

Att motivera medarbetare

- röster från chefer inom den svenska äldreomsorgen

Soheil Madjidian

---

VT-11



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Handledare: Staffan Blomberg

Examinator: Torbjörn Hjort

## Abstract

The aim of this study is to attain a deeper understanding of how managers in the Swedish geriatric care motivate their employees. Another aim is to investigate if there exists any differences between public and private managers way of motivating. Questions of issue: How do managers motivate their employees? The empirical data has been gathered through four semi-structured interviews. Managers in the public and private geriatric care were interviewed. Results show an awareness of the importance of communication. Communication between managers and employees takes place on a daily basis as well as in individual development discussions and workplace meetings. The managers also stress the importance of recognizing and rewarding the employees. This is mainly done through commendation and encouragement but also through raises. Managers offer their employees education to enhance their competence.

Keywords: Motivation, leadership, geriatric care.

# Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>4</b>
1.1 PROBLEMFÖRMULERING .....	4
1.2 AVGRÄNSNING.....	5
1.3 SYFTE .....	6
1.4 FRÅGESTÄLLNING .....	6
1.5 DISPOSITION .....	6
<b>2. METOD</b> .....	<b>7</b>
2.1 METODVAL .....	7
2.2 URVAL .....	8
2.3 METODENS TILLFÖRLITLIGHET .....	9
2.4 ETISKA ÖVERVÄGANDEN .....	10
<b>3. TIDIGARE FORSKNING</b> .....	<b>11</b>
3.1 MELLANPOSITION .....	11
3.2 LEDARSKAP – VAD ANSER CHEFER VARA VIKTIGT?.....	13
3.3 MOTIVATIONSFAKTORER I ARBETET .....	15
<b>4. TEORI</b> .....	<b>15</b>
4.1 MOTIVATION .....	15
4.2 HUMAN RESOURCEPERSPEKTIVET .....	16
4.3 MASLOWS BEHOVSPYRAMID .....	17
4.4 HERZBERGS TVÅFAKTORSTEORI .....	18
<b>5. ANALYS</b> .....	<b>19</b>
5.1 LEDARSKAP .....	19
5.2 BELÖNINGAR OCH FÖRMÅNER .....	20
5.3 KOMMUNIKATION, SAMTAL OCH MÖTEN.....	21
5.3.1 <i>Individuella samtal</i> .....	21
5.3.2 <i>Kollektiva möten och träffar</i> .....	23
5.3.3 <i>Vardaglig kommunikation och tillgänglighet</i> .....	24
5.4 UTBILDNING OCH UTVECKLINGSMÖJLIGHETER .....	25
<b>6. DISKUSSION</b> .....	<b>26</b>
<b>7. REFERENSLISTA</b> .....	<b>28</b>
<b>BILAGA 1</b> .....	<b>30</b>
<b>BILAGA 2</b> .....	<b>32</b>

# 1. Inledning

## 1.1 Problemformulering

Den svenska äldreomsorgens enhetschefer har genom åren haft olika roller och arbetsuppgifter. Wolmesjö (2005) beskriver att dessa chefer förut till stor del utförde vård- och omsorgsuppgifter medan dagens chefer har ett verksamhets-, budget-, och personalansvar. Chefers övergripande arbete går idag ut på att utföra de uppdrag som ges från högre instanser, exempelvis från politiker eller förvaltningschefer (Thylefors, 2007). Hersey & Blanchard definierar chefskap som ”arbete med och genom individer och grupper för att fullborda organisationsmål” (Thylefors, 2007:156). Ett led i detta arbete blir att medvetengöra medarbetarna om organisationens mål och visioner (Berséus, 2004). Lundin & Sandström (2010) betonar att det är chefs roll som ledare att skapa förutsättningar för att verksamheten ska nå sina mål. I detta innefattas att skapa rätt förutsättningar för sina medarbetare. Berséus (2004) menar att chefer och deras ledarskap är viktigt för både organisationer och för dess medarbetare, samtidigt som kraven och förväntningarna är höga. Chefer ska finnas till för medarbetarna, uppmärksamma dem och tillmäta dem betydelse för verksamheten. Som ett ytterligare led i att lösa sitt uppdrag och nå organisationens mål är det för chefer av ovanstående skäl således nödvändigt att arbeta för att skapa motivation och rätt förutsättningar för sina medarbetare, som utgör en viktig del av dagens verksamheter.

Tidigare, under industrialismen, var maskinerna verksamheters viktigaste resurs. I dagens samhälle är det verksamheternas medarbetare som tagit över den rollen (Laius & Leijon, 1996). Det är de anställda, medarbetarna, som utför verksamhetens primära och direkta arbetsuppgifter. Studier visar på att chefer anser medarbetarna vara verksamhetens främsta verktyg och att de har en fundamental roll för verksamhetens resultat (Karlsson, 2006). Den enskilde medarbetaren utgör endast en liten del av en verksamhet, dess betydelse är dock desto större (Bergengren, 2003). Medarbetarnas kompetenser och arbetsinsatser utgör således en viktig konkurrenskraft i dagens samhälle (Bergengren, 2003). Det räcker dock inte enbart med att ha tillgång till personal, denna behöver underhållas och det är av vikt att de får bra förutsättningar för att kunna utvecklas och ständigt bidra med sin kompetens (Bergengren, 2003). Motiverad och arbetstillfredsställd personal bidrar ofta till en förbättrad och mer effektiv verksamhet varför detta är viktigt för alla verksamheter att arbeta med (Laius & Leijon, 1996:83).

Chefen har genom sin position stora möjligheter att påverka sin personal och chefens ledarskap kan ses som en ”påverkansprocess med syftet att motivera andra människor att arbeta för att nå ett fastställt mål” (Bergengren, 2003:127). Berséus (2004:33) menar att ledarskapet bör ses som en kommunikativ utmaning där förmågan att engagera och motivera personalen spelar en viktig roll. Litteraturen och forskning konstaterar som ovan nämnt att en av chefers viktigaste arbetsuppgifter och största utmaningar består i att motivera sina medarbetare. Det jag har intresserat mig för är hur detta egentligen går till i praktiken, varför jag i denna uppsats valt att fördjupa mig kring hur enhetschefer inom äldreomsorgen motiverar sina medarbetare för att kunna nå verksamhetens mål.

## 1.2 Avgränsning

Litteraturen tar upp många och olika faktorer som påverkar människors motivation i arbetssituationen. En del anser att lönen är av yttersta vikt medan andra framhäver medarbetarnas betydelse. Nedan följer de faktorer som jag inom ramen för ledarskapet valt att begränsa mig till.

Kommunikation är en av de viktigare beståndsdelarna i ledarskap (Lundin och Sandström, 2010:121). Många forskare anser att en god kommunikativ kompetens är av yttersta vikt för ett effektivt ledarskap (Kaufmann & Kaufmann, 2005:351). De menar vidare att kommunikation är fundamentalt för motivationsskapande i en verksamhet. Några kommunikationsformer som är av vikt för ledare är bland annat medarbetarsamtal och feedback. Medarbetarsamtal är ett samtal mellan medarbetare och dess närmste chef och syftar till en djupare dialog parterna emellan. Här kan bland annat framtida mål och kompetensutvecklingsbehov tas upp (Lundin och Sandström, 2010:129). Hagemann (1990:45) menar att feedback är en viktig del av kommunikationen. Att ge feedback, positiv eller negativ, visar att chefen uppmärksammat en medarbetares prestation. Chefen visar intresse vilket kan påverka medarbetarens självförtroende i positiv riktning och stimulera till bättre insatser (Hagemann, 1990:44). Icke befintlig feedback kan leda till att känslor av försummelse och meningslöshet eftersom det arbete man utfört inte uppmärksammas (Øiestad, 2004:115).

I takt med att organisationer och verksamheter utvecklas och genomgår förändringar ställs det ständigt nya krav på medarbetarna och deras kompetenser. Kompetensutveckling är inte bara av vikt för organisationens effektivitet och resultat, utan även för individen själv och utgör en stor del av verksamhetens konkurrenskraft (Bergengren, 2003:21). Kompetensutveckling

anses enligt Herzbergs teori om motivation vara en motivationsfaktor vars effekt på medarbetares prestationer kan bestå över en längre tid (Lundin & Sandström, 2010:98).

Inom företag och organisationer kan det finnas olika belöningsystem med syftet att belöna prestationer och motivera till fortsatt bra arbete (Schou, 1991:26). En av de allra tydligaste belöningarna för en medarbetare är lönen. Forskningen är dock inte helt samstämmig om lönen som en viktig motivationsfaktor. Lönen är ett motiv för att arbeta och förtjäna sitt uppehälle men enligt Hagemann (1990:14) bidrar en högre lön inte till ökade arbetsinsatser. Förutom monetära belöningar finns även icke-monetära belöningar. Dessa kan uttrycka sig genom ett erkännande från chefens sida om att medarbetaren har gjort ett bra jobb, genom personalfester eller andra nöjesaktiviteter.

Kommunikation, utvecklingsmöjligheter samt belöningar anses alla vara mer eller mindre viktiga faktorer för medarbetares motivation i arbetet och således redskap för ledarens motivationsskapande arbete. Därför kommer denna uppsats att koncentreras på hur enhetschefer använder och förhåller sig till dessa redskap.

### 1.3 Syfte

Uppsatsens huvudsakliga syfte är att nå en djupare förståelse kring hur enhetschefer med sitt ledarskap arbetar för att skapa motivation hos sina anställda, samt varför de arbetar på dessa sätt.

### 1.4 Frågeställning

- *Vilka faktorer och delar inom ledarskapet tror enhetschefer motiverar de anställda?*
- *Hur arbetar enhetschefer för att motivera sin personal och varför arbetar de på detta sätt?*

### 1.5 Disposition

I nästföljande avsnitt, metod, redogörs för bland annat tillvägagångssätt, överväganden och uppsatsens urval. Därefter, i den tidigare forskningen, ges läsaren en inblick i enhetschefers arbete samt vad tidigare forskning har att erbjuda i frågan kring chefers motivationsskapande arbete. Teoridelen som följer därefter, introducerar de valda teorierna samt hur dessa tillämpas i analysavsnittet. Därefter kopplas i analysen empirin ihop med den tidigare forskningen samt de valda teorierna. I det avslutande diskussionskapitlet diskuteras uppsatsens resultat samt ges förslag till vidare forskning.

## 2. Metod

### 2.1 Metodval

I studien används en kvalitativ metod i form av intervjuer eftersom den ansågs vara mest lämplig för insamlingen av empirin. Till skillnad från en kvantitativ studie som ger bredd, ger den kvalitativa forskningsintervjun snarare ett djup vilket är önskvärt i studien och som därför ligger till grund för metodvalet (May, 2001:149). Enligt Kvale och Brinkmann (2009) ger en intervju forskaren möjlighet att förstå världen, det valda fenomenet, ur den intervjuades synvinkel med dennes egna ord. Som tidigare nämnts syftar inte studien till en resultatgeneralisering, utan tyngdpunkten ligger på att studera utvalda personer på ett närmre plan. Därför lämpar sig en kvalitativ metod bättre än en undersökning med kvantitativ ansats.

Inför intervjuerna formulerades en intervjuguide (se bilaga 1) med frågor tillhörande olika teman. Jag kände att jag under intervjuerna behövde färdigformulerade frågor som jag kunde återgå till ifall jag skulle komma bort mig eller om intervjusamtalen skulle hamna utanför området. I mina intervjuer utgick jag därför från min intervjuguide och kunde utifrån den styra intervjuerna och komma med följdfrågor. Jag liknar min intervjuform vid den så kallade semistrukturerade intervjun som kännetecknas av att forskaren förberett frågor inom avgränsade områden (Aspers, 2007:137). Till skillnad från den strukturerade intervjumetoden finns det möjlighet till följdfrågor vilket möjliggör för forskaren att nå ett mer kvalitativt djup (May, 50, 2001). Dessutom finns det även möjlighet för oförberedda frågor (Kruise, 1998:112).

Med metoder i form av intervjuer följer både för- och nackdelar. May (2001:168) nämner bland annat valet kring om forskaren ska välja att spela in intervjun eller om denne ska anteckna. Båda dessa redskap och tillvägagångssätt kan på olika sätt påverka intervjun. Enligt May (2001:168) kan en del människor hämmas av en bandinspelning genom deras ovilja att egentligen bli inspelade på band. Jag ansåg det dock ändå vara det bästa alternativet. Inför mina intervjuer, samt vid samtliga intervjutillfällen, försäkrade jag intervjupersonernas anonymitet och största konfidentialitet. De var totalt införstådda i syftet med bandinspelningen varför jag inte tror att de påverkades anmärkningsvärt av inspelningarna. Med bandinspelning blev det följaktligen fördelaktigt för min egen del eftersom jag då till fullo kunde koncentrera mig på intervjun och min samtalspartner, istället för att sitta och behöva anteckna det som sades och diskuterades. Ytterligare en fördel med bandinspelning är garanten att den intervjuades ord och termer ej ersätts av intervjuaren (May, 2001:169).

Med hjälp av bandinspelningen kunde jag i efterhand gå igenom samtliga intervjuer och transkribera dem. Intervjutexterna blev på så vis uppsatsens empiri som inför analysen kodades. Eftersom intervjuerna följde intervjuguiden blev kodningen av materialet följaktligen relativt enkel. Intervjuerna följer i huvudsak de teman jag skapade varför jag först delade in allt material i dessa teman och sedan fokuserade på ett par olika begrepp som kodning inom varje tema. Dessa begrepp var i huvudsak samtal, möte, feedback, utbildning, ansvar, belöning och förmåner.

## 2.2 Urval

Det föll naturligt att intervjua just enhetschefer i studien eftersom det annars blivit svårt att förstå hur och varför de arbetar som de gör. Jag valde som tidigare nämnt att intervjua fyra enhetschefer inom särskilda boenden, två av dem jobbade privat och två jobbade kommunalt. Från början var tanken att intervjua enhetschefer inom både särskilt boende och hemtjänst, detta för att få så stor spridning som möjligt bland intervjupersonerna. Tyvärr visade det sig dock relativt snabbt att det var svårt att få tag på enhetschefer inom den privata hemtjänsten, varför jag istället avgränsade urvalet till enbart särskilt boende. Jag fick tillgång till samtliga enhetschefers kontaktuppgifter genom den aktuella kommunens hemsida. Till en början skickade jag ut ett mejl med en kort introduktion av mig själv och min uppsats. Då endast någon enstaka besvarade mitt mejl valde jag istället att ringa runt vilket visade sig vara mer effektivt. Många var dock ändå svåra att få tag på och många hade en väldigt stressig period varför det dröjde ett par veckor innan de fyra intervjuerna kunde bokas in och därefter genomföras. Till dessa fyra skickades sedan åter en kort introduktion av mig själv och min uppsats (se bilaga 2). Urvalet i sig kan delvis anses vara slumpmässigt eftersom jag i princip intervjuade de personer jag fick tag på i urvalsdomänen, som var intresserade och som hade möjlighet att ställa upp. Jag ämnar i denna uppsats inte undersöka likheter eller skillnader vad gäller kön, ålder, etnicitet eller andra särskiljande faktorer varför detta inte tagits i beaktande vid valet av intervjupersoner.

Samtliga intervjuer ägde rum på enhetschefernas arbetsplats. Intervjuernas längd varierade något. Den kortaste varade i 35 minuter medan övriga tre varade runt en timme. Jag känner att intervjuerna föll väl ut och att de varit till god hjälp i min strävan efter kunskap om hur enhetschefer arbetar.

Intervjupersonerna var alla verksamma inom en och samma kommun. Olika kommuner kan ha olika kommunala policys och riktlinjer och i min studie ansåg jag det vara lämpligt att



undersökningspersonerna följde samma policy och riktlinjer. Cheferna hade samtliga lång erfarenhet inom vården, mellan 19 och 30 år, två som vårdbiträden, en som undersköterska och en som sjuk-/distriktssköterska. Två av dem gick vidare med att läsa ledarskapsutbildningar medan de två övriga läste till socionom respektive social omsorg. Alla fyra hade erfarenhet av chefspositioner innan den post som de nuvarande sitter på, fastän olika lång. Samtliga var relativt nya på sin nuvarande arbetsplats, med ett eller två års erfarenhet. Vad gäller chefernas personalstyrkor var det främst en som skiljde sig nämnvärt vad gäller antal anställda. Denna enhetschef hade ungefär 35 anställda jämfört med övriga tre som hade 55-65 anställda. För att skapa så stor spridning som möjligt på urvalet försökte jag på förhand välja två chefer med relativt liten personalstyrka och två chefer med lite större dito. Tyvärr lyckades inte detta fullt ut men jag tror inte detta faktum påverkar min studies utfall. Jag försökte på förhand även se till att cheferna alla hade ungefär samma erfarenhet av chefsyrket. Inte heller detta lyckades till fullo. Viktigt att påpeka angående detta är dock att ingen av de fyra var helt ny som chef utan samtliga hade några års erfarenhet i bagaget. En av de fyra hade några års längre erfarenhet än övriga tre.

Vad gäller arbetsuppgifter och ansvar finns det skillnader främst mellan de två sektorerna. De privata chefernas titel benämns verksamhetschef medan cheferna inom det kommunala kallas enhetschefer. I huvudsak har de alla samma arbetsuppgifter i form av bland annat personalansvar och budgetansvar. Skillnaden framkom delvis i några av intervjuerna. De privata enhetscheferna har bland annat totalt budgetansvar där de själva lägger verksamhetens budget varje månad. Inom det kommunala har enhetscheferna hjälp av en ekonom som har stor del i det ekonomiska arbetet. De kommunala enhetscheferna har dessutom en verksamhetschef över sig som är chef över samtliga kommunala enhetschefer inom särskilt boende. Det kan därmed konstateras att de privata enhetscheferna har en större frihet och ett större ansvar för sin verksamhet än vad de kommunala enhetscheferna har. De privata cheferna har gruppchefer till sin hjälp som utövar ett visst ledarskap, de ansvarar bland annat för medarbetarsamtal. Endast en av de fyra anser att det är en anmärkningsvärd skillnad medan övriga tre anser att ansvaret och arbetsuppgifterna är ungefär desamma.

### 2.3 Metodens tillförlitlighet

Jag anser det vara viktigt att reflektera över min studies validitet. Langemar (2008:106) menar att en god validitet uppnås beroende på hur väl forskningens olika moment hanteras och utförs. Ju bättre olika moment som exempelvis intervjuer utförs, desto större sannolikhet att en god validitet uppnås. Med detta i åtanke förberedde jag mig därför så gott jag kunde inför

mina fyra intervjuer. Tidigare i detta metodkapitel har jag nämnt min intervjuguide, att jag valde att spela in intervjuerna samt att jag valde en intervjuform där den intervjuade med egna ord får möjlighet att besvara frågorna som ställs. Dessa ovanstående faktorer både hoppas och tror jag har lett till en ökad validitet i min undersökning.

I intervjuer påverkar båda parter varandra ömsesidigt genom olika faktorer. Här kan bland annat ålder och kön nämnas. I intervjusituationer uppstår ofta även en maktobalans till följd av de roller man har där jag i mina intervjuer varit den som styrt samtalen. Jag är medveten om att nämnda faktorer samt en möjlig maktobalans kan ha påverkat mina respondenter. Detta samspel ser jag dock som oundvikligt och naturligt. I intervjuer finns alltid en möjlighet att respondenten inte vill eller vågar svara ärligt. Mina frågor berörde inte på något sätt känsliga ämnen varför jag inte tror respondenternas ärlighet har behövt betvivlas.

Det är som forskare viktigt att vara medveten om den förförståelse man bär på och som påverkar ens tolkningar av situationer. Jag har tidigare erfarenhet inom mina respondenters yrke varför det sannolikt blir svårt att komma in helt neutral i intervjuerna och de områden som kommer behandlas. De erfarenheter jag bär med mig sedan praktiken och mitt kortare vikariat som enhetschef tror jag dock kan underlätta min förståelse av mina respondenters svar. Kruuse (1998:115) anser att intervjusituationer ibland kan främjas av att intervjuaren har kunskap och insikt om det aktuella området. Jag har dock också reflekterat kring risker med mina förkunskaper. Inför samtliga intervjuer nämnde jag att jag har erfarenhet av ledarskap och äldreomsorg varför respondenterna i intervjuerna möjligtvis utgår från att jag har kunskap som de inte behöver återupprepa. Det finns också en risk att jag under intervjuerna lyssnar mer selektivt på vad respondenterna säger då jag som tidigare nämnt har en del kunskap inom området.

## 2.4 Etiska överväganden

Min uppsats följer de forskningsetiska principerna inom humanistisk- samhällsvetenskaplig forskning (Vetenskapsrådet, 2002). Dessa principer, fyra till antalet, ställer olika etiska krav på forskaren.

Den första principen, *informationskravet*, ställer som krav att forskaren ska informera uppgiftslämnare och undersökningsdeltagare om deras medverkan, hur deras uppgifter kommer att användas samt om undersökningens huvudsakliga syfte. Deltagare ska även informeras om att deras deltagande är frivilligt varför de har möjligt att avbryta sin medverkan när som helst. Jag skickade inför intervjuerna ut ett informationsblad till samtliga

undersökningsdeltagare som informerade om uppsatsens syfte samt vad deltagarnas uppgift bestod i. I bladet nämnde jag även att medverkan är frivillig samt att det var möjligt att avbryta deras medverkan vid önskat tillfälle. I informationsbladet framkom det även att deltagarnas information endast skulle komma att användas till uppsatsen. *Samtyckeskravet*, som är den andra principen, kräver att forskaren inhämtar samtycke från undersökningsdeltagarna, vilket var en nödvändighet inför mina intervjuer. Deltagarna har en fullständig rätt i att ta tillbaka utgiven information och påståenden. *Konfidentialitetskravet* avser att alla undersökningsdeltagare skall ges största möjliga konfidentialitet. Min uppsats syftar inte till att beröra etiskt känsliga ämnen eller uppgifter. Jag valde trots det att anonymisera mina respondenter. Dels använder jag inga namn, och dels namnger jag varken arbetsplatser eller den aktuella kommunen. Den fjärde och sista principen, *nyttjandekravet*, kräver att uppgifter om enskilda personer endast tillåts användas för forskningsändamål. Den information jag samlar in ämnar jag endast använda för uppsatsens syfte.

### 3. Tidigare forskning

I detta avsnitt anser jag det viktigt att redogöra för olika delar av den forskning som ägt rum kring enhetschefers yrke och roll samt kring motivation inom den svenska äldreomsorgen. Avsnittet inleds med en redogörelse kring enhetschefens yrke, den så kallade mellanposition, deras arbetsuppgifter samt vilka förutsättningar enhetschefer har för att kunna bedriva ledarskap och för att kunna arbeta motivationsskapande för sina medarbetare. Därefter redogör jag för vad enhetschefer själva anser vara viktigt att tänka på som chef och ledare och hur de anser att en chef bör vara gentemot personalen. Avsnittet avslutas sedan med en blick på mottagarsidan, de anställda, och vad de enligt tidigare forskning blir motiverade av i arbetet. Senare i uppsatsen har jag för avsikt att jämföra mina resultat/slutsatser med den tidigare forskningen för att hitta likheter respektive skillnader.

#### 3.1 Mellanposition

Karlssons avhandling "Att leda i kommunal äldreomsorg" (2006) tar bland annat upp den så kallade "klämsitsen" som enhetschefer inom äldreomsorgen befinner sig i och vilka dilemman denna kan medföra. I form av den mellanposition som enhetschefer befinner sig i ställs krav och förväntningar både uppifrån och nedifrån i organisationen (Karlsson, 2006). Enhetschefer ska dels rätta sig efter politikerns beslut och sina egna chefers riktlinjer men de ska även ta hänsyn till medarbetarna och brukarna i verksamheten. Några av de faktorer som

påverkar enhetschefernas arbete är lagar, styrdokument, ekonomi, överordnade chefer, brukare och medarbetare. Klämsitsen utgörs av att cheferna befinner sig mellan de direkta utförarna ute på fältet och politiker och övre chefer inom organisationen och förvaltningen. Enhetschefen är ansvarig för effektivitet och produktivitet och ska även verkställa både politiska beslut och förändringar inom den egna verksamheten. Chefen ska dessutom i form av ledare arbeta för att skapa engagemang och goda förutsättningar för medarbetarna.

Karlssons avhandling framhäver svårigheterna med att befinna sig i mellanpositionen. Det är inte sällan chefen ska verkställa politiska beslut eller behöver genomföra förändringar inom den egna verksamheten. Dessa verkställigheter och förändringar kan vara svåra att genomföra och är dessutom inte alltid välkomna av medarbetarna varför chefen måste jobba för att skapa en acceptans kring förändringar. Flera enhetschefer uppger i studien att det kräver mycket arbete enbart till att motivera förändringar. Det uppges även finnas en så kallad förändringströtthet i verksamheterna som kan påverka personalen negativt. Cheferna upplever ett flertal bekymmer kring beslut och verkställighet. Bland annat anses att medarbetarna inte hinner bli varse besluten vilket leder till att besluten inte hinner bli tillräckligt förankrade hos personalen innan chefen måste verkställa dem. Det blir därför svårt att få med sig medarbetarna och cheferna menar att det blir till att jobba i något av en uppförsbacke. Överlag anser sig enhetscheferna behöva bättre förutsättningar vid verkställighet eftersom komplikationer bland annat kan leda till minskat förtroende bland personalen. Detta påverkar i sin tur motivationsskapandet.

I avhandlingen framkommer det att enhetscheferna överlag anser att det ekonomiska arbetet med budget och tillhörande frågor kräver mycket arbetstid. En del av cheferna upplever att de även gör alltför mycket administrativt arbete som de anser att en assistent kunnat utföra. Den nyvunna tiden skulle då istället kunna ägnas åt personalfrågor och medarbetarsamtal. Om mer tid fanns skulle den enligt cheferna avsatts för personal i form av bland annat utveckling och handledning. Överlag upplevde cheferna att det fanns så mycket mer att göra, man kunde satsa mer på personalen genom exempelvis utbildning men att den begränsade ekonomin och knappa tiden sätter stopp. Samtidigt menar några chefer att de trots allt kan göra en hel del och upplever att de faktiskt har frihet att inom de givna ramarna verka som ledare.

Även i Törnquists avhandling "Vad man ska kunna och hur man ska vara" (2004) framkommer enhetscheferns varierande och tidskrävande arbetsuppgifter. Bland annat framhävs de ekonomiska samt de administrativa uppgifterna som tidskrävande. Chefernas

vardag fylls utöver ovan nämnda arbetsuppgifter även av olika möten, utbildningar och rekrytering av personal. Vilken tid ges då till personalen? Bristfällig tillgänglighet för personalen både orsakas och ursäktas av att enhetscheferna är i väg på just möten eller utbildningar. Författaren kommer dock fram till att ledaruppgifter bedrivs konstant. Det kan ske på personalmöte, genom det individuella medarbetarsamtalet eller under kortare samtal i korridoren eller hissen.

Studien visade tydligt på att enhetschefernas handlingsutrymme vid politiska beslut och formella regler ej var särskild stort. Däremot var handlingsfriheten vid själva verkställigheten och i det vardagliga arbetet desto större vilket därmed ändå ger enhetschefen möjlighet till påverkan i verksamheten och möjlighet att göra medarbetarna delaktiga.

Törnquists avhandling (2004) behandlar även enhetschefernas yrkeskompetens i form av formell utbildning och personlig kompetens. Studiens enhetschefer framhäver i intervjuerna att de ständigt får möjlighet till fortbildning genom olika kurser. Kompetensutveckling och uppdateringen av chefernas kunskaper är inte minst viktig vid verksamhetsförändringar och vid uppkommandet av nya arbetsuppgifter. Enhetscheferna nämner bland annat kunskaper inom ledarskap, psykologi, konflikthantering och arbetsmiljöarbete som en förutsättning för att klara av personalansvaret. Genom bland annat ledarskapskurser får de möjlighet att utveckla sina kunskaper men även till att bygga nätverk och ta del av andra chefers arbete vilket de själva anser vara lärorikt.

### 3.2 Ledarskap – vad anser chefer vara viktigt?

Enhetscheferna i Törnquists avhandling (2004) anser att det som ledare är viktigt att kunna motivera personalen till att göra bra ifrån sig. De strävar efter att få ansvarstagande medarbetare som kan jobba självständigt. Ett av enhetschefernas mål med ledarskapet är att inkludera personalen i beslutsfattandet och att skapa delaktighet i verksamheten. Vikten av att agera med gott föredöme och att vara något av en förebild framhölls av enhetscheferna. Avhandlingens samtliga chefer betonar betydelsen av att vara ute i verksamheten för att synas och för att kunna ha en kontinuerlig dialog med personalen. De har för vana att ha sin dörr öppen för personalen med syfte att finnas till och vara tillgängliga. Genomgående anser enhetscheferna att den enskilde behöver bli sedd och bekräftad samt att chefen bör visa uppskattning för deras arbete.

I ledarskapet ses feedback som något väldigt viktigt bland cheferna i Karlssons avhandling (2006:77). En daglig kontakt och dialog förespråkas av cheferna som menar att personalen är

verksamhetens viktigaste del och att de om möjligt sätts i första hand. Kontakten med personalen prioriteras överlag, någon chef menar att om någon behöver fem minuter med chefen så ska den få det, att det är viktigast.

Tillgänglighetens betydelse betonas även i Tullbergs forskningsprojekt ”Med ljuset på ledare och ledda i äldreomsorgen” (2006). I projektet intervjuas och observeras fem chefer på privata och kommunala äldreboenden. Genom att ha kontorsdörren öppen hoppas cheferna göra sig tillgängliga för medarbetarna och få dem att känna att de finns till hands om nödvändigt. En chef anser det vara viktigt att man som chef lyckas förmedla känslan av tilltro till medarbetarna. När cheferna tar sig en tur runt i verksamheten görs det för att kunna upprätthålla en kontakt och ”kolla läget”, inte för att leta efter fel eller kontrollera medarbetarna. Likt i Karlssons avhandling beskrivs här att medarbetarna är de som gör det verkliga jobbet och att deras arbete är av största vikt för verksamhetens välmående och att man som chef därför måste lyssna på medarbetarna och göra vad man kan för att de ska må bra. Utvecklingssamtalet som sker mellan chef och medarbetare, även kallat medarbetarsamtal, nämns som väldigt betydelsefullt av flera skäl. Dels främjas den personliga relationen mellan chef och medarbetare och dels får chefen till sig medarbetarnas synpunkter på verksamheten.

Det framkommer att cheferna som deltar i projektet får en del utbildningar, främst i ledarskap. Utbildning ses som viktigt varför de gärna också ser sina medarbetare delta i utbildningar. Cheferna nämner dock två kostnader som hinder, dels utbildningskostnaden i sig och dels kostnaden för vikarier. Inom utbildningsfrågan framkom skillnader mellan de privata och offentliga verksamheterna. Inom det privata sågs utbildningar som en förmån för de utmärkande medarbetarna och krävde stort initiativtagande bland medarbetarna själva. Tullberg kommer även fram till att det inom det privata inte pratades så mycket om vidareutbildning utanför den egna arbetsplatsen, utan fokus lades istället på utveckling på arbetsplatsen och relationer inom denna.

Tullberg (2006:111) gör i projektet en jämförelse mellan det privata och offentliga ledarskapet och drar slutsatsen att det inte finns några större skillnader i relationen mellan chef och medarbetare. Även om skillnader föreligger så förekommer dessa lika ofta mellan, som inom, de olika verksamheterna. Dessutom är dessa olikheter inte på ett direkt sätt knutna till ledarskapet utan det handlar istället om bland annat arbetsmetoder och normer.

### 3.3 Motivationsfaktorer i arbetet

Bauer Alfredsson (2002) har studerat vilka förhållanden som främjar motivation och arbetstillfredsställelse bland personal i särskilda boenden. Det visade sig att positiva faktorer för främjande av ovanstående var att bli tilldelad ansvar, att få insyn i verksamheten men även att få utrymme för reflektion och eget växande. Positivt var också om arbetsklimatet tillät medarbetarna att ha egna åsikter. Personalens arbetstillfredsställelse och motivation främjades enligt studien även av att verksamhetens mål och medel på ett klart och tydligt sätt var integrerade i det vardagliga arbetet. Kontinuerlig återkoppling via handledning samt annan feedback var också främjande för medarbetarna. Studien visade även att medarbetarna behövde känna sig uppskattade, att deras arbete gjorde nytta och hade betydelse. Detta fick dem att känna sig delaktiga och betydelsefulla.

I Tullbergs (2006:83) projekt framkom att medarbetarna önskade sig ha en chef som visade uppskattning för deras arbete, exempelvis genom att bjuda på tårta. En bra chef kännetecknades av medarbetarna även som någon som kunde säga ifrån och som var lättillgänglig.

## 4. Teori

Detta kapitel börjar med en övergripande bild av begreppet motivation. Därefter redogör jag för ett organisatoriskt perspektiv, Human Resourceperspektivet, och för två av de mer välkända motivationsteorierna, Abraham Maslows behovshierarki samt Frederick Herzbergs tvåfaktorsteori. Teorierna används i analysavsnittet till att förklara samt förstå varför cheferna arbetar som de gör.

### 4.1 Motivation

Begreppet härstammar från det latinska ordet *movere* som betyder röra, med betydelsen att sätta i rörelse (Borgh, 2009:67). Litteraturen nämner en rad olika definitioner varifrån jag nämner de jag lämpar sig bäst för uppsatsen. Nationalencyklopedins nätupplagas definition lyder som följer: ”de faktorer hos individen som väcker, formar och riktar beteendet mot olika mål” (NE:motivation, 2010-01-09). Borkowski (2005:113) tar upp en liknande definition där medvetna eller omedvetna stimulus, incitament, eller motiv ger upphov till handlingar mot ett mål. Dessa incitament kommer från psykologiska eller sociala faktorer som leder till ett visst beteende. Motivation är därmed en process i vilken behov och önskningar vill uppnås och tillfredsställas vilket genererar drivkrafter. Människans handlingar syftar till att tillfredsställa behov och ”wants” (Borkowski, 2005:113).

Grensing-Pophal (2004:6) diskuterar motivation ur chefers synvinkel. Som chefer vill man genom en handling ge den anställda en anledning eller incitament till att göra någonting. Det är just detta jag ämnar undersöka, det vill säga vad enhetscheferna gör för att påverka medarbetarna och deras motivation för att få dem att göra ett bra jobb som främjar verksamhetens mål.

## 4.2 Human Resourceperspektivet

Human Resourceperspektivet, nedan kallat HR, växte fram genom ett missnöje och ifrågasättande av synen på relationen mellan organisationer och deras chefer, och de anställda. Tidigare ansågs arbetare inte ha några rättigheter utan snarare skyldigheter i form av att följa order uppifrån samt göra ett hårt jobb. De som grundlade HR menade att detta var orättvist men de ansåg det även ha en negativ psykologisk påverkan på arbetarna (Bolman & Deal, 2005:150-151). Enligt perspektivets pionjärer var arbetarnas engagemang och energi resurser som avgjorde om en organisation skulle nå framgång.

Perspektivet sätter människan i centrum och fokuserar på relationen mellan individ och organisation, men även gruppdyamik anses vara en viktig del av perspektivet (Bolman & Deal, 2005:171). Gruppdyamik handlar om gruppens aktiviteter, hur dessa kan påverka medlemmarna men även medföra förändringar av olika slag. I denna uppsats är särskilt gruppdyamiken och förhållandet mellan ledare och medarbetare intressant, bland annat hur interaktionen dem emellan kan komma att påverka exempelvis välbefinnandet på arbetsplatsen (Kaufmann & Kaufmann, 2005:23).

Inom HR menas det dels att organisationer finns till för att täcka människors behov och inte tvärtom, dels anses det att människor och organisationer behöver varandra. Människor bidrar bland annat med idéer, energi och kunskap. I utbyte får de både inre och yttre belöning i form av bland annat lön och möjligheter för utveckling (Bolman & Deal, 2005:152, 171). Många företag har genom åren anammat delar av HRs filosofi och investerat i personalen. Företag hoppas sådana investeringar som exempelvis utbildningar ska generera högre motivation och ökad kompetens bland personalen vilket anses skapa konkurrenskraft (Bolman & Deal, 2005:172). En del menar å andra sidan att investeringar i personal är alltför långsiktiga och resultaten undermåliga. Förespråkarna menar dock att personalens ökade kompetens leder till effektivisering och att personalen dessutom känner arbetsgivarens stöd (Lindmark & Önnevik, 2006:25, Bolman & Deal, 2005:183).



Att ge personalen ett större inflytande är också något som anses vara positivt. Detta kan enligt Bolman & Deal (2005:184) bland annat ske genom att ge personalen större insyn i verksamheten och att främja och uppmuntra självständighet och delaktighet. Bengtsson (2001:32) menar att inte minst delaktigheten är en viktig del i processen. Genom att informera personalen om verksamheten och till exempelvis dess budget hoppas man kunna förmedla ett helhetsperspektiv där personalen ser sin roll och hur deras arbete påverkar verksamheten. Inte minst anses det även ge personalen drivkraft till att göra ett ännu bättre arbete (Bengtsson, 2001:33; Bolman & Deal, 2005:185).

Liksom perspektivet i stort sätt även i chef- och ledarskapet den sociala dynamiken i fokus. HR betonar att personalen är i fokus och att ledaren skall sträva efter att hjälpa de anställda att nå sina personliga mål som i sin tur ska stärka deras engagemang och på så sätt gynna verksamheten (Bolman & Deal, 2005:388). Vidare förespråkas lyhörddhet, delaktighet och coachning av de anställda. Ledaren får rollen som katalysator och ska motivera personalen (Bolman & Deal, 2005:420). HR-inriktade ledare är ofta både synliga och tillgängliga på arbetsplatsen. På detta sätt visar ledaren att denne bryr sig och hör efter hur det går i det dagliga arbetet (Bolman & Deal, 2005:421).

### 4.3 Maslows behovspyramid

Den främsta gemensamma nämnaren mellan HR och Maslow är att de båda ser till människans behov, på olika sätt. Till skillnad från HR har Maslow tankar om specifika mänskliga behov som formas i en trappa, eller pyramid om man så vill. Teorin utgår från att människan strävar efter att tillfredsställa pyramidens olika steg och behov. När ett behov tillfredsställts motiveras människan istället av att nå nästa steg i pyramiden (Björklund, 2001:6).

Längst ned i denna pyramid finns människans mest grundläggande fysiologiska behov, bland annat behoven av näring, sömn och värme (Borgh, 2009:69). Kaufmann & Kaufmann (2005:53) menar att detta i arbetslivet kan kopplas till individens lön som kan täcka nämnda behov. I nästa steg menar Maslow att människans trygghetsbehov behöver tillfredsställas. I detta steg nämns främst behovet av skydd och trygghet. Relaterat till arbetslivet och HR talas det bland annat om anställningstrygghet men även om arbetsmiljön (Lindmark & Önnevik, 2006:35). Pyramidens tredje steg benämns sociala behov eller kontaktbehov. Behovet utgörs av strävan efter gruppgemenskap, stöd och acceptans (Lundin & Sandström, 2010:73). På arbetet kan man arbeta med att främja gemenskapen genom exempelvis gemensamma

aktiviteter (Kaufmann & Kaufmann, 2005:54). Även Bengtsson (2001:30) betonar vikten av en stark social gemenskap på arbetsplatsen. Relationer och beteende anses av just Bengtsson (2001:29) vara en nyckel till främjandet av motivation. Borkowski (2005:116) menar att chefer kan öka anställdas känsla av gemenskap genom att hjälpa dem känna samhörighet med verksamheten och dess uppdrag. Efter behovet av gemenskap kommer behovet av status, uppskattning och prestation. Kaufmann & Kaufmann (2005:54) ser dessa behov som växtmotiv och det handlar i stort om ett personligt växande. Denna sorts motivation anses viktig i arbetslivet. En relativt blygsam gest av uppskattning kan ge större positiv effekt än man tror (Kaufmann & Kaufmann, 2005:54). Borkowski (2005:116) nämner i detta steg att människan växer vid beröm och när ens prestationer blir uppmärksammade, varför positiv feedback är en viktig motivationsfaktor. Pyramidens högsta nivå består av behovet av självförverkligande. Enligt Maslow handlar detta om att utveckla sina egenskaper, få utlopp för sin kreativitet och förverkliga sin fulla potential (Borkowski, 2005:116). Lindmark & Önnevik (2006:36) diskuterar att detta kan tas upp mellan chef och anställd i det så kallade utvecklingssamtalet. Här kan individens respektive verksamhetens mål diskuteras och sammanföras på lämpligt sätt.

Även om Maslows teori har varit betydelsefull för forskningen har den även fått utstå en del kritik. Kritiker ifrågasätter bland annat teorins bestämda ordning av de olika behoven och menar på att behoven i själva verket är närvarande på samma gång (Borgh, 2009:70). Dessutom menar forskare att det inte är omöjligt att försöka tillgodose ett av pyramidens högre behov på bekostnad av ett lägre och nämner anorektikern som exempel, som är i behov av social uppskattning och att få sitt utseende bekräftat och till viss del frångår ett av de fysiologiska behoven (Kaufmann & Kaufmann, 2005:56).

#### 4.4 Herzbergs tvåfaktorsteori

Denna teori fokuserar likt behovspyramiden och HR på människans behov. Herzberg menar att en hög motivation i arbetslivet uppnås genom tillfredsställelse av en rad olika behov och faktorer. Dessa behov delas upp i två kategorier varav den första benämns hygienfaktorer, eller så kallade yttre faktorer, och den andra för motivationsfaktorer, så kallade inre faktorer. Herzbergs teori grundades på den egna studien där han intervjuade arbetare om trivsel på jobbet (Kaufmann & Kaufmann, 2005:69). Resultaten visade tydligt på faktorer som påverkade trivseln och motivationen på arbetet, samt andra faktorer som kunde leda till vantrivsel. Resultaten utgör grunden för de två kategorierna.

De så kallade yttre hygienfaktorerna består av förhållanden vid sidan av arbetet i sig, som lön, arbetsförhållanden och villkor, företagspolicy, status och ledning. Om dessa behov eller faktorer uppfylls så undviks vantrivsel på arbetet. Däremot kan de enligt teorin inte leda till ökad inre motivation (Alvesson & Kärreman, 2007:359).

Ökad motivation kan enbart nås genom att tillfredsställa de inre motivationsfaktorerna. Om så dock inte sker leder det enbart till ett neutralt tillstånd, motivationsfaktorerna kan alltså inte leda till vantrivsel. Medan hygienfaktorerna rör förhållanden vid sidan av arbetet är motivationsfaktorerna snarare knutna till arbetsinnehållet och utgörs av ansvar, utvecklingsmöjligheter, erkännande, uppskattning, prestationer (Alvesson & Kärreman, 2007: 359) samt delegation (Lundin & Sandström, 2010:96).

De båda kategorierna kan placeras in över en trivsel/tillfredsställelседimension. Hygienfaktorerna befinner sig då i dimensionens nedre del och kan förhindra vantrivsel medan motivationsfaktorerna befinner sig på den övre delen och kan bidra till hög arbetstillfredsställelse och ökad motivation (Alvesson & Kärreman, 2007:359).

Även Herzberg har bemötts med kritik. En kritik är att en faktor kan vara tillfredsställande och leda till motivation för en person medan den för en annan person kan leda till otillfredsställelse. Det går enligt kritiker därmed inte att generalisera att exempelvis ökat ansvar leder till motivation eftersom en del människor inte känner sig tillfreds med just ansvar (Borkowski, 2005:122).

## 5. Analys

### 5.1 Ledarskap

Det framkom tidigt i intervjuerna att samtliga enhetschefer ansåg ledarskapet ha en stor betydelse för medarbetarnas motivation, någon menade till och med att ledarskapet är fundamentalt för motivationen. Denna person förklarade att om du inte har en bra ledare som inte kan motivera personalen får du inte heller någon bra verksamhet. Angående vilka delar av ledarskapet de använde sig mest av för att motivera skiljde sig svaren åt. Saker som återkom var bland annat att vara tillgänglig, att synas ute i verksamheten, utvecklingsmöjligheter, att lyfta individer och genom beröm och uppskattning visa att de ser det som medarbetarna gör bra, något cheferna menade ofta glöms bort. Att föregå med gott exempel var något som också förespråkades. De menade att medarbetare lätt kan tänka i

banor som att om inte chefen gör det behöver inte jag heller. En ansåg att det var ytterst viktigt att visa tillit och ge medarbetarna förtroende.

## 5.2 Belöningar och förmåner

Ett sätt att främja medarbetarnas motivation är genom att belöna. Ingen av cheferna har dock utformat något generellt belöningssystem, främst med anledning av en ansträngd budget.

I intervjuerna är det främst tre sorters belöningar som nämns av alla chefer. Samtliga förespråkar först och främst den så kallade vardagliga belöningen som sker genom att chefen visar uppskattning och ger beröm vid bra arbetsinsatser. En av cheferna förklarar på följande vis:

”Jag har alltid försökt lyfta, se det som dem gör bra. Dem gör nämligen bra saker hela tiden som vi tar för givet på något vis, vi ser dem inte. Jag försöker se det och se varje individ. Om jag får höra att någon kommit ner ett plan för att fråga om någon behöver hjälp så nästa gång jag träffar den så säger jag liksom kanonbra tänk, det är precis så vi vill att det ska vara. Jag försöker verkligen ge dem beröm, det är något jag tror är viktigt att vi inte glömmer bort”.

Detta kan ske både individuellt och kollektivt. Utifrån Maslows teori motiveras människan av strävandet och behovet av uppskattning varför individen försöker göra bra ifrån sig, vilket i arbetslivet belönas av chefer. Cheferna menar att en sådan belöning exempelvis kan ske efter att en anhörig till en boende ringt till chefen och berömt en medarbetare, som i sin tur beröms av chefen. Kollektiv belöning kan i sin tur förekomma efter positiva resultat från brukarundersökningar. Detta arbetssätt kan vidare förklaras utifrån Maslows växtmotiv då individen växer i sig själv eftersom beröm och uppskattning leder till ett erkännande från chefens sida (Kaufmann & Kaufmann 2005:54). Just vikten och behovet av uppskattning återkommer vid ett flertal tillfällen i den tidigare forskningen. Intressant är att bägge sidor, det vill säga chefer och medarbetare, anser det vara viktigt för en chef att visa uppskattning och visa att medarbetarnas insatser är betydelsefulla (Törnquist, 2004; Alfredsson, 2002; Tullberg, 2006).

Den andra genomgående belöningsformen är att i juletid ge medarbetarna julklapp och/eller att bjuda på en måltid, exempelvis ett julbord eller en julfrukost. Just julklappen är den enda materiella belöningen som tilldelas individen och som kan tas med hem. Ingen av cheferna belönar annars med materiella ting till individer. Däremot kan kollektivet belönas genom personalfester, besök på spa, teater eller genom att åka till IKEA för att mysa till arbetsmiljön,

som någon uttrycker det. Enligt Herzberg tillhör uppskattning och erkännande motivationsfaktorerna som alltså påverkar graden av tillfredsställelse. Genom chefernas ovan nämnda uppskattande gester motiveras enligt Herzberg medarbetarna till att göra ett bättre jobb (Borkowski, 2005:112).

Den tredje belöningen är den årliga löneökningen som cheferna anser ingår i motivationsarbetet. De anser den vara en betydelsefull motivationsfaktor, dock framhävs främst de icke-monetära belöningarna. En kommunal chef anser att löneökningen endast är en kortvarig, om än viktig, morot som måste underhållas med det vardagliga motivationsarbetet. Bra arbetsinsatser, initiativtagande och ansvarstagande är bland de saker som cheferna menar med all rätt ska belönas och synas i lönekuvertet. Chefernas förhoppning med lönekriterier och möjligheten till löneökningen är ett förbättrat arbetsresultat. I intervjuerna framkommer det att lönekriterierna fungerar som en sporre för en del av medarbetarna medan andra motiveras av annat. En av de privata cheferna menar att ”mycket är hur aktiv man själv är om man ser till lönekuvertet. Kommer man hit och gör sitt vanliga jobb och gör det bra, det är ju många som gör det, men för att få högre lön krävs det mer”. Synen på löneökning som en sporre går inte hand i hand med Herzbergs syn på lön. Lönen tillhör snarare Herzbergs hygienfaktorer som i bästa fall kan minimera vantrivsel men inte leda till tillfredsställelse eller en varaktig motivation (Alvesson & Kärreman, 2007:359), vilket i regel skiljer sig från chefernas arbetssätt eller tankegångar i denna studie.

De två kommunala cheferna nämner även de årliga planeringsdagarna, som liknas vid ett bekostat internat, som en slags belöning eftersom den samlade personalstyrkan åker i väg ett par dagar för planering men även avkoppling. Dagarna ses även som betydelsefulla eftersom aktiviteterna sammanbinder arbetsgrupperna.

På alla fyra arbetsplatser ges medarbetarna friskvårdsbidrag samt tillgång till en massagestol/avslappningsfåtölj. Inom de båda privata verksamheterna ges även skobidrag medan de offentliga erbjuder sina medarbetare en friskvårdstimme per vecka.

## 5.3 Kommunikation, samtal och möten

### 5.3.1 Individuella samtal

Vad gäller individuella samtal nämner cheferna att det hålls ett medarbetarsamtal och ett lönesamtal varje år. Lönesamtalet berör endast lönen, vilken har nämnts ovan, och är en uppföljning till medarbetarsamtalet. Viktigt att nämna i detta sammanhang är att de privata

cheferna endast tar hand om en del av medarbetarsamtalen på arbetsplatsen och delegerar resterande del till sina gruppchefer.

”Jag tror det är viktigt för personalen att känna sig sedd och att man bryr sig, att man får en chans att få sitta ned med sin chef och få prata igenom olika saker. Sen så är det ju också så att det händer olika saker i ens eget liv som gör att det går bra eller dåligt och det är ju viktigt att få möjlighet att få prata om det och berätta lite grann så det tycker jag är viktigt”.

Cheferna är eniga om att medarbetarsamtalet är ett väldigt betydelsefullt samtal för både medarbetaren och för chefen själv. I medarbetarsamtalet är medarbetaren i centrum och har möjlighet att ta upp egna frågor. Det pratas allmänt om individens situation på arbetet, om vad de tycker eller om dem saknar något särskilt, om samarbete med kollegor, om utveckling, målsättning och om privatlivet om så är nödvändigt. Som HR-perspektivet betonar finns här en möjlighet för chefen att coacha medarbetaren som samtidigt får en ökad delaktighet kring den egna situationen på arbetet (Bolman & Deal, 2005:420).

”Medarbetarsamtalet är jätteviktigt. Vi inventerar allting där, alltså hur dem mår, vad de tycker, vad de saknar, vad de skulle vilja göra och hela den biten”.

Dessutom menar en chef att medarbetarna behöver bli sedda och få känslan av att chefen bryr sig. Cheferna ser detta som ett bra tillfälle att fånga individens önskningar och hjälpa till i dennes personliga utveckling. En viktig del av HR-perspektivet handlar om just relationen mellan chef och medarbetare och det individuella samtalet främjar kontakten mellan de två parterna. I Tullbergs (2006) projekt bekräftas betydelsen av samtalet för den personliga relationen. Medarbetarsamtalet kan ses som ett verktyg för chefen att hjälpa sina medarbetare med bland annat deras personliga mål. Just den så kallade inventeringen hjälper chefen att kartlägga eventuella behov eller önskningar från medarbetarna. Chefernas inventering hjälper dem i utvecklingsarbetet med medarbetarna och kan jämföras med HR-perspektivets syn på ledaren som en katalysator och ”möjliggörare” för medarbetarna (Bolman & Deal, 2005:420).

Medarbetarsamtalet kan även kopplas till det översta steget i Maslows behovspyramid, behovet av självförverkligande. Chef och medarbetaren kan tillsammans hitta vägar för att utveckla individen och på så vis möjliggöra för individen att nå sin fulla potential. Dessa möjligheter kan leda till och främja motivation bland medarbetare (Kaufmann & Kaufmann, 2005:55).

### 5.3.2 Kollektiva möten och träffar

”Det är absolut en möjlighet för dem att ta upp frågor, jag får ju in en del punkter inför mötena... sen är det mycket information. Det är viktigt att de är delaktiga och har vetskap om hur saker hänger ihop, annars vet de inte vad de jobbar för”.

Varje år ska cheferna hålla ett minimum av nio arbetsplatsträffar, APT. Här informerar chefen medarbetarna om aktuella händelser, månadens budgetresultat och annan viktig och nödvändig information. Även medarbetarna får på dessa träffar möjlighet att ta upp egna frågor. Cheferna menar att mötena är viktiga eftersom de bidrar med information. Inom HR-perspektivet ses informationsaspekten som en viktig faktor för att medarbetarna ska kunna skapa en förankring till verksamheten och för att förstå sin del i arbetet (Bolman & Deal, 2005:185). Innehållet i mötena är detsamma på alla fyra arbetsplatser, däremot varierar mötets form. De två privata arbetsplatserna har i samband med APT även gruppmöten vars syfte framkommer i följande citat:

”... sen delar vi oss, här inne sitter nån grupp och därute nån grupp, så gruppen har en timme för sig själva, och då får man sitta och utbyta och prata, just nu pratar vi om kontaktmannaskap, vi diskuterar hur man ser på ansvaret, hur vi kan göra i vår grupp för att det ska bli bra, var och en kommer med sina idéer för det är ju viktigt att vara delaktig...”.

Just delaktigheten är som tidigare nämnt något som förespråkas inom HR-perspektivet (Bolman & Deal, 2005:184). I detta fall handlar det om att ge utrymme för mer delaktighet i den egna arbetsgruppen, att få komma till tals och göra sin röst hörd i kollektivet. På detta sätt ökar även möjligheten till inflytandet på arbetsplatsen vilket också nämns som en viktig faktor inom HR-perspektivet (Bolman & Deal, a.a). Ett mått av delegering gällande ledarskapet visar sig också när gruppcheferna håller i respektive gruppmöte.

Ett annat tillvägagångssätt är att hålla två olika APT, som en av de kommunala cheferna gör. Dels hålls ett informations-APT, likt ett vanligt APT, där chefen informerar om verksamhet och budget. Och dels har man infört ett så kallat medarbetar-APT. I detta möte äger medarbetarna frågorna och håller dessutom själva i mötet. Chefen får också ta upp punkter men inte några informativa sådana, eftersom de hör till informations-APT. Det främsta skälet för skapandet av ytterligare ett APT var för att ge utrymme för diskussion bland medarbetarna. Tidigare uppstod inte sällan tidsbrist under APT-mötena; ”*Det blev bara en ren rapning under hela APT, jag fick avbryta diskussioner jätteofta, för det är viss information som ska ut...*”. Den andre kommunala chefen håller fast vid de ”vanliga” APT-mötena. Även

om formerna i sig skiljer sig åt aningen så är syftet med mötena oerhört snarlikt mellan de två sektorerna.

Två chefer nämner även ett så kallat mönsterplatsarbete som i stora drag går ut på att öka medarbetarnas delaktighet och inflytande både individuellt och kollektivt. Chefen kläds av rollen som chef, medarbetarna får bland annat önska tjänstgöringsgrad och man ventilerar genom att gemensamt gå igenom frågor och problem.

### *5.3.3 Vardaglig kommunikation och tillgänglighet*

Utöver dessa inplanerade samtal och möten försöker samtliga chefer vara tillgängliga i största mån. Såvida de inte är upptagna av möten eller av viktigare samtal håller de kontorsdörren öppen. De menar också att de försöker visa sig ute i verksamheten så mycket som möjligt och tar på så sätt initiativ till kontakt med medarbetarna. Chefernas tankar kring tillgänglighet och synlighet är väldigt lika. De vill alla förmedla känslan av att man kan vända sig till dem. Idén om att som vara synlig och gå runt i verksamheten benämns inom HR för ”management by walking around”. Idén syftar bland annat till att främja dialogen mellan chef och medarbetare och ger medarbetare möjlighet att framföra sina synpunkter till chefen (Bolman & Deal, 2005:423).

Enligt den tidigare forskningen är chefens tillgänglighet och den kontinuerliga dialogen med medarbetarna av betydelse (Karlsson, 2006; Tullberg, 2006; Törnquist, 2004). Det framkommer dock samtidigt att tillgängligheten ofta blir lidande till följd av chefernas tidskrävande arbetsuppgifter (Karlsson, 2006; Törnquist, 2004). Tillgängligheten anses vara en viktig del av ledarskapet och betonas bland annat på följande vis i denna studies intervjuer:

”... vi har ett tufft schema men jag hör ju att personalen vill att jag ska vara ute ännu mer och dricka kaffe på förmiddagen och så, jag får försöka, jag har det i tanken och det säger jag till min egen chef också ju. Det är så himla kul när han kommer ner och kanske är med på ett APT och visar sig, för det har betydelse att man visar sig och får prata lite och berätta om nåt problem, eller om ingenting, men det har betydelse så att det får jag kanske jobba på ännu mer”.

”... att jag är tillgänglig, jag tror på det här med tillgänglighet. Att man som personal ska ha känslan av att man kan gå till chefen...”.



Feedback är något cheferna tror på och som används för att stärka och utveckla medarbetarna. Inte heller i diskussionen kring feedback framkommer några väsentliga skillnader mellan de privata respektive offentliga cheferna. De anser sig ge mycket respons men tror samtidigt att de kan förbättra denna bit. Att som medarbetare få respons just från chefen anser de kan leda till att medarbetarna känner sig sedda och uppmärksammade och att deras arbete på så vis bekräftas. Feedback kan likt beröm kopplas till Maslows uppskattningsbehov men även till gemenskapsbehovet. Feedback skapar band och gemenskap mellan givare och mottagare genom att den visar på bekräftelse och acceptering från givarens sida (Øiestad, 2004:114). Herzbergs motivationsfaktorer uppskattning, erkännande och personlig utveckling har alla också koppling till feedback. Hagemann (1990:44) diskuterar fördelarna med att som chef ge feedback. Att få behovet av erkännande tillfredsställt kan driva på och motivera till ytterligare nya goda insatser. Chefens uppmärksammande av individens insatser leder till ett erkännande men det leder även till ökat självförtroende vilket är viktigt för individens utveckling.

Lundin och Sandström (2010:127) anser att feedback borde ges dagligen och helst i anknytning till de aktuella handlingarna. Det är något som cheferna betonar, vare sig det gäller positiv eller negativ feedback.

”... det har jag lärt mig i min utveckling som ledare att ge det och ge det snabbt, för att jag har märkt att om jag går och drar på det så blir det ännu större så det är viktigt... så man reder ut vad det blir för känslor, varför man uppfattar det så eller så...”.

Även negativ feedback är viktig så länge den är konstruktiv. Meningen är att individen ska lära av sina fel och det är ytterligare en i mängden av möjligheter för personlig utveckling (Hagemann, 1990:44). Några av cheferna menar även medarbetarna till att själva ge feedback till varandra inom arbetsgrupperna.

## 5.4 Utbildning och utvecklingsmöjligheter

I fas med att verksamheterna förändras ställs nya krav på medarbetarna varför det därmed är viktigt med utvecklingsmöjligheter. Cheferna betonar alla vikten av en utbildad personal. Det är inte bara nödvändigt för verksamheten utan även för den enskilda medarbetaren. Genomgående menar cheferna att utbildning leder till kött på benen och när kunskaperna omsätts i det praktiska arbetet lyfter det medarbetarna, de utvecklas och växer i sig själva. I

intervjuerna framkommer det vidare att utbildningsmöjligheter stimulerar samt får medarbetarna att känna att någon satsar på dem, vilket anses vara viktigt för dem att känna.

”... så känner ju jag själv med min chef när han ger mig nåt uppdrag eller när jag får gå på en utbildning att åh, man sträcker på sig lite grann, nu ska jag på utbildning, och så vill jag att andra ska känna också...”

Medarbetarna har alla en viktig roll i en organisation, även om de individuellt endast är mindre delar av helheten. Bergengren (2003:21) menar att det är medarbetarna som är organisationens största tillgång och viktigast av allt är kanske deras kompetens. Detta tankesätt delas av HR-perspektivet som ser kompetensutveckling och utbildningsmöjligheter som en investering snarare än en kostnad (Bolman & Deal, 2005:172). Likt många andra branscher är nu även äldreomsorgen kantad av konkurrens mellan olika intressenter. Att utbilda medarbetare anses ha flera positiva effekter. Den ökade kompetensen leder bland annat till effektivisering (Lindmark & Önnevik, 2006:25) men även till ökad konkurrenskraft (Bergengren, 2003:21). Likt som det framkom i intervjuerna menar Lindmark & Önnevik (2006:25) att det är viktigt för en individ att känna sig sedd och att chefen och organisationen satsar på en. Även Herzberg anser i sin teori att utbildningsmöjligheter är viktiga för individen och kan bidra till att öka motivationen.

Ytterligare något som anses utvecklande är att ha olika ansvarsområden på arbetsplatsen. Ansvarsområdenas beskaffenhet varierar i allt från beställning och inköp av livsmedel till att ansvara för blommorna. Cheferna menar att en del medarbetare behöver extra arbetsuppgifter utöver de vanliga för att få känna på ansvar och utmaning. Detta arbetssätt får även stöd i Bauer Alfredssons studie (2002) där ansvar sågs som främjande av motivationen bland medarbetarna. Cheferna på de privata boendena har delegerat en del av ledarskapsansvaret till sina respektive gruppchefer. Detta återkommer jag till nedan.

## 6. Diskussion

Uppsatsens syfte har varit att undersöka vilka delar av ledarskapet som chefer inom fyra särskilda boenden tror motiverar medarbetarna, samt hur de i praktiken arbetar med detta. Cheferna visade sig överlag samstämmiga i de flesta avseenden. Likt de tre teorier som använts i uppsatsen menade cheferna att människor/medarbetare har behov som behöver tillfredsställas. Det handlar bland annat om att bli uppmärksammas och sedd, att få feedback och ett kvitto på att man tillför något i verksamheten. Cheferna arbetar också för att

upprätthålla en dialog med både kollektivet i stort samt med den enskilde medarbetaren. Relationen mellan chef och medarbetare främjas dels i den vardagliga kontakten och dels i det individuella medarbetarsamtalet. Chefens roll kan i denna undersökning sammanfattas med att finnas till hands, vara en stöttepelare och möjliggörare.

Teorierna som använts visade sig till stor del vara applicerbara på empirin med undantaget av den ekonomiska belöningen där chefernas tankar inte riktigt gick hand i hand med Herzbergs syn på lön. Jag finner det intressant att fråga mig om min forskning tillfört några nya insikter på området. Mina resultat stämmer överens med den tidigare forskning jag presenterat, varför det inte framkommit någon direkt ny kunskap.

Jag kan med facit i hand reflektera över resultatet. Varför framkom inte större skillnader jämfört med tidigare forskning? Möjligtvis skiljer sig ledarskapet inte särskilt mycket åt sedan tidigare. Chefer anammar till stor del HR-perspektivets grundläggande idéer om att se och investera i medarbetaren. Det kan även föreligga brister i denna uppsats som föranlett till en möjligen orättvis bild av verkligheten. Det kan exempelvis finnas skillnader i ledarskapet inom andra teman än de som använts i denna uppsats. Kanske är en mer omfattande undersökning eller observation nödvändig för att hitta ny kunskap. Konkurrensutsättningen och kundvalet är fortfarande relativt nytt i den aktuella kommunen varför de privata organisationerna möjligtvis ännu inte hunnit hitta sitt säregna ledarskap. Cheferna inom de privata boendena har lång erfarenhet från kommunala arbetsplatser varifrån de möjligen fortfarande är präglade. I takt med att de privata organisationerna hinner sätta en starkare prägel på sin verksamhet och sina ledare ökar kanske skillnaderna mellan chefer inom respektive sektor. Jag upplever att en mer omfattande djupdykning skulle vara intressant att genomföra och lämnar det därför en jämförelse mellan privat och offentligt ledarskap som förslag till vidare forskning. Möjligtvis är det då nödvändigt att avgränsa ännu mer än vad som gjorts i denna uppsats, eller tvärtom inte begränsa sig alls, utan istället utgå från vad cheferna själva tar upp som motivationsskapande. En annan intressant jämförelse är den mellan cheferna och medarbetarna, om de har samma syn på vad som är motivationsskapande för medarbetare.

## 7. Referenslista

- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2007) ”Motivation i organisationer – personalkoncept och drivkrafter”. I Mats Alvesson & Stefan Svenningsson (red.): *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur
- Aspers, P. (2007) *Etnografiska metoder: att förstå och förklara samtiden*. Malmö: Liber
- Bauer Alfredsson, B. (2002) ”Vilka förhållanden främjar medarbetarnas motivation och arbetstillfredsställelse i särskilda boende för äldre?” *Socialmedicinsk tidskrift*, nr 5/2002, s. 337-452.
- Bengtsson, I. (2001) *Ketchupeffekten. Utveckla laganda, ledarskap, och motivation, med resultatgaranti!*. Stockholm: Ekerlids Förlag.
- Bergengren, M. (2003) *Organisation & ledarskap – om organisationen och dess människor*. Stockholm: Bonnier Utbildning.
- Berséus, Wall, A-B. (2004) *Chef och ledare – en bok om arbete*. Höganäs: Bokförlaget Kommunlitteratur AB.
- Björklund, C. (2001) *Work motivation – studies of its determinants and outcomes*. Stockholm School of Economics.
- Bolman, G., L. & Deal, E. T. (2005) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Borgh, M. (2009) ”Motivation”. I Ali Kazemis (red.): *Välbefinnande i arbetslivet – socialpsykologiska perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Borkowski, N. (2005) *Organizational behaviour in health care*. London: Jones and Bartlett.
- Grensing-Pophal, L. (2004) *Motivating today's employees*. Bellingham: International Self-Counsel Press.
- Hagemann, G. (1990) *Konsten att motivera*. Malmö: Liber.
- Karlsson, I. (2006) *Att leda i kommunal äldreomsorg. Om arbetsledares handlingsutrymme, handlingsfrihet och skilda lojaliteter – exemplet Halland*. Växjö Universitet: Institutionen för vårdvetenskap och socialt arbete.

- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2005) *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Kruuse, E. (1998) *Kvalitativa forskningsmetoder i psykologi*. Lund: Studentlitteratur. Steinar
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Laius, G. & Leijon, C. (1996) *Arbetsliv organisation ledarskap utveckling förändring*. Stockholm: Förlaget Hagman.
- Langemar, P. (2008) *Kvalitativ forskningsmetod i psykologi: att låta en värld öppna sig*. Stockholm: Liber.
- Lindmark, A. & Örnevik, T. (2006) *Human resource management. Organisationens hjärta*. Lund: Studentlitteratur.
- Lundin, K. & Sandström, B. (2010) *Ledarskap inom vård och omsorg*. Lund: Studentlitteratur.
- May, T. (2001) *Samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Nationalencyklopedin (2010) Motivation. <http://www.ne.se/motivation> (2011-01-16)
- Schou, P. (1991) *Arbetsmotivation. En studie av ingenjörer*. Stockholm: Handelshögskolan.
- Tullberg, M. (2006) *Med ljuset på ledare och ledda i äldreomsorgen*. Malmö: Liber.
- Törnquist, A. (2004) *Vad man ska kunna och hur man ska vara. En studie om enhetschefer och vårdbiträdens yrkeskompetens inom äldreomsorgens särskilda boendeformer*. Stockholm: Högskoleförlaget vid Lärarhögskolan.
- Vetenskapsrådet (2002) "Forskningsetiska principer inom humanistisk- samhällsvetenskaplig forskning." (Elektronisk) Stockholm: Vetenskapsrådet. [http://www.cm.se/webbshop\\_vr/pdf/H0014.pdf](http://www.cm.se/webbshop_vr/pdf/H0014.pdf) (2010-10-25)
- Øiestad, G. (2005) *Feedback*. Malmö: Liber.

# Bilaga 1.

## Intervjuguide

### A. Inledande frågor:

1. Vad har du för bakgrund gällande utbildning och arbete?
2. Hur kom det sig att du blev enhetschef, vad intresserade dig?
3. Hur länge har du arbetat här och vad består dina arbetsuppgifter av?
4. Berätta kort om din verksamhet, vilka yrken finns representerade, antal anställda etc?

### B. Chef och ledare:

1. Vilken betydelse tror du ledarskapet har för motivationsskapandet?
2. Vilka delar av ledarskapet tror du skapar mest motivation och vilka delar använder du dig främst av?

### C. Belöningar:

1. Hur är er inställning till belöning som motiverande redskap?
2. Tror ni belöning motiverar? Varför?
3. Finns det något uttalat belöningsystem? Hur och av vem/vilka uppstod det och varför?
4. Vad är det som belönas?
5. Har ni monetära belöningar? Vad består de av?
6. Har ni icke-monetära belöningar? Vad består de av?
7. Erbjuder ni era anställda några förmåner? Vilka?

### D. Kommunikation:

1. Förekommer regelbundna enskilda samtal med personalen? Syfte?
2. Har ni regelbundna personalträffar eller möten? Syfte?
3. Hur sker kommunikationen utöver dessa regelbundna tillfällen?
4. Hur och hur ofta ger du feedback på personalens arbete? Både positiv och negativ? Varför?

### F. Utbildnings- och utvecklingsmöjligheter

1. Vilken betydelse tror du utbildnings- och utvecklingsmöjligheter har för de anställda och dess motivation? Varför?
2. Ges det möjlighet för utbildningar och kompetensutveckling? Hur? Varför?
3. Har de anställda olika ansvarsområden?

## Bilaga 2.

Information om uppsatsen samt intervjuerna

Hej och tack för att Du ställer upp!

Jag läser som sagt på socionomprogrammet i Lund och skriver just nu min C-uppsats.

Uppsatsen syftar till att undersöka hur enhetschefer inom äldreomsorgen använder sitt ledarskap för att motivera sina anställda. De teman jag valt att inrikta mig på är kommunikation (exempelvis feedback och medarbetarsamtal), belöningar/förmåner samt utbildnings- och utvecklingsmöjligheter.

Mitt empiriska material kommer bestå av intervjuer med enhetschefer. Intervjuerna kommer efter samtycke spelas in och sedan skrivas ut för vidare analys. Jag vill genom detta mail informera om att all information som inhämtas kommer att behandlas med största konfidentialitet. Jag tror inte vi kommer beröra några etiskt känsliga ämnen men jag väljer ändå att inte nämna Ditt namn eller namnet på Din arbetsplats. Deltagandet är frivilligt och kan avbrytas vid önskat tillfälle.

Vid frågor/funderingar är det bara att höra av sig!

Jag nås genom följande:

Telefon: XXXX – XXXXXX

Mail: [XXXXXXXXXXXXXXXX](mailto:XXXXXXXXXXXXXXXX)

Soheil Madjidian