



LUNDS
UNIVERSITET

Sociologiska institutionen

Arbetstillfredsställelse, motivation & prestation

En fallstudie om arbetstillfredsställelse på två företag som arbetar med tvångsomhändertagna barn och ungdomar.

Författare: Björn Pihl
Uppsats Soc 446 41-80
Höstterminen 2004
Handledare: Carl-Göran Heidegren

ABSTRACT

Författare: Björn Pihl

Titel: Arbetstillfredsställelse, motivation & prestation

(En fallstudie om arbetstillfredsställelse på två företag som arbetar med tvångsomhändertagna barn och ungdomar)

Uppsats Soc 446, 41-80 p

Handledare: Carl-Göran Heidegren

Sociologiska institutionen höstterminen 2004

Resumé

Uppsatsen syftar till att studera vilka förutsättningarna är för de anställda att känna arbetstillfredsställelse på de två företag som jag gjort min undersökning på. Jag tittar också på hur de anställda och cheferna upplever situationen på arbetsplatsen. Jag tittar vidare på vad cheferna på respektive avdelning tror gör att man känner arbetstillfredsställelse.

Jag har gjort min fallstudie på Råby ungdomshem och på Lunds barnhem. På Råby ungdomshem har jag studerat två avdelningar för att se om de avdelningarna skiljer sig från varandra på något sätt. Avdelningarna var Albogården och Åsbogården. Jag intervjuade tre chefer och delade ut enkäter till övrig personal. Enkäterna bestod av knappt sjuttio frågor. Av det empiriska materialet tillsammans med mina teoristudier drog jag slutsatser som besvarade frågeställningen.

Undersökningen kom fram till att på Lunds barnhem och Albogården finns goda förutsättningar för personalen att känna arbetstillfredsställelse och motivation. Det finns dock en del saker som man bör vara observant på. På Åsbogården ser det sämre ut. Det finns mycket små förutsättningar för den avdelningen med nuvarande personalgrupp och chef att få en arbetsplats som genomsyras av att personalen känner arbetstillfredsställelse och motivation.

Jag har i mina slutsatser gjort en modell där jag beskriver min syn på förhållandet mellan motivation och arbetstillfredsställelse. Min tro är att arbete i projektform med allt vad det innebär i kombination med min modell kan underlätta för en personalgrupp att känna arbetstillfredsställelse och motivation.

Nyckelord

Arbetstillfredsställelse, motivation, prestation, behov

Förord

Jag har skrivit denna uppsats på ett sådant sätt så att även ickeakademiker ska kunna finna intresse att läsa den. Uppsatsens är nämligen av en sådan karaktär att den berör alla som någon gång haft en anställning eller som har drivit eget företag. Denna grupp är ju av förståeliga skäl stor och min förhoppning är att någon ska läsa uppsatsen och börja fundera på hur han eller hon har känt det på sin arbetsplats och kanske själv få idéer om hur just de skulle kunna arbeta för att få en arbetsplats där arbetstagarna upplever en högre grad av arbetstillfredsställelse. Uppsatsen är en fallstudie på tre olika arbetsplatser. Jag har intervjuat cheferna och delat ut frågeformulär till arbetstagarna på respektive arbetsplats. Jag har fått tid till förfogande av cheferna att presentera, dela ut och samla in mina enkäter.

Lund december 2004

Björn Pihl

Innehållsförteckning

Förord.....	2
Innehållsförteckning.....	3
1 Problem och syfte.....	4
1.1 Mina erfarenheter.....	4
1.2 Syfte.....	5
1.3 Problemställning.....	5
1.4 Disposition.....	6
2 Tillvägagångssätt.....	7
2.1 Min referensram.....	7
2.2 Val av tema.....	7
2.3 Litteraturstudien.....	8
2.4 Fallstudien.....	8
2.4.1 Val av arbetsplatser.....	9
2.4.2 Val av undersökningsmetod.....	10
2.4.3 Frågeformulär och intervjuguide.....	11
3 Teoretisk referensram.....	12
3.1 Organisationsteoriernas ursprung.....	12
3.2 Maslows behovshierarki.....	14
3.3 Alderfers ERG-teori.....	16
3.4 McClellands motivationsteori.....	16
3.5 Organisationens relation till behovsteorierna.....	17
3.6 Vantrivsel i organisationen.....	19
3.7 Arbetstillfredsställelsens relation till motivationen.....	19
3.8 Sammanfattning av teoriavsnittet.....	23
4 Redovisning och analys av mitt material.....	24
4.1 Hur de berörda upplever situationen på arbetsplatsen.....	24
4.1.1 Lunds barnhem.....	24
4.1.2 Albogården.....	25
4.1.3 Åsbogården.....	25
4.2 Chefernas uppfattning av hur de anställda upplever sin situation.....	26
4.2.1 Lunds barnhem.....	27
4.2.2 Albogården.....	28
4.2.3 Åsbogården.....	29
4.3 Erbjuds de anställda de förutsättningar som krävs för att känna arbetstillfredsställelse.....	31
4.3.1 Lunds barnhem.....	31
4.3.2 Åsbogården.....	33
4.3.3 Albogården.....	36
5 Slutsats.....	38
Källförteckning.....	41
Bilaga 1: Intervjuguide	
Bilaga 2: Frågeformulär	
Bilaga 3: Frågeformulärens sammanställning	

Kapitel 1

Problem och syfte

1.1 Mina erfarenheter

Under de år jag varit aktiv inom arbetslivet har jag haft anställning på en mängd olika arbetsplatser med allehanda olika uppgifter. Jag har arbetat som servitör, en kort period som flyttkarl, säljare, behandlingsassistent men även varit arbetsgivare då jag hade ett handelsbolag som sysslade med galleri-butik- och kaféverksamhet. Jag har blivit uppmärksam på att människorna på de olika arbetsplatserna har känt olika grad av tillfredsställelse i arbetet. Jag har ställt mig frågan vad det kan vara som påverkar denna tillfredsställelse och varför vissa känner ett så starkt missnöje med sin situation på arbetsplatsen. Jag har haft tillfälle att arbeta med likartade arbetsuppgifter men under olika regi vilket har medfört att jag sett fundamentalt skilda ledningsstrategier för likartade arbetsplatser. Jag har sett arbetsplatser som har haft både fysiskt och psykiskt mycket tunga arbetsuppgifter, men som ändå har haft en positiv inställning och uppfattat arbetssituationen som tillfredsställande. Kan ledarskapet påverka arbetstillfredsställelsen eller är det situationen i den direkta närheten som är avgörande? Har cheferna den kunskap som behövs inom detta område? Har alla samma tankar omkring vad som skulle kunna ge tillfredsställelse och tycker alla att det är viktigt att man känner det?

Mitt intresse för ämnet har också påverkats av att jag som egenföretagare ofta brottades med problemet att jag var tvungen att förklara saker som jag tyckte var självklara. Det uppstod konflikter på grund av att jag inte kunde förmedla mina kunskaper. Även den ekonomiska pressen gjorde att jag agerade opedagogiskt. Detta resulterade i att de anställdas prestation var hög när jag var närvarande, men låg när jag var frånvarande. Jag tror att det är mycket viktigt att ha en ledare som är pedagogisk och som besitter kunskap om hur man ingjuter arbetstillfredsställelse hos de anställda. Jag tror vidare att effektiviteten i en del arbeten ökar om arbetstillfredsställelsen är hög, medan den i andra typer av arbeten inte har någon betydelse i det avseendet men väl för de anställdas välbefinnande i stort.

Det har skrivits mycket om vilka aspekter som motiverar den yrkesaktive men vad som påverkar arbetstillfredsställelsen verkar vara mer diffust och tas i många skrifter bara upp som en parentes.

1.2 Syfte

Genom mina erfarenheter av arbetslivet har jag lagt märke till att det varierar hur människor mår på sina arbetsplatser. Vad det här beror på har intresserat mig då jag sett att det varit stora skillnader på de olika arbetsplatser jag varit. Jag har inte kunnat dra någon slutsats av mina erfarenheter men jag har funderat kring ämnet och vill i och med den här uppsatsen se om det kan finnas något som skulle kunna styrka dem.

Jag ska göra en fallstudie och i den se i vilken mån de anställda känner arbetstillfredsställelse och varför de känner som de gör. Jag ska vidare ta reda på vad ledningen anser om arbetstillfredsställelse och om de arbetar efter någon speciell strategi för att skapa det på arbetsplatsen.

1.3 Problemställning

Jag vill ha svar på följande problemställningar:

- Hur upplever den anställde sin situation?
- Hur upplever cheferna de anställdas situation?
- Vad anser ledningen ger arbetstillfredsställelse?
- Erbjuds de anställda de förutsättningar som krävs för att kunna känna arbetstillfredsställelse?

1.4 Disposition

I kapitel 2, "Tillvägagångssätt", kommer jag att redogöra för hur jag gått till väga för att nå mitt syfte med uppsatsen. Därefter kommer kapitlet "Teoretisk referensram", där jag tar upp relevanta teorier inom det aktuella ämnet. Kapitlet "Analys" kommer efter det. Där analyserar jag mitt material som jag har samlat in både från intervjuer och från enkäter. Som sista kapitel har jag "Slutsatser". Källförteckning och bilagor finns som brukligt med sist i uppsatsen. Jag har tre bilagor. Den första bilagan är en intervjuguide jag har haft som stöd under de intervjuer som jag har genomfört. Jag har inte följt den slaviskt utan har bara utgått från den så att jag inte skulle missa ett antal viktiga frågor som jag ville ha svar på. Min andra bilaga är den enkät som respondenterna har fått svara på. Enkäten består av drygt 60 frågor. Jag kommer i uppsatsen bara att gå igenom ett par av dessa frågor men i bilaga tre kommer jag i form av ett excelark att redovisa hur respondenterna svarat.

Kapitel 2

Tillvägagångssätt

I det här kapitlet ska jag redogöra för hur jag gått tillväga för att få svar på mina frågeställningar. Jag kommer att beskriva undersökningsprocessen och undersökningens genomförande. Jag inleder med att försöka belysa de faktorer som påverkat mig och därmed även undersökningen.

2.1 Min referensram

Min utbildning i kombination med min arbetslivserfarenhet har format min referensram. Jag har, förutom sociologi, studerat informatik och där läst ett antal kurser inom området organisation. Jag har under de studierna lärt mig vad som kan hända de personer som blir berörda av implementeringar av olika informationssystem. Jag har tagit del av ett stort antal fallstudier där implementeringarna har haft skilda framgångar. Jag har skrivit en uppsats och ett antal mindre arbeten inom ämnet HCI (Human Computer Interaction) och där blivit uppmärksam på vikten av en hög kunskapsnivå inom beteendevetenskapliga ämnen då man ska göra en organisationsförändring.

2.2 Val av tema

Mina tidigare studier i kombination med mina erfarenheter inom arbetslivet har format mitt val av tema. Jag har under mina studier i informatik sett vilken märkbar skillnad nya idéer tas emot på en arbetsplats, beroende på vilket sätt dessa presenteras. Om idén inte alls presenteras innan den genomförs eller om den presenteras på ett klumpigt sätt och om den senare implementeras på ett icke tillfredsställande sätt påverkar det den anställdes effektivitet. Om ledningen inbjuder till deltagande i förändringsprocessen medför det att de anställda känner en mer positiv inställning till förändringen och gör då ett mer effektivt jobb. Jag vill gå vidare och se om ledningens strategi kan påverka arbetstillfredsställelsen och om den i sin tur påverkar effektiviteten och lönsamheten på ett företag. Jag är medveten om att arbetsuppgifterna kan ha stor betydelse för i vilken grad arbetstillfredsställelse har betydelse för effektiviteten. I miljöer där människan inte själv kan påverka arbetstakten kan

givetvis graden av arbetstillfredsställelse inte påverka effektiviteten, däremot kan den påverka på annat sätt som kan ha negativa eller positiva effekter för arbetsgivaren, arbetstagaren och till och med på samhället.

De krav jag satt upp för problemställning och syfte har varit att frågeställningen ska kännas intressant att svara på. Jag vill också känna att jag har en praktisk nytta av min uppsats på ett eller annat sätt i mitt framtida yrkesutövande. Frågeställningen ska också vara av sådan art att den ska gå att svara på inom ramen för vad som kan förväntas av en magisteruppsats.

2.3 Litteraturstudien

När jag bestämt mig för vad jag skulle skriva om började jag leta litteratur på de bibliotek som finns tillgängliga i Lund. Jag sökte också litteratur via olika sökmotorer på Internet, vilka gav mig information om tidskrifter och uppsatser inom ämnet. Min handledare rekommenderade ett antal uppsatser inom organisationssociologi. De uppsatserna handlade inte om arbetstillfredsställelse men var i gränstrakterna av området vilka gav mig vidare tips om litteratur jag skulle visa mig ha nytta av. När jag fått tag på vad jag trodde mig veta var adekvat litteratur började jag läsa in mig på området. Jag ägnade mig i ett par månader åt litteraturstudier vilket medförde att mitt intresse för området ökade ännu mer. En gedigen litteraturstudie är en förutsättning för att fallstudien ska få någon relevans.

2.4 Fallstudien

Jag ville undersöka två arbetsplatser med liknande verksamhet för att se skillnader och likheter i deras sätt att uppleva och betrakta arbetstillfredsställelse. Jag hade till en början en tanke om att studera två arbetsplatser med skilda verksamheter för att se om de anställda hade liknande syn och tankar på vad arbetstillfredsställelse var och hur man skulle kunna uppnå det. Jag bestämde mig dock för att studera två arbetsplatser med likartade arbetsuppgifter. Jag har arbetat på båda arbetsplatserna och har på så sätt kunnat se inifrån hur verksamheten har fungerat under en längre tid. Då jag fortfarande är anställd på det ena företaget har jag varit noga med att skilja på min roll som uppsatsförfattare och på min roll som anställd. Det har varit

viktigt att skilja på rollen på grund av att jag har fått information av avdelningscheferna som jag inte hade fått i egenskap av anställd. Det har varit viktigt för mig att markera att jag gör en distinkt skillnad mellan att vara anställd och rollen som forskare så att alla berörda parter ska känna sig trygga med att jag får den information som de givit mig.

2.4.1 Val av arbetsplatser

Jag har valt att göra min studie på två olika arbetsplatser. Dels har jag gjort min undersökning på Lunds Barnhem och dels har jag gjort den på Råby ungdomshem.

Lunds Barnhem är ett hem som har riktat in sig på barn mellan 7 och 12 år som har en mångfacetterad problembild. Barnen vistas på hemmet på grund av beteendestörningar, missbruksproblematik i hemmet, psykiskt sjuka föräldrar och på grund av att de blivit sexuellt utnyttjade. Behandlingstiden är ca 18 månader och uppdragen kommer från de sociala myndigheterna. Personalen arbetar även med barnens nätverk. Barnen är omhändertagna enligt LVU, lagen om vård av unga, och detta innebär att föräldrarna inte utan tillstånd av de sociala myndigheterna och Lunds barnhem har någon rätt att träffa sina barn. Den psykiska arbetsmiljön måste sägas vara tung då barnen lider av svåra problem av psykosocial natur. På arbetsplatsen arbetar 17 personer. Företaget drivs som en stiftelse och har en styrelse bestående av 6 personer. Chefen för företaget ingår i styrelsen.

Det andra företaget som jag har undersökt är Råby ungdomshem. Råby ungdomshem är en statlig institution som lyder under Statens institutionsstyrelse (SIS). Råby ungdomshem sysslar med tvångsvård för ungdomar mellan 13 och 21 år. På Råby ungdomshem har jag gjort undersökningar på två olika avdelningar. Den ena avdelningen är en LSU-avdelning (Lagen om sluten ungdomsvård) och den andra avdelningen är en utredningsavdelning.

LSU-avdelningen är uppdelad på två enheter, en sluten avdelning och en utslussningsenhet. Totalt arbetar 21 personer på avdelningen. Det specifika för ungdomarna på denna avdelning är att de har blivit långtidsdömda för väldigt grova våldsbrott såsom mord, dråp, grova rån och liknande.

Den andra avdelningen är som jag redan nämnt en utredningsavdelning. Ungdomarna som utreds är tvångsomhändertagna och utredningen pågår i 12 veckor. Man utreder hur personen ifråga relaterar till regler på avdelningen, till vuxna, till jämnåriga och hur de klarar aktiviteter utanför den slutna miljön på avdelningen.

2.4.2 Val av undersökningsmetod

Insamlingen av primärdata kan ske antingen genom observation eller genom datainsamling i form av att ställa frågor. Jag har i denna uppsats valt att använda mig både av djupintervjuer och av frågeformulär. Jag har gjort det för att jag inte tror mig kunna få tillfredställande svar enbart genom att endast använda en metod. En annan anledning som gör att jag har använt mig av både enkäter och intervjuer är att jag med hjälp av enkäter kan få data från alla på den aktuella arbetsplatsen. Ett annat skäl till att jag använder mig av intervjuer är att de är mer flexibla. Flexibiliteten innebär att jag kan ställa mer komplicerade frågor, omformulera mig om det finns behov för det och att jag kan ställa följdfrågor. (Lekhall & Wahlbin 1987, s.185) Jag har valt att intervjua cheferna medan jag har låtit de andra svara på enkäter. Intervjuerna har tagit mellan en halvtimme och en timme. Cheferna har varit tillmötesgående och visat ett stort intresse för min undersökning. De anställda på respektive avdelning/arbetsplats svarade på mina enkäter. De var också välvilligt inställda till att svara på mina enkäter och visade även de intresse för min undersökningen.

2.4.3 Frågeformulär och intervjuguide

Frågeformuläret består av drygt 60 frågor som är formulerade så att de ska täcka in de frågor som jag känner att jag behöver få svar på.

För att intervjupersonerna ska känna sig avslappnade under intervjun använder jag mig av den så kallade trattekniken. Trattekniken innebär att intervjun börjar på ett mjukt sätt då frågorna är av mer allmän prägel och sedan gradvis går in på frågor av mer specifik karaktär. (Rosengren & Arvidsson 1992, s.167)

Svarsfrekvensen har varit hög på samtliga arbetsplatser. På Albogården har 16 av 18 svarat på min enkät. Det ger en svarsfrekvens på 89 %. På LSU-avdelningen finns det 20 tjänster förutom avdelningsföreståndaren. Tre anställda var tjänstlediga under tiden då undersökningen gjordes. Jag valde att inte ge enkäter till de personer som vikarierade på dessa tjänster. Jag ansåg att de inte varit på avdelningen tillräckligt länge för att kunna svara på mina frågor. Jag fick dock in svar från de övriga på avdelningen. På barnhemmet fick jag in svar från 15 av 16 möjliga. Den jag inte fått svar från är fastighetsskötare med en deltidsanställning. Jag gav aldrig honom någon enkät då jag kände att hans närvaro och arbetsuppgifter skiljer så mycket från de övrigas som svarat på enkäterna.

Intervjuguide och frågeformulär finns som bilaga.

Kapitel 3

Teoretisk referensram

I dagens arbetsliv talas det mycket om arbetstillfredsställelse och motivation. Men vad är det för någonting? Har vi en gemensam uppfattning om vad det innebär eller har vi individuella föreställningar? Jag ska här gå igenom några teorier av relevans för min studie.

3.1 Organisationsteoriernas ursprung

Människan har alltid organiserat sig och kommer alltid att göra det. Vi har bott i samhällen och i olika mänskliga konstellationer som har krävt att vi organiserat vår vardag. Att jaga, ta hand om barn, att kriga mot fientliga stammar och att odla är bara några exempel på områden där människan varit tvungen att organisera sig. Det var också ett känt faktum långt tillbaka i tiden att organisationen påverkade individen. Redan under antiken diskuterades hur individen påverkas av organisationen. Henri Saint-Simon var kanske den förste sociologiskt orienterade tänkare som observerade hur det moderna organisationsmönstret började utformas. Hans ståndpunkt var att organisationerna skulle spela en allt större roll i samhället. Comte å andra sidan trodde inte alls på den formella organisationens positiva verkningar. Han tyckte att spontan organisation var vida bättre än planerad organisation.

Weber menade att organisationen kunde vara nedbrytande för den individuella personligheten. Mayos och Roethlisbergers vände sig mot nedtoningen av organisationens mänskliga aspekter som ingick i det 'molekylära betraktelsesättet' hos en man som Taylor och mot den traditionella administrativa skolans teorier." (Argyris 1971 s.16) En mängd skrifter i ämnet publicerades och betonade vikten av "human relations" och de fördelar som informella organisationer sades ha. Spontanitet och mänsklig tillfredsställelse blev honnörsord.(ibid.)

De moderna organisationsformerna har vi fått från tre olika områden, militären, kyrkan och industrin. Gustav II Adolf var en av de första som delade upp trupper i enheter med chefer för varje enhet. Kyrkan skulle ha

kontroll över sin församling. Den kontrollen var både av social- och ekonomisk art. Dels skulle kyrkan föra anteckningar på antalet människor som dog och som föddes, och dels skulle de förvalta kyrkans egendomar. Industrin kom att låna idéer från både kyrkan och det militära. (Laius & Leijon 1996 s.10)

I och med industrialiseringen växte intresset för effektivisering då ägarna ville maximera intäkterna. Organisationsteorierna var i början på 1900-talet endast inriktade på maximering och på hur arbetarna skulle styras så att de producerade fler enheter, inte på hur arbetaren skulle motiveras till att göra ett bättre arbete. Denna effektivisering kunde många gånger vara skoningslös mot arbetaren vilket i sin tur ledde till stor ohälsa och till skador och dödsfall i arbetet. Den store organisationsprofilen i början av 1900-talet var Taylor. Han var upphovsmannen bakom det som senare kom att kallas Taylorismen. Taylor var en förespråkare för arbetsdelning och specialisering i arbetslivet. Genom denna starka specialisering menade han att man skulle utveckla högsta möjliga kompetens inom vart och ett av de arbetsmoment som ingick i produktionen. Det var inte bara kompetensen som utvecklades, det var även andra saker som påverkades. En positiv effekt var att man sparade tid. Personerna ifråga behövde inte byta plats och arbetsverktyg vilket gjorde att man sparade tid i produktionen. Taylorismen fick dock utstå en hel del kritik. Kritiken gick ut på att det blev fler arbetsskador, sjukdomsfallen ökade och ett allmänt missnöje accelererade. Inte heller påverkades produktiviteten i den riktning och omfattning som man hade förväntat sig. Detta fenomen var något som ledningen i de engelska kolgruvorna hade blivit varse. Nya tekniska uppfinningar började användas i gruvorna men produktiviteten ökade inte som man väntat sig. Tavistockinstitutet fick i uppdrag att studera orsaken till att förväntningarna inte infriades. Forskarna Trist och Bamforth tog sig an uppgiften och 1951 var rapporten färdig och den visade ett invecklat samband mellan produktionsteknologin och arbetsorganisationen. Studien visade att orsaken till att produktionsökningen inte infann sig berodde på att de nya krav som hade uppstått på grund av de tekniska innovationerna och de behov som människan har i egenskap av social varelse. De här upptäckterna blev en uppgörelse med Taylorismen och en start för såväl demokratiseringsprocessen

inom industri och näringsliv som för den moderna organisationssociologin. (Greenwood Davydde J. och Levin, Morten 1998.)

3.2 Maslows behovshierarki

Abraham Maslow menade att människan har fem grundläggande behov: fysiologiska behov, trygghetsbehov, sociala behov, behov av status och prestige och slutligen behov av självförverkligande. Maslow menade vidare att de olika behoven var uppbyggda som en behovshierarki i fem olika nivåer. Hans idéer gick ut på att ett behov som var placerat lägre i hierarkin måste vara uppfyllt innan de andra behoven som är placerade högre upp i behovshierarkin blir uppmärksammade.

1) *De fysiologiska behoven* är placerade nederst i behovspyramiden. De behov som innefattas under de fysiologiska behoven är hunger, törst och sömn. När dessa behov är tillfredsställda är de inte längre en källa till motivation. Behoven på nästa nivå gör sig då påmind och man strävar efter att få de nya tillfredsställda. Även om de fysiologiska behoven är tillfredsställda kan människan uppfatta sig som tex. hungrig då hon i själva verket har ett behov högre upp i hierarkin som inte har blivit tillfredsställt.

2) *Trygghetsbehoven* kommer efter att de fysiologiska behoven har blivit tillfredsställda. Den här nivån innefattar så väl fysisk som känslomässig trygghet.

3) *De sociala behoven* är de behov som är de nästkommande i hierarkin. De sociala behoven går ut på att man behöver vänskap, känna samhörighet i sociala grupper och att ha känslomässiga band till andra människor.

4) *Behov av status och prestige* är det näst sista steget i Maslows behovshierarki. ” Maslow betonar starkt att behov av status och prestige både gäller att få erkännande från andra och att individen värdesätter och värderar sig själv och sina prestationer högt. Många anser att konkurrens-kulturen i dagens samhälle (och förväntningarna om att man ska klara sig bra i utbildning och arbetsliv) leder till en alltför stark koncentration på dessa behov. När behoven av status och prestige tillfredsställs ger de individen

självförtroende, men i motsatt fall känner man sig lätt underlägsen och hjälplös.” (Jacobsen och Thorsvik 1998 s. 225).

5) *Behov av självförverkligande* ligger högst upp i behovshierarkin och handlar om hur individen förverkliga sina möjligheter och hur han/hon utnyttjar sin förmåga. Maslow menade att det är ytterst få som lyckas förverkliga sig själva då förutsättningarna för att kunna förverkliga sig själv bara existerar hos ett fåtal. (Jacobsen och Torsvik 1998 s.224 ff.)

Maslow sammanlänkar möjligheten att tillfredsställa de olika behoven med grundläggande individuella friheter. Maslow menar att behovstillfredsställelse förutsätter att individen har frihet att säga och göra vad han vill så länge det inte skadar någon annan. Han menar vidare att den sociala och organisatoriska miljö som individen är en del av måste genomsyras av ideal som rättvisa, rimlighet och ärlighet. Det måste finnas en ordning som skapar förutsägbarhet för individen, annars kan personen inte tillfredsställa behovet av växande och utveckling.

Maslow anser inte, som man skulle kunna tro, att ett behov måste vara uppfyllt till hundra procent innan nästa dyker upp. Maslow säger däremot att de flesta människor i samhället har sina behov delvis tillfredsställda och delvis otillfredsställda, och att graden av tillfredsställelse blir mindre hos individen när man går uppåt i hierarkin. För en del individer kan status och prestige vara så viktigt att det går ut över andra behov i behovshierarkin. Maslow menar dock att för de allra flesta kommer behoven i ovan nämnd ordning. (Jacobsen och Torsvik 1998)

Maslows behovsteori är organisationssociologiskt viktig framförallt av tre anledningar menar Jacobsen och Torsvik. ”För det första blir vi uppmärksammade på att människor har många och skilda behov som måste mötas med olika typer av åtgärder för att främja motivation och uppslutning kring arbetsuppgifterna. För det andra lär teorin oss att själva arbetsuppgifterna kan ge individen en hög grad av tillfredsställelse, förutsatt att den som arbetar känner att det är ”hans” eller ”hennes” arbete och har en viss frihet att bestämma vad arbetsuppgifterna ska bestå av och hur de ska lösas. Dessutom pekar teorin på hur viktiga möjligheterna till självförverkligande kan vara för motivationen, och hur strävan efter självförverkligande kan främja individuell kreativitet i arbetet.

Förutsättningarna är emellertid att förhållandena inrättas så, att individen i organisationen får tillfälle att utveckla sig som person genom arbetet.” (Jacobsen och Torsvik 1998 s. 226 *f.*)

3.3 Alderfers ERG-teori

Alderfer representerar en vidareutveckling av Maslows motivationsteori. Alderfer har också utarbetat en behovskategorimodell som nämner behov på lägre och högre nivå. Medan Maslow har fem steg i sin behovsmodell har Alderfer tre och namnet på hans modell utgör första bokstaven i varje steg. Existence needs, Relatedness needs och Growth needs.

- 1) Existence needs; Dessa behov är knutna till överlevnad och fysiskt välbefinnande
- 2) Relatedness needs; Här betonar Alderfers behoven och betydelsen av sociala relationer.
- 3) Growth needs; Här tar Alderfer upp behoven av ett personligt utvecklande och växande.

Alderfer påpekar att behov på lägre nivå inte behöver vara tillfredsställda innan behov på högre nivå motiverar individen. Alderfer menar vidare att kulturella och sociala miljöer kan påverka de inbördes liggande behoven. I vissa kulturmiljöer kan de sociala behoven vara en viktigare källa till motivation även om de fysiologiska behoven inte har tillfredsställts. Alderfer menar vidare att om en person inte får sina mål tillfredsställda gällande den personliga utvecklingen kan det bli viktigare för personen ifråga att vårda de sociala relationerna. (Jacobsen och Torsvik 1998 s. 227 *f.*)

3.4 McClellands motivationsteori

McClelland menar att det finns två olika varianter av människor. Han menar att det finns en minoritet som söker utmaningar och anstränger sig för att uppnå de mål som de har förutsatt sig att klara av. Den andra gruppen och alltså majoriteten av befolkningen bryr sig inte och är inte intresserad av utmaningar.

McClellands har hittat tre viktiga behov som är drivkraften för människan när det gäller motivation. (Jacobsen och Torsvik 1998 s. 228 *f.*)

1) Behov av makt

McClelland anser att de personer som har ett stort behov av makt lägger mycket tid och kraft på att försöka påverka och kontrollera andra människor. De siktar mot ledande positioner och dras till situationer som ger status och prestige. Karakteristiskt är också att de har en välutvecklad verbal förmåga med intresse för att tala till och undervisa församlingar.

2) Behov av samhörighet

Här betonar McClelland människors grundläggande behov av gemenskap. Människor med ett stort behov av vänskap och behov av att tillhöra grupper är mer benägna att försöka bli omtyckta. De skulle kunna beskrivas som konflikträdsla. De försöker agera på ett sätt som de tror ska leda till goda relationer med andra människor. ”Ända sedan Hawthornestudierna på 1930-talet har vi vetat att människor i organisationer känner ett starkt behov av att bli accepterade av kolleger på arbetsplatsen, och att detta är viktigt för utvecklingen av gruppnormer och sociala relationer bland de anställda.” (Jacobsen och Torsvik 1998 s. 229 *f.*)

3) Behov av prestationer.

”Medan mat är det naturliga incitamentet för hunger är detta att ’göra någonting bättre’ det naturliga incitamentet för ett prestationsbehov.”(ibid.)

Personer med prestationsbehov är ofta kreativa då man måste göra någonting annorlunda för att få det bättre. Undersökningar har visat att personer med prestationsbehov har vissa karakteristiska egenskaper. De söker utmaningar och tar på sig eget personligt ansvar då de ska lösa problem. De är mycket resultatriktade och ställer höga krav på sig själva då de ställer upp krävande men realistiska mål. De känner också rädsla för att misslyckas. De är bara villiga att ta kalkylerade risker och undviker att ta onödiga risker genom att analysera problemen noga innan de tar sig an dem. Personer med prestationsbehov känner också ”behov av att få en snabb och konkret ’feedback’ på det arbete de utför. De är inte så

intresserade av hur de utvärderas som personer, om de till exempel uppfattas som samarbetsvilliga av kolleger och överordnade. Dessutom tycks de vara mer upptagna av att tillfredsställa sina egna kriterier för arbetet än av hur det bedöms av andra.” (ibid.)

3.5 Organisationens relation till behovsteorierna

Behovsteorierna kan förklara arbetstillfredsställelse, motivation och prestation. Prestationer är ett resultat av att personen i fråga strävar efter att fylla ett behov som inte är tillfredsställt. Teorierna menar vidare att engagemang skapas av att organisationen underlättar för individen att få sina behov täckta. En persons behovstillfredsställelse är knutet till i vilken grad man känner sig delaktig i organisationen. Ju högre behovstillfredsställelse man får i sitt arbete desto starkare knyts man till organisationen. I första hand är behovsteorierna inriktade på att förklara människors arbetstillfredsställelse. Vantrivsel förväntas ha ett direkt samband med att behoven inte är, eller att det inte finns någon möjlighet för dem att bli, uppfyllda. Det är dock skilda meningar om vilken betydelse tillfredsställelse har för prestationer. Många hävdar att personer som inte är nöjda med sin situation inte presterar något extra (Staw 1986) Lawler (1995) håller inte med om detta utan menar i stället att om en allt för hög grad av tillfredsställelse råder, kan det hämma viljan att prestera något extra. Han menar att när behovstillfredsställelsen är uppfylld betyder belöningarna mindre. Lawler skriver vidare ”En mer logisk ståndpunkt är självfallet att prestation bestäms av önskan om att uppnå mål och resultat, och att tillfredsställelse är en följd av de resultat som individen uppnår.” Lawler (1995 s. 93)

3.6 Vantrivsel i organisationen

Chris Argyris skriver i sin bok ”Individen och organisationen” (1971) om vantrivsel i organisationen. Definitionen för vantrivsel, menar Argyris, är negativa känslor en individ eller grupp känner inom organisationen och att de själva inte kan kontrollera eller påverka dessa känslor. Dessa negativa känslor

kan vara ångest, rivalitet, spänning och frustration. Individerna önskar att han inte hade dessa okontrollerbara känslor. Man får inte blanda ihop dessa känslor med dem man får när man strävar mot något. Känslan man får när man strävar efter att nå ett utstakat mål är positiv. Det Argyris pratar om är förknippat med olust inför hela organisationen och innefattar en önskan om att vilja lämna den. Något som är karakteristiskt för vantrivsel är också att det är svårt att peka ut den direkta orsaken till varför känslan har infunnit sig. Den drabbade brukar dock ha bestämda åsikter om vad den beror på. Argyris skriver att olika grader av vantrivsel antagligen kan upplevas i alla organisationer av alla individer och att dessa är mätbara. I hypotesen ingår också att varje individ och organisation har en viss tolerans mot vantrivsel. Orsakerna till vantrivsel kan skifta i olika organisationer och även variera inom samma organisation. Argyris skriver också att ett beteende som tyder på vantrivsel i en organisation kan tyda på något helt annat i en annan. (*ibid.*)

3.7 Arbetstillfredsställelsens relation till motivationen

Arbetstillfredsställelse anses ha en nära relation till motivation. Det är därför viktigt att företagsledare beaktar personalens välbefinnande. Ledningen på ett företag eller i en organisation är intresserade av att personalen är motiverade att göra ett bra arbete. Detta leder till att de är indirekt intresserade av att de anställda känner sig tillfredsställda i arbetet. För en organisation har motivationen främst betydelse för:

- ”● Att rekrytera och behålla personal.
- Att förmå personalen att utföra ett pålitligt arbete i linje med organisationens (organisationsledningens) krav och mål.
- Att stimulera personalen till kreativitet och därigenom bidra till organisationens utveckling.” (Alvesson 1993 s.72)

Den anställdes behov överensstämmer i stort med organisationens krav och förhoppningar då en anställd förväntas stanna i organisationen och vara pålitlig om han är tillfredsställd i arbetet. Men hur råder egentligen förhållandet mellan motivation och tillfredsställelse? Att det finns ett samband kan man ta för troligt. Schwab & Cummings talar om tre synsätt.

- Arbetstillfredsställelse → Arbetsprestation
- Arbetstillfredsställelse X Arbetsprestation
- Arbetsprestation → Arbetstillfredsställelse

Enligt det första synsättet skulle prestation vara beroende av tillfredsställelse. Det andra synsättet medger inget samband alls medan det tredje antyder ett omvänt kausalt förhållande jämfört med det första exemplet.

Schwab & Cummings menar att studier visar att sambandet mellan arbetstillfredsställelse och prestation är svag och det gör även Locke i sin skrift "The Nature and Causes of Job Satisfaction" enligt Alvesson (1993). Lawler menar att de flesta psykologer anser att arbetstillfredsställelse påverkar frånvaro och personalomsättning men inte arbetsprestationer. Lawler menar också att det finns en övertro på att hög arbetstillfredsställelse skulle leda till höga arbetsprestationer och att det knappast finns några studier som stöder denna tro. Det här tankesättet antyder att arbetsvillkoren inte behöver vara tillfredsställande för att leda till höga arbetsprestationer.

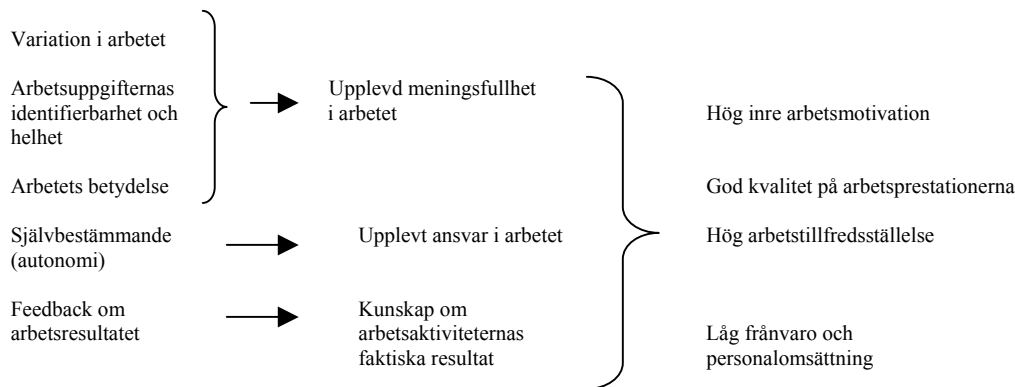
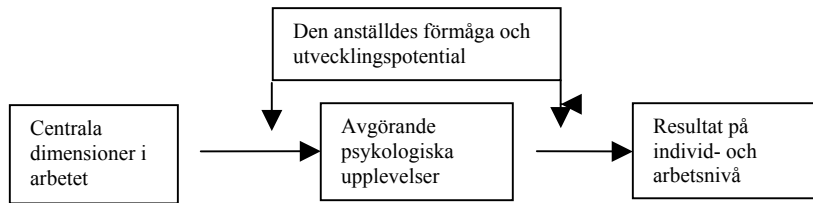
" Vad har då detta för betydelse för motivationsproblemet? Motivation, åtminstone "instrumentell" sådan (där aktivitetsbelöning i form av lön mm är väsentliga, och inte aktiviteten i sig), förutsätter att ett handlande leder fram till någon form av tillfredsställelse. (Synsätt 3 i Schwab & Cummings översikt.) Detta kan kanske formuleras så här: motivation → prestation → tillfredsställelse. (Detta under förutsättning att man förutser den tillfredsställelse som prestationen leder till.) Om relationen mellan prestation och tillfredsställelse är svag och individen känner till detta, dvs. upplever inget särskilt positivt i förlängningen av goda resultat, lär motivationen bli låg. Om nu förhållandet mellan prestation och tillfredsställelse i arbetslivet allmänt sätt är svagt (vilket Schwab & Cummings översikt antyder) borde också kopplingen mellan motivation och prestation vara svag. Det är svårt att tänka sig att arbetstagare överlag skulle vara välmotiverade att utföra goda prestationer som ej åtföljs av någon arbetstillfredsställelse." (Alvesson 1993 s.73)

Med detta tankesätt kan ledningen uppnå goda resultat genom hårdstyrning och kontroll av arbetet utan att ta hänsyn till arbetstagarnas tillfredsställelse, t.ex. genom att styra arbetstempot på löpande band och maskiner, där den

kvalitativa aspekten är av underordnad betydelse. Motivationens betydelse för arbetsresultatet är av minst vikt i arbeten där det lämnas litet utrymme för självbestämmande, egna bedömningar och kreativitet. I arbeten där aktivitet och resultat styrs och påverkas av arbetstagaren har motivationen större betydelse. ”När det gäller kvalitetsaspekter är kanske kopplingen mellan icke-instrumentell motivation och prestation lite starkare. Så gäller nog inte minst inom tjänstesektorn där en viktig aspekt av personalens prestationer är deras förhållande till kunderna. Arbetet är ju till stor del en social process och härvidlag blir arbetsplatsens klimat och personalens tillfredsställelse i arbetet viktig.” (Alvesson s.75) Generellt sätt kan man säga att ju lägre ner i organisationshierarkin arbetstagaren är desto mindre betydelse har motivation och arbetstillfredsställelsen för prestationen. (Alvesson 1993)

I den arbetslivspsykologiska litteraturen antyder man att det framförallt är två aspekter som har betydelse för arbetstillfredsställelse och psykisk hälsa. Den ena aspekten är inflytandet över den egna arbetssituationen och den andra är självförverkligandet. Det här är två centrala bitar, och är viktiga för att man ska förstå inte bara problematiken kring arbetstillfredsställelse, utan också för att kunna förstå motivationsfaktorerna i arbetet. Självbestämmande/inflytande aspekten har i den klassiska human relationsskolan länge fått stå tillbaka medan den har framhävt betydelsen av sociala relationer. Human relationsskolans resultat från Hawthorn studien som betonade betydelsen av grupprelationer och ledarskapets emotionella aspekt har på senare tid omtolkats till att i stället handla om självbestämmande och participation.

J.R Hackman utgår från att fem dimensioner i arbetet är centrala för att skapa hög arbetstillfredsställelse. Se figur. (Alvesson 1993 s.81)



Hackmans motivationsteori

- Arbetet skall möjliggöra att olika slags färdigheter tas i anspråk
- Arbetet ska hänga samman i en helhet
- Det skall vara socialt betydelsefullt i så mening att det har en substantiell och identifierbar inverkan på andra människors liv
- Arbetet skall möjliggöra hög grad av autonomi
- Feedback om arbetets resultat

De tre första punkterna påverkar meningsfullheten. Självbestämmandet inverkar på ansvarskänslan och slutligen, feedbacken bestämmer kunskapen om vilka resultat arbetet leder fram till. Dessa förhållanden påverkar sedan arbetstillfredsställelse, frånvaro och inre motivation. Hackman menar att om arbetet ska ge hög motivation måste minst en, helst flera av de tre dimensionerna som leder till meningsfullhet vara tillfredsställd samt ett mått av självbestämmande och feedback. (Alveson 1993 *passim*)

3.8 Sammanfattning av teoriavsnittet

Jag har i teoriavsnittet försökt belysa teorier som är relevanta för att förklara vad det är som styr arbetstillfredsställelse, motivation och prestation. Jag kommer i min analys använda mig av de behovsteorier jag skrivit om för att belysa deras betydelse för motivation, arbetstillfredsställelse och prestation. Jag har tagit upp organisationens relation till behovsteorierna och även skrivit om hur olika författare ser på kopplingen mellan arbetstillfredsställelse och prestation. Motivation har jag också skrivit om och då fokuserat på vilken relation den har till prestation och arbetstillfredsställelse. J.R Hackman har gjort en modell som beskriver fem dimensioner som är viktiga för att kunna skapa en hög arbetstillfredsställelse. Jag ska försöka att göra en egen modell i mina slutsatser som är baserad på de teorier jag skrivit om och mina egna slutsatser från mitt empiriska material.

Kapitel 4

Redovisning och analys av mitt material

Jag kommer att dela upp kapitel fyra i tre delar. I de två första, 4.1 och 4.2, går jag igenom mitt empiriska material. I avsnitt 4.1 redovisar jag några av de frågor som jag har fått från mina enkäter. I avsnitt 4.2 redovisar jag resultatet av mina intervjuer. Analysen börjar i avsnitt 4.3 och där går jag igenom vilka förutsättningar det finns för personalen att känna arbetstillfredsställelse. Jag tittar också på om personalen får de förutsättningar som krävs för att känna sig motiverade och för att bli högpresterande.

4.1 Hur de berörda upplever situationen på arbetsplatsen

På de tre enheter som jag har undersökt har personalen uppvisat olika grad av välbefinnande. Den enhet som har skiljt sig från de två andra är LSU avdelningen på Råby ungdomshem. Det har visat sig under min undersökning att det finns ett stort missnöje på den avdelningen. Jag har i mitt frågeformulär använt en skala med frågor från ett till tio. På en hel del frågor på den avdelningen ligger svaren under fem vilket jag tycker är alarmerande.

4.1.1 Lunds barnhem

På Lunds barnhem är det två frågor som respondenterna ger ett svar där genomsnittet blir under fem. Den ena är på frågan om ”arbetsmiljön fungerar bra vad det gäller lokalernas utformning och kvalitet”. Där blir medeltalet 4,0. Det är inte märkligt att svaret blir så lågt dels med tanke på att verksamheten bedrivs i en villa mitt inne i stan, som visserligen är ombyggd för ändamålet men då huset är gammalt så innebär det ändå vissa begränsningar. En annan anledning som medverkar till att svaret blir lågt är att LBH är i ett avslutande skede i förberedelserna för att flytta verksamheten till en bättre lämpad byggnad. Inom ett par månader kommer verksamheten att flytta och personalen har redan förberett sig mentalt på det. Det är två respondenter som har svarat med höga siffror och alltså menar att lokalerna fungerar bra. De här personerna arbetar på natten och påverkas kanske inte i samma utsträckning av att lokalerna är dåligt anpassade. Personalen vill också ha mer information om vad som händer med barnen efter behandlingstiden. Här var frågan ställd på ett sådant sätt att ett högt svar

innebar att mer information var önskvärd. De anställda anser också att de har en hög arbetsbörda.

4.1.2 Albogården

På Albogården finns det en del saker som de anställda är missnöjda med. De upplever att lönen inte är rimlig i förhållande till arbetets tyngd och ansvar. Här blir det sammantagna resultatet 3,6 vilket man får tolka som att det finns ett ganska stort missnöje med lönen. De upplever också att deras ökade kompetens inte belönas. Vidare har de en stark önskan om att de skulle vilja ha mer information om vad som händer med klienterna efter behandlingstiden. Här blir det gemensamma utslaget 8,9 på den tiogradiga skalan på frågan om de vill ha mer information om klienternas situation efter behandlingstiden. Personalen vill ha mer eget ansvar, men menar samtidigt att arbetsbördan är hög.

4.1.3 Åsbogården

När det gäller LSU avdelningen märker jag vid första anblick på sammanställningen av frågeformulären att det finns ett massivt missnöje på arbetsplatsen. Av de ca 60 frågor jag har fått besvarade av personalen är alla svar från LSU-avdelningen jämfört med den andra avdelningen på samma arbetsplats till LSU-avdelningens nackdel. Tar man bort de som arbetar med administrativa uppgifter på LSU-avdelningen blir svaren än mer alarmerande. Jag befärar att det finns en spricka mellan administrationen och de som uteslutande arbetar ute på avdelningen. Jag kommer i fortsättningen att dela upp avdelningens anställda och benämna de som uteslutande arbetar på avdelningen för behandlingsassistenter (beh.ass.) och de andra för administratörer (adm.) även om de också kan vara behandlingsassistenter.

Missnöjet är som sagt stort så jag kommer bara att ta upp de frågor som jag anser vara de mest allvarliga. De anställda på avdelningen upplever brister i att få uppskattning både från varandra och från sin närmsta chef. Om man tittar på administratörerna och på behandlingsassistenterna som arbetar på avdelningen så är administratörerna mycket nöjda med den uppskattning som chefen ger dem. Beh.ass. uppvisar däremot ett missnöje med att den närmsta chefen inte visar dem uppskattning. Vidare är administratörerna nöjda med informationen angående förändringar på arbetsplatsen. Behandlingsassistenterna å andra sidan upplever att de inte får ta del av information

angående de förändringar som införs på arbetsplatsen. Varken administratörerna eller beh.ass. känner att de är delaktiga i utformningen av verksamheten. Administratörerna upplever att de har inflytande över sina arbetstider medan beh.ass. menar att inflytandet är mycket lågt. Administratörerna menar att de har inflytande och kontroll över sin arbetssituation medan beh.ass. inte upplever att de har det. Personalen menar vidare att det inte finns någon plan för kompetensutveckling. Administratörerna är nöjda med hur deras kompetens tas till vara medan beh.ass. inte är nöjda med hur man tar tillvara deras kompetens. Personalgruppen är även splittrad i synen på möjligheterna att utveckla sin kompetens. Adm. är mycket nöjda medan beh.ass. inte känner att de ges tillräckliga möjligheter att utveckla sin kompetens. Beh.ass. känner sig inte delaktiga i de beslut som fattas och uppvisar ett massivt missnöje med rutinerna för hur fattade beslut ska genomföras och hur de efterlevs. De anställda skattar att de har en mycket hög arbetsmoral i allmänhet och en något lägre arbetsmoral på den aktuella arbetsplatsen, även då de skattat den högt även där. Där skiljer sig alltså inte administratörerna från beh.ass. även då skillnaden är mindre bland adm. på hur de skattar sig i allmänhet och på den aktuella arbetsplatsen. De anställda är genuint missnöjda med sina löner i förhållande till arbetets tyngd och ansvar. De är också missnöjda med hur deras kompetens belönas. De anställda är inte heller helt nöjda med lönerna om de jämför med vad kollegorna har. Administratörerna är nöjda med den feedback de får gällande arbetsresultatet medan beh.ass. inte är det. De anställda vill ha mer information om vad som händer klienterna efter behandlingstiden. Adm. menar att de känner till det faktiska resultatet av arbetet medan beh.ass. menar att de inte gör det.

4.2. Chefernas uppfattning av de anställdas upplevda situation

I det förra avsnittet var min intension att belysa de resultat jag fått från mina enkäter. I det här avsnittet ska jag gå igenom hur cheferna uppfattar att de anställda upplever sin situation.

4.2.1 Lunds barnhem

Vi börjar med att gå igenom hur chefen på Lunds barnhem uppfattar att de anställda upplever situationen. På frågan om hon tror att de som arbetar här känner arbetstillfredsställelse så svarar hon att ”85-90 % känner 100 % tillfredsställelse”. Hon

svarar vidare att ”Vi har alla våra toppar och dalar men jag tror att det är så”. På frågan varför det är så svarar hon att det beror på samma saker som man själv uppskattar såsom ”relativt korta beslutsgångar”. Hon säger vidare att hon försöker skapa en hyfsad miljö, ge hyfsade löner och ha lite mer semesterdagar. Vara flexibel med komplidighet och semester och försöka tillfredställa de anställdas önskemål så mycket som möjligt är också viktigt. Vidare menar hon att extra stimulantia i form av personliga utbildningspengar till personalen är en viktig faktor till varför de upplever arbetstillfredsställelse i arbetet. Chefen på Lunds barnhem är också mycket noga med att de nyrekryterade passar in i personalgruppen. Att de anställda ska fungera bra tillsammans och att det ska finnas en harmoni i gruppen är viktigt för henne. Chefen menar också att de anställda inte skiljer sig från henne på den punkten att också de upplever en tillfredsställelse i att ha många bollar i luften.

På frågan om hon anser att det är viktigt att personalen känner arbetstillfredsställelse svarar hon: ”Ja, känner man inte arbetstillfredsställelse kan man inte göra ett bra jobb med andra människor. Och jag tror inte att man orkar jobba med de här trasiga ungarna som är våra klienter. Jag tror inte att man håller då i det här jobbet som sliter rätt så hårt på de individer som jobbar här, faktiskt. Det känner jag också, att det är min arbetsuppgift som chef att om jag anställt någon som blivit fel. Fel menar jag någon som inte klarar av att jobba med de här barnen. Man inte passar in i gänget helt enkelt. Då är det mitt ansvar att liksom att få den personalen till att på ett positivt sätt säga att man gjort... både jag har gjort ett felval som har anställt personen och personen har gjort ett felval. Annars tror jag det blir ohållbart om man går och sliter på varandra. Folk som inte... som inte håller måttet. Alltså håller måttet som vi ser det här på Lunds barnhem.”

Chefen på Lunds barnhem får möjlighet att filosofera fritt kring frågan om det är något hon vill tillägga som inte har kommit fram i intervjun. Hon säger att hon värnar om att ha ett öppet klimat på arbetsplatsen så att både hon och arbetstagarna ska känna sig fria att komma med positiv och negativ kritik. Hon menar att man måste tillåta personalen att vara kritisk och att man inte ska ta det negativt utan se det som positivt att de kommer med kritik. Chefen försöker besöka andra kolleger i branschen så att hon inte blir hemmablind. De kandidater som gör sin praktik på barnhemmet hjälper henne också med att se saker och ting med ”andra ögon”. På frågan om arbetslivet i relation till olika behovsteorier säger chefen att hon tror på att det måste finnas

harmoni i livet i allmänhet och i arbetslivet. Får man inte behoven tillfredsställda kan man inte orka med att vara en god behandlare menar hon.

4.2.2 Albogården

På utredningsavdelningen på SIS-institutionen svarar chefen att han tror att väldigt många känner arbetstillfredsställelse. Han menar vidare att de känner arbetstillfredsställelse i arbetet de gör med eleverna, men att de kan känna mindre tillfredsställelse med ”möjligheten att påverka, löner och liknande”. Han säger att arbetstagarna har möjlighet att påverka arbetet med eleverna men att de har mindre möjlighet att påverka organisationen i stort. Detta gör att de känner frustration. Han tror att han som chef har en möjlighet att påverka graden av arbetstillfredsställelse. Han betonar att det dels handlar om information, att hålla medarbetarna informerade om vad som händer. Han nämner, precis som chefen för barnhemmet, att det ”sliter med att jobba nära med utsatta människor” och nämner i samma andetag att det är viktigt att man peppar dem och talar om för dem att de gör ett bra jobb. Han säger också att lönen har en stor inverkan på i vilken grad de anställda känner arbetstillfredsställelse men att han personligen har små möjligheter att påverka lönen för de anställda då den individuella lönesättningen inte fungerar i praktiken. Chefmenar vidare att det är viktigt att personalen känner tillfredsställelse i arbetet då de annars kommer att få en ”negativ präglad bild på sig själv”. De ställer sig frågan - varför stannar jag kvar på denna arbetsplats om jag inte känner tillfredsställelse. På frågan om vad han tror personalen tror påverkar graden av arbetstillfredsställelse svarar han snabbt att på den här nivån så är lönen viktig för dem. Något som han också tror, att de tror påverkar, är vikten av att bli sedd och bekräftad. Vikten att bli tagen på allvar.

Chefen avslutar med att säga att han ”tror att de anställda här på avdelningen är hyfsat nöjd med mig på lokalplanet men att de saknar att bli bekräftad av den yttersta makten.”

4.2.3 Åsbogården

Chefen på LSU-avdelningen på SIS-institutionen svarar på frågan om han tror att de anställda på avdelningen känner arbetstillfredsställelse, både ja och nej. Han säger vidare att han har ”teorier, hypoteser, absolut inga fakta, men om man inte betraktar detta

jobbet som sitt första jobb utan man har det mer för pengarna kan det påverka arbetsmotivationen”. Han säger också att det finns personer som arbetar som dörrvakter och att de får pengar från det arbetet och att det påverkar dem. När det gäller chefen på LSU-avdelningen så nämner han, bland annat, att det som ger honom tillfredsställelse är att han ges möjlighet att jobba självständigt och att han kan ”förverkliga saker”. Är man kreativ och har idéer har man möjlighet att förverkliga dem, säger han. Han säger vidare att det faktum att han har många bollar i luften ger honom tillfredsställelse i arbetet. Arbetstillfredsställelse får han också genom att han arbetar med människor och att han får diskutera. Det som påverkar honom negativt menar han, är att han inte hinner vara ute på avdelningen i den utsträckning han skulle vilja. Han tycker också att han har ett väl pressat arbetsschema nu när mycket av det administrativa arbetet har tilldelats enhetscheferna. Det gäller inte minst att utreda alla utvecklingssamtal för de 21 anställda.

Chefen på avdelningen tror att han kan påverka graden av arbetstillfredsställelse, delvis men inte fullt ut, hos dem som arbetar på avdelningen genom att entusiasmera dem och försöka peka på det intressanta, roliga i arbetsuppgifterna. Han säger vidare att han försöker höja personalen för alla är ju bra på någonting. Han tror att det är viktigt att ge positiv feedback. Med feedback menar han framförallt feedbacken gällande deras dagliga arbete som kontaktperson. Han tycker att vissa i personalgruppen borde sluta då de ändå bara klagar hela tiden. Han tycker vidare att det ”är jävligt lågt i tak här” och att de pratar mycket vid sidan av och inom teamen och som han uttrycker det: ”när jag svarar emot dem är de bara en bunte kärringar”. Han säger också att han måste strukturera upp arbetsuppgifterna för de anställda och skriva vem som ska göra vad annars bli ingenting gjort.

Chefen på avdelningen säger att det är ett par personer som inte är tillfredsställda med sin arbetssituation men han tycker att det är på rätt väg och att det känns bra. Han menar vidare att det är ett par personer som inte nått dithän att de känner tillfredsställelse i arbetet och att de kanske inte kommer att göra det heller. Det är ett faktum säger han och han vet inte vad det är som styr det.

På frågan om det är viktigt att känna arbetstillfredsställelse svarar han att det självklart är det och att man annars inte kan göra ett bra jobb. Han säger också att den stora majoriteten har enormt svårt att ”dokumentera, systematisera, att jobba utifrån teori. Det kan vi bara drömma om”. Han tror också att ”oviljan till dokumentation” hör ihop med att det skadar deras självbild. De vill inte göra sådant som de är dåliga på för

att de ska kunna behålla den självbild de har. Bilden de har av sig själva är att de är självständiga och att de är vana att fatta egna beslut pga. att de har erfarenhet som dörrvakter. De vill inte inordna sig i ett system där denna bild krackelerar och där de upptäcker att de är otillräckliga. Det är svårt att få in utbildad personal då det är svårt att komma in i gruppen om man inte känner någon sedan tidigare. Rekryteringsförfarandet har gått till på följande sätt. Timanställda har blivit rekommenderade av någon av de tillsvidareanställda. När det sedan blir en vakans på en tillsvidareanställning förväntar sig personalen och den timanställda att han ska få tjänsten. Om den timanställda inte får tjänsten kommer den nyanställda att få det tufft att komma in i gruppen då gruppen har förväntat sig att den timanställda skulle få den. Det är svårt att få in kvalificerad arbetskraft och det behövs, säger chefen, för som det är nu måste han och en annan som tillhör administrationen ”kolla upp att folk gör vad de ska göra och inte bara det, man kan inte bara säga, utan står tillgänglig och man är med och hjälper till att skriva. Tyvärr”.

4.3 Erbjuds de anställda de förutsättningar som krävs för att känna arbetstillfredsställelse.

Jag kommer i det här avsnittet att gå igenom de olika företagen/avdelningarna och se om det finns en möjlighet för de anställda att känna arbetstillfredsställelse motivation och om de kan bli, eller om de redan är, högpresterande.

4.3.1 Lunds barnhem

Alla chefer som jag har intervjuat har hävdade att det är viktigt att man känner tillfredsställelse i arbetet. De har däremot svarat lite olika på vad det är som skapar tillfredsställelse. Om vi tar chefen på Lunds barnhem så nämner hon instrumentell motivation i form av ”hyfsade löner” möjligheten att ta semester och komplement i stort sätt när man vill och personliga utbildningspengar. Chefen menar också att det är samma saker som ger de anställda tillfredsställelse i arbetet som ger henne arbetstillfredsställelse, att ha många bollar i luften, ha korta beslutsgångar och ett öppet klimat där man kan ventilera vad man känner och tycker. Om vi ska relatera vad chefen har sagt till Maslovs behovsteorier så kan jag säga att de anställda kan få de fysiologiska behoven tillfredsställda då de har en lön de kan leva på.

Trygghetsbehoven blir tillfredsställda i form av att chefen uttryckligen säger att hon vill ha kvar den arbetsgrupp som finns på barnhemmet. De sociala behoven månar hon om då hon säger att det är viktigt att den som blir anställd passar in i gruppen. Hon nämner ingenting som jag kan koppla till status och prestige men hon månar om behovet av att kunna förverkliga sig själv då hon har öronmärkta pengar till utbildning för var och en som arbetar på barnhemmet. Om vi tar Alderfers ERG-teori så kan jag säga att chefen har plockat in de tre beståndsdelarna som han tar upp. Existens needs, relatedness needs och growth needs.

Ges då de anställda möjligheter att känna arbetstillfredsställelse? Till att börja med visar chefen en kunskap och en förståelse för hur hon kan påverka och vad som påverkar graden av tillfredsställelse. Hennes egna idéer om vad som ger henne tillfredsställelse skiljer sig inte direkt från vad hon tror ger de anställda tillfredsställelse. Hon är mån om att behålla den personal hon har och hennes tankar kring vad som är viktigt för att känna tillfredsställelse i arbetet medför att hon påverkar motivationen hos de anställda. Varför är då motivationen viktig? (Alvesson 1993) skriver att motivationen är av betydelse för att rekrytera och behålla personal, att förmå personalen att utföra ett pålitligt arbete i linje med organisationens krav och mål, och att stimulera personalen till kreativitet och därigenom bidra till organisationens utveckling. När man tittar på det resultat som jag har fått från enkäterna kan jag konstatera att de som arbetar på barnhemmet känner att de blir motiverade att göra ett bra jobb. Men kopplingen mellan tillfredsställelse och motivation hur var det med den egentligen? Chefens säger att om man inte känner tillfredsställelse kan man inte göra ett bra arbete. (Lawler 1973) menar att de flesta psykologer anser att arbetstillfredsställelse påverkar frånvaro och personalomsättning men inte arbetsprestationer. Men om inte arbetstillfredsställelse har någon betydelse för prestationen vad är det då som styr och påverkar personalen att göra ett bra arbete? Vad är det då som motiverar en arbetstagare att göra ett bra arbete? Schwab och Cummings (Alvesson 1993 s.73) formulerar ett förhållande där relationen ser ut som följande; motivation→prestation→tillfredsställelse. Detta förhållande förutsätter dock att den anställde känner till förhållandet, dvs. att man är motiverad att göra ett gott arbete för att man vet att man kommer att belönas för det. I en miljö där arbetsprocessen inte genomsyras av självbestämmande, egna bedömningar och kreativitet behöver man som arbetstagare inte bry sig så mycket huruvida arbetstagaren är motiverad eller inte. Om vi tittar på hur de anställda på barnhemmet

har svarat på de frågor som har med självbestämmande att göra så har de svarat över sju på den tio gradiga skalan på alla frågor utom på frågan om de hade inflytande över sina arbetstider. Där hade de svarat 5,6. Detta faktum att arbetet är beroende av egna bedömningar och självbestämmande i kombination med att arbetet är beroende av personalens interaktion med klienterna gör att motivationen är av stor betydelse för att personalen ska prestera ett bra arbete. Det krävs alltså att personalen är motiverad för att de ska kunna göra ett bra arbete.

I den arbetspsykologiska litteraturen menar man att det framförallt är två aspekter som påverkar graden av arbetstillfredsställelse. Den ena är inflytande över sin arbetssituation och den andra är självförverkligandet. Om vi tittar på vad chefen sa om de öronmärkta pengarna till utbildning så kan vi konstatera att de anställda har möjlighet att utbilda sig efter intresse vilket kan vara en väg till självförverkligande. Vi kan konstatera att både motivationsaspekten och arbetstillfredsställelseaspekten skulle kunna vara uppfyllda, men prestationen som kan vara en länk mellan dem, hur ser det ut med den? Lawler menar att arbetstillfredsställelse inte påverkar prestationen och att det i stort sätt inte finns några studier som stöder det antagandet, men prestationen kanske påverkar arbetstillfredsställelsen som jag antytt tidigare. Chefen antydde inte på något sätt att prestationen från de anställda var dålig. Tvärt om sa hon att hon var mån om att behålla den arbetsgrupp hon hade vilket jag tolkar som att hon anser att personalen gör ett bra jobb. Personalen på barnhemmet känner också att de är mycket uppskattade och att de har högt förtroende hos sin chef, vilket stöder min tolkning. Resultatet blir här alltså hög motivation, hög prestation och hög arbetstillfredsställelse. Att de anställda känner hög arbetstillfredsställelse beror inte på att de har hyfsad lön och längre semester vilket chefen tror. Enligt vad jag skrivit tidigare är det alltså möjligheten till självförverkligande och inflytandet över den egna arbetssituationen som påverkar graden av arbetstillfredsställelse. Då de andra punkterna hon tar upp i själva verket påverkar motivation och att de anställda känner att deras prestationer belönas, får hon en personalgrupp som jag skulle karaktärisera som välmotiverad och som chefen menar presterar ett bra arbete och där personalen känner en hög arbetstillfredsställelse.

4.3.2 Åsbogården

Chefen på LSU-avdelningen säger att lönen kan påverka graden av arbetstillfredsställelse. Han menar vidare att arbetstillfredsställelse beror på hur man har det privat. Ett problem är också att det finns många som inte har den kompetens som behövs för att klara av sina arbetsuppgifter. Chefen på avdelningen tror att han kan påverka graden av tillfredsställelse genom att entusiasmera personalen, betona det intressanta och roliga i saker och ting. Han försöker att berömma personalen på individbasis, ”Alla är ju bra på något” säger han samtidigt som han betonar vikten av att ge feedback på det dagliga arbetet. Han tycker att ett antal anställda bara klagar och därför borde sluta. På frågan om det är viktigt att personalen känner arbetstillfredsställelse säger han att det självklart är viktigt. När jag frågar honom varför det är viktigt, säger han att det är viktigt för att kunna göra ett bra jobb och kommer raskt in på att personalen inte gör vad de ska och att han måste övervaka personalen.

Även på den här avdelningen tar chefen upp löneaspekten som en faktor för att känna arbetstillfredsställelse och i och med det så betonar han vikten av att det första steget hos Maslows behovstrappa och Alderfers ERG-teori blir uppfyllda.

Jag redan tidigare konstaterat att personalen på Åsbogården uppvisar ett stort missnöje. Men vad beror det på? Är det personalen som klagar utan att det finns någon anledning eller är det ledningen som inte har den kunskap som behövs för att få personalen att känna arbetstillfredsställelse? Till att börja med har chefen skilda uppfattningar om vad som ger honom och personalen arbetstillfredsställelse. När det gäller de anställda pratar han mycket om att deras privatliv påverkar deras grad av arbetstillfredsställelse. Han menar att han kan påverka graden av tillfredsställelse genom att entusiasmera personalen och att betona det roliga och intressanta i arbetsuppgifterna. Det finns ingenting i litteraturen som tyder på att det har någonting med arbetstillfredsställelse att göra men det är en vanlig vanföreställning att det påverkar. Att entusiasmera och få de anställda att känna sig sedda är däremot en viktig faktor för att få de anställda att bli högpresterande.

När han pratar om vad som ger honom tillfredsställelse är han däremot inne på rätt väg. Då betonar han vikten av att kunna förverkliga sina idéer vilket är en viktig faktor när det gäller arbetstillfredsställelse.

Chefen har uppfattningen att situationen är ok nu och att det är på rätt väg vad det gäller arbetstillfredsställelse. Resultatet av undersökningen skvallrar dock om någonting annat. Undersökningen visar upp ett stort missnöje och en spricka i personalgruppen. Jag ser det som att personalgruppen inte ges några möjligheter att känna tillfredsställelse i arbetet. För det första besitter inte chefen de kunskaper som han behöver för att kunna påverka graden av arbetstillfredsställelse och för det andra distanserar han sig gentemot sin personalgrupp genom att ha olika uppfattningar om vad som ger honom tillfredsställelse och vad som ger de anställda tillfredsställelse. Chefen betonar de anställdas tillkortakommande när det gäller att dokumentera och menar att den stora majoriteten inte har ”den faktiska kompetensen att jobba här”. Han säger också att många i personalgruppen har en rädsla för att göra saker som de inte behärskar pga. att deras självbild i sådana fall skulle krackelera.

De faktorer som påverkar arbetstillfredsställelse är inflytande och möjligheten till självförverkligande. Chefen säger att han måste kontrollera och detaljstyra många arbetsuppgifter för att de ska bli riktigt utförda. Beh.ass. känner att de har mycket liten delaktighet i utvecklingen av verksamheten. De känner vidare att de skulle vilja ha mer inflytande och kontroll över sin arbetssituation. Den andra aspekten gällande arbetstillfredsställelse är möjligheten till personlig utveckling och självförverkligande. Här kan jag konstatera att beh.ass. inte är förtrogna med om det finns någon plan för kompetensutveckling. På frågan om de känner att de har möjlighet att utveckla sin kompetens inom sitt arbetsområde så är deras genomsnittsvärde 4,6 på den tiogradiga skalan. Chefen betonar i intervjun att det är svårt att leva upp till de faktiska kraven så som att utreda alla utvecklingssamtal pga. ett pressat arbetsschema. När jag konstaterar att det bara är fyra beh.ass. som har haft utvecklingssamtal det senaste året blir jag minst sagt lite förvånad av uttalandet. Ingen av beh.ass. har fått en individuell utvecklingsplan utarbetad som ett resultat av utvecklingssamtalet vilket gör mig än mer konfunderad. Jag måste tyvärr säga att på den här avdelningen finns det dåliga förutsättningar för personalen att känna arbetstillfredsställelse.

Chefen på avdelningen betonar vikten av att entusiasmera sin personal och att berömma dem när de gjort ett bra arbete. Det är ju bra att han gör det men som jag sagt tidigare påverkar inte detta tillfredsställelsen utan istället motivationen. Personalen känner sig dock inte speciellt uppskattad av chefen. Beh.ass. känner inte heller att chefen har någon högre grad av förtroende för dem. Det stämmer ju väl med vad han säger om att han måste kontrollera och detaljstyra dem i många avseenden. När det

gäller de anställdas arbetsprestation säger chefen att han under en veckas tid gått omkring och studerat dem för att se hur mycket de gjorde och som han uttryckte det, ”jag trodde inte att det var sant”. Han menar med det uttalandet att det inte finns någon grund för dem att inte hinna med sina arbetsuppgifter.

Chefen på Åsbogården betonar ett antal gånger under intervjun personalens tillkortakommanden och betonar att de inte har de kvalifikationer som krävs. Men då ska man beakta att, av dem som svarade på enkäten, har mellan åtta och tolv personer anställts under den tid som han har varit enhetschef. Det finns ingen form av självrannsakan utan han lägger skulden på de anställda och menar att det är personliga problem, andra arbeten och deras brist i kompetens som ligger bakom deras klagan.

4.3.3 Albogården

Chefen på utredningsavdelningen på SIS-institutionen betonar vikten av att ge de anställda information för att de ska känna tillfredsställelse. Han tycker att det är viktigt att entusiasmera dem och att han kan påverka graden av tillfredsställelse på det ”relationella planet”. Han säger också att de känner tillfredsställelse i att de arbetar med utsatta barn. Personalen kan påverka när det gäller utredningsarbetet och arbetet med eleverna men att de kan vara missnöjda med de möjligheter de har att påverka lönen och organisationen i stort. Lönen, menar han, påverkar också deras grad av arbetstillfredsställelse.

Det faktum att arbetet känns viktigt ger honom arbetstillfredsställelse. Han tycker att arbetet med att jobba med utsatta ungdomar i sig ger tillfredsställelse. Han tror att personalen känner likadant på den punkten. Han säger att det faktum att han som arbetsledare får fokus på person påverkar hans grad av arbetstillfredsställelse. ”Möjligheten att påverka och det kan man använda både på en övergripande nivå och förändra samhället men också i det lilla, man kan göra något, mitt ord betyder något och det är en tillfredsställelse i sig” säger han. Han nämner också vikten av att utveckla sig själv. Det finns alltså en del aspekter som han menar påverkar honom och hans grad av tillfredsställelse som han inte nämner när han får frågor om vad som ger personalen arbetstillfredsställelse. Det är viktigt att man känner arbetstillfredsställelse i den här sortens arbete annars blir det väldigt tungt att arbeta, säger chefen på den här avdelningen.

Om man ska relatera vad han säger till teorier inom ämnet, så betonar han vikten av att man har en lön som man kan leva på, vilket gör att första behovet i Maslovs

behovstrappa kan bli tillfredsställt. När han säger att det faktum att man arbetar med utsatta barn i sig kan ge tillfredsställelse kan man i Maslovs teorier hitta stöd för det. Jacobsen och Torsvik (1996) skriver att "själva arbetsuppgifterna kan ge en hög grad av tillfredsställelse, förutsatt att den som arbetar känner att det är "hans" eller "hennes" arbete och har en viss frihet att bestämma vad arbetsuppgifterna ska bestå av och hur de ska lösas".

På utredningsavdelningen Albogården ser det bättre ut än vad det gör på Åsbogården. De anställdas genomsnittssvar blir över 6 på alla frågor som har med inflytande på sin arbetsplats att göra. Hur ser då möjligheten till självförverkligande ut? Här finns det problem som jag anser att ledningen måste ta tag i. Problemet på den här avdelningen är de anställda inte upplever att det finns någon bra plan för kompetensutveckling. De har även mer att önska när det gäller möjligheten att utveckla sin kompetens inom arbetsområdet. De tycker inte heller att de belönas för sin ökade kompetens. På det området råder ett stort missnöje. Alla utom två har haft utvecklingssamtal det senaste året men bara fyra av dem har tillsammans med chefen utarbetat en individuell utvecklingsplan. Alla som har haft utvecklingssamtal har dock varit nöjda med dessa. Chefen på den här avdelningen menar att han kan påverka de anställdas arbetstillfredsställelse genom att entusiasmera och uppmuntra de anställda och genom att tala om att de gör ett bra jobb. De anställda på Albogården känner också starkare än vad de anställda gör på något av de andra undersökningsställena att de uppskattas av sin chef. Att entusiasmera och att berömma sin personal påverkar motivationen och inte tillfredsställelsen men motivationen är viktig för att kunna prestera ett bra jobb på en sådan här arbetsplats. De anställda svarar också att de känner sig mycket motiverade att göra ett bra arbete och att de känner sig motiverade att gå till arbetet. Vidare är chefen på den här avdelningen inne på något mycket viktigt då han säger som första punkt att han genom information kan påverka deras tillfredsställelse i arbetet. Jag anser att information är en mycket viktig faktor för att man ska prestera ett bra arbete. Det har i undersökningar visat sig att om de anställda blir informerade om de förändringar som ska ske i en organisation medverkar det till att de anställda gör ett bättre jobb, även då förändringen i sig kan var en försämring för dem på något sätt. Personalen känner också att de får feedback och information av sin chef. De vill ha ännu mera feedback men utefter de svar jag har fått ska inte det tolkas som att de är missnöjda med den information de får. Det ska snarare ses som att de är motiverade att prestera ett bra jobb och vill ha de fakta som behövs för att utveckla

verksamheten. Om vi tittar på den figur som finns på sidan 23 i det här arbetet där JR Hackman redovisar sin motivationsteori kan vi konstatera att Hackman anser feedback vara en viktig faktor för att en arbetsplats ska vara komplett, dvs. arbetstagaren ska ha en hög arbetsmotivation, hög arbetstillfredsställelse, utföra ett arbete med god kvalitet och ha en låg sjukfrånvaro.

Kapitel 5

Slutsats

Under tiden som jag har arbetat med min uppsats har det vuxit fram en idé om att göra en modell av vad det är som påverkar arbetstillfredsställelse, motivation och prestation. Modellen skall också tydliggöra vilken relation de har sinsemellan.

Min uppfattning har blivit att arbetstillfredsställelse har ett komplicerat förhållande till motivation. Jag tror att man kan känna arbetstillfredsställelse utan att man får någon belöning eller någon feedback av organisationen. Min uppfattning är att självbestämmande och eget ansvar kompenserar detta. Genom att man själv lägger upp strategier för hur arbetet ska genomföras blir man tvungen att sätta ett resultat och/eller en tidpunkt som gräns för när arbetet är att betrakta som färdigt. Att arbetet har genomförts och att man har haft eget ansvar för arbetet gör att man får en viss typ av belöning. Man får en emotionell belöning genom att man känner sig nöjd av att arbetet är slutfört.

En organisation som lyckas med att få personalen att känna sig arbetstillfredsställda får som resultat av detta låg personalomsättning och låga sjukskrivningstal. Motivation påverkas av belöning, feedback och delaktighet. Man kan alltså enligt mitt sätt att se vara motiverad att gå till arbetet och prestera ett bra arbete när man är där utan att känna någon tillfredsställelse under tiden man är där. Detta kan dock i förlängningen leda till sjukskrivning eller att den anställde söker sig till en annan arbetsplats.

Det är viktigt för en organisation att få personalen att känna arbetstillfredsställelse, motivation och att få dem högpresterande. Jag tror att en del organisationer lurar sig själva genom att inte lägga energi på att få personalen att känna sig arbetstillfredsställda. De tror att bara de är motiverade blir arbetet bra utfört. Om organisationen ger de anställda mer eget ansvar kommer personalen säkert att hitta alternativa lösningar på problem vilket kan leda till att organisationen utvecklas.

Min uppfattning är att om man försöker få fler arbetsuppgifter att organiseras som projekt kommer organisationen att vinna mycket på det. Karakteristiskt för ett projekt är att det är en engångsuppgift, det ska leda fram till ett bestämt resultat, det kräver olika typer av resurser och det är tidsbegränsat. För att ett projekt skall lyckas måste alla som är delaktiga delta på ett eller annat sätt i planering, organisering och uppföljning. (Erling S Andersen *et al* 1994) Detta ska ske i en öppen miljö dvs. alla

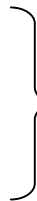
ska känna sig delaktiga och vara införstådda med vilken målsättning man har med projektet. I ett projektarbets natur ligger många av de faktorer som är viktiga för att en personalgrupp ska kunna känna arbetstillfredsställelse och motivation. Man skall givetvis inte tro att bara för att man jobbar i projekt så blir allt bra. Det som styrker mina antaganden är dock att både Lunds barnhem och Albogården har en teambildning som är baserad på olika yrkeskategorier och kunskapsområden så som lärare, psykologer, samordnare, miljöterapeuter, behandlingsassistenter osv. Personalen på Åsbogården arbetar också de i team men de teamen är inte baserade på olika yrkeskategorier och kunskapsområden. Att arbeta i team som består av personal som besitter olika kunskapsområden är en del av det som innefattas av ett projektarbete. Det är min övertygelse att de faktorer som karakteriserar ett projekt är, tillsammans med min modell, en god hjälp på vägen att skapa en bra arbetsmiljö som gagnar både organisation och individ.

ÅTGÄRD

PERSON

ORGANISATION

*Variation i arbetet
personalomsättning
Självbestämmande → Eget ansvar
Möjlighet till självförverkligande*



Arbetstillfredsställelse



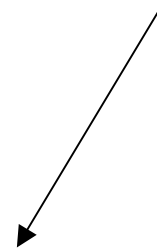
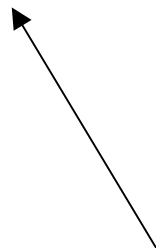
Låg

Låga sjukskrivningstal

Motivation



Prestation



Belöning



”Instrumentell”

”Emotionell”

Feedback



”På eget arbete”

”På organisationens arbete”

*Information och riktlinjer om förändringar och målsättningar
Delaktighet*

*God kvalitet
på arbetet
som utförs*

Källförteckning

Litteratur

Alvesson, Mats (1993) *Organisationsteori och teknokratiskt medvetande*. Nerenius & Santérius förlag. Stockholm

Argyris, Chris (1971 Den svenska utgåvan) *Individen och organisationen*. Alb. Bonniers boktryckeri. Stockholm

Andersen, Erling S. Grude Kristoffer V. Hauge, Tor (1994) *Målinriktad projektstyrning*, tredje upplagan, Studentlitteratur. Lund

Greenwood, Davyde J. And Levin, Morten (1998) "A History of Action Research" – Ingår i *Introduction to Action Research. Social Research for Social Change*. – London: Sage. Pp. 15 -31

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (1998 Den svenska utgåvan) *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur. Lund

Laius, Gunilla & Leijon, Cathrin (1996) *Arbetsliv*. Förlaget Hagman. Stockholm

Lawler, E.E. (1973) "Satisfaction and behaviour" Staw, B.M *Psychological Dimensions of Organizational Behavior*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, NJ

Lekwall, Per & Wahlbin, Clas (1987): *Information för marknadsföringsbeslut*, andra upplagan, IHM Läromedel AB. Göteborg

Rosengren, Karl Erik & Arvidsson, Peter (1991) *Sociologisk metodik*, fjärde upplagan, Almqvist & Wiksell Förlag AB. Stockholm

Schwab, D & Cummings, L (1970) "Theories of Performance and Satisfaction" A Rewiev, I Scott, W & Cummings, L *Readings in Organizational Behavior and Human Performance* (1973) Irwin, Homewood

(Staw, B.M (1986) "Organizational Psychology and the pursuit of the Happy/Productive Worker." *California Management Review*. 28, s. 12-30 Kalifornien

Bilaga 1

- 1) Ålder
- Under 30
 - 30-39
 - 40-49
 - 50-59
 - 60 eller äldre
- 2) Kön
- Man
 - Kvinna
- 3) Status
- Gift
 - Skild
 - Sambo
 - Ensamstående
- 4) Arbetstid
- Dag
 - Nattetid
 - Dag/natt
- 5) Anställningstid
- Högst ett år
 - 1-5 år
 - 6-10 år
 - 11-15 år
 - 16-20 år
 - 21-25 år
 - 26-30 år
 - 31- år

6) Min högsta utbildningsnivå

- 9-årig skolgång
- 2-årig yrkesutbildning på gymnasienivå
- 2-årig teoretisk utbildning på gymnasienivå
- 3-årigt gymnasium
- mer än 120 poäng på universitet
- Annat. _____

7) Arbetsuppgift

- Behandlingsassistent
- Nattvak
- Lärare
- Administration
- Fastighet
- Annat. _____

	Instämmer inte alls	Instämmer helt
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
8) Jag har ett intressant och stimulerande arbete	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
9) På min arbetsplats upplever jag att vi visar varandra uppskattning för våra arbetsinsatser	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
10) Jag känner att min närmaste chef/arbetsledare uppskattar mina arbetsinsatser	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	

- | | Instämmer
inte alls | | Instämmer
helt | | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 11) Det råder bra stämning inom min arbetsgrupp | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 12) Jag upplever att mitt privatliv är bra | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 13) Jag känner att jag har ett varierande arbete | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 14) Jag känner att min arbetsuppgift är en viktig del av arbetsplatsens verksamhet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 15) Inom min arbetsgrupp behandlar vi meningsskiljaktigheter på ett öppet sätt | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 16) Jag känner mig väl informerad om förändringar på min arbetsplats | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 17) Jag känner mig respekterad på min arbetsplats | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 18) På min arbetsplats kan jag föra en fri och öppen diskussion även inför andra än mina närmaste kamrater | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

	Instämmer inte alls	Instämmer helt
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
19) Jag har tillräckliga befogenheter för att ta mitt ansvar på ett effektivt sätt	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
20) Jag ges möjlighet att delta aktivt i utvecklingen av arbetsplatsens verksamhet	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
21) På min arbetsplats har vi regelbundna arbetsträffar	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
22) Våra arbetsträffar känns meningsfulla	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
23) Jag är förtrogen med innehållet i vår verksamhetsplan och stimulerande arbete	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
24) Jag känner mig delaktig av utformningen av verksamhetsplanen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
25) Jag kan själv planera mitt arbete	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
26) Jag har inflytande över mina arbetstider	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
27) Jag har kontroll och inflytande över min arbetssituation	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
28) På min arbetsplats har vi en plan för kompetensutveckling	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
29) Jag känner att min arbetsplats uppfyller uppdragsgivarens syfte	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

- | | Instämmer
inte alls | | Instämmer
helt | | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 30) Jag känner att min kompetens tas tillvara på min arbetsplats | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 31) Jag anser att jag har den kompetens som krävs för att sköta mina arbetsuppgifter | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 32) Jag ges tillräckliga möjlighet att utveckla min kompetens inom mitt arbetsområde | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 33) Jag upplever att min arbetsplats uppnår de mål som uppdragsgivaren har gett den | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 34) Jag anser att min arbetsprestation är av betydelse för min arbetsplats | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 35) Har du haft utvecklingssamtal med din närmaste chef/arbetsledare under de senaste 12 månaderna? | Ja
1 | <input type="checkbox"/> | Nej
2 | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| 36) Har din närmaste chef/arbetsledare och du i samband med utvecklingssamtalet, tagit fram en individuell utvecklingsplan för dig? | Ja
1 | <input type="checkbox"/> | Nej
2 | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| 37) Har utvecklingssamtalen känts meningsfulla? | Ja
1 | <input type="checkbox"/> | Nej
2 | <input type="checkbox"/> | | | | | | |

	Instämmer inte alls	Instämmer helt
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
38) Jag tycker att mitt senaste år har varit riktigt bra vad det gäller mitt privatliv	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
39) Jag känner mig delaktig i de beslut som fattas på min arbetsplats	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
40) Jag är nöjd med våra rutiner för hur fattade beslut följs upp och efterlevs	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
41) På min arbetsplats har vi klart uttalade mål för verksamheten	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
42) Målen i mitt arbete upplever jag som realistiska att nå	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
43) De förändringar som görs på min arbetsplats utvecklar verksamheten mot våra gemensamma mål	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
44) Jag anser att jag har en hög arbetsmoral här på min arbetsplats	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
45) Min närmaste chef/arbetsledare visar förtroende och litlar på oss medarbetare	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
46) Jag anser att jag har en hög arbetsmoral i allmänhet	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
47) Jag anser att jag har en hög arbetsbörda	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	

	Instämmer inte alls	Instämmer helt
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
48) Jag känner att jag är uppskattad av ledningen för mina arbetsinsatser	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
49) Jag känner mig stolt över att ha sådana arbetskamrater som jag har	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
50) Jag blir motiverad på min arbetsplats att göra ett bra arbete	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
51) Jag känner att det är hög kvalitet på arbetsinsatsen på min arbetsplats	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
52) Jag känner mig stolt över min arbetsprestation	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
53) Jag får en hög grad av arbetstillfredsställelse i mitt arbete	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
54) Jag har haft stora problem på det privata planet det senaste året	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
55) Jag har en rimlig lön i förhållande till mina arbetsuppgifters tyngd och ansvar	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
56) Min ökade kompetens belönas	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
57) Jag har stort eget ansvar i mitt arbete	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
58) Jag har en rimlig lön i förhållande till mina arbetskamrater	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

	Instämmer inte alls	Instämmer helt
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
59) Jag skulle vilja ha mer eget ansvar i mitt arbete	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
60) Jag känner att jag får feedback om arbetsresultatet	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
61) Jag skulle vilja få mer information om vad som händer med klienterna efter behandlingstiden	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
62) Jag känner en säkerhet i att det går bra för klienterna och behöver därför inte veta hur det gått för dem efter vistelsen hos oss	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
63) Jag känner till det faktiska resultatet av vårt arbete	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
64) Jag känner mig motiverad att gå till arbetet	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
65) Min arbetsmiljö fungerar bra vad det gäller lokalernas utformning och kvalitet	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
66) Arbetsmiljön fungerar bra vad det gäller lokalernas trivsselfaktor	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
67) Jag känner en stolthet över min arbetsplats	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	

Bilaga 2

Intervjuguide

Inledning

- 1) Jag presenterar mig själv
- 2) Jag berättar vad som kommer att hända med intervjumaterialet

Frågor rörande företaget/institutionen

- 3) Vad sysslar företaget/institutionen med
- 4) Hur många är anställda på företaget/avdelningen
- 5) Vad har ni specialiserat er på?

Pudelns kärna

- 6) Vad har du för tjänstetitel?
- 7) Hur länge har du arbetat här?
- 8) Vad har du för arbetsuppgifter?
- 9) Har du gått någon ledarskapsutbildning? I så fall vad för någon.
- 10) Skulle du ha nytta av att gå en ledarskapsutbildning?
- 11) Finner du arbetstillfredsställelse i dina uppgifter?
- 12) Vad tror du det är som gör att du känner arbetstillfredsställelse/inte känner arbetstillfredsställelse?
- 13) Vad tror du påverkar din grad av arbetstillfredsställelse?
- 14) Det finns någonting som heter behovsteorier. Känner du till dessa? Och i så fall vad vet du om dem?
- 15) Tror du att de andra som arbetar här känner att de har arbetstillfredsställelse.
- 16) Vad tror du att det kan bero på?
- 17) Kan du påverka, tror du, i vilken grad de känner arbetstillfredsställning? Hur i så fall?
- 18) Är det viktigt att man känner arbetstillfredsställelse? Varför?

Avslutning

- 19) Ber att eventuellt få återkomma med kompletterande frågor

Bilaga 3

Frågeformulärens sammanställning

