



LUNDS
UNIVERSITET

INSTITUTIONEN FÖR PSYKOLOGI

Arbetsmotivation hos chefer i offentlig verksamhet med utgångspunkt i Herzbergs tvåfaktors-teori utifrån intern och extern motivation

Alexandra Bengtsson
Catrin Wahlestedt

Kandidatuppsats vt 2011

Handledare: Simon Granér

Sammanfattning

En kvalitativ studie med intervjuer genomfördes för att undersöka arbetsmotivationen hos chefer i en medelstor kommun i södra Sverige. De sex som deltog var mellan 30 och 50 år, tre kvinnor och tre män, som har varit tillsvidareanställda i minst två år. Syftet med studien var att se om Herzbergs tvåfaktors-teori utifrån interna och externa faktorer kunde appliceras på cheferna. Herzbergs tvåfaktors-teori innefattar motivationsfaktorer och hygienfaktorer. Motivationsfaktorerna har en motiverande funktion, medan hygienfaktorerna endast kan leda till otillfredsställelse. Resultatet visar att chefer motiveras av motivationsfaktorer, som överensstämmer med Herzbergs tvåfaktors-teori, vilket också innebär att de motiveras av interna faktorer. Studien bekräftar att Herzbergs tvåfaktors-teori är applicerbar på studiens deltagare.

Nyckelord: arbetsmotivation, Herzbergs tvåfaktors-teori, intern motivation, extern motivation, chefer, offentlig verksamhet

Innehållsförteckning

Inledning	1
Teori	3
Maslows behovshierarki	3
Kritik mot Maslows behovshierarki	4
Herzbergs tvåfaktors-teori	4
Kritik mot Herzbergs tvåfaktors-teori	6
Intern och extern motivation	6
Tidigare forskning	7
Syfte/frågeställning	8
Begreppsbeskrivning	8
Metod	9
Deltagare	9
Material	9
Procedur	10
Validitet	11
Reliabilitet	11
Interbedömarreliabilitetsanalys	11
Resultat	12
Motivationsfaktorer	12
Prestation	12
Figur 1	13
Erkännande	14
Arbetet i sig	14
Utveckling/avancemang	15
Ansvar	16
Hygienfaktorer	17
Organisationens policy och administration	17
Organisationens ledarteknik och delegeringar	17
Lön	17
Arbetsförhållanden	18
Arbetsrelationer	18
Diskussion	18

Kommentarer kring Herzbergs tvåfaktors-teori	18
Kommentarer kring studiens resultat	19
Social önskvärdhet	19
Styrkor och begränsningar	20
Vidare forskning	21
Avslutande kommentarer	22
Referenser	23
Bilaga 1	25

Inledning

Arbetslivet har under de senaste årtiondena genomgått stora förändringar på grund av globaliseringen av den ekonomiska verksamheten, ökad användning av informations- och kommunikationsteknologi, en större mångfald på arbetsplatsen med fler äldre och kvinnor samt en ökad migration och flexibla arbetsvillkor (Näswall, Hellgren & Sverke, 2008). Därför ställs organisationerna idag inför stora utmaningar och har hög press på sig genom att de måste gå med vinst och vara konkurrenskraftiga. Detta medför att det är viktigt att kunna motivera sina anställda till att göra ett bra arbete och för att detta ska kunna bli verklighet måste arbetsgivarna ha ett stort intresse för sina anställda.

Idag är fler människor än tidigare ute i arbetslivet och arbetet tar upp en större del av ens liv. Enligt Schultz och Schultz (1998) spenderar vi en tredjedel till hälften av våra vakna timmar till att arbeta; detta under en period av 40 till 45 års tid. Fenomenet arbetsmotivation är därför viktigt att belysa och vår studie syftar till att undersöka vad som motiverar chefer att utföra sina uppdrag i en medelstor kommun i södra Sverige.

De flesta människor har någon slags relation till att arbeta och till dess innebörd. Vissa förknippar arbete med tillfredsställelse och anser att det är något att se fram emot, medan andra kanske associerar arbete med något som är negativt som ses som en börda. Alltså kan två individer med samma arbete ha olika uppfattningar om meningen med att jobba och vad som är viktigt med det. Med detta i beaktande är det viktigt att se till att individen i fråga är tillfreds och nöjd med sitt arbete. Detta medför att intresset för arbetsmotivation har ökat och att arbetsgivaren har en stor uppgift samt måste ha ett intresse att se till att de anställda trivs och är motiverade till att utföra sina arbetsuppgifter.

Motivation är ett stort ämne som kan definieras på olika sätt och användas i olika sammanhang. Ordet motivation kommer från det latinska ordet *movere*, som betyder röra (Kaufmann, 2010). En allmänt vedertagen definition av motivation är något som berör förhållanden ansvariga för variation i intensitet, varaktighet och riktning för fortsatt beteende (Millward, 2005). Intensitet syftar till att två individer lägger ner olika mycket ansträngning på en uppgift trots att de har samma förutsättningar gällande lön och kompetens (Kaufmann, 2010). Varaktighet innebär hur lång tid motivationen håller i sig. Med riktning menas de val som vi gör för att anstränga oss, vilket då kan innebära att vi väljer att lägga fokus på en specifik arbetsuppgift och inte på en annan (Landy & Conte, 2010). Vidare definieras arbetsmotivation som viljan att arbeta (Sjöberg & Lind, 1994). Frågan som då återstår är hur

organisationer ska gå tillväga för att motivera sina anställda. Många teorier har försökt att besvara denna fråga.

I början av 1900-talet tillämpades F. W. Taylors Scientific management, vilket fokuserade på att arbetet skulle vara så effektivt och lönsamt som möjligt. Den viktigaste motivationsfaktorn för arbetarna var lönen. Ledningens vision var att arbetarna skulle göra det de blev tillsagda att göra och ingenting annat. Fokus lades även på ordning, struktur och regler för att uppnå effektivitet (Millward, 2005). Forskarna och arbetsgivarna hade vidare ett fortsatt tayloristiskt synsätt mellan 1930- och 1960-talen, då fokus låg på ”person as machine”, som utgick från att människan gjorde saker automatiskt och utan reflektion samt att motivation var en omedveten process (Landy & Conte, 2010).

På 1930-talet ville arbetsgivarna öka produktiviteten i sina företag. Ett välkänt experiment, Hawthornestudien, genomfördes på en grupp arbetare i Illinois. Syftet med experimentet var att öka produktiviteten genom att bland annat ändra ljus, raster och arbetstimmar. Det visade sig dock att produktiviteten ökade på grund av att ledningen visade intresse för de anställda samt på grund av gruppdynamiken. Detta nya tankesätt förändrade synen på arbetare, då organisationerna förstod att uppmärksamhet var en viktig faktor och att det då kunde tänkas finnas andra motivationsfaktorer än lön (Roethlisberger & Dickson, 2003).

Arbetsuppgifterna i sig har sedan dess förändrats från att vara mer monotona till att bli mer varierande och utvecklande, bland annat med hjälp av teknologin. Idag handlar arbetet mer om att individer ska finna arbetet givande och utvecklande och arbetet har då ett annat syfte jämfört med tidigare (Näswall, Hellgren & Sverke, 2008). Genom förändringarna och ett annat tänkande, bland annat genom Hawthornestudien, utvecklades nya teorier. Denna inriktning kom att kallas ”person as scientist” och dominerade mellan 1960- och 1990-talen. ”Person as scientist” innebar att individen utför uppgifter mer reflekterande och inte lika automatiskt som ”person as machine”. Vidare söker personen kunskap och förståelse för att klara av arbetsmiljön. Exempel på teorier i kategorin ”person as scientist” är Path-Goal Theory och Vroom’s VIE theory (Landy & Conte, 2010).

Den senaste inriktningen inom området är ”person as judge” som innebär att individen är ännu mer självständig i sitt letande av information än vid ”person as scientist” (Landy & Conte, 2010).

Teori

Maslows behovshierarki. En av de allra första personer som skapat en teori inom kategorin "person as machine" är Abraham Maslow (Landy & Conte, 2010). Maslows (1987) teori grundar sig i att källan för motivation är specifika behov, vilket gav upphov till namnet för teorin, Maslows behovshierarki. Enligt Maslow finns det fem typer av behov: fysiologiska, säkerhet, sociala, självkänsla och självaktualisering. Den första kategorin i hierarkin, fysiologiska, är grundläggande behov som sömn, mat, vatten och annat som kan tänkas behövas för att överleva. Enligt Kaufmann (2010) innebär detta behov i arbetslivet att ha en minimilön som möjliggör för individen att tillfredsställa sina behov samt bland annat att ha tillgång till raster. Säkerhetsbehov omfattar att individen ska befinna sig i en säker miljö fri från faror och hot (Muchinsky, 2000). I arbetslivet innebär detta en trygghet för individen att behålla jobbet och att individen ska ha möjlighet till avancemang (Kaufmann, 2010). De sociala behoven innefattar sådant som förbindelser och tillhörighet (Muchinsky, 2000). I arbetslivet handlar det om att ha ett bra samarbete med kollegor och att organisationen anordnar sociala aktiviteter (Kaufmann, 2010). Faktorer som självförtroende, uppskattning och respekt är behov som hittas i kategorin självkänsla (Muchinsky, 2000). I arbetslivet kan detta vara att visa respekt och uppskattning för arbetet individen gör, vilket exempelvis kan visas genom diplom eller ord (Kaufmann, 2010). Den sista kategorin i hierarkin, självaktualisering, handlar om självförverkligande och att nå sin maximala kapacitet. Enligt Kaufmann (2010) gäller det att ge förutsättningar för individen i arbetslivet, genom att kunna nå så långt som möjligt, vilket är bra både för organisationen och för de anställda.

I Maslows behovshierarki måste först de primära behoven vara tillfredsställda och verkliga för att de högre målen ska kunna bli motivationsfaktorer för individen. Behovshierarkin kan ses som en trappa där du måste gå upp för det ena steget för att komma till det andra och därför ändras beteendet och riktningen på motivationen beroende på vilket behov som är tillfredsställt (Muchinsky, 2000). Om en individ till exempel är hungrig och inte har någon mat kommer individen i fråga att vara mer driven av behovet av att äta än av till exempel sociala behov (Haslam, 2004). Om den fysiska miljön och individens lön inte är tillfredsställande nog kommer fokus att läggas på dessa aspekter av arbetet för att uppfylla behoven vid applicering av teorin i arbetslivet (Muchinsky, 2000). När de fysiologiska behoven sedan är tillfredsställda kommer energin istället att läggas på de sociala behoven, alltså på relationer på arbetsplatsen, för att sedan gå vidare i hierarkin till arbetet i sig. Detta

handlar då om självaktualiserande istället för att uppfylla grundläggande behov (Kaufmann, 2010).

Kritik mot Maslows behovshierarki. I Maslows behovshierarki kan det vara svårt att dra en gräns mellan de olika stegen då många av behoven eftersträvas att uppfyllas på en och samma gång, till exempel att du fortfarande behöver ha mat samtidigt som du strävar efter att nå social gemenskap. Teorin är svår att testa empiriskt och det har diskuterats om den bör kallas för en teori. Vidare har Maslow inte några riktlinjer för att testa teorin i empirin. Många frågor i teorin återstår, till exempel om det finns möjlighet att gå tillbaka i hierarkin istället för att bara gå framåt (Muchinsky, 2000).

Herzbergs tvåfaktors-teori. En vidare påbyggnad av Maslows behovshierarki utfördes av en psykolog vid namn Frederick Herzberg (Herzberg, 1966; Landy & Conte, 2010). Teorin kom att kallas tvåfaktors-teorin då Herzberg (1966) menar att motivation kan delas upp i två orsaksfaktorer; motivationsfaktorer och hygienfaktorer. Den största frågan som ställs i studien är "Vad vill människor ha från sina arbeten?" och om det finns olika faktorer som bidrar till jobbtillfredsställelse och jobbotillfredsställelse. Kaufmann (2010) menar vidare att tvåfaktors-teorin innebär att en anställd som trivs även blir en motiverad och en effektiv anställd.

När Herzberg genomförde sina studier på 1960-talet var den vedertagna uppfattningen att om arbetsgivaren bara ändrade på de förhållanden som gjorde arbetarna missnöjda skulle trivseln öka och leda till bättre prestationer, men istället blev slutsatsen att tillfredsställelse och vantrivsel var kopplade till olika omständigheter. Alltså hjälpte det inte att åtgärda något som gjorde de anställda missnöjda då de fortfarande inte blev motiverade till att arbeta. Med detta i åtanke grundades Herzbergs tvåfaktors-teori (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Herzbergs (1966) tvåfaktors-teori utvecklades genom en studie som utfördes i Pittsburgh där runt 200 intervjuer utfördes på ingenjörer och revisorer. Frågan som ställdes till deltagarna i studien handlar om att individen ska beskriva ett tillfälle i sitt arbetsliv då den kände sig ovanligt nöjd eller missnöjd. Utifrån dessa svar gjordes sedan en analys genom identifiering av kategorier och kodning, vilket resulterade i en åtskiljning mellan faktorer som bidrog till tillfredsställelse och de som bidrog till otillfredsställelse. Resultatet indikerar att följande faktorer fanns med i de berättelser som handlar om en hög jobbtillfredsställelse och med det också tillfredsställelse: prestation, erkännande, arbetet i sig, avancemang/utveckling och ansvar (Herzberg, 1966). Prestation innebär framgångar på jobbet eller lösningar på problem, alltså det som presteras på arbetsplatsen (Kaufmann, 2010). Vidare syftar motivationsfaktorn

erkännande till antingen positivt eller negativt erkännande. Positivt erkännande handlar om att få beröm, uppmuntran och acceptans för sina idéer. Negativt erkännande kan röra sig om att den anställde får kritik eller att ens idéer inte tillvaratas. Erkännande kan komma både från chef, kollegor eller medarbetare. Arbetet i sig handlar om vilka egenskaper arbetet innehåller, att arbetsuppgifterna kan vara svåra eller lätta, tråkiga eller utmanande (Ruthankoon & Ogunlana, 2003). Med motivationsfaktorn ansvar menas att den anställde har möjlighet och frihet att ta de beslut som behövs samt att ha kontroll över sin arbetsituation (Kaufmann, 2010). Den sista motivationsfaktorn, avancemang/utveckling, handlar om att individen har möjligheter att avancera i organisationen samt att utveckla sig. Dessa motivationsfaktorer har sitt fokus på själva arbetet (Ruthankoon & Ogunlana, 2003). Deras roll att producera dåliga jobbattityder och otillfredsställelse är väldigt små.

Hygienfaktorerna som endast kan bidra till otillfredsställelse är: organisationens policy och administration, organisationens ledarteknik och delegeringar, lön, arbetsförhållanden och arbetsrelationer. Organisationens policy och administration syftar till hur organisationens policy påverkar den anställdes attityd (Ruthankoon & Ogunlana, 2003). Vidare innefattar hygienfaktorn organisationens ledarteknik och delegeringar hur de anställda uppfattar ledningens kompetens (Kaufmann, 2010). Hygienfaktorn lön handlar om den belöning den anställde får i form av pengar efter utfört arbete och hur löneutvecklingen ser ut (Ruthankoon & Ogunlana, 2003). Faktorn arbetsrelationer syftar på de interaktioner som den anställde har, både med chefer, med kollegor och med medarbetare (Kaufmann, 2010). Avslutningsvis kan hygienfaktorn arbetsförhållanden delas in i fysisk och psykisk miljö, där den fysiska handlar om hur omgivningen ser ut, medan den psykiska innefattar arbetsbelastningen som den anställde har och stödet från omgivningen. Dessa faktorer kom då att kallas hygienfaktorer och istället för att fokusera på arbetet som motivationsfaktorerna gör koncentrerar de sig istället på jobbkontexten. Detta innebär att till exempel svaga arbetsförhållanden, dåliga policys och dålig ledarteknik kommer att leda till otillfredsställelse med sitt jobb och i sin tur innebär det också att den anställde inte kommer att motiveras av dessa faktorer när de är bra. I motsats till hygienfaktorerna kommer motivationsfaktorerna som erkännande, prestation, intressant arbete, ansvar och utveckling/avancemang leda till positiva jobbattityder vilket då även innebär att detta är faktorer som den anställde motiveras av (Herzberg, 1966).

Enligt Herzberg, Mausner och Synderman (1993) leder motivationsfaktorerna till positiva jobbattityder på grund av att de tillfredsställer individens behov av självaktualisering i sitt arbete. Arbetsförhållandena, jobbkontexten eller hygienfaktorerna har inte potentialen

att ge en grundläggande tillfredsställelse. Om tillfredsställelse och motivation ska uppnås, görs detta istället av motivationsfaktorer som skapar inre belöningar, till exempel genom arbetsuppgifter och att ta ansvar. Herzberg menar att för att människor ska bli motiverade och nöjda måste ett klimat skapas där uppgifterna står i fokus. På så vis kan arbetet anpassas efter individernas intressen och ambitioner (Wolvén, 2000).

Herzberg, Mausner och Synderman (1993) menar vidare att det endast är det som rör arbetsuppgifterna som kommer att förstärka individens vilja att lyckas. Den motiverande funktionen hos kategorierna skiljer sig alltså åt. Faktorerna i jobbkontexten, alltså hygienfaktorerna, möter behoven hos individen för att undvika otrevliga upplevelser och har ingen motiverande funktion. Däremot tillfredsställer motivationsfaktorerna eller arbetets faktorer individens behov av viljan att lyckas och även att bidra med extra prestation i arbetet, alltså att skapa motivation. Det som för samman de båda kategorierna är alltså att båda fyller funktionen att möta individens behov, men att det främst är motivationsfaktorerna som bidrar till jobbtillfredsställelse. Hygienfaktorerna kan förväntas förhindra otillfredsställelse och svaga jobbprestationer.

Kritik mot Herzbergs tvåfaktors-teori. Det har ställts kritik mot den metod Herzberg har använt i studierna, då deltagarna har fått berätta om upplevelser där de har känt sig nöjda eller missnöjda i arbetet. I och med valet av detta tillvägagångssätt ges en automatisk indelning i två kategorier. Människor har en tendens att ta åt sig äran när resultatet blir bra och att skylla på omgivningen vid misslyckande. Det kan hända att Herzbergs motivationsfaktorer och hygienfaktorer har en sådan riktning (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Enligt Abrahamsson och Andersen (2007) är Herzbergs utgångspunkt att alla människor är lika vilket gör att teorin inte tar hänsyn till individuella skillnader. Ytterligare något negativt med Herzbergs tvåfaktors-teori är att den inte är universell. Motivationsfaktorer och hygienfaktorer kan skilja sig från kultur till kultur, både mellan länder, men även mellan olika organisationer i samma land (Wolvén, 2000). Trots kulturella skillnader finns det en tendens att anställda förenar tillfredsställelse med egenskaper hos arbetsuppgifterna och vantrivsel kopplas till i vilka omgivningar arbetsuppgifterna utförs. Detta stödjer tankegångar om att det är viktigt hur individen upplever sina arbetsuppgifter, i form av utmaningar och utvecklingsmöjligheter (Wolvén, 2000).

Intern och extern motivation. Inom arbetsmotivationens forskning är det vanligt att säga att en individ kan motiveras antingen av inre (intrinsic) eller yttre (extrinsic) faktorer (Pinder, 2008). Intern motivation definieras enligt Pinder (2008) som beteenden som genomförs för sin egen skull istället för syftet att erhålla något materiellt ting eller sociala

belöningar. Enligt Egidius (2008) ökar den interna motivationen i arbetslivet om en individ får mer självbestämmande och eget ansvar. Vidare kännetecknas intern motivation av känslor som intresse, nöje och spänning. De interna behoven som finns inom individen för dennes kompetens och självbestämmande motiverar en process att erövra optimala utmaningar som passar deras kompetens, varken för lätta eller för svåra (Pinder, 2008). Exempelvis kan arbetet ses som ett eget utbyte, som innebär att arbetet ser till att tiden struktureras, skapar kontakt med andra människor och skapar en regelbundenhet för individen (Wolvén, 2000).

Yttre motivation innebär enligt Egidius (2008) att en individ gör en uppgift för att individen ska erhålla en belöning eller för att undvika bestraffningar. Self-determination theory and work motivation (citerad i Wallgren, 2011) berättar att den anställde i fråga motiveras av yttre faktorer när hon eller han tycker arbetsuppgiften är ointressant. Individen gör alltså inte det för att individen själv vill det inifrån, utan istället arbetar individen till exempel för att kunna livnära sin familj och då är arbetet ett redskap för att nå andra yttre mål (Wolvén, 2000).

Interna faktorer och Herzbergs motivationsfaktorer så som arbetet i sig och utveckling har samma prägel, vilket innebär att individens drivkraft att utföra en uppgift kommer inifrån. Yttre faktorer och Herzbergs hygienfaktorer som till exempel lön och arbetsförhållanden hör samman då de båda syftar till att en individ gör en arbetsuppgift utifrån yttre faktorer och omgivningen (Millward, 2005; Muchinsky, 2000; Pinder, 2008; Wallgren, 2011).

Tidigare forskning

I en artikel skriven av Basset-Jones och Lloyd (2005) testade författarna om Herzbergs tvåfaktors-teori är applicerbar och aktuell än idag. Studien genomfördes med hjälp av ett frågeformulär som 3200 personer deltog i. Frågeformuläret handlade om individerna bidrar med idéer, i så fall varför de gjorde det, med utgångspunkt i extern och intern motivation. Resultatet av studien visar att pengar och erkännande inte är de huvudsakliga motivationsfaktorerna för att bidra med nya idéer. Istället är det den interna motivationen som har en stor betydelse.

En artikel skriven av Lundberg, Gudmundson och Andersson (2008) handlar om Herzbergs tvåfaktors-teori och dess applikation på säsongarbete i en skidort i Sverige. En jämförelse gjordes mellan säsongarbetare som reste dit (tillfälliga) och de som bodde där året runt (permanent). I studien gjordes insamling av data genom en kombination av frågeformulär med 263 deltagare och djupintervjuer med sex deltagare. Resultatet visar att det finns en skillnad mellan grupperna när det gäller motivation. De tillfälliga

säsongarbetarna motiveras framförallt av den sociala gemenskapen, medan de permanenta säsongarbetarna motiveras mer av pengarna. Överlag motiveras alla säsongarbetare av att ”träffa nya människor”, vilket kan vara ett tecken på motivationsfaktorn utveckling. Detta tyder på att Herzbergs tvåfaktors-teori fortfarande är aktuell.

Furnham, Eracleous och Chamorro-Premuzic (2009) testade om motivation, utifrån en definition från Herzbergs tvåfaktors-teori, kan vara beroende av personlighetsteorin Big Five och demografiska variabler. 202 deltagare fyllde i ett frågeformulär som mätte deras personlighet, arbetsmotivation och tillfredsställelse. Resultatet i studien visar att nio till 15 % av variationen i motivationen beror på demografiska variabler och Big Fives personlighetsegenskaper. Detta tyder på att en individs motivation är individuell och kan bero på både demografiska variabler och personlighetsegenskaper.

Syfte/frågeställning

Denna uppsats kommer att belysa det speciella arbetet med att vara chef då chefen själv måste vara motiverad för att utföra sitt uppdrag, men samtidigt måste chefen också vara en stor inspirationskälla för sin personal och ha förmågan att motivera dem till att utföra ett bra arbete. Syftet med uppsatsen är att undersöka vad som motiverar en chef, utifrån intern och extern motivation med utgångspunkt i Herzbergs tvåfaktors-teori, till att utföra sitt uppdrag i en medelstor kommun i södra Sverige.

Begreppsbeskrivning

Studien genomfördes i en medelstor kommun i södra Sverige. I kommunen finns cirka 30 000 invånare varav cirka 2400 är årsarbetare i kommunens organisation. Kommunen är uppbyggd i olika nämnder, där varje nämnd har eget ansvarsområde och uppsatsens berörda nämnd har ansvar för utbildning och olika delar som berör barn och ungdomar. Nämnden genomför för tillfället ett målfokuserat arbete för att öka ungdomars måluppfyllelse och för att vara ledare i det utvecklingsarbetet förutsätts en hög motivation. Kommunen har därför ett intresse av att veta vad som motiverar och driver chefer i deras ledarskap (Kommunen, personlig kommunikation, 14 april, 2011).

Cheferna som intervjuades är rektorer och enhetschefer. Rektorerens huvudsakliga arbetsuppgifter är att leda skolan genom att ha personalansvar, budgetansvar och arbetsmiljöansvar samt att ha ansvar för elevvård. Rektorerna är i grunden utbildade förskolelärare eller grundskolelärare och har i efterhand gått den treåriga rektorsutbildningen. Enhetscheferna har en socionomexamen och deras arbetsuppgifter är att ha huvudansvaret för budget och personal. Enheterna kan vara olika sorters boenden, socialtjänst och förebyggande ungdomsvård. Gemensamma uppgifter för båda yrkeskategorierna är att arbetsdagarna består

av många möten, att ha ansvar för administration på arbetsplatsen samt att de måste hålla sig uppdaterade angående lagar, regler och policys (Kommunen, personlig kommunikation, 14 april, 2011).

I chefernas uppdrag ingår att ha en helhetssyn, vilket innebär att de ska vara ansiktet utåt samt att de också ska vara lyhörda och vara aktiva i vad som händer i omvärlden. Uppdraget innebär också att nå måluppfyllelse, både att sätta upp mål, att visa vägen dit samt att ha de förutsättningar som krävs för att nå målen. Slutligen ska cheferna skapa förutsättningar för kreativitet och utveckling genom att stötta och ha ett öppet klimat med medarbetarna. Cheferna ska vara öppna för att lyssna på nya idéer och uppmuntra till det. De ska även arbeta för en föränderlig och utvecklingsbar organisation (Kommunen, personlig kommunikation, 14 april, 2011).

Metod

En kvalitativ studie genomfördes eftersom detta var lämpligt utifrån frågeställningen och för att kommunen ville ha djupa och ingående svar angående vad som motiverar en chef samt öka förståelsen för fenomenet motivation. Vidare önskade kommunen att få mer tyngd och utarbetning av svaren. Semi-strukturerad intervju användes i studien som innebär att själva intervjun kan ha varierande struktureringsgrad. Oftast finns det ett antal färdigformulerade frågor och under intervjun kan det komma upp nya följdfrågor för att utveckla svaren (Langemar, 2008).

Kvalitativ forskning syftar till att förstå det individuella och det subjektiva och därmed blir alltså syftet inte att generalisera. Kritik mot kvalitativ forskning är att den har ett lågt förklaringsvärde och att det finns risk för subjektiva tolkningar samt att det inte går att generalisera. Däremot lämpar sig kvalitativ forskning för att undersöka känslor och upplevelser och därför ger det annan värdefull kunskap (Willig, 2008).

Deltagare

Sex chefer, varav tre kvinnor och tre män, deltog i studien. Vissa kriterier ställdes för att få delta i studien. Inklusionskraven var att cheferna skulle vara mellan 30 och 50 år gamla och att de skulle vara tillsvidareanställda sedan minst två år. Ålderskriteriet sattes upp för att de skulle ha en viss arbetslivserfarenhet, men ändå inte vara för nära pensionen.

Anställningskriteriet valdes eftersom deltagarna skulle ha en viss kunskap om och förståelse för organisationen och dess uppbyggnad.

Material

Materialet som användes i studien var en mp3-spelare för att spela in intervjun. Vidare användes intervjuguiden (se bilaga 1 s. 26) för att genomföra intervjun och ett

anteckningsblock för den som inte intervjuade i fall det skulle dyka upp några frågor.

Procedur

Olika organisationer kontaktades några månader innan uppsatsen skulle skrivas. Därigenom inleddes kontakt med en kommun som var intresserad av att undersöka vad som motiverar chefer att stanna kvar och göra sina uppdrag. Efter ett möte mellan författarna och kommunen gavs klartecken att studien kunde utföras hos kommunen.

Intervjuguiden byggdes på semi-strukturerade frågor som skrevs i utgångspunkt av Herzbergs tvåfaktors-teori. För att få en tydlig struktur delades intervjun upp i olika steg. Intervjun inleddes med bakgrundsfrågor för att få en bild av deltagaren. Allmänna frågor syftade till att få en inblick i hur arbetet såg ut och individens inställning till arbetet. Vidare tillämpades kategorierna i Herzbergs tvåfaktors-teori och specifika frågor gjordes till varje del. Intervjufrågorna granskades av handledaren och även kommunens personalansvariga och ledning fick möjlighet att kommentera materialet, men inga ändringar gjordes i intervjuguiden. Intervjuguiden testades på fyra anhöriga för att se hur lång tid intervjun skulle ta, om frågorna var relevanta och om frågorna inte var överflödiga eller för få. Efter granskningen ändrades de frågor som var oklara och intervjuguiden färdigställdes.

Intervjutillfällena inleddes med en kort presentation av författarna och syftet med studien. Därefter lästes de etiska aspekterna upp där deltagarna informerades om att intervjuerna skulle spelas in och att de fick dra sig ur undersökningen när de ville. Författarna berättade även att ingen oberörd skulle få ta del av materialet och att materialet skulle raderas från mp3-spelaren när uppsatsen var färdig. Vidare berättades att allt som framfördes under intervjuerna skulle vara konfidentiellt och att deltagarna skulle få vara anonyma, vilket skulle resultera i att det inte gick att spåra vilken deltagare som sagt vad (Svartdal, 2001).

Författarna delade upp intervjuerna och fick alltså hålla tre intervjuer var där den som inte intervjuade satt med och antecknade. Efter intervjun berättade författarna för deltagarna att de skulle få tillgång till en del av uppsatsen när den var färdig.

Analysen som författarna har valt kännetecknas av en tematisk analys som strukturerar insamlade data med hänsyn till teman (Langemar, 2008). Vidare valdes en teoristyrd eller deduktiv tematisk analys, som innebär att analysen bygger på en specifik teori eller tidigare forskningsresultat, i detta fall intern och extern motivation med utgångspunkt i Herzbergs tvåfaktors-teori. Analysen innebär att det efter transkriberingen sker en sortering av citat eller viktiga begrepp utifrån teman, i detta fall intern och extern motivation. Vidare behandlas hela texten för att gå igenom varje tema för sig. Langemar (2008) menar att ett problem med denna analys kan vara att hitta rätt citat eller uttryck till rätt tema. Om detta

uppstår kan nya teman uppkomma.

När intervjuerna var färdiga transkriberades materialet och lästes igenom tre gånger. Efter att ha överblickat materialet upptäcktes nya underkategorier till faktorerna som ansågs relevanta utifrån intervjumaterialet i diskussioner mellan författarna. Författarna förde därefter in materialet i Excel för att få en bättre överblick. Författarna analyserade och kodade sedan materialet åtskilt och oberoende av varandra för att få en bild av resultatet. Kodningen och analysen gick till på så sätt att var och en av författarna hittade olika citat i texten som valdes in under de olika faktorerna och de nya underkategorierna. Efter kodningen skickades författarnas resultat till handledaren för hjälp med att föra in det i SPSS och få ett mått på interbedömarreliabiliteten. De rader där en av författarna inte hade kodat alls fick gås igenom igen för att nå en överenskommelse.

Validitet

Syftet med studien var att mäta motivationen hos chefer. Författarna har utgått ifrån Herzbergs tvåfaktors-teori som mäter motivation. Frågorna var utformade efter teorin och då borde frågorna täcka upp fenomenet motivation. Vidare transkriberade författarna materialet som det lät ordagrant vid intervjuerna för att inte missa några aspekter. Något som kan ha sänkt validiteten i studien kan vara om deltagarna under intervjuerna hade svårt att uttrycka sig genom talet eller om deltagarna inte kände att de kunde säga vad de egentligen tyckte och tänkte. Detta skulle kunna ha lett till att författarna inte kom åt det som egentligen är viktigt för deltagarnas motivation.

Reliabilitet

Författarna genomförde tre intervjuer var, vilket kan ha påverkat studiens reliabilitet eftersom frågorna kan ha ställts på olika sätt och att olika intervjutekniker kanske har använts. Intervjuerna genomfördes på olika tidpunkter under dagen samt olika veckodagar, vilket kan ha påverkat deltagarnas svar och detta skulle kunna ge annorlunda resultat om studien skulle utföras på nytt.

Interbedömarreliabilitetsanalys. Efter kodningen gjorde författarna tillsammans med handledaren en analys av interbedömarreliabiliteten. Författarna kodade de olika kategorierna oberoende av varandra för att undersöka samstämmigheten vilket skulle kunna berätta en del om studiens eventuella styrka. Vidare fördes den slutgiltiga kodningen in i SPSS för att mäta *Cohens's kappa*-värde. Den första nivån av kategorierna, indelningen mellan motivationsfaktorer (intern) och hygienfaktorer (extern), visar att *Cohen's kappa* = 0,959 ($p < 0,000$). Detta värde tyder på en nästan perfekt överensstämmelse mellan bedömare. Den andra nivån av kategorierna är indelningen av faktorerna, till exempel

prestation och lön. Författarnas överensstämmelse visar att *Cohen's kappa* = 0,949 ($p < 0,000$), vilket även där indikerar en nästan perfekt likhet. Den sista kategorin är indelning av underrubriker till faktorerna, där *Cohen's kappa* = 0,661 ($p < 0,000$), vilket visar en stark överensstämmelse mellan bedömarna (Landys & Koch, 1977). Detta tyder på att bedömarna överlag är överens om kodningen och därför ger det styrka till studien.

Resultat

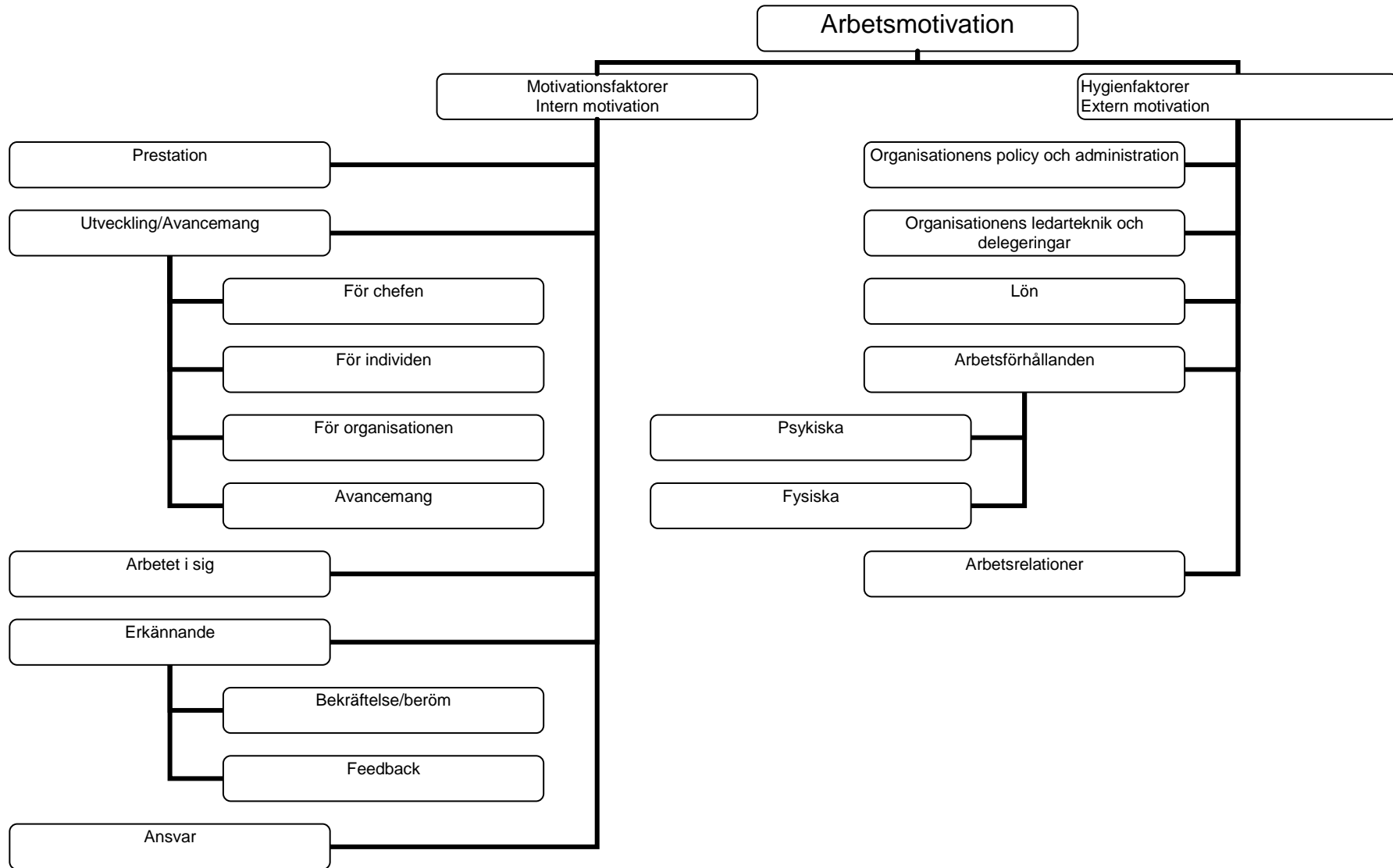
Resultatet kommer att redovisas utifrån Herzbergs tvåfaktors-teori med utgångspunkt i intern och extern motivation (figur 1, s. 13). Vidare grundar sig resultatet på författarnas rådata och nya tolkningar på faktorerna har identifierats, som lämpar sig till det som studien har undersökt. Varje kategori kommer att behandlas var för sig.

Motivationsfaktorer

Prestation. Prestation är en viktig aspekt för många chefers motivation. När cheferna utför sitt uppdrag och når det resultat som de har strävat efter upplever de sig själva vara nöjda, men det är beroende av vilka ambitioner chefen har. En rektor säger ”Jag har ganska höga krav på mig själv, jag vill att det ska vara mer än bra”. En annan säger ”Jag har rätt så stora krav på mig själv och det gör ju att jag vill prestera och då är det ju det också som är moroten till att komma vidare och bli motiverad”. Prestationen handlar enligt chefernas reflektioner både om den prestation som chefen gör samt den prestation som chefen ska hjälpa medarbetarna med. ”Det är som att spela schack, man måste ha en strategi för att ta alla framåt”, säger en chef. De flesta cheferna rapporterar att en stor motivationskälla är att få sina medarbetare med sig och att alla jobbar efter samma syfte och att sedan uppnå resultatet tillsammans. Det är alltså viktigt för cheferna att känna att medarbetarna är motiverade och vill prestera samt göra ett bra jobb, enligt deras berättelser. Genom att ha motiverade medarbetare upplever sig cheferna vara motiverade. Då kan hela verksamheten lyftas, framförallt om det arbetet som har lags ner sedan återspeglas i organisationen.

Vidare berättar en annan chef att ”Det är det som är drivkraften för mig i alla fall, att man har gjort ett bra jobb och tar steget vidare och lyckas gå framåt”. Vissa chefer menar att prestationen i sig är viktig, men att det ändå är målet för verksamheten som är det väsentliga och att avsikten har ett mer långsiktigt tänk. Detta kan gestaltas i en av intervjuerna då en chef berättar:

Prestationen är viktig till en viss del, men det är egentligen målet och vart jag vill som är motiverande. När man väl har nått målet är det bara några dagar, sen måste man gå vidare. Så egentligen är motivationen mer framåt än att titta bakåt.



Figur 1. Bild över studiens resultat.

Erkännande. Författarna har efter intervjuerna kommit fram till att erkännande kan ses ur två olika aspekter: erkännande som i att få bekräftelse och beröm samt erkännande i form av feedback.

Erkännande som i att få bekräftelse är inte en viktig motivationskälla för cheferna, enligt deras upplevelse. Många av dem har arbetat länge och upplever sig vara säkra i sin roll och vet vad uppdraget går ut på och vad som krävs av dem som anställda i kommunen. En av cheferna menar att ”För jag har ett uppdrag och jag vet vad det uppdraget innebär och är. Men det är klart, bekräftelsen är viktig när den är befogad”. Detta poängterar att bekräftelse är viktig för motivationen ibland när chefen har gjort något speciellt, men den ska inte få vara överflödig.

Istället för att få erkännande i att få bekräftelse kan cheferna få det genom återkoppling eller feedback, vilket är en mycket starkare motivationskälla, enligt chefernas berättelser. En chef säger ”Jag vill ha feedback och utmaningar från de kvaliteter jag har”. Alla chefer vill ha en rak kommunikation med alla parter och många motiveras av konstruktiv feedback, alltså att få gehör och få respons för det chefen gör. Många av cheferna tycker vidare att det är viktigt med feedback för att få legitimitet. Enligt chefernas reflektioner saknar de flesta av dem feedbacken som gör att deras motivation sjunker och kan även ha den påverkan att cheferna ger mindre feedback till sina medarbetare och att det då speglar sig i deras ledarskap.

Feedbacken kan komma från olika håll, både från ledningen, kollegor, medarbetare och även föräldrar. En chef berättar att ”Mina medarbetare och föräldrar, det är de som blir påverkade av det jag gör ju, så deras återkoppling är mycket viktigare för mig än ledningens faktiskt. Det behöver inte vara beröm, utan återkoppling”.

När det gäller idéer motiveras cheferna av att komma med nya förslag och detta instämmer med organisationens vision, men många chefers upplevelser tyder på att det finns en dubbelmoral, då idéerna inte alltid tas tillvara. Därför är detta något som skulle kunna sänka motivationen.

Arbetet i sig. Arbetet är enligt chefernas berättelser varierande, komplext och omväxlande som rektor och enhetschef, vilket gör att motivationen kan ändras beroende på vilken arbetsuppgift det är som ska utföras. En chef berättar att ”En del är mer eller mindre, och en del gör man ju för att de ska göras, och andra gör man ju med hjärtat”.

Motivationen hos cheferna tycks vara hög hos samtliga när de har utmanande arbetsuppgifter, alltså när de utsätts för provningar med nya utmaningar.

Arbetet innebär en stor frihet med möjlighet att påverka sin arbetsdag med vissa förpliktelser. ”Jag älskar mina arbetstider”, berättar en av cheferna. Många beskriver sitt arbete som roligt, som innehåller breda och skiftande arbetsuppgifter med möjlighet till att påverka vilket verkar vara en viktig motivationskälla. ”Det jag tänker, lyssnar folk på”, säger en av cheferna som gillar att ha möjlighet att påverka och motiveras av det.

Arbetet innebär ofta en hög arbetsbelastning, vilket kan sänka motivationen för vissa, men ändå höja motivationen för andra, rapporterar cheferna. De administrativa uppgifterna och detaljarbetet som arbetet innebär medför en låg motivation, men är ändå något som måste göras. Att säga upp anställda på grund av dålig ekonomi tycker alla är hemskt eftersom deras medarbetare gör ett bra jobb. Detta sänker alltså motivationen mycket. Det viktiga är att det är relevanta arbetsuppgifter för uppdraget, menar cheferna. En chef berättar om arbetsuppgifterna som ”Vissa är roliga. Andra är tråkiga. En del är nödvändiga, en del är fantastiska, en del fattar jag inte alltid vad jag gör, andra kan man lägga åt sidan och det händer ingenting”. Vidare berättar en annan chef:

Jag gör ju bara det jag måste i vissa saker för att jag inte är bra på det eller tycker det är jättetråkigt, men andra saker som jag faktiskt tycker jag gör bra, och som jag kan se har ett större värde än det jag tycker är mindre viktigt kan jag lägga mer tid på.

Avslutningsvis berättar en chef att ”På ett sätt är det här det bästa jobbet som finns och på ett sätt det sämsta”. Detta tyder på att cheferna är motiverade av att ha utmanande och skiftande arbetsuppgifter när det gäller elevvård och coachning, medan motivationen är låg vid arbetsuppgifter som är monotona och tidskrävande samt uppsägning av personal på grund av arbetsbrist.

Utveckling/avancemang. I analysen framgår att det finns två huvudkategorier: utveckling och avancemang. I huvudkategorin utveckling fann författarna tre underkategorier: för chefen (rektor/enhetschef), för individen och för organisationen.

När det gäller avancemang till högre tjänster inom kommunen tycker cheferna överlag att det inte är något som är viktigt för deras motivation. Cheferna berättar att de redan har gjort en resa och är nöjda med den och sitt avancemang. Dessutom tycker några av dem att det finns begränsade möjligheter att avancera och att tjänsterna inte är intressanta, vilket gör att det heller inte finns någon motivation för avancemang.

Alla chefer rapporterar att de mest motiveras av att träffa människor, både möten med elever, kollegor, föräldrar och medarbetare. Det som driver cheferna i deras uppdrag är att de har möjlighet att utveckla människor och på så vis utvecklas även cheferna själva, vilket i sin

tur höjer deras motivation. Det är det som är den stora drivkraften för deras motivation att utföra uppdraget, enligt chefernas reflektioner.

Underkategorin utveckling för chefen handlar om hur rektorn själv utvecklas. En chef berättar att ”Jag lär mig jättemycket av andra människor och även det här att få göra skillnad, för jag gör skillnad”, vilket tyder på att chefen utvecklas av andra. En chef berättar att ”Jag vill vara ute i verksamheten, det är det det handlar om. Jag vill leda på det planet”, vilket verkar vara en stor drivkraft för denna. Något som också tycks vara mycket viktigt för många chefers motivation är att få gå på utbildningar och genom att hålla sig uppdaterade om omvärlden och ny forskning, vilket ökar deras motivation. Vidare menar några av cheferna att de måste utvecklas för att kunna förändra eller förbättra, vilket är målet med verksamheten, som i sin tur höjer motivationen.

Samtliga chefers svar på frågan ”Finns det några faktorer som skulle få dig att tänka på att byta jobb?” är att ”När jag känner att jag inte utvecklas” och ”Om jag inte får utmaningar” samt ”Om man inte får växa”. Utifrån detta vill cheferna byta arbetsplats när de känner sig klara och menar på att det behövs en ”Frisk fläkt när man har gjort sitt, för att kunna driva verksamheten ännu bättre. Det är inte bra när det är förvaltande”. Alltså motiveras cheferna av att hela tiden utvecklas och erhålla utmaningar, enligt deras upplevelser.

Underkategorin utveckling för individen tar upp att motivationen kan hittas genom att utveckla andra människor. En av cheferna berättar att drivkraften är ”Att se när människan får syn på sig själv” och en annan berättar att drivkraften är att ”Utveckla medarbetarna”. Vidare berättar en annan chef ”Och så försöker jag tänka till mina medarbetare med, att hitta dem och se vad de kan bli, inte vad de är nu”.

Underkategorin utveckling för organisationen innebär att cheferna anser att det är viktigt för deras motivation att se att det de gör utvecklar organisationen. En chef berättar ”Jag sitter inte här för min skull, utan den dagen jag känner att jag inte kan utföra de besluten som kommer för att jag inte kan stå bakom det, då kommer jag att ställa min plats till förfogande”. Vidare är det viktigt för chefernas motivation att känna att de är en del i verksamheten och att ”Det finns ett flöde åt rätt håll”, som en av cheferna berättar.

Ansvar. Cheferna har ett stort ansvar för många områden, vilket i intervjuerna har framgått vara både positivt och negativt för motivationen. En av cheferna berättar ”Det är därför jag är chef” och menar att ansvar är viktigt för motivationen. En annan chef berättar ”För att kunna motiveras av ansvar måste man känna att det är ett välgrundat beslut. Man ska inte ta beslut över huvudet”. För att motivationen ska infinna sig måste det alltså finnas en

delaktighet för alla inblandade parter, rapporterar cheferna. En annan chef berättar också att ”Jag kan inte ta beslut om jag inte har ansvar och tvärtom”.

Det som kan sänka motivationen enligt cheferna är att de är ensamma i sin roll med ett stort ansvar, vilket kan bli för mycket.

Hygienfaktorer

Organisationens policy och administration. I enlighet med intervjuerna menar cheferna att de policys som finns i kommunen ger cheferna en trygghet och ett stöd som de kan använda sig av när det behövs, men det är ingenting som motiverar cheferna till att utföra sitt uppdrag. Detta förtydligas genom att en av cheferna säger ”Det ger mer trygghet, motivation vet jag inte”. Många menar att det till och med kan sänka motivationen då det kan ta mycket tid.

Organisationens ledarteknik och delegeringar. Något som kan påverka motivationen för cheferna är att det måste finnas en plan och en mening med det som ska göras, alltså behövs en tydlig vision för att cheferna ska kunna utföra sina uppdrag. Enligt chefernas reflektioner bidrar kategorin inte till att höja chefernas motivation, men kan leda till att cheferna skulle kunna bli otillfredsställda om ledningen till exempel fattar ett beslut och det inte följs eller om inte rätt delegeringar görs.

Lön. Samtliga chefer svarar nej på frågan ”Om du tänker på din prestation, motsvarar det den lön du får?”, vilket tyder på att cheferna inte är tillfreds med sin lön. Samtidigt är lön ingen faktor som verkar få dem att motiveras, då till exempel cheferna säger ”Lönen är ju viktig i många aspekter, men sen motivationen, att utföra mitt jobb, den ligger någon annanstans än i lönen”, ”Jag skulle inte byta jobb för lön” samt ”Pengar är viktigt, men inte avgörande”.

En av cheferna berättar:

Det är en kraft och något jag brinner för att jag vill göra ett bra jobb, jag vill se utveckling och kvalitet där jag befinner mig och jag ställer krav på mig själv och mina medarbetare för det är så att lönen, det är ju alltid viktigt på det sättet, men inte kanske i det sammanhanget på det sättet.

Ytterligare menar två andra chefer ”Man får jobba och får utvecklas och bli sedd för det och få utmaningar, är det inte speciellt viktigt” och ”Jag skulle inte se på mitt jobb på annat sätt bara för jag hade högre eller lägre lön. Det spelar ingen roll egentligen vad jag tjänar, jag gör ju det som faktiskt är mitt jobb ändå”. Citaten tyder på att lönen inte är en motivationsfaktor

på samma sätt som andra faktorer är, utan det finns istället något inom en som gör att cheferna utför uppdraget.

Det finns dock ett undantag bland deltagarna, då en säger ”Eftersom den enda feedbacken man har generellt tänker jag ju, i just kommunal verksamhet så är det löner eller lönepåslaget och så vidare” och vidare ”Lönen är viktig för självförtroendet eller för motivationen och det”. Alltså finns det en chef som anser att lön är viktig för motivationen att utföra sitt uppdrag, men kanske inte avgörande.

Arbetsförhållanden. Arbetsförhållanden är ingenting som motiverar cheferna till att utföra sina uppdrag enligt deras berättelser, men en tendens som kan ses är att de psykiska är viktigare än de fysiska. Den psykiska miljön handlar enligt cheferna mycket om att ha medarbetare runt omkring sig som det går att lita på. En chef berättar att ”Det är viktigt att man mår bra psykiskt för att kunna göra ett bra jobb och vara motiverad”, vilket kan tyda på att de psykiska förhållandena är en förutsättning för att motivationen ska infinna sig.

Arbetsrelationer. Arbetsrelationer är viktigt på så sätt att träffa människor, att känna stöd och att kunna prata med andra kollegor i enlighet med chefernas reflektioner. Det kan vara bra på så vis att en chef kan bolla idéer och tankar med andra chefer på ett sätt som inte kan göras med chefernas medarbetare, då en chefs yrkesroll kännetecknas av att vara ganska ensam. En chef säger ”Vilka man arbetar med har betydelse” och menar återigen att tillit är viktigt. En coachande ledning där hjälp och stöd kan hämtas är att föredra eftersom det är viktigt att ha i chefernas uppdrag. Däremot verkar inte arbetsrelationer vara någon direkt motivationskälla för cheferna.

Diskussion

Kommentarer kring Herzbergs tvåfaktors-teori

Herzbergs tvåfaktors-teori har funnits i cirka 50 år, vilket gör att det har forskats mycket med den som utgångspunkt och teorin är väl etablerad. Därför fanns det ett intresse hos författarna att se om den fortfarande är aktuell på 2000-talet, då arbetslivet ser betydligt annorlunda ut jämfört med när teorin utarbetades. Samtidigt valdes teorin eftersom den ansågs ta upp lämpliga aspekter gällande arbetsmotivation.

Författarna valde att ta Herzbergs äldsta version från 1966. Idag har teorin utvecklats och innehåller några fler faktorer än tidigare. Eftersom tiden var begränsad och intervjuguiden redan var omfattande valde författarna att använda Herzbergs originalversion. I den utvecklade teorin har det tillkommit fyra nya faktorer. De nya hygienfaktorerna är jobbsäkerhet, status och privatliv och den nya motivationsfaktorn är möjlighet att växa (Herzberg, Mausner & Synderman, 1993). Vid ytterligare resonemang i efterhand anser

författarna att jobsäkerhet kanske inte är speciellt aktuellt för Sverige eftersom arbetsgivarna är styrda av lagar och förordningar. Det skulle dock vara intressant att ha med denna faktor i andra kulturer eller världsdelar där faktorn jobsäkerhet är mer aktuell och se om några kulturella skillnader skulle hittas i teorin. Möjlighet att växa finns med i studiens resultat under utveckling och avancemang, då författarna fann den under intervjuernas gång. Status är inte något som kan höja motivationen (Herzberg, Mausner & Synderman, 1993). Däremot anser författarna att det skulle kunna öka motivationen med ett jobb som chef, men det är inget som har uppkommit i intervjuerna när författarna har ställt generella frågor som inte rör Herzbergs tvåfaktors-teori. Författarna tror inte att privatliv kan motivera individen till att arbeta, men det skulle ändå kunna påverka motivationen både positivt och negativt genom att individen till exempel kan ha det besvärligt hemma. Det positiva skulle kunna vara att individen motiveras av att arbeta för att komma undan hemifrån och det negativa skulle kunna vara att individen inte kan motiveras till att arbeta då det finns mycket annat att tänka på. Så här i efterhand känns de flesta av de nya faktorerna inte avgörande för motivation i denna studie. För att undersöka om de nya faktorerna spelar roll kan studien göras om för att se om det blir någon skillnad i resultat.

Kommentarer kring studiens resultat

Författarna anser efter intervjuerna att konstruktiv feedback är en viktig förutsättning för chefens motivation att utföra sitt uppdrag. Feedback kan medföra att cheferna vill och kan prestera ännu bättre. Detta leder i sin tur till att deras motivation höjs och indirekt, genom prestation, medför det också att verksamheten kan utvecklas. Feedback kan också vara en betydelsefull komponent till att cheferna kan känna att de utvecklas. Om cheferna erhåller konstruktiv feedback kan detta leda till att de vet vad de behöver förbättra och vad som kan utvecklas, vilket kan tänkas leda till att cheferna blir motiverade till att utföra sitt uppdrag, då studiens deltagare rapporterar att utveckling är en viktig motivationskälla.

Att möta människor verkar enligt chefernas upplevelser vara den största drivkraften att utföra deras uppdrag. Författarna tror att det kan vara anledningen till att så få inte är intresserade av att avancera, då den tjänst som finns över där de befinner sig nu inte direkt innefattar möten med människor.

Social önskvärdhet. Något som kan ha påverkat studien är social önskvärdhet. Enligt Friedman och Schustack (1999) innebär det att deltagarna presenterar sig själva på ett bättre sätt eller svarar på ett sätt som de tror att forskarna vill. Detta kan tänkas avspeglar sig i hygienfaktorn lön, då detta inte är en viktig motivationsfaktor överlag för cheferna. Enligt Herzbergs tvåfaktors-teori är inte lön någon motivationskälla, vilket överensstämmer med

resultatet. Samtidigt ställer författarna sig tveksamma till om att lön verkligen inte alls är något som motiverar cheferna att utföra sina arbeten. Eftersom lön kan vara ett känsligt ämne och något som det oftast inte pratas om högt kan det vara så att cheferna inte svarar helt ärligt. Om resultatet däremot stämmer är det positivt för kommunen i fråga då chefer arbetar för ett helt annat syfte än pengar. De arbetar för en bättre verksamhet och för att utveckla andra och sig själva.

Styrkor och begränsningar

Motivation handlar om olika val och prioriteringar om hur en individ vill spendera sin energi (Landy & Conte, 2010). Detta tyder på att motivation är individuellt och olika personer kan ha olika mål och prioriteringar. Därför trodde författarna att det skulle bli svårt att komma fram till en gemensam nämnare för alla intervjuade chefer i kommunen. Med detta i åtanke visar studiens resultat att det finns en stor samstämmighet mellan cheferna angående vad som motiverar dem att utföra sitt uppdrag, nämligen utveckling och utmaning genom att möta människor.

Vid sökning av tidigare studier kring Herzbergs tvåfaktors-teori har det mest varit vanligt förekommande med studier som rör arbetare på en lägre nivå, till exempel i olika industrier. Uppsatsen har ett annat omfång då den undersöker motivation för chefer. Resultatet tyder på att Herzbergs tvåfaktors-teori även kan appliceras på högre tjänster.

Interbedömarreliabilitetsanalysen visade en stark samstämmighet mellan författarna. Detta medför att uppsatsen och dess resultat blir mer trovärdigt och att den får mer styrka eftersom författarna är överens om tolkningen av chefernas upplevelser, oberoende av varandra. Om författarna inte hade varit överens och haft ett lågt *Cohen's kappa* värde hade det varit svårt att få fram ett enhetligt svar.

Intervjuguiden anser vi i efterhand vara lite för omfattande. Författarna ville inte missa några aspekter som var viktiga för motivation, men vissa frågor känns i efterhand överflödiga då de inte kunde användas för att besvara frågeställningen. Transkriberingen blev på grund av detta tidskrävande, då författarna istället kunde ha använt tiden till andra aspekter angående uppsatsen.

Som blivande personalvetare är motivation för chefer ett angeläget ämne då det gäller att veta hur personal motiveras. Förhoppningsvis har författarna dragit nytta av studien för framtida ändamål och kommer att ha nytta av studiens resultat. Trots att intervjuguiden var för omfattande har det ändå genererat i många andra intressanta fynd som skulle kunna användas för andra studier eller för att hjälpa kommunen att förbättras, men som inte besvarar frågeställningen i denna studie.

En annan begränsning i studien är att författarna vid vissa tillfällen har haft svårigheter med kodningen eftersom vissa citat eller uttryck kan passa in under flera olika faktorer. Till exempel kan det uppstå oenigheter när det gäller faktorerna erkännande och organisationens ledarteknik och delegeringar. Många av cheferna talar om kommunikation, att den ska vara rak och tydlig, och hur viktigt det är för motivationen. Problemet blir då att ovannämnda kategorier går ihop med varandra och olika bedömare skulle kunna placera in citaten under olika faktorer. Författarna har dock försökt att lösa detta genom att komma överens om att skapa en ny underkategori till faktorn erkännande, nämligen feedback.

Ytterligare en svaghet är att författarna valde att göra tre intervjuer var, vilket kan ha påverkat resultatet. Samtidigt ville författarna få erfarenhet och kunskap genom att prova på att hålla i intervjuer.

Vidare har författarna haft svårigheter att hitta relevanta artiklar till intern och extern motivation för att få mer tyngd i uppsatsen, men antagligen skulle det kunna vara så att begreppen är vedertagna och att de flesta vet vad det innebär. Dock skulle mer forskning på området vara lämpligt.

Vidare forskning

Vidare forskning kan göras inom många olika områden för att utveckla det resultat studien har kommit fram till.

Ytterligare kvalitativ forskning skulle kunna vara att göra om studien i andra kommuner, både större och mindre, för att se om motivationsfaktorerna överensstämmer för liknande chefer överlag. Det skulle då vara spännande att se om det finns ett samband hos chefer i kommuner eller om det är något som endast förekommer i uppsatsens kommun. Det hade även varit intressant att göra en liknande studie i den privata sektorn istället för att se om det finns någon skillnad i motivationskällor, särskilt hygienfaktorn lön, då det kan tänkas att det finns mer pengar att tjäna där jämfört med i den offentliga verksamheten. Avslutningsvis skulle det kanske generera i likheter och skillnader mellan offentlig verksamhet och privatsektorn.

En kvantitativ ansats skulle även kunna användas i fortsatta studier, då flera deltagare är med i studien och då resultatet även kan generaliseras till chefer runt omkring i Sverige.

Ett intressant beaktande i studien, men som inte besvarar frågeställningen, är en iakttagelse av en skillnad mellan kvinnor och män. En tendens till skillnad kunde ses då kvinnorna verkar vara mer självsäkra i sitt chefskap och har ett större driv att utföra sitt uppdrag. Detta märktes också genom att kvinnorna inte vill ha lika mycket feedback och bekräftelse som männen. Därför skulle det vara intressant att utföra en ny studie för att se om

detta verkligen stämmer, om det är någon typisk egenskap för den kvinnliga chefen, eller om det bara är en slump.

Avslutande kommentarer

Studiens resultat visar att motivationsfaktorerna eller de inre faktorerna har störst betydelse för chefers motivation, framförallt utveckling, utmanade arbetsuppgifter, prestation samt feedback. Hygienfaktorerna eller de externa faktorerna är inte avgörande för chefernas motivation, utan de leder oftast endast till otillfredsställelse. Vissa hygienfaktorer känns relativt förlegade i dagens samhälle då till exempel den fysiska arbetsmiljön är reglerad av bestämmelser och kriterier som gör att i princip varje anställd har en rimlig standard på arbetsplatsen. Därför känns det naturligt att cheferna inte motiveras utav dessa, utan istället mer av motivationsfaktorerna. Författarna tror att denna typ av motivation oftast är mer hållbar, då de tycker arbetsuppgifterna är intressanta och att det är något som kommer inifrån som är drivkraften. Detta är ett gott tecken för kommunen och dess framtid.

Herzbergs tvåfaktors-teori innebär att individer motiveras inifrån eller av motivationsfaktorer. De yttre faktorerna eller hygienfaktorerna leder enbart till otillfredsställelse. Med detta i beaktande innebär det att denna studie har fått liknande resultat. Cheferna motiveras av de inre faktorerna och kan känna ett visst missnöje när de yttre faktorerna inte är uppfyllda. Avslutningsvis visar studien att Herzbergs tvåfaktors-teori fortfarande är aktuell och applicerbar angående motivation för chefer i en medelstor kommun i södra Sverige.

Referenser

- Abrahamsson, B. & Andersen, A. J. (2005). *Organisation: att beskriva och förstå Organisationer* (4. Uppl.). Malmö: Liber.
- American Psychological Association. (2010). *Publication manual of the American Psychological Association* (6th ed.). Washington, D.C: American Psychological Association.
- Bassett-Jones, N. & Lloyd, G. C. (2005). *Does Herzberg's motivation theory have staying power?* Journal of Management Development. 24 (10), 929-943.
doi:10.1108/02621710510627064
- Dollard F. M., Le Blanc M. P. & Cotton J. S. (2008). Participatory action research as workstress intervention. In K. Näswall, J. Hellgren, & M. Sverke.(Eds). *The individual in the changing working life*. Cambridge: Cambridge university Press.
- Egidius, H. (2008). *Psykologilexikon* (4. Uppl.). Stockholm: Natur och Kultur.
- Friedman, S. H. & Schustack, W. M. (1999). *Personality: Classic Theories and Modern Research*. Boston: Allyn and Bacon.
- Furnham, A., Eracleous, A. & Chamorro-Premuzic, T. (2009). *Personality, motivation and job satisfaction: Hertzberg meets the Big Five*. Journal of Managerial Psychology. 24 (8), 765-779. doi:10.1108/02683940910996789
- Haslam, S. A. (2004). *Psychology in organizations the social identity approach* (2nd ed.). London: SAGE.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Synderman, BB. (1993). *The Motivation to Work*. New Jersey: New Brunswick.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Kaufmann, G. (2010). *Psykologi i organisation och ledning* (3. Uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Landis, J. R. & Koch, G. G. (1977). *The Measurement of Observer Agreement for Categorical Data*. International Biometric Society. 33 (1), 159-174.
- Landy, J. F. & Conte, M. J. (2010). *Work in the 21st century. An introduction to industrial and organizational psychology* (3rd ed.). Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- Langemar, P. (2008). *Kvalitativ forskningsmetod i psykologi – att låta en värld öppna sig*. Stockholm: Liber AB.
- Lundberg, C., Gudmundson, A. & Andersson, D. T. (2008). *Herzberg's Two-Factor*

- Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism.* *Tourism Management.* 30 (6), 890-899. doi:10.1016/j.tourman.2008.12.003
- Maslow, A. H. (1987). *Motivation and personality* (3rd ed.). New York: Harper & Row.
- Millward, L. (2005). *Understanding Occupational & Organizational Psychology*. London: Sage Publications.
- Muchinsky, P. M. (2000). *Psychology applied to work: an introduction to industrial and organizational psychology* (6th ed.). Belmont, Calif.; London: Wadsworth.
- Näswall, K., Hellgren, J. & Sverke, M. (2008). The individual in the changing work life: introduction. In K. Näswall, J. Hellgren, & M. Sverke. (Eds). *The individual in the changing working life*. Cambridge: Cambridge university Press.
- Pinder, C. C. (2008). *Work motivation in organizational behavior* (2nd ed.). British Columbia: University of Victoria.
- Roethlisberger, F. J., Dickson, W. J. & Organ, W. D. (2003). *Management and the Worker Early Sociology of Management and Organizations ; V. 5*. Hämtad från <http://www.netLibrary.com/urlapi.asp?action=summary&v=1&bookid=110373>
- Ruthankoon, R. & Ogunlana, S. O. (2003). Testing Herzberg's two-factor theory in the Thai construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management.* 10 (5), 333-341. doi:10.1108/09699980310502946.
- Schultz, P. D. & Schultz, S. E. (1998). *Psychology & Work Today. An introduction to Industrial and Organizational Psychology* (7th ed.). Upper Saddle River: New Jersey.
- Sjöberg, L. & Lind, F. (1994). *Arbetsmotivation i en krisekonomi: en studie av prognos faktorer*. Stockholm, Sverige. *Studier i ekonomisk psykologi*, 121.
- Svartdal, F. (2001). *Psykologins forskningsmetoder, En introduktion*. Stockholm: Liber AB.
- Wallgren, L-G. (2011). *Motivation requested – Work motivation and the work environment of IT consultants*. Filosofie doktorexamen, Göteborgs universitet, Institutionen för psykologi.
- Willig, C. (2008). *Introducing Qualitative Research in Psychology* (2nd ed.). Buckingham: Open University Press.
- Wolvén, L-E. (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Bilaga 1

Bakgrundsfrågor

1. Vad har du för befattning? Vad har du för arbetsuppgifter?
2. Vad har du för utbildning?
3. Hur länge har du varit verksam inom ditt yrke?
4. Hur länge har du arbetat här?

Allmänna frågor

1. Hur känner du dig generellt en söndagskväll inför den kommande arbetsveckan?
2. Hur ser en vanlig arbetsdag ut för dig?
3. Nämn och beskriv de tre mest positiva sakerna med ditt arbete.
4. Nämn och beskriv de tre mest negativa sakerna med ditt arbete.
5. Finns det några faktorer som skulle få dig att tänka på att byta jobb?
6. Beskriv en upplevelse i ditt nuvarande jobb då du kände dig som mest nöjd.
7. Beskriv en upplevelse i ditt nuvarande jobb då du kände dig otillfreds.

Prestation

1. Hur känner du dig generellt en fredagskväll efter en arbetsvecka?
 - Känner du dig oftast nöjd med vad du har åstadkommit? Utveckla.
 - Hur tror du organisationen ser på vad du åstadkommer i ditt arbete?
 - Hur känner du dig när du inte har klarat av en uppgift som förväntat?
 - Hur tror du organisationen ser på dig när du inte har klarat en uppgift som förväntat?
2. Hur viktigt är din prestation (något som har åstadkommit i jobbet) för din motivation (att utföra dina arbetsuppgifter)?

Erkännande

1. Hur mottas dina förslag av kollegor?
 - Om de mottas, hur känner du dig då?
 - Om inte, hur känner du dig då?
2. Uppmuntras du till att komma med nya idéer?
3. Tycker du att du får den mängd feedback du vill ha?

4. Hur ser du på den belöning du får för det arbete du gör? (Förmåner? Stöd?)
5. Hur viktigt är erkännande (att få bekräftelse för sitt arbete) för din motivation (att utföra dina arbetsuppgifter)?

Arbetet i sig

1. Hur ser du på dina arbetsuppgifter?
 - Tycker du att de är utmanande?
 - Känner du att du har möjlighet att påverka dina arbetsuppgifter?
 - Känner du att arbetet i sig är givande?
2. När känner du dig som mest motiverad; när du får utmanande arbetsuppgifter eller när dagarna ser ungefär likadana ut?
3. Hur viktigt är arbetet i sig för din motivation (att utföra dina arbetsuppgifter)?

Utvecklingsmöjligheter

1. Hur är dina utvecklingsmöjligheter på din arbetsplats?
 - Hur ofta går ni på utbildningar?
 - Anser du att det är viktigt att gå på utbildningar för ditt chefskap?
2. Hur ser du på din framtid inom organisationen?
3. Hur ser du på din möjlighet att avancera?
 - Är det något som är viktigt för dig?
4. Hur viktigt är utvecklingsmöjligheter för din motivation (att utföra dina arbetsuppgifter)?

Ansvar

1. Vad har du för ansvarsområde i ditt arbete?
2. Hur viktigt är det för dig att vara delaktig i beslutstagande på arbetsplatsen?
3. Hur viktigt är ansvar (både inom beslutsfattande och det ansvar arbetet innebär) för din motivation (att utföra dina arbetsuppgifter)?

Organisationens policy och administration

1. Vad har ni för policys och visioner inom organisationen?
2. Hur påverkar det dig och ditt arbete?

3. Hur påverkar organisationens policy och administration din motivation (att utföra dina arbetsuppgifter)?

Organisationens ledarteknik och delegeringar

1. Tycker du att ledningen är kompetent?
 - Om nej, varför inte?
 - Om ja, varför?
2. Hur viktigt anser du att ledningens tekniker och delegeringar är för din motivation (att utföra dina arbetsuppgifter)?

Lön

1. Hur ser du på din inkomst?
 - Om du tänker på din prestation, tycker du att det motsvarar den lön som du får?
2. Är du nöjd med din löneutveckling?
3. Hur viktigt är lön för din motivation (att utföra dina arbetsuppgifter)?

Arbetsförhållanden

1. Beskriv din syn på optimala arbetsförhållanden när det gäller den fysiska arbetsmiljön?
 - Anser du att detta uppfylls på din arbetsplats? Berätta.
2. Beskriv din syn på optimala arbetsförhållanden när det gäller den psykiska arbetsmiljön?
 - Anser du att detta uppfylls på din arbetsplats? Berätta.
3. Hur ser du på dina arbetstider?
 - Händer det att du får jobba över?
 - Anser du att det är ett problem?
4. Hur ser du på din arbetsbelastning?
5. Hur viktigt är arbetsförhållanden (både fysiska och psykiska) för din motivation (att utföra dina arbetsuppgifter)?

Arbetsrelationer

1. Hur är din kontakt med ledningen?

2. Hjälper ledningen dig att göra ett arbete?
 - Om ja, hur då?
 - Om nej, varför inte tror du?
3. Hur viktigt är relationen med ledningen för din motivation (att utföra dina arbetsuppgifter)?
4. Hur ser du på sammanhållningen med dina kollegor?
5. Har du mycket gemensamt med dina kollegor?
6. Hur viktigt är relationen med arbetskollegor för din motivation (att utföra dina arbetsuppgifter)?