



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

”Därför stannar jag...”

- En jämförande studie av arbetsmotivation bland medarbetare inom hälso- och sjukvård och mediebranschen

Av: Beatrice Agård Berggren
Sofie Ahlén
Hanna Andersson

Handledare:

Jan E Persson och Lars Nordgren

Magisteruppsats

VT 2009



Tack

Vi vill rikta ett varmt tack till de personer vid Hjärtenheten, Helsingborgs Lasarett samt Malmökontoret, Sveriges Television som genom sitt deltagande bistått med värdefull information till denna studie. Tack för att Ni avsatt Er tid för att möjliggöra vår uppsats.

Vi vill även framföra ett tack till våra handledare Lars Nordgren samt Jan E Persson på Institutionen för Service Management vid Campus Helsingborg Lunds Universitet, för goda råd och motiverande vägledning.

Inte att förglömma är vår familj och våra vänner samt de människor vi stött på under resans gång. Ni har gett oss inspiration och motiverat oss på vägen. Tack!

Helsingborg den 26 Maj 2009

Beatrice Agård Berggren

Sofie Ahlén

Hanna Andersson



Sammanfattning

Titel: "Därför stannar jag" – En jämförande studie av arbetsmotivation bland medarbetare inom hälso- och sjukvård och mediebranschen.

Författare: Beatrice Agård Berggren, Sofie Ahlén och Hanna Andersson.

Handledare: Lars Norgren och Jan E Persson.

Problembeskrivning: Behovet av ökad kunskap gällande arbetsmotivation tilltar i tider av förändrade karriärmönster och ombytliga trender. Sveriges arbetsmarknad ser inte längre ut som den en gång gjorde. Medarbetare ställer nya och högre krav på såväl privatliv som arbetsgivare. Minskad arbetsgivarlojalitet och motivationsbegreppets komplexitet ger därmed fog för att undersöka ämnet. Tidigare forskning rörande arbetsmotivation har i mångt och mycket fokuserat på den industriella sektorn. Det får oss att undra om samma förutsättningar krävs för att motivera medarbetare inom servicesektorn, specifikt gällande hälso- och sjukvård respektive mediebranschen. Vi ingick i denna studie med en övergripande tro att finna skillnader i empiriskt underlag.

Syfte: Syftet med denna studie är att undersöka motivationsbegreppet och öka kunskapen gällande vilka förutsättningar som genererar arbetsmotivation för medarbetare inom hälso- och sjukvård respektive mediebranschen.

Metod: Uppsatsens komplexa karaktär har legat till grund för metodval i form av kvalitativ forskningsintervju. Genom detta tillvägagångssätt inhämtades en djupgående förståelse för respondenternas tankar och känslor. Vidare bidrog en abduktiv ansats till att teoretisk kunskap kontinuerligt kunde införskaffas. Hjärtenheten, Helsingborgs lasarett samt Malmökontoret, Sveriges Television har utgjort empiriskt underlag och möjliggjort ett förverkligande av studiens syfte.

Resultat: Denna studie mynnar ut i en förståelse för vikten av att separera de behov som respondenterna har från de förutsättningar som kan tillfredsställa dessa. Det krävs båda delar för att arbetsmotivation skall genereras. Behov såsom att fylla en funktion för samhället samt få bekräftelse och återkoppling visar sig vara viktiga gemensamma nämnare. Likaså ser vi att kollegial samvaro, ett synligt ledarskap och yrkesspecifika karaktärsdrag är förutsättningar av avgörande betydelse för tillfredsställande av dessa behov. Anmärkningsvärt är de stora likheter vi ser i empiriska uttalanden vilket vi härleder till det faktum att såväl hälso- och sjukvård som mediebranschen kan ordnas under ett paraplybegrepp; public service. De likheter vi urskiljer resulterar i att samma verksamhetsverktyg, Mass Career Costumization modellen samt Conordancemetoden, föreslås för främjande av arbetsmotivation.

Nyckelord: Human Relation, motivation, behov, ledarskap, public service, hälso- och sjukvård, mediebranschen.



Innehållsförteckning

1 INLEDANDE ORD	5
1.1 IGÅR, IDAG OCH IMORGON – FORTFARANDE INGET SVAR.....	5
1.2 ARBETSMOTIVATION – EN KOMPLICERAD GÅTA.....	6
1.3 PUBLIC SERVICE – ETT VITT SPEKTRA AV SERVICEVERKSAMHETER.....	7
1.4 HÄLSO- OCH SJUKVÅRD KONTRA MEDIEBRANSCHEN – SERVICE SOM SERVICE?.....	8
1.5 SYFTE.....	10
1.5.1 Frågeställningar.....	10
2 VÅR VÄG MOT MÅLET	11
2.1 VAL AV TEORETISKT RAMVERK OCH LITTERATUR.....	11
2.2 VARFÖR HJÄRTENHETEN, HELSINGBORGS LASARETT OCH MALMÖKONTORET, SVERIGES TELEVISION?	14
2.2.1 Urval.....	14
2.3 VARFÖR KVALITATIVA INTERVJUER OCH VAL AV ANSATS?.....	15
2.4 INHÄMTNING AV EMPIRISKT MATERIAL.....	16
2.5 REFLEKTION.....	18
3 ARBETSMOTIVATIONENS TEORETISKA REFERENSRAM	20
3.1 MASLOWS BEHOVSPYRAMID.....	20
3.2 MOTIVATION – VIKTEN AV EN POSITIV ARBETSATTITYD.....	21
3.2.1 Herzbergs motivationsfaktorer.....	22
3.2.2 Herzbergs hygienfaktorer.....	22
3.2.3 Yttre motivationsfaktorer - Pengarnas betydelse.....	23
3.2.4 Inre motivationsfaktorer.....	24
3.3 ARBETSMOTIVATION INOM PUBLIC SERVICE.....	25
3.4 LEDARSKAPETS ROLL FÖR SKAPANDE AV ARBETSMOTIVATION.....	27
3.5 STÖRRE DELAKTIGHET GENOM ETT HELHETSPERSPEKTIV OCH CONCORDANCE-METODEN.....	28
3.6 MASS CAREER CUSTOMIZATION MODELLEN – EN INDIVIDANPASSAD MODELL.....	28
3.7 VAD SA OSS TEORIN?.....	29
4 EMPIRISKT RAMVERK	31
4.1 HJÄRTENHETEN, HELSINGBORGS LASARETT – EN BESKRIVNING.....	31
4.2 SVERIGES TELEVISION – EN BESKRIVNING.....	32
4.3 VAD MOTIVERAR MEDARBETARE PÅ HJÄRTENHETEN, HELSINGBORGS LASARETT?.....	32
4.4 VAD MOTIVERAR MEDARBETARE PÅ MALMÖKONTORET, SVT?.....	36
4.5 VAD SA OSS EMPIRIN?.....	39
5 ANALYTISKT RAMVERK	40
5.1 VARFÖR JOBBAR VI?.....	40
5.2 ARBETSUPPDRAGET – I SAMHÄLLET TJÄNST.....	42
5.3 VIKTEN AV STIMULERANDE ARBETSUPPGIFTER.....	44
5.4 PENGAR – I SKUGGA AV MÅL OCH MENING?.....	45
5.5 KOLLEGOR OCH GEMENSKAP – EN INDIREKT KÄLLA TILL MOTIVATION.....	46
5.5.1 Kollegor – för trygghet och samarbete.....	48
5.6 LEDARSKAP – DIREKT SOM SÅVÄL INDIREKT.....	49
5.6.1 Vikten av ett erkännande.....	50
5.6.2 Ledarskapet – ett resultat av organisationsstruktur.....	50



5.7 KONTEXT OCH ORGANISATIONSUTFORMNING – VIKTIGARE ÄN VI TROR	52
5.7.1 En önskvärd organisationsutformning	54
5.8 RÄDSLÅ – EN ANLEDNING ATT STANNA?	56
6 SLUTSATSER.....	57
6.1 ÖKAD FÖRSTÅELSE GENOM BEHOVS- OCH FÖRVERKLIGANDEMODELLEN.....	61
6.2 BEHOVS- FÖRVERKLIGANDEMODELLEN - HJÄRTENHETEN.....	63
6.3 BEHOVS- FÖRVERKLIGANDEMODELLEN - SVT	64
6.4 PUBLIC SERVICE – ETT GEMENSAMT BEGREPP TROTS SKILJAKTIGHETER?	64
6.5 EXKURS	65
7 SLUTORD	66
8 KÄLLFÖRTECKNING	67
8.1 TRYCKTA KÄLLOR	67
8.2 ELEKTRONISKA KÄLLOR	69
8.3 MUNTliga KÄLLOR	71
9 BILAGOR.....	72
9.1 BILAGA 1 - INTERVJUGUIDE.....	72
9.2 BILAGA 2 – HELSINGBORGS LASARETTs ORGANISATIONSUTFORMNING.....	74
9.3 BILAGA 3 - SVERIGES TELEVISIONS ORGANISATIONSUTFORMNING	75



1 Inledande ord

"Livet är för värdefullt för att levas utan mening – oavsett vad vi gör"

(Boëthius & Ehdin 2000 s 67)

Tänk om det vore så enkelt att det fanns ett universalt recept för lycka, något allmängiltigt i vad som får oss att känna en drivkraft i vårt dagliga liv. Tänk om det fanns ett facit till vad som får människan att vilja prestera det där lilla extra, en handbok över hur arbetsmotivation och lojalitet gentemot arbetsgivare uppstår. Så mycket enklare det vore att attrahera värdefulla medarbetare då. I själva verket är människan en komplex varelse som påverkas av såväl inre som yttre faktorer. Olika omständigheter, livserfarenheter, bakgrund och kulturella betingelser formar vår personlighet och bildar ramverk för hur vi uppfattar den värld vi lever i. Våra skilda förutsättningar leder till att vi berörs och inspireras av olika faktorer varav motivation är individuellt betingat (Boëthius & Ehdin 2000). Motivationsbegreppets komplexa natur väcker vår nyfikenhet och får oss att vilja undersöka ämnet närmare. Vad är det egentligen som får oss att gå till arbetet morgon efter morgon? För inte är det väl så enkelt att arbetsmotivation kan skapas utifrån, nog måste vi söka svaren inom oss själva. Eller?

1.1 Igår, idag och imorgon – fortfarande inget svar...

Behovet av att öka kunskapen gällande arbetsmotivation tilltar i en tid av förändrade karriärmönster och ombytliga trender. Sveriges arbetsmarknad ser inte längre ut som den en gång gjorde. Medarbetare ställer nya och högre krav på såväl privatliv som arbetsgivare till följd av ett allt mer individualistiskt samhälle (Inglehart se Åkerberg 2009). Jacobsen (2004) berör förändrade karriärmönster och framhåller att en individualisering i stor utsträckning pågår i Skandinavien, i synnerhet i Sverige. Forskning visar att svenskar utmärker sig genom att i hög grad värdesätta sin integritet, frihet, behov och sina önskemål. Halling et al. (2002) menar att denna trend är en konsekvens av att basala behov såsom att äta, dricka och ha tak över huvudet är väl tillfredsställda i Sverige. En parallell dras till Albinsson (1998) som menar att svenskarna gått från att fokusera på överlevnad till att allt mer värna om individuella behov såsom personlig utveckling. I samband med denna diskussion berörs ofta pengar och belöning och i vilken utsträckning dessa faktorer inverkar på människans motivation. Pengar ter sig vara ett tabubelagt ämne och det råder delade meningar huruvida



det anses legitimt att erkänna sig motiverad av dessa. Individualiseringen har emellertid bidragit till en ökad önskan att uttrycka sin identitet genom konsumtion, varför pengarnas värde ändrat karaktär (Holt 2002). Pengar fyller idag i större utsträckning en självförverkligande funktion då det kan ses om ett kvitto på framgång (jfr empiri - respondent C, SVT).

Dagens förändrade karriärmönster och samhällets individfokusering försvårar enligt Guest (2004) och Albinsson (1998) för organisationers ledning och styrning. Löfgren-Markör (se Albinsson 1998) poängterar att individen idag har kompetens som efterfrågas av olika organisationer och därmed i större utsträckning ses som anställningsbar varav lojalitet gentemot arbetsgivare tenderar att minska. Bogdanowicz och Bailey (2002) diskuterar faran med minskad arbetsgivarlojalitet och menar att den ökade anställningsbarheten bär med sig en risk att medarbetare tar med sig kunskap från en organisation in i en annan. Även Goodnight (se Benko & Weisberg 2007) berör vikten av arbetsgivarlojalitet och betonar att ökad lojalitet inte bara leder till minskade kostnader som ett resultat av minskad personalomsättning. Det leder dessutom till ökad kundlojalitet och indirekt ökade intäkter. Vi förstår därmed vikten av att öka vår kunskap gällande motivationsbegreppet eftersom en ökad arbetsmotivation torde leda till ökad lojalitet gentemot arbetsgivare.

1.2 Arbetsmotivation – en komplicerad gåta

Forskare inom Human Relationsskolan, däribland Pavlov och Skinner, Maslow, Mayo och Herzberg, har i många år försökt lösa gåtan vad som motiverar människan (Accel-Team 2008). Likaså har flertalet undersökningar gjorts kring vad som skapar jobbtillfredsställelse och lojalitet gentemot arbetsgivare. Olika studier ger skiftande svar och det råder en oenighet kring vad som gör att vi motiveras att gå till arbetet på morgonen. Pavlov och Skinner började tidigt undersöka hur inlärning påverkas av yttre stimuli. Experiment utfördes på hundar och resultaten var revolutionerande. Emellertid visade det sig, som följd av människans komplexitet, att hon påverkas av fler faktorer än yttre. Maslow menar att människans motivation även är beroende av inre förutsättningar och att vi alla har allmänmänskliga behov som måste tillgodoses. I den så kallade Hawthorneeffekten påvisar Mayo hur uppmärksamhet leder till förbättrade prestationer. Genom att titta på vuxna i arbetslivet förstås att återkoppling och intresse leder till förbättrade resultat och ökad motivation. Även Herzberg studerar



motivation i en arbetsrelaterad kontext men separerar i sin forskning faktorer som motiverar människan från faktorer som gör henne missbelåten.

Forskarens olika angreppssätt styrker motivationsbegreppets komplexa karaktär och ökar vår nyfikenhet kring vad som gör att människan motiveras i sin yrkesutövning. Studier har i mångt och mycket fokuserat på den industriella sektorn (se Herzberg et al. 1959) varav vi ställer oss undrande till innebörden av arbetsmotivation för medarbetare inom andra sektorer såsom servicesektorn. Servicesektorn är bred och innefattar olika verksamhetsområden däribland public serviceorganisationer, vilket torde skilja sig mot industriella. Det får oss att reflektera kring motivationsförutsättningars allmängiltighet och om medarbetare motiveras av samma faktorer oavsett var de arbetar.

1.3 Public service – ett vitt spektra av serviceverksamheter

Public service är ett brett begrepp med olika betydelser vilket omfattar olika arbetsområden beroende på definition. I Sverige inrymmer begreppet Radio- och TV-verksamheter som inriktas på samhällsservice i allmänhetens tjänst (Sjölin 2009). Internationell litteratur berör emellertid public service i ett bredare perspektiv och ordnar här verksamheter under statligt ansvar såsom skola, transport, TV samt hälso- och sjukvård (Perry & Wise 1990). Perry och Wise (1990) menar att verksamheter vars syfte är att serva allmännyttan och vars uppdrag likställs med ett åtagande med djup mening, kan klassificeras som public service. Vi förstår därmed att ett vitt spektra av serviceverksamheter, trots inbördes skiljaktigheter, kan sägas höra hemma under samma begrepp. Vi finner detta intressant och menar att denna indelning bär med sig ett visst behov av försiktighet. Är det möjligt att ordna så pass skilda verksamhetsområden som exempelvis hälso- och sjukvård och mediebranschen under ett gemensamt paraplybegrepp? Det får oss att undra om samma förutsättningar krävs för att motivera medarbetare inom hälso- och sjukvård respektive mediebranschen och om public serviceklassifikationen kan stå som förklaringsgrund till eventuella likheter och skillnader. Det är här vårt intresse tar vid varav vi i denna studie valt att utgå från public service internationella definition.



1.4 Hälso- och sjukvård kontra mediebranschen – service som service?

Lovelock, Vandermerwe och Lewis (1999) kategoriserar olika serviceverksamheter i syfte att särskilja dem från varandra. Servicesektorn är bred och omfattar flertalet yrkesutövningar vilka dock ofta dras över en kam. Lovelock et al. (1999) poängterar att det finns en risk med detta eftersom vardera verksamheten har olika uppdrag och målgrupp och därmed skiljer sig åt. Likaså menar Nordgren (2004) att olika logiker karaktäriserar skilda verksamheter och att skiftande diskurser präglar yrkesutövningen och lägger grund för medarbetares sätt att tala, handla och tänka. Skilda diskurser inom servicesektorn framvisar olikheter i specialiserad kunskap beroende på verksamhetsinriktning (Foucault 1970). Även Jacobsen (2005) belyser kontextuella skillnader i organisationer. Verksamhetsstrukturer, yrkesbakgrund, grundläggande värderingar och normer ter sig olika beroende på branschinriktning. Vidare innebär givna premisser inom respektive organisation restriktioner för vad som är möjligt att uppnå. Vi menar därmed att det krävs en medvetenhet om de olika diskurser och logiker som råder för att utforma varje organisation på ett optimalt och motivationsorienterat sätt.

Lovelock et al. (1999) framhäver att hälso- och sjukvård och mediebranschen är två skilda verksamhetsområden inom servicesektorn. Inte bara fyller de olika roller för mottagaren, de har även olika organisationsstruktur, regelverk och normer. Persson och Westrup (se Corvellec & Lindquist 2005) beskriver hälso- och sjukvårdsverksamheter som människonära tjänster vilka karaktäriseras av vårdarbete, tjänster som berör och fysisk närvaro. Hallin och Siverbo (2003) menar att dessa verksamheter ofta präglas av en byråkratisk organisationsstruktur med många hierarkiska nivåer men även av stark autonomi bland de medicinskt professionella. Kombinationen av konkurrerande mål och intressen samt vårdens komplexitet försvårar för styrprocesser och resulterar i att hälso- och sjukvårdsverksamheter många gånger är tungrodda (ibid.). Likaså står hälso- och sjukvård inför ett omfattande lag- och regelverk vilket kan resultera i att organisationerna konserveras menar Jacobsen (2005). Mediebranschen å sin sida kännetecknas av idériakedom, kreativitet och frihet samt ett mer distanserat förhållande mellan sändare och mottagare (Lovelock et al. 1999). TV kan sägas ha ett särskilt ansvar att värna om trovärdighet och har en stor betydelse för samhället vad beträffar demokrati och mångfald (Gianuzzi 2007). Ur det demokratiska perspektivet är medierna nödvändiga som en daglig källa för omvärldsbevakning, yttrandefrihet samt för



opinionsbildning (Ekdahl 2006). Att vårda kontra att underhålla och informera människor ställer därmed olika krav på organisationen och dess medarbetare (Lovelock et al. (1999).

När det kommer till val av yrke menar vi att människan ofta utgår från personliga karaktärsdrag och intresse. Då det går att se olikheter mellan hälso- och sjukvård och mediebranschen borde det även kunna urskiljas skiljaktigheter mellan de medarbetare som arbetar inom respektive verksamhetsområde. Sjuksköterskor framställs ofta som individer vilka drivs av en önskan att rädda liv och att finnas där för andra (jfr empiri - respondent A-Hjärtenheten). De är omhändertagande till sin natur och deras mål och mening med arbetet kan anses följa i Florence Nightengales¹ fotspår. Andra särdrag är utmärkande för personal inom mediebranschen vilka istället beskrivs vara drivna av känslan att kunna påverka och få vara i händelsernas centrum (jfr empiri - respondent A, SVT). De symboliseras snarare genom ord som kreativitet och frihet än omvårdnad och empati. Dessa olikheter ger oss en indikation om att skiljaktigheter även borde finnas gällande förutsättningar att generera arbetsmotivation trots att båda verksamheterna ordnas inom public service.

Som ett led av minskad arbetsgivarlojalitet, motivationsbegreppets komplexitet, public serviceverksamheternas mångdimensionella karaktär och medarbetares särdrag, förstår vi ytterligare vikten av att undersöka arbetsmotivation. Vi ser ett behov av ökad kunskap gällande vilka förutsättningar som genererar arbetsmotivation inom public service eftersom detta begrepp innefattar flertalet verksamhetsområden med olika utmärkande egenskaper. Begreppets omfattning inspirerar oss att utföra studien på två skilda organisationer för att därigenom kunna urskilja eventuella likheter och skillnader. För att konkretisera vårt intresse utgör uppsatsen därmed en jämförande studie. Genom att jämföra medarbetares arbetsmotivation på Hjärtenheten, Helsingborgs lasarett samt Malmökontoret, Sveriges Television menar vi att intressanta iakttagelser av generell karaktär inom hälso- och sjukvård samt mediebranschen kan göras.

¹ Florence Nightingale, 1820–1910, var en brittisk hälso- och sjukvårdsreformator och sjuksköterska. Hon startade 1860 en sjuksköterskeskola vid Saint Thomas Hospital i London och bidrog därför till den moderna sjuksköterskeutbildningen. *Nightingalesystemet* betonar sjuksköterskans karaktärsdrag som omvårdare och missionär. Nightingales utgör idag en förebild för den framväxande omvårdnadsforskningen (Lidén 2009).



1.5 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka motivationsbegreppet och öka kunskapen gällande vilka förutsättningar som genererar arbetsmotivation för medarbetare inom hälso- och sjukvård respektive mediebranschen.

1.5.1 Frågeställningar

1. Vad motiverar medarbetare inom hälso- och sjukvård respektive mediebranschen att gå till arbetet på morgonen?
2. Vilka skillnader och likheter i förutsättningar för arbetsmotivation kan ses mellan hälso- och sjukvård respektive mediebranschen?
3. Hur kan arbetsmotivation öka inom respektive verksamhetsområde?



2 Vår väg mot målet

Vi vill inleda denna studie med en karta över arbetet samt beskriva vår väg mot mål. En motivering till val av teoretiskt ramverk samt litteratur framläggs och övergår till en metodologisk genomgång. Det teoretiska avsnittet inleds med en beskrivning av mänskliga behov. Motivationsteorier, specifika motivationsteorier inom public service, ledarskapets roll för arbetsmotivation och verktyg för ökad arbetsmotivation behandlas därefter. Det teoretiska ramverket övergår till empirisk återgivning vilket inleds med en beskrivning av valda studieobjekt; Hjärtenheten, Helsingborgs lasarett samt Malmökontoret, Sveriges Television. Det empiriska resultatet redovisas och efterföljs av studiens analytiska diskussion. Därefter framförs, utifrån ovan frågeställningar, studiens slutsatser. Uppsatsens resultat sammanfattas och reflektioner, exkurs samt slutord avrundar arbetet. Som en vägledning genom studien avslutas varje huvudavsnitt med en summering av viktiga observationer. Vardera nytt kapitel inleds med en kort disposition över kommande text. Med detta sagt tar vi steget över till vår beskrivning av vårt tillvägagångssätt.

2.1 Val av teoretiskt ramverk och litteratur

För att öka vår kunskap inom valt ämnesområde samt för att finna relevant sekundärdata inleddes denna studie med en litteratursökningsprocess. Litteratur inhämtades främst från Lunds universitetsbibliotek och Helsingborgs statsbibliotek. Internetbaserade sökmotorer så som Electronic Library Information Navigator har bistått med artiklar och tidskrifter. På så sätt gavs studien aktuell och uppdaterad information. Efter en första litteratursökning gavs en övergripande förståelse över valt studieområde. Utifrån denna generella undersökning valdes specifika teorier ut för närmre granskning. Det framkom tidigt att Herzbergs teorier rörande vad som motiverar medarbetare i yrkesutövningen skulle spela en stor roll för vårt arbete då de är välomnämnda i Human Relations sammanhang. Olika teorier rörande motivationsbegreppet har vidare använts för att skapa ett heltäckande teoretiskt ramverk. Inre och yttre motivationsfaktorer förklaras eftersom det råder en teoretisk uppdelning av dessa begrepp. Då vårt empiriska resultat visade på ledarskapets roll för arbetsmotivation beslöts att även fokusera på detta. För att öka vår kunskap gällande vilka förutsättningar som genererar



arbetsmotivation valdes vidare att behandla teorier som berör olika verktyg för motivationsfrämjande. Då public service är ett omdiskuterat begrepp vilket kan definieras på olika sätt har vi valt att även behandla detta. Vi har förstått att medarbetare inom public serviceverksamheter har specifika behov. Teorier som specifikt berör arbetsmotivation i verksamheter som tillhör public service tas därför upp i arbetets teoretiska ram (public service motivation). För att möjliggöra uppsatsens syfte måste vi även få en förståelse över människans grundläggande behov. Maslows omnämnda behovspyramid kom därför att utgöra en viktig del. Vår metodologiska ansats medför vidare att vi förhåller oss ifrågasättande till såväl befintliga teorier som empiriskt material. Vi utgår inte från att det teoretiska ramverket är ett självklart faktum utan använder det snarare som ett komplement till vårt empiriska resultat. Teorin har således en framträdande roll i egenskap av att tillsammans med empiriskt resultat bidra till arbetets slutsatser och vår abduktiva ansats möjliggör att vi kan återgå och söka ny teoretisk kunskap under resans gång. Nedan presenteras ett representativt urval av studiens huvudsakliga litterära källor.

- *Fredrik Herzberg*, amerikansk psykolog, började tidigt studera ämnesområdet arbetsmotivation. Tillsammans med sina forskningskollegor Bernard Mausner och Bloch Snyderman författade han boken "*The motivations to work*" (1959). Forskningen fokuserar på den industriella sektorn. Då studien av Hertzberg et al. är framstående inom motivationsteori kom de tidigt på tal när vi påbörjade vår litteratursökningsprocess.
- *Abraham Harold Maslow*, amerikansk psykolog, fokuserade på mänskligt beteende samt vad som motiverar människan. Maslow är främst känd för sin behovshierarki där denne påvisar människans olika behov och hur hon stegvis tillfredställer dessa (Jerlang et al. 2006). Maslows teorier hjälper oss förstå mänskligt beteendemönster varav dennes resonemang ges utrymme i studien.
- *Stefan Boëthius* och *Mats Ehdin* arbetar som företagskonsulter och personliga rådgivare i Stockholm och Zürich. Deras "*Myten om Moroten - en ny syn på ledarskapet*" underlättar vår förståelse för hur olika förutsättningar kan generera arbetsmotivation. I resonemang betonas skillnaden mellan inre och yttre motivation.



De hjälper oss att finna förklaring till respondenternas syn på såväl arbete som motivation och drivkraft.

- *Bosse Angelöw* är verksam docent och socialpsykolog vid forsknings- och utbildningsinstitutet Nova Futura. Dennes forskning fokuserar till stor del på hur företag skapar arbetsglädje och friska arbetsplatser. Angelöws kunskap tillför studien information rörande hur en organisation kan utvecklas till en attraktiv, hälsosam och välfungerande arbetsplats.
- Amerikanskorna *Cathleen Benko* och *Anne Weisberg* arbetar båda på ledande positioner vid det internationellt erkända revisions- och konsultföretaget Deloitte. Tillsammans har de tagit fram en ny och innovativ företagsmodell vid namn Mass Career Customization model (MCC), vilken ska möta nutida krav och underlätta för medarbetare och organisation att sammanfoga sina behov. Modellen har bistått som inspiration till förbättringsåtgärder inom studiens valda verksamhetsområden.
- *William Schutz*, amerikans psykolog, ägnade större delen av sitt liv att undervisa om samspel mellan människor. Denne är känd för sitt livsverk – "The Human Element", där kärnan i hans budskap visar vikten av självkänedom och effektivitet. Schutz fann att skillnaderna i effektivitet beror på inbördes relationer och bidrar i denna studie till resonemang rörande verksamhetsutformning.

Innan vi går vidare till att motivera val av studieobjekt vill förtydliga en avgränsning i teoretiskt underlag. Medvetet berörs inte teorier av framstående forskare som Mayo, Skinner och Pavlov. Dessa har genom sina studier bidragit till lärdomar inom Human Relationsskolan. Vi menar dock att deras resonemang inte skulle tillföra detta arbete ytterligare kunskap då de främst inriktar sig på klassisk betingning, operant betingning och produktivitetsmodeller.



2.2 Varför Hjärtenheten, Helsingborgs lasarett och Malmökontoret, Sveriges Television?

Denna studie utgår från ett helhetsperspektiv och utformas likt en jämförande fallstudie i syfte att kunna göra generella iakttagelser av en hel population. Begränsade resurser hämmade möjligheten att göra en totalundersökning och motiverade valet av fallstudie (Patel & Davidson 1994). För att på ett framgångsrikt sätt undersöka arbetsmotivation och öka vår kunskap gällande vilka förutsättningar som genererar arbetsmotivation har Hjärtenheten på Helsingborgs lasarett samt Malmökontoret på Sveriges Television valts som studieobjekt. Helsingborgs lasarett karaktäriseras av en hierarkisk organisationsuppbyggnad vilket utgör ett fundamentalt ramverk kring verksamhetsutövningen (Petersson 2009). Helsingborgs lasarett drivs i offentlig regi i form av Hälso- och sjukvårdsnämnden och regionstyrelsen (Bergman 2009). Med detta förstås att verksamheten kan sägas tillhöra public service. Sveriges Television å andra sidan har en divisionaliserad organisationsstruktur. Detta ger ett annat utgångsläge vad beträffar ledning, styrning och handlingsfrihet (Baggoe 2009). Sveriges Television drivs inte av kommersiella intressen utan är stiftelseägt och lyder under nationella lagar såsom Yttrandefrihetsgrundlagen samt Radio- och TV-lagen. Organisationen har dock som uppdrag att sända program till allmänheten och främja Sveriges demokrati. Detta medför att även Sveriges Television kan sägas inrymmas under paraplybegreppet public service.

Hjärtenheten samt Sveriges Television utgör således två verksamheter som i mångt och mycket skiljer sig åt trots att de båda ingår under ett gemensamt begrepp. Därav motiveras varför dessa specifika organisationer valts som studieobjekt. Vi menar att verksamheterna på ett bra sätt kan hjälpa oss öka kunskapen kring arbetsmotivation. Genom att utföra undersökningen på lokal nivå, på specifika arbetsplatser, tar vi även hänsyn till platsbundna aspekter vilket är viktigt för arbetets trovärdighet. Malmökontoret på Sveriges Television kommer härnäst förkortas SVT.

2.2.1 Urval

Vi har gjort ett medvetet urval av respondenter. Kriterier i form av utbildningsgrad och befattning lämnades till en kontaktperson vid respektive verksamhet som i sin tur vidarebefordrade namn på medarbetare. För att göra en jämförelse möjlig fokuserar studien på respondenter som besitter eftergymnasial utbildning. Samtliga respondenter från Hjärtenheten



är legitimerade sjuksköterskor eller undersköterskor medan medarbetarna på SVT har större spridning i utbildning där journalistik och PA-program kan nämnas som exempel. Respondenterna tillgodoser uppsatsens syfte då de genom sin yrkesroll innehar kvalitativ information och erfarenhet av respektive verksamhetsområde.

2.3 Varför kvalitativa intervjuer och val av ansats?

Uppsatsämnets komplexa karaktär påverkade val av undersökningsmetod. Att utföra en kvalitativ undersökning föll naturligt eftersom vi efterfrågade en större mängd information från ett fåtal respondenter samt då vi ville erhålla djupgående förståelse (jfr Holme & Solvang 1997). Med hjälp av kvalitativa forskningsintervjuer kunde detta verkställas och ett relevant empiriskt underlag frambringas. Den närhet som kvalitativa intervjuer bär med sig utvecklar ofta ett förtroligt förhållande mellan forskaren och undersökningsobjekt vilket underlättar vår förståelse för respondenternas tankar och känslor rörande arbetsmotivation. Möjlighet ges att fånga känslor och åsikter på ett djupgående plan och följdfrågor kan ställas i vad som struktureras som ett samtal, en ömsesidig dialog mellan respondent och intervjuare (Krag Jacobsen 1993). Vi är medvetna om att ett annat metodval, såsom enkätundersökning, möjligtvis lett till större precision då information från fler medarbetare hade kunnat inhämtas. Efter diskussion rörande mest lämpligt tillvägagångssätt övervägde emellertid de positiva aspekterna med kvalitativ semistrukturerad intervjuform eftersom en enkätundersökning inte hade möjliggjort den djupgående insikt vi eftersträvade.

Studien utgår från en abduktiv ansats. En deduktiv ansats hade inneburit en utgångspunkt ur teoretiskt material. I kontrast hade en induktiv utgång från empiri där fenomen gjorts till allmän regel baserat på respondenters svar. Då vi varken ville utgå enbart ur teori eller empiri motiverades vårt val. Den abduktiva ansatsen är en kombination av ovannämnda och öppnar upp för nya perspektiv. Här ges en möjlighet att införskaffa en djup insikt i personliga uppfattningar gällande arbetsmotivation. Det innebär, trots grundläggande antagande, en öppenhet gentemot vart studien kan bära hän. Ansatsen möjliggör således att under studiens gång återvända till teorin för att söka ytterligare kunskap. Vi utgår från tron att det finns skillnader i de förutsättningar som genererar arbetsmotivation inom hälso- och sjukvård och mediebranschen men har en mottaglighet för att respondenternas svar kan indikera motsatsen.



Studien utgår därmed från både empiriskt- och teoretiskt material där teorin justeras i takt med studiens fortskridande vilket vi menar skapar en rättvis bild av verkligheten (jfr Alvesson & Sköldberg 2007). Studien utgår vidare från ett medarbetarperspektiv. Vi har funnit att teorier rörande motivationsfaktorer ofta utgår från ledarnivå. Det ges flertalet exempel på hur ledaren bör agera och hur denne finner motivation i sitt arbete. Vi finner det emellertid intressant att på ett djupgående plan fånga medarbetares åsikter och känslor för att inhämta kunskap från det praktiska arbetslivet. Genom att se på motivationsbegreppet ur medarbetares ögon menar vi att en tillförlitlig bild av medarbetarnas verklighet genereras.

2.4 Inhämtning av empiriskt material

Kvale (1997) poängterar vikten av en korrekt utförd intervjuprocess för att uppnå hög tillförlitlighet. Han menar att forskningsintervjun bör bestå av sju stadier, *tematisering, planering, intervju, utskrift, analys, verifiering* samt *rapportering*. För att uppnå en hög kvalitet valde vi att utforma intervjuundersökningen enligt dessa rekommendationer.

Tematisering; Innan det empiriska materialet inhämtades klargjordes undersökningens ämnesområde och uppdrag. För att erhålla korrekt information från respondenter samt säkerställa att det som avsågs undersökas verkligen undersöktes försäkrades att samtliga gruppmedlemmar hade en gemensam förståelse över studiens syfte.

Planering; Efter att ha klargjort studiens ändamål tog en grundläggande intervjuplanering vid. Tidsplanering, intervjuform, antal respondenter samt tillvägagångssätt av bearbetning av empiriskt material bestämdes. Likaså utformades en intervjuguide (se bilaga 1). Kontakt med respektive verksamhet inleddes via e-post och uppsatsens syfte samt exempelfrågor inför intervju delgavs. Att på förhand delge frågeexempel var ett medvetet val. Respondenterna fick därigenom möjlighet att förbereda sig och vi kunde inhämta mer uttömmande svar. Likaså medfördes att respondenterna fick en förståelse över studiens syfte och därmed vikten av att ge tillförlitliga svar. Fältarbetet förlades på Hjärtenheten på Helsingborgs lasarett under vecka 17 samt på SVT under vecka 18 och innefattade sex respondenter på vardera verksamheten.

Intervju; Intervjuerna utfördes enligt utformad intervjuguide på respektive arbetsplats och tog cirka 40 minuter vardera. På så sätt skedde intervjuerna under avslappnade förhållanden där respondenterna kände sig bekväma, vilket medförde att uttömmande och tillförlitlig



information kunde erhållas. Intervjuerna genomfördes separat med vardera medarbetaren. Samtliga gruppmedlemmar närvarade vid varje intervjutillfälle för att uppfatta information korrekt, för att göra tillförlitliga tolkningar samt för att garantera att intervjun hölls inom ramarna för dess syfte. Ansvarfördelningen delades upp genom att en person ställde frågor och resterande två förde anteckningar. Intervjuaren avstod från att anteckna för att naturligt fokusera på samtalet. Samtliga intervjuer spelades in på band för att underlätta bearbetning av material.

Utskrift; Intervjumaterialet sammanställdes samma dag som intervjun ägt rum. Svaren förbereddes inför analys genom att samtligas intervjuanteckningar sammanställdes. Härigenom minimerades risken för antecknings- och tolkningsfel. Då vissa intervjufrågor kunde uppfattas som känsliga anonymiserades respondenterna. Vidare valdes att benämna respondenterna i ordning A till F i relation till tillhörande verksamhet. Genom att skilja på uttalanden påvisas den spridning som finns i empiri.

Analys; För att på ett överskådligt sätt analysera och bearbeta empiriskt material startade analysprocessen genom en kategorisering av empiriskt material. Relevant information ur vardera intervjun plockades ut och ställdes i relation till teoretisk kunskap. Information kategoriserades i ämnesgrupper från såväl empiri som teori och paralleller drogs och skiljaktigheter synliggjordes. Teman skapades således och rubricerades efter innehåll. Denna tematisering utgjorde stommen för den analytiska diskussionen.

Verifiering; För att tillförsäkra studiens tillförlitlighet, generaliserbarhet och giltighet uppmärksammades dessa begrepp genomgripande i arbetet. En kvalitetskontroll och metodologisk medvetenhet genomfördes kontinuerligt för att garantera att uppsatsen hölls inom ramarna för valt ämnesområde samt på ett korrekt sätt uppfyllde dess syfte.

Rapportering; Utskrift och framställning av empiriskt material återspeglar inte vardera respondentens svar i den löpande texten. Istället sammanförs respektive verksamheters intervjuer under två separata rubriker i det empiriska avsnittet utefter frågeguidens ordning. Då vi väljer att utforma empirisk återgivning enligt frågorna i intervjuguiden kan svaren upplevas vara repetitiva. Vi har dock valt denna utformning eftersom den på ett rättvist sätt återger vad medarbetarna svarat på respektive fråga och eftersom det återspeglar intervjugång. Respondenterna är inte insatta i motivationsterminologin såsom vi. Genom att följa



intervjufrågornas ordning framvisas därför även den begreppsskillnad mellan empiri och teori som iakttagits och som närmre berörs i analytiskt avsnitt. Begreppsskillnaden baseras på respondenternas individuella associationer och direkta tankar varav svaren återspeglar synen på arbetsmotivation utifrån deras ögon. De uttalanden samt citat som återges har specifikt valts ut då de fyller en viktig funktion för arbetet. Citaten är avgörande på så sätt att de är ofta återkommande eller särskilt betonar eller motsäger befintliga teorier. Viktiga teoretiska begrepp har därmed indirekt legat till grund för val av återgiven empiri (jfr Kvale 1997).

2.5 Reflektion

Studien undersöker respondenters tankar, känslor och upplevelser. Dessa komplexa fenomen bär med sig en svårighet i bearbetning av empiriskt material då de är subjektiva och inte konkret kan framställas och mätas likt påtagbara företeelser (Patel & Davidsson 1994). Motivation är ett välkänt begrepp med individuell betydelse. På grund av eventuella skilda begreppsföreställningar samt för att skapa en gemensam plattform fann vi det viktigt att i det teoretiska avsnittet klargöra ordets innebörd (se s 21). Genom att göra så kan vi säkerställa att vi som forskare och Ni som läsare har samma uppfattning av begreppet och att det som avses mätas verkligen mäts (jfr Patel & Davidsson 1994). Att utföra intervjubaserad forskning, där tolkning av empirin i hög grad beror på intervjuarens erfarenhet och skicklighet, bär också med sig visst behov av försiktighet. Personliga bedömningar görs vid tolkning av svar vilket innebär en risk för bedömarfel. Vi är medvetna om denna risk och har därför valt att medverka samtliga tre gruppmedlemmar vid varje intervjutillfälle vilket ökar överensstämmelsen genom interbedömarreliabilitet. Studiens tillförlitlighet stärks även genom att intervjuerna spelades in på band då det garanteras att uppsatsens uttalanden citerats korrekt. Genom att endast exempelfrågor delgavs innan intervjuerna utfördes minimerades vidare risken för "grupptänk". Det finns en risk att tillförlitligheten vid intervjuer reduceras om intervjuaren uppträder på ett sätt som medför att respondenten förstår vad som förväntas av denna (Patel & Davidson, 1994). Kvale (1997) poängterar på liknande sätt att trovärdighet kan påverkas av de frågor som intervjuaren väljer att ställa. Vi har därför undvikit ledande frågor samt att allt för snävt styra samtalen. Generalisering av kvalitativa fallstudier kan ibland ifrågasättas, något som ofta framstår som en svaghet i jämförelse med kvantitativa upplägg (Alvesson & Sköldberg 2007). Vi anser oss ha identifierat ett representativt urval av två populationer, Hjärtenheten respektive SVT och menar därför kunna verifiera studiens



allmängiltighet. Den två sista intervjuerna på respektive verksamheten tillförde inga nya aspekter i vad som motiverar medarbetarna i deras arbete. Det uppkom således en empirisk mättnad både beträffande svar från medarbetare på Hjärtenheten och SVT och konstaterar att ytterligare intervjuer inte hade medfört ny relevant information. Studiens resultat kan därmed anses vara generaliserbart på respektive population (jfr Patel & Davidson 1994).

Innan vi övergår till teoretisk referensram vill vi framvisa en medvetenhet kring det faktum att modeller är förenklingar av verkligheten. Av denna anledning vill vi beröra kritik riktad till Maslow och Herzberg eftersom deras teorier kommer att tillämpas i studien. Trovärdigheten i Maslows *behovshierarki* ifrågasätts ibland då urval av behov samt hur dessa rangordnas kan framstå alltför allmängiltigt. Maslows teorier utgör en generaliserad beskrivning av mänskligt beteende, vilket flertalet kritiker motsäger sig. Kritiker menar att människan är av mer komplicerad natur än så. Kritik riktas vidare till det faktum att Maslow inte tar hänsyn till naturens dynamik gällande förändringar i behov (Wallin 2004). Även Herzbergs *Tvåfaktorsteori* får kritik. Forskare menar att indelningen av motivations- och hygienfaktorer ger en förenklad bild av verkligheten. Herzberg bortser i allt för stor utsträckning från att människans behov är individuellt betingat och utgår istället från att människor har liknande behov och önskemål. Vidare kritik riktas mot att hänsyn inte tas till nutida samhällsförändringar såsom anställningstrygghet och lönebehov.

3 Arbetsmotivationens teoretiska referensram

Efter denna metodologiska genomgång och beskrivning av "vår väg mot målet" övergår vi till studiens teoretiska avsnitt. Här beskrivs inledningsvis människans grundläggande behov med hjälp av Maslows behovshierarki. Betydelsefulla resonemang rörande motivation, public service och ledarskap kommer att behandlas likaså verktyg för ökad arbetsmotivation. Vi fortsätter vår resa och lämnar över ordet till Maslow.

3.1 Maslows behovspyramid

Maslow (Aasted Halse se Jerlang et al. 2006) understryker förhållandet mellan människans behov och motivation i strävan mot mål och mening. En individs behov är grundat i personliga förutsättningar såsom miljö och arv. Det inre behovet utgör drivkraft till motiv att utföra en handling varav ett tätt samband mellan begreppen uppstår. Maslow illustrerar sambandet mellan behov och motiv i en behovspyramid. Han menar att en individ tillfredsställer sina behov steg för steg, i ett hierarkiskt uppbyggt system.

Först måste fundamentala behov såsom hunger, törst och trygghet tillgodoses. Inte förrän därefter görs sociala och självförverkligande behov gällande. De fundamentala behoven får en stor betydelse i utvecklingsländer där mat, dryck och tak över huvudet är en bristvara. Länder i västvärlden fokuserar istället på självförverkligande eftersom de undre skikten i behovspyramiden lättare går att tillfredsställa. Skillnader mellan länder



medför följaktligen att det är olika lätt att tillgodogöra sig behov varav olika prioriteringar följer. Viktigt att poängtera är att människan flyttas upp och ner i pyramiden allt eftersom basala behov uppträder och återkommer. Människans behov utgör således en bas för handlingar och beteenden vilket i sin tur resulterar i vad som agerar motiverande.



Grundläggande behov påverkar därmed individens inställning till arbete och grad av arbetsmotivation. Om en handling tillfredsställer flera krav uppstår hög grad av motivation. En människas arbete kan tillgodose flertalet behov, både organiska och sociala men vad som motiverar oss är emellertid också beroende av enskilda förmågor och personlighetsfaktorer menar Högström (2006).

3.2 Motivation – Vikten av en positiv arbetsattityd

Motivation kan övergripande förstås som en individs intresse och strävan samt kraft och vilja att uppnå något (Herzberg et al. 1959). Aasted Halse (se Jerlang et al. 2006) framhåller att motivationsteorier syftar till att skapa förståelse över människans handlingar. Zydziunaite och Katiliute (2007) menar i sin tur att arbetsmotivation är intressen som överförs i handlingar sett genom arbetsprestationer. På liknande sätt menar Herzberg et al. (1959) att ett klart samband kan urskiljas mellan jobbattityd och prestationer samt mellan jobbtillfredsställelse och lojalitet gentemot arbetsgivare. Även Högström (2006) berör att en persons attityd gentemot arbetet påverkar dennes förhållningssätt till verksamheten och grad av arbetsmotivation. Så gör också Albinsson (1998) som framhåller att livssituation och kontextberoende faktorer präglar attityden och utgör en bas för synen på arbetet. Albinsson (1998) beskriver vidare olika orsaker till varför människan arbetar och hänvisar till Bruzelius och Skärvad. De menar att tre övergripande kategorier kan urskiljas; försörjningsvärderingar, yttrevärldsvärderingar och inrevärldsvärderingar. Försörjningsvärderingar relateras till arbete för överlevnad medan yttrevärldsvärderingar förknippas med arbetsutövning i syfte att förbättra levnadsstandarden och skapa materiell välfärd. Individer som främst arbetar för inrevärldsvärderingar antyder en önskan om att utveckla sig själva och skapa livskvalitet på personligt snarare än ekonomiskt plan. Albinsson (1998) menar att det går att se en utveckling mot en allt större fokus på inrevärldsvärderingar på bekostnad av försörjningsvärderingar. En parallell dras till Herzberg et al. (1959) som poängterar att en individs arbete kan vara källan till såväl personlig tillfredsställelse som missnöje. Forskning visar att faktorer som bidrar till arbetstillfredsställelse och ökad prestationsförmåga skiljer sig från faktorer som leder till arbetsmissnöje. Det som får oss att känna motivation i arbetet är således inte samma faktorer som i avsaknad leder till missnöje. Herzberg et al. (1959) har valt att kategorisera dessa skilda faktorer i två kategorier; *motivationsfaktorer* samt *hygienfaktorer*.



3.2.1 Herzbergs motivationsfaktorer

"Motivationsfaktorerna leder till trivsel när de finns men inte till vantrivsel när de saknas"

(Cronholm 2009)

Forskning av Herzberg et al. (1959) visar att relativt få faktorer leder till ökad arbetsmotivation och arbetsbelåtenhet. Faktorerna är nära besläktade och direkt relaterade till själva arbetsuppgiften. Ett intressant arbete, lyckade arbetsprestationer, personligt erkännande, utvecklande arbetsuppgifter och arbetsrelaterade avancemang leder till en känsla av personlig utveckling och självaktualisering. Detta agerar i sin tur motivations- och prestationshöjande. Faktorerna är således centrala i strävan mot att skapa arbetsmotivation, positiva arbetsattityder och goda verksamhetsresultat. Dock visar resultat att frånvaro av dessa inte självklart leder till missbelåtenhet. Om mindre möjlighet till personlig utveckling och självaktualisering finns på en arbetsplats innebär detta inte att medarbetarna känner missnöje till organisationen. Å andra sidan innebär det inte heller att medarbetarna motiveras att utföra prestationer över det nödvändiga. Klart framkommer att ju högre frånvaro av motivationsfaktorer ju större behov av hygienfaktorer som en kompensation och för att göra arbetsplatsen acceptabel. Herzberg et al. (1959) visar att kontextuella faktorer är orsaken till arbetsmissnöje snarare än motivationsfaktorer. Det är dessa kontextuella förhållanden som namngetts; *hygienfaktorer*.

3.2.2 Herzbergs hygienfaktorer

"Hygienfaktorerna kan skapa vantrivsel om de saknas men de skapar inte trivsel"

(Cronholm 2009)

Det finns följaktligen ett tydligt samband mellan kontextuella betingelser och arbetsmissnöje. Likaså går att se en relation mellan negativ arbetsomgivning och önskan om att byta arbete. De känslor av otillfredsställdhet som rapporterats till arbetsgivare är oftast inte associerade med jobbet i sig självt, snarare med omkringliggande faktorer. Bland dessa tillhör företagsnormer, mellanmänniska relationer, verksamhetsförvaltning, ledarskap och arbetsförhållanden. Orättvisor på arbetsplatsen, dålig lokalisering och brist på resurser är exempel på sådant som klassificeras härunder. Viktigt att beakta är att goda normer, arbetsförhållanden och ett uppmuntrande ledarskap inte nödvändigtvis leder till positiva attityder gentemot arbetet och därmed inte heller till ökad arbetsmotivation. Genom att



säkerställa hög nivå av hygienfaktorer undviks däremot att de anställda blir missbelåtna och utför klagomål. Lön behandlas ofta separat på grund av sin komplexitet. Lön är dock närmre besläktat med hygienfaktorer än motivationsfaktorer då en låg lön oftare leder till missbelåtenhet än en hög lön leder till positiva jobbattityder (Herzberg et al. 1959).

Motivations och hygienfaktorer är inte direkt beroende av varandra. Olika kombinationer får olika effekt för verksamheten. Den optimala kombinationen anses vara när både höga nivåer av hygien- och motivationsfaktorer råder på en arbetsplats. I detta scenario är medarbetaren motiverad i sin yrkesutövning, utför få klagomål samt känner belåtenhet. (se modell nedan)

Kombination av hygien och motivationsfaktorerna resulterar i fyra scenarion:

Hög hygien + hög motivation	Det ideala där anställda motiveras och har mycket få klagomål.
Hög hygien + låg motivation	Anställda har få klagomål men motiveras inte så mycket. Jobbet uppfattas mest via lönebeskedet.
Låg hygien + hög motivation	Anställda motiveras men har mycket klagomål. En situation där jobbet är spännande och utmanande.
Låg hygien + låg motivation	Den värsta situationen. De anställda motiveras inte och har mycket klagomål.

(de Jonge 2009)

I likhet med Herzberg et al. (1959) diskuterar Boëthius och Ehdin (2000) arbetsmotivation och reflekterar kring vikten av att finna en sann mening i arbetet. De, likt flertalet teoretiker, väljer att angripa ämnet utifrån andra termer och skiljer mellan *inre* och *yttre* motivationsfaktorer.

3.2.3 Yttre motivationsfaktorer - Pengarnas betydelse

"Inget lär befrämja kreativiteten så som brist på pengar"

(Kjell-Olof Feldt)

Yttre motivationsfaktorer omfattar finansiella företeelser såsom lön, bonus och andra monetära belöningar (Hedström 2006). Det föreligger en allmän uppfattning att yttre faktorer har betydelse för motivationen. Herzberg et al. (1959) menar att monetära belöningar kan användas för att bekräfta medarbetares goda prestationer. Vidare finns stöd, i litteratur angående den industriella sektorn, att människan främst arbetar för pengar och yttre belöning.



Herzberg et al. (1959) menar dock att de yttre faktorerna inte är tillräckligt för att motivera medarbetare, andra faktorer krävs för ökad motivation. I likhet menar Lotsson (2003) att pengar sällan utgör en viktig motivationsfaktor då bonus och löneförhöjningar endast har en kortvarig effekt. Förmåner är bra vid nyrekrytering men inte tillräckligt för att motivera anställda att effektivt använda sin potential långsiktigt. De yttre motivationsfaktorerna måste ständigt öka för att överensstämma med medarbetarens förväntningar. En ond cirkel uppstår där behov så småningom inte längre kan tillfredsställas. Yttre motivationsfaktorer kan aldrig skapa en egen dynamik menar Boëthius och Ehdin (2000). Även Skinner (se Fellingner 2007) visar genom sin forskning att lönen inte huvudsakligen påverkar produktivitet. Inte heller fungerar höga pensionsavtal eller bonus som en morot vilket kan bero på att belöningarna ofta inte ges i direkt anslutning till prestationen något som försvårar kopplingen dem emellan. Skinner (se Fellingner 2007) menar att finansiella belöningar må leda till att medarbetare arbetar hårdare men på bekostnad av resultatet. För att attrahera medarbetare krävs därmed mer än endast monetära belöningar. Enbart pengarna gör inte arbetet och det krävs en förståelse för vad de inre faktorerna innebär och hur långvarig motivation kan uppstå (Wilson 2006, Herzberg et al. 1959).

3.2.4 Inre motivationsfaktorer

"En gång trodde jag att man kunde motivera mig med pengar, karriär och prestige. Jag märkte dock snart att det inte hade någon verklig inverkan på min prestationsförmåga"

(Boëthius & Ehdin 2000 s 38)

Ovan citat visar att det krävs mer än yttre stimuli, liksom pengar och berömmelse, för att få människor att vilja prestera väl på arbetsplatser. Nyckeln till sann framgång ligger i att finna personlig mening och motivation i arbetet. Boëthius och Ehdin (2000) framhäver betydelsen av att skapa ett arbetsklimat som inger förutsättningar för den inre drivkraften att växa. Först då kan full potential frambringas och sann motivation uppstå. Hayes (1993) resonerar kring de inre krafterna och vikten av självmotiverad personal. De medarbetare som drivs av inre faktorer och sann arbetsglädje utför ofta ett bättre arbete (ibid.). Genom ett fungerande värdesystem som tydliggör verksamhetens mål, vision och värderingar vilka står i samstämmighet med medarbetarens personliga uppfattningar, stimuleras en sådan



självmotivation (Boëthius & Ehdin 2000). Dock måste mål och vision brytas ner på individuell nivå för att verka motiverande för den enskilde medarbetaren menar Angelöw (2007). Den individuella nivån berörs även av Boëthius och Ehdin (2000) som hävdar att ett öppet och ärligt klimat banar väg för positiva attityder gentemot verksamheten men att ingen annan än individen själv kan skapa den sanna glädjen. Muldoon och Kremer (1995) belyser att den inre motivationen uppstår genom en känsla av kunskap, personlig utveckling och bekräftelse. Ritz (2009) Houston (2000) och Camilleri (2007) för resonemanget vidare och diskuterar den inre motivationens betydelse för offentligt anställda. Medarbetare inom public service tenderar att i högre utsträckning värdesätta inre belöningar än yttre och särskiljer sig därmed från privat anställda.

3.3 Arbetsmotivation inom public service

"A desire to serve the public interest, loyalty to duty and to the government as a whole and social equity"

(Perry & Wise 1990 s 369)

Intresset för vad som motiverar medarbetare inom public service har de senaste åren ökat. Perry och Wise (1990) menar att public service har en bred innebörd. Inte bara omfattar begreppet de människor som arbetar för att serva allmännyttan. Public service är även ett koncept, ett åtagande med djup mening och stort samhällsuppdrag. Forskning har i högre utsträckning riktats mot de skillnader som kan iakttas mellan privata och offentliga organisationer (Houston 2000). Ritz (2009) poängterar skiljaktigheterna och menar att drivkraften att serva allmänheten och allmännyttan i arbetsuppdraget särskiljer anställda inom public service mot medarbetare i privata företag. Ritz (2009) menar att innebörden av "public service motivation" (PSM) antyder att det finns särskilda motiv bland anställda inom public serviceverksamheter och att en relation mellan PSM och arbetsprestationer kan urskiljas. I likhet med detta beskriver Perry och Wise (1990) att PSM visar att det finns unika motivationsförutsättningar i public serviceorganisationer. Även Camilleri (2007) poängterar att PSM är nära förknippat med jobbattityd och vardera medarbetarens prestationer. Begreppet synliggör de anställdas specifika psykologiska behov och uppmärksammar specifika förutsättningar.



Belöning indikerar bekräftelse på goda bedrifter varav Ritz (2009), Houston (2000) och Camilleri (2007) antyder att en ökad lön indirekt har en positiv inverkan på medarbetare inom offentliga organisationer. Trots att inre belöning överväger yttre ses därmed att lön har viss betydelse även för dessa anställda. Ritz (2009) poängterar att offentligt anställda ofta kompenserar låg lön och långa arbetsdagar med inre incitament. På liknande sätt framhäver Hayes (1993) genom forskning inom hälso- och sjukvård att den personliga karaktären ligger till grund för arbetsglädje bland sjuksköterskor i public service. Den professionella kontexten kan i större utsträckning än institutionella belöningar ligga till grund för arbetsmotivationen. Moynihan och Pandey (2005) lägger vikt vid organisatoriska faktorer och kontextens betydelse för ökad motivation inom public service. Själva verksamheten utgör en viktig mötesplats vilket präglar medarbetarnas motivation. Även Camilleri (2007) belyser den organisatoriska omgivningen och menar att själva kontexten är den högst dominerande motivationsfaktorn för offentligt anställda. Kontextuella faktorer innefattar här verksamhetens uppdrag, arbetsuppgifter, verksamhetens utformning, arbetsmiljö och kollegiala relationer. Altruistiska motiv såsom arbetsuppdraget och dess vikt för samhället anses därmed vara drivkrafter för dessa medarbetare (Wright se Camilleri 2007). På liknande sätt visar forskning av Zydziunaite och Katiliute (2007), gällande motivationsfaktorer inom hälso- och sjukvård, att sjuksköterskor högt värdesätter det omhändertagande uppdraget. Camilleri (2007) menar att detta faktum leder till att public service i hög grad eftersträvar att anställa individer vars värderingar och behov stämmer överens med organisationens. Ju mer medarbetaren känner en tillhörighet gentemot verksamheten desto mer inre motivation skapas vilket resulterar i högre prestationer (Ritz 2009). Kollegial trivsel liksom ett tätt samarbete med chef spelar vidare roll. Muldoon och Kremer (1995) belyser att sjuksköterskor sällan får den uppmärksamhet av ledaren de behöver vilket ofta resulterar i minskad arbetsmotivation. Boëthius och Ehdin (2000) berör svårigheter relaterade till bekräftelse och erkännande. De poängterar relationen mellan ledare och medarbetare. Ju längre ner i organisationen en individ befinner sig desto sämre förutsättningar att finna mening i arbetet. Detta innebär en utmaning för verksamhetsledningen och framhäver ledarens roll för skapande av arbetsglädje. Som en konsekvens av att sann motivation byggs upp inifrån blir det ledarens uppgift att uppmärksamma varje unik individ i hela organisationen (ibid.).



3.4 Ledarskapets roll för skapande av arbetsmotivation

"Every manager knows how to count but smart managers know what counts"

(Anonym källa se Fellingner 2007 s 23)

Ett stöttande och konstruktivt ledarskap är en förutsättning för framgång inom dagens verksamheter menar Angelöw (2007). Ledarens roll för att skapa en uppmuntrande arbetsmiljö kan inte nog betonas. Forskning visar att 97 procent poängterar ledarens betydelse för främjande av anställdas välbefinnande (Angelöw 2007 s 63). På liknande sätt hävdar Boëthius och Ehdin (2000) att ledarens primära roll är att främja det fria kraftflödet i varje medarbetare. Flertalet människor känner oro för att mista sitt arbete. Att inte duga eller bli nonchalerade är något som skrämmer och som går ut över livet som helhet. Relationer, kreativitet och samarbetsförmåga minskar i takt med att rädslan ökar varav ledarens roll för att skapa trygga medarbetare på arbetsplatsen får stor betydelse (Schutz 1997). För att kunna utföra ett konstruktivt ledarskap bör en chef inte ansvara över allt för många anställda. Angelöw (2006) visar rekommendationer på högst 30 underställda.

Their (se Albinsson 1998) framhäver att det inte finns ett optimalt ledarskap. Olika ledarskapsstilar krävs i olika organisationer men en gemensam nämnare finns; vikten av det pedagogiska inslaget där delaktighet är nyckeln till framgång. Att motivation tenderar att öka i takt med grad av inflytande nämner även Wilson (2006). Ju mer en medarbetare får delta i planeringsarbete samt diskutera förslag till förändringar och åtgärder, desto större motivation uppstår. Dessutom inges en större möjlighet att skapa lojalitet gentemot arbetsgivare. Ledaren bör skapa engagemang hos var och en av medarbetarna för att förhindra att värdefull kompetens förloras till konkurrenter. Wilson (2006) påvisar att bristande engagemang och lojalitet till arbetsgivaren kan innebära att "de anställda svarar när konkurrenterna ringer". Ledaren måste därmed involvera medarbetare och uppmuntra till demokratiska beslutsprocesser där möjlighetsaspekter fokuseras (Angelöw 2006). Att ge relevant återkoppling betonas av Fellingner (2007). Ledaren bör använda sig av positiv feedback i sin strävan mot att skapa motivation och inspiration. Likaså belyser Fellingner (2007) aspekter som tydlig kommunikation och att medvetet fokusera på arbetsinsatser som har högst relevans för arbetsplatsen. Schutz (1997) menar att medarbetare kan motiveras av kreativitet,



delaktighet, erkännande och inflytande. Genom metoder såsom Concordance-metoden utgår verksamheten från ett helhetsperspektiv där varje medarbetare ges möjlighet att förverkliga detta.

3.5 Större delaktighet genom ett helhetsperspektiv och Concordance-metoden

"All affärsverksamhet går egentligen att sammanfatta med tre ord: people, product, profit. Människan är viktigast. Utan ett bra team går det inte att göra mycket åt de båda andra"

(Iacocca se Schutz 1997 s 9)

Schutz (1997) beskriver att medarbetares fulla kreativitet och prestationsförmåga kan utvecklas med hjälp av Concordance-metoden där delaktighet och gemensamt beslutsfattande eftersträvas. Concordance-metoden prioriterar samstämmighet, harmoni och fokuserar på ett helhetsperspektiv. Att involvera personer med den främsta kunskapen i aktuellt område samt de som påverkas av beslutet, säkerställer bästa resultat. Syftet med modellen är att hela gruppen skall fatta det slutgiltiga beslutet. På så sätt uppstår en känsla av gemensam makt där ingen medarbetare blir förbisedd. Ömsesidig förståelse uppstår något som i sin tur leder till inflytande och delaktighet, faktorer vilka främjar arbetsmotivation. Angelöw (2006) menar i sin tur att en helhetssyn utgör stommen och att arbetet, familj/fritid och personliga faktorer bildar värdefulla delar för att skapa en helhet. Att arbeta utifrån ett sådant förhållningssätt är en viktig strategi för att skapa ett klimat präglad av arbetsglädje. För att främja ett helhetsperspektiv och delaktighet anser Benko och Weisberg (2007) att en organisation bör individanpassas och erbjuda möjligheter till personlig utveckling. Genom att utforma verksamheten med hjälp av "Mass Career Customization model" möjliggörs detta vilket ökar personaltillfredsställelsen.

3.6 Mass Career Customization modellen – en individanpassad modell

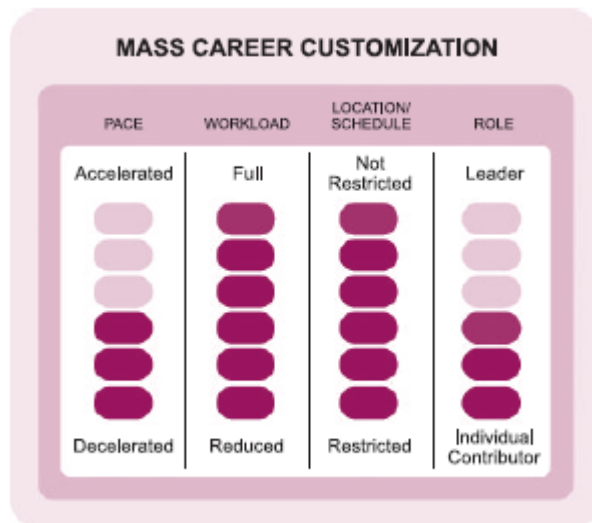
"Selecting choices that are good for both the employee and the enterprise"

(Benko & Weisberg 2007)

För att framgångsrikt erbjuda medarbetare personlig utveckling krävs en anpassning av företagskultur och verksamhetsstyrning poängterar Benko och Weisberg (2007). Som ett

resultat av detta har en ny typ av karriärmodell tagit form, den så kallade Mass Career Customization modellen (MCC-modellen). Som namnet antyder bygger modellen på anpassningsbarhet och syftar till att skapa unika profiler för varje medarbetare. Modellen är konstruerad för att möta dagens karriärtrender och synkroniserar den individuella medarbetarens unika behov med organisationens. Istället för att ha formen av en stege, likt många tidigare karriärmodeller, har

MCC-modellen en "spaltliknande" utformning med graderingar. Syftet är att flexibelt tillgodose vardera anställds krav samt signalera att karriären tillåts vara mer rörlig än traditionellt. Systemet uppmuntrar till ett kontinuerligt samarbete mellan arbetsgivare och arbetstagare och ämnar skräddarsy en karriärväg som kan anpassas efter förändringar i både



företagets och den anställdes liv. Modellen möjliggör på så vis en långsiktighet som traditionella karriärstegar ofta saknar. Det primära syftet med modellen är att skapa arbetslojalitet och därigenom sänka personalomsättning och minska medföljande kostnader. MCC-modellen grundar sig på fyra dimensioner; *arbetstempo* (Pace), *arbetsmängd* (Workload), *arbetsplats/schema* (Location) och *befattning* (Role). Arbetstempo indikerar anställdas karriärbenägenhet och arbetsmängd är ett kvantitetsmått som fokuserar på själva arbetstiden. Arbetsplats/schema kombinerar var och när arbetet blir gjort och befattning signalerar vilken roll den anställdas vill ha i organisationen. Den anställda tillåts att ändra graderingen av dimensionerna i förhållande till olika stadier i livet och har därmed möjlighet att påverka sitt arbetsupplägg.

3.7 Vad sa oss teorin?

Genom denna teoretiska redogörelse förstår vi att en mängd relevant information finns att inhämta gällande valt ämnesområde. En människas behov ligger till grund för motivation vilket i sin tur speglar attityden till arbetet. Herzberg et al. (1959) menar att faktorer som får oss känna arbetstillfredsställelse inte är samma faktorer som leder till missbelåtenhet och



skiljer därmed på motivationsfaktorer och kontextuella hygienfaktorer. Camilleri (2007) menar emellertid att kontextuella faktorer såsom verksamhetens utformning visst har betydelse för motivationen. Detta är en intressant iakttagelse och en teoretisk skiljaktighet vilket vi bär med oss in i analysen. Vi ser vidare att yttre motivationsteorier kan skiljas från inre. Pengar och belöning har en positiv inverkan på attityden gentemot arbetet men utgör sällan någon långvarig effekt. Ledarskap, en helhetssyn, delaktighet och återkoppling poängteras och Concordance-metoden samt MCC-modellen framställs som två verktyg för ökad arbetstillfredsställelse. Vi ser vidare att skillnader kan iaktas mellan privata och offentliga organisationer. Offentligt anställda värdesätter i högre utsträckning inre än yttre belöningar. Likaså utgör uppdraget gentemot samhällets medborgare motivationsgrundande. Trots denna kunskap tycks det inte stå klart hur arbetsmotivation inom valda verksamhetsområden genereras varav vår nyfikenhet kvarstår.

Vi har med det teoretiska ramverket således grundlagt en förförståelse för motivationsbegreppet samt mänskliga behov. Teorierna utgör en stomme och vi ställer oss öppna gentemot var empiriskt resultat kan föra oss. Först efter empiriskt avsnitt kan vi på ett lämpligt sätt ge oss hän analys.



4 Empiriskt ramverk

För att frambringa kunskap gällande vilka förutsättningar som genererar arbetsmotivation fortsätter vi vår resa och tar steget in i studiens empiriska avsnitt. Kapitlet inleds med en beskrivning av respektive studieobjekt; Hjärtenheten, Helsingborgs lasarett samt Malmökontoret, SVT. Vi lämnar därefter över ordet till våra respondenter. Vi har medvetet valt att sammanställa det empiriska materialet i den ordningsföljd som frågorna ställts enligt intervjuguide. Detta skapar en klar struktur och återspeglar på ett rättvist sätt intervjugång. Specifika uttalanden samt citat har valts ut baserat på relevans för arbetets syfte. Citaten är avgörande på så sätt att de är ofta återkommande eller särskilt betonar eller motsäger befintliga teorier. Med detta öppnar vi dörren in till Hjärtenheten och SVT.

4.1 Hjärtenheten, Helsingborgs lasarett – En beskrivning

"Rätt vård – bättre liv"

(Petersson 2009)

Helsingborgs lasarett tillhör ett av Region Skånes fyra specialiserade akutsjukhus vilket leds av Hälso- och sjukvårdsnämnden och regionstyrelsen (Bergman 2009). Region Skåne är en politiskt styrd organisation vars representanter väljs av Skånes invånare. Lasarettet drivs i offentlig regi och till sjukhuset kommer patienter från hela nordvästra Skåne som är i behov av akutvård och planerade operationer. Dess uppdrag är att bedriva kvalificerad akutsjukvård dygnet runt. Lasarettet har en organisation som utgår från åtta verksamhetsområden, där varje område av specialister på ett kostnadseffektivt sätt ska optimera sin funktion, logistik och miljö (se bilaga 2). Varje verksamhetsområde leds av en verksamhetschef som har det centrala ansvaret för sitt område. För att stärka ledningsfunktionen och lättare kunna skapa goda förutsättningar för verksamheten, bearbeta långsiktiga perspektiv samt formulera och konkretisera mål har en ledningsgrupp bildats. Inom ledningsgruppen ingår sjukhuschefen, verksamhetscheferna, chefläkaren, medicinsk rådgivare samt sjukhuschefens kommunikator (Petersson 2009). Hjärtenheten tillhör verksamhetsområdet internmedicin och består av hjärtintensivavdelningen samt eftervårdsavdelningen. Enheten vårdar patienter med akut



kranskärslsjukdom och utför utredningar och vård inför planerade ingrepp. Avdelningen har 80 anställda och 20 vårdplatser (Trulsson 2007). Helsingborg lasarett utformade år 2008 en handlingsplan i syfte att uppnå det resultatkrav som ställs på sjukhuset. Handlingsplanen innefattar besparingsåtgärder och kostnadsreduktioner samt måltal inom produktion, resurser, ekonomi, läkemedel och tillgänglighet. Likaså har striktare arbetsformer för vakansprövning och personalomställning applicerats och antalet anställda reducerats (Franzén 2009).

4.2 Sveriges Television – En beskrivning

"Public service är en demokratisk idé. Vårt uppdrag är fri television"

(SVT 2009)

SVT, som har varit Sveriges Television i mer än femtio år, är ett programbolag vars uppdrag är att sända och producera program från hela landet av olika genrer. SVT är ett unikt tv-bolag, så till vida att de lyder under Yttrandefrihetsgrundlagen, Radio- och TV-lagen samt sändningstillståndet. Sveriges riksdag utger sändningstillstånd varför SVT måste anpassa sig till deras villkor. Samtidigt ägs SVT av förvaltningsstiftelsen för Sveriges Radio AB, Sveriges Television AB och Sveriges Utbildningsradio AB, vilket ger bolaget ökad självständighet. Att organisationen varken ägs av staten eller kommersiella intressen gör dem till, vad som brukar kallas, "fri television". SVTs verksamhet kännetecknas av hög integritet, opartiskhet och saklighet. Självständigheten säkerställs via en långsiktig finansiering i form av tv-avgiften. SVTs utbud präglas av demokratiska och humanistiska värden, folkbildningsambitioner, mångfald och kvalitet samt tillgängligt för alla oavsett förutsättningar och bakgrund. År 2008 fick SVT en ny organisation i form av en divisionsstruktur (se bilaga 3). Detta för att maximera kompetens- och resursutnyttjande och för att minimera administration. Kompetens- och verksamhetsutveckling främjas härigenom. SVT finns representerade med tv-hus eller redaktioner på 29 orter i landet. Malmökontoret har omkring 180 anställda och består av två huvudindelningar; Allmäntvdivision samt Nyhetsdivision (SVT 2009).

4.3 Vad motiverar medarbetare på Hjärtenheten, Helsingborgs lasarett?

Många faktorer uppges motivera medarbetare på Hjärtenheten, samtidigt som det uttalas en missbelåtenhet över arbetsförhållanden. Respondenterna på Hjärtenheten menar att de valt sin



yrkesutbildning främst för att få en möjlighet att hjälpa människor när de som mest behöver det. Samtliga nämner vikten av att göra en insats för samhället och menar att sjuksköterskerollen fyller en stor funktion för allmänheten. Respondent A framhäver specifikt sin tro att sjukvårdspersonal främst väljer vårddyrket då de har empatin inom sig. Antingen så har man intresset för människan eller så har man det inte menar denne och syftar till den grundläggande viljan att hjälpa. Liknande resonemang förs av respondent B som poängterar att denne finner drivkraft genom känslan av att fylla en avgörande roll för individen.

"Jag älskar att hjälpa människor, oavsett vad" (respondent B).

Ett par respondenter nämnde att deras personliga mål med utbildningen var att arbeta inom ambulanssjukvård. De ville göra en insats i det akuta skedet. Dock uppges att ambulanssjukvården inte längre lockar i samma utsträckning eftersom de finner arbetet på Hjärtenheten så utvecklande. På frågan om det som en gång motiverade dem till val av utbildning är gällande än i dag råder det delade meningar. Viljan att arbeta med människor finns kvar bland samtliga tillfrågade men drivkraften har förändrats.

"På sätt och vis har jag samma drivkraft men jag har tappat lite av gnistan, av kämparglöden på grund av att det inte finns så mycket resurser och pengar till förändringar" (respondent C).

Att själva arbetsuppgifterna är stimulerande anger samtliga respondenter. Detta har en stor betydelse för yrkesutövningen och utgör en anledning till att medarbetarna väljer att stanna kvar på Hjärtenheten.

"Tänkte bara jobba här i ett år men nu har det gått tre och ett halvt år..." (respondent A).

Arbetet fyller en stor del av respondenternas liv. Respondent A menar att man alltid är sjuksköterska, såväl på arbetsplatsen som på fritiden och respondent D framhåller att arbetet fyller en försörjningsroll. Emellertid poängteras att jobbet inte får ske på bekostnad av privatlivet. Flera av de anställda framhäver tydligt att yrket inte är särskilt bra betalt men att detta kompenseras av det givande arbetet.

"Jag får så mycket tillbaka, inte ekonomiskt då alltså..." (respondent B).



Ett flertal aspekter motiverar respondenterna i deras yrkesutövning. På frågan om de kan nämna 4 anledningar till vad som motiverar dem att gå till arbetet på morgonen nämner samtliga vikten av kollegor, trivsel på arbetsplatsen och den gemenskap som finns på Hjärtenheten. Respondent E uttrycker att det råder en familjekänsla på avdelningen och att medarbetarna likaså umgås privat. Även respondent C påtalar betydelsen av den kollegiala gemenskapen;

"Jag kan ibland undra vad jag gör här, har faktiskt kollat på andra jobb. Men så tänker jag; men då måste jag lämna alla mina kollegor som jag trivs så bra med, och det vill jag ju inte... hade det inte varit för dem så vet jag inte om jag hade stannat"

Att jobba med människor, den mänskliga kontakten, nämns av samtliga tillfrågade och flertalet poängterar att arbetsuppgifterna motiverar dem att gå till arbetet. En majoritet nämner patienternas betydande roll, likaså menar de tillfrågade att möjligheten att få hjälpa människor är en sporre i yrkesutövningen. En sjuksköterska uttrycker vidare att den personliga utvecklingen är motiverande.

"Man kan aldrig vara fullärd, varje dag lär man sig något nytt" (respondent B).

På frågan vad som gör respondenterna glada och tillfreds på jobbet förklarar respondent B att man måste skilja mellan jobbet med patienter och jobbet med själva organisationen. Arbetet med patienterna är alltid roligt medan man inte alltid får den feedback man behöver från organisationen. Majoriteten menar att de känner sig tillfreds på jobbet då de lyckats med sina arbetsuppgifter och gjort en patient frisk. Charmen ligger även i att ingen dag är den andra lik menar respondent E. Likaså belyses vikten av att ha trevligt kollegor emellan.

"Vi är väldigt bra på att vara där för varandra, det är extra viktigt i denna bransch" (respondent C).

Respondenter påpekar underbemanning och stress som en orsak till missbelåtenhet. Arbetsbördan beskrivs emellanåt vara psykiskt påfrestande då patienter ligger i korridoren och personalen inte hinner med. Att inte uppmärksammas eller få gehör för sina åsikter får vidare en majoritet att känna missnöje. Likaså är den ibland uteblivna återkoppling en orsak till otillfredsställdhet.



Magisteruppsats: *"Därför stannar jag"*

"Detta beror mycket på att det är så hierarkisk. Man vill kunna säga mer och bli hörd" (respondent D).

De tillfrågade uttrycker viss frustration över att inte kunna påverka sin arbetssituation. Ibland känns det som man bara är ett namn på papperet uttrycker en av de tillfrågade. Situationen känns emellanåt tråkig eftersom ingen tycks ha tid att uppmärksamma åsikter eller viljor.

"Man är trots allt bara en liten arbetsmyra längst ner på golvet, med många chefsnivåer över sig" (respondent C).

Respondenter förklarar att deras arbete blir tungrott på grund av motarbetning från kommunen, vårdboenden och distriktssjuksköterskor samt att samarbetet mellan kommuner och landsting inte alltid fungerar optimalt. Obekväma arbetstider och låg lön benämns vidare av respondenter som orsak till missbelåtenhet.

Ett väl fungerande ledarskap är viktigt menar samtliga tillfrågade. En ledare måste ge konkreta direktiv menar respondent B. Ledaren måste visa uppskattning, ge möjlighet till fortbildning och visa sig på golvet. En lojalitet neråt i organisationen måste finnas och en känsla av att chefen står på medarbetarnas sida menar respondent C.

"Jag vill ha någon att gå in till som kan ta beslut när jag inte själv kan ta dem" (respondent F).

Patienters tacksamhet fungerar som en morot att utföra det lilla extra menar respondent A. Att även arbeta med ett glatt och positivt gäng där uppmuntran ges mellan kollegor, bidrar till ökade prestationer menar flertalet. Vidare poängteras privatlivets betydelse för sinnesstämningen.

"Mår man bra hemma gör man också ett bra arbete" (respondent C).

Flertalet nämner att pengar inte utgör en huvudsaklig anledning för att prestera det lilla extra. Om pengar varit huvuddrivkraft hade man nog valt ett annat yrke menar respondent E. Arbetet tillfredsställer på annat sätt förklarar denne vidare. Dock uppges att en högre lön till viss del skulle leda till ökade prestationer.

"Jag gör vad jag måste men inte mer, får ju inte pengar för det..." (respondent C).



Likaså uttrycker respondenter missnöje över lönen och menar att de skulle vara mer motiverade i sitt arbete om de fick mer betalt. Trots detta missnöje uttrycker samtliga respondenter att den goda gemenskapen på avdelningen samt de stimulerande arbetsuppgifterna och uppdraget att rädda liv, väger tyngre.

4.4 Vad motiverar medarbetare på Malmökontoret, SVT?

Flertalet medarbetare på SVT menar att de valt sin specifika utbildning med en inre önskan om att förändra världen och tillfredsställa sin nyfikenhet.

"Jag tror det finns en längtan om att göra skillnad hos alla journalister, något som finns med i hela journalistlivet" (respondent A).

De drivkrafter som fick respondenterna att välja utbildningsinriktning finns i mångt och mycket kvar idag. Samtliga respondenter menar att de har ett stimulerande arbete vilket trots flertalet år inom branschen fortfarande känns utmanande. Vikten av att självständigt styra sitt arbete och att välja jobb efter intresse, inte efter vad som efterfrågas, understryks av flertalet. Vidare fyller arbetet en stor del av de tillfrågades liv, både tidsmässigt och socialt. Respondent B menar att yrket är hela dennes identitet och beskriver sig själv som en riktig "nyhetsmurvel". Dock framlägger en huvudpart att arbetet inte får ske på bekostnad av privatlivet.

"Livet består av två ben, "privatbenet och arbetsbenet". Man kan vara halt på det ena benet men inte på båda, kraft måste kunna hämtas från något av dem" (respondent A).

Respondent C, anser att arbetet påverkar livet därhemma likväl som privatliv inverkar på arbetsprestation och poängterar att familj och barn betyder mest. Samtliga respondenter poängterar SVTs betydelsefulla roll för såväl demokratin som för "den lilla människan". Det viktigaste målet med arbetet är att uppfylla SVTs uppdrag gentemot Sveriges befolkning uppger huvudparten.

"Målet är att kunna bidra till människors liv på ett bra sätt" (respondent D).

På frågan om de kan nämna 4 faktorer som motiverar dem att gå till arbetet på morgonen framhäver samtliga sina arbetsuppgifter som främsta drivkraft. Att ha stimulerande och



meningsfulla arbetsuppgifter och möjlighet att påverka dessa är avgörande. Att bidra till viktig kunskap och känna sig som en betydande länk är också viktigt menar en övervägande del. Respondenter nämner vikten av kollegor och menar att arbetskamraterna har en betydelsefull roll eftersom "att göra TV" är ett lagspel.

"Jag arbetar med fantastiskt duktiga människor, när alla drar åt samma håll, blir det en otrolig kraft" (respondent A).

Frihet i arbetsutövning nämns som relevanta motivationsfaktorer. Respondent D menar att den främsta lojaliteten är riktad gentemot uppdraget och tittarna, inte mot företaget i sig. Denne är mer trogen public service än organisationen och menar att de värden som public servicebranschen ska stå framkallar en känsla av stolthet. Oförutsägbarhet i arbetet, arbetsplikt, trygghet och försörjning nämns som viktiga förutsättningar för motivation.

"Man kan aldrig förutspå hur en dag kommer att se ut. Det är otroligt stimulerande" (respondent B).

På frågan vad som gör respondenterna tillfreds och glada på jobbet nämns känslan som infinner sig när ett arbetsresultat blivit bra. Känslan av att leverera viktiga nyheter inom en snar tidsram får respondenterna att vilja prestera ytterligare. Även samarbetet medarbetare emellan nämns som betydelsefullt.

"Mitt arbete är svårt att mäta men det är alltid kopplat till andra människor, till kollegor" (respondent E).

Respondent A samt respondent B poängterar känslan av att få lösa utmanande uppgifter kollegor emellan. Dock nämns en frustration över att aldrig hinna suga på framgångens karamell då det ständigt gäller att leverera nytt. Bland de omständigheter som får respondenterna att känna missbelåtenhet berörs samarbetsproblem. När arbetet blir lidande på grund av kollegors bristande prestationer, osämja, avundsjuka och girighet, känner de missnöje.

"Jag blir omotiverad när man inte förstår vad kollegorna menar, när vi inte når fram till varandra" (respondent B).



Bristande ledarskap och ostimulerande arbetsuppgifter nämns som orsak till missbelåtenhet. Vidare omnämns brister i bemanning, teknik- och logistik samt otillräckliga resurser. Respondent A, uttrycker att motivation grundar sig i journalistik medan missbelåtenhet snarare handlar om logistik.

På frågan gällande ledarskapets roll för motivationsskapande poängterar samtliga ledarens betydelse. Ledarskapet påverkar arbetet och ledaren har en viktig roll för att sprida stämning på arbetsplatsen i såväl fungerande situationer som förvirring och kaos menar respondent A. Likaså måste ledaren framvisa en tydlighet gällande mål och vision, ge återkoppling, lyssna och visa förståelse menar en majoritet av medarbetarna.

"Det är viktigt att ha en ledare som får en att känna att man är oumbärlig genom att delegera ansvar, lyssna och ge bekräftelse" (respondent B).

En medarbetare uttryckte sitt missnöje med att chefen inte fysiskt finns närvarande. Denne menar att chefen är viktig i sin roll att visa engagemang och intresse och att detta försvåras då man sitter på olika håll, oavsett hur bra ledaren än är.

Gällande vad som krävs för att medarbetarna ska prestera det "lilla extra" nämner flertalet arbetsuppgifternas relevans. Vid tillfällen då arbetet är meningsfullt för fler än dem själva känner respondenterna extra inspiration. Lönen framstår inte som en avgörande faktor för ytterligare prestationer, uppgiftens relevans väger högre menar samtliga.

"Lönen har ingenting att göra med det lilla extra. Vi har ingen prestationsbonus. Det är när det smäller till rent nyhetsmässigt, jag vill vara med när det händer" (respondent A).

Vidare måste trivsel skapas genom ömsesidig förståelse och intresse för varandra menar respondent E. Respondenterna önskar ökat utrymme för reflektion och eftertanke i sitt dagliga arbete. Likaså nämns ett behov av ökad kunskap i att ge och ta emot feedback. I en önskvärd organisationsutformning placeras rätt kompetens i rätt arbetsgrupp med rätt och stimulerande arbetsuppgifter där chefskapet är väl fungerande menar respondent D.

På frågan vad pengar har för betydelse för arbetsmotivationen råder det delade meningar. Respondent E tror att en högre lön gör att man blir motiverad men kanske inte att man gör ett bättre jobb. Det finns en fara i att koppla samman prestation men pengar då det blir



individualistiskt och kortsiktigt istället för långsiktigt och lojalt mot företaget menar respondent D.

"Jag jobbar inte här för att bli miljonär direkt utan för att påverka... men det är klart, hellre oxfilé än falukorv" (respondent E).

Lönen är ett tecken på arbetsduglighet och små löneförhöjningar är viktiga som ett bevis på framgång menar respondent B. Respondent F beskriver att pengar framförallt har betydelse vid dålig löneutveckling. Lönen har även betydelse i situationer då medarbetare känner sig ouppskattade. Samtliga respondenter var eniga om att de inte väljer att arbeta på SVT för lönens skull utan av andra anledningar såsom djupt rotade värderingar och en möjlighet att påverka. Pengar har snarare ett symbolvärde och ett öppet arbetsklimat motiverar mer än pengar säger respondent B. Respondenterna är därför beredda att betala för sin frihet i form av lägre lön.

4.5 Vad sa oss empirin?

Genom denna empiriska redogörelse förstår vi att det finns såväl likheter som skillnader i vad som genererar arbetsmotivation på Hjärtenheten och SVT. Vi kan fastställa att arbetsuppdraget värderas högt av de båda verksamheterna, likaså fyller kollegor och arbetsuppgifter en viktig roll för att skapa trivsel och motivation. Ledarskapet poängteras och lönen fyller ett grundläggande försörjningsbehov. Dock verkar pengar i sig inte vara en avgörande förutsättning för en positiv arbetsattityd. Vi ser skillnader mellan medarbetare på respektive verksamhet bland annat i uttalanden gällande yttre belöningars konsekvenser för arbetsutövningen. Olikheterna menar vi i mångt och mycket kan vara en konsekvens av skilda organisationsstrukturer. För att närmre undersöka vilka förutsättningar som genererar arbetsmotivation samt för att poängtera likheter och skillnader, övergår vi till arbetets analytiska del.



5 Analytiskt ramverk

Vårt analytiska avsnitt kommer att utformas efter utvalda teman. Temana bygger på en kategorisering av empiriskt material som ställts i förhållande till teoretisk referensram. Paralleller dras och skiljaktigheter synliggörs. Temana som följer är:

Varför jobbar vi?, Arbetsuppsdraget – I samhällets tjänst, Vikten av stimulerande arbetsuppgifter, Pengar – I skugga av mål och mening?, Kollegor och gemenskap – En indirekt källa till motivation, Ledarskap – Direkt som såväl indirekt, Kontext och organisationsutformning – Viktigare än vi tror, Rädsla – En anledning att stanna.

Tematisering utgör stommen för den analytiska diskussionen. Vi har valt att analysera empiriska uttalanden som motsäger alternativt finner stöd i befästa teorier. Då vi urskiljer vissa distinktioner mellan empiri och teori anses detta tillvägagångssätt vara lämpligt. Vi har även valt att fokusera på uttalanden som utmärker sig genom att antingen tyda på likheter eller skillnader mellan Hjärtenheten och SVT. Innan vi tar steget vidare vill vi påminna Dig som läsare om det grundläggande teoretiska ramverk vi bär med oss. Maslows behovsteori har hjälpt oss att förstå människans individuella behov. Likaså förstår vi att motivation ligger till grund för attityden gentemot arbetet. Motivationsteorier av Herzberg et al. (1959) framvisar att det som får oss känna arbetstillfredsställelse skiljer sig från det som leder till arbetsrelaterad missbelåtenhet. Camilleris (2007) forskning tyder emellertid på annat då denne menar att kontextuella faktorer inverkar på arbetsmotivation. Flertalet poängterar att vi påverkas av såväl inre som yttre faktorer och att offentligt anställda värdesätter andra faktorer än privat anställda. Ledarskap, helhetssyn, delaktighet och återkoppling poängteras och Concordance-metoden samt MCC-modellen framställs som två verktyg för ökad arbetstillfredsställelse. Vi känner oss med denna återgivelse redo att träda in i arbetets analytiska avsnitt och inleder med att diskutera frågan; varför jobbar vi?

5.1 Varför jobbar vi?

Det tycks vara så att de främsta anledningarna till att medarbetarna går till arbetet på morgonen inte är verksamhetsspecifikt. Vi ser i själva verket stora likheter mellan samtliga



respondenters uttalanden gällande arbetets primära roll i livet. Syftet att finnas där för människan nämns inom båda verksamhetsområden som en huvudsaklig faktor. Likaså nämns att yrke valts efter personlighetsdrag och intresse och inte i första hand för att tjäna stora pengar. Medarbetare på Hjärtenheten framlägger att antingen så finns intresset av att arbeta med och för människor eller så finns det inte. Det är hos patienterna som deras arbetsglädje och kraft hämtas. Vi vill i detta sammanhang beröra Hayes (1993) resonemang. Här poängteras att personliga karaktärsdrag, såsom sjuksköterskans empati, grundar arbetsglädjen för sjuksköterskor. Vi ser således att respondenternas uttalanden speglas i teorin och förstår varför dessa går till arbetet på morgonen. På liknande sätt uttrycker medarbetare på SVT att de genom arbetet med TV ges möjlighet att påverka samhället. Det personliga intresset för journalistik och att få vara i händelsernas centrum poängteras och respondenterna menar att detta kan väga upp för en lägre lön. En parallell dras till Hjärtenheten där en respondent uttrycker sin passion för yrket och menar att mycket ges tillbaka i yrket, dock inte i form av ekonomiska belöningar (se s 34). Vi menar att ovan beskrivningar speglar vikten av att få arbeta med något av genuint intresse och att detta i sin tur kan kompensera för eventuellt uteblivna monetära belöningar. Ovanstående uttalanden finner stöd i Albinssons (1998) resonemang som framhäver att människan i dag i större utsträckning arbetar i självförverkligande syfte. Behovet att försörja sig nämns av respondenterna, men först efter att ha blivit tillfrågade om lörens betydelse. De nämner alltså inte lönen som en huvudsaklig anledning till varför de arbetar. Det verkar därmed som att försörjningssyftet mer eller mindre tas för givet menar vi och att andra behov utgör större anledning.

Aasted Halse (se Jerlang et al. 2006) belyser att människans arbete kan tillfredsställa flera behov. Ju fler behov som tillgodoses ju högre motivation. Dessa tankar återspeglas i studiens empiriska material. Flertalet respondenter menar att yrket fyller en stor del av livet och att skälen till varför de arbetar är många. Respondent på SVT påpekar hur denne identifierar sig genom sin yrkesroll (se s 36). Tolkning görs därmed att yrket spelar roll för skapande av dennes identitet. Så gör även respondent på Hjärtenheten då sjuksköterskerollen följer med oavsett var denne befinner sig (se s 33). Vidare påpekar en tillfrågad på Hjärtenheten att denne känner störst välbefinnande och högst motivation då arbetet fortgår felfritt, teamwork fungerar och när arbetsbelastningen är rimlig. Vi uttyder härigenom att arbetet är viktigt för att uppfylla personliga behov såsom kreativitet och måluppfyllelse samt behov av att känna



trygghet och kollegial trivsel. Respondenterna anses därmed ha ett positivt utgångsläge för en positiv arbetsattityd. Att ha balans mellan arbets- och privatliv menar både respondenter och Albinsson (1998) är viktigt eftersom dessa är beroende av varandra. Mår man bra hemma gör man också ett bra arbete förtydligar en respondent på Hjärtenheten. På liknande sätt uttrycker respondent på SVT att livet består av två ben; privatbenet och arbetsbenet. Det går inte att vara halt på båda utan styrka måste kunna inhämtas från något av dem. Angelöw (2006) berör vikten av att skapa en fungerande helhet och att arbete måste synkroniseras med familj och fritid. Vi förstår därmed att verksamheter måste anpassas till individuella behov. För att medarbetare skall känna sig motiverade i arbetet måste de känna att utrymme ges för personliga faktorer såsom familj och vänner. Utan en helhetssyn riskerar organisationerna förlora värdefull personal. Arbetet måste således gå hand i hand med privatliv, kanske i allt högre grad i takt med ett ökat behov av självförverkligande.

Maslows behovsteori kan utgöra en förklaringsgrund till de likheter vi ser mellan respondenternas uttalande i samband med syn på arbete. Han belyser att människan har olika behov i livet beroende på vilken nivå i behovstrappan hon befinner sig. Människor i västvärlden prioriterar annorlunda än individer i utvecklingsländer baserat på de olika grundförutsättningar som föreligger (Aasted Halse se Jerland 2006). Som ett led av att studien utförs på verksamheter i Sverige menar vi att respondenterna kan anses befinna sig på samma trappsteg vilket förklarar liknande behov. Maslows behovspyramid tillsammans med resonemang rörande inre världsvärderingar skapar således förståelse över respondenternas liknande svar. Med hjälp av deras teorier menar vi att de behov som kan generera motivation för respondenterna delvis antas vara grundat i det faktum att vi lever i Sverige. Likaså förstår vi att självförverkligande prioriteras och hur möjligheter att få välja arbete efter intresse påverkar motivation och attityd till arbetet.

5.2 Arbetsuppdraget – I samhällets tjänst

Samtliga respondenter på Hjärtenheten och SVT poängterar att arbetsuppdraget har en individuell betydelse samt är av vikt för samhällets medborgare. Medarbetare på Hjärtenheten poängterar tillfredsställelsen i att hjälpa människor (se s 33) och respondenter på SVT framhäver sin roll för demokratin. På SVT framhävs att de motiveras av tanken att delge Sveriges befolkning tillförlitlig och värderingsgrundande information medan känslan av att få



rädda liv är främsta drivkraft på Hjärtenheten. Gemensamt är målet att bidra till människors liv på ett bra sätt. Viljan att hjälpa och påverka, en strävan att göra skillnad för "den lilla människan", ser vi därmed som gemensamma nämnare och drivkraft för respondenterna. Detta går hand i hand med Perry & Wise (1990) som menar att arbetsuppdragets djupa mening leder till en inre drivkraft för medarbetare inom offentliga verksamheter. Vi drar en parallell till Ritzs (2009) och Wrights (se Camilleri 2007) forskning rörande anställda inom public service. Åliggandet att serva allmänheten är ett gemensamt motiverande och utmärkande drag. Detta faktum särskiljer offentligt anställda från privat. Zydziunaite och Kayiliute (2007) menar på liknande sätt att sjuksköterskor finner värde i sitt vårdande uppdrag. Detta bekräftas av respondenter från Hjärtenheten som samtliga menar att den mänskliga kontakten utgör en huvudsaklig drivkraft. Vi likställer arbetsuppdraget med den motivationsfaktor Herzberg et al. (1959) nämner som *intressant arbete* vilket främjar motivation och arbetsattityd. Vår parallell medför att vi ser stimulerande arbetsuppdrag som en förutsättning för motiverade medarbetare på både Hjärtenheten och SVT.

Vi kan vidare urskilja likheter gällande lojalitet. Respondenterna på båda verksamheterna ter sig snarare lojala uppdraget än organisationen i sig. Respondent på SVT menar att lojaliteten i högre grad ligger i de värden som public service står för än hos SVT som företag (se s 37). I motsvarighet förstår vi att lojaliteten bland medarbetarna på Hjärtenheten främst ligger hos patienterna. En respondent förtydligar att patienterna bidrar till känslor av tillfredsställelse och upprymdhet (se s 34). Vi förstår därmed att det finns en stark inre drivkraft relaterad till uppdraget och att förbättra omvärlden, något som väger tyngre än arbetsgivaren i sig. Med stöd av Ritz (2009) menar vi att det finns en risk när medarbetare inte känner tillhörighet till verksamheten. Lägre prestationer på arbetsplatsen kan bli ett faktum då den inre motivationen tenderar att sjunka i takt med avsaknad tillhörighet. Vi tolkar därmed att det inte är tillräckligt med ett tillfredsställande arbetsuppdrag. Även lojalitet gentemot verksamheten är av stor vikt. Vi menar med stöd av Camilleri (2007) att ett sätt att motverka illojalitet kan vara att rekrytera anställda baserat på verksamhetens värderingar. På så sätt främjas kultur och gemensamma värden och medarbetare ges möjlighet till bättre prestationer, något som både arbetsgivare och medarbetare får vinning av.

Av ovanstående diskussion förstår vi därmed att ett stimulerande arbetsuppdrag är nödvändigt men inte tillräckligt i strävan mot ökad arbetsmotivation. Även känslan av tillhörighet



gentemot den specifika verksamheten är av betydelse. Då vi inte klart kan urskilja denna tillhörighet ser vi en risk för viss problematik.

5.3 Vikten av stimulerande arbetsuppgifter

Vi ser vidare att utmanande och stimulerande arbetsuppgifter är en drivkraft för samtliga medarbetare. Gällande vad som krävs för att medarbetarna ska prestera det "lilla extra" nämns av flertalet just arbetsuppgifternas relevans. Vid tillfällena då arbetet är meningsfullt för fler än dem själva känner respondenterna extra inspiration. Vi tolkar därmed att det är viktigt för medarbetarna att känna sig behövda och oersättliga, att varje individs arbetsprestation fyller en viktig funktion för helheten. Samtliga respondenter på Hjärtenheten menar att stimulerande arbetsuppgifter utgör en anledning till att de stannar på arbetsplatsen. Att flera medarbetare ännu är kvar på Hjärtenheten, trots en ursprunglig önskan att övergå till ambulansvården, talar sitt tydliga språk menar vi (se s 33). Herzberg et al. (1959) belyser att stimulerande arbetsuppgifter leder till personlig utveckling och självaktualisering, något som motiverar och står till grund för en positiv attityd gentemot arbetet. Vi ser en likhet mellan detta resonemang, empiriskt material och det Muldoon och Kremer (1995) belyser i samband med inre motivation. Den inre motivationen skapas enligt dem genom en känsla av kunskap, personlig utveckling och bekräftelse. Vi menar att en inre känsla av tillfredsställelse uppstår då respondenterna på Hjärtenheten utför sina arbetsuppgifter och räddar liv. Patienters tacksamhet fungerar som en morot att utföra det lilla extra och vi ser att empiriska uttalanden överensstämmer med teori. På motsvarande sätt framhävs dynamiken och utmaningen i arbetsuppgifterna bland respondenterna på SVT. Vi ser emellertid en viss skillnad i prestationsorientering. Medarbetarna på SVT uttrycker att de motiveras av att leverera viktiga nyheter inom en snar tidsram. Det tycks vara så att känslan av att "få vara där det händer" och att effektivt se resultat leder till kreativ stress och dynamik vilket skapar drivkraft. Vi menar att detta tyder på att medarbetarna är mer prestationsinriktade på SVT än på Hjärtenheten. Kanske kan det bero på de olika logiker som präglar respektive verksamhet. Som tidigare berörts karaktäriseras sjuksköterskan av empati och omvårdnad vilket präglar synen på arbetet. Kanske kan även detta ligga till grund för varför respondenterna på Hjärtenheten i mindre utsträckning än medarbetare på SVT berör prestation och arbetsresultat. Vi menar att detta kan stå som förklaringsgrund till varför arbetarna har skiftande prestationsbehov.



Vi vill med ovan diskussion betona vikten av att medarbetare ges stimulerande arbetsuppgifter. Den inre drivkraften uppstår därigenom vilken Boëthius och Ehdin (2000) menar tillförsäkrar framgång och vilket Herzberg et al. (1959) hävdar leder till ökad motivation. Respondenterna drivs därmed att utföra prestationer utöver det vanliga som ett resultat av att de finner sina arbetsuppgifter vara givande och dynamiska. Viktigt att poängtera är belöningars betydelse. För trots att lön inte tycks vara en huvudsaklig motivationskälla går det att utläsa att belöningars betydelse inte går att bortses från.

5.4 Pengar – I skugga av mål och mening?

Forskning gjord på den industriella sektorn visar att människan ofta arbetar med pengar och yttre belöningar som motiv (Herzberg et al. 1959). Vår empiri stödjer emellertid inte enhetligt detta. Vi menar att skiljaktigheterna mellan våra empiriska utsägelser och industriell forskning kan vara ett resultat av att vi undersöker verksamheter inom public service, tillhörande servicesektorn, vilket i mångt och mycket skiljer sig från den industriella (Lovelock et al. 1999). Intressant att belysa är att ingen av respondenterna direkt framhäver löns betydelse vid frågan om vad som motiverar dem i arbetet. Det viktiga uppdraget och arbetsuppgifterna tycks ha större relevans. Det verkar således inte legitimt att erkänna sig motiverad av pengar, kanske framförallt inom branscher som karaktäriseras av människonära tjänster. Å andra sidan kan respondenternas svar bekräfta att människor som söker sig till dessa verksamheter faktiskt inte är lika intresserade av yttre belöningar som exempelvis medarbetare i privata organisationer. Vi finner stöd av det sistnämnda i teorin. Ritz (2009), Houston (2000) och Camilleri (2007) nämner att anställda i public service värdesätter inre belöningar högre än yttre samt att detta särskiljer dem från privat anställda. Detta ger en förklaring till att pengar verkar fylla en grundläggande försörjningsfunktion men inte en avgörande motivationsförutsättning för varken medarbetare på Hjärtenheten eller på SVT. Underförstått går det emellertid att tyda att belöningar leder till en känsla av bedrift och att pengar därmed spelar en viss roll. Citat från respondent på Hjärtenheten ger tyngd åt detta;

"Jag gör vad jag måste men inte mer, får ju inte pengar för det..."

Det empiriska utfallet visar på skillnader mellan respondenter på Hjärtenheten och SVT. Lönen verkar i mindre utsträckning ligga till grund för ytterligare prestationer bland medarbetare på SVT. Respondenter hävdar att lönen inte är relaterad till viljan att prestera



mer är nödvändigt. De menar snarare att de motiveras av känslan av att få "vara där det händer" (se s 38). De uppger att de ser en fara i att sammankoppla pengar och prestation eftersom detta leder till endast en kortvarig känsla av välbefinnande (se s 39). Vi ser en likhet med Lotssons (2003), Skinners (se Fellingner 2007) och Boëthius och Ehdins (2000) resonemang då de belyser att pengar endast har en kortvarig effekt vilken inte kan skapa sin egen dynamik eller påverka prestationen. Respondenternas uttalanden på Hjärtenheten motsäger på sätt och vis teorin eftersom de menar att en högre lön visst skulle leda till ökade prestationer. Vi finner detta intressant och menar vidare att deras påståenden inte helt överensstämmer med den stereotypa bilden av sjuksköterskans som främst empatisk och omhändertagande. Det råder därmed inte bara en viss oenighet mellan teori och empiri. Vi ser även att inte bara empati och medkänsla agerar motiverande för medarbetarna på Hjärtenheten. Vi ser en tendens till större missnöje över lönen bland medarbetare på Hjärtenheten. Eventuellt lägre lön och sämre arbetstider måste tas i beaktning och kan ses som en avgörande orsak till detta. Vi finner stöd för vårt resonemang i forskning av Herzberg et al. (1959) som menar att lön i egenskap av att vara nära besläktat med hygienfaktorer kan leda till arbetsmissnöje. En låg lön leder oftare till missnöje och klagomål än en högre leder till positiv arbetsattityd.

Vår diskussion mynnar ut i en förståelse över att pengar till viss del är tabubelagt men indirekt ger bekräftelse. Lörens betydelse nämns inte självmant men tycks fylla en försörjningsfunktion för samtliga respondenter. Det råder en komplexitet i hurvida pengar påverkar motivation och arbetsprestationer och skillnader ses mellan empiri och teori. En viss avvikelse kan även urskiljas mellan verksamheterna då ett större missnöje över lönen uttrycks på Hjärtenheten. En eventuellt lägre lön, sämre arbetstider och organisatoriska förutsättningar kan med stöd av Herzberg et al. (1959) vara orsak till detta. Empiriska uttalanden från huvudsakligen Hjärtenheten tyder därmed på att en ökad lön till viss del skulle leda till ökade prestationer.

5.5 Kollegor och gemenskap – En indirekt källa till motivation

Kollegornas betydelse understryks av såväl respondenter som Herzberg et al. (1959), dock i olika bemärkelser. Respondenterna uppger att de ofta känner sig tillfreds och glada på jobbet då arbetsresultat uppnåtts tack vare kollegor. Herzberg et al. (1959) menar att kollegor och



mellanmänskliga relationer inte leder till ökade prestationer utan motverkar missnöje. De anställda må ha få klagomål men kollegorna i sig bidrar inte till positiva arbetsattityder gentemot själva yrkesutövningen. Resonemanget speglas inte i uttalanden från studiens respondenter då de beskriver att trivsel och gemenskap medarbetare emellan agerar *starkt* motiverande (se s 35). Vi ser emellertid en viss begreppsproblematik. Respondenterna tenderar att använda ordet motivation i ett vidare perspektiv än Herzberg et al. Ordet används både i relation till vad som får dem att prestera det lilla extra men även när det kommer till förutsättningar som motverkar missnöje. Därmed skiljer sig språkbruket mellan respondenterna och Herzberg et al. Begreppet hygienfaktorer, under vilket Herzberg et al. kategoriserar mellanmänskliga relationer, finns inte i respondenternas vokabulär. Detta i sig är inte anmärkningsvärt men försvårar tolkning av svar. Genom analys av empiriskt material utläser vi att respondenterna i själva verket, likt Herzberg et al, menar att kollegorna fyller en viktig roll för att motverka missnöje snarare än agerar motivationshöjande. Citat från hjärtenheten indikerar detta.

"Jag kan ibland undra vad jag gör här, har faktiskt kollat på andra jobb. Men så tänker jag; men då måste jag lämna alla mina kollegor som jag trivs så bra med, och det vill jag ju inte. Hade det inte varit för dem så vet jag inte om jag hade stannat" (respondent, Hjärtenheten).

Motsvarande kan utläsas ur empirin från SVT då medarbetare menar att arbetet blir lidande och missnöje uppstår i situationer av osämja, avundsjuka och girighet (se s 38). Det framgår således inte i något uttalande att kollegorna i sig är anledningen till ökade prestationer på arbetsplatsen. Vi förstår därmed att kollegor är nödvändiga för att skapa gemenskap och lojalitet men att de inte är en avgörande förutsättning för ökad motivation. Vi menar att denna begreppsproblematik även kan förklara de olikheter vi ser i teoretiskt ramverk. Camilleri (2007) framhäver kontextens betydelse och menar att kollegiala relationer påverkar medarbetares arbetsmotivation i public service. Detta skiljer sig från studien gjord av Herzberg et al. (1959). Vi har inte för avsikt att bedöma rätt eller fel och påstår inte heller att Camilleri (2007) tar avstånd från eller är ovetandes om Herzberg et al. Vi menar endast att "motivation" i allmänhet används som ett övergripande begrepp. Då vi granskar forskning gjord av Herzberg et al. (1959) och Camilleri (2007) ser vi att studierna innehållsmässigt överensstämmer. Det är således snarare språkbruket som varierar än själva forskningsresultaten.



5.5.1 Kollegor – för trygghet och samarbete

Med stöd av Muldoon och Kremer (1995) vill vi vidare understryka kollegiala relationer för samarbetets betydelse och fungerande arbetsprestationer. Trots att kollegial trivsel inte visat sig medföra ytterligare prestationer, genom såväl teori som empiri, har det stor betydelse för samarbetsförmågan. Utan ett fungerande samspel hade inte arbetet kunnat fortlöpa menar flertalet respondenter. Det framgår att arbetet på SVT ofta är kopplat till kollegorna och att gemensamma prestationer skapar dynamik och kraft. Kollegorna tycks främst fylla en funktion för det praktiska yrkesutförandet då det uttrycks att producera TV är ett lagspel. Likaså indikerar behovet av att känna sig som en betydande länk på att kollegorna har ett beroende av varandra funktionellt sett. Vi tolkar därmed att medarbetarna på SVT behöver varandra för att utföra sina arbetsuppgifter vilket vi väljer att benämna som ett behov av funktionellt samarbete. Vi ser liknande resonemang på Hjärtenheten där medarbetare uttrycker samarbetets betydelse. Respondenterna berör återkommande kollegornas vikt för välbefinnandet. Vi förstår att allas bidrag medverkar till arbetets helhet men snarare i form av att finnas där för varandra samt ge stöd och erkännande. Det funktionella samarbetet uttrycks inte i lika hög grad som på SVT då kollegorna istället fyller en stöttande roll. Vi väljer därför att framhäva kollegornas betydelse som stödfunktion i det dagliga arbetet på Hjärtenheten.

"Vi är väldigt bra på att vara där för varandra, det är extra viktigt i en bransch som denna"
(respondent, Hjärtenheten).

Vi finner det paradoxalt att hävda att vi lever i ett individualistiskt samhälle eftersom vi urskiljer gemenskapens betydelse på arbetsplatsen. Är det möjligt att påstå att vi lever i ett individualistiskt samhälle likt det Åkerberg (2009), Jacobsen (2005) och Inglehart (2009) hävdar, när studiens empiri visar att människan är i stort behov av varandra? Vi motsäger inte trenden som visar på individualism och självförverkligande. Dock vill vi med stöd av empiriskt material poängtera att människan i grund och botten en social varelse som har behov av gemenskap för att känna trygghet. Trygghet leder i sin tur till minskad rädsla och ökade möjligheter till förbättrade arbetsinsatser och samarbete (jfr Schutz 1997). Vi konstaterar därmed att kollegorna indirekt har betydelse för arbetsmotivationen för samtliga respondenter.



Mellanmänskliga relationer kan anses vara verksamhetsspecifikt, något som är kulturellt betingat. Om kollegial trygghet inte finns på arbetsplatsen riskerar verksamheten att förlora kompetent personal. Kan konkurrerande verksamheter erbjuda liknande stimulerande arbetsuppgifter infinner sig en risk att medarbetarna "svarar när konkurrenterna ringer" (jfr Wilson 2006). Det torde vara lättare att skapa utmanande arbetsuppgifter än att bygga en verksamhetskultur präglad av kollegial samvaro och trivsel. Vi vill därför betona betydelsen av att värna om kollegiala relationer, inte i syfte att uppnå högre prestationer men som en konkurrensfördel i avsikt att attrahera och behålla värdefull personal. Herzberg et al.(1959) har i sin studie valt att beröra pengar och belöning separat. Vi vill med ovan diskussion mena att även kollegor bör behandlas för sig självt. Genom empiri har vi förstått att kollegor är av komplex karaktär och vi vill poängtera att de fyller en särskild funktion för att möjliggöra arbetsmotivation och minska missnöje.

5.6 Ledarskap – Direkt som såväl indirekt

Their (se Albinsson 1998) belyser att det inte finns ett optimalt ledarskap. Istället krävs olika ledarskapsstilar i olika organisationer vilket vi menar indikerar att skilda krav på ledaren borde gälla beroende på verksamhet. Dock ser vi tydliga likheter mellan respondenternas svar gällande synen på önskvärt ledarskap, en iakttagelse vi finner intressant. Hjärtenheten och SVT tycks ha liknande åsikter beträffande det ideala ledarskapet trots olika verksamhetsinriktningar. Samtliga respondenter uttrycker indirekt ledarskapets avgörande betydelse för att de ska känna sig motiverade och tillfredsställda i sin yrkesutövning. Flertalet poängterar vikten av ett synligt ledarskap och att de vill ha en ledare som är fysiskt närvarande. Respondent på SVT menar att det blir svårt för chefen att visa engagemang och intresse när chefen inte kan vara fysiskt på plats i vardagen. Ledaren bör vara närvarande i såväl fungerande situationer som förvirring och kaos (se s 38). Konkreta direktiv måste ges och chefen ska stå på medarbetarnas sida. Att ledaren måste visa uppskattning och möjliggöra personlig utveckling är en nödvändighet för att respondenterna ska känna sig motiverade på arbetsplatsen. Empiriska uttalanden överensstämmer med Muldoon och Kremers (1995) samt Angelöws (2007) teorier vilka framhäver att den inre motivationen uppmuntras då det ges utrymme för personlig utveckling och bekräftelse. Likaså överensstämmer uttalanden med Herzberg et al (1959) som påstår att ledarens beröm är direkt relaterat till i vilken utsträckning medarbetaren känner sig motiverad. Beröm kategoriseras som en motivationsfaktor varav vi



konstaterar att arbetsmotivationen skulle öka på respektive verksamhet om ledaren blev mer explicit i sin roll som bekräftare. Ingen annan än individen själv kan skapa den sanna glädjen menar Herzberg et al. (1959). Vi vill dock, med stöd av Angelöw (2007) och Boëthius och Ehdin (2000), påstå att det är ledarens uppgift att främja denna inre motivation. Boëthius och Ehdin (2000) framhäver att ledaren måste bryta ner verksamhetens mål och vision så att individen kan relatera till dem. Vi drar en parallell till empiriska uttalanden där det framkommer att verksamhetens mål och vision måste ges ett ansikte för att medarbetarna ska finna mening i sin yrkesutövning (se s 38).

5.6.1 Vikten av ett erkännande

Vårt empiriska material skapar vidare förståelse för vikten av reflektion och eftertanke. Det nämns av flertalet respondenter på båda verksamheterna att lyckade prestationer inte ges något långvarigt erkännande utan att nya utmaningar kontinuerligt uppkommer, ibland allt för tätt inpå. Schutz (1997) framhåller just erkännandets betydelse för optimal motivation. Muldoon och Kremer (1995) poängterar i sin tur att sjuksköterskor sällan får den uppmärksamhet de behöver vilket resulterar i minskad arbetsmotivation. Vi vill belysa att de aktuella verksamhetsområden som studien undersöker bär med sig givna premisser och restriktioner för vad som är möjligt att uppnå (Jacobsen 2005). Det krävs en flexibilitet bland samtliga medarbetare och en förmåga att kunna omprioritera då båda verksamheterna präglas av ett högt tempo. Vi menar att detta kan utgöra en orsak till att det finns viss problematik gällande att tillgodose behovet av långvarigt erkännande. Respondent på SVT bekräftar ovanstående då denne menar att det inte finns utrymme att "suga på framgångens karamell" eftersom verksamheten ständigt kräver nya prestationer och resultat (se s 37). Verksamheterna är således inte optimalt utformade att främja varaktigt erkännande trots att detta enligt teorin är nödvändigt för motivation.

5.6.2 Ledarskapet – ett resultat av organisationsstruktur

Angelöw (2007) poängterar vikten av att medarbetare känner stöd från högre ledning. Så gör även Wilson (2006) och Fellingner (2007) som tillägger att inflytande, återkoppling och delaktighet genererar motivation. Flertalet respondenter på Hjärtenheten uttrycker att dessa behov inte tillfredställs i önskad utsträckning. En sjuksköterska påtalar att det hierarkiskt uppbyggda systemet endast inrymmer en begränsad möjlighet att påverka. Denne beskriver



vidare att cheferna ibland är otillgängliga och att medarbetarna inte får gehör för sina åsikter, eller återkoppling på sina insatser, vilket leder till känslor av hopplöshet och frustration. Utifrån empirin utläser vi att sjuksköterskor befinner sig långt ner på den hierarkiska skalan vilket kan förklara varför deras möjligheter att påverka försvåras.

"Man är trots allt bara en liten arbetsmyra längst ner på golvet, med många chefsnivåer över sig" (respondent, Hjärtenheten).

Vi ser en koppling till Wilsons (2006) resonemang rörande de problem som kan uppstå vid en hierarkisk organisationsutformning. Ju längre ner i en organisation en medarbetare befinner sig desto viktigare blir ledarens ansvar att uppmärksamma denne eftersom förutsättningarna att finna mening i sitt arbete tenderar att sjunka i takt med grad av inflytande. På liknande sätt menar Angelöw (2006) att en chef inte bör vara ansvarig för mer än 30 underställda vilket en hierarkisk utformad organisation försvårar. En orsak till det uttalade missnöjet kan därmed bero på att ansvarsgrupperna är för stora på Hjärtenheten. Vi menar således, med stöd av empiri och teori, att missnöjet gentemot ledarskapet inte beror på ledarnas oförmåga utan snarare som ett resultat av den hierarkiska organisationsstrukturen. Vi ser även en koppling till de besparingsåtgärder som infördes i 2008 års handlingsplan vilka vi menar kan ligga till grund för ett försvårat ledarskap och ökat arbetsmissnöje (Franzén 2008). SVT har en annorlunda organisationsuppbyggnad. Verksamheten är inte hierarkiskt utformad likt Hjärtenheten utan har istället har en divisionsorienterad struktur vilket kan vara orsak till ett mindre uttalat missnöje. Den känsla av frihet och självständighet som divisionsstrukturen resulterar i menar vi leder till större delaktighet och därmed större arbetsmotivation (jfr Baggoe 2009).

En intressant iakttagelse är att samtliga respondenter använder ledarskapsbegreppet i vid bemärkelse. Respondenterna menar att ett fungerande ledarskap agerar motivationshöjande. Dock utläser vi att de snarare syftar på ett behov av bekräftelse och uppmärksamhet. Således är det inte ledaren som fysisk person som agerar motiverande utan snarare bekräftelsen och erkännandet. Vi söker förklaring till detta i teorin och finner en koppling till Herzberg et al. (1959). Här ses att ledarskapet är av kontextuell natur, en hygienfaktor, vilket kan förklara varför ledarskapet inte direkt är motivationsskapande. Däremot bidrar det indirekt till motivation i form av ledarens bekräftelse och uppskattning, vilket enligt Herzberg et al.



(1959) kategoriseras som motivationsfaktorer. Det fysiska ledarskapet påverkar snarare grad av missbelåtenhet än ökar motivationen. Ett gott ledarskap leder därmed inte till ytterligare prestationer utan snarare till mindre grad av missbelåtenhet. Återigen tycks därmed en begreppsskillnad råda mellan teori och empiri. Ledaren uttrycks vara en motivationsfaktor för medarbetarna medan det i själva verket med stöd av teorin handlar om erkännande och bekräftelse. Emellertid fyller ledaren en viktig funktion som delgivare av dessa.

Vi menar med ovan diskussion att ledaren indirekt fyller en stor roll för samtliga medarbetares motivation då det är denne som kan ge bekräftelse och uppskattning. Ledaren bör eftersträva att skapa förutsättningar för motivation genom att uppmärksamma medarbetarna, förverkliga personlig utveckling och vara fysiskt närvarande. Likaså menar vi att ledaren måste stå på medarbetarnas sida och stötta dem i såväl med- och motgång samt att organisation bör utformas så att möjlighet ges till större reflektion och bekräftelse.

5.7 Kontext och Organisationsutformning – Viktigare än vi tror

Som tidigare berörts uttrycker flertalet respondenter på Hjärtenheten missbelåtenhet över att inte kunna påverka sin arbetssituation. En respondent förklarar att denne ibland endast känner sig som ett namn på arbetsschemat och att man måste skilja på arbetet med patienterna och arbetet med själva organisationen. Det påtalas av flertalet medarbetare på Hjärtenheten att patienterna bidrar till stor glädje och motivation, men att organisationens utformning stundtals dämpar de positiva attityderna. Kommunikation mellan olika nivåer nämns vara bristfällig vilket medför att återkoppling från ledning är sällsynt. Lojaliteten upplevs ibland riktas uppåt i organisationen i större utsträckning än nedåt varav respondenterna tycks hamna utanför bestämmandets gränser. Drivkraften finns kvar men resursbrist gör att gnistan och kämparglöden ibland tryter (se s 33).

En annan problematisk organisationsaspekt är samarbetet över de organisatoriska gränserna vilket vi tolkar vara ineffektivt och därför leder till missbelåtenhet. Respondenter på Hjärtenheten förklarar att arbetet på sjukhuset ofta blir tungrott till följd av motarbetning från kommun, vårdboenden och distriktssjuksköterskor (se s 35). Medarbetarna är således beroende av att samarbete med andra aktörer sker tillfredsställande. Vi drar åter en parallell mellan respondenternas känslor och resonemang av Herzberg et al. (1959) gällande hygienfaktorernas inverkan på människan. Herzberg et al. (1959) menar att kontextberoende



faktorer likt otillfredsställd verksamhetsförvaltning, arbetsförhållanden och brist på resurser leder till missbelåtenhet. Vi ser därmed varför underbemanning, stress och brist på delaktighet och återkoppling leder till negativa arbetsattityder och uttalad klagan. Vi förstår även vikten av att förändra situationen och arbeta för att minska den hierarkiska tungroddheten eftersom det torde vara ohållbart att i längre utsträckning arbeta i en miljö vilken man känner missbelåtenhet inför. Risken finns att medarbetare väljer att byta arbetsplats eller stannar kvar i otillfredsställdhet varav det sistnämnda medför en risk för ett mindre tillfredsställande arbete. Likt det Herzberg et al. (1959) berör leder inte en hög grad av hygienfaktorer nödvändigtvis till en positiv arbetsattityd. Dock menar vi att det lägger en god grund till ökad trivsel vilket vi förstår har stor betydelse för medarbetarna på Hjärtenheten. Trots det uttalade missnöjet över organisationsstruktur väljer samtliga respondenter att stanna kvar. Kanske är det sjuksköterskans benämnda särdrag, en vilja att arbeta för att rädda liv, som driver dem till detta. Klart tycks stå att organisationsutformningen inte är källan till arbetsmotivation men att en väl fungerande struktur skulle leda till mindre klagomål. Brist på resurser är ett organisatoriskt problem vilket föreligger även på SVT. Respondenterna menar att underbemanning, teknik och logistik ibland leder till svårigheter. Vi förstår att avsaknaden av dessa resurser inte är ett resultat av en byråkratisk organisationsstruktur då SVT präglas av en divisionsstruktur. Snarare vill vi mena att det är en konsekvens av ekonomisk återhållsamhet samt ett fysiskt avstånd mellan medarbetare och ledare.

Flertalet respondenter från framförallt SVT påtalar vikten av att känna självständighet och förmåga att kunna styra sin arbetssituation. Vi finner en förklaring till frihetsbehovet i Jacobsens (2005) resonemang om dagens trender i samhället. Ett ökat krav på självständighet och delaktighet kan ses som en effekt av utvecklingen mot det allt mer individualistiska Sverige. Hit hör även önskan om möjlighet att kunna välja arbete efter intresse. Vi finner även en förklaring till respondenternas behov i Maslows behovspyramid. Då vi i Sverige kan anses befinna oss på toppen av pyramiden varav vi har "råd" att aktualisera den individuella strävan efter självförverkligande. Då vårt empiriska material visar att känslan av frihet och självaktualisering genererar arbetsmotivation vill vi, likt Benko och Weisberg (2007), poängtera vikten av verksamhetsanpassning till rådande krav. Albinsson (1998) och Guest (2004) påvisar att nutida organisationer i större utsträckning karaktäriseras av decentraliserade styrsätt. En allmän strävan efter minskade chefsnivåer urskiljs i Sverige vilket bär med sig att



varje chef får fler underställda. Kanske är det denna trend som speglas i den omorganisering som genomfördes på SVT 2008. Och kanske kan trenden förklara varför chef och anställd i vissa fall arbetar med fysisk distans sinsemellan på SVT. Vi menar att minskade antal chefsnivåer resulterar i att medarbetare får större självständighet, större tillgänglighet till information och bättre utrymme för egna initiativ vilket genererar motivation. Dock vill vi understryka att vi ser en fara. Bieffekten torde bli att chefer får mindre tid för individen varav en konflikt uppstår. Hur ska ledaren med ett större antal underställda kunna uppmärksamma varje unik individ i den mån de kräver för att känna självaktualisering och personlig arbetsmotivation? Decentraliseringen och divisionaliseringen må vara resurseffektivt men vi vill mena att inte är helt riskfritt. Albinsson (1998) och Guest (2004) påstår vidare att standardavtal ofta får ge vika för individuellt anpassade avtal mellan arbetsgivare och medarbetare. Ett sådant förfarande bär med sig positiva följder eftersom medarbetare ges personlig uppmärksamhet. Vi ser emellertid en svårighet att genomföra individanpassad arbetsutformning då ledaren kan ha svårt att hinna utföra utvecklingssamtal samt utveckla psykologiska kontrakt i takt med att personalantalet ökar. Utifrån dessa resonemang medför således kombinationen; decentralisering och individualisering, vissa svårigheter som inte bör förbises.

5.7.1 En önskvärd organisationsutformning

En respondent på SVT beskriver den ideala organisationsutformningen. Denne menar att i utopin skulle *rätt* kompetens placeras i *rätt* arbetsgrupp med *rätt* och stimulerande arbetsuppgifter. Vi uppmärksammar detta önskemål och drar en parallell till MCC modellen vars syfte är att förverkliga önskemål likt ovan. Boëthius och Edhin (2000) menar likt Benko och Weisberg (2007) att den ideala situationen infinner sig när förutsättningar för att främja motivation skräddarsys efter varje individs behov. Genom att skapa unika profiler för varje medarbetare individanpassas verksamhet och karriärväg. Önskvärt arbetstempo, arbetsmängd, arbetsplats och befattning skulle därmed kunna realiseras och ske i enlighet med verksamhetens behov. Vi menar att ett införande av MCC modellen i kombination med Concordance-metoden skulle vara att föredra. På så sätt skulle större delaktighet och gemensamt beslutsfattande främjas och leda till en bättre verksamhetsstyrning både på Hjärtenheten och SVT. Kombinationen skulle förverkliga det helhetstänk som idag krävs inom public serviceverksamheter och som främjar unika motivationsförutsättningar (jfr Perry



& Wise 1990). Camilleri (2007) menar att anställda inom public service har särskilda psykologiska behov, vilket vår empiri stärker. Vi ser tydliga gemensamma nämnare i svar från samtliga respondenter vilket tyder på en samstämmighet gällande känslor och åsikter trots verksamhetsspecifika förhållanden. Genom att kombinera MCC och Concordance skulle därmed dessa önskemål på ett effektivt sätt verkställas. Det skulle innebära en ökad förståelse för varandras arbete och därmed resultera i bättre samarbete. Varje persons unika, inre förutsättningar tas i beaktning och personliga önskemål ges utrymme. MCCs förespråkare Benko och Weisberg (2007) menar att arbetsgivaren blir attraktiv när möjlighet till valfrihet och individanpassning finns. Med detta förstår vi att en kombination av MCC och Concordance skulle leda till ytterligare motivation och ökad konkurrenskraft. Vi vill än en gång understryka vår medvetenhet kring de verksamhetsspecifika restriktioner som råder på Hjärtenheten och SVT vilka kan försvåra ett utpräglat förfarande av MCC och Concordance-metoden. Likaså kan traditioner, kultur och normer göra det svårare. Dock menar vi att den ökade individanpassningen stärker organisationen på ett långsiktigt plan och leder till en ökad lojalitet gentemot själva organisationen. Trots eventuella svårigheter och ett ökat resursbehov har därmed dessa modeller en positiv inverkan på verksamheterna ur ett långsiktigt perspektiv.

Vi konstaterar att skillnader ses mellan Hjärtenhetens och SVTs organisationsutformning, skillnader som leder till skiftande missbelåtenhet. Ett uttryckt missnöje över brist på kommunikation, erkännande och arbetsförhållanden råder på Hjärtenheten som ett resultat av den hierarkiska och tungrodda organisationsstrukturen. Missnöjet över organisationsuppbyggnaden tycks vara lägre på SVT vilket vi tolkar vara en konsekvens av den divisionsstruktur som råder. Dock ser vi en fara i ett allt för utpräglat decentraliserat styrsätt eftersom ett fysiskt avstånd mellan ledare och medarbetare lätt uppstår. Något som i sin tur försvårar återkoppling och delaktighet, två viktiga ingredienser för arbetsmotivationen bland medarbetare på SVT och Hjärtenheten. En önskvärd organisationsstruktur skulle kunna förverkligas med hjälp av ett införande av MCC-modellen och Concordance-metoden. Genom dessa främjas delaktighet och individualisering. Likaså stärks möjligheten till ett helhetsperspektiv inom organisationerna vilket torde öka en arbetstrygghet.



5.8 Rädsla – En anledning att stanna?

Vi ställer oss frågan vad det är som får medarbetare på Hjärtenheten och SVT att stanna på sin arbetsplats. För trots att det uttrycks visst klagomål över organisationsuppbyggnad och arbetssituation är samtliga medarbetare kvar. Kan detta vara ett resultat av att vi befinner oss i en global finanskris vilket drabbat arbetsmarknaden i form av varsel, anställningsstopp och allmän oro? Är det så enkelt att fördelarna på arbetsplatsen överväger nackdelarna eller grundas det i rädsla eller bekvämlighet? Schutz (1997) poängterar att många idag känner oro för att mista sitt arbete. Att inte duga är något som skrämmer och som går ut över livet som helhet. Kanske är det funderingar som dessa som får medarbetarna att stanna kvar. Det krävs en reflektion.

På SVT har medarbetarna en större möjlighet att påverka sin arbetssituation vilket medför att faktorer som skapar missnöje får en sekundär betydelse. Vi vill mena att rädslan över att mista denna frihet utgör en anledning till att medarbetarna väljer att stanna kvar. På Hjärtenheten reflekterar en respondent kring varför denne stannar kvar på arbetsplatsen trots bristande resurser. Möjligheten till alternativa arbetsplatser har undersökts men då detta skulle innebära att mista sina arbetskamrater väljer respondenten att stanna (se s 34). Vi menar att exemplet kan spegla människans rädsla att lämna det trygga. Rädslan inför det okända träder in och gör att vi hellre stannar där vi vet vad vi har att vänta. Respondenterna på Hjärtenheten bekräftar varandra genom den kollegiala samvaron. Genom att finnas där för varandra skapas en trygghet som värderas högt och som inte självklart går att finna på andra arbetsplatser. Respondentens reflektion kan även visa på hygienfaktorernas stora betydelse för medarbetares lojalitet. Utan hög grad av kollegial samvaro hade respondenterna må hända funderat en extra gång över sin arbetssituation. Respondenternas uttalanden ger oss inget konkret svar.



6 Slutsatser

Vi lämnar vårt analytiska avsnitt och närmar oss slutet på vår resa. Vi tar nästa steg och övergår till att presentera studiens konklusioner. Vår undersökningsmetod har gett oss en djup förståelse över medarbetares tankar och känslor rörande valt ämnesområde. De kvalitativa forskningsintervjuerna samt teoretiskt ramverk har tillsammans med en abduktiv ansats möjliggjort de slutsatser vi nedan presenterar. Med hjälp av respondenter på Hjärtenheten respektive SVT ämnar vi öka kunskapen rörande vad som motiverar medarbetare inom hälso- och sjukvård och mediebranschen. Innan vi övergår till att framlägga studiens resultat vill vi återge uppsatsens syfte;

Syftet med denna studie var att undersöka motivationsbegreppet och att öka kunskapen gällande vilka förutsättningar som genererar arbetsmotivation för medarbetare inom hälso- och sjukvård respektive mediebranschen. Uppsatsens tre frågeställningar utgör ett ramverk för hur vi nedan presenterar slutsatserna. I slutet av respektive svar summeras viktiga iakttagelser i punktform. Därefter sker en övergripande summering över de reflektioner undersökningen resulterat i.

Fråga 1. *Vad motiverar medarbetare inom hälso- och sjukvård respektive mediebranschen att gå till arbetet på morgonen?*

Denna studie visar att flertalet behov uppfylls genom arbetet. Därav konstaterar vi att respondenterna ges ett bra utgångsläge för att känna hög arbetsmotivation. Likaså ser vi värdet i att personliga värderingar överensstämmer med verksamhetens för att den sanna inre drivkraften ska kunna skapas. Vi drar slutsatsen att *arbetsuppdraget* fyller en avgörande funktion beträffande arbetsmotivation. Inom de båda verksamhetsinriktningarna fyller känslan av att få jobba med och för människan en betydande roll. Att kunna påverka och göra en insats för såväl samhället i stort som för den lilla människan framhävs som motiverande. På Hjärtenheten väger uppdraget att "rädda liv" högt. På SVT ser vi ett behov av att värna om demokrati och kunskapsspridning. De finner uppdraget att informera och underhålla människan som primärt. Att ha *frihet* i yrkesutövningen, samt *stimulerande arbetsuppgifter*



leder till en inre drivkraft vilket resulterar i arbetsmotivation. Det förstnämnda, frihet, ses särskilt på SVT då kreativitet och skapande främjas i ett fritt arbetsklimat. Att få vara i händelsernas centrum är motiverande för medarbetare inom denna verksamhet. På liknande sätt motiverar känslan av att få närvara i ett akut, kritiskt skede på Hjärtenheten. Patienterna fyller här en stor roll för motivationen. Vidare framhävs att möjlighet till *personlig utveckling* är en nödvändighet för att respondenterna ska känna sig motiverade på arbetsplatsen.

En viss skillnad i *prestationsorientering* går att urskilja. Personal på Hjärtenheten tycks värdera det omhändertagande uppdraget högre än de värdesätter snabba prestationer och resultat. På SVT å andra sidan utgör känslan av att effektivt skapa och se resultat en sporre i yrkesutövningen. En viss skillnad går även att iaktta gällande *belöningars* betydelse. Klart står att lönen fyller en försörjningsfunktion. Medarbetare på Hjärtenheten menar i större utsträckning än respondenter på SVT att de skulle motiveras om de fick en högre lön. Likaså ser vi ett större missnöje över nuvarande lönesituation bland dessa. Det finns därmed en komplexitet huruvida pengar agerar motiverande för arbetsprestationer. Att få *bekräftelse*, *återkoppling* samt känna *delaktighet* är viktigt inom båda branscherna. Kollegorna uppges fylla en stor funktion för motivationen dock ser vi att kollegorna snarare motverkar missnöje än agerar motivationshöjande. På Hjärtenheten fyller kollegorna en avgörande roll som *stöd* i det många gånger stressfulla arbetet. På SVT är kollegornas funktion snarare att vara en länk i kedjan, om någon uteblir brister helheten. Således är inte kollegorna i sig en motivationsfaktor utan snarare en nödvändighet för att få arbetet att fungera samt för att skapa lojalitet och trygghet. Vi ser emellertid att det *funktionella samarbetet* kollegor emellan får medarbetarna att vilja prestera det lilla extra på SVT. Människan är i grund och botten en social varelse i behov av gemenskap för att känna trygghet. Därav dras slutsatsen att kollegor indirekt har betydelse för arbetsmotivation.

Summering – Motivationsfaktorer för;

Medarbetare på Hjärtenheten

- *Arbetsuppdraget – rädda liv • stimulerande och utvecklande arbetsuppgifter – delaktighet i kritiska skeden • bekräftelse • återkoppling • delaktighet • kollegial stödfunktion • försörjningsfunktion • Ökad belöning skulle leda till ökad arbetsprestation*



Medarbetare på SVT

- *Arbetsuppdraget – informera och underhålla människan • frihet i kreativitet och skapande • stimulerande och utvecklande arbetsuppgifter – vara i händelsernas centrum • prestation och resultat • bekräftelse • återkoppling • delaktighet • det funktionella samarbetet • försörjningsfunktion*

Fråga 2. *Vilka skillnader och likheter i förutsättningar för arbetsmotivation kan ses mellan hälso- och sjukvård respektive mediebranschen?*

Vi ser skillnader och likheter i de förutsättningar som kan leda till motivation för medarbetare på Hjärtenheten respektive SVT. Det råder stora organisatoriska skiljaktigheter mellan de båda verksamheterna. Hjärtenheten karaktäriseras av en *byråkratisk organisationsstruktur*, hierarki och regelverk vilket försvårar delaktighet, kommunikation, erkännande och samarbete. Det leder även till underbemanning och stress. SVT präglas i större utsträckning av en *divisionaliserad organisationsstruktur* som främjar kreativitet och frihet men vilket även kan medföra svårigheter att genomföra individanpassad arbetsutformning. Det tycks vara svårt att kombinera decentralisering och dagens trend i form av individualisering. Vi förstår därmed att de finns olika organisatoriska utgångslägen för Hjärtenheten respektive SVT beträffande förutsättningar att generera arbetsmotivation. Vidare ser vi ett gemensamt behov av ett fungerande *ledarskap* och liknande önskemål om hur det ideala ledarskapet bör vara. Ledarskapet tycks vara en grundläggande förutsättning och en nödvändig källa av bekräftelse för medarbetarna. Det är ledaren som har makt att uppmärksamma och erkänna varje unik individ i organisationen. För att möjliggöra ett funktionellt samarbete och trygghet krävs ett kollegialt förtroende. Vi ser därmed att *kollegorna* har en indirekt betydelse som stödfunktion och för samarbete. Vi ser även att *yrkesspecifika karaktärsdrag* utgör en förutsättning för skapande av arbetsmotivation. Särdrag för medarbetare inom vården är empati och medkänsla. Utmärkande drag för medarbetare på SVT är kreativitet och skapande. Vi kan konstatera att dessa individuella förutsättningar bidrar till att medarbetare till viss del motiveras av olika faktorer.

Vår inledande tro att skillnader skulle ses i empiriskt material har därmed endast delvis besannats eftersom vi ser att likheterna överväger olikheterna. Vi ser gemensamma nämnare i



uttal gällande vilka förutsättningar som krävs för att tillfredsställa behov. Samtliga nämner vikten av *organisationsstruktur, ledarskap, kollegor, yrkesspecifika karaktärsdrag* vilket därmed utgör gemensamma grundförutsättningar för arbetsmotivation. Vissa verksamhetsspecifika skillnader kan emellertid skönjas. Skiljaktigheterna är relaterade till rådande omständigheter inom vardera verksamheten. (se nedan)

Summering - likheter och skillnader i förutsättningar för arbetsmotivation:

Förutsättningar	Hjärtenheten	SVT
<i>Organisationsstruktur</i>	<i>Byråkrati, hierarki</i>	<i>Div. struktur = kreativitet</i>
<i>Ledarskap</i>	<i>Tungrodd organisation</i>	<i>Försvårad individanpassning</i>
<i>Kollegor</i>	<i>Stödfunktion</i>	<i>Kollegialt samarbete</i>
<i>Yrkesspecifika karaktärsdrag</i>	<i>Empati & medkänsla</i>	<i>Kreativitet & skapande</i>

Fråga 3. Hur kan arbetsmotivation öka inom respektive verksamhetsområde?

För att besvara denna frågeställning tar vi hjälp av MCC-modellen och Concordance-metoden. Genom att införa dessa modeller i verksamhetsutövningen menar vi att verksamheten skräddarsys efter individuella behov vilket kommer väl till pass i dagens individualistiska samhälle där personliga krav ställs. Detta kan vara ett steg mot målet att rätt kompetens placeras i rätt arbetsgrupp med rätt stimulerande arbetsuppgifter, likt önskemål från respondenter. En tillhörighet gentemot verksamheten skapas på så vis vilket resulterar i en inre motivation och högre prestationer. Vi menar att motivationen på Hjärtenheten ökar genom större *frihet, synligt ledarskap, tid för kollegial samvaro* och *förändrad organisationsutformning* där *återkoppling, bekräftelse* och *erkännande* främjas. Vi förstår att det finns en ursprunglig orsak till att organisationen utformats som den gjorts och att den hierarkiska utformningen även har sina positiva sidor. Vi vill ändå poängtera det uttalade missnöje som råder. Större tillgång till *resurser* i form av personal och tid efterfrågas idag. Ett realiserande av dessa önskemål skulle bära med sig ökad motivation och minska stress. Vidare uttrycks ett behov av ökad *delaktighet, bättre arbetstider* och en möjlighet att *påverka* i större utsträckning. Som tidigare berörts tycks pengar vara ett tabubelagt ämne som ger indirekt bekräftelse och fyller en direkt försörjningsfunktion. Det uttrycks att pengar inte är



främsta drivkraften inom verksamhetsområdena men det råder viss oklarhet huruvida belöning bidrar till att prestera det "lilla extra". Vi utläser ur empiriskt material från Hjärtenheten att medarbetare på ett tillfredsställande sätt utför sina arbetsuppgifter men att inte mer görs eftersom inga pengar ges för extra insatser. Detta ger därmed fog för att en *ökad lön* till viss del skulle generera motivation inom denna verksamhet. SVT präglas av medarbetare som strävar efter handlingsfrihet i sin yrkesutövning. Vi menar därför att *frihet* måste ges fortsatt utrymme. Motivationen skulle öka vid ett väl utformat *samarbete* där ömsesidig förståelse främjas. Detta skulle kunna ske genom en ökad *kollegial samvaro*. Ett närmare samarbete mellan divisionerna samt utrymme för aktiviteter utanför arbetstiden skulle vara att rekommendera. Likaså skulle ett mer *fysiskt närvarande ledarskap*, där *återkoppling* ges, vara att föredra. Eftersom de arbetar i en bransch med högt tempo skulle ökad *bemannning* samt ökade *tekniska resurser* agera motiverande. *Tiden* nämns ofta som knapp varav ökat utrymme för reflektion är önskvärt. Ökad tid för eftertanke samt möjlighet att få glädjas åt sina prestationer skulle därmed öka motivationen på SVT.

Summering - ökad arbetsmotivation för;

- Medarbetare på Hjärtenheten
 - *Ökad frihet* • *synligt ledarskap* • *kollegial samvaro* • *förändrad organisationsutformning* • *återkoppling* • *bekräftelse* • *erkännande* • *ökade resurser – bemanning & tid* • *delaktighet* • *bättre arbetstider* • *påverkan* • *(ökad lön)*
- Medarbetare på SVT
 - *Fortsatt frihet* • *samarbete* • *kollegial samvaro* • *fysiskt närvarande ledarskap* • *återkoppling* • *erkännande* • *tekniska resurser* • *bemannning* • *tid*

6.1 Ökad förståelse genom Behovs- och förverkligandemodellen

Denna studie har bidragit till ökad medvetenhet kring motivationsbegreppets komplexitet. Undersökningen mynnar ut i en förståelse för vikten av att separera de *behov* som respondenterna har från de *förutsättningar* som kan tillfredsställa dessa. Det krävs båda delar för att arbetsmotivation ska genereras. Förutsättningarna skapar ett ramverk och utgör en



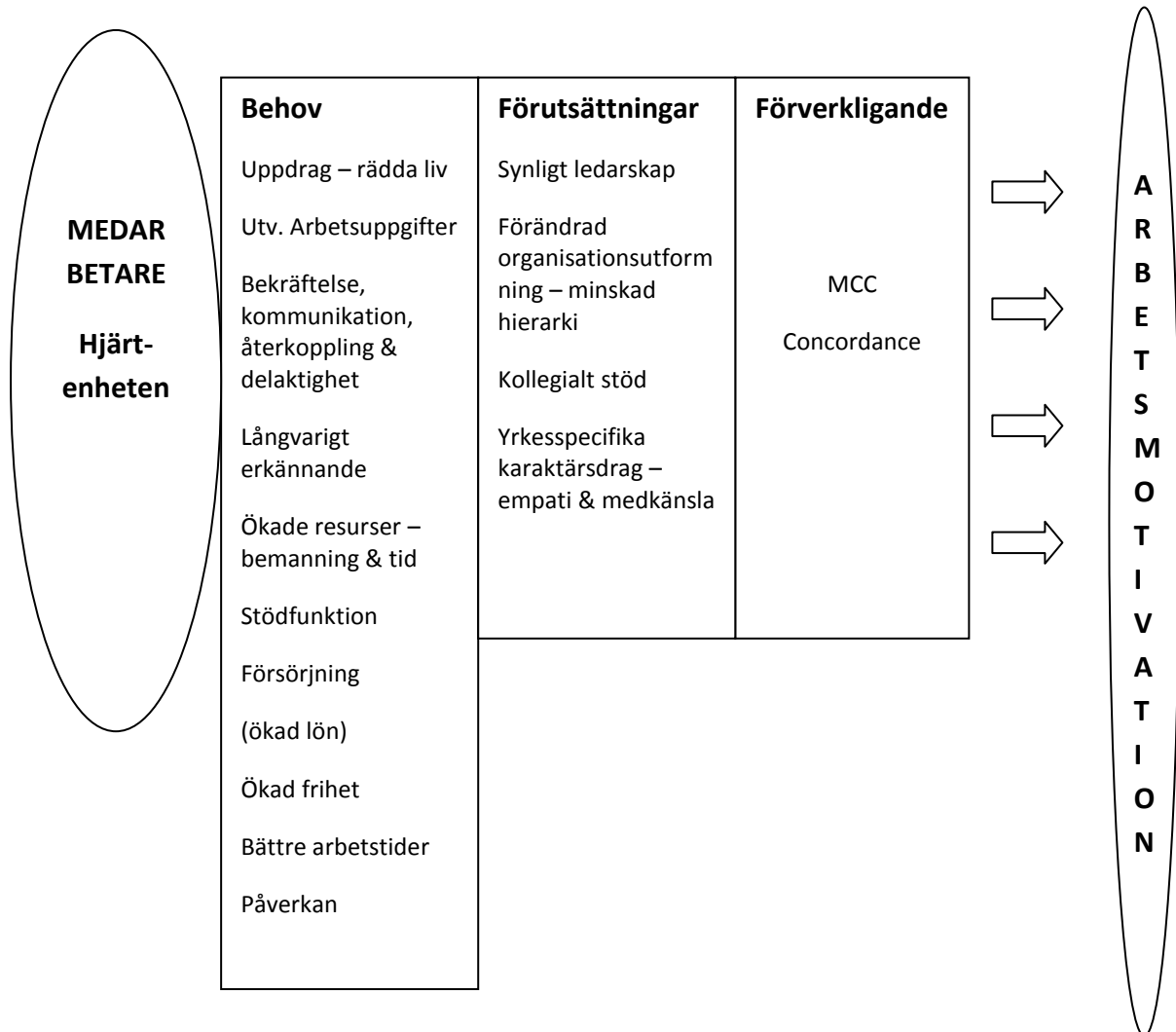
nödvändig källa för att behov skall kunna tillgodoses och därigenom generera arbetsmotivation. För att förtydliga vårt resonemang gör vi följande kategorisering;

1. Behov för att känna arbetsmotivation (exempel bekräftelse och frihet)
2. Förutsättningar att tillgodose behov (exempel ledarskap och kollegor)

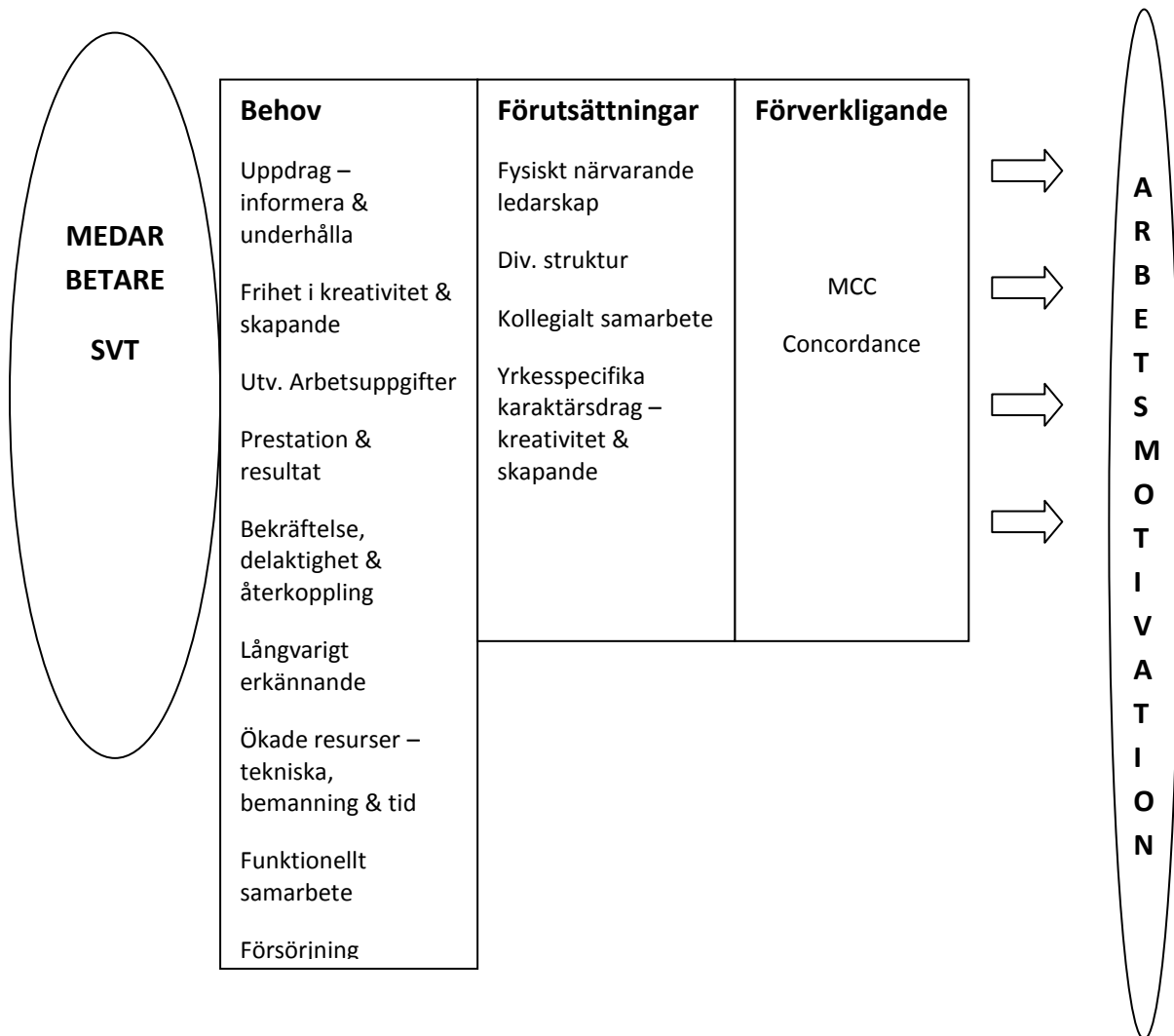
Medarbetarna uttrycker liknande behov men omges av skilda förutsättningar att tillgodogöra sig dessa. För att på ett överskådligt sätt förtydliga vad som motiverar medarbetare på Hjärtenheten och SVT samt för att illustrera vår slutsats, har vi utformat en modell som namngetts *Behovs- och förverkligandemodellen*. Här framkommer på ett konkret sätt de behov som medarbetare inom respektive verksamhet har för att känna sig motiverade i sin yrkesutövning. Det framgår även vilka förutsättningar som krävs för att uppnå dessa samt hur behov och förutsättningar kan förverkligas.



6.2 Behovs- förverkligandemodellen - Hjärtenheten



6.3 Behovs- förverkligandemodellen - SVT



6.4 Public service – Ett gemensamt begrepp trots skiljaktigheter?

Vi ingick i denna studie med en tro att finna skillnader i empiriskt material. Dock har utfallet snarare visat på likheter. Vi härleder detta faktum till att båda verksamheterna går under paraplybegreppet public service och att samtliga medarbetare kan sägas befinna sig på samma nivå i Maslows behovshierarki. Vi ställde oss inledningsvis frågan om det var möjligt att ordna så pass skilda verksamhetsråden som hälso- och sjukvård och mediebranschen under ett gemensamt begrepp. Med hjälp av vårt resultat ser vi nu att detta är rimligt. Vi motiverar



med detta även varför vi föreslår samma verksamhetsverktyg för att generera arbetsmotivation på såväl Hjärtenheten som SVT. Vi får likaså en förståelse för att studiens resultat kan sägas vara överförbart i ett större sammanhang. Detta tillsammans med en mättnad i empiriskt resultat medför en viss grad av allmängiltighet trots att studien ägt rum på lokal nivå. Vi vågar inte påstå att studiens resultat kan sägas vara generellt gällande. Dock menar vi att studiens forskningsbidrag har ökat kunskapen inom valt ämnesområde och därmed kan tillämpas i hälso- och sjukvårdsorganisationer samt medieverksamheter tillhörandes public service.

6.5 Exkurs

Vi har med hjälp av teoretiskt ramverk förstått att skillnader går att urskilja mellan offentliga organisationer och privata verksamheter. Det vore därför intressant att utföra en liknande studie där en privat organisation jämförs med en offentlig. Möjligtvis skulle en sådan visa ett annat utfall och åskådliggöra respektive sektorers karaktärsdrag än mer. Då studien tagit plats på lokal nivå vore det även intressant att utföra en liknande studie på jämförbara verksamheter inom samma branschområde. Kanske skulle ytterligare platsbundna aspekter på så sätt framvisas.



7 Slutord

Tänk om det vore så enkelt att det fanns ett universalt recept för lycka, något allmängiltigt i vad som får oss att känna en drivkraft i vårt dagliga liv.

Våra inledande reflektioner kvarstår. Denna studie har inte bidragit till ett facit över vad som får människan att vilja prestera det där lilla extra. Vi kan inte framlägga en handbok över hur arbetsmotivation och lojalitet gentemot arbetsgivare uppstår. Vår studie har emellertid ökat kunskapen gällande valt ämnesområde och synliggjort mänskliga behov i arbetet samt skillnader och likheter i förutsättningar för uppfyllande av dessa varav vårt syfte uppfyllts. I skuggan av arbetsmotivation ligger människans individuella särigheter vilket ligger till grund för den vi är och motivationsbegreppets komplexitet. Vi ser att det är viktigt att skilja på arbetsmotivation och det som gör att vi känner glädje när vi ska gå till arbetet på morgonen. Människan kan känna sig motiverad att utföra arbetsuppgifter men ändå vantrivas på sin arbetsplats. Det tycks vara så att den inre drivkraften måste finnas, den sanna glädjen. Att känna arbetsmotivation tycks inte vara tillräckligt. Om kollegiala och kontextberoende faktorer inte är tillfredsställande riskerar verksamheten att förlora värdefulla medarbetare. Det är därmed inte tillräckligt att främja arbetsmotivation, även den kollegiala samvaron måste ges utrymme. Genom den sanna inre drivkraften och en hög trivselnivå torde en hög lojalitet gentemot arbetsgivaren uppstå. Det finns inget universalt recept för lycka, inget facit över lyckade arbetsprestationer. Men visst kan vi konstatera att arbetsmotivation inte enbart skapas utifrån. Det är inte så enkelt.

"Livet är för värdefullt för att levas utan mening – oavsett vad vi gör"

(Boëthius & Ehdin 2000 s 67)



8 Källförteckning

8.1 Tryckta källor

Albinsson, P (1998). *Den lärande organisationen – från vision till verklighet*. Brain books. Jönköping.

Alvesson, M & Skoldberg, K (1994). *Tolkning och reflektion*. Studentlitteratur. Lund.

Alvesson, M & Skoldberg, K (2007). *Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur. Lund.

Angelöw, B. (2006). *Arbetsglädje – att skapa större arbetslust*. Studentlitteratur. Danmark.

Angelöw, B. (2007). *Friskare arbetsplatser – att utveckla en attraktiv, hälsosam och välfungerande arbetsplats*. Studentlitteratur. Lund.

Benko, C & Weisberg, A. (2007). *Implementing a corporate career lattice – the Mass Career Customization model*. Strategy & Leadership. Volym: 35. Nr:5. ISSN: 10878572.

Boëthius, S och Ehdin, M. (2000). *Myten om Moroten – En ny syn på ledarskap och motivation*. Svenska Förlaget. Stockholm.

Bogdanowicz, M. S & Bailey, E. K. (2002). *The value of knowledge and the values of the new knowledge worker: Generation X in the new economy*. Journal of European Industrial Training. Volym:26. Nr:2-4. ISSN:03090590.

Camilleri, E. (2007). *Antecedents affecting Public service motivation*. Personel Review. Volym:36. Nr:3. ISSN:00483486.

Corvellec, H. & Lindquist, H.(2005) *Service Mötet - Multidisciplinära öppningar*. Liber ekonomi. Malmö.

Fellinger, Å.M (2007) *Chefen som kunde tala med medarbetare – för både resultat och trivsel*. Schibsted Förlagen. Stockholm.

Focault, M. (1993). *Diskursens ordning : installationsföreläsning vid Collège de France den 2 december 1970*. Stockholm. Stehag: B. Östlings bokförlag. Symposion.

Guest, D. E. (2004). *The Psychology of Employment Relationship: An analysis Based on the Psychological Contract*. Applied Psychology. Volym:53. Nr:4. ISSN:0269994x.

Hallin, B. & Silverbo, S. (2003) *Styrning och organisering inom hälso- och sjukvård*. Studentlitteratur. Lund.

Halling, B. Karlsson, P. Leijding, T och Siggstedt, E. (2002). *Hälsoutveckling – att bygga det friska företaget*. Björn Lundén Information Ab. Näsviken.



- Hayes, E. (1993). *Managing job satisfaction in the long run*. Nursing Management. Volym:24. Nr:1. ISSN:07446314.
- Herzberg, F. Mausner, B & Snyderman, B. B (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons. New York.
- Holme, I. M & Solvang, B. K (1997). *Forskningsmetodik*. Studentlitteratur. Lund.
- Holt, D.B. (2002) *Why do brands cause trouble? A dialectical theory of consumer culture and branding*. Journal of consumer research. Volym:29. Nr:1. ISSN:009353011.
- Houston, D, J. (2000). *Public -Service Motivation: A Multivariate Test*. Oxford University Press. Volym:10. Nr:4. ISSN: 10531858.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Studentlitteratur. Lund.
- Jerlang, E. Egeberg, S. Halse, J. Johassen, A. Ringsted, J. & Wedel- Brandt, B. (2006) *Utvecklingspsykologiska teorier*. Liber. Stockholm.
- Krag Jacobsen, J. (1993). *Intervju. Konsten att lyssna och fråga*. Studentlitteratur. Lund.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur. Lund.
- Lovelock, C. Vandermerwe, S & Lewis, B (1999). *Service Marketing – A European Perspective*. Ashford Colour Press Ltd. Hampshire.
- Muldoon, O. T & Kremer, J. M. D. (1995). *Career aspirations, job satisfaction and gender identity in female student nurses*. Journal of Advanced Nursing. Volym:21. ISSN:03092402.
- Nordgren, L (2004). *Från patient till kund. Intåget av marknadstänkande i sjukvården och förskjutning av patientens position*. Lund. Lund business press.
- Patel, R. Davidsson, B.(1994). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur. Lund.
- Perry, J. L & Wise, L.R. (1990) *The motivational Bases Of Public service*. Public Administration Review. Volym:50. Nr:3. ISSN:00333352.
- SVT (2009). *Ditt SVT - Strategier mot 2010*. Sveriges Television AB. Elanders. Stockholm.
- Schutz, W (1997). *Den goda organisationen – en modell för utveckling av människor, grupper och organisationer*. Natur och kultur. Falun.
- Their, S. (1995). *Det pedagogiska ledarskapet*. Mermerus. Mariehamn.
- Westrup, U. Eldh, C & Sjöbeck, K. (2005). *Skrivhandboken – vägledning i att skriva vetenskapliga texter*. Ljungbergstryckeri. Klippan.
- Wilson, R. (2006). *When the Competition comes calling*. Texas Banking. Volym:95 Nr:7 ISSN: 08856907.



Zydziumaite, V & Katiliute, E (2007). *Improving motivation among health care workers in private health care organizations*. *Baltic Journal of Management*. Volym:2. Nr:2. ISSN:17465265.

8.2 Elektroniska källor

Accel-Team (2008). *Employee Motivation*. Tillgänglig: <<http://www.accel-team.com/motivation/intro.html> [Läst 2009-04-30]

Baggoe, H. (2009). *Sveriges Television*. Tillgänglig: <<http://svt.se/> [Läst 2009-04-09- 2009-05-23]

Benko, C. & Weisberg, A. (2007) *Mass Career Customization - Aligning the Workplace with Today's Nontraditional Workforce*.

Tillgänglig:<http://www.masscareercustomization.com/downloads/mcc_press_kit.pdf. [Läst: 2009-05-03]

Bergman, H. (2009). *Så styrs vården*. Tillgänglig: <<http://www.skane.se/templates/Page.aspx?id=2264> [Läst 2009-04-28]

Cronholm, D. (2009). *Optionsägande och Motivation*. Tillgänglig:<<http://hem.passagen.se/danielcronholm/essays/optioner.html> [Läst 2009-05-25]

de Jonge, J. (2009). *Motivationsfaktorer, hygienfaktorer. Förklaring till tvåvägsteorin / Two factor theory och KITA av Herzberg*. 12 Image – The executive fast track. Two factors theory. Tillgänglig:< http://www.12manage.com/methods_herzberg_two_factor_theory_sv.html [Läst 2009-05-04]

Ekdahl, M. (2006) *Risk och sårbarhetsanalys 2006*. Tillgänglig: <<http://www.psygdef.se/global/PDF/Medieberedskap/RSB-3.pdf> [Läst 2009-04-25]

Feldt, K-O. (2009). *Ordspråk.se*. Tillgänglig: <http://www.ordsprak.se/sokresultat_ord.asp?kategori=36. [Läst: 2009-05-02]

Franzén, E. (2009). *Helsingborgs lasarett - Årsredovisning 2008*. Tillgänglig:<<http://www.helsingborgslasarett.se/download/18.4845c44311f4ab298fb80008593/%C3%85rsredovisning+Helsingborgs+lasarett+2008.pdf>. [Läst: 2009-04-09]

Gianuzzi, A.(2007). *Brist på mångfald hett ämne på första Public service Akademien*. Lunds Universitet. Tillgänglig: <<http://www.lu.se/medier-kommunikation-och-journalistik/press/artiklar/public-service-dagen> [Läst 2009-05-08]



- Hægerström, U. (2000). *SVT:s Ledningsorganisation*. Tillgänglig: <
http://svt.se/2.60291/1.809874/svt_s_ledningsorganisation [Läst:2004-04-28]
- Hedström, C. (2006). *Arbetsliv, tidningen för dig som jobbar med arbetsmiljöfrågor*. Artikel nr: 2585 – Webbupplagan. Tillgänglig:
<<http://www.prevent.se/arbetsliv/artiklar/artikel.asp?id=2585> [Läst 2009-04-20]
- Högström, S. (2006). *Arbetsmotivation och attityder till arbetet*. Tillgänglig:
<<http://www.ttl.fi/Internet/Svenska/Temasidor/Aldrande+och+arbete/Individ/Arbetsmotivation+och+attityder+till+arbete/> [Läst 2009-04-29] -
- Learnmanagement2. (2009). *Changezone*.
Tillgänglig:<<http://www.changezone.co.uk/maslow%20hierarchy.jpg>. [Läst:2009-04-28]
- Lindén, D. (2009). *Florence Nightingale*. Tillgänglig: < <http://www.ne.se/lang/florence-nightingale> [Läst: 2009-05-15]
- Lotsson, A. (2003). *CsJobb* Tillgänglig:
<http://csjobb.idg.se/karriar.nsf/All/C2C580F55C404155C1256D86003DE2E1?OpenDocument> [Läst 2009-04-20]
- Moynihan, D.P. & Pandey, S. K. (2005). *Testing How Management Matters in an Era of Government by Performance Management*. Volym:15. Nr: 3. ISSN: 10531858 [Läst: 2009-04-29]
- Petersson, A. (2009). *Helsingborgs lasarett - Vår organisation*. Tillgänglig:
<<http://www.helsingborgslasarett.se/omoss/faktaomhelsingborgslasarett/organisation.4.2ac9829d108e7756ad5800059880.html> [Läst:2009-05-18]
- Ritz, A. (2009). *Public service motivation and organizational performance in Swiss federal government*. Volym: 75. Nr:1. ISSN: 00208523. [Läst: 2009-04-29]
- Sjölin, M. (2009). *Public service*. Nationalencyklopedin. Tillgänglig:
<<http://www.ne.se/lang/offentliga-sektorn>. [Läst: 2009-04-07].
- Trulsson, L. U. (2007). *Hjärtenheten och medicinen avd 44/HIA*. Tillgänglig:
<<http://www.helsingborgslasarett.se/patienterochanchoriga/enheterochmottagningar/hjarthenetenmedicinavdelning44hia.4.2ac9829d108e7756ad5800011497.html> [Läst: 2009-04-09-2009-05-23]
- Wallin, G. (2004). *Först mat sedan moral*. Tillgänglig:
<http://www.ethos.se/se/Tidningsnummer/Nr_3_2003/32-34/ [Läst 2009-05-18]
- Åkerberg, N. (2009). *Världens största individualister*. DiWEEKEND. Sektion 2. sid. 22-23.



8.3 Muntliga källor

Intervjuer med medarbetare på Hjärtenheten vid Helsingborgs Lasarett. [Utfört: 2009-04-21]

Intervjuer med medarbetare på Malmökontoret, Sveriges Television. [Utfört. 2009-04-27 & 2009-04-28]



9 Bilagor

9.1 Bilaga 1 - Intervjuguide

Namn/anonym:

Ålder:

Utbildning:

Befattning:

Frågor:

1. Vilka faktorer var avgörande i ditt val av utbildning? (Vad fick dig att välja utbildning?)
2. Det som en gång motiverade dig att söka din utbildning, är det samma faktorer som motiverar dig att gå till arbetet idag?
3. Vilken betydelse har ditt arbete i ditt liv?
4. Vad vill du få ut av ditt arbete? Vad är målet?
5. Vad motiverar dig att gå till arbetet på morgonen? Nämn de fyra viktigaste faktorerna?
6. Kan du minnas en dag då du kände dig riktigt glad och tillfredas på jobbet, vad hände då? Vad var den utlösande faktorn? På vilket sätt blev du motiverad? Hur reagerade du? Hur såg de rådande omständigheterna ut?
- 6a. Vad blev konsekvensen på kort och lång sikt?
7. Under vilka omständigheter mår du generellt som sämst på din arbetsplats?



8. Kan du minnas en dag då du kände dig riktigt nedstämd på din arbetsplats, du undrar vad du egentligen gör här? Vad var den utlösande faktorn? På vilket sätt blev du omotiverad? Hur såg de rådande omständigheterna ut?

- 8a. Vad blev konsekvensen på kort och lång sikt? Ändrades din generella attityd till arbetsplatsen som sådan, din profession?

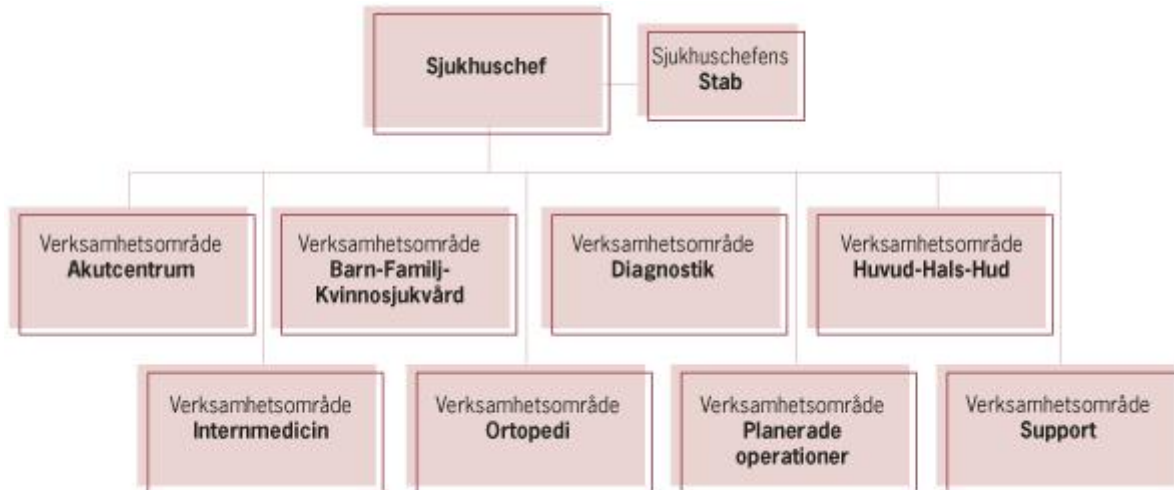
9. Vad krävs i ledarskapet för att du ska bli motiverad?

10. Vilka faktorer på din arbetsplats menar du är väsentliga för att du ska prestera "det där lilla extra"?
11. Hur skulle du vilja att er organisation arbetar för att främja motivationen bland er anställda?

12. Ser du någon skillnad i vad som motiverar dig och dina medarbetare beroende på ålder och kön? På vilket sätt?

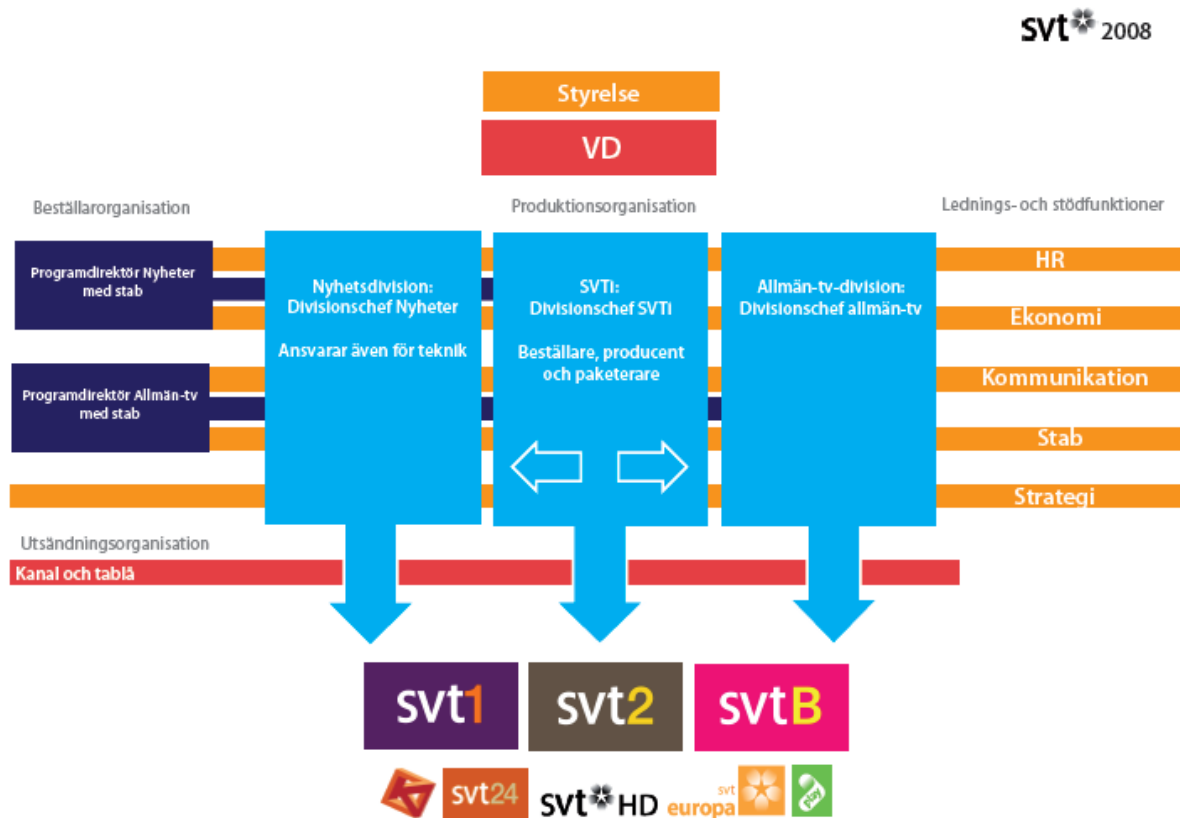
14. Vad har pengar för betydelse för din arbetsmotivation?

9.2 Bilaga 2 – Helsingborgs Lasarets organisationsutformning



(Pettersson 2009)

9.3 Bilaga 3 - Sveriges Televisions organisationsutformning



(Hägerström 2009)