhörighetsbehovet inte hade någon direkt påverkan på forskningsobjektens tankar om att sluta eller stanna. Som fynden i min studie visar på är detta som Haivas et al. (2013) kom fram till en olikhet från det som framkommit i min studie. I och med de fynd jag gjort vill jag vara försiktig med att säga att behovet av tillhörighet har liten betydelse för informanternas tankar om att sluta. Alla informanterna beskriver den goda och sociala arbetsmiljön som ett stort plus i upplevelsen av en bra arbetsdag. Att detta inte skulle ha någon betydelse för tankar om att

sluta i situationer där informanterna upplever att detta behov inte är tillfredsställt, ses jag därför som föga troligt. Bland annat kan vi se tillbaka på det fynd som handlade om anställdas tendens till att i första hand söka sig vidare inom organisationen vid de fall där de har haft turnoverintentioner. Denna typ av intern turnover kan man argumentera för, hänger samman med just behovet av tillhörighet då flera av informanterna pekade på det som en av anledningarna till att de faktiskt arbetade kvar. Här är kanske fallet hellre att behovet av tillhörighet är tillfredsställt, något som gör att de önskar stanna i organisationen samtidigt som behoven av autonomi eller kompetens inte är tillfredsställt.

Som Steers och Mowdays modell av hur en turnoverprocess kan se ut (Peterson, 2004), är affektiv respons, något som inkluderar bland annat organisationsförpliktelse också något som kan tänkas kopplas samman med behovet av tillhörighet och vidare bidra i förståelsen till varför anställda önskar byta jobb inom den organisation de arbetar i. Något som man också kan finna stöd för i de fynd som gjorts i min studie där informanterna speciellt pekade på stoltheten över organisationen som en viktig faktor till varför de arbetade kvar. Detta kan vidare bero på det som Van Den Broeck et al. (2014) har studerat i sin artikel. Här kan man också tänka sig att intern turnover knyts till behovet av tillhörighet och att denna interna turnover i stor grad beror på att man som organisation klarar att stötta den personliga utvecklingen hos sina medarbetare. Detta gör att man som medarbetare känner sig mer anställningsbar inom organisationen, något som i sin tur gör att man i större grad söker sig till nytt arbete inom än utanför organisationen. Värt att nämna är också att det framkom i datamaterialet att flera av informanterna såg på intern turnover som mer troligt än extern då de menade att de var lättare att avancera inom organisationen än vad de trodde var möjligt utanför. Något som tyder på att de har en egen önskan om att utveckla sin egen kompetens. Detta som åter tyder på deras önskan om utveckling som åter igen förklarar på viktigheten av att få tillfredsställa sina grundläggande psykologiska behov. För organisationen betyder detta i sin tur att de har möjlighet att behålla informantens kompetens inom organisationen, vilket kan ses som en stor fördel.

Som fynden visat har informanterna uttryckt missnöje över tillfredsställelsen av flera av de grundläggande behoven men mer sällan har dessa lett till direkta turnoverintentioner. Som det framgår från datamaterialet kan man istället argumentera för att turnoverintentioner i större grad har uppstått när informanterna har upplevt frustration av något av behoven, något som är i likhet med vad tidigare forskning (Gillet, Forest, Benabou, & Bentein, 2015; Van Den Broeck et al., 2010) har visat på.

5.1.2 Vilken roll har behovsfrustrationen av de tre grundläggande behoven när turnoverintentioner uppstår?

Det har, som vi sett framkommit att det har stor betydelse för informanterna och speciellt deras motivation huruvida de upplever sina grundläggande psykologiska behov som tillfredsställda. I likhet med forskning som gjorts inom fältet (Deci et al., 2017) visar fynden på att tillfällen där behoven inte uppfylls också är tillfällen där informanterna känner sig demotiverade samtidigt som detta är tillfällen som kan leda till att de får tankar om att sluta. Behovsfrustrationen kan man därför tänka har en stor betydelse när de anställda får turnoverintentioner. Hur detta kan utveckla sig, ska nu diskuteras.

Behovsfrustration är ett begrepp som blivit allt mer uppmärksammat inom forskning på SDT och turnoverintentioner under senare tid (Huyghebaert et al., 2018). Tidigare forskning har studerat huruvida man bör se på behovsfrustration och behovstillfredsställelse som olika sidor vid ett och samma kontinuum eller om de bör ses som två distinkta psykologiska erfarenheter som medför distinkta konsekvenser (Huyghebaert et al., 2018; Van Den Broeck et al., 2010). Huyghebaert et al. (2018) argumenterar för att dessa bör skiljas åt och argumenterar för att det vid studien av ogynnsamma arbetsmässiga konsekvenser inte är tillräckligt att undersöka låg grad av behovstillfredsställelse men mer bestämt behovsfrustration. Ser vi till situationer som informanterna har beskrivit som de mest påtagliga när det gäller tillfällen där de fått turnoverintentioner så kan man argumentera för att dessa mer är i form av behovsfrustration än låg grad av behovstillfredsställelse. När fynden presenterades här tidigare såg vi bland annat att en dålig relation till närmaste ledare gjorde så att en informant upplevde sig som osynlig, där hen upplevde att ledare aktivt motarbetade hen, något som i sin tur skapade turnoverintentioner till informanten. Detta ser jag som ett typiskt exempel på upplevelse av behovsfrustration. Vidare kan tillfällen där informanternas personliga utveckling har avstannat också tyda på behovsfrustration till en viss grad. Här har det bland annat presenterats situationer där informanterna upplevt att ledare aktivt har underminerat informanternas behov i form av att inte tillgodosett den informanternas personliga utveckling genom att aktivt motverka denna utveckling på grund av personliga orsaker eller uppfattningar som de har haft om informanterna. Denna syn på behovsfrustration stödjer vidare det Bartholomew, Ntoumanis, Ryan, Bosch, and Thøgersen-Ntoumani (2011) beskriver, nämligen hur behovsfrustration, alltså känslan av att få sina behov aktivt underminerade av andra, är mer benägna att leda till negativa konsekvenser och psykisk ohälsa än vad känslan av

otillfredsställelse av de grundläggande behoven är. Detta kan vi bland annat se genom att det är mer i dessa mer "extrema" situationer så som informanterna beskriver det, som turnoverintentioner och i några tillfällen faktisk turnover också har uppstått. Vidare kan det diskuteras vilket behov det är som informanterna har upplevt som frustrerat eller förhindrat. När de har upplevt kontroll utifrån och att ledaren har bestämt över dem kan det tyda på autonomifrustration samtidigt som man kan argumentera för att det kan vara behovet av kompetens som förhindrats. Detta då förhindrad utveckling kan ha inneburit att informanterna inte haft den kompetensen de menar att de skulle behövt för att kunna interagera aktivt i sin sociala miljö.

Att informanterna periodvis har upplevt behovsfrustration framkommer tydligt genom fynden som presenterats. Med denna behovsfrustration är det viktigt att man vet vad konsekvenserna kan bli om man inte försöker göra något åt det. Något som vi sett bland fynden, kan ha stora negativa konsekvenser för de anställda. För att kunna motarbeta behovsfrustration är det därför viktigt att veta skillnaden mellan behovsfrustration och otillfredsställda behov och dess konsekvenser. Inom detta tema kan vi se att Bartholomew et al. (2011) har undersökt skillnaden mellan behovsfrustration och låg grad av tillfredsställda psykologiska behov. Deras fynd visar att man bör se dessa fenomen som oberoende konstruktioner som inte bara har olika bakgrund men också förutsätter olika utfall. De beskriver vidare hur behovsfrustration kan, på ett bättre sätt predicera upplevelser av utmattning. Dessa fynd visar vidare på att behovsfrustration kan ge en bättre prediktion för psykologisk ohälsa och minskad funktion. I förhållande till fynden som gjorts i min studie visar detta på hur informanterna vid upplevelse av behovsfrustration har valt att söka sig vidare eller önskat att den som medfört deras behovsfrustration skulle sluta. Något som alltså har varit en konsekvens av denna behovsfrustration. Man kan vidare argumentera för att behovsfrustration har en stor roll om man jämför med de tillfällen där behoven inte har tillfredsställts. Som det tidigare nämnts har det visat sig har det i större grad varit vid tillfällen där informanterna upplevt behovsfrustration som också turnoverintentioner har uppstått. Genom datamaterialet kan vi se att fynden som presenterats här stödjer denna syn, att behovsfrustration i stor grad kan leda till negativa konsekvenser och i dessa fall som undersökts, till turnoverintentioner. Exempelvis kan vi se till de informanter som upplevt att ledare exempelvis aktivt har gått emot dem och gjort att deras utveckling det vil säga upplevelse av kompetens har avstannat, tyder mer på behovsfrustration än att behovet av kompetens inte är uppfyllt.

Bland fynden beskriver också informanterna andra situationer där de har känt sig demotiverade men där situationen inte har gått så långt som att de har upplevt frustration. De flesta tillfällen där informanterna känt sig demotiverade har varit av den karaktär att något av de grundläggande behoven inte varit tillfredsställt. Låg grad av otillfredsställda behov har bland annat handlat om när de anställda upplevt dålig tillit till en ledare eller andra individer de har haft runt sig. Här kan man vidare tänka sig att så länge de har andra som de känner tillit till så blir kanske heller inte konsekvenserna av det otillfredsställda behovet så stort. Men är det däremot så att hela den anställdas arbetsmiljö blir präglad av detta får det kanske större konsekvenser, möjligtvis i form av turnoverintentioner. Vansteenkiste & Ryan (2013) tar också upp denna differentiering där de argumenterar för att låg behovstillfredsställelse inte nödvändigtvis behöver inkludera behovsfrustration. Samtidigt som behovsfrustration per definition inkluderar låg grad av behovstillfredsställelse. Att vara medveten om denna skillnad ser de därför som kritiskt, då otillfredsställda behov inte nödvändigtvis leder till dåligt fungerande och i detta fall turnover så som upplevelsen av frustrerade behov möjligen gör. Något som i sin tur säger en del om att man som organisation eller ledare bör försöka agera innan det blir "för illa". Detta i sin tur ger implikationer för vad man som organisationer eller ledare bör göra när denna typ av situationer uppstår. En vidare diskussion av vad dessa implikationer skulle kunna innebära kommer att presenteras i nästa delkapitel som behandlar de praktiska implikationer som fynden visat på.

Vidare framkom det genom presentationen av fynden att flera av informanterna uttryckte omständigheter som de menade kan leda till eventuell framtida turnover. Dessa handlar bland annat om arbetstid i form av jobb på kvällstid och helg. Här har informanterna uttryckt detta som ett eventuellt problem eller framtida frustration då de upplever att denna typ av arbetstider kan skapa konflikt mellan arbete och hem. För att undvika en sådan potentiell arbete-familjekonflikt, väljer man kanske då istället att byta jobb med en mer flexibel arbetstid. Arbete-familjekonflikt är också något som Huyghebaert et al. (2018) funnit stöd för i sin artikel. Här fokuseras det på den konflikt som kan uppstå när krav om tid som ägnas på arbetet och de ansträngningar som skapas där, interfererar med familjerelaterat ansvar. Som Huyghebaert et al. (2018) beskriver är en sådan typ av konflikt något som är viktigt att ha i åtanke då en sådan kan leda till att anställda väljer att sluta i sitt arbete för att förhindra ytterligare förlust av sina begränsade resurser. I förhållande till SDT så knyter Huyghebaert et al. (2018) arbete-familjekonflikt till behovsfrustration som vi sett är en viktig del av SDT. I min studie kan man argumentera för att det är avsaknaden av flexibilitet som gör att denna

frustration kan uppstå. Att kunna vara flexibel i sitt arbete är något som fynden i denna studie visar på kan knytas till behovet av autonomi, det kan därför argumenteras för att det också är det behov som undermineras i förhållande till arbete-familjekonflikter som kan uppstå. Då det är just tiden man spenderar på arbetet som kan orsaka denna typ av konflikt (Huyghebaert et al., 2018) kan man därför tänka sig att flexibilitet och behovet av autonomi är det behov som undermineras i första hand.

5.2 Praktiska implikationer

Som det beskrevs i inledningen till denna uppsats kan således turnover vara en mycket kostsam utgift för organisationer, en utgift som man gärna önskar reducera. Som vi nu också har sett och diskuterat kan turnover och turnoverintentioner förutom att vara kostsamt, tyda på att de anställdas grundläggande psykologiska behov inte är tillfredsställda. Detta i sig kan betyda att organisationen har anställda som mår dåligt, är lite motiverade och som upplever att de inte får använda sin fulla potential i det de gör. Därför är det så viktigt att organisationer är medvetna om turnover och att de anställda kan få turnoverintentioner om deras grundläggande psykologiska behov inte tillfredsställs. Det argumenteras därför för att organisationer måste bli bättre på att tillse att de anställda upplever autonomi, kompetens och tillhörighet i sin arbetsvardag (Ryan & Deci, 2017). I likhet med den socialkonstruktivistiska synen på kunskap menar jag att jag genom att ha studerat anställdas turnoverintentioner där jag genom interaktion med mina informanter har skapat mig ny kunskap och en djupare förståelse för vad som kan orsaka anställdas turnoverintentioner, därför också har möjlighet att diskutera de implikationer som mina fynd har för vidare praxis. Vad mina fynd visar för praktiska implikationer kommer nu att diskuteras närmare.

5.2.1 Ett behovstillfredsställande arbetsklimat

Genom forskning visas det på flera saker som organisationer kan och bör göra i detta sammanhang. Van den Broeck et al., (2010) i likhet med flera andra, beskriver bland annat att man bör rikta uppmärksamhet mot anställdas behovstillfredsställelse, då detta har visat sig kunna öka anställdas funktionalitet och därför reducera kostnader associerade med stress och turnover, samtidigt som man kan öka produktiviteten i organisationen. Som fynden visat på har organisationen i fråga, ett arbetsklimat som i stor del är behovstillfredsställande. Att sträva efter att anställda får uppleva behovstillfredsställelse genom att man skapar ett bra klimat för det, är också något som får stöd i vidare forskning. Olafsen et al. (2015) beskriver bland annat

hur organisationer bör sträva efter att skapa ett arbetsklimat som är behovstillfredsställande, detta för att motivera sina anställda att prestera bättre. Genom att ge positiv feedback, erbjuda utvecklingsmöjligheter, erkänna de anställdas färdigheter, ansträngningar och perspektiv samt att erbjuda valmöjligheter inom organisationen kan ett arbetsklimat som är behovsstöttande skapas (Olafsen et al., 2015). Över lag verkar organisationen som informanterna arbetar i vara relativt kapabel till detta då informanterna berättar om ett som regel tillfredsställande arbetsklimat där de upplever stöd och erkännande. Andra typer av situationer som har en negativ påverkan på deras behovstillfredsställande arbetsklimat, kan däremot också uppstå.

Som nämnt kan man skapa ett klimat som är behovstillfredsställande i större grad genom att bland annat bli bättre på att ge feedback till sina kollegor och anställda. Att få feedback har informanterna i likhet med tidigare forskning uttryckt som varande viktigt, bland annat i deras upplevelsen av kompetens. Van Den Broeck et al. (2010) beskriver hur positivt mottagen feedback är till nytta för alla anställda då det tillgodoser anställdas medfödda behov av kompetens, något som visar på implikationen av att fokusera på god feedback på arbetsplatsen. Också Gillet et al. (2015) beskriver betydelsen av att ge feedback för att stärka behovet av kompetens. Här menar man att feedback som ges på ett respektfullt och stöttande sätt främjar lärande, något som i sin tur bekräftar den anställdas kompetensbehov.

Dysvik & Kuvaas (2013) har också funnit stöd för att man i större grad bör fokusera på de sociala karaktäristiker som en arbetsplats har. I sin forskning fann de stöd för att förhållandet mellan uppfattad jobba autonomi och turnoverintention kan ses som beroende av den sociala kontexten, något som definieras som de mellanmänniska interaktioner och förhållanden som är influerade av de roller och uppgifter som de anställda gör och agerar på. I förhållande till fynden som gjorts i min studie, kan man tänka sig att detta är väldigt relevant i organisationen i fråga. Informanterna pekar på att organisationen som regel är bra på detta, något som gör att informanterna vanligtvis upplever sitt behov av tillhörighet som tillfredsställt.

Som informanterna beskriver det uppstår det tillfällen som gör att de upplever att deras motivation försvagas. I de flesta fall går det dock inte så långt som att de får reella turnoverintentioner. I likhet med Dysvik & Kuvaas (2013) och deras fynd om sociala karaktäristikers betydelse kan detta tyda på att organisationen gör en del saker rätt, gällande det behovstillfredsställande klimatet. Här kan man tänka sig att det beror på den varierande arbetsdagen eller de många kollegor som de har att förhålla sig till som vid många tillfällen klarar att vända en negativ situation tillbaka till en positiv. Något som gör att de kanske inte

”fastnar” i en demotiverande situation. Gillet et al. (2015) beskriver också att jobbkaraktärsticker såsom variation i arbetsuppgifter och upplevt ledarstöd kan främja tillfredsställelsen av de tre psykologiska behoven på grund av att de har en signifikant och positiv påverkan på tre psykologiska stadier i form av upplevd meningsfullhet, upplevt ansvar för resultat och kunskap om dessa faktiska resultat. Dessa psykologiska stadier kan säkerligen gälla också för informanterna och organisationen i fråga. Då det bland annat är dessa faktorer som informanterna pekat på som viktiga.

I likhet med det Gillet et al. (2015) konkluderar i sin artikel menade informanterna också på att de trivdes som på arbetet när de fick göra olika slags arbetsuppgifter. Att detta skulle styrka deras behovstillfredsställande arbetsklimat är därför något man kan argumentera för. Som organisation bör man därför bli bättre på att skapa ännu större variation under de anställdas arbetsdag där dessa i högre grad får prova på nya saker och göra olika slags arbetsuppgifter. Som Van den Broeck et al. (2010) visar i sin artikel kan detta till stor del också göras genom att de anställda själva reglerar den behovsstöttande karaktären som deras olika arbetsuppgifter har. Här visar författarna på att man som anställd själv, bör söka efter miljöer som kan tillfredsställa de grundläggande psykologiska behoven. I stor grad är detta också i likhet med vad fynden visade, att man som anställd i stor grad själv måste söka upp utmaningar eller nya miljöer för att kunna utvecklas så som man själv önskar. För vidare praktiska implikationer kan man därför argumentera för att organisationen bör bli bättre på att kommunicera att möjligheten för nya utmaningar finns men att man som anställd också har ett ansvar att själv söka upp dessa utmaningar och på så sätt själv ha ansvar för den utvecklingen som man kanske önskar. Vilket då kan styrka tillfredsställelsen av de tre grundläggande behoven.

5.2.2 Psykosocialt säkerhetsklimat

En stor del av diskussionen har hitintills handlat om behovsfrustration och vad det har för betydelse för anställdas turnoverintentioner. Då behovsfrustration representerar ett område inom SDT som är lite studerat men som visat sig vara av stor praktisk och konceptuell vikt (Gillet et al., 2015), ska detta nu diskuteras närmare. Vidare diskussion om implikationer för praxis handlar därför om vad man som organisation kan göra för att motverka behovsfrustration och psykisk ohälsa som i sin tur kan vara en negativ effekt av att behoven inte tillfredsställs. Som Huyghebaert et al. (2018) beskriver bör man som organisation uppmärksamma de anställdas psykologiska hälsa och skapa olika typer av praxis som handlar om denna typ av problem, något som benämns som att man bör skapa ett psykosocialt säkerhetsklimat. Detta

gäller speciellt vid tillfällen där behovsfrustration uppstår, där informanterna eller de anställda upplever att någon eller något aktivt motarbetar deras tillfredsställelse av något av behoven. Vid tillfällen som några av informanterna gett uttryck för, där det har varit ledare som varit denna motarbetande part bör man som organisation ha olika rutiner som fångar upp denna typ av hindrande processer innan det går så långt som att ett behov motarbetas eller att en anställd upplever behovsfrustration (Huyghebaert et al., 2018).

För att motverka behovsfrustration bör man som organisation, inte bara vara mer autonomistöttande men också som Bartholomew et al. (2011) beskriver, mindre kontrollerande. Detta är också i likhet med vad fynden från datamaterialet visar, där informanterna upplevde kontroll utifrån som ett problem där motarbetande och brist på stöd från ledare eller kollegor undertryckte deras tillfredsställelse av de tre behoven. Fynden visar vidare på att graden av tillit som de upplever till kollegor och ledare samt hur dessa uttrycker sin tillit till informanterna också visar på hur ett psykosocialt säkerhetsklimat uppfattas som av största vikt. Samtidigt visade fynden på att situationer där informanterna upplevde mer autonomi också var situationer där de upplevde att de hade det bra på jobbet. Här pekade de också på det psykosociala som extra viktigt.

I likhet med tidigare forskning (Deci et al., 2017) visas det här på att man bör skapa arbetsplatser där anställda känner stöd för sitt autonomibehov. En faktor som leder till högre tillfredsställelse hos de anställda och i sin tur till positiva effekter för organisationen. Detta är också något som informanterna bekräftar i stor grad i form av uttryckt glädje och välvilja när de upplever stöd från bland annat ledare och andra de har runt sig på arbetsplatsen. Detta leder så vidare till en diskussion om graden av autonomistöd som informanterna upplever och hur fynden visar på att organisationen kan och bör förbättra detta.

5.2.3 Större grad av autonomistöd

En annan väsentlig implikation för praxis handlar om att få anställda mer autonomt motiverade, något man möjligen kan göra genom att träna ledare till att bli mer autonomistödjande (Ryan & Deci, 2017). För de anställda som jag har intervjuat har det tydligt framkommit hur viktigt de har upplevt det att ha ledare som är autonomistödjande i den form att de ger ansvar till sina anställda samtidigt som de synliggör att de uppskattar medarbetarnas arbete och kompetens. Vid tillfällen när detta inte har varit fallet har det också haft en tydligt negativ effekt på de

anställdas motivation, något som tyder på att autonomistöd är något som man bör främja i större grad än hur det upplevs vara i dagsläget.

Vidare forskning av bland annat Slemp et al. (2018) har också undersökt viktigheten av autonomistöd, här i form av stöd från ledare. Också de kom fram till hur tillräcklig grad av autonomistöd kan stödja de anställdas optimala funktion inom ett arbetssammanhang. Detta i sig stöds också av fynden som gjorts i min studie, vilka visat på informanternas uppskattning till att ha en ledare som stöttar dem. I sin tur visar detta också på hur man som ledare bör arbeta, för att skapa en autonomistödjande arbetsmiljö där de anställda kan få möjligheter till att tillfredsställa sina grundläggande psykologiska behov. Otis and Pelletier (2005) fann vidare i sin studie, stöd för att autonomistöd från ledare hade en positiv effekt på anställdas turnoverintentioner då denna typ av stöd gjorde de anställda mindre benägna att få sådana. Detta visar också på hur man som organisation faktiskt kan få ner graden av turnoverintentionerna hos de anställda om man som ledare visar mer autonomistöd. Som det tidigare refererats till har också Dysvik and Kuvaas (2013) studerat autonomistöd, mer specifikt på ”perceived supervisor support”, alltså det stöd som anställda upplever att de får från sina ledare eller handledare. I likhet med Slemp et al. (2018) och Otis and Pelletier (2005) fann också deras forskning stöd för vikten av detta i förhållande till anställdas turnoverintentioner och den modererande roll som upplevt handledarstöd har för upplevd arbetsautonomi.

Som Van den Broeck et al (2010) poängterar kan dock anställda uppleva tillfredsställelse av kompetens- och tillhörighetsbehovet utan att behovet av autonomi är tillfredsställt. Detta kan ske vid tillfällen där de anställda känner sig kontrollerade, i form av deadlines eller att de agerar på andras initiativ. Något som vi sett har varit fallet för flera av informanterna. Dessa behov kan ha blivit tillfredsställda genom att man fått utföra de uppgifter som de tilldelats eller genom socialt stöd från andra (Van den Broeck et al., 2010). Detta är så vidare något som man måste ta i beaktande när man önskar skapa ett bättre arbetsklimat där de anställda upplever stöd för alla de tre behoven. Här måste man då se på de karaktäristiker som kännetecknar de olika behoven.

För att sammanfatta visar fynden och diskussionen av dessa tillsammans med tidigare forskning på praktiska implikationer i form av att man bör försöka skapa ett arbetsklimat som är behovstillfredsställande. Detta i form av att ge autonomistöd, ge feedback och erbjuda en varierad arbetsdag med olika slags arbetsuppgifter.

5.3 Studiens begränsningar och vidare forskning

Denna studie har begränsningar vad gäller både tid och omfattning, därför ska jag presentera några av dessa som jag menar bör beaktas när man ska tolka de resultat som denna studie visar på. Jag önskar också, som ett sista bidrag i diskussionsdelen att kort diskutera vad vidare forskning skulle kunna fokusera på för att vidga förståelsen av det som har diskuterats och behandlats i min uppsats.

Då informanterna som jag har intervjuat fortfarande arbetar kvar i den organisationen där studien föregick, har det för mig varit mest naturligt att studera turnoverintentioner i första hand och inte faktisk turnover. Att välja att studera turnoverintentioner istället för faktisk turnover, handlar för mig också om att se på vad man som organisation kan göra för att förhindra att faktiskt turnover äger rum. Studerar man faktisk turnover är det svårt att i efterhand försöka förklara vad en organisation borde gjort annorlunda. Hade jag haft mer tid till förfogande hade det dock också varit spännande i tillägg studera de som faktiskt har slutat i organisationen där studien föregår och intervjuat dem för att höra deras meningar om uppsatsens tema.

Att välja att göra en kvalitativ studie som behandlar orsaker till turnoverintentioner har sina begränsningar då det bara är ett fåtal informanternas syn som man får ta del av och därför kan också resultaten av studien vara svåra att generalisera. I gengäld hoppas jag att denna studie, som tidigare nämnts kan vara ett bidrag från min sida till den kvalitativa forskningen. Som nämnts i metodkapitlet kan man dock göra en analytisk generalisering av kvalitativa studier (Kvale & Brinkmann, 2015). Här kan man då tala om fyndens överförbarhet till andra sammanhang. För att generalisera analytiskt kan man därför tänka sig att dessa fynd kan överföras till andra arbetskontexter där anställda upplever liknande grad av trivsel och motivation till sitt arbete. Som vi såg i teorikapitlet om turnover är det oftast inte ändamålsenligt att försöka överföra orsaker till turnover och turnoverintentioner från en bestämd organisation till en större kontext, då det oftast är så mycket som skiljer dem åt. Genom att knyta det till SDT och stärka mina fynd tillsammans med fynd gjorda i tidigare forskning kan man dock säga att det finns en möjlighet för generalisering till en viss grad. Värt att ta i beaktande är också att om jag exempelvis haft fler informanter med mer varierade uppfattningar om vad som orsakar deras turnoverintentioner hade kanske också resultatet på min studie sett annorlunda ut.

Vidare har den speciella situation som vi alla varit i denna vår med Covid-19 också påverkat den grad man möjligen skulle generalisera de fynd som gjorts. Hade jag genomfört denna studie när informanterna hade varit mer i sina "vanliga" rutiner hade de kanske svarat annorlunda i intervjuerna, något som möjligen hade påverkat de fynd som jag gjort. Denna speciella tid har till viss grad också speglats i utformningen av denna uppsats. Detta speciellt genom svårigheten att få tag i fler informanter till intervju. Dock upplevde jag att de intervjuer som jag fick genomföra gav mig tillräckligt med data för att kunna analysera med ett givande resultat. Viktigt att ha i åtanke är också att tiden som vi upplevt denna vår också kan ha påverkat hur informanterna har mått generellt, något som kan ha gett data som varit atypisk till en viss grad. Dock har informanterna jag har intervjuat i stor grad trivts och varit motiverade i sina arbeten, något som också har påverkat de fynd jag har gjort. Här kan man därför också fråga sig om deras syn och upplevelser har varit atypisk för organisationen i sin helhet. Hade jag rekryterat informanter som hade visat sig ha turnoverintentioner i större grad hade kanske fynden jag gjort också sett annorlunda ut, ergo hade också implikationer för teori och praxis möjligen också sett annorlunda ut.

För att undersöka i större grad hur behovsfrustration påverkar anställdas turnoverintentioner hade det varit fördelaktigt att intervjua anställda som man vet upplever behovsfrustration. Vidare hade man också kunnat studera frustrationen av de olika behoven separat för att så studera om det är behovsfrustration av något av behoven som är mer framträdande när anställda får turnoverintentioner. Samt hade det också varit spännande att se om det är möjligt att i större grad studera anställdas autonomistöd och vidare sett om det är möjligt att utarbeta en mer gemensam praxis som man vet stödjer detta. Det hade också varit spännande att se på turnover utifrån flera av subteorierna inom SDT än den som har studerats mest här. Bland annat kunde en studie om olika typer av yttre motivation inom subteorin OIT bidragit till en djupare förståelse för hur turnover och turnoverintentioner kan ses i ljuset av anställdas olika typer av motivation.

6 Konklusion

Denna uppsats har centrerat sig runt att undersöka hur tillfredsställelsen av de tre grundläggande psykologiska behoven AV autonomi, kompetens och tillhörighet kan bidra till förståelsen av varför anställdas får turnoverintentioner. Uppsatsen har genomförts med en kvalitativ metod där intervjuer med anställda i en större organisation har skapat datamaterialet för denna uppsats. Analysen har genomförts med ett abduktivt tillvägagångssätt som grundat sig i SDT och speciellt fokus i subteorin BPNT.

Forskningsfrågorna som uppsatsen har försökt besvara har varit som lyder:

- Är avsaknaden av något av de grundläggande psykologiska behoven mer framträdande när anställda får turnoverintentioner?
- Vilken roll har behovsfrustrationen av de tre grundläggande behoven när turnoverintentioner uppstår?

Uppsatsens problemställning har varit som lyder:

Hur kan Self-Determination Theory och de tre grundläggande psykologiska behoven av autonomi, kompetens och tillhörighet bidra till förståelsen av varför anställda får intentioner om att sluta?

6.1 Centrala fynd

Varför anställda får intentioner om att sluta är en komplex och sammansatt fråga som är svår att ge ett definitivt svar på. Som vi har sett genom denna uppsats och i analysen och diskussionen av datamaterialet kan vi dock se att informanterna upplever att det är flera orsaker till att de får turnoverintentioner. Som vi även har sett genom uppsatsens gång kan mycket av detta knytas till ouppfyllda grundläggande psykologiska behov eller frustration av dessa behov.

I min studie visar de mest centrala fynden att de tre grundläggande behoven av autonomi, kompetens och tillhörighet är av central betydelse i förhållande till informanternas eventuella tankar om att sluta. Genom analys och diskussion av fynden fann jag stöd för att vid tillfällen där de tre behoven, eller något av dem, upplevdes som hindrade var också tillfällen där turnoverintentioner uppstod i stor grad hos informanterna.

För att försöka besvara den första forskningsfrågan visar denna studie på att det i första hand inte är avsaknaden av tillfredsställda behov som leder till turnoverintentioner. Avsaknaden av något av behoven leder i större grad till att informanterna känner sig demotiverade i sitt arbete. Här varierar det i stor grad hos informanterna, vilket av behoven som upplevs som mest betydelsefullt. Som fynden visar på är informanterna dock mycket måna om sin egen utveckling, att få lov att känna att de har ansvar och att ha en god arbetsmiljö i form av kollegor som de kan lita på och har ett bra förhållande till. Något som visar på betydelsen av behovstillfredsställelse av alla de tre behoven. Fynden visar vidare på att behovet av tillhörighet är stort, något som skiljer sig en del från tidigare forskning som har studerat förhållandet mellan de tre grundläggande psykologiska behoven och turnoverintentioner. Fynden visar vidare på tendenser till intern turnover och turnoverintentioner i större grad än extern turnover, något som visar på den starka upplevelsen av tillhörigheten till organisationen. Detta samtidigt som informanterna verkar vara måna om sin egen utveckling, något som i sin tur visar på att behovet av kompetens är av stor betydelse. De fall där informanterna har upplevt behovsfrustration är i större grad också de fall där de har upplevt turnoverintentioner. Detta leder vidare till svaret på den andra forskningsfrågan där vi kan se att behovsfrustrationen har stor betydelse. Här har det speciellt varit i fall där informanternas utveckling har hindrats, där turnoverintentioner har uppstått.

I förhållande till uppsatsens problemställning menar jag att man finner ett stort stöd i att SDT och tillfredsställelsen av de tre grundläggande psykologiska behoven har en stor påverkan på informanternas tankar om att sluta. Är behoven inte tillfredsställda eller där informanterna har upplevt behovsfrustration har också turnoverintentionen varit närmare. Samtidigt visar studien på att otillfredsställda behov har en demotiverande påverkan på informanternas arbetsmotivation. Fynden visar bland annat på hur upplevd kontroll minskar jobbtillfredsställelsen. Samt hur dåliga utvecklingsmöjligheter, dålig kommunikation eller rutinmässiga arbetsuppgifter också är bidragande faktorer till detta. Något som i sin tur visar på vad organisationen bör bli bättre på.

Fynden som gjorts i denna studie visar vidare på värdefulla praktiska implikationer, bland annat i form av autonomistöd och vikten av att skapa ett bra och behovstillfredsställande arbetsklimat. Förhoppningsvis kan denna studie visa ledare och andra personer med personalansvar hur viktiga roller dessa har för de anställdas möjliga upplevelse av

behovstillfredsställelse. Genom att bland annat ge de anställda feedback, möjlighet att känna ansvar samt visa tillit till sina anställda, kan ett behovstillfredsställande arbetsklimat skapas.

6.2 Avslutande reflektioner

Med en kvalitativ studie inom SDTs ramverk där jag sett på faktorer i informanternas sociala kontext, hoppas jag ha kunnat skapa en djupare förståelse för informanternas upplevelse av sin egen motivation och de situationer där turnoverintentioner kan uppstå. Att ha en förståelse för olika orsaker som kan bidra till turnover gör att såväl organisationer som anställda är bättre rustade till att hantera den typ av situationer när dessa potentiellt uppstår.

I likhet med den socialkonstruktivistiska synen på kunskap menar jag att jag genom att ha studerat anställdas turnoverintentioner med hjälp av en kvalitativ metod i form av intervju, att det har skapats en djupare förståelse för vilka faktorer i anställdas miljö som påverkar deras motivation och i sin tur turnoverintention, där det har varit informanternas upplevelse som fynden har centrerat sig runt. Jag hoppas därför att min studies bidrag till forskningen är just denna djupare förståelse. Vidare har jag valt att studera behoven och frustrationen av dessa mer separat, något som till min kännedom inte har gjorts i så stor utsträckning tidigare. Något som jag vidare menar har bidragit till denna djupare förståelse för anställdas potentiella turnoverintentioner. Därför ser jag också detta som ett bidrag från min sida.

Litteraturlista

- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64. doi:10.5465/AMP.2010.51827775
- Bartholomew, K. J., Ntoumanis, N., Ryan, R. M., Bosch, J. A., & Thøgersen-Ntoumani, C. (2011). Self-Determination Theory and Diminished Functioning: The Role of Interpersonal Control and Psychological Need Thwarting. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37(11), 1459-1473. doi:10.1177/0146167211413125
- Befring, E. (2015). *Forskningsmetoder i utdanningsvitenskap*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. doi:10.1191/1478088706qp063oa
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5. ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Dalen, M. (2015). *Intervju som metod* (2. ed.). Malmö: Gleerups Utbildning AB.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 4(1), 19-43. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1980). Self-determination Theory: When Mind Mediates Behavior. *The Journal of Mind and Behavior*, 1(1), 33-43.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. doi:10.1207/S15327965PLI1104_01
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2010). Exploring the relative and combined influence of mastery-approach goals and work intrinsic motivation on employee turnover intention. *Personnel Review*, 39(5), 622-638. doi:10.1108/00483481011064172

- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2013). Perceived job autonomy and turnover intention: The moderating role of perceived supervisor support. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 563-573. doi:10.1080/1359432X.2012.667215
- Gagne, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. doi:10.1002/job.322
- Garner, B. R., Hunter, B. D., Modisette, K. C., Ihnes, P. C., & Godley, S. H. (2012). Treatment staff turnover in organizations implementing evidence-based practices: Turnover rates and their association with client outcomes. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 42(2), 134-142. doi:10.1016/j.jsat.2011.10.015
- Gillet, N., Forest, J., Benabou, C., & Bentein, K. (2015). The effects of organizational factors, psychological need satisfaction and thwarting, and affective commitment on workers' well-being and turnover intentions. *Travail humain*, 78(2), 119-140. doi:10.3917/th.782.0119
- Grimsø, R. E. (2004). *Rekruttering og utvalg av medarbeidere : og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver* (2. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Haivas, S., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2013). Volunteer engagement and intention to quit from a self - determination theory perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(9), 1869-1880. doi:10.1111/jasp.12149
- Hom, P. W., & Kinicki, A. J. (2001). Toward a Greater Understanding of How Dissatisfaction Drives Employee Turnover. *The Academy of Management Journal*, 44(5), 975-987. doi:10.2307/3069441
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One Hundred Years of Employee Turnover Theory and Research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530-545. doi:10.1037/apl0000103
- HR-Norge, & EY. (2018). *HRs rolle i utviklingen av et bærekraftig arbeidsliv (HR-undersøkelsen 2018)* Retrieved from [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/HR-undersøkelsen_2018/\\$FILE/EY_HR-undersokelsen_2018.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/HR-unders%C3%B8kelsen_2018/$FILE/EY_HR-undersokelsen_2018.pdf)

- Huyghebaert, T., Gillet, N., Fernet, C., Lahiani, F.-J., & Fouquereau, E. (2018). Leveraging psychosocial safety climate to prevent ill-being: The mediating role of psychological need thwarting. *Journal of Vocational Behavior*, 107, 111-125.
doi:10.1016/j.jvb.2018.03.010
- Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504-522. doi:10.1080/09585190500521581
- Kuvaas, B. (2018). Chapter 12: The Relative Efficiency of Extrinsic and Intrinsic Motivation. In A. Sasson (Ed.), *At the Forefront, Looking Ahead* (pp. 198-213): Universitetsforlaget
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 138-156.
doi:10.1111/j.1748-8583.2009.00120.x
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lee, T. W., Hom, P., Eberly, M., & Li, J. (2018). Managing employee retention and turnover with 21st century ideas. *Organizational Dynamics*, 47(2), 88-98.
doi:10.1016/j.orgdyn.2017.08.004
- Lillemyr, O. F. (2007). *Motivasjon og selvforståelse : hva ligger bak det vi gjør?* Oslo: Universitetsforl.
- Mackay, A. (2007). *Motivation, ability and confidence building in people*. Amsterdam: Elsevier.
- Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative research design : an interactive approach* (3 ed. Vol. 41). Los Angeles: Sage.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Wee, T. W., Sabliskyi, C. J., & Erez, M. (2001). Why People Stay: Using Job Embeddedness To Predict Voluntary Turnover.(Statistical Data Included). *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102. doi:10.2307/3069391

- Olafsen, A. H., Halvari, H., Forest, J., & Deci, E. L. (2015). Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self - determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56(4), 447-457. doi:10.1111/sjop.12211
- Olafsen, A. H., Niemiec, C. P., Halvari, H., Deci, E. L., & Williams, G. C. (2017). On the dark side of work: a longitudinal analysis using self-determination theory. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(2), 275-285. doi:10.1080/1359432X.2016.1257611
- Otis, N., & Pelletier, L. G. (2005). A motivational model of daily hassles, physical symptoms, and future work intentions among police officers. *Journal of Applied Social Psychology*, 35(10), 2193.
- Peterson, S. L. (2004). Toward a Theoretical Model of Employee Turnover: A Human Resource Development Perspective. *Human Resource Development Review*, 3(3), 209-227. doi:10.1177/1534484304267832
- Punnoose, R., & Ajit, P. (2016). Prediction of Employee Turnover in Organizations using Machine Learning Algorithms. *International Journal of Advanced Research in Artificial Intelligence*, 5(9). doi:10.14569/IJARAI.2016.050904
- Reeve, J., Ryan, R., Deci, E. L., & Jang, H. (2008). Understanding and Promoting Autonomous Self-Regulation: A Self-Determination Theory Perspective. In B. J. Zimmerman & D. H. Schunk (Eds.), *Motivation and self-regulated learning : theory, research, and applications* (pp. 223-244). New York: Lawrence Erlbaum.
- Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2018). Surveying the forest: A meta - analysis, moderator investigation, and future - oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel Psychology*, 71(1), 23-65. doi:10.1111/peps.12226
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. doi:10.1037/0003-066X.55.1.68

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory : basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Press.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2019). Chapter Four - Brick by Brick: The Origins, Development, and Future of Self-Determination Theory. In A. J. Elliot (Ed.), *Advances in Motivation Science* (Vol. 6, pp. 111-156): Elsevier.
- Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J., & Ryan, R. M. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and Emotion*, 42(5), 706-724. doi:10.1007/s11031-018-9698-y
- Smith, A., Oczkowski, E., & Smith, C. S. (2011). To have and to hold: modelling the drivers of employee turnover and skill retention in Australian organisations. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(2), 395-416. doi:10.1080/09585192.2011.540162
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (5. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Van Den Broeck, A., De Cuyper, N., Baillien, E., Vanbelle, E., Vanhercke, D., & De Witte, H. (2014). Perception of organization's value support and perceived employability: insights from self-determination theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(13), 1904-1918. doi:10.1080/09585192.2013.860385
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H., & Rosen, C. C. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, 42(5), 1195-1229. doi:10.1177/0149206316632058
- Van Den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 981. doi:10.1348/096317909X481382
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., . . . Tissington, P. A. (2004). Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction. *British Journal of Management*, 15(4), 351-360. doi:10.1111/j.1467-8551.2004.00424.x

- Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemiec, C. P., Soenens, B., De Witte, H., & Van Den Broeck, A. (2007). On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: A self-determination theory approach. *J. Occup. Organ. Psychol.*, 80(2), 251-277. doi:10.1348/096317906X111024
- Vansteenkiste, M., & Ryan, R. M. (2013). On psychological growth and vulnerability: Basic psychological need satisfaction and need frustration as a unifying principle. *Journal of Psychotherapy Integration*, 23(3), 263-280. doi:10.1037/a0032359
- Vardaman, J. M. (2013). Turnover. In (pp. 890-893). *Sociology of Work: An Encyclopedia*: SAGE Publications, Inc.
- Wang, Y.-D., Yang, C., & Wang, K.-Y. (2012). Comparing Public and Private Employees' Job Satisfaction and Turnover. *Public Personnel Management*, 41(3), 557-573. doi:10.1177/009102601204100310
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications : design and methods* (6. ed.). Los Angeles: SAGE.

Bilagor

Bilaga 1 Informationsbrev

Vil du delta i forskningsprosjektet

Anställdas motivation och dess betydelse för turnoverintentioner

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se *ansattes motivasjon og hvilken betydelse dette kan ha for ansattes turnoverintensjoner*. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Som en del av masterstudiet i pedagogikk ved Universitetet i Oslo, skal vi studenter gjennomføre et selvstendig forskningsprosjekt. Formålet med denne oppgaven vil være å se på ansattes arbeidsmotivasjon for å belyse ulike mulige faktorer som kan lede til at ansatte får intensjoner om å slutte i jobben sin. I denne anledning ønsker jeg å intervju ca. 6-8 ansatte i bedriften som jeg håper kan hjelpe meg å få en bedre innsikt i hvordan motivasjonen de opplever når de er på jobb, kan avgjøre om de velger å bli eller slutte i jobben sin. Jeg ønsker også innspill i hva de ansatte mener kan avgjøre om de faktisk skulle velge å slutte eller ikke.

Gjennom å intervju flere personer ønsker jeg å få et mer nyansert bilde av de faktorer som kan spille inn. Det er kun jeg som kommer til å ha tilgang til dine personopplysninger. Det du forteller vil bli anonymisert.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Det er Universitetet i Oslo, institutt for pedagogikk som er ansvarlig for forskningsprosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du blir spurt om å delta fordi du jobber i en ca. 100 prosent stilling i denne bedriften. Dine erfaringer fra din tid på jobb vil være veldig nyttige for meg i mitt forskningsprosjekt. Jeg har gjennom kontakt med ledere i organisasjonen fått dem til å sende ut informasjon om prosjektet

til ansatte som stemmer overens med de kriterier som jeg har skrevet her. Etter dette har du har fått mulighet til å melde din interesse.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du velger å takke ja til å delta i dette prosjektet innebærer det at du deltar i et intervju med meg. Selve intervjuet vil ta 30-60 minutter. Intervjuet vil inneholde spørsmål om hvordan du opplever tiden du er på arbeid, hva som motiverer deg, hva som gjør deg mindre motivert og tanker om hva du skulle ønske var annerledes. Jeg kommer å gjøre lydopptak av intervjuet som jeg i etterkant skal transkribere.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det er kun jeg, Lovisa Haglund som vil ha tilgang til dine personopplysninger. Lydopptakene fra intervjuene lagres i UiO sitt eget lagringssystem og vil anonymiseres etter hvert som de transkriberes der navn vil bli erstattet med en kode.
- Dokument som inneholder koblingen mellom navn og kode vil oppbevares på en passordsbeskyttet PC uten skylagring i et passordsbeskyttet dokument. Dette dokumentet vil slettes når transkriberingen er fullført.
- Dine opplysninger vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen av denne forskningen.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes senest 1. september 2020. Personopplysninger, inkludert, lydopptakene vil etter dette slettes.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Oslo – Institutt for Pedagogikk har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Universitetet i Oslo:

Lovisa Haglund, Masterstudent

E-post: lovisah@student.uv.uio.no

Anja Olafsen, Veileder i prosjektet

E-post: anja.olafsen@usn.no

Roger Markgraf-Bye, Personvernombud ved UiO

E-post: personvernombud@uio.no

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS:

E-post: personverntjenester@nsd.no

Med vennlig hilsen

Lovisa Haglund

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Anställdas motivation och dess betydelse för turnoverintentioner*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- ☐ å delta i intervju
- ☐ at det gjøres et lydopptak av intervjuet

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 1 september 2020.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Bilaga 2 Intervjuguide

Introdel

Takker for oppmøtet og at informanten har tatt seg tid til å møte meg.

Avklare at dette er mitt forskningsprosjekt, og at det ikke er noe som er bestilt av bedriften.

Diverse informasjon

- Personvern, frivillig deltagelse, taushetsplikt, det som blir sagt blir anonymisert i etterkant av intervjuet.
- Intervjuet vil ta ca. 30-45 min.
- Jeg tar lydopptak
- Underskrift av samtykkeskjema
- Spørsmål?

Generell del – bakgrunn

Eksempelvis:

- Alder
- hvor lenge hen har jobbet i bedriften.
- Ulike plasser som den ansatte har arbeidet på i bedriften, og eventuelt ulike roller som den ansatte har hatt.
- Evt. Utdanning.

Grand Tour – Hvilke faktorer må være til stede for at du skal trives og bli i jobben din?

Temaområder:

- Motivasjon
- Grunnleggende psykologiske behov i form av autonomi, kompetanse og tilhørighet
- turnoverintensjon

Motivasjon (generelt)

- Hva motiverer deg når du skal på jobb? (hva er det som får deg opp om morgenen?)
- Hva motiverer deg når du er på jobb?
- Hvilke forutsetninger må være til stede for at informanten skal føle glede i det hen gjør på jobben?
 - o Kan det variere mye?

- Fremtidige mål?
- Hva tenker du er viktig i jobben din? Er det viktig for informanten å føle at jobben som hen gjør er meningsfull?

Autonomi

- Hva slags oppgaver gjør den ansatte vanligvis gjør under en dag?
- Hva er det som preger dagene på jobb av arbeidsoppgaver? (rutiner vs dager som ser veldig ulike ut?)
- Hvordan ser du på frihet i arbeidsdagen? Vs. Mer kontroll?
- Hvem er det bestemmer hva og hvordan ting skal gjøres?
- Hva slags muligheter har du for å ta egne avgjørelser i jobben?
- I hvilken grad kan oppgaver utføres uten å bli kontrollert av ledere eller andre kollegaer?
- I hvilken grad sier informanten seg enig i de regler og rutines som finnes?
 - o Burde noe vært annerledes? Hva?
 - o Hvordan føles det å gjøre ting som andre har bestemt at du skal gjøre?
 - Hemmer det motivasjonen?

Kompetanse

- Hva mener du at organisasjonen gjør for å utvikle og sørge for de ansattes kunnskaper og kompetanse?
- Hvordan kan du utvikles på jobb? Hvordan opplever du utviklingsmulighetene på Ikea?
- På hvilken måte opplever informanten at hen får bruke de kunnskaper og ferdigheter som hen har i arbeidshverdagen? Her ønsker jeg et dypere svar der informanten gjerne får fortelle om forskjellige dager eller situasjoner.
- Hvis ja, hvordan?
- Hvis nei, hva tror informanten at det beror på?
 - o Gjør det at informanten føler seg mindre «motivert»?
- Hvordan opplever informanten at den kompetansen hen har stemmer med det som kreves for å utføre sin jobb og oppgaver på beste måte?
 - o Hvem sørger for at du har den riktige kompetansen? «ansvar for egen læring»?
- I hvilken grad opplever informanten at hen bidrar med noe verdifullt når hen er på jobb?
- Får informanten gjøre ting/prøve ting som hen ikke gjort før? Utfordre seg selv?

- Hva skjer i de tilfeller der kompetansen mangler? Hvordan føles det? (hva skjer med motivasjonen?)

Tilhørighet

- Hvordan vil informanten beskrive arbeidsmiljøet?
- Jobber informanten mest alene eller sammen med kollegaer?
- I hvilken sammenheng føler informanten seg mest «bra på jobb» og motivert?
- Hva er viktig for at miljøet og arbeidsklimate skal være bra?
- Opplever informanten at hen får god støtte av kollegaer rundt seg?
 - o Opplever dette som viktig for at informanten skal ha det bra på jobb? (og føle seg motivert?)

Turnoverintensjon

- Kan informanten fortelle om en «dårlig dag på jobb»?
- Har du noen gang hatt tanker om «nå gidder jeg ikke mer»?
 - o Altså, har du noen gang hatt tanker om å slutte? (mulig at dette blir spurt mye tidligere i intervjuet, kommer helt an på hva informanten svarer).
- Tror informanten selv at det å ha det bra på jobben har en stor innvirkning på at hen fortsatt er i den samme jobben?
- Hvordan ser informanten på sin videre karriere?
- Hvis du skulle begynt i ny jobb i morgen, hva slags jobb skulle det være?
 - o Hva tenker informanten at turnover kan bero på? (mulig at dette spørsmål kommer lenger opp)

Bilaga 3 NSD-godkännande



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Anställdas motivation och dess betydelse för turnoverintentioner

Referansenummer

952540

Registrert

03.03.2020 av Astrid Lovisa Haglund - lovisah@uio.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Oslo / Det utdanningsvitenskapelige fakultet / Institutt for pedagogikk

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Anja Hagen Olafsen, anja.olafsen@usn.no

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Lovisa Haglund, lovisah@student.uv.uio.no

Prosjektperiode

27.02.2020 - 01.09.2020

Status

05.03.2020 - Vurdert

Vurdering (1) 05.03.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet den 05.03.2020 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være

nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:
https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.09.2020.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet

legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Simon Gogl

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)