



LUNDS
UNIVERSITET

INSTITUTIONEN FÖR PSYKOLOGI

Arbetsmotivation och välbefinnande under en organisationsförändring

Josefin Eriksson
Ellinor Jönsson

Magisteruppsats ht 2005

Handledare: Clemens Weikert

Examinator: Magnus Lindgren

Abstract

In an organizational change process, motivated employees are considered an asset. Work motivation can both be seen as situational and as a stable individual characteristic. The present study attempts to investigate how the employees at the Social Insurance Office in Scania experience the present organizational change by focusing on work motivation and well-being. Both questionnaires and interviews were adopted to examine the area of interest. Findings indicate that the organizational change is considered chaotic but necessary by the employees. Significant differences in work motivation and well-being, depending on for example the employees age, were found. The study concludes that young employees as well as highly educated personnel had significant lower work motivation. Employees with a combination of high intrinsic and low extrinsic motivation showed the highest well-being in the study. This combination of intrinsic and extrinsic motivation should be considered during the recruitment of new personnel at the Social Insurance Office in Scania.

Key words: work motivation, organizational change, well-being, intrinsic and extrinsic motivation, Social Insurance Office

Innehållsförteckning

Inledning	1
<i>Organisationsförändring</i>	1
<i>Olika typer av förändringar</i>	2
<i>Förändringsprocessens delar</i>	3
<i>Effektivt förändringsarbete</i>	3
<i>Förändringsmotstånd</i>	4
<i>Förändringsvilja</i>	5
<i>Arbetsmotivation</i>	7
<i>Motivationsteorier</i>	7
<i>Behovsteorier</i>	8
<i>Värdeteorier</i>	9
<i>Målsättningsteori</i>	11
<i>Resultatet av motivation</i>	12
<i>Operationalisering av motivation</i>	15
<i>Individuella skillnader i motivation</i>	16
<i>Inre och yttre motivation</i>	16
<i>Individuella skillnader i kontexten organisationsförändring</i>	17
<i>Nya Försäkringskassan</i>	17
<i>Organisation</i>	18
<i>Syfte och frågeställningar</i>	19
Metod	19
<i>Deltagare</i>	20
<i>Material</i>	21
<i>Procedur</i>	22
<i>Databearbetning</i>	23
Resultat	24
<i>Intervjustudien</i>	24
<i>Arbetet på Försäkringskassan i Skåne</i>	24
<i>Organisationsförändringen</i>	25
<i>Information och delaktighet</i>	26
<i>Genomförandet</i>	27
<i>Resultatet</i>	29
<i>Enkätstudien</i>	30
<i>Arbetsmotivation</i>	30
<i>Välbefinnande</i>	32
<i>Inre och yttre motivation</i>	33
<i>Välbefinnande och inre/yttre motivation</i>	33
<i>Arbetsmotivation och inre/yttre motivation</i>	35

<i>Korrelationsanalys av frågeformulären</i>	36
Diskussion	37
<i>Intervjustudien</i>	37
<i>Organisationsförändringen</i>	37
<i>Information och delaktighet</i>	38
<i>Välbefinnande</i>	39
<i>Arbetsmotivation</i>	40
<i>Enkätstudien</i>	41
<i>Samband mellan arbetsmotivation och välbefinnande</i>	41
<i>Samband mellan arbetsmotivation och inre/yttre motivation</i>	42
<i>Samband mellan välbefinnande och inre/yttre motivation</i>	43
<i>Work Preference Inventory</i>	43
<i>Integration av intervju- och enkätstudie</i>	44
<i>Metoddiskussion</i>	45
<i>Enkätstudien</i>	46
<i>Intervjustudien</i>	47
<i>Studiens begränsningar och fortsatt forskning</i>	48
Referenser	50
Appendix	54

Inledning

Det ställs krav på att organisationer anpassar sig till rådande omständigheter då samhället kontinuerligt förändras. Anpassningsbehov uppstår även på grund av att det utvecklas kunskap om organisationer och om människors beteende i organisationer (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, 1999). Samhällsutvecklingen leder också till att de anställda ställer nya krav på organisationen. Ekonomi är ytterligare ett av skälen till att en omorganisation sker, en förändring måste träda i kraft när den ekonomiska situationen i längden är ohållbar (Bertschek & Kaiser, 2004). En organisation ska kunna nyttja de resurser som finns inom verksamheten på bästa sätt och en förändring i arbetet ska leda till nya och bättre förutsättningar för detta. Studier visar att organisationer som är öppna för förändringsarbete klarar sig bättre i längden (ibid, 2004). Enligt Judge, Thoresen, Pucik och Welbourne (1999) har de flesta studier som gjorts kring organisationsförändringar haft ett makroperspektiv. Röster har emellertid höjts för behovet av ett individperspektiv på organisationsförändringar. Ett sådant perspektiv fokuserar på individuella skillnader i hanteringen av en organisationsförändring. Angelöw (1991) betonar att en motiverad personal är en grundläggande faktor för ett framgångsrikt förändringsarbete. Arbetsmotivation kan studeras ur ett flertal olika perspektiv, på ett övergripande plan beror en individs motivation på omgivningen, individuella skillnader eller på en interaktion mellan dessa (Kanfer, 1992). Arbetsmotivation kan sedan resultera i både arbetsprestation och välbefinnande.

Organisationsförändring

Ahrenfelt (1995) menar att förändring är ett tillstånd som varje organisation ständigt befinner sig i, därför finns ingen absolut början, mitt eller slut på processen. Människor agerar olika i samma situation med samma information som beslutsgrund. Hur den aktuella situationen uppfattas, skiljer sig från människa till människa, avdelning till avdelning och organisation till organisation. Lindo (2004) påpekar att förändring är en del i en organisations vardag och förändring ska stimulera omstrukturering. Hur effektivt ett förändringsarbete är och hur bra organisationens respons är på förändringen, är avgörande för organisationens framgång. Brown och Eisenhardt (1997) poängterar att förmågan att kunna anpassa sig och förändra verksamheten snabbt, är a och o för att kunna överleva på sikt och nå framgång. Det är viktigt att ha en lagom stark struktur i organisationen, en alltför stark struktur kan göra det svårt att

förändra medan en alltför svag organisationsstruktur kan göra det svårt att samordna en förändring.

Organisationens identitet växer fram genom diskussioner mellan medarbetare (Nemec, 1995). En bra kommunikation har därför stor betydelse vid förändringsarbete. För att uppnå en lyckad förändring måste ledningen, enligt Nemec (1995), under hela processen föra en rak och tydlig kommunikation med de anställda. Det är svårt för en organisation att förändras, likväl som det är svårt för den enskilde individen. Att ha en tydlig kommunikation inom organisationen underlättar processen. Ett misslyckat förändringsarbete beror ofta på att inte största möjliga hänsyn tagits till medarbetarna och deras åsikter (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 1991). Den vanligaste reaktionen på förändring i en organisation är oro, det som är främmande upplevs som otäckt. Tillräcklig information och tydlig kommunikation är därför mycket viktigt för att nå framgång. Folaron (2005) menar att det är vanligt att medarbetarna faller i glömska under en organisationsförändring trots att ledningen tror att de tänkt på alla riskfaktorer. Betydelsen av att vara lyhörd för personalen vid en förändring ska inte underskattas, om detta negligeras är risken stor att det blir en utdragen process. Två betydelsefulla aspekter som bör finnas i åtanke vid planerandet av en organisationsförändring är att identifiera potentiellt motstånd till förändringen samt undersöka graden av motivation inför det nya (ibid, 2005).

Olika typer av förändringar

Förändring kan ses utifrån flera dimensioner. En indelning kan göras i hur omfattande förändringen är, exempelvis under hur lång tidsperiod förändringen kommer att genomföras (Tidd, Bessant & Pavitt, 1997). En inkrementell förändring innebär små, stegvisa förändringar medan en strategisk förändring äger rum när en organisation behöver genomgå en omfattande förändring under relativt kort tid. Flera på varandra följande inkrementella förändringar kan sedan summeras till en stor omfattande förändring. Organisationer genomgår vanligtvis långa perioder av små inkrementella förändringar som förr eller senare avbryts av radikala förändringar. Både den inkrementella och radikala förändringen har som mål att leda organisationen till ett önskat tillstånd. Den radikala strategin är starkt influerad av ett militärt synsätt där mål sätts upp och personalen arbetar för att uppnå det. Med inkrementell strategi arbetar organisationen också mot ett visst mål, men genom stegvisa förändringar. De

inkrementella organisationerna utvärderar ständigt ändringar inom verksamheten och denna strategi anses vara den mest användbara (Tidd et al., 1997).

Förändringsprocessens delar

Enligt Tidd et al. (1997) går varje förändringsprocess igenom fem faser. Processen börjar med signalbearbetning, då omgivningen undersöks för att se om det finns något behov av en viss förändring samt hur framtidsutsikterna ser ut. Vidare bearbetas signalerna till relevant information så att beslut kan tas. I strategifasen gås de olika förslag som kommit in igenom och sedan analyseras det förslag som valts ut för att genomföras. Idén länkas ihop med organisationens kunskap, kompetens och strategi och en plan för fortsatt arbete läggs upp. I resursfasen ses till vilka resurser och kunskaper som finns inom organisationen. Om den kunskap som önskas inte finns, söks externa länkar på olika sätt. I fasen för genomförande utvecklas förslaget i praktiken. Den sista fasen är utvärdering, här analyseras noga vad som gjordes bra och vad som gjordes mindre bra, för att lära av misstagen. De kunskaper som erhållits överförs till kommande förändringsprocesser. Tidd et al. (1997) menar att dessa faser bör följas för att lyckas med en förändringsprocess.

Socialpsykologen Lewins (1951) modell kring förändringsprocessen har istället tre delar. I upptiningsfasen, som är processens första skede börjar gamla attityder, värderingar och beteenden att ifrågasättas. Svagheter i organisationen uppmärksammas och personalen övertygas om att en förändring är nödvändig. I experimentfasen undersöks om det finns andra alternativ att åberopa, olika idéer och lösningar diskuteras. Gamla beteenden börjar försiktigt lösas upp. I den sista fasen, som är stabiliseringsfasen, genomförs förändringen. Lewin (1951) påpekar att en förändring måste gå igenom alla tre stadier för att bli framgångsrik. Angelöw (1991) menar att Lewins teori kan appliceras på mycket omfattande organisationsförändringar, men att förändringar i stort ska ses som processer som hela tiden sker i det dagliga arbetet.

Effektivt förändringsarbete

Ofta är det snabbaste, billigaste och mest effektiva sättet att genomföra en förändring att involvera medarbetarna (Lindo, 2004). Traditionellt är det dock ledningen som bestämmer hur

förändringsarbetet ska se ut. De anställdas erfarenhet och kompetens ses emellertid numera som en viktig tillgång i det goda förändringsarbetet och större hänsyn tas till att involvera medarbetarna i organisationsförändringen (Angelöw, 1991). Även O'Brien (2002) menar att involvera och ha deltagande medarbetare vid förändring är det starkaste instrumentet en ledning kan använda för att uppnå positivt resultat. Undersökningar som har gjorts om medarbetares upplevda delaktighet i förändringsprocessen fastslår att ledningen med fördel ska ta reda på medarbetarnas åsikter i relation till den kommande förändringen samt involvera dem i förändringsprocessen. Detta då medarbetare ger bäst gensvar när deras ansvarsområden utvidgas och de uppmuntras att bidra med sina kunskaper och erfarenheter samt inte arbetar under allt för styrda ramar från ledningen (ibid, 2002). Utveckling och förbättring bygger på att skapa förutsättningar för medarbetarna att lära sig nya arbetssätt, utifrån egna och andras kunskaper och erfarenheter (Nilsson, 1999). Att utveckla och förändra i en organisation innebär att personalen lär sig något nytt och får dem att delvis ompröva gamla tillvägagångssätt, samtidigt som det ger möjlighet till stimulans och variation.

Förändringsmotstånd

Motstånd till förändringsarbete uppstår ofta när ledningen presenterar ett förslag där de anställda inte haft möjlighet att involveras i processen och påverka sin arbetssituation (Angelöw, 1991). de Klerk (1998) menar att många förändringar ger ett positivt resultat i organisationen på längre sikt, men tyvärr upplevs de ofta negativt av medarbetarna. Denna ovilja att acceptera ett nytt arbetssätt kan visa sig inom hela organisationen. Därför är det vanligt att även den som driver processen kan ha ett omedvetet motstånd, vilket motarbetar utvecklingen. Vid en förändring funderar individen över vilka följder förändringen kommer att få för egen del (Angelöw, 1991). Om personen uppfattar förändringen som skrämmande kommer det att ligga till grund för det fortsatta arbetet. Tyvärr uppfattas förändringar ofta som hotfulla, dels för att vi inte vet vad som väntar oss, och dels för att vi är trygga i det vi redan vet att vi har. Angelöw (1991) menar också att den mest grundläggande förklaringen till motstånd är att den anställda är rädd att förlora jobbet.

Denna typ av motstånd beror även enligt Näswall, Hellgren och Sverke (2003) på att den anställda upplever situationen som otrygg. Det handlar om en känsla av att anställningen är osäker, men beroende på hur den anställda tolkar situationen varierar graden av otrygghet.

Enligt Angelöw (1991) har försvarsmekanismer till uppgift att minska upplevelsen och medvetandet av hot mot den enskilde. Aggression ses som en försvarsmekanism och är en reaktion på förändring. Denna fungerar som ett försvar när förändringen upplevs som hotfull. Aggression utgörs inte av naturlig ilska, enligt Angelöw (1991), utan av en överdriven, ibland oförklarlig aggressivitet. Även misstänkliggörande tas upp som en försvarsmekanism, denna innefattar misstro till det motiv som upphovsmakarna till förändringen har. En annan försvarsreaktion är ointresse vilket innebär att individer är ointresserade av förändringen och hoppas att allt kommer bli som förut. Ointresse är starkt sammanbundet med förnekelse, skillnaden är dock att vid ointresse är individen medveten om förändringen men visar inget intresse för denna och är passiv, i tron om att på detta sätt bibehålla den nuvarande situationen. Försvarsmekanismernas effekter beror på omständigheterna, resultatet samt hur omfattande och kraftfulla försvarsmekanismerna är (ibid, 1991). Även om försvarsmekanismerna inte kan undvikas kan effekterna av dem minimeras, bland annat genom ett konstruktivt förändringsarbete.

All den kraft och energi som läggs ner på motstånd mot förändringar är många gånger större än den energi som stödjer själva förändringen (Lennér-Axelsson & Thylefors, 1991). Men Ahrenfelt (1995) betonar att förändringsmotstånd behövs för att det skapar ett engagemang hos medarbetarna. Denna energi skapar i förlängningen kreativ kritik vilket underlättar och gör förändringsarbetet bättre. Han understryker att en tidsaspekt ofta föreligger vid förändring. Motståndet kan enligt honom ha en positiv inverkan i början för att senare övergå till acceptans och förståelse för förändringen. Motståndet bör därför ses som något positivt, enligt Ahrenfelt (1995), energin som motståndet genererar leder till en mer kreativ förändringsprocess då nya infallsvinklar tas upp. Motstånd till förändring skapar en viktig drivkraft och gör individen medveten om den aktuella förändringen. Förändringar bör därför ses som utmaningar istället för som hot, det är genom förändringar och utmaningar som vi utvecklas, både personligen och arbetsmässigt (ibid, 1995).

Förändringsvilja

Den enskilde individen tycks väga in hur kollegorna ställer sig till förändringen innan personen själv överväger positiv eller negativ attityd inför förändringsprocessen (Antoni, 2004). Att ha positiva människor runt omkring sig medför således att fler blir positivt

inställda. Antoni (2004) menar vidare att förändringens resultat inte bara influeras av medarbetarnas deltagande, utan även av medarbetarens engagemang. De medarbetare som är positivt inställda till förändring kommer troligen fortare att inse när det behövs göras fler förändringar i organisationen. För att ytterligare motiveras i förändringsprocessen måste sedan personalen känna att deras idéer tas i beaktning (ibid, 2004). Lennér-Axelsson och Thylefors (1991) menar att de allra flesta människor är intresserade av förändringar om de själva får ta initiativet. Även O'Brien (2002) påpekar att medarbetarna är mer benägna att involveras i processen om de får känna att de tar eget ansvar för delar av förändringsarbetet.

Ett antal situationer då förändringar välkomnas i en organisation har identifierats av Angelöw (1991). Dessa är att det finns trygghet på arbetsplatsen och att förändringen leder till bättre förutsättningar gällande exempelvis sociala relationer och arbetsinnehåll. Förändringar välkomnas då de innebär en förbättrad situation för den enskilde, såsom större trygghet, utvecklingsmöjligheter, högre lön eller andra förmåner, men även då den anställde förstår behovet av förändringen. Ytterligare faktorer som påverkar är själva förändringsviljan bland de anställda, den egna självkänslan och bra val av tidpunkt för förändringen samt att den innebär en utmaning för de berörda (ibid, 1991). Att lyssna på medarbetarnas synpunkter och ge dem insikt i det nya systemet är enligt Bakka et al. (1999) två viktiga faktorer för en positivt inställd personal. De betonar även vikten av god uppmuntran till att prova på det som fortfarande är okänt, samt en återuppbyggnad av personalens självförtroende.

En högt motiverad individ ser det positiva i förändringen och har en vilja att lära sig något nytt och tar alla chanser de får till det (Folaron, 2005). Denne är en tillgång för organisationen och kan tillföra mycket. Folaron (2005) menar också att om personalen vill förändra är det större chans att de håller ut tills förändringen är genomförd. Även Lennér-Axelsson och Thylefors (1991) betonar att ett bra förändringsarbete främst drivs av god motivation och förändringsvilja hos de berörda. Arbetet underlättas om personalen förstår varför omorganisationen behöver göras. Om framgång upplevs i början av ett förändringsarbete, ökar motivationen hos de anställda och förändringseufori uppstår lätt (ibid, 1991).

Arbetsmotivation

Arbetsmotivation beskrivs oftast som ett brett begrepp som syftar på de villkor och processer som sätter igång, bestämmer riktningen för och vidmakthåller ett givet beteende (Kahlke & Schmidt, 2002). Forskning kring motivation har alltid ansetts som svår att genomföra då motivation inte är direkt observerbart (Locke, 1996). Några menar att motivation enbart är olika inre tillstånd av behov och drivkrafter, vilka framkallar en handling eller ett beteende. Andra menar att motivation bäst kan studeras genom analys av de handlingar som motiverade personer företar sig (Schou, 1991).

En av de tidiga teorierna kring arbetsmotivation härrör från ett område inom psykologin som kallas human relations. Denna teori kan karaktäriseras som relativt förenklad då den beskriver en glad arbetare som en bra arbetare (Katzell & Thompson, 1990). Startskottet för human relations-rörelsen inom psykologin var Hawthorne-studierna (Landsberger, 1958). I studierna gjordes upptäckten av de sociala krafternas effekt på produktiviteten, vilket fick psykologer att rikta uppmärksamheten mot betydelsen av mänskliga relationer för arbetsmotivationen. Detta var ett skifte bort från betydelsen av pengar som motivationsfaktor, vilket tidigare fokuserats inom den industriella psykologin (Björklund, 2001).

Motivationsteorier

Teorierna kring arbetsmotivation som växte fram inom och ur human relations-rörelsen är både många och med skiftande fokus. De har också kategoriserats på ett flertal olika sätt, vilket skapar en viss förvirring inom området. En vanlig uppdelning av motivationsteorierna är i teorier som koncentrerar sig på att förklara motivation som något inom individen, teorier som lägger motivationens förklaringsfokus i situationen, det vill säga i organisationen samt teorier som ser arbetsmotivation som ett samspel mellan dessa (Schou, 1991). Katzell och Thompson (1990) väljer istället kategorierna endogena processer respektive exogena orsaker. Medan de endogena processerna kan förklara motivation kan de exogena orsakerna användas som redskap för att förbättra medarbetarens motivation och prestation. Ytterligare en kategorisering är gjord av Locke och Henne (1986), vilken baseras på teoriernas begreppsmässiga närhet till handling. I deras modell över motivation beskrivs fyra huvudbegrepp; behov, värden, mål och emotioner, där behovsteorierna ligger längst ifrån

handling medan mål- och emotionsteorierna ligger närmst. Över dessa fyra finns kognitionsbegreppet som är relaterat till alla begreppen.

Behovsteorier

Till de motivationsteorier som bygger på human relations hör behovsteorierna, vilka framför allt i Sverige haft en framträdande roll i synen på arbetsmotivation (Sjöberg & Lind, 1994). Dessa teorier bygger på uppfattningen om att människor har ett antal medfödda eller förvärvade motiv eller behov, vilka påverkar beteendet. Maslows behovsteori är en av dessa teorier. Enligt Maslow (1970) har människan ett antal grundläggande behov som är ordnade i en hierarki. Normalt måste ett lägre behov vara tillgodosett innan ett högre blir synligt för individen, men undantag finns. Hierarkin innebär också att färre individer i populationen får sina behov tillfredsställda ju högre upp i hierarkin det behov som ska tillgodoses finns (Maslow, 1970).

Vid en applicering av Maslows behovshierarki på arbetsmotivation kan konstateras att de grundläggande fysiologiska behoven normalt sett redan är tillfredsställda. Istället är det de psykologiska och sociala behoven i den övre delen av hierarkin som är relevanta i denna kontext. I Herzbergs motivationsteori fokuseras dessa behov och översätts till arbetslivet. Teorin innehåller två faktorer som besvarar frågan om vad människor vill ha ut av sitt arbete (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959). Den ena faktorn består av behov som endast fungerar på en missnöjesskala medan den andra innehåller behov som enbart finns på en tillfredsställdhetsskala. Den förstnämnda faktorn kallas hygien och hit hör bland annat arbetsledning, fysisk arbetsmiljö, lön och anställningstrygghet. Dessa faktorer, menar Herzberg et al. (1959), skapar inget missnöje när de fungerar optimalt men de kan heller inte skapa positiva attityder. Istället skapas dessa av den sistnämnda faktorn, vilken benämns motivation. Till denna hör erkännande och uppskattning, ansvar och utveckling samt en strävan efter självförverkligande. Båda faktorernas behov behöver tillfredsställas men det är motivationsfaktorerna som skapar arbetstillfredsställelse (Herzberg et al., 1959).

En begränsning i behovsteorier som Maslows behovshierarki och Herzbergs tvåfaktorteori är att de i sig inte kan förklara mänsklig handling och individuella skillnader i dessa (Locke & Henne, 1986). De kan ge en förståelse till varför en individ måste eller vill agera men däremot

ger de ingen förklaring till valet av handling. Locke och Henne (1986) menar därför att behovsteorierna måste kombineras med andra processer såsom värden och mål.

Värdeteorier

Enligt Locke och Henne (1986) är många av de motivationsteorier som finns, i grunden värdeteorier. En teori som av många kategoriseras som en behovsteori men som enligt Locke och Henne (1986) bör ses som en värdeteori är Hackman och Oldhams arbetsegenskapsmodell. Denna teori grundar sig på antagandet att när det finns en bra matchning mellan arbete och person krävs ingen övertalan, muta eller tvång för att individen ska arbeta hårt och prestera bra (Hackman & Oldham, 1980). Goda prestationer ger en känsla av tillfredsställelse hos medarbetaren, vilket i sin tur skapar en inre motivation hos denne. Hackman och Oldham (1980) beskriver i sin modell tre psykologiska tillstånd som nödvändiga för att inre motivation skall uppkomma. För det första krävs en upplevd känsla av meningsfullhet i arbetet, där personen känner att arbetet har betydelse och ett värde. För det andra krävs ett upplevt ansvar för resultatet av arbetet, att resultatet beror på personen ifråga och inte på yttre omständigheter. För det tredje krävs kunskap kring resultatet av arbetet, personen måste få feedback på sin prestation för att veta om den är bra eller dålig. Dessa tre psykologiska tillstånd, som är nödvändiga för den inre motivationen, finns inom individen och kan inte manipuleras. Istället riktar Hackman och Oldham (1980) fokus mot områden som är möjliga att påverka och förändra, nämligen hur arbetsuppgifterna är utformade. I deras arbetsegenskapsmodell finns sålunda fem egenskaper hos arbetet beskrivna, vilka har betydelse för uppkomsten av de nödvändiga psykologiska tillstånden. För att uppnå ett tillstånd av meningsfullhet i arbetet ställs krav på variation i de färdigheter som måste användas, helhet i arbetsuppgifterna samt att arbetsuppgifterna är betydelsefulla. Den arbetsegenskap som skapar känsla av ansvar är graden av självstyre och frihet i arbetet medan kunskap kring resultatet skapas av arbetsegenskapen återkoppling. Dessa fem arbetsegenskaper ska sedan kombineras för att ge största möjliga potential för skapandet av en inre arbetsmotivation. Förutom att skapa en inre motivation, menar Hackman och Oldham (1980), att de fem arbetsegenskaperna även leder till en allmän tillfredsställelse samt en tillfredsställelse av behovet att växa hos individen.

En variant av värdeteori är teorin om inre motivation (Deci & Ryan, 1980). Teorin om inre och yttre motivation kommer ursprungligen från Porter och Lawler (1968) och i deras modell

ses inre och yttre motivation som möjliga att lägga samman till en total arbetstillfredsställelse. Enligt Gagné och Deci (2005) syftar begreppet inre motivation på handlingar som människor gör för att de finner dem intressanta och som ger dem en spontan tillfredsställelse. Yttre motivation kräver däremot en förmedling mellan en handling och en konsekvens såsom muntliga eller fysiska belöningar. Här kommer sålunda inte tillfredsställelsen direkt från handlingen utan från den yttre konsekvens handlingen leder till. Studier visade dock att yttre belöningar kunde minska den inre motivationen, vilket gjorde Porter och Lawlers ståndpunkt problematisk (ibid, 2005). Cognitive Evaluation Theory (CET) har därför föreslagits som förklaring till de yttre motivationsfaktorernas påverkan på de inre (ibid, 2005). CET bygger på antagandet att människor behöver känna sig både självstyrande och kompetenta. Faktorer som ökar känslan av självstyre och kompetens hos individen förstärker också den inre motivationen medan faktorer som minskar dessa känslor underminerar den inre motivationen. Beroende på om den yttre belöningen får känslan av självstyre och kompetens att öka eller minska, påverkar i sin tur den inre motivationen i positiv eller negativ riktning (ibid, 2005). CET, tillsammans med inre och yttre motivation har sedan utvecklats och inkorporerats i Self-Determination Theory (SDT). Denna teori grundar sig i skillnaden mellan självstyrande motivation och kontrollerad motivation, där den förstnämnda involverar en känsla av viljekraft och valmöjlighet (ibid, 2005). Medan inre motivation är ett exempel på självstyrande motivation kan yttre motivation variera på en skala från kontrollerad till självstyrande motivation. Den yttre motivationen återfinns i fyra typer med ökande grad av självbestämmande, där den ökande graden beror på att individen i allt större utsträckning har gjort den yttre regleringen till sina egna värderingar. För denna internalisering krävs att behovet av närhet tillfredsställs, vilket ska läggas till de två tidigare nämnda behoven av självstyre och kompetens (ibid, 2005).

En annan värdeteori som enbart fokuserar på ett värde är Adams (1965) rättviseteori. Enligt teorin föredrar människor ett tillstånd av rättvisa i utbytet med andra människor och motivation grundar sig således i ett behov av rättvisa (Björklund, 2001; Locke & Henne, 1986). Adams (1965) menar i sin rättvisemodell att anställda, i utbytet med arbetsgivaren, medför ett antal inputs. Dessa är faktorer som den anställde upplever som relevanta och kan exempelvis vara ålder, anställningstid, kompetens och investerad arbetsmöda. Faktorerna måste emellertid även upplevas som relevanta av arbetsgivaren för att fungera i utbytet. I andra änden av utbytet finns resultatet eller utfallet för arbetstagaren i form av lön, förmåner, inre belöningar eller status. När den anställde upplever att utbytet mellan input och utfall inte

är rättvist i förhållande till vad andra referenspersoner får blir denne missnöjd (Adams, 1965). I sin ursprungliga teori menade Adams (1965) att rättviseteorin kunde användas som förklaringsmodell till hur anställda handlade i olika situationer. Orättvisan skapar, enligt modellen, en spänning hos individen, vilken motiverar denna att agera för att reducera spänningen. Reduceringen kan ske på ett flertal sätt, genom en förändring i input eller utfall eller förändring av synen på dessa. Genom förändring av referensperson eller förändring av dennes inputs eller utfall samt genom att lämna utbytet genom att exempelvis avsluta anställningen (Adams, 1965).

Förväntningsteorin är till skillnad från rättviseteorin en flervärdesteori. Teorin utvecklades ursprungligen av Vroom (1964) och innehåller ett antal begrepp med matematiska förhållanden till varandra. En människas motivation beror enligt teorin dels på individens förväntningar kring sannolikheten att en viss handling skall leda till ett visst resultat och dels på individens affektiva orientering mot de möjliga resultaten av handlingen, vilket benämns värden (Vroom, 1964). Motivationsstyrkan bestäms sedan genom att styrkan i förväntningarna multipliceras med resultatens förväntade värde. Handlingen med den högsta motivationsstyrkan är den personen väljer att företa sig. Förväntningsbegreppet i teorin kan, enligt Schou (1991), delas in i två typer. Den ena typen syftar på en upplevd koppling mellan beteende och konsekvens där varje konsekvens har ett värde som skiljer sig åt mellan individer beroende på personlighet och bakgrund. Den andra typen av förväntningar gäller individens föreställning kring om en arbetsprestation ska lyckas eller inte.

För att värdeteorierna ska kunna fungera som motivationsteorier krävs, enligt Locke och Henne (1986), bland annat att de har en klart specificerad domän samt att de inbegriper flera värden eller motiv. De menar vidare att teorierna skulle vinna på att kompletteras av en analys av individuella skillnader vad gäller informationsbearbetning och beslutsfattande.

Målsättningsteori

Ett steg närmare handling ligger Lockes (1996) målsättningsteori. Utgångspunkten för denna teori var att undersöka vad människor medvetet försöker att uppnå när de utför en uppgift (ibid, 1996). Ju svårare och mer specifika mål människan har desto bättre presterar hon, enligt denna teori. För specifika och svåra mål är också engagemanget i målet avgörande för prestationen och ett stort engagemang fås främst genom att individen är övertygad om att

målet är viktigt och uppnåeligt. Övertygelsen om att ett mål är uppnåeligt knyter an till begreppet self-efficacy som på senare tid har integrerats i målsättningsteorin. Self-efficacy är hämtat från Banduras (1986) socialkognitiva teori och innebär en situationsbunden övertygelse hos individen att denne kan hantera en uppgift. En hög self-efficacy hos individen påverkar inte bara prestationen positivt utan även svårighetsgraden på de mål som sätts upp, engagemanget i målet, reaktionen på negativ feedback samt valet av strategi för att uppnå målet (Locke, 1996). Locke (1996) menar att uppsatta mål påverkar prestationen genom att styra uppmärksamheten och påverka både graden av ansträngning och uthållighet hos individen. Dessutom stimulerar uppsatta mål utvecklandet av planer och strategier. Individens tillfredsställelse är ytterligare något som påverkas av uppsatta mål. Intressant att notera är dock att höga mål leder till lägre tillfredsställelse trots att dessa är mer motiverande. Orsaken till detta är att högt uppsatta mål är svårare att nå vilket medför att tillfredsställelse vid sådana mål också är svårare att uppnå (Locke, 1996).

Målsättningsteorin har haft ett stort inflytande på forskningen kring arbetsmotivation genom att den anses vara både valid och användbar (Björklund, 2001). Kritiker menar dock att mål inte kan ses som en tillräcklig orsaksförklaring för beteende (Gagné & Deci, 2005). För att kunna ge en integrerad bild av förhållandet mellan dels uppgiftens karaktärsdrag, situationen och individuella skillnader och dels olika typer av prestation och välbefinnande krävs att det görs en åtskillnad mellan mål och motivation (ibid, 2005).

Resultatet av motivation

Som tidigare nämnts är motivation inte något direkt observerbart. Vad som ses är istället ett antal olika beteenden, varav några anses vara utfallet av motivation. Kanfer (1990) samlar dessa beteenden i tre grupper, vilka hon benämner riktning, framhårdande och intensitet. Två riktningbeteenden är uppsägning från arbetstagarens sida och frånvaro från arbetet. Båda dessa beteenden kan få allvarliga och kostsamma konsekvenser för arbetsgivaren. Ett exempel på framhårdandebeteende är antalet timmar den anställde arbetar. Den som frivilligt arbetar övertid skulle kunna anses vara motiverad att göra så. Det vanligaste utfallskriteriet vid mätning av motivation är emellertid arbetsprestation, vilket ses som ett intensitetsbeteende. Användningen av arbetsprestation i detta sammanhang är dock inte helt oproblematiskt, framför allt då arbetsprestation vanligtvis syftar på en värdering av resultatet av ett antal

beteenden hos en individ (Kanfer, 1992). Dessa beteenden är inte bara påverkade av individens motivation, utan även av faktorer som kompetens och generell intelligens (Björklund, 2001). Utöver detta, poängterar Kanfer (1992), engagerar medarbetare sig i ett antal olika motiverade beteenden men alla dessa är inte relaterade till arbetsprestation. Trots att det är vanligt förekommande att teorier kring arbetsmotivation jämförs och värderas utifrån deras förmåga att förutspå arbetsprestation är många teorier inte avsedda för detta (Kanfer, 1992). Istället syftar flera av teorierna till att förutspå beslutsprocesser och viljemässiga beteenden. I Self-Determination Theory läggs också stor vikt vid teorins förmåga att förutspå välbefinnande hos medarbetarna (Gagné & Deci, 2005). Denna fokusering är ett exempel på en trend inom motivationsforskningen där tyngdpunkten flyttas från förmågan att förutspå uppgiftsbeteenden till förmågan att förutspå uppgiftsintresse och glädje (Kanfer, 1992).

Välbefinnande

Välbefinnande kan både syfta på den fysiska och den psykiska hälsan hos en individ (Danna & Griffin, 1999). Ofta är den exakta betydelsen av begreppet välbefinnande förklarad genom den operationalisering av begreppet som använts i studien, vilket medför att det finns ett flertal definitioner av begreppet välbefinnande (ibid, 1999). Danna och Griffin (1999) ser begreppet välbefinnande som brett och omfattande, vilket fokuserar på hela individen. Enligt dem inbegriper det tillfredsställelse utanför arbetet, exempelvis med familjelivet och fritiden, olika aspekter av arbetsrelaterad tillfredsställelse samt generell hälsa. Enligt Arvonen (1995) innebär psykiskt välbefinnande en balans mellan både individens färdigheter och resurser respektive arbetets krav och utmaningar.

Individens välbefinnande kan påverkas av ett antal faktorer relaterade till arbetet såsom den sociala miljön, ledarskapet och arbeteegenskaper. Lennerlöf (1981) menar att arbetsmiljöfaktorer har en direkt påverkan på vårt psykiska välbefinnande. Faktorerna inverkar på den sociala miljön vilket i sin tur påverkar individen. Avsaknad av sociala kontakter kan exempelvis påverka välbefinnandet negativt, speciellt om arbetet innebär ett stort ansvar. En miljö som karaktäriseras av ett bra socialt stöd där personalen känner förtroende för varandra ger tvärtom goda förutsättningar för ett högt välbefinnande. Lennerlöf (1981) påpekar att den sociala miljön skapas av människor, den kan sålunda vara mycket olika på arbetsplatser som i övrigt liknar varandra mycket. Ett socialt klimat som

kännetecknas av misstro, intriger och utfrysning leder till ett lägre välbefinnande än om klimatet istället kännetecknas av förtroende, samvaro och hjälpsamhet.

Frånvaro av en stödjande arbetsledare kan leda till lågt välbefinnande för den enskilde medarbetaren (Aronsson, 1987). Ofta har en arbetsledare många underställda vilket försvårar den personliga kontakten mellan ledare och medarbetare. Detta kan leda till otillräcklig kommunikation där problem inte alltid uppmärksammas i tid. Även Arvonen (1995) menar att en individs engagemang för organisationen bland annat beror på vilket förhållande personen har med den närmsta chefen. Hans studie visar att ledarskapsstil har stort inflytande på välbefinnandet hos de anställda. En alltför kontrollerande chef kan leda till lägre välbefinnande hos de anställda. Arvonen (1995) poängterar dock att det i vissa fall är bra med en chef som innehar denna egenskap då medarbetarna kan hänvisa till denne om de behöver försvara sig mot krav utifrån som innebär hot eller obehag.

Parker, Chmiel och Wall (1997) har i en studie funnit samband mellan arbetsegenskaper och välbefinnande under nedskärningar i en organisation. Studien visade att de ökade krav som en medarbetare ofta får vid en nedskärning inte påverkade välbefinnandet negativt då medarbetarna upplevde delaktighet och klarhet, det vill säga tydlig rollfördelning. Parker et al. (1997) menar att delaktighet och klarhet troligtvis minskar osäkerheten vid en förändring. Resultaten av studien visar också att välbefinnandet hos medarbetarna kan stärkas om kontrollen över samordning och arbetsmetoder ökar. Slutsatsen som Parker et al. (1997) drar är att det är betydelsefullt att uppmärksamma hur arbetet är utformat för att en förändring ska kunna ske utan att påverka medarbetarna negativt.

Få studier tycks emellertid ha gjorts kring sambandet mellan arbetsmotivation och välbefinnande. Salmela-Aro och Nurmi (2004) har dock undersökt sambandet mellan å ena sidan individens motivationsorientering och personliga mål, å andra sidan välbefinnande och utbrändhet. De beskriver mycket hög arbetsmotivation som likställt med arbetsnarkomani, vilket i sin tur kan relateras till utbrändhet. I studien har de låtit personer beskriva sina mål och därefter kategoriserat dessa som olika motivationsmässiga orienteringar. Resultatet av deras studie visar att personer med en arbetsorienterad motivation löper stor risk för utbrändhet och har därmed ett lågt välbefinnande. Personer som istället har en hobbyorienterad motivation löper mindre risk för utbrändhet och har därmed ett högt välbefinnande.

Warr (1990) har utarbetat ett mätinstrument för arbetsrelaterat välbefinnande. Detta mäter känslomässigt välbefinnande på två axlar, ångest – belåtenhet och depression – entusiasm. De två axlarna är i princip vinkelräta och kan förklara huvuddelen av den observerade variansen i välbefinnande. Med hjälp av dessa två axlar har Warr (1990) konstruerat ett frågeformulär som innehåller 12 stycken adjektiv. En studie visar att kvinnor upplever signifikant högre arbetsentusiasm än män samt att människor med mer kvalificerade jobb upplever högre entusiasm men lägre belåtenhet (ibid, 1990). I studien fann man också signifikanta ålderskillnader, äldre rapporterade högre värden på båda skalorna.

Operationalisering av motivation

Det är inte bara kriterievariabeln för motivation som kan upplevas problematisk, även operationaliseringen av begreppet motivation är något bekymmersam. Arbetsmotivation är ett hypotetiskt begrepp som inbegriper en stor del av forskningen kring vad som driver, styr och upprätthåller olika beteenden (Schou, 1991). För att mäta arbetsmotivation har forskare därför varit tvungna att använda ställföreträdande mått som antas vara påverkade av eller påverka arbetsmotivationen. De två begrepp som mest frekvent används som mått på arbetsmotivation är arbetstillfredsställelse och engagemang/identifikation (commitment) med organisationen (e.g. Maehr & Braskamp, 1986; Schou, 1991). Båda begreppen korrelerar relativt högt med motivation, vilket pekar på att begreppen har många likheter med varandra (Mathieu & Zajac, 1990). Däremot har studier visat att både arbetstillfredsställelse och engagemang/identifikation har relativt lågt inflytande på både arbetsprestation och uppsägning, vilka båda anses vara utfall av motivation (Iaffaldano & Muchinsky, 1985; Mathieu & Zajac, 1990). Sjöberg och Lind (1994) rekommenderar därför att arbetsmotivation istället mäts med ett instrument där arbetsmotivation definieras som viljan att arbeta. Denna operationalisering av motivation bygger på antagandet att viljan är den process genom vilket ett beteende uppkommer, styrs och behålls (Björklund, 2001). Sjöberg och Lind (1994) har med denna utgångspunkt konstruerat ett frågeformulär som mäter arbetsmotivation i 12 frågor. Detta mätinstrument kan anses vara både trovärdigt och användbart då det visat sig ha en bättre relation till arbetsrelaterade beteenden såsom arbetsprestation, antalet arbetade timmar och avsikt att säga upp sig, än de traditionella måtten (Björklund, 2001; Sjöberg & Lind, 1994).

Individuella skillnader i motivation

Under de senaste åren har intresset stadigt ökat för motivationsteorier med begreppsmässig närhet till handling såsom målsättningsteorin (Kanfer, 1992). Dock har det även skett en utveckling hos de motivationsteorier som placerar sig längre från handling, det vill säga de motivationsteorier som fokuserar på individuella skillnader i motivation. De flesta forskare är överens om att individuella skillnader i de motivationsmässiga särdragen existerar (Kanfer & Ackerman, 2000). Däremot saknas en gemensam taxonomi kring dessa särdrag då forskning fokuserats på såväl breda som smala begrepp, vilka mätts på ett flertal olika sätt. Exempelvis har jämförelser gjorts mellan personlighetspsykologins femfaktormodell och motivation grundad på individuella särdrag. Dessa har visat att viktiga element hos särdragsmotivationen kan kopplas till såväl personlighetsfaktorn samvetsgrannhet som faktorerna extraversion och neuroticism (Kanfer & Ackerman, 2000).

Det finns även de som menar att de individuella skillnaderna i motivation kan vara influerade av genetiska faktorer. Exempelvis har man funnit att tidigare arbetstillfredsställelse, ett mått som ofta ses som ställföreträdande för motivation, har en predicerande effekt på framtida arbetstillfredsställelse (Gerhart, 1987). Då genetiska faktorer visat sig påverka ett antal olika individuella skillnader anser Arvey, Bouchard, Segal och Abraham (1989) det rimligt att anta att genetiska faktorer även skulle kunna ha betydelse för hur individer reagerar på sin arbetsmiljö. I sin studie av enäggstvillingar med skild uppfostran fann de också belägg för att upp till 30 procent av variansen i arbetsstillfredsställelse är beroende av genetiska faktorer (Arvey et al., 1989). Detta resultat är emellertid omtvistat, främst beroende på metodologiska faktorer (Cropanzano & James, 1990; Bouchard, Arvey, Keller & Segal, 1992).

Inre och yttre motivation

Förespråkare för de individuella skillnadernas betydelse för den motivationsmässiga orienteringen återfinns även hos konstruktörerna till frågeformuläret Work Preference Inventory (WPI) (Amabile, Hill, Hennessey & Tighe, 1994, 1995). De anser att det finns stabila individuella skillnader i inre och yttre motivation, begrepp som tidigare använts av bland andra Gagné och Deci (2005). Begreppen har dock tidigare främst studerats som konsekvenser av olika sociala situationer. Vidare hävdar Amabile et al. (1994) att den tidigare

synen på inre och yttre motivation, som motpoler på en endimensionell skala, är felaktig. Istället menar de att begreppen befinner sig på två olika skalor, vilket gör att de kan vägas samman. Detta synsätt kan relateras till Porters och Lawlers (1968) teori om inre och yttre motivation. Studier av Amabile et al. (1994) har också visat att begreppen i stort sett är vinkelräta, det vill säga utan korrelation. Dessutom har de funnit att inre och yttre motivationsmässig orientering kan anses vara stabila och varaktiga individuella karaktärsdrag. För att undersöka de individuella skillnaderna i inre och yttre motivation har Amabile et al. (1994, 1995) konstruerat ett frågeformulär (WPI). Formuläret finns både i en vuxenversion och en studentversion, där skillnaden ligger i att begreppen lön och befordran bytts mot betyg och stipendium. WPI syftar till att fånga huvuddragen i inre och yttre motivation med utgångspunkt i hur begreppen beskrivits i tidigare forskning. Inre motivation inkluderar därför självbestämmande (preferens för val och självstyre), kompetens (fokus på skicklighet och utmaning), engagemang i uppgiften, nyfikenhet (preferens för det komplexa) och intresse (nöje och glädje). Yttre motivation inkluderar funderingar kring uppskattning, erkännande och konkurrens, ett fokus på pengar och andra konkreta incitament samt ett fokus på föreskrifter från andra.

Individuella skillnader i kontexten organisationsförändring

Enligt Judge et al. (1999) har de studier som tidigare gjorts kring individuella beteenden i relation till en organisationsförändring främst fokuserat på ledarskapsfrågor. Däremot är forskningen begränsad vad gäller individuella skillnader i upplevelsen och hanteringen av en organisationsförändring. En studie av Wanberg och Banas (2000) visar emellertid att individuella skillnader i form av självförtroende, optimism och upplevd kontroll kan relateras till individens öppenhet för förändring, vilket i sin tur kan kopplas till arbetstillfredsställelse.

Nya Försäkringskassan

Utredare Jan Rydh (2004) har på uppdrag av regeringen föreberett och genomfört bildandet av en sammanhållen statlig myndighet för socialförsäkringsområdet. Arbetet bedrevs under namnet GEORG, Försäkringskassans GENomförandeORGanisation. Socialförsäkringsadministrationen med landets 21 allmänna försäkringskassor och Riksförsäkringsverket avvecklades i årsskiftet 2004/2005. En ny statlig myndighet för denna administration

inrättades, den nya myndighet som bildats heter Försäkringskassan. Den omfattande omorganisationen grundas främst i regeringens mål att bryta ohälsoutvecklingen och att halvera ohälsotalet. Dessutom hade det framkommit att det funnits kvalitetsbrister vid handläggning av socialförsäkringen och dessa problem anses vara ett resultat av brister i ledning, kontroll och styrning. Även detta problem ville organisationen komma tillrätta med genom förändringen. Den genomförandeorganisation som driver förändringsarbetet bedömer att förändringen kommer att ge ett positivt resultat. Genomförandeorganisationen uppskattar att resurser motsvarande 20 procent av den nuvarande socialförsäkringsadministrationen, genom effektiviseringar och rationaliseringar, kan frigöras de närmaste två åren. Dessa resurser är istället tänkta att användas vid produktion/handläggning för att bidra till att uppnå regeringens mål med att halvera ohälsotalet.

Försäkringskassan administrerar de försäkringar och bidrag som ingår i socialförsäkringen, cirka 50 stycken olika bidrag och förmåner finns. Hela samhället berörs av den förändring som socialförsäkringsadministrationen går igenom då socialförsäkringen har stor betydelse för såväl enskilda som samhällsekonomin i stort. Alla som bor eller arbetar i Sverige har tillgång till den svenska socialförsäkringen. Den ger ekonomiskt skydd för familjer och barn, för personer med funktionshinder samt vid sjukdom, arbetsskada och ålderdom. Då Sverige är medlem i EU kan man dessutom ha rätt till socialförsäkringsförmåner i andra EU-länder. Tack vare att det finns en samordning av förmånerna i medlemsländerna undviks att personer som går miste om förmånerna om de flyttar till ett annat medlemsland (Rydh, 2004).

Organisation

Organisationsförändringen har även skett på lokalt plan. I Skåne innebar detta att länets 33 lokalkontor delades in i fem regioner; nordväst, nordost, Mellanskåne, syd och Malmö. I dessa geografiska områden ska all produktion i form av handläggning, beslut och utbetalning ske, undantaget är den länsgemensamma produktionen. I praktiken har detta inneburit att en del kontor har förändrats till mötesplatser medan handläggningen koncentrerats till vissa orter inom respektive område (www.skane.fk.se, 2005-10-28). I Skåne-regionen arbetar cirka 1 800 personer och för dessa har organisationsförändringen främst inneburit nya eller förändrade arbetsuppgifter (Personlig kommunikation, 2005-10-24).

Syfte och frågeställningar

Både organisationsförändringar och arbetsmotivation är stora forskningsområden sedan lång tid tillbaka. Dock tycks de båda områdena inte ha kombinerats i någon större utsträckning tidigare. Organisationsförändringar och arbetsmotivation är emellertid mycket viktiga områden för en organisations fortlevnad, vilket gör en kombination av dessa intressant att studera. Syftet med studien är att undersöka hur personalen på Försäkringskassan i Skåne upplever den pågående organisationsförändringen, genom att fokusera på motivationens betydelse för välbefinnandet hos personalen. I studien belyses arbetsmotivation ur både ett allmänt perspektiv och i form av individuella skillnader i motivationsmässig orientering. Då frågeformuläret som mäter inre och yttre motivation översatts av författarna har studien även till syfte att utprova detta på svenska förhållanden. Följande frågeställningar har utarbetats kring arbetsmotivation och välbefinnande under en organisationsförändring i kombination med olika bakgrundsvariabler, exempelvis kön, utbildningsnivå och arbetsledande ställning:

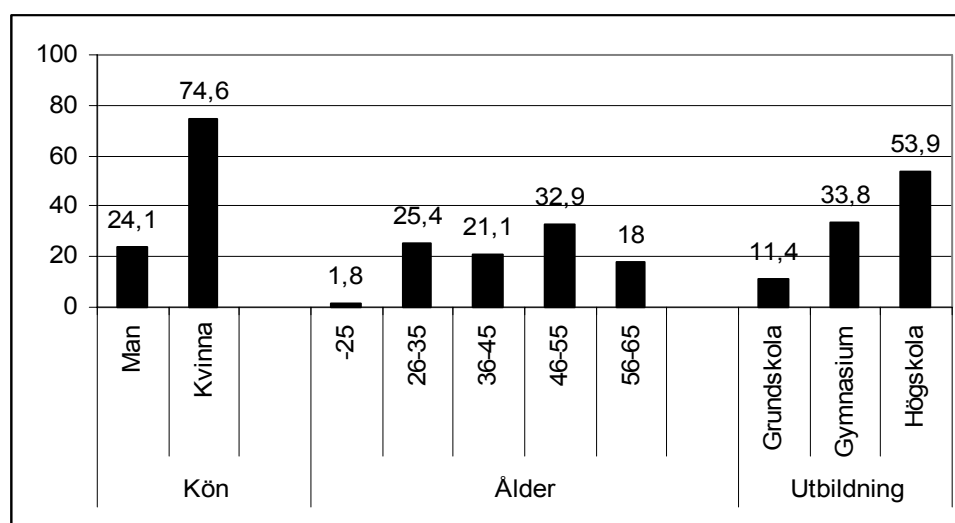
- Hur upplever personalen på Försäkringskassan i Skåne den pågående organisationsförändringen?
- Finns det skillnader i personalens välbefinnande under organisationsförändringen och har dessa i så fall något samband med individuella skillnader i motivation i form av inre och yttre motivation?
- Hur ser sambanden ut mellan arbetsmotivation definierat som viljan att arbeta, inre och yttre motivation samt välbefinnande hos personalen under pågående organisationsförändring?

Metod

Att använda två olika metoder för att belysa ett problemområde kallas enligt Kruuse (1998) för metodtriangulering. Han anser att metodtriangulering kan användas för att hjälpa till att få idéer till förklaring av resultaten som framkommit i undersökningen. För att kunna studera det valda området utifrån ett flertal perspektiv har därför både en kvalitativ och en kvantitativ ansats använts. Organisationsförändringen och upplevelsen av denna har främst fokuserats i ett antal intervjuer medan arbetsmotivation och välbefinnande studerats med hjälp av ett antal frågeformulär i en enkät.

Deltagare

I enkätundersökningen deltog 228 personer inom arbetsområdena pensioner och sjukförmåner på Försäkringskassan i Skåne. Av dessa hade 19 personer en arbetsledande ställning. Deltagarna arbetade inom något av de fem områden som Skåne är uppdelat i, nordväst, nordost, Mellanskåne, syd och Malmö. Något slumpmässigt urval gjordes inte, enkäten skickades ut till samtlig personal inom arbetsområdena pensioner och sjukförmåner. De som arbetar med sjukpensioner utgör 65 % av utskicket. Totalt skickades 530 enkäter ut, varav 35 stycken skickades till arbetsledare. Svarsfrekvensen var 43 % efter att fem deltagare exkluderades då de inte bifogat enkäten i e-postmeddelandet och en deltagare uteslutits då den bifogade enkäten inte var ifylld. Det interna bortfallet på frågeformulärsvariabler har ersatts med frågans medelvärde. I de allra flesta fall har det interna bortfallet för det totala antalet deltagare rört sig om ett till tre saknade värden per frågeformulär. I frågeformuläret som mäter inre och yttre motivation fanns emellertid två frågor med sex respektive sju saknade värden. För bakgrundsvariabler har däremot saknade värden ej ersatts. Deskriptiva data kring de 228 deltagarna kan ses i figur 1. Tre personer hade ej angett kön och två personer hade inte angett ålder respektive utbildningsnivå. Trots en skev könsfördelning speglar denna personalen på Försäkringskassan i Skåne där motsvarande fördelning är 19,5 % män respektive 80,5 % kvinnor (www.skane.fk.se, 2005-11-18). Av de svarande arbetade 78,5 % med sjukförmåner och 19,7 % med pensioner, fyra personer hade ej angett arbetsuppgifter. Vid enkätutskicket fick deltagarna en kort information om vad studien handlade om. De fick också information om att ingen enskild deltagares svar skulle kunna urskiljas i uppsatsen.



Figur 1. Deskriptiva data uttryckt i procent.

Valet av deltagare till intervjustudien är karaktäristiskt för ett bekvämlighetsurval. Det bestod enbart av personer som var intresserade av att delta. Bekvämlighetsurval är den vanligaste formen av icke slumpmässigt urval (Shaughnessy, Zechmeister & Zechmeister, 2003). Vid enkätutskicket ombads deltagarna att anmäla intresse för intervju. De 12 personer som visat intresse kontaktades sedan och intervjuer bokades med dem. Intervjupersonerna fanns på sju olika kontor i Skåne och två av dem hade en arbetsledande ställning. Av de intervjuade var fem män och sju kvinnor. De flesta arbetade med sjukförmåner, endast två arbetade med pensioner. Tre av intervjupersonerna arbetade också just nu i olika projekt och inte som handläggare. Deltagarna fick inte någon form av ersättning för sin medverkan då studien genomfördes i utbildningssyfte.

Material

Studien byggde således på enkäter och intervjuer med Försäkringskassan i Skånes personal. Enkäten bestod av ett avsnitt bakgrundsvariabler samt tre olika frågeformulär. Uppskattad tidsåtgång för ifyllande av enkäten var 15 minuter. Det första formuläret mätte arbetsmotivation, definierad som viljan att arbeta, av Sjöberg och Lind (1994). Formuläret innehåller 12 frågor som mäter arbetsmotivation på en femgradig Likertskala. Det andra formuläret mätte det känslomässiga välbefinnandet i arbetet just nu (Warr, 1990). Detta formulär har tidigare använts i en svensk studie kring arbete och välbefinnande i Skåne och översattes då från engelska till svenska (Nielsen, Brenner, Unkel & Weikert, 2003). Denna översättning har använts i den aktuella studien med två undantag. Efter utprovning på 16 personer korrigerades skalan genom att *då och då* byttes mot *sällan* eftersom flera deltagare kommenterat svårigheten att skilja mellan *då och då* och nästa steg i skalan, *ibland*. Dessutom justerades ytterligheten *hela tiden* till *alltid* för att bättre stämma överens med den andra ytterligheten, *aldrig*. Formuläret inleds med frågan ”När du tänker på de senaste veckorna, hur ofta har arbetet fått dig att känna som följer?”. Därefter följer 12 stycken adjektiv som graderas på en skala 1-6. Adjektiven härrör från formulärets två skalor, hälften från skalan ångest – belåtenhet och hälften från skalan depression – entusiasm. För respektive skala är hälften positiva och hälften negativa adjektiv. Då båda skalorna mäter olika former av välbefinnande samt då en studie (Warr, 1990) visar att de har en stark korrelation, har författarna valt att lägga samman dessa till en välbefinnandeskala. Det sista formuläret, Work Preference Inventory (WPI), av Amabile et al. (1994, 1995) mätte individens inre och yttre

motivation. WPI innehåller 30 frågor, varav hälften hör till faktorn inre motivation och hälften till faktorn yttre motivation. Detta formulär översattes från engelska till svenska av författarna. För att kontrollera översättningarna gjordes en återöversättning av en van användare av det engelska språket, en doktorand som skriver sin avhandling på engelska. Därefter gjordes några korrigeringar av översättningarna. Reliabilitetstestet Cronbachs alfa för skalan inre motivation visar α .77 och för skalan yttre motivation α .66 ($n = 228$). Båda dessa värden kan anses acceptabla då de överstiger .6 (Aron & Aron, 2003). Värdena är också relativt lika de som Amabile et al. (1994) redovisar i sin studie, α .75 respektive α .70 ($n = 1\ 027$). Amabile et al. (1994) menar att en individ kan ha en av fyra kombinationer av inre och yttre motivation. Författarna har därför valt att kategorisera materialet i grupperna hög inre/låg yttre motivation, hög inre/hög yttre motivation, låg inre/hög yttre motivation och låg inre/låg yttre motivation. Kategoriseringarna gjordes med hjälp av medelvärdet på respektive skala.

För intervjuerna utarbetades en guide som gav intervjuerna en halvstrukturerad karaktär. Detta för att ge deltagaren tillfälle att uttrycka sin mening utan större vägledning. De frågeområden som behandlades i intervjuguiden fokuserade på organisationsförändringen och deltagarnas upplevelse av denna, se appendix. Intervjuguiden grundades i huvudsak på relevant forskning kring organisationsförändringar.

Procedur

Förslag på uppsatsämne presenterades på Försäkringskassan i Skånes hemsida som: ”Vad händer i Försäkringskassans förändringar. Hur påverkas personalen, hur är det med delaktighet och förändringsvilja?” Författarnas intresse fångades och en första kontakt togs med ansvarig för att boka ett möte. På Försäkringskassans EU-kontor i Malmö genomfördes en tid senare ett möte tillsammans med två personer på Personal- och Utvecklingsavdelningen. Undersökningens syfte samt undersökningens tänkta tillvägagångssätt beskrevs och godtogs. Under mötet bestämdes vilka arbetsområden inom Försäkringskassan i Skåne som skulle komma att vara intressanta i studien, nämligen sjukförmåner och pensioner.

Enkäten sammanställdes och skickades ut till kontaktpersonen på Försäkringskassan i Skåne som i sin tur skickade den vidare, via e-post, till berörda deltagare. Tillsammans med enkäten sändes ett följebrev med en kort presentation samt instruktioner hur enkäten skulle fyllas i och bifogas. Enkäten skickades alltså ut från kontaktpersonen på Försäkringskassan i Skåne men i medföljande brev uppmanades deltagarna att skicka ifylld enkät till en av författarnas e-postadress. Upplysning om hur enkäten skulle behandlas gällande konfidentialitet och anonymitet förklarades. Vad gäller konfidentialitet garanterades att inga enskilda svar skulle kunna utläsas i uppsatsen samt att ingen ur arbetsledningen skulle få tillgång till enskilda svar. Vad gäller anonymitet beskrevs att enkäten omedelbart skulle sparas på datorn och e-postmeddelandet raderas, vilket även raderade kopplingen mellan namn i e-postmeddelandet och respektive enkät. Deltagarna ombads att antingen bifoga enkäten som e-post, eller att posta den på traditionellt vis till en av författarna. Det senare alternativet gav ytterligare möjlighet att säkerställa anonymitet. Efter enkätutskicket hade deltagarna en vecka på sig att svara innan en påminnelse skickades. Ytterligare fyra dagar gavs innan svarstiden gick ut.

Alla intervjuer skedde efter enkätutskicket. Intervjuerna tog mellan 30-50 minuter och genomfördes med en deltagare åt gången. Vid intervjuerna var båda författarna närvarande och anteckningar fördes av en av författarna medan den andre ledde intervjun. Anteckningsförfarandet valdes framför bandinspelning för att inte hindra deltagaren från att prata fritt. Intervjuerna ägde rum i ett avskilt rum på deltagarens arbetsplats vilket innebar att de kände sig trygga i miljön. Innan intervjun började fick deltagaren information om att full konfidentialitet garanterades. Det framhölls att varken deltagarnas namn eller precisa arbetsplats kom att nämnas i den färdiga uppsatsen. Detta för att de skulle känna sig trygga i intervjusituationen och i sin medverkan i studien.

Databearbetning

Statistikprogrammet SPSS användes för att analysera enkäterna. De analyser som gjordes av de tre frågeformulären och bakgrundsvariablerna var variansanalys (ANOVA) och korrelationsanalys. Varje intervju skrevs ut omedelbart efter intervjutillfället. Intervjuerna bearbetades sedan vidare genom att författarna var för sig markerade det väsentliga i varje intervjuutskrift. Detta för att göra materialet mer lätthanterligt och för att lyfta fram det centrala i varje intervju. En sammanställning gjordes sedan gemensamt genom att materialet

kodades i fem huvudteman som framkommit under bearbetningen. De teman som använts är *Arbetet på Försäkringskassan i Skåne, Organisationsförändringen, Information och delaktighet, Genomförandet och Resultatet.*

Resultat

Först presenteras resultaten av intervjuanalysen. Därefter följer en redogörelse för resultatet av de statistiska analyserna av enkätaterialet. Detta är uppdelat för respektive frågeformulär samt relevanta kombinationer av dessa.

Intervjustudien

Arbetet på Försäkringskassan i Skåne

Flertalet av de intervjuade lyfter fram kontakten med människor som det mest positiva med arbetsuppgifterna på Försäkringskassan i Skåne. De beskriver glädjen i att kunna arbeta med att hjälpa och motivera de försäkrade. En annan viktig aspekt som många nämner som positivt är friheten i arbetet, att kunna styra sin egen arbetsdag. Detta innebär också en variation i arbetet som uppskattas av de intervjuade. Någon nämner även vikten av att ha bra arbetskamrater. En av de intervjuade anser att det bästa med arbetsuppgifterna är att det är bättre betalt än vad studiemedlet tidigare gav. De båda intervjuade med arbetsledande ställning ser det som positivt att kunna vara med och bestämma och utveckla. De menar att det bästa med arbetsuppgifterna är strävan efter att få medarbetarna att arbeta mot samma mål. En av dem säger sig ha bland de bästa arbeten i världen.

Det de allra flesta av de intervjuade vill förändra i sina arbetsuppgifter är mängden administration då de upplever den som alltför hög. För de med arbetsledande ställning gäller det främst behörighetsadministration som tar tid från personalledarrollen. Medarbetarna talar däremot om administration som kräver mer än vad staten vinner på den samt ineffektivitet kring papper som skickas fram och tillbaka. Då allt arbete ska registreras läggs fokus på kvantitet istället för kvalitet, något som medarbetarna inte uppskattar. Flera av de intervjuade upplever en hög arbetsbelastning som de skulle vilja förändra genom fler nyanställningar. Ett par av de intervjuade resonerar kring det ansvar som arbetsuppgifterna innebär. De beslut de fattar har stor påverkan på andra människors liv. Detta beslut måste bli rätt, det kan inte

skyndas igenom. En person skulle vilja förändra hela organisationen till att likna det privata näringslivet. Majoriteten talar även om att förändra hela sin arbetssituation genom att söka jobb hos andra arbetsgivare.

De intervjuade berörde ett antal olika områden vilka ansågs viktiga för att må bra på arbetet. Ett av dessa är en bra arbetsgemenskap med kollegor som de trivs och kan samarbeta med. Viktigt är också ett tydligt ledarskap och möjlighet till en öppen dialog med chefen. Ledaren ska vara trovärdig och visa förståelse för medarbetarnas situation. Arbetsklimatet ska fokusera på tolerans, stöd och förståelse, att ta tillvara på medarbetarnas kompetens samt respekt för medarbetarnas kunskaper. Vad gäller arbetsuppgifterna talar de intervjuade om behovet av utvecklingsmöjligheter och stimulerande arbetsuppgifter där det roliga i dem överväger. Några talar också om behovet av struktur och kontroll samt att kunna känna att det finns möjlighet att klara av sina arbetsuppgifter. Ytterligare saker som nämns för att må bra på arbetet är behovet av frihet och möjlighet att styra sin arbetsdag själv samt variation i arbetsuppgifterna. En av de intervjuade menar att för att må bra är det viktigt att varje dag kunna känna att åtminstone någon försäkrad blivit hjälpt. Flera av intervjupersonerna påpekar att lönen är en viktig aspekt, den bör vara anständig och konkurrenskraftig, något som den inte upplevs vara idag. En av arbetsledarna betonar vikten av erkännande och återkoppling samt möjligheten att hålla 40 timmars arbetsvecka. För att klara detta delegeras uppgifter ut till medarbetarna. Den andra arbetsledaren säger sig knappt veta vad må bra är och beskriver svårigheter att stänga av och inte ta med arbetet hem. En önskan är att anställa fler medarbetare vilka kan överta arbetsuppgifter som ledaren hittills tagit på sig själv.

Organisationsförändringen

Majoriteten menar att organisationsförändringen i Skåne genomfördes för att få medarbetarna på Försäkringskassan att arbeta mera likartat vilket ska ge en mer jämn bedömning i hela landet. De flesta är positiva till detta men några ställer sig tveksamma då de menar att det inte ser likadant ut i hela landet. Varje ärende skiljer sig vad gäller arbetsplats och individ. Många anger även förstatligandet av Försäkringskassan som anledning till omorganisationen i Skåne. Några nämner effektivisering, besparing och stordriftsfördelar som orsaker. En fjärdedel säger att de inte vet vad anledningen till förändringen är. Trots olika syn på anledningen till organisationsförändringen är emellertid de intervjuade överens om att det behövdes en förändring på Försäkringskassan.

Information och delaktighet

De flesta tycker att det gavs tillräckligt med information innan organisationsförändringen genomfördes. Flera påpekar dock att informationen främst fick sökas av den enskilde, den serverades inte. Några kommenterar att de fått tillräcklig information tack vare en bra chef. Ett par intervjupersoner anser att det gavs för mycket information utan eftertanke medan ett par säger sig fått för lite information. De kommenterar som getts kring informationen är att den var bättre före genomförandet av organisationsförändringen än under, många lösa trådar som upptäcktes gavs det ingen information kring. Detta har lett till ovisshet, feltolkningar och ryktesspridning vilket i sin tur har skapat oro på arbetsplatserna. Några upplever att då de påpekat farhågor och negativa aspekter har de ansetts gnälliga och besvärliga. En del upplever att de inte fått någon introduktion och presentation då de kommit till den nya arbetsplatsen. Detta har medfört att personerna känner sig vilsna och förvirrade.

Att komma med idéer och förslag till ledningen inför organisationsförändringen upplever de flesta av de intervjuade som möjligt. Emellertid säger också många av dem att idéerna och förslagen inte förvaltades. Det var mer ett spel för gallerierna, något som såg snyggt ut på pappret. Kommentarer som återkommer är att ledningen redan tidigare bestämt hur det skulle bli. En av de intervjuade med arbetsledande ställning hävdar dock att det som ung och välutbildad är lätt att ta sig fram i Försäkringskassans organisation. Enligt arbetsledaren är det lätt att få fram idéer, vilket även kan resultera i ansvar för att leda dem. Vidare menar intervjupersonen att det är ledarens uppgift att fånga upp idéer och utveckla dem.

På frågan om vad som är viktigt att tänka på vid en omorganisation framkom flera aspekter som kan knytas till delaktighet och kommunikation. Många vill få tillfälle att komma till tals redan vid ett tidigt skede genom att bland annat ställa frågor och resonera kring farhågor. De påpekar vikten av att ta tillvara på de kunskaper som medarbetarna har. De flesta betonar också tydlig och genomtänkt information där det framgår varför en omorganisation ska ske och vad den ska leda till. Informationen måste tydliggöra vilka fördelar som finns med omorganisationen på sikt. En av de med arbetsledande ställning menar däremot att mycket ska vara bestämt och klart redan när förändringen tar sin början. I diskussionerna med medarbetarna bör det finnas färdiga förslag att arbeta med. Den andra intervjupersonen med arbetsledande ställning betonar emellertid vikten av att använda diskussionen med medarbetarna för att hitta den bästa idén och inte som legitimering av ett beslut.

Genomförandet

Hälften av de intervjuade använder sig av ordet kaos för att beskriva upplevelsen av genomförandet av organisationsförändringen. De flesta av intervjupersonerna menar att förändringen varit rörig och saknat struktur och omgivningen har upplevts som kaotisk och trött. En intervjuperson menar att omorganisationen är amatörmässigt genomförd. Problem som beskrivs är bland annat att tveksamheter uppstått kring hur de ska arbeta då människor kommer från olika kontor och har olika arbetssätt sedan tidigare. Ett annat problem som har uppstått i samband med omflyttning är att personal med behörighet att skicka ersättning till försäkrade plötsligt saknats på vissa kontor. Ytterligare en svårighet som flera beskriver är att hitta sin nya plats i arbetsgruppen.

Många av intervjupersonerna framställer omorganisationen som ogenomtänkt och därmed inte så väl förberedd som den borde ha varit, det är många lösa trådar som skulle ha hanterats bättre. Ett par personer upplever att ledningen saknat kontroll och handlingskraft under genomförandet. Under genomförandet av förändringen berättas också om avsaknad av sektionschefer då de varit på många möten med ledningen. Detta har gjort att personalen lämnats ensamma utan någon att vända sig till. En intervjuperson poängterar vikten av eftertanke, det kan bli för mycket entusiasm och entreprenörsanda, bromsklossar behövs också. Många saknar visad förståelse från ledningen sida, de har uppmanats att producera och det har inte getts utrymme att anpassa sig efter de nya förhållandena. En intervjuperson uppfattar att det kommit som en överraskning för ledningen att folk mår dåligt av situationen. Detta gör att några försvinner på vägen under en förändringsprocess och resultatet blir lägre produktivitet istället för högre, enligt en av de intervjuade. Liknande tankar finns hos ytterligare en person som menar att kvaliteten inte ökar genom att flytta runt folk.

Upplevelsen av hur lång tid det tagit från att omorganisationen först presenterats och till att den började genomföras, uppfattar de intervjuade mycket olika. Deltagarna från regionerna Malmö och nordväst menar att det tagit lång tid medan de intervjuade i nordost och Mellanskåne säger att det gått lite för fort och att de knappt hunnit förbereda sig. En tredjedel av intervjupersonerna lyfter fram praktiska problem i samband med genomförandet. De berättar att mycket tid har gått åt till att leta och flytta möbler, vilket har varit ett stort irritationsmoment. En av intervjupersonerna menar därför att de hade behövt ta hjälp utifrån

av människor med kunskap inom logistik. Ytterligare ett irritationsmoment har varit ett dåligt fungerande datorsystem, vilket har försvårat personalens arbetssituation.

Andra viktiga aspekter att tänka på under en organisationsförändring är, enligt intervjupersonerna, en bra och tydlig planering samt att inte genomföra löneförhandlingar samtidigt. Något som har skett på Försäkringskassan under denna förändringsprocess. En av de personer som upplever att förändringen gick snabbt menar att de anställda bör få mer tid att fundera över vad förändringen kommer att innebära för dem. Däremot anser ett par personer som tycker att förändringen gick långsamt att processen bör gå fortare för att undvika spekulationer. Stora förändringar borde kunna göras utan att riva upp från grunden, anser en intervjuperson. Liknande tankar uttrycks av en annan som menar att förändringar bör göras lite i taget. Denna person menar också att förändringen på Försäkringskassan borde ha genomförts i omvänd ordning, först introduktion av nya arbetssätt och sedan omflyttning av personal. Att en omorganisation måste ges tid poängteras av en av de intervjuade, som menar att tålamod behövs för att invänta omorganisationens resultat. Denne intervjuperson hoppas att det inte sker en ny förändring alltför snart av otålighet inför uteblivna snabba resultat. Slutligen anser en intervjuperson att Försäkringskassan varit ett dåligt föredöme gentemot andra arbetsgivare då det inte gjorts någon hälsoundersökning av medarbetarna innan genomförandet.

På frågan om vad organisationsförändringen inneburit svarar de flesta att den inte inneburit så mycket för dem personligen men däremot mycket för andra. De beskriver alla kollegor som mår dåligt och att folk är slitna och oroliga. En av intervjupersonerna uttrycker det som att "alla vill härifrån". Problemen är knutna till ovisshet innan genomförandet om vad organisationsförändringen skulle innebära för dem, att man tvingats in i en pendlingsituation samt att arbetsbördan har ökat. En av de intervjuade menar att pendlingsituationen främst drabbat de som arbetar i region syd då denna region är vidsträckt. En person tror att förändringarna är svårare för de äldre medan några andra säger att det är de unga och välutbildade som söker sig från Försäkringskassan. En av de intervjuade påpekar också att arbetsgivaren kan utnyttja den tuffa arbetsmarknaden genom att ställa krav som personalen inte skulle ha funnit sig i vid en mer gynnsam arbetsmarknad.

Omorganisationen har inneburit att tre av intervjupersonerna har fått byta både arbetsuppgifter och arbetsplats, en av dem är missnöjd med detta då det medfört längre pendlingsstid. En av

dem som fått byta är numera arbetsledare och säger att förändringen medfört den nya positionen. För den andre arbetsledaren är chefskapet detsamma som innan. Tre av de intervjuade har fått byta arbetsplats, vilket upplevs som positivt medan en person fått byta arbetsuppgifter, något som upplevs negativt. Övriga fem intervjuade har kvar både sina arbetsuppgifter och arbetsplats. Av dessa arbetar tre i något projekt. De flesta känner av förändringen främst genom antalet nya arbetskamrater. Några av intervjupersonerna anser att det inte är lika roligt att arbeta på Försäkringskassan längre. En annan av de intervjuade menar tvärtom att engagemanget är större idag. För en av de intervjuade har lösningen varit att sluta bry sig, personen var positiv till förändringen innan den drogs igång men är det inte nu längre. Några av de intervjuade säger sig också vara mer avslappnade numera för att orka med, vilket innebär att släppa taget om arbetsuppgifterna efter arbetstid.

För Försäkringskassan som organisation menar några av intervjupersonerna att organisationsförändringen inneburit en högre effektivitet och en starkare organisation med tydligare struktur. Några lyfter också fram fördelar för arbetsgivare och försäkrade genom att personalen jobbar branschriktat och att handläggningen sköts av en och samma person.

Resultatet

Organisationsförändringen har medfört att medarbetarna inom de olika arbetsområdena numera sitter samlade, vilket majoriteten av de intervjuade lyfter fram som positivt. Fördelarna är bland annat mer kollegialt stöd, stora säkra arbetslag som är mindre sårbara än tidigare samt en gemensam plattform som ger mer likformighet. Andra positiva resultat är ett tryggare system med bättre struktur, ekonomiska vinster och säkrare handläggning. En av arbetsledarna menar att organisationen är piggare nu och upplever den mer spännande att arbeta inom. Några menar att det är för tidigt att uttala sig om organisationsförändringens resultat då det fortfarande är lite rörigt. En tredjedel menar däremot att det är tveksamt om det finns något positivt i resultatet. En intervjuperson säger att förändringen inte påverkat hälsan positivt än och en annan menar att resultatet är sämre service till de försäkrade. Ytterligare en negativ aspekt av organisationsförändringen som påpekas av de flesta är att den lett till brist på resurser i form av tid och personal. De nya arbetsuppgifterna har medfört att arbetet tar längre tid, vilket ger ökad arbetsbelastning. Några av de intervjuade menar att de inte kommer att kunna arbeta ikapp utan en ökad personalstyrka. De poängterar dock att det med rätt arbetsbelastning skulle bli jättebra. Från arbetsledarnas sida påpekas också att

organisationsförändringen lett till problem med framförhållningen. En av dem säger att ”planeringen blir hemska förberedelser på natten och så ska det inte vara”.

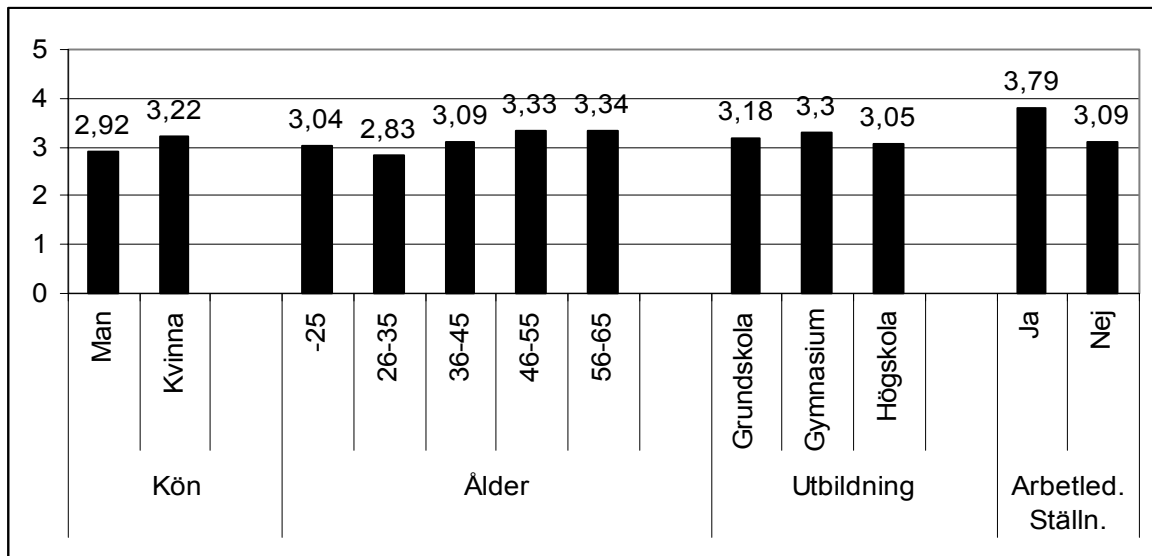
Enkätstudien

Vid de statistiska analyser som gjorts av enkätmaterialen har α -nivå .05 använts för att avgöra om resultaten är statistiskt signifikanta.

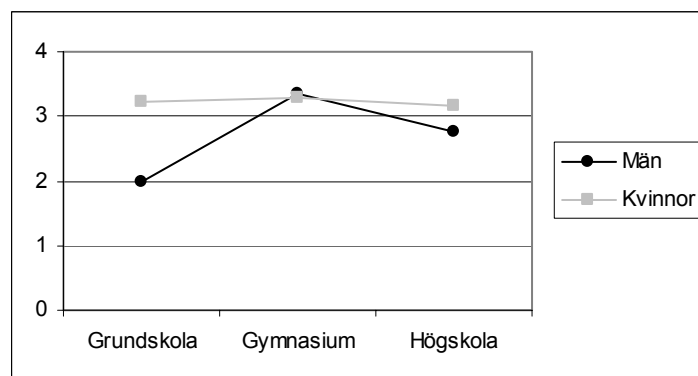
Arbetsmotivation

Analysen av frågeformuläret som mäter arbetsmotivation, definierat som viljan att arbeta, gav ett flertal signifikanta skillnader i olika bakgrundsvariabler, vilka kan ses i figur 2. En av skillnaderna ligger i att män har signifikant lägre arbetsmotivation än kvinnor, $t(223) = -3,11$, $p < .005$. Även på variabeln ålder återfanns signifikanta skillnader, $F(4, 221) = 7,27$, $p < .001$. Parvisa jämförelser, Scheffé korrigerade, visade att åldersintervallet 26-35 år hade signifikant lägre arbetsmotivation än intervallen 46-55 år och 56-65 år, $p < .001$ respektive $p < .005$. Signifikanta skillnader fanns också på variabeln anställningstid, $F(3, 222) = 7,97$, $p < .001$ genom att arbetsmotivationen ökade med anställningstiden. Då ålder behandlades som en kovariat i analysen av anställningstid blev emellertid denna variabel icke signifikant $F(3, 221) = 0,81$, $p = .49$ ns. Variabeln utbildning gav även den signifikanta skillnader $F(2, 223) = 4,05$, $p < .05$. De parvisa jämförelserna, Scheffé korrigerade, visade att högskoleutbildade hade signifikant lägre arbetsmotivation än de som hade gymnasieutbildning som högsta utbildningsnivå, $p < .05$. Ytterligare en signifikant skillnad återfanns på variabeln arbetsledande ställning då de med arbetsledande ställning visade sig ha högre arbetsmotivation än de med icke arbetsledande ställning, $t(223) = 4,95$, $p < .001$. Däremot framkom inga signifikanta skillnader på variablerna region och arbetsuppgifter. Analysen gav också två signifikanta interaktionseffekter. Dels mellan kön och utbildningsnivå och dels mellan ålder och utbildningsnivå $F(2, 219) = 3,86$, $p < .05$ respektive $F(1, 212) = 2,44$, $p < .05$. Interaktionseffekten mellan kön och utbildningsnivå innebar att kvinnor hade relativt lika grad av arbetsmotivation oberoende av utbildningsnivå. För männen däremot varierade motivationsgraden genom att den var lägst hos de med enbart grundskola och högst för de med gymnasieutbildning, vilket kan ses i figur 3. Interaktionseffekten mellan ålder och utbildning innebar att arbetsmotivationen var relativt lika för alla utbildningsnivåer oavsett ålder utom för gruppen 26-35 år. Här var motivationen mycket högre för de med grundskola

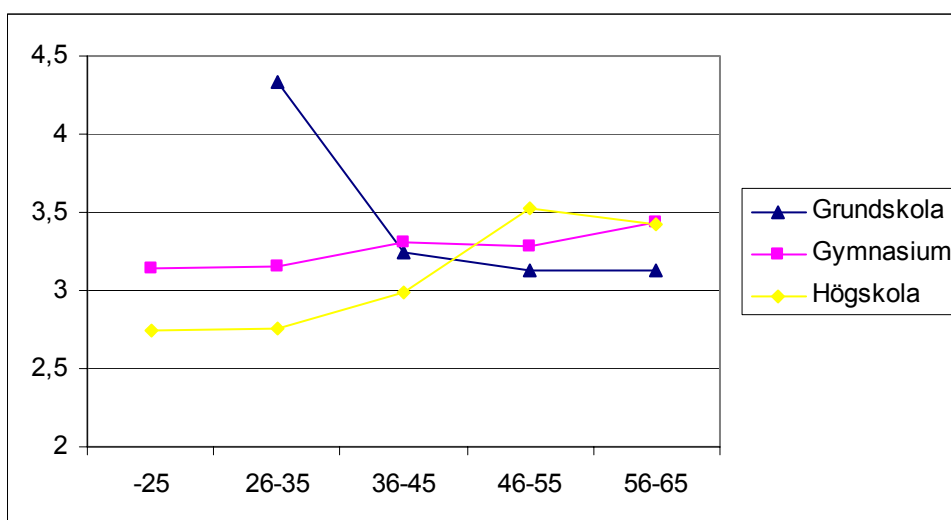
som högsta utbildningsnivå jämfört med personer med gymnasie- respektive högskoleutbildning. Figur 4 tydliggör denna interaktion.



Figur 2. Skillnader i medelvärde för arbetsmotivation. (Män $n = 55$, Kvinnor $n = 170$. -25 $n = 4$, 26-35 $n = 58$, 36-45 $n = 48$, 46-55 $n = 75$, 56-65 $n = 41$. Grundskola $n = 26$, Gymnasium $n = 77$, Högskola $n = 123$. Ja $n = 19$, Nej $n = 206$).



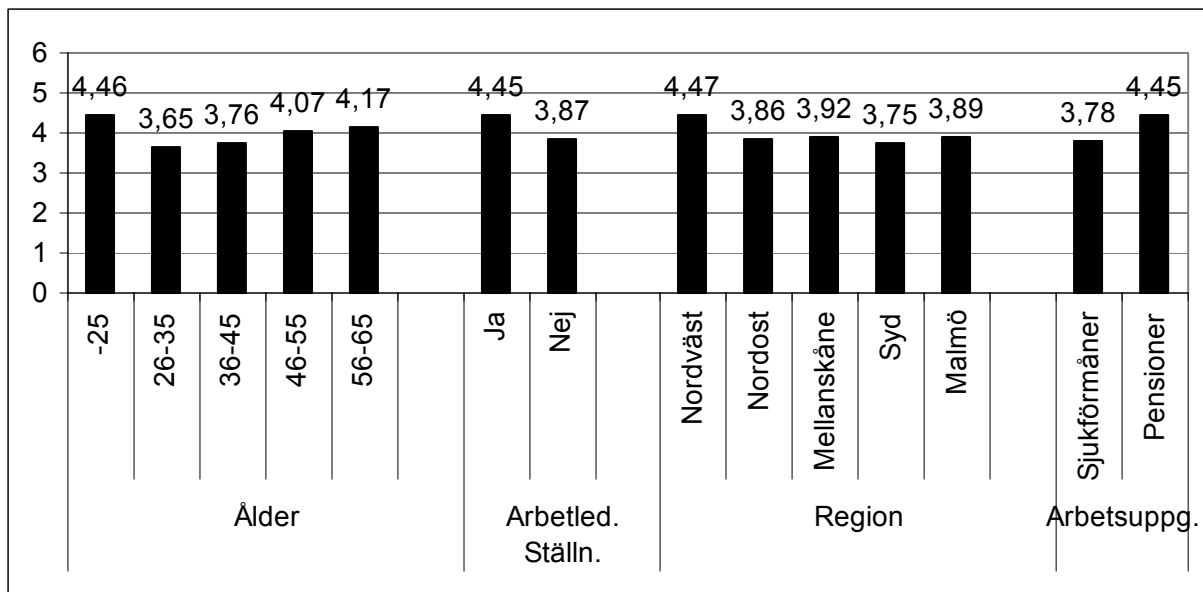
Figur 3. Skillnader i medelvärden för arbetsmotivation vid en interaktion mellan utbildningsnivåer och kön. (Män/grundskola $n = 1$, män/gymnasium $n = 17$, män/högskola $n = 37$, kvinnor/grundskola $n = 25$, kvinnor/gymnasium $n = 60$ kvinnor/högskola $n = 85$).



Figur 4. Skillnader i medelvärden för arbetsmotivation vid en interaktion mellan ålder och utbildningsnivå. (-25/Gymnasium $n = 3$, -25/Högskola $n = 1$, 26-35/Grundskola $n = 1$, 26-35/Gymnasium $n = 6$, 26-35/Högskola $n = 51$, 36-45/Grundskola $n = 1$, 36-45/Gymnasium $n = 14$, 36-45/Högskola $n = 33$, 46-55/Grundskola $n = 12$, 46-55/Gymnasium $n = 38$, 46-55/Högskola $n = 25$, 56-65/Grundskola $n = 12$, 56-65/Gymnasium $n = 16$, 56-65/Högskola $n = 13$).

Välbefinnande

I frågeformuläret som mäter välbefinnande framkom signifikanta skillnader för ett antal bakgrundsvariabler. Dessa beskrivs i figur 5. Variabeln ålder visade signifikanta skillnader $F(4, 221) = 3,51, p < .01$. Däremot visade de parvisa jämförelserna, Scheffé korrigerade, inga signifikanta skillnader mellan några specifika åldersintervall. Analysen visade också att personer i arbetsledande ställning hade signifikant högre välbefinnande än personer i icke arbetsledande ställning, $t(223) = 2,75, p < .01$. Signifikanta skillnader fanns också mellan de undersökta regionerna $F(4, 220) = 2,67, p < .05$. Lägst välbefinnande uppvisade region syd medan det högsta välbefinnandet återfanns i region nordväst. Mellan dessa grupper visade de parvisa jämförelserna, Scheffé korrigerade, en signifikant skillnad, $p < .05$. Även variabeln arbetsuppgifter gav signifikanta skillnader genom att de som arbetar med pensioner hade högre välbefinnande än de som arbetar med sjukförmåner, $t(222) = -4,67, p < .001$. Övriga bakgrundsvariabler visade inga signifikanta skillnader. Det fanns heller inga signifikanta interaktionseffekter.



Figur 5. Skillnader i medelvärde för välbefinnande. (-25 $n = 4$, 26-35 $n = 58$, 36-45 $n = 48$, 46-55 $n = 75$, 56-65 $n = 41$. Ja $n = 19$, Nej $n = 206$. Nordväst $n = 22$, Nordost $n = 35$, Mellanskåne $n = 54$, Syd $n = 51$, Malmö $n = 63$. Sjukförmåner $n = 179$, Pensioner $n = 45$).

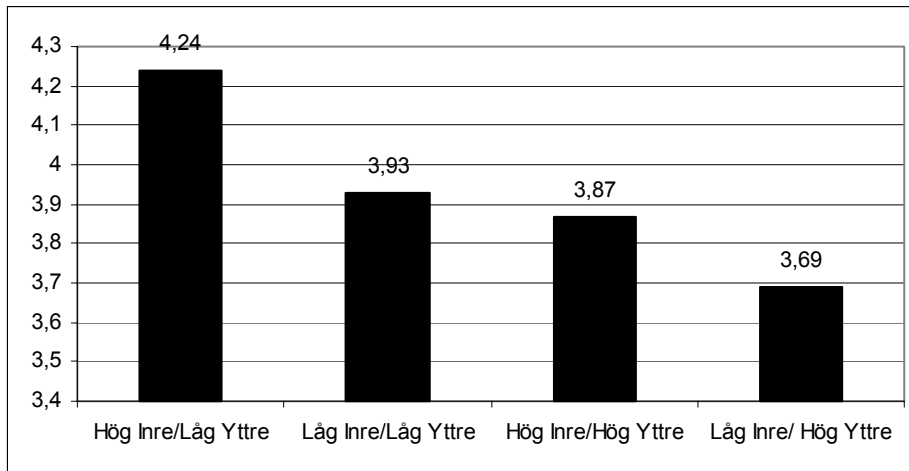
Inre och yttre motivation

Vid analysen av skalan inre motivation framkom en signifikant skillnad på variabeln utbildning $F(2,223) = 5,95$, $p < .005$. Ju högre utbildningsnivå desto högre inre motivation. De parvisa jämförelserna, Scheffé korrigerade, visade signifikanta skillnader mellan högskoleutbildade och grundskole- respektive gymnasieutbildade, båda $p < .05$. Övriga bakgrundsvariabler visade inga signifikanta skillnader på skalan inre motivation. Några interaktionseffekter återfanns inte heller. För skalan yttre motivation visade analysen på signifikanta skillnader för variablerna ålder och anställningstid, $F(4, 221) = 5,87$, $p < .001$ respektive $F(3, 222) = 8,07$, $p < .001$. En analys av anställningstid med ålder som kovariat, gjorde emellertid variabeln icke signifikant $F(3, 221) = 1,38$, $p < .25$ ns. För åldersvariabeln visade de parvisa jämförelserna, Scheffé korrigerade, att åldersintervallet 26-35 hade signifikant högre yttre motivation än åldersintervallen 46-55 och 56-65, $p < .005$ respektive $p < .01$. För övriga bakgrundsvariabler hittades inga signifikanta skillnader.

Välbefinnande och inre/yttre motivation

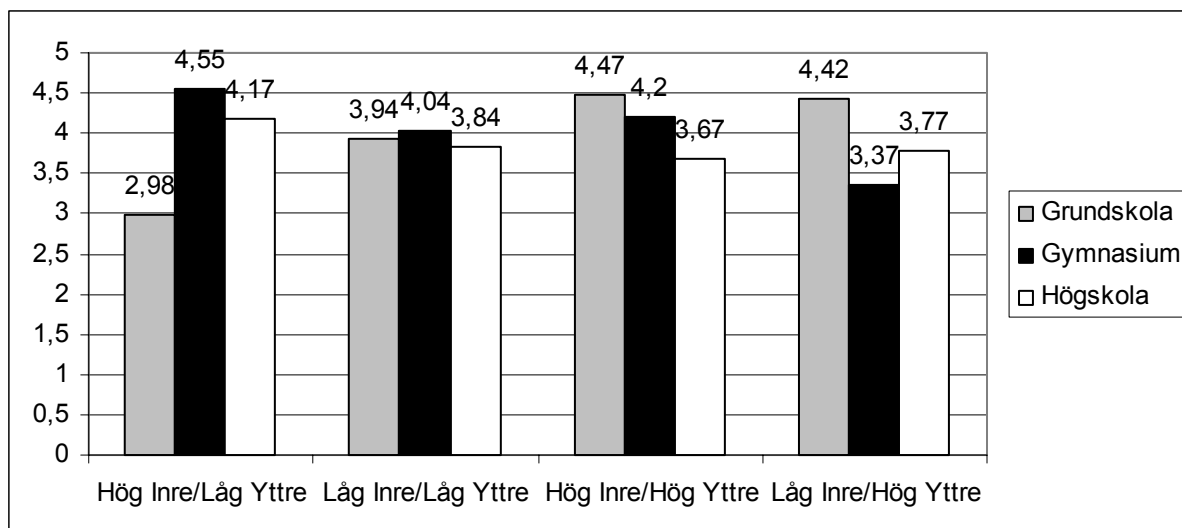
Vid en variansanalys med välbefinnande som beroende variabel visade resultatet signifikanta skillnader i välbefinnande beroende på vilken kombination av inre och yttre motivation som individen hade $F(3, 224) = 3,47$ $p < .05$. De parvisa jämförelserna, Scheffé korrigerade,

visade att personer som har hög inre och låg yttre motivation har högre välbefinnande än personer som har låg inre och hög yttre motivation, $p < .05$. Detta illustreras i figur 6.



Figur 6. Skillnader i medelvärde för välbefinnande vid samtliga kombinationer av inre och yttre motivation. (Hög Inre/Låg Yttre $n = 50$, Låg Inre/Låg Yttre $n = 58$, Hög Inre/Hög Yttre $n = 68$, Låg inre/Hög Yttre $n = 52$).

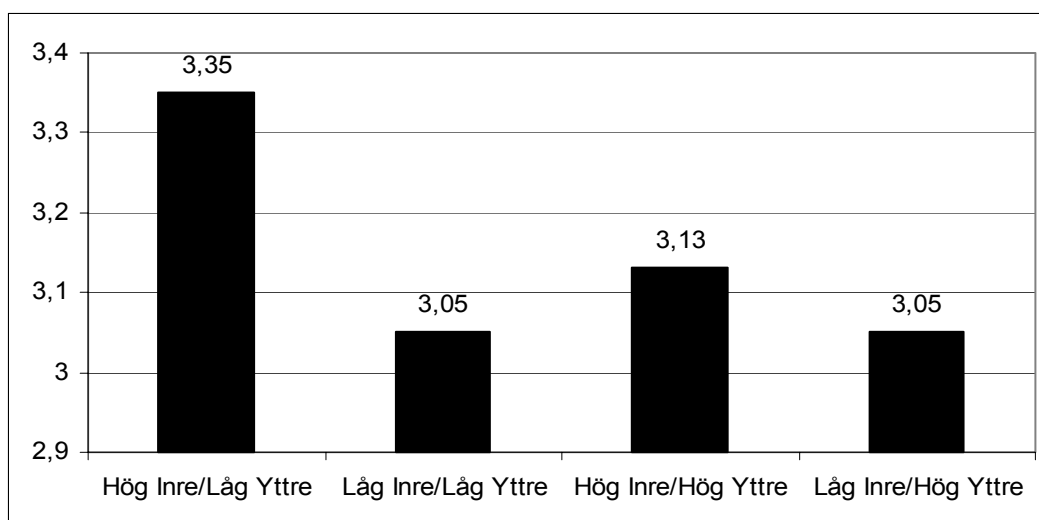
En signifikant interaktionseffekt fanns också mellan variablerna inre/yttre motivation och utbildningsnivå, $F(6, 214) = 4,05$, $p = .001$. Hög inre och låg yttre motivation ger ett högre välbefinnande för både de med gymnasium och högskola som högsta utbildningsnivå. För de med grundskola som högsta utbildningsnivå ger däremot inte kombinationen hög inre/låg yttre motivation samma höga välbefinnande. För denna grupp gäller istället att kombinationen låg inre/hög yttre motivation ger högre välbefinnande än för de övriga båda utbildningsnivåerna. Interaktionen tydliggörs i figur 7.



Figur 7. Skillnader i medelvärden för välbefinnande vid en interaktion mellan utbildningsnivåer och kombinationer av inre och yttre motivation. (Hög Inre/Låg Yttre/Grundskola $n = 4$, Hög Inre/Låg Yttre/Gymnasium $n = 20$, Hög Inre/Låg Yttre/Högskola $n = 25$, Låg Inre/Låg Yttre/Grundskola $n = 10$, Låg Inre/Låg Yttre/Gymnasium $n = 23$, Låg Inre/Låg Yttre/Högskola $n = 24$, Hög Inre/Hög Yttre/Grundskola $n = 7$, Hög Inre/Hög Yttre/Gymnasium $n = 15$, Hög Inre/Hög Yttre/Högskola $n = 46$, Låg Inre/Hög Yttre/Grundskola $n = 5$, Låg Inre/Hög Yttre/Gymnasium $n = 29$, Låg Inre/Hög Yttre/Högskola $n = 28$).

Arbetsmotivation och inre/yttre motivation

Med arbetsmotivation som beroende variabel visade en variansanalys signifikanta skillnader i arbetsmotivation beroende på vilken kombination av inre och yttre motivation som individen hade $F(3, 224) = 2,80$ $p < .05$. De parvisa jämförelserna, Scheffé korrigerade, visade emellertid inga signifikanta skillnader mellan några specifika grupper. Förhållandena tydliggörs i figur 8.



Figur 8. Skillnader i medelvärde för arbetsmotivation vid samtliga kombinationer av inre och yttre motivation. (Hög Inre/Låg Yttre $n = 50$, Låg Inre/Låg Yttre $n = 58$, Hög Inre/Hög Yttre $n = 68$, Låg inre/Hög Yttre $n = 52$).

Korrelationsanalys av frågeformulären

En korrelationsanalys av de tre frågeformulären visade signifikanta samband mellan flera av formulären och dess skalor, vilka kan ses i tabell 1. Värt att notera är att det finns ett signifikant positivt samband mellan arbetsmotivation och välbefinnande. Vidare finns ett signifikant positivt samband mellan välbefinnande och inre motivation samt ett signifikant negativt samband mellan välbefinnande och yttre motivation. Inre motivation korrelerar också signifikant positivt med arbetsmotivation. För yttre motivation finns däremot ingen signifikant korrelation med arbetsmotivation.

Tabell 1

Korrelationer mellan frågeformulären

	1	2	3
1. Arbetsmotivation			
2. Välbefinnande	0,40**		
3. Inre motivation	0,22**	0,17**	
4. Yttre motivation	-0,05	-0,21**	0,14*

* $p < .05$ ** $p < .01$

Diskussion

I studien har det fokuserats på hur medarbetarna på Försäkringskassan i Skåne upplever den pågående organisationsförändringen genom att belysa personalens välbefinnande och arbetsmotivation. Studiens intervju- och enkätresultat kommer inledningsvis att diskuteras separat för att sedan integreras.

Intervjustudien

Resultaten från intervjustudien visar bland annat att de flesta av deltagarna är överens om att avsikten med organisationsförändringen är att skapa ett mer enhetligt arbetssätt bland personalen i hela landet. De intervjuade är också överens om att förändringen behövdes. Begreppet kaos används av många för att beskriva genomförandet av organisationsförändringen och många menar därför att den var ogenomtänkt. Som främsta fördel anges det ökade samarbetet med kollegor i mindre sårbara arbetslag. Flera hävdar emellertid tveksamheter till om det finns något positivt resultat av organisationsförändringen. På individnivå uttrycks ett behov av information och delaktighet. Det finns dock mycket skilda uppfattningar kring hur detta skötts under Försäkringskassan i Skånes omorganisation. Viktigt för att må bra på arbetet är, för många, en öppen dialog med chefen samt ett tydligt ledarskap. Skilda uppfattningar uttrycks vad gäller hur lång tid som förflutit mellan presentation och genomförande av förändringen samt huruvida processen bör gå snabbare eller ges mer tid. Många upplever att organisationsförändringen påverkat kollegor negativt, medan de själva inte berörts i någon större uträkning. För de allra flesta är det positiva med arbetsuppgifterna kontakten med människor och möjligheten att hjälpa andra. De negativa aspekterna är en alltför hög arbetsbelastning och den medföljande fokuseringen på kvantitet i stället för kvalitet.

Organisationsförändringen

Organisationsförändringen på Försäkringskassan i Skåne tycks ha likheter med vad Tidd et al. (1997) beskriver som en strategisk förändring. Det har varit en relativt omfattande förändring som genomförts under en begränsad tidsperiod. Motsatsen till detta är små inkrementella förändringar som sker stegvis (ibid, 1997). Detta är något som förespråkas av några av

intervjupersonerna som menar att förändringen borde ha kunnat ske utan att riva upp från grunden. Författarna anser att den strategiska förändringen eventuellt är en av orsakerna till att de intervjuade upplever organisationsförändringen som kaotisk och ostrukturerad. Det är mycket som ändrats samtidigt, vilket medfört både praktiska problem kring logistik och att vissa aspekter glömts bort under förberedelsearbetet. Något som gör sig påmint nu i efterhand. En lärdom att dra från detta är vikten av eftertanke genom hela förändringsprocessen, vilket kan erhållas genom att ta tillvara på åsikter från mindre entusiastiska medarbetare. Ahrenfelt (1995) betonar att förändringsmotstånd bör ses som något positivt då det kan leda till en mer kreativ förändringsprocess. Vikten av detta tycks ha missats under Försäkringskassan i Skånes förändringsprocess då några intervjupersoner upplever att deras kritik och farhågor skapat irritation hos ledningen. Ytterligare något som framkommit som viktigt att beakta vid en organisationsförändring är hur tidsaspekten upplevs av de berörda. En alltför snabb process kan leda till att medarbetarna inte hinner förbereda sig medan en alltför långsam process kan leda till spekulationer och ryktesspridning. De Klerk (1998) menar att en organisationsförändring oftast ger ett positivt resultat på sikt men att den däremot ofta upplevs som negativ av medarbetarna. På Försäkringskassan i Skåne tycks medarbetarna redan ha denna insikt då alla de intervjuade är överens om att förändringen behövdes. Många hyser också förhoppning om att den så småningom kommer att leda till ett positivt resultat även om flera för tillfället har svårigheter att se något positivt i förändringen.

Information och delaktighet

I nästan all litteratur kring organisationsförändringar poängteras vikten av tydlig information till medarbetarna samt deras delaktighet i processen. Detta sägs underlätta processen att nå ett lyckat resultat. Både Angelöw (1991) och Nemeč (1995) framhåller att ledningen under hela processen måste föra en tydlig kommunikation med medarbetarna. Just tydlig information är också något som de intervjuade lyfter fram då de ombuds berättar vad som är viktigt att tänka på vid en organisationsförändring. Intervjupersonerna talar om vikten av genomtänkt information som tydligt beskriver syftet med förändringen och vad den ska leda till, något som även betonas av Lennéer-Axelsson och Thylefors (1991). Även Angelöw (1991) menar att förändringen lättare accepteras om medarbetarna förstår behovet av den. I Försäkringskassan i Skånes förändringsprocess råder mycket skilda uppfattningar kring ledningens informationshantering. Det intervjuade berättat kan tolkas som att det funnits mycket information att söka för den enskilde. Däremot har den direkta kommunikationen mellan

medarbetare och ledning varit begränsad på flera orter. Graden av intresse att själva söka information har sålunda medfört att vissa upplevt ett överflöd av information medan andra upplevt brister. Mot bakgrund av detta menar författarna att litteraturens betoning på information bör nyanseras. Det är viktigt att tänka på i vilket forum informationen ges. Organiserade möten ger möjlighet för ledningen att lyfta fram det mest väsentliga och för medarbetarna ges tillfälle till diskussion genom att ställa frågor och få svar på funderingar.

Att involvera medarbetarna i förändringsprocessen och ta tillvara på deras erfarenhet och kompetens är något som betonas av Angelöw (1991). Många av de intervjuade menar också att de givits möjlighet att komma med idéer och förslag men att vidare hänsyn senare inte tagits till dessa. De upplever sålunda en form av skendelaktighet. Intervjupersonerna uppfattar att detta beror på att ledningen redan tidigare fattat beslut om förändringsprocessens tillvägagångssätt. Detta kan öka förändringsmotståndet enligt Angelöw (1991) då medarbetarna känner att de inte involverats i processen. Om delaktigheten istället tas tillvara kan den, enligt Antoni (2004), leda till ökad motivation hos medarbetarna. Delaktighet och klarhet kan också leda till att välbefinnandet hos medarbetarna inte påverkas negativt av förändringen (Parker et al., 1997). Men, vill författarna tillägga, om den istället enbart finns ”på pappret” kan det leda till motsatta effekter.

Välbefinnande

Något som fångat författarnas uppmärksamhet är att majoriteten av de intervjuade betonat att de själva inte direkt påverkats av förändringen trots att flera av dem fått byta arbetsuppgifter och/eller arbetsplats. Däremot upplever de att kollegor farit illa av situationen. En möjlig orsak till detta är att intervjupersonerna själva anmält intresse för att delta i intervjun. De personer som mår dåligt av förändringsprocessen har möjligen inte haft tid eller ork att delta i undersökningen. Dock upplever författarna att många av deltagarna trots allt är negativt berörda av förändringen då de talar om att byta jobb. Ett annat tecken på att låg grad av välbefinnande är att några intervjupersoner talar om ett minskat engagemang i arbetet eller att de slutat bry sig om organisationen. Detta bör kunna ses som en försvarsreaktion från den enskilde individen då förändringen upplevs som hotfull (Angelöw, 1991). Bakka et al. (1999) poängterar vikten av uppmuntran till personalen samt återuppbyggnad av deras självtillit i samband med en organisationsförändring. Här ses svagheter i Försäkringskassan i Skånes omorganisation. Bland annat genom att sektionscheferna ofta var otillgängliga för personalen

i samband med den faktiska omflyttningen, då de befann sig på ledningsmöten. Detta har medfört att några av de intervjuade känt sig övergivna med sina funderingar. Aronsson (1987) menar att medarbetarnas välbefinnande kan sjunka vid frånvaro av en stödjande arbetsledare. Flera av de intervjuade uttrycker också en brist på förståelse från ledningens sida kring medarbetarnas arbetssituation. Istället för uppmuntran uppmanas de att producera. Ett behov av att stärka medarbetarnas självförtroende kommer också till uttryck genom att några av intervjupersonerna säger att de måste kunna känna att de kan bemästra sina arbetsuppgifter för att må bra. Det kan anses finnas en konflikt mellan ledningens krav på att producera och medarbetarnas krav på kvalitet. Medarbetarnas kvalitetskrav tydliggörs genom att intervjupersonerna lyfter fram kontakten med människor och möjligheten att hjälpa dessa som det mest positiva med arbetsuppgifterna. Några betonar också ansvaret i arbetsuppgifterna och vikten av att fatta genomtänkta och korrekta beslut, vilket inte är något som kan stressas igenom utan kräver tid. Den ökade arbetsbelastningen gör emellertid att medarbetarna har svårt att uppfylla sitt kvalitetskrav då största fokus ligger på att producera så mycket som möjligt. Det kvalitetstänkande som tycks finnas bland medarbetarna på Försäkringskassan i Skåne är något som arbetsledningen bör förvalta väl. Detta då känslan av att utföra ett bra arbete rimligtvis bör leda till välbefinnande hos personalen. Hackman och Oldham (1980) anser också att goda prestationer leder till tillfredsställelse och en inre motivation.

Arbetsmotivation

Lennér-Axelsson och Thylefors (1991) menar att motivationen hos de anställda ökar om de upplever en positiv inledning av förändringsprocessen. Flera av intervjupersonerna kan hittills inte se något positivt resultat av organisationsförändringen. Detta kan tolkas som att personalen på Försäkringskassan i Skåne saknat denna positiva start och därmed kan det ha medfört en motivationssänkning hos medarbetarna. Det finns emellertid flera intervjupersoner som lyfter fram positiva resultat såsom mer kollegialt stöd och mindre sårbara arbetslag. Detta kan i sin tur leda till ökat välbefinnande genom att ett bra socialt stöd ger förutsättningar för detta (Lennér, 1981). Någon intervjuperson poängterar att resultatet av omorganisationen skulle bli positivt om arbetsbelastningen blev den rätta, vilket i så fall skulle kunna leda till ökad arbetsmotivation. Kanfer (1990) menar att medarbetarens intention att sluta sin anställning är ett möjligt utfall av låg arbetsmotivation. Då majoriteten av de intervjuade talar om att de söker andra jobb, tyder detta på en låg arbetsmotivation. Några av intervjupersonerna menade att det främst är unga akademiker som söker sig från

Försäkringskassan. Författarna kan dock konstatera att denna intention även finns bland de äldre utan högre utbildning som intervjuades.

Enkätstudien

Samband mellan arbetsmotivation och välbefinnande

För att besvara frågeställningen om hur sambandet mellan arbetsmotivation och välbefinnande ser ut under organisationsförändringen på Försäkringskassan i Skåne, diskuteras frågeformulären kring arbetsmotivation och välbefinnande tillsammans. Korrelationsanalysen visade en signifikant positiv korrelation mellan arbetsmotivation och välbefinnande. Den förklarade variansen var 16 %. För både arbetsmotivation och välbefinnande fanns signifikanta skillnader mellan olika åldrar samt mellan arbetsledare och icke arbetsledare. Båda dessa skillnader varierade också i samma riktning. Arbetsmotivationen var signifikant lägre för åldersintervallet 26-35 än för 46-65 år. För välbefinnande visade de parvisa jämförelserna mellan åldersintervallen inte några signifikanta skillnader mellan några specifika åldersgrupper men av medelvärden kan utläsas att skillnaderna liknar de för arbetsmotivation. Att välbefinnandet ökar med ålder är också något som stämmer överens med vad Warr (1990) fann i sin studie. Vidare visades samband mellan arbetsmotivation och välbefinnande genom att personer med arbetsledande ställning hade signifikant högre arbetsmotivation och välbefinnande än personer med icke arbetsledande ställning. Två av bakgrundsvariablerna som visade signifikanta skillnader i arbetsmotivation gav emellertid inte samma signifikanta skillnader i välbefinnande. Män hade signifikant lägre arbetsmotivation än kvinnor men motsvarande skillnad återfanns inte i välbefinnandet. Högskoleutbildad personal på Försäkringskassan i Skåne visade sig också ha signifikant lägre arbetsmotivation än de med gymnasieutbildning. Inte heller denna skillnad kunde fastställas i välbefinnandet. På motsvarande sätt visade bakgrundsvariablerna region och arbetsuppgifter signifikanta skillnader i välbefinnande men däremot inte i arbetsmotivation. Analysen visade att personalen i region syd hade signifikant lägre välbefinnande än de som arbetade i region nordväst. De som arbetade med pensioner hade också signifikant högre välbefinnande än de som arbetade med sjukförmåner. De två interaktionseffekter som framkom med arbetsmotivation som beroende variabel var dels mellan kön och utbildningsnivå och dels mellan ålder och utbildningsnivå. Interaktionen låg i att mäns

motivation varierade med utbildningsnivå, vilket kvinnornas inte gjorde i samma utsträckning samt att motivationen varierade med utbildningsnivå för åldersgruppen 26-35 men däremot inte för övriga åldersgrupper i samma utsträckning. Det bör emellertid uppmärksammas att tillförlitligheten i dessa interaktionseffekter är tveksam. I båda fallen skapas interaktionen av endast en individ, det är en grundskoleutbildad man som har lägre arbetsmotivation än övriga och det är en grundskoleutbildad person i åldern 26-35 som har högre arbetsmotivation än övriga. Resultaten av enkätstudien visar således att det finns ett positivt samband mellan arbetsmotivation och välbefinnande hos personalen på Försäkringskassan i Skåne under den pågående organisationsförändringen. En knapp femtedel av variansen är gemensam för de båda variablerna. Detta tydliggörs genom att några av bakgrundsvariablerna uppvisar liknande skillnader i de båda variablerna. Det finns emellertid ett antal bakgrundsvariabler som inte uppvisar detta mönster, vilket bekräftar att även andra faktorer har betydelse för arbetsmotivation respektive välbefinnande.

Samband mellan arbetsmotivation och inre/yttra motivation

Korrelationsanalysen visar att skalan inre motivation korrelerar signifikant positivt med arbetsmotivation. Däremot finns ingen signifikant korrelation mellan skalan yttra motivation och arbetsmotivation. Den varians som arbetsmotivation och inre motivation har gemensam är $r^2 = 5 \%$. Att det endast finns ett signifikant samband mellan inre motivation och arbetsmotivation tolkar författarna som att frågorna i formuläret som mäter arbetsmotivation främst belyser individens inre motivation. Emellertid är enbart en mindre del av den förklarade variansen gemensam, vilket tyder på att formuläret även mäter motivation utifrån andra aspekter. Även variansanalysen av olika kombinationer av inre och yttra motivation med arbetsmotivation som beroende variabel indikerar att det främst är den inre motivationen som mäts i formuläret arbetsmotivation. Det fanns signifikanta skillnader i arbetsmotivation mellan personer med olika kombinationer av inre och yttra motivation. De parvisa analyserna gav emellertid inte svar på mellan vilka kombinationer skillnaderna fanns men medelvärdena tyder på att personer med hög inre och låg yttra motivation också har högst arbetsmotivation. Det bör också poängteras att formulären har olika utgångspunkter. WPI-formuläret fokuserar på varaktiga individuella karaktärsdrag medan arbetsmotivation-formuläret är mer inriktat på olika aspekter i situationen just nu.

Samband mellan välbefinnande och inre/yttre motivation

Det har redan konstaterats att det finns signifikanta skillnader i välbefinnandet hos personalen på Försäkringskassan i Skåne under organisationsförändringen. Ett antal bakgrundsvariabler har också visat sig betydelsefulla i sammanhanget. Har även skillnader i individens kombination av inre och yttre motivation något samband med välbefinnandet? Korrelationsanalysen visar att det finns ett signifikant positivt samband mellan välbefinnande och inre motivation medan sambandet är signifikant negativt mellan välbefinnande och yttre motivation. En variansanalys visar motsvarande resultat genom att det finns signifikanta skillnader i välbefinnandet mellan personer med kombinationen hög inre och låg yttre motivation respektive personer med kombinationen låg inre och hög yttre motivation. Det är personer med kombinationen hög inre och låg yttre motivation som uppvisar det högsta välbefinnandet under organisationsförändringen. Det finns emellertid även en interaktionseffekt mellan utbildningsnivå och de olika kombinationerna av inre och yttre motivation. Det ovan redovisade resultatet, att personer med hög inre och låg yttre motivation har högre välbefinnande än personer med låg inre och hög yttre motivation, återfinns hos individer med gymnasium eller högskola som högsta utbildningsnivå. För personer med grundskola som högsta utbildningsnivå är emellertid resultatet det omvända, individer med hög inre och låg yttre motivation uppvisar lägre välbefinnande än de med låg inre och hög yttre motivation. Utbildningsnivån tycks sålunda vara en betydelsefull variabel, något som inte framkommit i Amabile et al. (1994) studie. En analys av skalan inre motivation visar också signifikanta skillnader mellan utbildningsnivåer, vilket diskuteras vidare nedan. Interaktionseffekten bör emellertid tolkas försiktigt då antalet individer är som lägst i samtliga grundskolekategorier.

Work Preference Inventory

Ett syfte med studien var att utprova WPI-formuläret, som konstruerats av Amabile et al. (1994, 1995), på svenska förhållanden. Det tidigare redovisade reliabilitetstestet visar att det finns en god överensstämmelse mellan frågorna på respektive skala samt att de ungefärligen motsvarar vad Amabile et al. (1994) tidigare har redovisat. Formuläret bör sålunda med författarnas översättning kunna anses vara ett tillförlitligt mätinstrument även i Sverige. Enligt Amabile et al. (1994) kan skalorna inre och yttre motivation ses som vinkelräta. Resultaten av studien på Försäkringskassan i Skåne visar emellertid en signifikant positiv korrelation mellan

de båda skalorna. Detta styrker dock inte Gagnés och Decis (2005) antagande att inre och yttre motivation är motpoler på en endimensionell skala, snarare tvärtom. Korrelationen mellan de två skalorna är dock låg, enbart 2 % av variansen är gemensam. En variansanalys av skalorna visade också att det finns signifikanta skillnader i inre motivation beroende på utbildningsnivå samt signifikanta skillnader i yttre motivation beroende på ålder. Personer med högskoleutbildning har en högre inre motivation än personer med grundskole- eller gymnasiebakgrund. Skillnaderna i yttre motivation visar sig genom att personer i åldern 26-35 har högre yttre motivation än personer i åldersintervallet 46-65. Det går inte att uttala sig om orsakssambandet i en korrelationsanalys. Därför kan den förstnämnda korrelationen tolkas antingen som att graden av inre motivation påverkar individens satsning på utbildning eller som att utbildningsnivån påverkar graden av inre motivation. Amabile et al. (1994) menar att inre och yttre motivation skall ses som relativt stabila individuella karaktärsdrag, vilket talar för den förstnämnda tolkningen. Korrelationen mellan ålder och yttre motivation bör tolkas som att den yttre motivationen påverkas negativt av ökad ålder. Resultatet tyder på att åtminstone individens yttre motivationsmässiga orientering inte är riktigt så varaktig som Amabile et al. (1994) hävdar.

Integration av intervju- och enkätstudie

I följande diskussion kommer intervjurestulaten att användas för tolkning och vidare förståelse av enkätresultaten. Den låga arbetsmotivation hos yngre medarbetare på Försäkringskassan i Skåne som visades i enkätresultatet återfinns även i intervjustudien. Det hävdades att det främst var unga och välutbildade medarbetare som sökte nya arbeten. Intervjurestulaten tydde dock på att även äldre medarbetare funderade på att byta jobb men detta tycks inte ha gett genomslag i enkätens mätning av arbetsmotivation. En bidragande faktor till låg arbetsmotivation och lågt välbefinnande hos yngre medarbetare kan vara den icke konkurrenskraftiga lönen. Något som nämns som en viktig aspekt för att må bra på arbetet av flera intervju personer. Löneaspekten kan även vara en orsak till den låga arbetsmotivationen hos högskoleutbildad personal som framkom i enkätresultatet. Intervjurestulaten ger också en möjlig förklaring till varför välbefinnandet är lägst i region syd. Här har nämligen förflyttningarna av personalen medfört en relativt lång pendlingstid för vissa. Lennerlöf (1981) poängterar dock att den sociala miljön skapas av människor och därför kan välbefinnandet skilja sig mellan arbetsplatser trots att de liknar varandra i övrigt.

Detta kan också ses som en möjlig orsak till skillnader i välbefinnande både mellan olika regioner och mellan arbetsuppgifter. Enkätstudien visade att arbetsmotivation och välbefinnande var högre för personer med arbetsledande ställning. En möjlig orsak till detta kan vara skillnader i upplevd delaktighet under organisationsförändringen mellan arbetsledare och medarbetare. De intervjuade arbetsledarna talade om sina möjligheter att påverka, samt att deras idéer tas tillvara och utvecklas. Denna delaktighet saknar många av de medarbetare som intervjuats. Andra orsaker till skillnaderna i arbetsmotivation och välbefinnande bör emellertid finnas då de båda intervjuade arbetsledarna upplever sin arbetsituation mycket olika. Den ene säger sig ha bland de bästa arbeten i världen medan den andre funderar på att söka sig från Försäkringskassan i Skåne. Orsaken till att arbetsmotivationen är lägre hos män än hos kvinnor samt att välbefinnandet är lägre hos dem som arbetar med sjukförmåner jämfört med pensioner ger däremot inte intervjustudien något tillfredsställande svar på.

I enkätresultatet framkom att ett högt välbefinnande korrelerade med hög inre respektive låg yttre motivation. Det var också personer med denna kombination som hade signifikant högre välbefinnande jämfört med den omvända kombinationen. Intervjustudien ger inga direkta svar på orsakerna till detta. En möjlig förklaring till att inre motivation korrelerar positivt med välbefinnande under organisationsförändringen skulle dock kunna vara att den inneburit en utmaning samt lett till en ny arbetssituation för medarbetarna. Detta kan kopplas till de faktorer som Amabile et al. (1994) menar representerar inre motivation, såsom engagemang, nyfikenhet och intresse för uppgiften. Vidare kan korrelationen mellan låg yttre motivation och högt välbefinnande under organisationsförändringen förklaras genom att medarbetarna under förändringen fått begränsat med erkännande och uppskattning från ledningen. Detta är något som tydligt framkommit under intervjuerna och som kan relateras till Amabiles et al. (1994) yttre motivationsfaktorer. Skillnaderna i välbefinnande mellan personer med olika kombinationer av inre och yttre motivation behöver emellertid inte enbart bero på den pågående organisationsförändringen på Försäkringskassan i Skåne. Det skulle kunna vara ett mer konstant förhållande hos medarbetarna i organisationen.

Metoddiskussion

I studien har en enkel form av metodtriangulering använts där författarna har försökt att tolka enkätstudien och intervjustudien med hjälp av respektive metods resultat. Enkätstudien har

främst mätt arbetsmotivation och välbefinnande medan intervjustudien har fokuserat på organisationsförändringen, vilket delvis ger skilda problemområden. Studien är sålunda inte en metodtriangulering i strikt bemärkelse men resultaten styrker i många fall varandra. Dessutom anser författarna att begreppen arbetsmotivation och välbefinnande i den här studien bäst lämpar sig för en kvantitativ enkätstudie medan upplevelsen av organisationsförändringen bäst fångas i en kvalitativ intervjustudie. Enligt Kvale (1997) bör en intervju beröra individens upplevelse av något som är viktigt för denne. Vad gäller arbetsmotivation och välbefinnande var intresset att undersöka eventuella samband mellan dessa, vilket är lämpligt att mäta med hjälp av en enkät.

Enkätstudien

Svarsfrekvensen i enkätstudien var förhållandevis låg, 43 %. Detta är emellertid inte något problem så länge det inte föreligger någon snedfördelning bland de svarande (Shaughnessy, et al., 2003). Deltagarna i enkätstudien har på ett flertal punkter motsvarande bakgrundsdata som den som redovisas i Försäkringskassan i Skånes årsredovisning för 2004. Som tidigare nämnts överensstämmer könsfördelningen i studien den för hela Försäkringskassan i Skåne. Även åldersfördelningen tycks i stort sett vara densamma. Det kan dock finnas en snedfördelning bland de svarande vad gäller utbildningsnivå. Enligt Shaughnessy et al. (2003) är det vanligt att personer med låg utbildningsbakgrund väljer att inte medverka i undersökningar. Försäkringskassan i Skånes årsredovisning för 2004 visar att de flesta i personalen har gymnasium som högsta utbildningsnivå följt av grundskola och sist högskolenivå. Utbildningsnivån i den aktuella enkätstudien visar emellertid att de flesta svarande har högskoleutbildning följt av gymnasium och grundskola. Här finns sålunda en eventuell snedfördelning bland de svarande. Värt att notera är att endast två av Försäkringskassan i Skånes arbetsområden har undersökts och eventuellt kan snedfördelningen i utbildningsnivå även finnas i dessa. I övrigt tycks ingen snedfördelning bland de svarande föreligga men en viss försiktighet i generalisering av resultaten till hela Försäkringskassan i Skåne är att föredra. Vad gäller den externa validiteten kan troligtvis inga generaliseringar göras till Försäkringskassan i övriga landet då det saknas kunskap kring om det gjorts några liknande lokala organisationsförändringar.

En orsak till den relativt låga svarsfrekvensen kan vara att deltagarna upplevde anonymiteten i enkätstudien som otillräcklig. Detta genom att de ombads skicka sina svar via e-post. Värt att

påpeka är emellertid att deltagarna även gavs möjlighet att skicka in enkäten via traditionell post men detta kan ha upplevts som alltför tidsödande. Ytterligare en orsak kan vara den stora arbetsbörda som föreligger på Försäkringskassan i Skåne just nu, vilket framkommit i intervjuerna. En intervjuperson påpekade emellertid i en allmän diskussion efter intervjun, att studiens svarsfrekvens kan tolkas som relativt hög med tanke på den mängd enkäter som hela tiden skickas ut på personalens e-post. Personen menade också att det måste bero på ämnets angelägenhet att så många svarade.

Reliabiliteten och den interna validiteten i enkätstudien torde vara tillfredsställande då samtliga frågeformulär har använts i tidigare publicerade studier. De tre formulären har emellertid aldrig tidigare kombinerats i samma studie. En pilotstudie av enkäten kring välbefinnande genomfördes innan utskick till Försäkringskassan i Skåne. Resultatet av denna medförde en justering av skalan för att göra den mer lättolkad för deltagaren, något som stärker dess reliabilitet. Enkäten kring inre och yttre motivation har översatts och återöversatts för att kontrollera att frågornas formuleringar kvarstod. Två av frågorna i denna enkät hade ett internt bortfall på sex respektive sju värden. Orsaken till detta kan för den ena frågan möjligtvis vara att den var svår att förstå ”Jag är mindre bekymrad över vilket arbete jag utför än vad jag får för det”. Denna orsaksförklaring bör emellertid inte kunna appliceras på den andra frågan ”Jag tycker om att försöka lösa komplexa problem”. Till det interna bortfallet på denna fråga finner författarna ingen förklaring. Som tidigare nämnts är den gemensamma variansen för de båda formulären som mäter arbetsmotivation mycket låg. Detta kan ses som en styrka i studien då arbetsmotivation belyses utifrån olika operationaliseringar av begreppet. Dels belyses arbetsmotivation med utgångspunkten stabilt individuellt karaktärsdrag och dels med utgångspunkten situationsbundet tillstånd. Dessa två utgångspunkter tycks därmed mäta olika aspekter av arbetsmotivation.

Intervjustudien

Det föreligger en svaghet i intervjustudien då bekvämlighetsurval använts. De personer som intervjuats kan inte sägas vara representativa för samtlig personal på Försäkringskassan i Skåne. Dock anser författarna att personerna som deltagit haft relativt varierande bakgrundsvariabler, de flesta kategorier finns representerade. Eftersom intervjuerna främst skulle ge en bild av deltagarnas upplevelse av organisationsförändringen har en relativt allsidig bild kunnat skapas med hjälp av den blandade intervjugruppen. Trots att

intervjupersonerna har skiftande bakgrundsvariabler kan de ändå möjligtvis ha något gemensamt karaktärsdrag. Författarna uppfattade att deltagarna hade en vilja att informera om sin egen arbetssituation men även om sina kollegors arbetssituation. Många poängterade främst hur andra mår till följd av organisationsförändringen. Innan intervjuerna inleddes fanns en oro för att antingen kritikerna eller förespråkarna till organisationsförändringen skulle bli representerade i intervjustudien. I efterhand tycks inte farhågorna ha besannats då alla menar att förändringen behövdes men de flesta upplever den kaotisk och utan synbart resultat.

Även författarnas begränsade kunskaper i intervjumethodik kan ha påverkat resultatet. Följdfrågor som hade kunnat ställas, uteblev eventuellt på grund av ovana och nervositet. Trots vaksamhet mot att ställa ledande frågor under intervjun, kan det i vissa fall omedvetet ha förekommit. Framför allt efter att flera intervjuer gjorts då dessa kan ha påverkat intervjuarens förförståelse. Den enskilde intervjuarens sinnestämning under intervjutillfället kan också ha påverkat hur denne svarade på frågorna. De intervjuade fick inte förrän i samband med intervjun veta vad den skulle komma att handla om, detta för att ärliga, spontana svar önskades. Kanske hade resultatet sett annorlunda ut om varje deltagare fått en intervjuguide som förberedelse. Möjligen skulle då mer genomtänkta svar ha erhållits på frågorna. Ytterligare ett möjligt hot mot validiteten är att inte bandspelare användes för att spela in intervjuerna. Risken finns att information gått förlorad och att resultatet förvanskats något. Dock prioriterades bandinspelning bort för att inte hindra intervjupersonerna från att svara fritt och öppet på frågorna. Även intervjustudiens reliabilitet kan ifrågasättas, intervjuresultatet skulle möjligen ha sett annorlunda ut om en van forskare utfört intervjuerna vid en upprepning av studien.

Studiens begränsningar och fortsatt forskning

Resultatet av undersökningen ska ses i förhållande till studiens begränsningar. Det är baserat på ett utdrag ur verkligheten, inte hela verkligheten. Konkret innebär detta att en ögonblicksbild av arbetsmotivation och välbefinnande på Försäkringskassan i Skåne har studerats. Kontexten för studien är den organisationsförändring som är under genomförande. Mot bakgrund av detta bör det betonas att inga slutsatser kan dras kring varaktigheten i nivån av arbetsmotivation respektive välbefinnande. Faktorerna kan tänkas ha mer eller mindre

konstanta nivåer inom Försäkringskassan i Skåne likväl som de kan vara påverkade av den pågående förändringen. Därför hade det varit intressant att undersöka problemområdet i en longitudinell studie där data hade samlats in före, under och efter organisationsförändringen. Studien ger heller inga svar på hur nivån på arbetsmotivation och välbefinnande i Försäkringskassan i Skåne förhåller sig till övriga landets Försäkringskassor och till andra organisationer. Ett förslag till vidare forskning är därför att genomföra en motsvarande studie i en annan organisation som befinner sig i en organisationsförändring. Variabler som kan vara intressanta att studera närmre i sammanhanget är exempelvis deltagarnas utbildningsnivå och deras delaktighet i processen då dessa faktorer visat sig relevanta i denna studie. Även variabeln kön är värd vidare forskning då denna studie visade att det fanns skillnader i graden av arbetsmotivation mellan könen men däremot inga motsvarande skillnader i välbefinnande. Författarna har inte kunna finna någon rimlig förklaring till detta, kanske skulle intervjuer med fokus på området bidra till förståelsen.

Studien visade att personalen på Försäkringskassan i Skåne med kombinationen hög inre och låg yttre motivation hade det högsta välbefinnandet under organisationsförändringen. Då Amabile et al. (1994) menar att individens motivationsmässiga orientering är ett relativt stabilt karaktärsdrag bör detta resultat stämma även då en organisationsförändring inte föreligger. Detta kan vara betydelsefullt att ha i åtanke vid nyrekrytering på Försäkringskassan i Skåne då individer med denna kombination tycks trivas bäst i organisationen. Troligtvis återfinns personer, där andra kombinationer av inre och yttre motivation ger högt välbefinnande, inom andra organisationer. Vidare forskning kan därför vara att undersöka i vilka typer av organisationer som olika kombinationer av inre och yttre motivation ger ett högt välbefinnande hos individen. Resultatet av sådan forskning kan vara användbart i rekryteringssituationer men även i förståelsen av faktorer som styr personalens arbetsmotivation och välbefinnande.

Referenser

- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 2. (pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Ahrenfelt, B. (1995). *Förändring som tillstånd*. Lund: Studentlitteratur.
- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994). The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 950-967.
- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1995). The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations: Correction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 4.
- Angelöw, B. (1991). *Det goda förändringsarbetet*. Lund: Studentlitteratur.
- Antoni, C. H. (2004). Research note: A motivational perspective on change processes and outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 197-216.
- Aron, A., & Aron, E. N. (2003). *Statistics for Psychology*. (3d ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Aronsson, G. (1987). *Arbetspsykologi. Stress- och Kvalifikationsperspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Arvey, R. D., Bouchard, Jr., T. J., Segal, N. L., & Abraham, L. M. (1989). Job Satisfaction: Environmental and Genetic Components. *Journal of Applied Psychology*, 74, 187-192.
- Arvonen, J. (1995). Leadership behavior and coworker health, a study in process industry. *Reports from the Department of Psychology Stockholm University*, 801.
- Bakka, J. F., Fivelsdal, E., & Lindkvist L. (1999). *Organisationsteori: Struktur, Kultur, processer*. Malmö: Liber.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action. A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Bertschek, I., & Kaiser, U. (2004). Productivity Effects of Organizational Change: Microeconomic Evidence. *Management Science*, 50, 394-404.
- Björklund, C. (2001). *Work Motivation – Studies of its Determinants and Outcomes*. Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.
- Bouchard, Jr., T. J., Arvey, R. D., Keller, L. M., & Segal, N. L. (1992). Genetic Influences on Job Satisfaction: A Reply to Cropanzano and James. *Journal of Applied Psychology*, 77, 89-93.

- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Placed Evolution in Relentlessly Shifting Organizations *Administrative Science Quarterly*, 42, 1-34.
- Cropanzano, R., & James, K. (1990). Some Methodological Considerations for the Behavioral Genetic Analysis of Work Attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 75, 433-439.
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management*, 25, 357-384.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1980). The Empirical Exploration of Intrinsic Motivational Processes. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 13. (pp. 39-80). New York: Academic Press.
- de Klerk, A. (1998). *Intelligent organisation*. Smedjebacken: SinnRik.
- Folaron, J. (2005). The Human Side of Change Leadership. *Quality Progress*, 38, 39-43.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Gerhart, B. (1987). How Important Are Dispositional Factors as Determinants of Job Satisfaction? Implications for Job Design and Other Personnel Programs. *Journal of Applied Psychology*, 72, 366-373.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job Satisfaction and Performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251-273.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., & Welbourne, T. M. (1999). Managerial Coping with Organizational Change: A Dispositional Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84, 107-122.
- Kahlke, E., & Schmidt, V. (2002). *Arbetsanalys och personbedömning – att öka träffsäkerheten vid urval och rekrytering*. Lund: Studentlitteratur.
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial/organizational psychology. In M. D. Dunnette and L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (2nd ed.), vol. 1. (pp. 75-170). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Kanfer, R. (1992). Work Motivation: New Directions in Theory and Research. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 7. (pp. 1-53). London: Wiley.

- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2000). Individual Differences in Work Motivation: Further Explorations of a Trait Framework. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 470-482.
- Katzell, R. A., & Thompson, D. E. (1990). Work Motivation. Theory and Practice. *American Psychologist*, 45, 144-153.
- Kruuse, E. (1998). *Kvalitativa forskningsmetoder i psykologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Landsberger, H. A. (1958). *Hawthorne Revisited. Management and the Worker, its Critics, and Developments in Human Relations in Industry*. Ithaca, New York: New York State.
- Lennér-Axelsson, B., & Thylefors, I. (1991). *Arbetsgruppens psykologi. Om den Psykosociala arbetsmiljön – gruppdynamik, reaktioner, arbetsroller, ledarskap, konflikter, förändring och personliga olikheter*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Lennerlöf, L. (1981). *Arbetsmiljön ur psykologisk och sociologisk synvinkel*. Stockholm: Liber.
- Levin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper & Brothers.
- Lindo, D. K. (2004). You can make it better. *Supervision*, 65, 16-19.
- Locke, E. A. (1996). Motivation through conscious goal setting. *Applied & Preventive Psychology*, 5, 117-124.
- Locke, E. A., & Henne, D. (1986). Work Motivation Theories. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. (pp. 1-35). London: Wiley.
- Maehr, M. L., & Braskamp, L. A. (1986). *The Motivation Factor. A Theory of Personal Investment*. Lexington Massachusetts: Lexington Books.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality* (2nd ed.). New York: Harper & Row.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Nemec, R. (1995). Speaking of change. *Public Utilities Fortnightly*, 133, 16-17.
- Nielsen, K., Brenner, S-O., Unkel, S., & Weikert, C. (2003). Work and well-being in Skåne: A norm study exploring working conditions and employee well-being in Skåne. *Work Science Research Bulletin*, 5:2003. Centre of Work, Health and Organisational Learning Kristianstad University.
- Nilsson, T. (1999). *Ständig förbättring - om utveckling av arbete och kvalitet*. Solna: Arbetslivsinstitutet.

- Näswall, K., Hellgren, J., & Sverke, M. (2003). *Anställningsotrygghet*. Lund: Studentlitteratur.
- O'Brien, G. (2002). Participation as the key to successful change – a public sector case study. *The Leadership & Organizational Development Journal*, 23, 442-455.
- Parker, S. K., Chmiel, N., & Wall, T. D. (1997). Work Characteristics and Employee Well-Being Within a Context of Strategic Downsizing. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2, 289-303.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. III (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, Illinois: Irwin-Dorsey.
- Rydh, J. (2004). *Den nya försäkringskassan – en utredares utgångspunkter och reflektioner*. SOU 2004:127.
- Salmela-Aro, K., & Nurmi, J-E. (2004). Employees' motivational orientation and well-being at work. A person-oriented approach. *Journal of Organizational Change Management*, 17, 471-489.
- Schou, P. (1991). *Arbetsmotivation. En studie av ingenjörer*. Stockholm: Institute for Management of Innovation and Technology.
- Shaughnessy, J. J., Zechmeister, E. B., & Zechmeister, J. S. (2003). *Research Methods in Psychology*. (6th ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Sjöberg, L. & Lind, F. (1994). *Arbetsmotivation i en krisekonomi. En studie av prognosfaktorer*. Stockholm: Sektionen för ekonomisk psykologi vid Handelshögskolan i Stockholm.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (1997). *Managing innovation*. West Sussex: Wiley.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and Outcomes of Openness to Changes in a Reorganizing Workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85, 132-142.
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 193-210.
- www.skane.fk.se/aktuell/Ny_organisation.pdf, 2005-10-28.
- www.skane.fk.se/aktuell/Arsredovisning%202004.pdf, 2005-11-18.

Intervjuguide

(a) *Bakgrundsfrågor,*

Kan du berätta lite om vilka arbetsuppgifter du har?

Har du en arbetsledande position?

Vad uppfattar du som det bästa med dina arbetsuppgifter?

Finns det något som du skulle vilja förändra vad gäller dina arbetsuppgifter?

Hur ser din utbildningsbakgrund ut?

(b) *Förberedelse inför omorganisationen,*

Vad är anledningen till den omorganisation som skett inom FK i Skåne?

Ansåg du att det behövdes en förändring inom organisationen?

Hur fick du reda på att det skulle ske en omorganisation?

Upplevde du att det gavs tillräckligt med information inför omorganisationen?

Anser du att du fick tillfälle att komma med idéer och förslag?

Hur kändes det innan förändringen trädde i kraft?

(c) *Omorganisationens genomförande,*

Vad har omorganisationen inneburit för dig?

Har du fått nya arbetsuppgifter? Placerad på ett nytt kontor?

Hur är din upplevelse av själva genomförandet av omorganisationen?

Vad uppfattar du som de största problemen i samband med omorganisationen?

Vad uppfattar du som de största möjligheterna?

(d) *Omorganisationens resultat,*

Hur uppfattar du resultatet av omorganisationen så här långt?

Positivt respektive negativt?

Upplever du några skillnader i hur du ser på ditt arbete nu jämfört med innan omorganisationen?

Hur känns det nu när förändringen pågår?

(e) *Egna uppfattningar,*

Vad anser du är viktigt att tänka på vid en omorganisation?

Vad anser du är viktiga aspekter för att du ska må bra på ditt arbete?