

Motivationsarbete ur ett arbetsledar- och medarbetarperspektiv inom handikappomsorgen

Ewa Niemi
Mathilda Ek

Luleå tekniska universitet

C- uppsats
Social omsorg
Institutionen för Hälsovetenskap
Avdelningen för Social omsorgsvetenskap

Institutionen för hälsovetenskap
Sociala omsorgsprogrammet

Motivationsarbete ur ett arbetsledar- och medarbetarperspektiv inom handikappomsorgen

**How to motivate to work
-from a co-worker and supervisor perspective in handicap care**

Ewa Niemi & Mathilda Ek

Kurs: Examensarbete
Höstterminen 2006/07
Handledare: Roland Harnesk
Examinator: Johans Sandvin

Förord

Hur kom ni på att studera motivationsarbete inom handikappomsorgen? Den frågan har vi fått ett flertal gånger under studiens gång. Svaret på frågan känns självklart för oss. Detta på grund av att vi, som framtida arbetsledare inom bland annat detta område, är intresserade av att få veta hur en arbetsledare på bästa sätt får medarbetare att känna arbetslust. Vi har många personer att tacka för deras stöd och hjälp under studien. Först och främst vill vi tacka de personer som ställt upp på att bli intervjuade. Ni gav oss ett rikt material att jobba vidare med. Vår handledare Roland förtjänar också ett stort tack då han gett oss många värdefulla synpunkter. Sist men inte minst riktar vi ett stort tack till våra familjer.

Ewa Niemí och Mathílda Ek

Boden den 8 januari 2007

Niemi, E., & Ek, M. **Motivationsarbete ur ett arbetsledar- och medarbetarperspektiv inom handikappomsorgen.** Examensarbete i Social omsorg, 10 poäng, Luleå Tekniska Universitet, Institutionen för hälsovetenskap, 2007.

Abstrakt

Att känna motivation till sitt arbete är viktigt för medarbetare eftersom att det ökar graden av lust att arbeta och därmed gör så att dem känner arbetstillfredsställelse. Det är även viktigt för arbetsledare eftersom att medarbetarnas kompetens tas tillvara bättre vilket leder till en högre kvalitet och en bättre effektivitet i organisationen. Det som intresserade oss var att studera hur det ser ut på gruppbofstäder inom handikappomsorgen. Vårt syfte med denna studie var att se hur arbetsledare arbetar för att höja motivationen hos sina medarbetare och vad medarbetarna uppfattar som motivationshöjande. Det undersöktes genom intervju med två arbetsledare och fyra medarbetare. Studien fokuserade på motivationsfaktorer som en arbetsledare har möjlighet att påverka. Den teori som studien till stor del utgår ifrån är Herzbergs motivationsteori där sex motivationsfaktorer presenteras. Efter intervjuerna tyckte vi oss kunna se att fyra av de motivationsfaktorerna fanns hos medarbetarna på gruppbofstäderna. Den motivationsfaktorn som gav mest arbetslust uppfattade vi var tillfredsställelsen efter att ha lyckats inom arbetet. Det som slutligen kunde ses som allra viktigast för en arbetsledare är att denne ska lyssna och vara lyhörd för medarbetarnas synpunkter.

Sökord: Motivation, arbetslust, ledarskap, organisationsteori, omsorg och job enrichment

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
2. Bakgrund	6
2.1 Teori X och Teori Y.....	7
3. Motivationsteori	8
3.1 Herzbergs motivationsteori.....	8
3.2 Hackman och Oldhams motivationsteori.....	10
3.3 Flytteori.....	13
3.4 Delaktighet.....	13
3.5 Mål.....	14
4. Metod	14
4.1 Intervju.....	14
4.2 Urval.....	14
4.3 Analysmetod.....	16
4.4 Etiska ställningstaganden och perspektivval.....	16
4.5 Metoddiskussion.....	17
5. Analys	18
5.1 Utveckling.....	18
5.2 Arbetsledarens roll.....	21
5.3 Mål och drivkraft.....	24
5.4 Arbetsuppgifternas karaktär och möjligheten att påverka sin arbetssituation.....	25
5.5 Gruppens ansvar och betydelse.....	27
6. Slutdiskussion	28
7. Referenser	32
Bilaga 1.	
Bilaga 2.	
Bilaga 3.	
Bilaga 4.	
Bilaga 5.	

Det finns människor som rutinmässigt går till arbetet och det finns människor som känner lust inför att gå till arbetet. Den skillnaden kan bero på hur arbetsledaren¹ agerar för att motivera sina medarbetare att känna lust och engagemang inför sina arbetsuppgifter (Segerfeldt, 2006). För en arbetsledare är det viktigt att vara engagerad och arbeta för att inspirera medarbetarna för att de ska känna motivation² till arbetet (Gustafsson, Gustafsson & Högberg, 1998).

Att känna motivation är viktigt för medarbetare eftersom att det ökar graden av lust att arbeta och därmed gör att de känner arbetstillfredsställelse. Det är även viktigt för arbetsledare eftersom att medarbetarnas kompetens tas tillvara bättre vilket leder till en högre kvalitet och en bättre effektivitet i organisationen.

Det som intresserade oss var att studera hur det ser ut inom handikappomsorgen i en kommun eftersom att arbetsledare inom den offentliga sektorn är begränsade i sitt agerande på grund av bland annat politiska direktiv och en mängd administrativa uppgifter. De har också ofta en stor grupp av medarbetare som gör det svårare att få tid att motivera varje medarbetare individuellt. Enligt Angelöw (2006) är det optimala för en arbetsledare att ha tolv medarbetare och som mest tjugofem stycken för att kunna bedriva ett tillräckligt motivationsarbete. Inom den kommunala handikappomsorgen har arbetsledare ofta sina medarbetare utspridda på olika arbetsplatser, till exempel på flera olika gruppboheter.

Så här beskriver Jacobsen och Thorsvik (2002) innerbörden av motivation: *".../ en inre psykologisk process i individen som skapar en drivkraft som får honom att handla, som ger handlingen en inriktning och upprätthåller och förstärker handlingen"* (s.292).

Hur medarbetaren uppfattar sina arbetsuppgifter och sin arbetssituation har en central roll för motivationen till arbetet (ibid.).

Syftet med denna studie är att studera hur arbetsledare arbetar för att höja motivationen hos sina medarbetare och vad medarbetarna uppfattar som motivationshöjande. Det som vi fokuserar på är motivationsfaktorer som en arbetsledare har möjlighet att påverka.

Det finns en mängd motivationsteorier och vi har valt ut några som är relevanta i förhållande till syftet och dessa presenterar vi i kapitel 3. Alla motivationsteorier går inte att använda i alla situationer utan det beror på individen och just den specifika situationen. Arbetsledare som har kunskaper om olika motivationsteorier kan med större sannolikhet också välja den rätta teorin för just den medarbetaren i just den situationen vilket leder till att

¹ Person som har verksamhetsansvar över områden som ekonomi och personal (Eliasson, 1996).

² Begreppet härstammar från ordet *motiv* och kommer ur det latinska ordet *movere* som betyder att *sätta i rörelse* (Gustafsson, et al., 1998).

arbetsledaren får medarbetare som utför sitt arbete effektivare och som dessutom är nöjda med sitt arbete som resultat (Hughes, Ginnett & Curphy, 2002).

2. Bakgrund

Bergman och Klefsjö (2001) beskriver hur produktiviteten var låg i USA i början på 1900-talet och hur en man som hette Frederick Winslow Taylor (1856-1917) hade en idé om hur produktiviteten skulle höjas. Lösningen var, enligt Taylor, att arbetsuppgifterna skulle struktureras om. Det var arbetsledningen som skulle planera och utforma arbetsuppgifterna, bland annat noggrant räkna ut hur de skulle genomföras för bästa produktivitet. Sedan skulle arbetare genomföra arbetsuppgifterna under kontroll av arbetsledningen. Denna syn kom att kallas för Taylorism. Taylorismens idéer tillämpades inom många organisationer men i takt med att människor blev mer välutbildade och fick bättre inkomst så blev resultatet att motivationen inför att arbeta var låg. Arbetarnas frånvaro ökade och kvaliteten på det utförda arbetet blev sämre och sämre. Då började en ny syn på arbete utvecklas där mer hänsyn togs till medarbetarnas behov och önskemål kring deras egen arbetssituation (ibid.).

Vilken inställning som människor har till att arbeta har ändrats genom åren. Ibland har det setts som ett måste för att överleva och stundtals som något att sträva efter. Förr var lönen det som var mest betydelsefullt för många, medan det nu också är viktigt att arbetet känns meningsfullt och att personen kan känna arbetstillfredsställelse (Gustafsson, et al., 1998).

Enligt Hughes, et al. (2002) så är det viktigaste att komma ihåg för en arbetsledare som vill motivera sina medarbetare att fråga dem vad de själva tycker motiverar dem i deras arbete. I många fall har arbetsledaren en relativt utvecklad relation till sina medarbetare eller så tror arbetsledaren att han/hon redan vet vad som motiverar dem. Av den anledningen ställs aldrig frågan och arbetsledaren får inte svar på vad medarbetarna anser vara motivationshöjande. Arbetsledare får högre kvalitet på arbetet och mer nöjda medarbetare genom att ordna så att medarbetarna får arbetsuppgifter som de är intresserade av. Inom de flesta organisationer så har det ingen betydelse vem som utför vilka arbetsuppgifter utan huvudsaken är att alla arbetsuppgifter blir utförda. Som arbetsledare är det viktigt att vara flexibel i sitt tänkande och ordna så att medarbetarna har arbetsuppgifter som de trivs med för att de ska känna sig motiverade att prestera på arbetet (ibid.).

Alla människor är olika. Det finns de som känner sig tillfredsställda när de klarar av sina arbetsuppgifter och kan lösa problemen. Det kan också finnas människor som inte bryr sig om

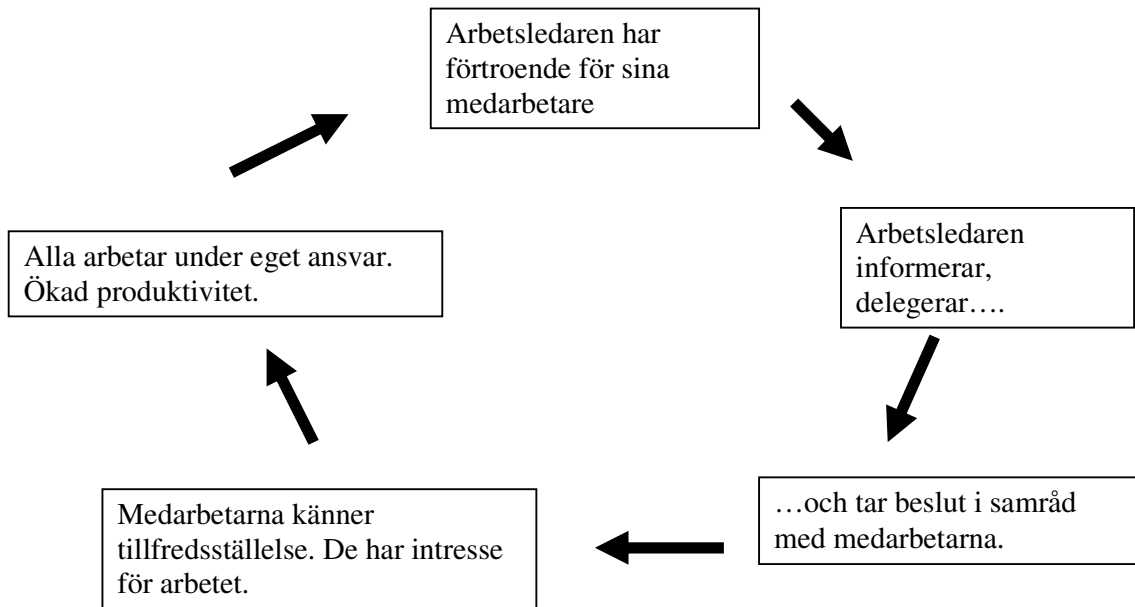
de klarar att utföra sina arbetsuppgifter eller om problemen blir lösta. Det är en av orsakerna till att det är olika mellan människor vilka faktorer som är motiverande (Hughes, et al., 2002).

2.1 Teori X och Teori Y

Under 1940-talet genomförde McGregor (1960) intervjuer med arbetsledare i USA. Han var intresserad av att kartlägga deras syn på människan. McGregor kunde efter sina intervjuer se att synen på människan kunde se ut på två olika sätt. Det ena synsättet kallades för Teori X och det andra för Teori Y (ibid.).

Teori X handlar om att arbetsledarens syn på sina medarbetare är att de är lata, ineffektiva och ambitionslösa vilket gör att de måste bli styrda (Bolman & Deal, 1997) då de helst undviker att arbeta och ta ansvar (Gustafsson, et al., 1998). Arbetsledaren som har denna syn motiverar genom straff, hot och disciplinära åtgärder (Hughes, et al., 2002). De flesta människor är inte särskilt kreativa. Människan motiveras huvudsakligen av pengar och av oro för den egna säkerheten (jmf Hughes, et al., 2002).

Teori Y är motsatsen till Teori X och innebär att arbetsledaren ser sina medarbetare som kompetenta, trovärdiga, samarbetsvilliga och stolta över sitt arbete. Medarbetaren värderar framgång och effektivitet (Hughes, et al., 2002) och han/hon har ett ständigt behov av att arbeta (Gustafsson, et al., 1998). Resultatet blir ökad produktion, se Figur 2.1. Individerna måste få använda sin fysiska och mentala kapacitet i sitt arbete för att utvecklas som människor. Medarbetare som är engagerade och delaktiga klarar själva av att styra sitt arbete. Alla människor vill utvecklas och är kreativa bara de ges rätt förutsättningar (jmf Hughes, et al., 2002).



Figur 2.1 Konsekvenser av Teori Y (McGregor, 1960)

3. Motivationsteori

I det här kapitlet presenteras olika motivationsteorier som ligger till grund för studien. Herzbergs motivationsteori (avsnitt 3.1), Hackman och Oldhams motivationsteori (avsnitt 3.2) och Flytteorin (avsnitt 3.3) beskriver olika faktorer som inverkar på motivationen medan avsnitten om Delaktighet (avsnitt 3.4) och Mål (avsnitt 3.5) är koncentrerade på en motiverande faktor.

3.1 Herzbergs motivationsteori

Frederick Herzberg sammanställde så kallade motivationsfaktorer efter att ha kartlagt anställdas positiva upplevelser från sitt arbete (Bolman & Deal, 1997). Dessa motivationsfaktorer främjar tillfredsställelse i arbetet vilket motiverar till ökade prestationer. De positiva erfarenheterna som enligt Herzberg var motiverande var:

1. Tillfredsställelsen efter att ha lyckats inom arbetet.
2. Att få erkännande efter väl utförda uppgifter.
3. Arbetsuppgifternas karaktär. De bör vara varierande, intressanta och tillräckligt krävande.
4. Ansvar över sin arbetssituation.
5. Befordran.³

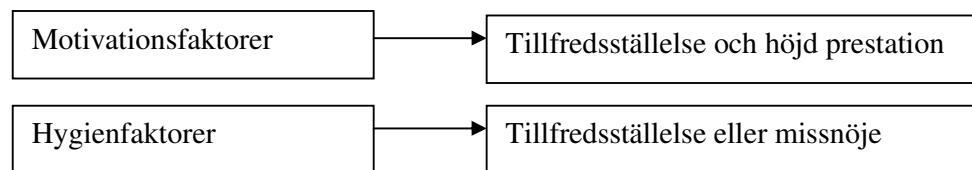
³ Uppflyttning till högre tjänsteställning (Svensk ordbok, 1999)

6. Utveckling inom arbetsområdet (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Förutom motivationsfaktorer fanns det också faktorer som var kopplade till arbetsmiljön. Dessa kallade Herzberg för hygienfaktorer:

1. Organisationens politik och administration
2. Arbetsledningens kompetens och förmåga att vägleda sina medarbetare
3. Mellanmänniska relationer på arbetsplatsen
4. Arbetsförhållanden
5. Lön
6. Status
7. Anställningstrygghet
8. Förhållanden i arbetet som påverkar privatlivet (ibid.)

Skillnaden mellan motivations- och hygienfaktorer är att om motivationsfaktorerna föreligger så är de mer eller mindre motiverande medan hygienfaktorerna inte behöver vara motiverande om de föreligger men däremot leder de till vantrivsel om de inte föreligger (se Figur 3.1) (Jacobsen & Thorsvik, 2002).



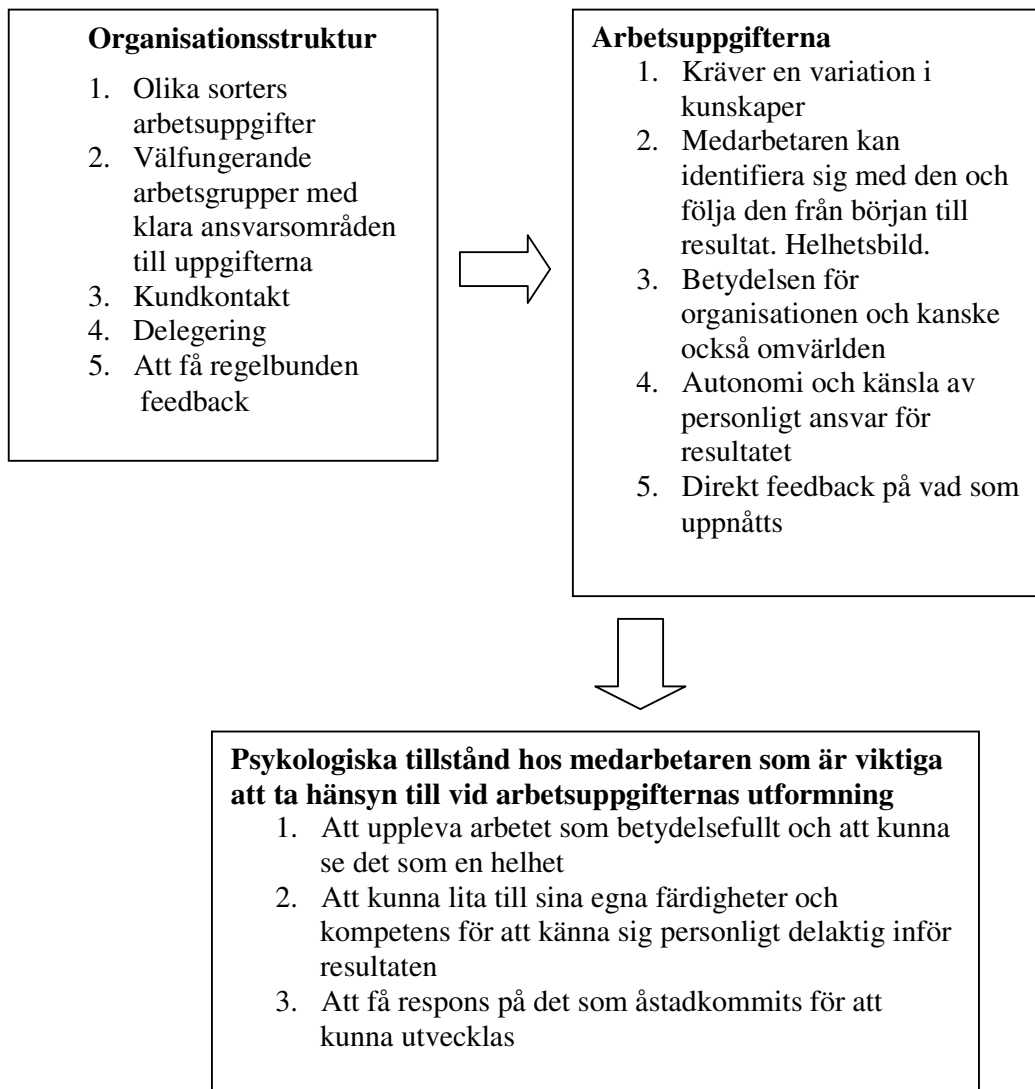
Figur 3.1 Skillnaden mellan Herzbergs motivations- och hygienfaktorer (Jacobsen & Thorsvik, 2002)

Enligt Herzbergs teori så är arbetsberikning viktigt för motivationen hos medarbetare. Det betyder att medarbetarens arbetsuppgifter innebär frihet, ansvar och utmaningar samtidigt som en hög grad av återkoppling från arbetsledaren finns med. Detta leder till att arbetsledaren får ut mer av sina medarbetares kompetens samtidigt som medarbetaren blir mer motiverad till arbetet (Bolman & Deal, 1997). Kritik som riktats mot Herzbergs motivationsteori har bland annat handlat om metoden att be intervjupersoner berätta om positiva upplevelser kring sitt arbete. Människor tenderar att ta åt sig äran vid bra resultat och försöker lägga skulden på andra då resultat blivit sämre. Därmed kan Herzbergs resultat misstämman med verkligheten. En annan faktor som lett till kritik av teorin är den att lön inte är en motiverande faktor. Herzberg har tolkat lönen som något materiellt men han har bortsett från att lönen kan ha symboliskt värde. Lön kan ses som ett erkännande för det utförda arbetet och den kan också

leda till att medarbetaren får en social status som påverkar motivationen inför arbetet (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

3.2 Hackman och Oldhams motivationsteori

Utifrån Herzbergs teori har Richard J. Hackman och Greg R. Oldham utvecklat en egen motivationsteori. Den bygger på att motivation till arbetet kan härledas till organisationsstrukturen och att arbetsuppgifternas utformning har stor betydelse. Organisationsstrukturen påverkar arbetssituationens utformning och arbetssituationen leder till upplevelser hos medarbetaren (se Figur 3.2). Dessa upplevelser benämner Hackman och Oldham som tre kritiska psykologiska tillstånd som måste uppfyllas för att medarbetaren ska bli tillfredsställd och prestera bättre. Om de här tillstånden uppfylls så leder det till motivation, trivsel och ett arbete med hög kvalitet (Jacobsen och Thorsvik, 2002).



Figur 3.2 Hackman & Oldhams motivationsteori. Arbetsuppgifterna måste ha de fem kännetecknen för att de tre kritiska psykologiska tillstånden ska kunna uppfyllas fullt ut. Arbetsuppgifternas kännetecken kan inte uppnås om organisationsstrukturen inte ser ut som det beskrivs ovan (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Som tidigare nämnts poängterade Herzberg vikten av arbetsberikning för medarbetare (Jacobsen och Thorsvik, 2002). Enligt Hackman och Oldham är det främst människor med stora utvecklingsbehov som föredrar att ha arbetsberikande åtgärder i sitt arbete. Det finns idag hinder som gör det svårt för att tillämpa arbetsberikande åtgärder. Ett hinder kan vara att många än idag har den uppfattningen att medarbetare är som mest produktiva i en arbetsmiljö som skapats utifrån uppfattningen Teori X (Bolman & Deal, 1997). Utifrån den här synen styr

arbetsledaren medarbetarna och lämnar dem inte stor frihet eller ansvar. Ett annat hinder handlar om de ekonomiska resurserna. Att berika arbetet kan innebära ett behov av att förändra den fysiska miljön vilket kan medföra stora kostnader för organisationen (ibid.).

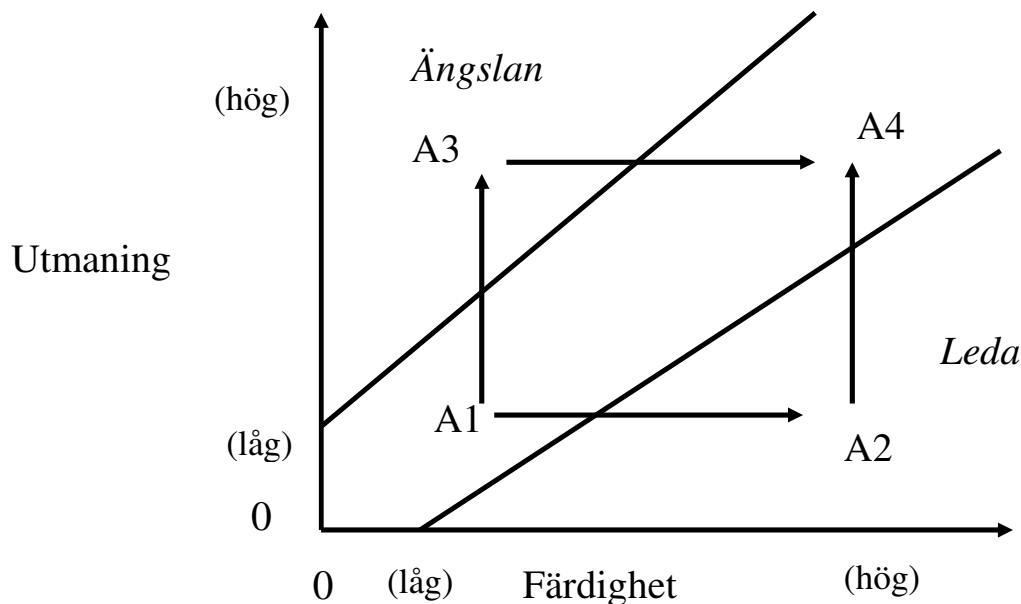
Hackman och Oldhams teori har bland annat fått kritik eftersom det kan vara svårt att tillämpa de fem kriterierna för arbetsuppgifters utformning i alla typer av arbeten (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

3.3 Flytteori

Flytteorin är skapad av Mihály Csíkszentmihály och är en teori om att medarbetare utvecklas och får lust att arbeta då det finns en balans mellan utmaning och förmåga (se Figur 3.3). Medarbetaren känner flyt⁴ då en utmaning kräver hela dennes kompetens för att lyckas. Personen befinner sig då i flytkanalerna som illustreras i Figur 3.3. För att en människa ska kunna uppleva flyt då arbetsuppgifter utförs finns det fyra faktorer varav minst en måste uppnås. Arbetsuppgiften ska ge:

- Omedelbar återkoppling
- En delaktighetskänsla som är fri från dagliga bekymmer
- Frihet från självupptagenhet (trots att flytupplevelser stärker jaget)
- En förlorad känsla av tid. Timmar kan kännas som minuter och tvärtom (Bergman & Klefsjö, 2001).

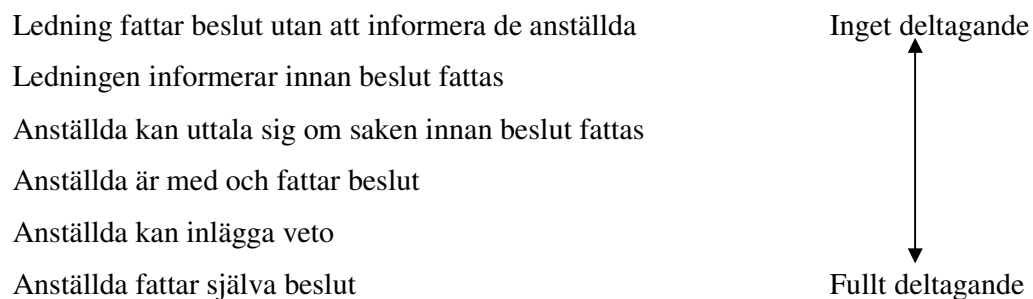
⁴ Ordet har här samma innebörd som tillfredsställelse (Bergman & Klefsjö, 2001).



Figur 3.3 Flytkanalen. Positionerna A1 och A4 ligger i flytkanalen. A1 (flyt) övergår till A2 (leda) då förmågan ökar. Ökas utmaningen då så kan flyt upplevas igen. Ökas utmaningen och inte färdigheten leder det till en känsla av ängslan (A3) (Bergman & Klefsjö, 2001).

3.4 Delaktighet

Motivationsteorier framhäver ofta deltagande hos medarbetare som en viktig del för att öka motivation och prestation. Medarbetare har ofta en bra överblick över arbetet och hur det fungerar så därför kan det ses som naturligt att de får vara delaktiga då beslut ska tas rörande organisationen de arbetar inom (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Figur 3.4 visar hur graden av delaktighet för medarbetare kan se ut inom en organisation.



Figur 3.4 Graden av delaktighet (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

3.5 Mål

Locke och Latham (1990) kopplar samman målsättning och motivation. De menar att tydliga och konkreta mål är motiverande för medarbetare. Målen är mer motiverande om de är tidsbegränsade än om de inte är det och de bör vara krävande fast ändå realistiska. Det är mer motiverande än mål som med lätthet kan nås. En förutsättning för att mål ska vara motiverande är att medarbetaren accepterar målen och bestämmer sig för att arbeta mot måluppfyllelse. Utöver själva teorin att målsättning påverkar motivationen så stärks den ytterligare då medarbetare regelbundet får respons på var han/hon befinner sig i förhållande till målen (ibid.).

4. Metod

Denna studie har en kvalitativ ansats och bygger på intervjuer. Målet med den kvalitativa metoden är att kartlägga och få insikt i människors upplevelser av något (Bell, 1995). Kvalitativa studier är ofta av intensiv karaktär (Repstad, 1998) vilket innebär att urvalet består av få intervjupersoner så att forskaren kan göra en grundlig studie av ett ämne (Hellevik, 1996). Studien genomfördes i en medelstor kommun⁵ i Sverige. Kvale (1997) skriver om den kvalitativa metodens fördel. Med den är det möjligt att beskriva människors upplevelser och uppfattningar vilket gör att det känns naturligt att använda den kvalitativa metoden i denna studie. Vår intention var att göra en djupare analys av motivationsarbetet inom handikappomsorgen för att få en bild av hur arbetsledare och medarbetare ser på ämnet.

4.1 Intervju

Intervjuerna har genomförts med arbetsledare på deras kontor och i personalutrymmen på gruppbestäder med medarbetare inom handikappomsorgen i en kommun. Intervjuerna tog cirka trettio minuter. Ett informationsblad (se Bilaga 3) upprättades där det beskrivs vad studien har för syfte och hur planerna för genomförandet såg ut. Detta informationsblad fick verksamhetsområdeschef, tillfrågade arbetsledare för gruppbestäder och de utvalda arbetsledarnas medarbetare ta del av.

Intervjufrågorna (se Bilaga 1 & 2) var öppna⁶ och utformades utifrån dessa teman:

- Arbetsledarens roll
- Erkännande för väl utfört arbete

⁵ Mellan 70000-75000 invånare (Statistiska centralbyrån, <http://www.scb.se>, 2006)

⁶ Frågor som rör aktuella förhållanden där informanten själv utformar svaret (Hellevik, 1996).

- Arbetsuppgifternas karaktär
- Eget ansvar över arbetssituationen
- Utveckling inom arbetsområdet
- Delaktighet
- Mål

Temavalet grundar sig i huvudsak på Herzbergs motivationsfaktorer varpå vi har lagt till ytterligare teman som var relevanta för ämnet. Under intervjuerna ställdes följdfrågor för att täcka in så mycket som möjligt av området. Vi ställde liknande frågor till medarbetare och arbetsledare för att det skulle vara underlätta för oss att kunna jämföra svaren i analysen av materialet. Intervjuerna spelades in på kassetband efter att ha fått intervjupersonernas samtycke till det.

4.2 Urval

Urvalet bestod av två enhetschefer med vardera två medarbetare. Urvalet av arbetsledare gjordes utifrån följande kriterier:

- Är arbetsledare för gruppbostad/gruppbostäder inom handikappomsorgen
- Har arbetat med samma grupp av medarbetare i minst sex månader

Medarbetarna valdes ut utifrån kriterierna:

- Arbetar på gruppbostad inom handikappomsorgen
- Har arbetat med sin nuvarande arbetsledare i minst sex månader

Vi bedömde att sex månader räckte för att arbetsledaren ska ha hunnit bedriva motivationsarbete och för att medarbetaren ska ha fått en uppfattning om vad denne ser som motiverande.

Vi kontaktade verksamhetschefen inom handikappomsorgen för att få klartecken att genomföra studien och därmed också en förteckning över tillgängliga arbetsledare. Det fanns elva arbetsledare som uppfyllde ovanstående kriterier och vi gjorde ett obundet slumpmässigt urval genom lotterimetoden⁷. De två arbetsledare som valdes ut kontaktades via e-post (se Bilaga 4) för att höra om de var intresserade av att delta i studien. En arbetsledare var inte intresserad av att delta och hos en annan visade det sig att kriterierna inte var uppfyllda. Därmed gjordes ytterligare urval.

⁷ Personer väljs ut genom lottdragning där var och en får en blankett som viks ihop och blandas samman med övriga personers blanketter. Därefter plockas det önskade antalet blanketter ut och det har skett ett urval där alla personer haft lika stor chans att komma med i lottdragningen (Hellevik, 1996).

På ena gruppbestaden presenterade vi oss och vår studie på ett personalmöte och alla medarbetare fick fylla i ett svarskort (se Bilaga 5) där de kryssade i om de var intresserade eller inte av att delta i studien. Efter det använde vi oss av lotterimetoden för att få fram två namn av de sex medarbetare som var positiva till att delta i studien. De utvalda medarbetarna kontaktades sedan per telefon. På den andra arbetsplatsen var det arbetsledaren som via e-post skickade namn på medarbetare som uppfyllde våra kriterier och sedan använde vi oss även där av lotterimetoden för att göra ett urval. Dessa medarbetare kontaktades per telefon där de fick välja om de ville delta i studien eller inte.

4.3 Analysmetod

I efterhand skrevs intervjuerna ut och vi började analysen av materialet genom *öppen kodning*. Här skedde den första läsningen av det utskrivna materialet och kategorier skapades utifrån de mönster som framgick (Svenning, 2003). I första hand skapade vi kategorier utifrån de teman som intervjufrågorna byggde på. Vi kom fram till fem huvudkategorier. Dessa är: Utveckling, Arbetsledarens roll, Mål och drivkraft, Arbetsuppgifternas karaktär och möjligheten att påverka sin arbetssituation samt Gruppens ansvar och betydelse. Nästa steg var *axial kodning* och den går djupare än den öppna och här samlade vi materialet under rätt kategori för att få en helhetsbild (Bryman, 2001). Det skedde genom att vi skapade ett dokument för varje kategori där vi lade in all data som hörde till respektive kategori. Slutligen kom vi till den *selektiva kodningen*. I det här stadiet såg vi vilka kategorier som var utmärkande och vi kunde fokusera oss på dem i utformningen av resultatet (Svensson & Starrin, 1996). De kategorier som var utmärkande var Utveckling och Arbetsledarens roll. Detta på grund av att de gav en stor mängd relevanta data jämfört med de andra kategorierna.

4.4 Etiska ställningstaganden och perspektivval

Denna studie har vi gjort till stor del på grund av att vi båda har arbetat som arbetsledare och det är ett arbete som vi kan tänka oss att ha även i framtiden. Därför ser vi denna studie som en möjlighet att kunna se på motivationsarbete ur två perspektiv, det vill säga arbetsledarens och medarbetarens. Det är en fördel att vi varit två stycken som genomfört studien eftersom två personer har olika erfarenheter. Det har gett oss en bredare syn på ämnet och tillsammans har vi fört diskussioner kring hur våra tidigare upplevelser påverkat oss. Eliasson (1996) skriver: "*Våra egna erfarenheter påverkar våra inlevelsemöjligheter och vilka frågor vi ställer*" (s.18). Forskare undersöker i första hand andra människors erfarenheter men studier speglas ändå av forskarens egna erfarenheter och föreställningar kring området som studeras

(Eliasson, 1996). Vi har olika erfarenheter från arbetslivet. En har arbetat inom handikappomsorg, både som arbetsledare och vårdarinna. Den andra har arbetat som arbetsledare inom ett annat verksamhetsområde. Det har gett en balans då vi i vissa avseenden haft användning av den enes kunskaper kring ämnet och i andra avseenden dragit nytta av att den andra knappt haft någon kontakt med handikappomsorg sedan tidigare.

Ett etiskt dilemma har varit svårigheten att förklara för arbetsledarna att vi respekterar det motivationsarbete som denne bedriver. Vår avsikt var inte att se om denne inte bedriver tillräckligt motivationsarbete, om motivationsarbetet bedrivs på fel sätt eller liknande. Samtidigt så ville vi inte säga för mycket innan intervjun med risk för att påverka intervjusvaren. Vårt resonemang resulterade i att vi kortfattat nämnde innan intervjun att vi inte hade som avsikt att granska arbetsledarens motivationsarbete utan istället få fram dennes syn på vad som motiverar medarbetare.

I samråd med vår handledare bedömde vi att vår studie inte behövde gå igenom etikprövning. Detta på grund av att intervjupersonerna var kapabla att själva bestämma om de ville medverka i studien eller inte.

4.5 Metoddiskussion

Anledningen till att vi inte hade fler kriterier vid urvalet av intervjupersoner var att vi inte bedömde att det hade någon betydelse, i förhållande till syftet, till exempel vilken ålder, kön eller utbildning intervjupersonerna hade. I efterhand kan vi känna att vilken utbildning intervjupersonerna hade påverkade hur de såg på bland annat utveckling inom sitt arbetsområde och därför hade det på ett sätt varit bra om vi utformat ett kriterium för utbildning. På ett annat sätt kan vi se det som en fördel att vi intervjuade människor med olika former av utbildningsbakgrund då det gav oss ett blandat resultat.

Till en början planerade vi att intervju sex medarbetare men efter fyra intervjuer uppfattade vi att vi hade samlat ihop en tillräckligt stor mängd data för vår analys. Vi bedömde att för den nivå vi skriver på så räckte det material som vi fått in efter de intervjuerna. Risken hade annars kunnat vara att vi fått ett så stort material att vi inte haft möjlighet att bearbeta det grundligt. Anledningen till att vi i första hand valde att göra studien utifrån Herzbergs motivationsteori är att den teorin innefattade flera motiverande faktorer som var aktuella för denna studie. Sedan har vi förstärkt dessa faktorer genom att använda oss av andra teorier. Vid utformningen av teman valdes befördran, som var en av Hertzbergs motivatorer, bort eftersom att vi inte uppfattar det som aktuellt att det sker någon befördran inom den kommunala handikappomsorgen.

Vi uppfattade att flera av intervjupersonerna började prata mer och kanske kände sig mer fria när vi stängde av bandspelaren. Möjligheten att detta kunde hända diskuterade vi innan intervjutillfällena och kom fram till att det ändå är den bästa metoden eftersom det skulle vara lätt att missa viktiga aspekter om vi antecknat det som sades för hand. I resultatet tog vi inte med det som sades efter att bandspelaren stängts av därför att vi inte såg det som relevant för studien. Vi reflekterade även över om intervjupersonerna blev hämmade av att vi använde oss av bandspelare. De kanske inte berättade allt som fanns att säga på grund av det.

För att göra det så enkelt som möjligt för intervjupersonerna att delta så fick de välja var intervjuerna skulle äga rum. Alla valde att göra den på sin arbetsplats, det var enklast eftersom att intervjuerna ägde rum på arbetstid. Intervjuresultatet kan ha påverkats då intervjupersonerna befann sig på arbetsplatsen.

5. Analys

I detta kapitel redovisas resultaten ifrån intervjuerna. Rubrikerna utgår från den kategorisering som gjorts av intervjumaterialet. Intervjuresultatet redovisas och kopplas samman med teori och diskussion. I texten används ordet arbetslust synonymt med motivation.

5.1 Utveckling

När vi frågade intervjupersonerna om utveckling så kopplade alla det till utbildning och handledning. Alla var överens om att utbildning är viktigt för motivationen men tre av fyra medarbetare svarade att de idag inte får den utbildning som de tycker att de behöver. På den ena arbetsplatsen svarade medarbetarna att de får gå på utbildning en eller ett par gånger per år och på den andra svarade de att de i stort sett aldrig får gå på utbildningar. Det händer inte en gång varje år. Vi uppfattade att en arbetsledare inte tycker att kvaliteten på utbildningarna är så hög att den fungerar som motivationshöjande för medarbetarna. Trots det så ger denne medarbetarna möjlighet att delta i de utbildningar som finns tillgängliga. Den andra arbetsledaren var mycket positiv till de utbildningar som finns och uppfattar att medarbetarna blir motiverade av den nya kunskapen som de får av utbildningen. Trots att arbetsledaren tycker att utbildning är så viktigt så berättade dennes medarbetare att de i stort sett aldrig får gå på utbildningar. De får information om utbildningar som är aktuella och de anmäler sitt intresse men det blir ändå inte av. En medarbetare berättade:

”Arbetsledaren kommer och säger att det finns en kurs eller en föreläsning, anmäl er. Sedan så blir det ändå ingenting och det gör mig förbannad.”

Då medarbetaren konfronterat arbetsledaren om detta så har denne svarat att det glömts bort. Att medarbetarna inte får utveckling fortlöpande kan bero på att det inte finns budgeterade pengar till utveckling. Eftersom dessa pengar inte är tillsatta så kan slutsatsen dras att utveckling inte ses som något viktigt som bör prioriteras. Det skulle kunna vara bra om det fanns riktlinjer för hur mycket utveckling arbetsledaren ska ge sina medarbetare. Detta för att undvika att det beror på vilka krav arbetsgruppen ställer och hur arbetsledaren prioriterar, hur mycket utveckling som ges.

På ena arbetsplatsen får medarbetarna just nu delta i en utbildning. Arbetsledaren berättade att denne ordnat med utbildningen för att denne av erfarenhet vet att medarbetarna lätt gör fel på det område som utbildningen omfattar. En medarbetare berättade i sin tur att de fått utbildningen för att arbetsgruppen har krävt att få den:

”Nu har vi fått utbildning för att vi har krävt det men tidigare har vi inte fått det.”

Vi uppfattar det som motsägelsefullt att både arbetsledaren och en medarbetare ser det som att det är de som tagit initiativet till utbildningen. Kan det kanske bero på brister i kommunikationen mellan arbetsledare och dennes medarbetare eller är det så att det är först nu som arbetsledaren sett att medarbetarna har brister i sin kunskap kring området och därför nu tar deras krav på allvar?

En medarbetare har själv tagit initiativet och börjat en utbildning som kan kopplas till arbetet på gruppboenden. Syftet med utbildningen i detta fall är att det ska leda till en yrkestitel som medarbetaren känner behov av och som skulle ge denne en större arbetslust. Medarbetaren beskriver en tydlig känsla av att motivationen ökar i takt med att denne utvecklas genom utbildningen. Enligt Herzberg är utveckling inom arbetsområdet en motivationsfaktor som leder till ökad lust att arbeta (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Enligt intervjuresultatet prioriteras inte utveckling för medarbetarna vilket gör att deras motivation troligtvis skulle kunna förbättras genom mer utveckling. Det kan ses som en bekräftelse på Herzbergs teori om utvecklingens betydelse för motivationen att en medarbetare börjat en utbildning och då känner en större lust att arbeta.

Två av medarbetarna hävdade att mer utbildning är det som skulle kunna öka deras motivation mest. Detta eftersom att det sker en ständig utveckling och forskning kring olika funktionsnedsättningar som de kommer i kontakt med i sitt arbete. Enligt flytteorin skapas en ängslan hos medarbetaren om denne inte känner att tillräckliga kunskaper finns för de uppgifter som arbetet kräver (Bergman & Klefsjö, 2001). Dessa medarbetare känner alltså ett behov av att få utbildning som gör att de klarar av de utmaningar som de står inför så att de kan hamna i flytkanalerna istället för i det område där de känner ängslan (se Figur 3.3).

Andra fördelar som medarbetarna såg med utbildning är att de får ett nytänkande vilket är viktigt för att de inte ska fastna i inarbetade rutiner och arbets sätt. De blir påmind om att de agerar rätt eller fel i sitt sätt att arbeta. De svarar också att de får en nytändning av att fara på utbildning vilket ger dem en ökad arbetslust till att tillämpa utbildningen och arbeta vidare på grupp bostaden. En av medarbetarna sa att det skulle bli roligare att gå till jobbet om arbetsledaren såg till att de fick gå på utbildningar. Enligt Hackman och Oldhams motivationsteori så är det viktigt för medarbetaren att kunna lita till sina egna kunskaper inom området för att ha möjlighet att känna ett personligt ansvar för det utförda arbetet (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Av den anledningen är det betydelsefullt att medarbetarna får utbildning så att de känner sig säkra i sin yrkesroll. En arbetsledare uttryckte:

”Vem som helst ska kunna vara i rummet och se där medarbetarna jobbar. Den som jobbar rätt behöver inte heller vara rädd.”

Vi reflekterar över att medarbetaren som inte får utvecklas inom sitt arbete också har svårt att känna att denne arbetar rätt. Det finns risk att arbetet sker rutinmässigt och att medarbetaren inte reflekterar över sina handlingar som kanske inte i alla lägen är de rätta.

En arbetsledare berättade att det skulle vara bra om det fanns budgeterade pengar för utveckling av medarbetarna, vilket det inte finns idag. Det leder till att det blir ojämnt mellan medarbetare på olika grupp bostäder hur mycket utbildning de får:

”Det satsas på utbildning i vissa arbetsgrupper medan det i andra grupper inte satsas någonting alls.”

Arbetsledaren sa att hur mycket utbildning en arbetsgrupp får beror på vilka krav som ställs av gruppen och hur mycket utbildning prioriteras av arbetsledaren.

För att utbildning ska vara motiverande så sa en arbetsledare och en medarbetare att det krävs att medarbetarna är mogna att ta emot kunskapen och att de har ett intresse för utbildningens innehåll. Arbetsledaren berättade:

”Det är lite bortkastade pengar att skicka medarbetare som inte alls är intresserade på utbildning”

Enligt en medarbetare så är det inget krav från arbetsledaren att alla måste gå på utbildning utan de som är intresserade av just den utbildningen får gå på den. En arbetsledare uppfattade att vissa medarbetare anser sig vara fullärda och inte i behov av utveckling men det var denne helt säker på att en människa aldrig blir. Det kan vara en konflikt att det bara är medarbetare som är intresserade som behöver delta i utveckling då det finns de som ser sig som fullärda. Vi är övertygade om att alla behöver fräscha upp sina kunskaper, speciellt inom arbetsområden där det sker ett arbete med människor.

5.2 Arbetsledarens roll

Arbetsledarna tillfrågades vilken roll de anser sig ha beträffande att bedriva motivationsarbete för medarbetare. Båda svarade att det handlar om att vara ett föredöme och visa medarbetarna möjligheterna istället för hindren. Även de dagar som de inte kände sig positiva så ansträngde de sig för att ändå visa en positiv sida inför sina medarbetare. En arbetsledare uttryckte:

”Det är viktigt att jag går före och är ett föredöme. Jag kan inte komma ut till dem och säga att: Åh, vad jag är less! Min uppgift är att hjälpa dem att se möjligheter.”

En arbetsledare beskrev att det är svårt att försöka motivera medarbetare då denne själv inte känner sig motiverad. Denne berättade också att det är svårt att motivera medarbetarna inför frågor som denne själv inte känner sig motiverad inför.

En annan fråga som ställdes till arbetsledarna var om de såg motivationsarbete som en tydlig arbetsuppgift för dem. Den ena arbetsledaren svarade att det är en tydlig arbetsuppgift på grund av att denne är ansvarig för att verksamheten ska fungera så bra som möjligt. Detta medan den andra arbetsledaren inte såg det som en tydlig arbetsuppgift eller att det är dennes ansvar att bedriva motivationsarbete. Att de inte har samma uppfattning i frågan kanske beror på att de har olika arbetssätt. Motivationsarbete kanske inte är något som man pratar om

arbetsledare emellan, det är något som tas för givet att det finns och därför så gör varje arbetsledare på sitt sätt. Det kanske inte heller är något som chefen för handikappomsorgen uppmärksammar som viktigt.

En arbetsledare försöker motivera sina medarbetare genom att finnas på gruppbestaden några dagar per vecka. Där kan denne bland annat ta itu med problem som medarbetarna behöver hjälp med och arbetsledaren tror att det uppfattas som positivt att denne finns på plats och är en god förebild. En av dennes medarbetare tyckte att arbetsledaren lika gärna kunde sitta på sitt kontor eftersom att det inte är till någon hjälp att ha denne närvarande. Medarbetaren uttrycker att det är som att arbetsledaren inte är där trots att hon är det. Denne sade:

”Arbetsledaren borde vara här lite mer och visa mer intresse för oss medarbetare och de brukare som bor här.”

Även medarbetarna tillfrågades vilken roll de ansåg att deras arbetsledare skulle ha när det gäller att bedriva motivationsarbete. Tre av fyra svarade att de tycker att arbetsledaren ska fungera som stöd och handledare i svåra frågor för att öka deras motivation. Ett viktigt ledord är att arbetsledaren ska lyssna på dem och dra nytta av den kunskap som de har. En medarbetare berättade att det är viktigt att arbetsledaren är närvarande och lyssnar på vad de har att säga om verksamheten. För att arbetsledaren ska kunna uppfylla ovanstående önskemål tror vi att det krävs att denne har en inblick i verksamheten och ett intresse för att lära sig om den. Två medarbetare berättade att deras arbetsledare inte har den kunskapen och det intresset. Enligt Herzberg är arbetsledningens kompetens och förmåga att vägleda sina medarbetare en hygienfaktor (Jacobsen & Thorsvik, 2002). De två medarbetare som anser att deras arbetsledare inte har denna kompetens och förmåga trivs alltså, utifrån Herzbergs teori, sämre på sitt arbete på grund av det. Eftersom att tre av medarbetarna ser arbetsledarens kompetens och förmåga att vägleda dem som en motivationsfaktor, så strider det mot Herzberg som ser det som en hygienfaktor.

En arbetsledare berättade att denne brukar ordna aktiviteter med sina medarbetare för att höja deras motivation. Det kunde till exempel vara att fika, gå på restaurang eller göra någon fritidsaktivitet tillsammans. Det som vi uppfattade som intressant här var att ingen av dennes medarbetare nämnde detta som motivationshöjande. Kan detta bero på att medarbetarna inte reflekterade över detta vid intervjutillfället eller var det så att de inte uppfattade det som motivationshöjande?

Arbetsledarna och medarbetarna tycker att det är viktigt för medarbetarnas motivation att arbetsledaren uppmärksammar det arbete som utförs. Tre av fyra medarbetare uppfattade också att arbetsledaren är bra på att göra det. Även arbetsledarna svarade att de uppmärksammar sina medarbetare genom att berömma dem när de utför ett bra arbete. Det som vi inte riktigt fick något svar på under intervjuerna var hur det kommer till arbetsledarens kännedom att medarbetaren till exempel har gjort ett bra arbete. På frågan om hur arbetsledaren vet att en medarbetare har gjort ett bra arbete, uttryckte sig en arbetsledare så här:

”Det är sånt som man lär sig att se, man lär sig så att säga spelet”

En arbetsledare berättade att ett sätt att se om en medarbetare har gjort ett bra arbete är då denne inte får några klagomål från anhöriga eller liknande. Även en medarbetare uppfattade detta som ett sätt för arbetsledaren att veta om de utför ett bra arbete. Vi ställer oss frågande till om det verkligen betyder att medarbetarna utför ett bra arbete bara för att det inte kommer några klagomål från anhöriga. En medarbetare svarade att troligtvis förstår arbetsledaren att de gör ett bra arbete eftersom att arbetet flyter på trots att denne inte är närvarande särskilt ofta.

På en arbetsplats berättade en medarbetare att dennes arbetsledare ofta ringer och frågar hur denne mår och att denne uppfattar det som att arbetsledaren verkligen bryr sig om sina medarbetare vilket uppfattas som positivt för motivationen. Medarbetaren uttrycker det som att arbetsledaren gör så med alla sina medarbetare. Den andra medarbetaren som intervjuades på den här arbetsplatsen nämnde inte att arbetsledaren visar att denne bryr sig om dem genom att till exempel ringa och fråga hur de mår.

Det kan antagligen bero på någon av följande tre faktorer.

1. Medarbetaren kom inte på det under intervjun trots att det är så det är.
2. Medarbetaren uppfattar att arbetsledaren gör det men det är inte motiverande för denne.
3. Arbetsledaren brukar inte ringa till just denne medarbetare och fråga hur denne mår.

Enligt Hackman och Oldhams teori behöver medarbetare bli uppmärksammade för att kunna utvecklas i en positiv riktning (Bolman & Deal, 1997). Även i Herzbergs teori så är erkännande för väl utfört arbete en motivationsfaktor (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Efter intervjuerna har vi fått den uppfattningen att det är av stor vikt att arbetsledaren kommer ihåg att uppmärksamma sina medarbetare, detta för att dessa då känner en större arbetslust.

5.3 Mål och drivkraft

Alla medarbetare berättade att mål är viktigt för motivationen. När de tillfrågades vilka mål de arbetar efter så svarade alla att brukarna ska ha ett meningsfullt liv och må så bra som möjligt utifrån deras egna förutsättningar. På den ena arbetsplatsen förtydligades detta med individuella mål för varje brukare. Detta nämndes inte på den andra arbetsplatsen men det behöver inte betyda att det inte fanns några individuella mål. Tre medarbetare tycker att ett meningsfullt liv för brukarna är ett tydligt mål för dem att arbeta mot. En arbetsledare och en medarbetare berättade att mål kan vara olika viktigt för olika människor och alla ser målen på sitt sätt. Detta styrktes under intervjuerna då två medarbetare berättade att de inte känner att alla i arbetsgruppen strävar mot samma mål. På grund av detta tycker vi att det är svårt att se ett meningsfullt liv som ett tydligt mål eftersom att det kan tolkas på olika sätt. I arbete med människor kan det vara en idé att ha så tydliga mål att det även ger en hänvisning om hur målen ska uppnås och när.

En arbetsledare berättade att medarbetarna strävar efter att nå målen till nittio procent. Vi funderar på hur arbetsledaren kan veta det då det, enligt vår uppfattning, inte finns några tydliga mål. Det måste också vara svårt för en arbetsledare att veta till hur stor del medarbetarna strävar efter målen då arbetsledaren mestadels arbetar på en annan plats.

Locke och Latham (1990) skriver att det är viktigt för medarbetarnas motivation att det finns tydliga och konkreta mål att sträva mot. Det är ännu mer motiverande om medarbetaren regelbundet kan få respons på var han/hon befinner sig i förhållande till målen (ibid.). Att ha ett meningsfullt liv som mål gör att medarbetarna inte kan få den responsen som de behöver för att stärka motivationen.

Tre medarbetare berättade att det är mycket motiverande för dem att se när brukarna gör framsteg så att de individuella målen uppnås. En av dem uttryckte sig så här:

”Vi tränar och tränar och tränar tillsammans med en brukare och sen efter cirka ett halvår så ser vi att: Åh! Wow! Det här har han lärt sig. Det är fantastiskt och för mig är det jättemotiverande.”

En annan medarbetare ser det som en bekräftelse på att denne gör ett bra arbete då brukarna gör framsteg och klarar sig bättre och bättre själva. Enligt flytteorin är det bra om en arbetsuppgift ger en omedelbar återkoppling (Bergman & Klefsjö, 2001). Det ser vi som en svårighet i arbetet på gruppboenden eftersom att det kan ta lång tid innan återkopplingen kommer.

En arbetsledare erkänner att målen är otydliga och att denne inte har prioriterat upprättandet av mål. Detta trots att denne tycker att det är viktigt för motivationen att det finns mål. Om det ska upprättas mål så anser denna arbetsledare att det i så fall ska vara mål som är realistiska att uppnå. Arbetsledaren säger också att alla brukare har egna mål som är tydliga och klara i de flesta fall och att de arbetar kontinuerligt med att förnya dessa individuella mål. Det som vi reflekterar över här är att ingen av medarbetarna berättar att de arbetar med att förnya dessa individuella mål eller över huvud taget nämner att individuella mål finns. Trots att det inte nämns att individuella mål finns så framgår det ändå att de ser små delmål för varje enskild brukare och arbetar efter det. Det kan ses som att det finns underförstådda mål. Rimligtvis så är det kanske som en medarbetare nämnde att det faktiskt handlar om individuella mål för brukarna, fast de inte ser det så.

I flera intervjuer med medarbetare uttrycktes det att motivationen till stor del kommer ifrån en inre drivkraft, att de tycker att det är roligt att arbeta med människor. Det kan kopplas till Teori Y som beskriver människans ständiga behov av att arbeta (Gustafsson, et al., 1998) och utnyttja sina färdigheter för att kunna utvecklas som människa (jmf Hughes, et al., 2002). Det går att fundera kring om det kanske kan vara mindre motiverande att ha ett arbete som inte innefattar ett arbete med människor. Detta beror naturligtvis på hur man är som person. Som en medarbetare sa:

”Man väljer ju yrke efter vad man vill arbeta med. Jag gillar ju att jobba med människor och det får jag göra här.”

5.4 Arbetsuppgifternas karaktär och möjligheten att påverka sin arbetssituation

Alla intervjupersoner tycker att arbetsuppgifterna är varierande och mestadels roliga. En medarbetare uttryckte:

”Det är någonting nytt hela tiden. Ingen dag är den andra lik. Även om vi gör samma jobb nästan varje dag så händer det alltid något nytt från en dag till en annan.”

Det finns arbetsuppgifter som uppfattas som tråkiga men det har inte så stor påverkan på motivationen då de roliga arbetsuppgifterna är övervägande. En medarbetare sa:

”Även monotona och tråkiga saker ska göras men jag blir mer motiverad om jag vet att jag får göra något roligare efteråt.”

Medarbetarna berättade att de i arbetsgruppen kan påverka sina arbetsuppgifter till stor del vilket leder till att motivationen ökar. Det finns vissa saker som måste göras och som de har fasta rutiner för. Sådana uppgifter är svåra att påverka men de ser inte det som ett problem, eftersom att det behövs en struktur så att alla är med och gör de uppgifter som ingår i de fasta rutinerna och som ibland uppfattas som tråkiga av medarbetarna. Det är i arbetsgruppen som det bestäms hur arbetet ska ske med de fasta rutinerna. Till exempel när de ska utföras och av vem. En medarbetare anser att det fungerar bra att ha struktur på vissa arbetsuppgifter, så att alla vet vad som förväntas av dem då de kommer till arbetet.

En medarbetare berättade att de utifrån personligt intresse ibland kan bestämma vilka arbetsuppgifter de vill utföra. Även de andra medarbetarna ansåg att de ofta hade möjlighet att påverka sina arbetsuppgifter. Arbetsledarna tyckte också att det är viktigt att medarbetarna kan påverka sina arbetsuppgifter. Detta för att det är medarbetarna som har bäst inblick i hur det fungerar på arbetsplatsen. Båda arbetsledarna tror att det är bra för medarbetarnas arbetslust att kunna vara med och påverka sina arbetsuppgifter. En arbetsledare sa:

”Om man är på en arbetsplats där man bara går som en robot och påverkar ingenting, då mår man inte gott i längden.”

Enligt Herzberg är arbetsuppgifternas karaktär en motivationsfaktor. Det vill säga att om de är varierande, intressanta och tillräckligt krävande så leder det till ökad motivation (Jacobsen & Thorsvik, 2002). I detta avseende kan vi bekräfta att arbetsuppgifternas karaktär är viktiga för arbetslusten. Enligt Hackman och Oldham måste arbetsuppgifterna uppfylla fem kännetecken (se Figur 3.2) för att det slutligen ska kunna leda till motivation (ibid.). Som vi ser det uppfylls tre av dessa fem kännetecken. Arbetsuppgifterna kräver variation i kunskaper, medarbetaren kan följa den från början till slut och medarbetaren kan känna ett personligt ansvar för resultatet som uppnås. Det kan ses som naturligt att det är medarbetarna som påverkar sina arbetsuppgifter eftersom det är dem som bäst känner till hur verksamheten fungerar.

Vid frågan om vilken betydelse det har att medarbetarna får vara delaktiga i beslut som rör deras arbetssituation så tyckte båda arbetsledarna att det är av stor vikt för medarbetarnas motivation. Allt som medarbetarna kan ha en möjlighet att vara med och påverka får de också

vara delaktiga i. Frågor lyfts och diskuteras på exempelvis personalmöten. Alla medarbetare kände också att de är delaktiga och får vara med och påverka beslut så långt det är möjligt. Det påverkar deras motivation till det positiva enligt dem. En medarbetare uttryckte det så här:

”Jag skulle bli mindre motiverad att komma till jobbet om jag visste att det varje dag är samma sak, att det inte spelar någon roll vad jag säger. Då blir det trist, men här vet jag att det jag säger och tycker, det tas på allvar. Det gör att det känns meningsfullt att komma hit och det är ju viktigt.”

Medarbetarna fick se på den skalan som finns i Figur 3.4 och de fick uppskatta var de befinner sig på den skalan då det gäller att fatta beslut som rör deras arbetssituation. Arbetsledarna fick också uppskatta var de anser att deras medarbetare befinner sig. De ombads att bortse ifrån lagar, avtal och liknande som de inte kan påverka. Alla intervjupersoner uppskattade att anställda är med och fattar beslut. En medarbetare tyckte att de många gånger är fullt deltagande vilket innebär att de själva kan fatta flera beslut. Denne diskuterade också kring att den positiva synen på beslutsfattande kanske beror på att det aldrig tagits beslut som denne varit emot. Här frågar vi oss vad det kan bero på. Det förefaller onaturligt för oss att det alltid tas beslut som medarbetarna är med på. Det sker besparingar och nedskärningar inom handikappomsorgen så det är konstigt om medarbetarna på just denna gruppbostad inte blivit drabbade av det och att det inte tagits beslut som de varit negativa till.

Att kunna vara delaktig i beslut tror vi leder till att medarbetaren kan känna ett ökat personligt ansvar över arbetssituationen. Vi tror att delaktighet leder till ett engagemang som i sin tur gör medarbetarna mer motiverade. Ansvar över arbetssituationen är en motivationsfaktor enligt Herzberg och även Hackman och Oldham ser ansvarskänslan som en faktor som kan leda till ökad motivation hos medarbetaren (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

5.5 Gruppens ansvar och betydelse

Båda arbetsledarna tycker att det är viktigt att alla medarbetare tar ett eget ansvar när det gäller att skapa ett motiverande arbetsklimat. Det är inte bara arbetsledarens roll att bedriva motivationsarbete utan även hela arbetsgruppens ansvar. Intervjuresultatet gav ingen klar bild över vems ansvar, förutom arbetsledarens, medarbetarna tycker att det är att bedriva

motivationsarbete. En medarbetare berättade att det är svårt att känna motivation i arbetet om det är någon arbetskamrat som inte har samma arbetsätt/synsätt eller som har en dålig dag:

”Det är alltid lätt och kul att jobba med de som är positiva. Man ger och tar, men om det finns de som bara tar och tar så kan motivationen bli lite sådär.”

Då förlorar den motiverande medarbetaren också en del av lusten till att utföra arbetet. Medarbetaren tycker att det är jobbigt att denne ska ha ansvaret över att få denna arbetskamrat att känna större motivation till arbetet. Denne tycker också att det till största delen är arbetsledarens ansvar att försöka motivera denna arbetskamrat, detta på grund av att det är lättare för en som står utanför arbetsgruppen att ta tag i liknande problem, för att det inte ska uppstå konflikter i arbetsgruppen:

”Jag måste ju säga ifrån till arbetskamraten när det inte går, men det är inte så lätt. Det skulle vara lättare om man inte skulle jobba ihop. Arbetsledaren ska agera för att hela arbetsgruppen ska må bra, i alla fall på jobbet.”

Alla medarbetare tycker att det är viktigt för motivationen att ha arbetskamrater som det fungerar bra att arbeta med. Vår uppfattning är att gruppens sammansättning är betydelsefull när det handlar om att känna arbetslust. Intervjuresultatet tyder på att en bra gruppdynamik är en motiverande faktor. Detta trots att Herzbergs teori ser mellanmänskliga relationer som en hygienfaktor.

6. Slutdiskussion

Det vi tycker oss se är att ingen av arbetsledarna verkar prioritera motivationsarbete. De tycker att det är viktigt att gruppen fungerar självständigt och att medarbetarna själva tar ett ansvar för att motivera varandra. Vi kan tänka oss att detta beror på att arbetsledarna har sin arbetsplats långt ifrån gruppboenden vilket gör att de inte träffas fysiskt dagligen. Vi uppfattade även att arbetsledarnas motivationsarbete var mer inriktat mot arbetsgruppen än mot den enskilda individen i arbetsgruppen. Det kan bero på att de har ansvar över flera verksamheter och därför inte har möjlighet att vara närvarande på gruppboenden dagligen.

Det blir ett outtalat krav på gruppen att klara sig själva då de inte direkt kan gå till sin arbetsledare. En annan anledning till att arbetsledarna inte arbetar mycket för att motivera individen kan vara för att de har så många medarbetare att de inte har möjlighet att prioritera motivationsarbete. Angelöw (2006) anser att tjugofem medarbetare är max för att en arbetsledare ska kunna bedriva ett tillräckligt motivationsarbete och båda arbetsledarna som vi intervjuat hade kring tjugofem medarbetare som dessutom fanns utspridda på olika arbetsplatser. Vi antar att det gör det ännu svårare att bedriva motivationsarbete än om alla medarbetare fanns på samma arbetsplats.

Enligt Hughes, et al. (2002) är det viktigaste att komma ihåg för en arbetsledare som vill motivera sina medarbetare att fråga dem vad de själva tycker motiverar dem i deras arbete. Ingen av arbetsledarna berättade någonting om att de hade frågat sina medarbetare kring vad de tycker är motiverande. Vi kan tänka oss att en orsak till det kan vara att frågan är alldeles för självklar för att man som arbetsledare ska komma på att ställa den. Vi hade själva aldrig tänkt på möjligheten att ställa den frågan innan vi läste om det.

Det som vi tycker oss kunna urskilja utifrån de intervjuer som genomfördes med arbetsledare är att arbetsledarna har en syn på sina medarbetare enligt Teori Y. Medarbetarna var delaktiga, kände stor möjlighet att påverka och de fick ta eget ansvar över arbetet och dess utformning i stor utsträckning. Arbetsledarna uppfattades inte som kontrollerande och verkade inte vara för bestraffning av medarbetarna. Det verkar som att samarbetet mellan arbetsledare och medarbetare fortlöper enligt Figur 2.1.

Sammantaget av intervjuresultatet så kan vi se att fyra av Herzbergs fem motivationsfaktorer som vi sett till i den här studien uppfylls till stor del. Den motivationsfaktorn som ger mest arbetslust uppfattar vi är tillfredsställelsen efter att ha lyckats inom arbetet. Det tror vi kan bero på att medarbetarna arbetar med funktionshindre inom handikappomsorgen och har en stor betydelse för deras utveckling. Vi antar att de hade känt det på ett annat sätt om de arbetat med materiella ting istället för med människor. Att ha ansvar över sin arbetssituation är också en starkt motiverande faktor och här kunde vi se i resultatet att de till stor del kände det ansvaret. De kände sig delaktiga i beslut som fattades och att de kunde vara med och påverka sin arbetssituation i stor grad. De övriga två faktorer som föreligger enligt medarbetarna var att arbetsuppgifternas karaktär är varierande och mestadels intressanta samt att de får ett erkännande för det arbetet som de utför.

Den faktorn som vi inte uppfattar som uppfylld är utveckling inom arbetsområdet. Nästan alla medarbetare uppfattar att de inte får den utveckling som de känner att de är i behov av och därför tror de inte att de är så motiverade som de kanske skulle ha kunnat vara. Att det är

så här tror vi kan bero på att arbetsledarna har en begränsad budget och att de inte känner att de kan prioritera utveckling. Herzberg har fått kritik för att han inte såg lönen som en motiverande faktor. Vi reflekterar över att ingen av intervjupersonerna nämnde lönen som motiverande. Vi hade förväntat oss att det skulle komma upp, speciellt då personer som arbetar inom vårdrken är lågavlönade.

Den här teorin har fått kritik för att de fem kriterierna för arbetsuppgifternas utformning inte går att tillämpa inom alla organisationer (Jacobsen och Thorsvik, 2002). Vi uppfattar att det är svårt att tillämpa teorin på alla punkter i den här studien. Det är bland annat svårt för medarbetarna på en gruppbostad att få direkt feedback på vad som uppnåtts då det är ett arbete med människor vars utveckling ofta sker långsiktigt. Vi har också svårt att tillämpa vilken betydelse för organisationen och kanske även omvärlden arbetet på gruppbostraden har. Detta eftersom att det är svårt att mäta vilken grad av betydelse deras arbete har för omvärlden. Vi kan inte säga att vi uppfattar att de tre psykologiska tillstånden (se Figur 3.2) uppfylls fullt ut eftersom medarbetarna inte känner att de får den utveckling som de behöver för att kunna lita till sin egen förmåga och kompetens.

Eftersom att denna studie är genomförd inom handikappomsorgen så är till exempel utveckling betydelsefullt för medarbetarna. Detta för att i ett arbete med människor behövs det alltid ny kunskap, för annars finns det en stor risk att de kan hamna i slentrianmässiga arbetssätt och inte reflektera över hur de arbetar. Det är också viktigt att känna arbetslust i arbetet med den funktionshindrade för annars så kan exempelvis den funktionshindrade känna sig som en belastning och uppleva att medarbetaren inte tycker att det är roligt att arbeta tillsammans med denne. Den bild som medarbetaren ger av sig själv speglar till stor del den syn denne har på arbetet och ju större arbetslust medarbetaren har, desto bättre blir dennes framtoning och engagemang inför arbetet.

Att ha tydliga mål är inte bara viktigt för arbetslusten hos medarbetare utan är också viktigt för att de funktionshindrade på gruppbostraden ska må så bra som möjligt och för att de ska kunna utvecklas på bästa sätt.

Denna studie har gett oss mycket kunskap kring vad motivationsarbete innebär och hur medarbetare vill att arbetsledaren ska arbeta för att motivera dem. Det som vi kan se som allra viktigast för en arbetsledare att tänka på är att denne ska lyssna och vara lyhörd för medarbetarnas synpunkter. Detta eftersom att alla individer är olika så motivationsarbete kan behöva bedrivas på olika sätt i olika arbetsgrupper. Det är angeläget för de funktionshindrade på gruppbostraden att arbetsledaren lyssnar på medarbetarna och tar tillvara på deras kunskap

eftersom att de har den största kunskapen kring hur verksamheten fungerar. Beroende på funktionshinder så för säkert medarbetarna många gånger deras talan.

7. Referenser

- Angelöw, B. (2006). *Arbetsglädje – att skapa större arbetslust*. Lund: Studentlitteratur.
- Bell, J. (1995). *Introduktion till forskningsmetodik* (2:a uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Bergman, B., & Klefsjö, B. (2001). *Kvalitet från behov till användning*. Lund: Studentlitteratur.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1997). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap* (2:a uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2001). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Eliasson, R-M. (Red.). (1996). *Omsorgens skiftningar*. Lund: Studentlitteratur.
- Gustafsson, A-M., Gustafsson, S., & Högberg, U. (1998) *Organisation och ledarskap*. Stockholm: Liber AB.
- Hellevik, O. (1996). *Forskningsmetoder i sociologi och statsvetenskap*. Borås: Natur och Kultur.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (2002). *Leadership – Enhancing the lessons of experience*. New York: McGraw-Hill/Irwin
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar* (2:a uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Locke, E.A., & Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs: Prentice Hall Inc.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.

Repstad, P. (1998). *Sociologiskt perspektiv i vård, omsorg och socialt arbete*. Lund: Studentlitteratur.

Segerfeldt, C. H. (2006). *Arbetsglädje*. Malmö: Liber AB.

Statistiska centralbyrån. (2006). *Folkmängd i riket, län och kommuner 30 september 2006 och befolkningsförändringar kvartal 1 - 3 2006*. [WWW document] URL <http://www.scb.se>.

Svenning, C. J. (2003). *Metodboken* (5: e. uppl.). Eslöv: Lorentz förlag.

(2002). *Svenska akademins ordlista över det svenska språket*. Stockholm: Svenska Akademin.

(1999). *Svensk ordbok* (3:e uppl.). Göteborg: Språkdata och Norstedts ordbok.

Svensson, P-G., & Starrin, B. (Red.). (1996). *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

Bilaga 1.

Intervjuguide till arbetsledare

Arbetsledarens roll

Hur ser du på din roll när det gäller att få dina medarbetare till att känna arbetslust?

Är det en uttalad arbetsuppgift för dig att motivera?

På vilket sätt arbetar du för att höja lusten att arbeta hos dina medarbetare?

Skulle du vilja arbeta på ett annat sätt? Vad hindrar?

Vilka möjligheter finns att bedriva motivationsarbete?

Feedback för det utförda arbetet

Hur uppmärksammas dina medarbetare för det utförda arbetet?

Vad tycker du är viktigt att uppmärksamma?

Vilken betydelse tror du att det har för deras arbetslust?

Vad finns det för hinder/möjligheter?

Hur ser du att en medarbetare har gjort ett bra arbete?

Arbetsuppgifternas karaktär/Eget ansvar över arbetssituationen

På vilket sätt anser du att dina medarbetare ska ha möjlighet att påverka sina arbetsuppgifter?

Utformning och hur/när de ska utföras?

Har de möjlighet att påverka arbetsuppgifterna?

I så fall, hur?

Vilken inverkan tror du att det har på arbetslusten om medarbetarna själva kan påverka sina arbetsuppgifter?

Utveckling inom arbetsområdet

Har du som arbetsledare möjlighet att bedriva fortlöpande utveckling för dina medarbetare?

Hur ser den ut?

Vad är syftet med utvecklingen?

Hur påverkar det medarbetarnas motivation?

Delaktighet

Vilken möjlighet har dina medarbetare att påverka beslut som rör deras arbetssituation?

Var uppskattar du att de befinner sig på denna skala?

Hur går det till i praktiken? Vad innebär det på er arbetsplats?

Hur kommer det sig att de befinner sig på just denna grad på skalan?

Tycker du att det är lämpligt att de befinner sig där? Motivera!

På vilket sätt tror du att deras motivation påverkas utifrån graden av delaktighet?

Mål

Finns det tydliga mål för dig och dina medarbetare att sträva mot?

Vilka är målen?

Tillämpas alla mål i praktiken? Och hur?

Vilken betydelse tror du att tydliga mål har för medarbetarnas motivation?

Bilaga 2.

Intervjuguide till medarbetare

Inledande fråga: Vad är det som gör att du känner motivation inför dina arbetsuppgifter?

(Det är viktigt att poängtera att det inte handlar om trivsel på arbetet, utan om motivation inför arbetsuppgifter)

Arbetsledarens roll

Vilken roll tycker du att arbetsledaren ska ha när det gäller att motivera er medarbetare?

Hur uppfattar du att din arbetsledare bedriver motivationsarbete?

Tycker du att det bör ske någon typ av förändring i arbetsledarens sätt att bedriva motivationsarbete?

I så fall hur/på vilket sätt?

Feedback för det utförda arbetet

Hur/på vilket sätt uppmärksammar din arbetsledare dig när du har gjort ett bra arbete?

Vad uppmärksammas?

Vad tycker du är viktigt att arbetsledaren uppmärksammar?

På vilket sätt påverkar det din arbetslust?

Hur kommer det till din arbetsledares kännedom att du har gjort ett bra arbete?

Arbetsuppgifternas karaktär/Eget ansvar över arbetssituationen

Vad anser du om dina arbetsuppgifter?

Är de roliga/tråkiga/motiverande/viktiga/stimulerande/krävande eller något annat?

Vad har du för möjlighet att påverka dina arbetsuppgifter?

Utformning och hur/när de ska utföras?

Hur påverkar det din arbetslust?

Utveckling inom arbetsområdet

Får du fortlöpande utbildning/utveckling?

I så fall, hur ser den ut?

Hur ofta?

Vad är syftet med utbildningen?

Hur påverkas din arbetslust av det?

Känner du att du får den utbildning som du behöver?

Om nej, vad borde vara annorlunda?

Delaktighet

Tycker du att du är delaktig och har inflytande över ditt eget arbete?

Om ja, motivera på vilket sätt!

Om nej, på vilket sätt känner du dig inte delaktig?

På vilket sätt har du möjlighet att påverka beslut som rör din arbetssituation?

Var uppskattar du att du befinner dig på denna skala?

På vilket sätt tror du att det påverkar din motivation?

Tror du att din motivation skulle förbättras om du hade större möjlighet att påverka beslut?

Om ja, hur kommer det sig?

Mål

Finns det tydliga mål med ditt arbete?

Vilka är de?

Vilken betydelse har de för dig i ditt arbete? Förstår du hur du ska arbeta för att uppnå målen?

Hur påverkas din motivation utifrån att du har mål att sträva mot?

Kan målen förbättras på något sätt som gör att du känner ökad motivation inför ditt arbete?

I så fall, hur?

Bilaga 3.



Informationsblad till intervjupersoner – Studie om motivation

2006 1101

Vi är två tjejer som läser på Sociala omsorgsprogrammet, termin 7, vid Luleå tekniska Universitet. Vi ska göra ett examensarbete som en avslutning på vår utbildning. Fokus för vårt examensarbete är att ta reda på vad som motiverar medarbetare inom handikappomsorgen. Vi är också intresserade av att få veta hur arbetsledare arbetar för att höja motivationen hos sina medarbetare.

Studien bygger på genomgång av litteratur och intervjuer. Vi planerar att intervjua 2 arbetsledare och 6 medarbetare som arbetar inom handikappomsorgen i en kommun. Intervjuerna beräknas ta max 1 timme/person. Vid intervjuerna är tanken att båda personerna som gör studien ska närvara som aktiva frågeställare och ställa öppna frågor vilket betyder att intervjupersonen själv utformar sitt svar. Intervjuerna kommer att spelas in på kassetband och sedan ordagrant skrivas ut och sparas för analys. Det är endast vi som gör studien som kommer att ha tillgång till intervjumaterialet. I uppsatsen kommer vi inte att ange personnamn, namn på gruppbestäder eller vilken kommun studien är genomförd i. Intervjusvaren kommer inte att redovisas var för sig utan kommer att blandas så att det inte går att avgöra vilken intervjuperson som sagt vad.

Allt deltagande i studien är frivilligt och intervjupersonerna kan när som helst avbryta sin medverkan utan att ange något skäl till det.

Studien planeras att finnas tillgänglig efter januari 2007 och går då att läsa via Universitetets bibliotekets hemsida: <http://www.ltu.se/deps/lib> under länken ”Universitetets publikationer”.

Vi som genomför studien heter:

Mathilda Ek

Ewa Niemi

Tfn: 0920-748 98

Tfn: 0921-169 67

.....

Handledare: 1:e forskningsingenjör Roland Harnesk, Tfn: 0920-49 10 00

Bilaga 4.

Förfrågan om medverkan till arbetsledare

Hej!

Vi är två social omsorgsstuderande som heter Ewa Niemi och Mathilda Ek. Vi skriver just nu på vårt examensarbete som handlar om motivation. Vår tanke är att vi ska genomföra intervjuer med arbetsledare och med deras medarbetare. Vi har fått dina kontaktuppgifter genom din chef. Vår fråga är om du kan tänka dig att ställa upp på en intervju som max tar en timme? Om det är OK, så behöver vi också få intervju tre av dina medarbetare. Vi bifogar ett informationsblad där alla viktiga uppgifter finns om studien.

Tacksam för ett svar till denna mail adress snarast möjligt/Med vänlig hälsning Ewa och Mathilda

Bilaga 5.

Svarkort för medarbetare

Jag är intresserad av att delta i studien om motivation: Ja Nej

Namn: _____

Telefonnummer: _____
