

GÖTEBORGS UNIVERSITET  
PSYKOLOGISKA INSTITUTIONEN

## **Socialsekreterarens drivkrafter i arbetet**

Katarina Bergquist & Anna Lundqvist

Självständigt arbete/  
Examensarbete 10 poäng  
Programmet med inriktning mot  
personal- och arbetslivsfrågor  
Vårterminen 2005

Handledare: Jeremy Ray

## Förord

Varmt tack till medarbetarna inom Individ- och familjeomsorg i Alingsås kommun som tog sig tid och medverkade i vår undersökning. Utan er hade vi aldrig kunnat genomföra våra fokusgrupper. Vi vill även tacka avdelningschef, Helena Wikman Ericson och personalsekreterare Julia Westin för att ni gav oss möjligheten att få skriva vår uppsats hos er. Ytterligare ett tack riktas till Lena Stolt för all hjälp med lokalbokning till fokusgruppsintervjuerna. Tack Stefan Kjellberg, vaktmästare på psykologiska institutionen, för att du tog dig tid och ordnade med bandupptagningarna så strålande snabbt. Kaija Merta, tack för att du lånade ut din bandspelare som vi hade stor hjälp av. Sist men inte minst riktar vi ett stort tack till vår handledare vid psykologiska institutionen, Göteborgs Universitet, Jeremy Ray som har hjälpt oss under resans gång och kommit med värdefulla synpunkter och betydande vägledning.

Under arbetet med den här uppsatsen har många frågor väckts kring betydelsen av motivation och arbetstillfredsställelse. Vi hoppas att du som läsare finner ämnet lika intressant som vi har gjort och önskar dig mycket nöje med din läsning.

Göteborg 2005-06-02

Katarina Bergquist & Anna Lundqvist

## Innehåll

<i>Bakgrund</i> .....	2
<i>Tidigare forskning</i> .....	3
<i>Maslows behovsteori</i> .....	3
<i>Alderfers ERG-teori</i> .....	5
<i>McClellands motivationsteori</i> .....	6
<i>Herzbergs tvåfaktorteori</i> .....	7
<i>Vetenskapligt perspektiv</i> .....	10
<i>Syfte</i> .....	11
<b>Metod</b> .....	<b>11</b>
<i>Undersökningsdesign</i> .....	12
<i>Deltagare</i> .....	12
<i>Tillvägagångssätt</i> .....	13
<i>Databearbetning</i> .....	14
<i>Tematisering och analys av textmassa</i> .....	14
<b>Resultat</b> .....	<b>15</b>
<b>Diskussion</b> .....	<b>22</b>
<i>Slutsats</i> .....	24
<i>Egen kritik</i> .....	25
<i>Framtida forskning</i> .....	26
<b>Referenser</b> .....	<b>27</b>
<i>Appendix 1</i> .....	28
<i>Appendix 2</i> .....	29
<i>Appendix 3</i> .....	30
<i>Appendix 4</i> .....	30
<i>Appendix 5</i> .....	32
<i>Appendix 6</i> .....	33

# Socialsekreterarens drivkrafter i arbetet

Katarina Bergquist & Anna Lundqvist

*Sammanfattning.* Syftet med utgångspunkt i Herzbergs tvåfaktorteori var att undersöka vad som motiverar socialsekreteraren att arbeta inom Individ- och familjeomsorg i Alingsås kommun. Studien var av kvalitativ art och explorativ karaktär där fokusgrupper användes som undersökningsmetod. Totalt deltog 23 medarbetare i studien. I resultatet framkom att socialsekreteraren var mest nöjd med de egna arbetsuppgifterna och möjligheten att utföra ett bra arbete. Samarbete och samverkan hade stor inverkan på hur deltagarna motiverades i arbetet vilket arbetsledningen inte diskuterade som möjlig motivationsfaktor. De skillnader som kunde påvisas beroende på deltagarnas anställningstid var synen på behovet av erkännande samt att kunna utföra ett bra arbete.

Motivationen i arbetet har naturligtvis betydelse för vilka resultat som organisationen uppnår samt ett egenvärde för individens egna behov. Att kunna få gå till sitt arbete, känna trivsel samt få möjligheter till personlig utveckling kan tillfredsställa flera personliga behov.

Syftet med utgångspunkt i Herzbergs tvåfaktorteori är att undersöka vad som motiverar socialsekreteraren att arbeta inom Individ- och familjeomsorg i Alingsås kommun. Vidare är också syftet att undersöka om det finns diskrepanser mellan vad medarbetaren upplever som motiverande och arbetsledningens uppfattning om vad som motiverar medarbetaren samt om motivationen skiljer sig åt beroende på hur länge socialsekreteraren varit anställd. Flera motivationsteorier om arbetstillfredsställelse och arbetsmotivation har utvecklats för att ta reda på vilka drivkrafter som kan finnas i arbetet. En forskare som studerat motivation i arbetet är Frederick Herzberg. Den tvåfaktorteori han framställt om arbetstillfredsställelse kommer att användas som verktyg i denna uppsats. Författarna har inte för avsikt att bevisa eller motbevisa denna teori utan använder den som underlag och teoretisk referensram. Att ha kunskap om människors olika behov och sätt att reagera kan enligt Nilsson, Norén-Winsell och Djärv (1999) vara en bra grund att stå på för den som arbetar inom offentlig sektor. I diskussionen görs därför kopplingar till behovsteorierna av Maslow, Alderfer, McClelland samt Herzberg. Arbetet med människor inom vård och omsorg framstår ofta som meningsfullt och viktigt i den allmänna samhällsdebatten, även om belöningar i form av lön och anställningsvillkor inte visar på samma värderingar (Nilsson, Norén-Winsell & Djärv, 1999).

Varför är människor motiverade att göra något överhuvudtaget? Varför just det och ingenting annat? Den tvåfaldighet som finns i frågorna betonar att det finns en naturlig inre kraft hos individer som motiverar dem i en viss riktning. Flera forskare har enligt Furnham (1999) valt att klassificera teorier om motivation och arbetstillfredsställelse på följande sätt. Behovsteorier handlar om att individen motiveras av att göra saker för att tillfredsställa viktiga behov. Förstärkningsteorin innebär att individen motiveras för att andra människor förstärker dennes beteenden. Målteorin innebär att individen motiveras av att ha tydliga och svåra mål för sitt arbete samt förväntansteorin där individen istället

motiveras av förväntningar på att få något värdefullt tillbaka vid någon form av ansträngning (Furnham, 1999).

Nedan följer en beskrivning av uppdragsgivaren Individ- och familjeomsorg i Alingsås kommun samt dess olika verksamhetsområden.

### *Bakgrund*

Uppdragsgivaren är en avdelning inom Socialförvaltningen i Alingsås kommun, belägen intill sjön Mjörn, cirka fyra mil ifrån Göteborg. Arbetsplatsen är inrymd i Alingsås gamla chokladfabriker vilket ger den fysiska miljön en vacker utformning. Individ- och familjeomsorg (i fortsättningen kallat IFO) är en del av Socialförvaltningen och har cirka 120 anställda. Organisationsformen består av Socialnämnden, en politisk instans, överst i organisationen. Under nämnden tjänstgör förvaltningschefen och Socialförvaltningens ledningsgrupp. Inom Socialförvaltningen finns tre avdelningar, Administration, Individ- och familjeomsorg samt Handikappomsorg, med respektive avdelningschef. Avdelningschefen inom IFO ansvarar för sju olika enheter, där respektive enhet har en egen chef. Följande enheter finns inom IFO:

- Barn- och ungdomsenhetens verksamhet riktar sig till familjer med barn i åldrarna 0-20 år. Syftet med arbetet på enheten är att i samverkan med andra samhällsaktörer se till att barn och ungdomar får en så gynnsam uppväxtmiljö som möjligt.
- Stöd- och försörjningsenheten inom socialförvaltningen ger råd och stöd i sociala och ekonomiska frågor.
- Vuxenenheten arbetar med insatser för missbrukare och psykiskt funktionshindrade.
- Utvecklingsenheten arbetar med specifika frågor som bland annat rör drog- och alkoholfrågor för ungdomar.
- Familjerätten arbetar med information och rådgivning i frågor som rör skilsmässa, vårdnad, boende och umgänge kring barnen.
- Utförarenheten verkställer de beslut som fattats inom barn- och ungdomsenheten och arbetar bland annat med barn och familjer i deras hemmiljö.
- Psykiatrienheten verkställer de beslut som fattats på vuxenenheten och arbetar med bland annat dagverksamhet för psykiskt funktionshindrade.

Inom de olika enheterna finns medarbetare ur skiftande yrkeskategorier. Här arbetar socialsekreterare, kuratorer, ungdomsbehandlare, undersköterskor, socialpedagoger, familjepedagoger, sjuksköterskor, vårdpersonal samt administrativ personal. IFO står inför en organisationsförändring med personalminskningar som följd. Förändringsarbetet är i sitt initialskede och kommer att påbörjas under hösten 2005 vilket eventuellt kommer att innebära 10-15 uppsägningar. Uppsatsförfattarna tillsammans med uppdragsgivaren tror att ämnesvalet för undersökningen, motivation i arbetet och hur väl det blir tillgodosett, till viss del kommer att påverkas av det förestående förändringsarbetet. I vilken utsträckning är dock svårt att förutsäga. (Wikman Ericson & Westin, personlig kommunikation, 1 februari, 2005)

## *Tidigare forskning*

Allt sedan arbetspsykologins framväxt under förra århundradet har frågan om vad som är av betydelse för den individuella arbetstillfredsställelsen varit en viktig del i vetenskapens forskningsområde. Inom litteraturen har det skett en förskjutning i sättet att betrakta ämnet och dess forskningshypoteser. I början av 1900-talet koncentrerades främst intresset kring arbetsmiljöns fysiska beskaffenhet. Fokus låg då främst på belysning, ventilation, bullernivå samt arbetsperiodernas längd och möjlighet till pauser. I mitten av århundradet skedde en tyngdpunktsförskjutning, då intresset istället ökade för arbetets sociala betingelser. Detta måste naturligtvis även ses mot bakgrund av den allmänna samhällsutvecklingen. I våra dagar finns en föreställning om att betydelsen av arbetstillfredsställelse både är kopplat till den fysiska och den psykosociala arbetsmiljön. Det är betydelsefullt att uppleva arbetet både som meningsfullt samt ha en möjlighet att kunna påverka den egna arbetssituationen (Rubenowitz, 2004). Somliga hävdar att organisationer måste utformas så att de tillfredsställer vissa mänskliga behov. Vilka är då dessa behov?

Verbet ”motivera” kommer från det latinska ordet ”movere” som betyder sätta i rörelse. Motivation kan definieras som en inre psykologisk process hos individen. Den skapar en drivkraft som får personen att handla, ger handlingen riktning, upprätthåller och förstärker den (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Mot bakgrund av detta betraktelsesätt tar undersökningen sin utgångspunkt genom att först redogöra för ett antal olika behovsteorier för att sedan övergå i Herzbergs tvåfaktorteori om arbetstillfredsställelse och motivation (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959).

## *Maslows behovsteori*

Den förmodligen mest kända behovsteorin utvecklades av den amerikanske socialpsykologen Abraham Maslow under mitten av 1950-talet. Allteftersom individen mognar sker en gradvis utveckling av de olika behov som han eller hon strävar efter att tillfredsställa. För att illustrera hur Maslow såg på människan och motivation ställde han upp en hierarki bestående av fysiologiska behov, trygghetsbehov, behov av samhörighet och tillgivenhet, behov av status och prestige samt behov av maximal utveckling. I enlighet med Maslows behovsteori är de fysiologiska behoven de ”lägsta” och kunskapsbehoven de ”högsta”. Anledningen till denna uppdelning är att de högre behoven tillfredsställs internt (inombords) medan de lägre behoven tillfredsställs externt (i form av exempelvis lön, social miljö etc.). Ett lägre behov bör vara något så när tillfredsställt, innan nästa högre behov kan framträda i individens utveckling. Desto ”högre” behov som är aktuella, desto större psykisk mognad är det som präglar individen, enligt Maslow. Vad som är utmärkande för de olika behovsnivåerna beskrivs nedan (Rubenowitz, 2004).

*Fysiologiska behov.* Dessa behov består exempelvis av hunger, törst och sömn. Om behoven blivit relativt tillfredsställda så motiverar de inte längre enligt teorin utan då finns en strävan efter nästa nivå i hierarkin, trygghetsbehoven (Rubenowitz, 2004).

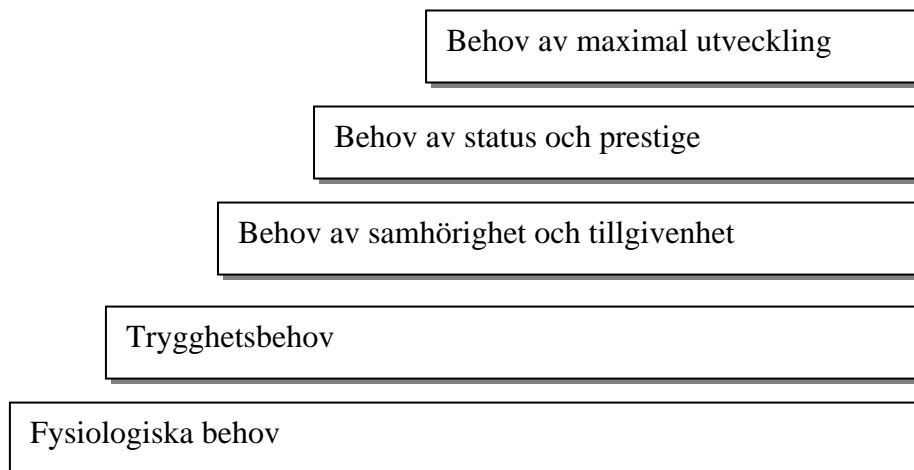
*Trygghetsbehov.* Dessa är våra tidigaste grundläggande behov vilka spelar en betydande roll i personlighetsutvecklingen. Strävan efter trygghetsbehoven kan ta sig olika uttryck. Det kan handla om att föredra det kända framför det okända, det invanda

före det främmande. Det handlar således om att känna sig trygg i sin tillvaro och att inte känna att ens psykiska eller fysiska hälsa är i fara. Den som söker tillfredsställa sina trygghetsbehov kan söka en beskyddare i en stark auktoritet eller någon person de kan lita på. Denna auktoritet kan vara en människa, en institution eller organisation av något slag (Rubenowitz, 2004).

*Behov av samhörighet och tillgivenhet.* Om de fysiologiska behoven och behoven av trygghet är någorlunda tillfredsställda kommer de sociala behoven in i bilden. För de individer som nått denna psykiska mognad förefaller det som mest väsentligt att tillhöra en gemenskap med andra människor som man uppskattar och som man blir uppskattad av. På denna nivå är det viktigt att få tillhöra en arbetsgrupp, att räknas med och uppleva arbetsgemenskap. Brister på denna nivå kan leda till psykisk ohälsa, enligt Maslow (Rubenowitz, 2004).

*Behov av status och prestige.* Nivån handlar om respekt från andra, en önskan om att vara kompetent inom något område samt att ha ett visst mått av frihet och oberoende. Det är också viktigt att individen värdesätter sig själv och sina egna prestationer. Den respekt som individen får från andra är vad som kan kallas prestige, status och anseende. Detta ger i sin tur individen självförtroende, motsatt effekt kan dock innebära att individen känner sig underlägsen och hjälplös (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

*Behov av maximal utveckling/självförverkligande.* Denna nivå kännetecknas av att individen får aktualisera sin inneboende potential som innebär att uppnå vad man anser sig vara kapabel att uppnå. Brister i denna nivå uppstår om inte individens anlagsmässiga resurser och förutsättningar utnyttjas i tillräcklig omfattning. Medel för att nå maximal utveckling kan innebära att vinna kunskap och systematisera omvärlden. Denna nivå kan jämföras med att kunna uppnå ett självförverkligande, att fullt ut utnyttja sina egna resurser, och på så sätt uppnå allt individen vill med sitt liv, vilket Maslow ansåg vara ytterst få personer förunnat (Rubenowitz, 2004).



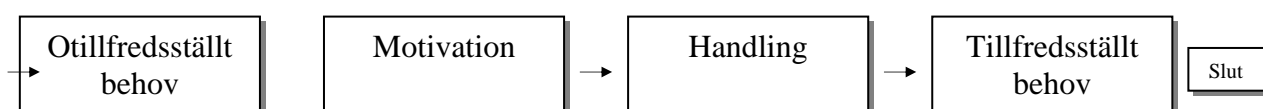
Figur 1. Maslows behovshierarki. Egen bearbetning efter (Nilsson, et al, 1999, s.175).

Beskrivningen i Maslows behovsteori kan vara en hjälp för att kunna förstå vilka behov som styr och motiverar människors beteende. Teorin förklarar varför individer upplever olika aspekter av arbetsförhållandena som viktiga för sin egen behovstillfredsställelse (Rubenowitz, 2004).

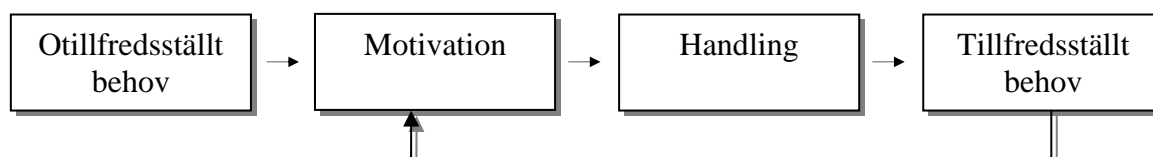
*Kritik mot teorin.* Denna teori har naturligtvis varit utsatt för stark kritik. Kritiken riktar sig främst till att de olika behovsnivåerna är vagt formulerade. Empirisk forskning ger bara ett begränsat stöd för hur de fem olika nivåerna av behov är ordnade hierarkiskt samt att det snarare verkar vara så att flera behov ofta existerar samtidigt, och dessutom i varierande grad. Flera forskningsresultat visar att det rör sig om två eller tre behovsnivåer snarare än fem (Abrahamsson & Andersen, 2000).

Vetenskapligt stöd finns för att göra en åtskillnad mellan de lägre respektive högre behovens ordning. Behov av den lägre ordningen har karaktären av att de upphör fungera som motiverande för individen när de blivit tillfredsställda. Behoven av den högre ordningen tenderar istället till att motivationen upprätthålls eller att individen till och med blir ytterligare motiverad (Abrahamsson & Andersen, 2000).

Behov av lägre ordning:



Behov av högre ordning:



*Figur 2.* Behov av lägre och högre ordning och deras betydelse för motivationen (Abrahamsson & Andersen, 2000, s.144).

### *Alderfers ERG-teori*

En forskare som också kom fram till en indelning av människors behov var Clayton Alderfer. Hans teori bygger på följande tre grundläggande behov som människan söker tillfredsställa:

E (Existence needs) – de materiella existensbehoven, leva av.

R (Relatedness needs) – att upprätthålla en relation till andra människor, leva med.

G (Growth needs) – att eftersträva en egen personlig utveckling, leva för.

Alderfer delade in behoven på ett annat sätt än Maslow. Existensbehoven omfattar både de fysiologiska behoven och trygghetsbehoven vilket motsvarar det Maslow benämner som de "lägre" behoven. Sociala behov omfattar både tillhörighet och kärlek som tillsammans med utvecklingsbehovet är det som enligt Alderfer utgörs av de "högre" behoven. Behovet av personlig utveckling utgörs av självaktning och självförverkligande vilket kan jämföras med Maslows behov av maximal utveckling. I ERG-teorin kan alla tre behoven existera på en och samma gång. Alderfer menar alltså inte att det finns en hierarki i samma bemärkelse som Maslow hävdar, det vill säga en



strävan efter att hela tiden arbeta sig uppåt i hierarkin. Det finns istället en möjlighet att röra sig både ”uppåt” och ”nedåt” mellan behoven. Skillnaderna mellan de olika behovsnivåerna, leva av, leva med och leva för, är inte lika starka som i Maslows behovshierarki. Enligt Alderfer är det inte bristande behovstillfredsställelse inom en specifik behovsnivå som aktiverar andra behov och det är inte heller nödvändigt med tillfredsställelse av ett behov innan nästa infinner sig. När behov av den lägre ordningen är tillfredsställda så blir de också mindre viktiga för individen. Ju mer tillfredsställt ett utvecklingsbehov är, desto starkare kan det upplevas. Upplevelsen av de individuella skillnaderna vad gäller behov förklarar han med att individer har kommit olika långt i livet vad gäller exempelvis utvecklingsnivåer och livserfarenheter. Även om Alderfers ERG-teori har blivit kritiserad har den åtskilligt starkare stöd än Maslows behovsteori (Abrahamsson & Andersen, 2000).

### *McClellands motivationsteori*

David McClelland gjorde gällande att varje individ har ett prestationsbehov, ett samhörighetsbehov och ett maktbehov. Det centrala i McClellands teori är att behoven är inlärd i varierande grad. Behoven är ett resultat av den individuella livserfarenheten och kan förändras på relativt kort tid. Individen kan visa behoven på ett öppet sätt eller välja att dölja dem. Ett av de tre behoven, prestation, samhörighet eller makt är det som motiverar individen mest i en särskild situation även om det är så att varje enskild människa har dessa behov i svagare eller starkare grad. Behoven anses emellertid vara relativt stabila personlighetsdrag. Enligt McClelland är dessa behov inte de enda eller de viktigaste hos människan men de är speciellt relevanta om man vill förklara exempelvis beteenden i arbetslivet (Abrahamsson & Andersen, 2000).

Forskningen som McClelland bedrivit har visat att en individs prestationer inte enbart beror på dennes anlag, förmåga, färdighet eller kunskap utan också i hög grad på personens behov av prestation. Således kan det uttryckas att ett högt prestationsbehov ger både bättre resultat och bättre prestation. En individ med svagt prestationsbehov kan enligt denna teori öka sitt behov och därmed förbättra sin prestation genom träning. Detta för att utveckla och stimulera fram ett visst behov då teorin utgår ifrån att behoven är inlärd (Abrahamsson & Andersen, 2000).

Utgångspunkten i teorin skiljer sig starkt från Maslow och Alderfer som fokuserade på frågan om hur de existerande behoven blir tillfredsställda och inte på hur de kan utvecklas eller tillägnas. I förhållande till övriga behovsteorier går denna teori längre eftersom McClelland hävdar att organisationer kan anpassas efter individens behov för att kunna uppnå ökad motivation och prestation hos medarbetarna. Nedan följer en definition av behoven i McClellands teori (Abrahamsson & Andersen, 2000).

*Prestationsbehovet.* Individer med ett stort prestationsbehov har en vilja att prestera sitt yttersta utan att efterfråga en eventuell belöning i första hand vilket är en slags drivkraft att göra saker bättre för att uppnå något speciellt. Individen ställer upp krävande men realistiska mål för sig själv och sin prestation. Det finns också ett behov av snabb och konkret återkoppling till den egna prestationen, men inte på den egna personligheten. Det finns också en rädsla för misslyckande och individen tar därför inga onödiga risker. Behovet har sina likheter med Maslows ”behov av status och prestige” och ”behov av maximal utveckling”(Jacobsen & Thorsvik, 2002).

*Samhörighetsbehovet.* Behovet har sin grund i att människan vill vara tillsammans med andra och uppleva ömsesidig vänskap. Individer med ett stort samhörighetsbehov

tenderar att undvika konflikter och kritik eftersom de är måna om vad andra tycker om dem. Detta behov är starkt besläktat med Maslows ”behov av samhörighet och tillgivenhet” (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

*Maktbehovet.* Detta innebär att en individ är i behov av att påverka och kontrollera andra. Individer med ett stort maktbehov dras till situationer där de kan vinna status och prestige. De är duktiga på att kommunicera med andra människor och söker sig ofta till ledande positioner (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

*Kritik mot teorin.* Den generella kritik som framförs mot behovsteorier är att de lägger en ensidig vikt vid inre faktorer och bortser från yttre förklaringar av motivation. Denna kritik drabbar även McClellands teori. Kritikerna framhäver att teorin är individualistisk, inriktad på konkurrens och enbart är en representation av manliga värderingar eftersom McClelland endast har gjort ett fåtal studier kring kvinnliga prestationsmotiv. Kritik som framkommit är exempelvis att prestationsbehoven är starkt kulturberoende, vilket McClelland inte behandlar. Det kan följaktligen enligt kritikerna inte uteslutas att prestationsmotivet är beroende av den kulturella kontexten och det samhälle individen lever i. De värderingar som styr påverkar därför individens önskan om att göra något bättre. Vad en individ önskar göra bättre är således styrt av de värderingar som finns i samhället (Abrahamsson & Andersen, 2000).

### *Herzbergs tvåfaktorteori*

En amerikansk forskare som studerat förhållandet mellan arbetstillfredsställelse och motivation, är Frederick Herzberg. Hans teori har blivit både lovordad och kritiserad inom organisationsområdet. Herzbergs teori har haft Maslows kategorisering av de mänskliga behoven som grund i sin studie. Det som har haft en central roll i utformandet av Herzbergs tvåfaktorteori är Maslows behovsnivåer. Herzberg och hans kollegor genomförde en studie bland 201 ingenjörer och tjänstemän vid nio olika företag i Pittsburgh, centrum för tung industri, främst med inriktning mot fabriksproduktion. Efter att ha genomfört två pilotstudier valdes undersökningsgruppen ut. Genom intervjuer fick undersökningsgruppen beskriva avgörande och viktiga händelser i arbetslivet samt på en skala gradera om deras upplevelser i arbetet var starkt positiva eller starkt negativa. Analysen av materialet genomfördes genom att kategorisera svaren i olika sekvenser utifrån vad som ansågs vara relevant från det empiriska materialet. Vid analysen visade det sig att de faktorer som oftast nämndes som påverkade positiva händelser (trivsel) var andra än de som förknippats med negativa händelser (vantrivsel). Utifrån detta material utarbetade Herzberg och hans kollegor det som kom att kallas tvåfaktorteorin innehållande motivationsfaktorer och hygienfaktorer (Herzberg, et al, 1959).

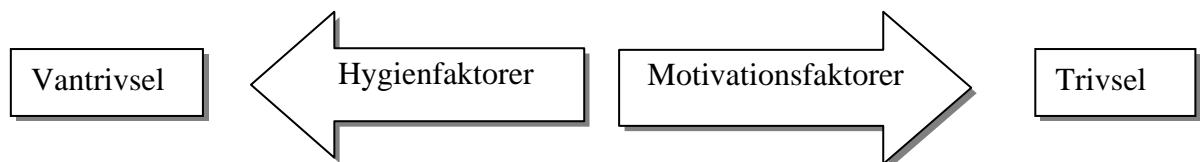
Herzbergs tvåfaktorteori om arbetstillfredsställelse utgick ifrån att det är skilda förhållanden som påverkar tillfredsställelse respektive icke-vantrivsel. De faktorer som skapar trivsel och motivation kallar Herzberg för motivationsfaktorer vilket kan jämföras med Maslows behov av högre ordning. Hygienfaktorerna däremot som jämföras med behov av lägre ordning, enligt Maslow, kan inte motivera i arbetslivet utan endast hindra vantrivsel. Utifrån Herzberg handlar hygienfaktorerna mest om yttre förhållanden och arbetets kontext, medan motivationsfaktorerna i huvudsak innefattar inre faktorer och själva arbetsuppgiften. Man bör därför enligt Herzberg koncentrera sig på motivationsfaktorerna för att skapa motivation i arbetet, eftersom hygienfaktorerna ändå bara kan hindra vantrivsel (Abrahamsson & Andersen, 2000).

*Motivationsfaktorer.* Herzberg identifierade följande sex faktorer i arbetet som påverkade arbetstillfredsställelsen positivt. Om några av nedanstående faktorer existerar eller om ett behov har blivit tillfredsställt leder det omedelbart till behov att prestera mera (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

- *Prestationer.* Tillfredsställelsen av att utföra ett bra arbete, att se resultat och lösa problem.
- *Erkännande.* Känslan av att ha utfört arbetet väl.
- *Arbetet i sig själv.* Att uppgifterna är intressanta och varierande.
- *Ansvar.* Att känna ansvar för och ha kontroll över sin egen arbetssituation.
- *Befordran.* Konkreta tillfällen då man erhållit en högre ställning.
- *Utveckling.* Möjlighet att lära in nya saker och utvecklas vidare.

*Hygienfaktorer.* Om hygienfaktorer saknas leder det till vantrivsel. Finns faktorerna leder detta inte till tillfredsställelse då hygienfaktorerna inte har någon motiverande effekt (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

- *Organisationens politik och administration.* Mål, visioner, strategier, kommunikationskanaler, information.
- *Arbetsledning.* Ledarens kompetens, möjlighet att vägleda och delegera arbetet.
- *Arbetsförhållanden.* Fysiska arbetsförhållanden och arbetsplatsens utformning.
- *Mellanmänniska förhållanden.* Relationer mellan kollegor och mellan medarbetare och chef.
- *Lön.* Ekonomisk ersättning och andra ekonomiska belöningsformer.
- *Status.*
- *Anställningstrygghet.*
- *Privatlivet.* Arbetstrivseln påverkas av privatlivet.



Figur 3. Herzbergs hygien- och motivationsfaktorer. Egen bearbetning efter (Jacobsen & Thorsvik, 2002, s. 313).

Motivationsfaktorerna leder till trivsel när de är tillfredsställda men påverkar inte vantrivseln. Hygienfaktorerna leder till vantrivsel om de inte är tillfredsställda men påverkar inte trivseln. (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Herzberg utgår i sin teori från två oberoende dimensioner, tillfredsställelse – otillfredsställelse och icke-vantrivsel – vantrivsel. Trivselbegreppet är på så sätt tvådimensionellt vilket utgör grunden i den så kallade tvåfaktorteorin (Abrahamsson & Andersen, 2000).

Tillfredsställelse i arbetet (trivsel)	Vantrivsel i arbetet
Hög	Låg
Låg	Hög
Hög	Hög
Låg	Låg

Figur 4. En illustration av kombinationer av trivsel och vantrivsel (Abrahamsson & Andersen, 2000, s.151).

Om det i en organisation skapas goda arbetsförhållanden med exempelvis bra lön, kan det bidra till att hindra att vantrivsel uppstår. Enligt teorin skapas det däremot inte någon trivsel i form av motivation, bara ett tillstånd av icke-vantrivsel. Om organisationen istället ger medarbetarna intressanta och utvecklande arbetsuppgifter, ett erkännande i arbetet och möjligheter till personlig utveckling kommer detta att leda till trivsel med ökad motivation. Däremot leder inte brister inom detta område till vantrivsel, utan till ett tillstånd som inte ger individen incitament till ökad motivation. För att kunna skapa motivation i arbetet bör organisationen således koncentrera sig på de motivationsfaktorer som är förknippade med innehållet i arbetet. Motivation är varken piska eller morot utan en inre drivkraft som finns hos alla människor. Drivkraften får individer att göra något som de har lust till, inte för att de vill ha moroten eller är rädda för piskan. Herzberg var motståndare till alla former av prestations- eller resultats lön. Han menade exempelvis att pengar inte var motiverande på lång sikt. Organisationen kan motivera medarbetarna med högre lön på kort sikt, men i ett längre perspektiv blir lönen en självklarhet och är därför inte motiverande. Människor blir inte motiverade på lång sikt av vare sig morot eller piska utan av den egna inre kraften, det är här Herzbergs motivationsfaktorer träder in (Abrahamsson & Andersen, 2000).

*Kritik mot teorin.* Kritik har riktats mot bland annat den forskningsmetod som användes för att samla in data i Herzbergs studie. Om forskaren frågar om positiva respektive negativa upplevelser får man automatiskt en tvåfaktorteori. Det har även förts debatt om lönen verkar motiverande eller ej. Herzbergs teori i likhet med andra behovsteorier har som ett underliggande antagande att alla människor är lika. I tvåfaktorteorin har det inte tagits någon hänsyn till individuella skillnader ifråga om vilka faktorer som leder till trivsel eller vantrivsel. Ytterligare kritik gäller det förhållande mellan positiva och negativa upplevelser som undersökningsgruppen beskriver. Människor tenderar att beskriva positiva händelser som en funktion av den egna personens handlingar medan negativa händelser refereras till yttre förhållanden. Motivationsfaktorerna får därför en prägel av egocentricitet medan hygienfaktorerna präglas av refereranden till utomstående eller orsaker utanför den egna individen. Det finns även problem med att validera Herzbergs teori eftersom människor lägger in olika betydelser i deras sätt att beskriva behov och värderingar. Människors behov och önskningar varierar också över tid vilket också försvårar möjligheten att mäta validiteten i teorin enligt kritikerna (Abrahamsson & Andersen, 2000).

*Samband mellan de olika behovsteorierna.* Genomgången av teorierna ovan visar på några av de skillnader som finns mellan de olika behovsteorierna av Maslow, Alderfer, McClelland och Herzberg. Mellan teorierna finns också vissa samband bland annat i deras sätt att kategorisera behoven i nivåer eller grupper. Kategoriseringen görs för att rikta uppmärksamheten mot att människans behov kan vara hierarkiskt uppbyggda, även om denna hierarki naturligtvis varierar från individ till individ. Generellt har inte behovsteorierna tagit hänsyn till individuella skillnader i tillräcklig utsträckning, inte heller har tillfredsställande kopplingar gjorts till den vuxne individens utveckling. För att få en tydligare bild av hur behovsbegreppen står i relation till varandra ges en bild av dessa förhållanden (Schein, 1980).

Maslows behovs-teori	Alderfers ERG-teori	McClellands motivations-teori	Herzbergs tvåfaktor-teori
Behov av maximal utveckling	Utveckling ”leva för”	Prestations-behov	Motivations-faktorer
Behov av status och prestige	Relationer ”leva med”	Samhörighets-behov	Hygien-faktorer
Behov av samhörighet och tillgivenhet	Existens ”leva av”	Maktbehov	
Trygghets-behov			
Fysiologiska behov			

Figur 5. En jämförelse mellan behovskategorierna av Maslow, Alderfer, McClelland och Herzberg. Egen bearbetning efter (Schein, 1980, s.86).

### *Vetenskapligt perspektiv*

Det finns två större förhållningssätt till kunskap och vetenskap; positivism och hermeneutik. Positivismen har sina rötter i den naturvetenskapliga och empiriska traditionen där man huvudsakligen menar att den kunskap som söks skulle vara tillgänglig för våra sinnen och vårt förnuft (Patel & Davidson, 1994). Positivisterna menar att undersöka det verkliga i motsats till det fiktiva och kunskapen skall uppfylla vissa krav. Kunskapen skall vara exakt och precis samt med förnuftets hjälp skall ordnande principer kunna påvisas (Patel & Tebelius, 1987).

Hermeneutiken kan sägas vara positivismens raka motsats där hermeneutiken försöker komma åt det subjektiva medan positivismen söker det objektiva. En förespråkare för hermeneutiken menar att den mänskliga verkligheten är av språklig natur och att man genom språket skaffar sig kunskap om det rent mänskliga. Intresset för att förklara händelser finns inte, istället vill denne förstå människan och mänskligt liv genom att tolka hur mänskligt liv kommer till uttryck i det talade och det skrivna språket samt i människors handlingar. (Patel & Davidson, 1994).

Den föreliggande studien är av hermeneutisk art då den innebär en undersökning av en mycket mänsklig företeelse, motivation. Kärnan i studien är människans upplevelser och erfarenheter förmedlade genom språket. En studie där inlevelse, värdering och subjektivitet ingår och författarna står i en viss relation till forskningsobjekten. I studien har författarna arbetat både induktivt och deduktivt. Ett induktivt arbetssätt, även kallad upptäckens väg, där material samlas in från verkligheten för att klargöra samband mellan begrepp eller skapa en teori. Denna typ av forskning leder till subjektivitet då man medvetet använder sig av förförståelse, det vill säga livserfarenhet, insikter och kunskap i forskningsprocessen (Patel & Tebelius, 1987). Studien kompletterades också med ett deduktivt arbetssätt, även kallad bevisandets väg, kännetecknad av att författarna utifrån allmänna principer och befintliga teorier, i detta fall behovsteorier, drar slutsatser om enskilda företeelser (Andersen, 1994).

### *Syfte*

Studiens huvudsakliga syfte och frågeställning är vad som motiverar socialsekreteraren att arbeta inom Individ- och familjeomsorg i Alingsås kommun. Frågeställningen utreds med hjälp av mer djupgående undersökningsfrågor:

- Vilka individuella drivkrafter förekommer hos socialsekreteraren?
- Tillfredställs drivkrafterna?
- Finns diskrepanser mellan vad medarbetaren upplever som motiverande och arbetsledningens uppfattning om vad som motiverar medarbetaren?
- Skiljer sig motivationen åt beroende på anställningstidens längd?

Frågorna är formulerade med tanke på de grundläggande individuella behov som motivationen baseras på överhuvudtaget och då även i arbetslivet. Utgångspunkten är att olika typer av behov uppstår hos olika individer under olika faser i livet och studien vill med detta undersöka om man på en specifik arbetsplats, i det fallet IFO i Alingsås kan använda sig av kunskapen om de grundläggande behoven för att skapa en bättre arbetsplats.

### **Metod**

För att komma tillrätta med den till synes höga personalomsättning som tidigare fanns bland socialsekreterare ville avdelningschefen inom IFO lägga an ett nytt perspektiv i studien. Tidigare hade fokus legat på varför så många slutat, det som varit negativt. Nu ändrades riktningen och det nya perspektivet innefattade att undersöka vilka faktorer som eventuellt hade betydelse för de socialsekreterare som valde att arbeta inom IFO, ett positivt synsätt. Undersökningen lade således fokus på att försöka identifiera vad som motiverade medarbetarna att arbeta inom IFO, samt hur väl dessa faktorer blev tillgodosedda. Författarna avsåg också undersöka om det fanns diskrepanser mellan vad medarbetaren upplevde som motiverande och arbetsledningens uppfattning om vad som motiverade medarbetaren samt om motivationen skiljde sig åt beroende på anställningstidens längd.

## *Undersökningsdesign*

Studien var tänkt som en tvärsnittsstudie där det fokuserades på existerande skillnader, likheter eller olikheter, inom eller mellan en eller flera grupper vid det enskilda tillfället. Tvärsnittsstudien saknar tidsdimension vilket betyder att all data inhämtas vid ett och samma tillfälle. Studien avsåg att skapa en ögonblicksbild med ett relativt passivt förhållningssätt, vilket förespråkas av tvärsnittsdesign. Om någon form av ingripande hade genomförts i studien, så hade designen istället blivit experimentell och om undersökningen gjorts över tid, vid olika tillfällen, så hade den kallats longitudinell. Tvärsnittstudien fördelar är snabba resultat vilket medför att kostnaderna kan hållas nere. Den ger också ofta generaliserbara resultat vilket i de flesta fall innebär hög extern validitet. Kritiken som framförts av de Vaus (2001) mot tvärsnittsstudier är att ingen tidsdimension finns vilket medför att det är svårt att finna orsakssamband. För att få tillgång till en viss tidsdimension samt en uppfattning om eventuella förändringar över tid har man möjlighet att upprepa undersökningen.

Till undersökningen valdes en kvalitativ metod som avsåg att ge en djupare insikt i och förståelse för individens motivationsfaktorer, till skillnad mot en kvantitativ metod där informationen präglas av statistisk bearbetning. Den kvalitativa studien var av explorativ karaktär då den syftade till att ta reda på undersökningsgruppens individuella motivationsfaktorer och om de varierade beroende på hur länge deltagarna i studien varit anställda inom IFO, därav indelningen i fokusgrupper utifrån anställningstid (Holme & Solvang, 1986).

Studien hade även inslag av deskriptiv metod, då författarna genom analysen av materialet kunnat beskriva vilka faktorer som dominerade i respektive kategori, samt peka på möjliga diskrepanser mellan grupperna.

Undersökningsmetoden som användes i studien var forskningsmetoden fokusgrupp, en kvalitativ datainsamlingsmetod som ligger någonstans emellan ostrukturerade intervjuer och deltagande observationer (Morgan, 1997). Syftet med fokusgruppsintervjun var att intervjupersonerna skulle stimuleras till så många konkreta, specifika och personliga svar som möjligt men samtidigt avspegla såväl kognitiva som affektiva och värderingsmässiga aspekter. I fokusgrupperna diskuterades ett ämne som var förutbestämt av författarna (Hylander, 1998). Enligt Morgan (1997) kan fokusgrupper bestå av mellan tre och upp till 10 deltagare samt en moderator och en assistent närvarande. Viktigt är att fokusgrupper baseras på deltagarnas egen kunskap i ämnet samt att diskussionen huvudsakligen förs mellan deltagarna och inte med moderatören (Wibeck, 2000). Metoden valdes även för att få tillgång till en större undersökningsgrupp än om valet varit enskilda intervjuer. En fördel med metoden var att den inriktade sig på att samla in data genom gruppinteraktion, vilket skiljer fokusgrupp från andra verksamheter där fler deltagare ingår (Wibeck, 2000).

## *Deltagare*

*Urval och indelning.* Inom Individ- och familjeomsorg (IFO) vid Socialförvaltningen i Alingsås kommun uttrycktes en önskan om en kartläggning av motivationsfaktorer hos socialsekreterare. Efter en gemensam diskussion mellan representanter för IFO och författarna, bestämdes att fokusgrupper skulle genomföras bland socialsekreterare samt i ytterligare två referensgrupper. I studien deltog totalt 23 personer. Det underlag av möjliga deltagare som tillhandahölls av IFO innehöll 49 namn totalt, 27

socialsekreterare och 13 fältpersonal samt 9 personer där en var sjukskriven, sex var tjänstlediga samt två var föräldralediga. Fältpersonalen bestod av följande yrkeskategorier: ungdomsbehandlare, föräldrarådgivning, mobila teamet, nätverksarbete, alkoholpoliklinik samt boendestöd. Undersökningsgruppen kompletterades med sju enhetschefer och därmed var underlaget för studien 56 personer totalt.

*Fokusgrupp 1-5.* Alla 27 socialsekreterare delades in i fem fokusgrupper, varav 14 tackade ja (fokusgrupper som metod förklaras under rubriken tillvägagångssätt). Fokusgruppernas indelning baserades på socialsekreterarens anställningstid inom Alingsås kommun: 0-3 år, 3-6 år, 6-9 år, 9-15 år samt 15 år och däröver. Dessa fem grupper inkluderade endast socialsekreterare som arbetade inne på socialkontoret, med eller utan socionomutbildning, med eller utan myndighetsutövning. Myndighetsutövning innebär att fatta beslut enligt Socialtjänstlagen (SOL), lagen om vård av unga (LVU), lagen om vård av missbrukare (LVM). Kategorin med anställda i 6-9 år uteblev på grund av för få möjliga deltagare. Endast en person uppfyllde kategorins kriterier med sina 8 anställningsår och flyttades därmed över till nästkommande kategori. Bland socialsekreterarna fanns enstaka personer utan formell socionomutbildning vilket kompensades med lång yrkesmässig erfarenhet.

*Referensgrupp 1.* För att utreda om skillnader förelåg mellan vad medarbetaren upplevde som motiverande och arbetsledningens uppfattning om vad som motiverade medarbetaren deltog referensgrupp 1. Inom IFO finns sju enheter med en chef för respektive enhet. Fyra av sju enhetschefer deltog i referensgrupp 1. Tre enheter var inte representerade på grund av att en tjänst var vakant, en enhetschef var sjukskriven samt en enhetschef hade förhinder att delta. Enhetscheferna har socionomutbildning eller annan för tjänsten likvärdig utbildning.

*Referensgrupp 2.* Fältpersonalen var totalt 13 personer och av dessa gjordes ett slumpmässigt urval av sju personer med erbjudande om att delta i studien. Fem av dessa personer deltog i referensgrupp 2. Denna grupp ingick i studien för att undersöka fältpersonalens motivationsfaktorer och placerades i en separat grupp på grund av att typen av arbetsplats skiljer sig åt från fokusgrupp 1-5. I studien sattes ett övre tak på maximalt sju deltagare i respektive fokusgrupp. Sammanlagt genomfördes sex fokusgrupper, vilket, enligt Krueger (1994), kan anses vara tillräckligt då grupperna bedömdes vara relativt homogena. Homogeniteten i grupperna bedömdes som relativt stor då deltagarna i studien arbetade på samma arbetsplats, med liknande arbetsuppgifter samt hade en liknande utbildningsbakgrund. Samtliga deltagare i studien arbetade som socialsekreterare och/eller hade socionomutbildning.

### *Tillvägagångssätt*

Ett missivbrev (Appendix 1) skickades ut via internpost till undersökningsgruppen. Här informerades om syftet med studien, undersökningsmetoden, plats, tid samt att diskussionen skulle komma att bandas (Trost, 1994). I denna information och vid intervjutillfället förtydligades frivilligheten i att delta i studien. Ingen information förmedlades om ytterligare deltagare i grupperna. I anslutning till varje fokusgruppsstillfälle sändes ett påminnelsebrev ut via e-post.

Fokusgruppsintervjuerna utfördes i ett sammanträdesrum beläget i Socialförvaltningens lokaler med adekvat möblering. Miljöfaktorer är av betydelse



för hur fokusgruppsstillfällena avlöper enligt Wibeck (2000). Fokusgrupperna tog cirka ca 90 minuter vardera att genomföra med en moderator och en assistent närvarande.

I studien genomfördes en relativt ostrukturerad variant av fokusgrupper vilket innebar att moderatören höll en förhållandevis låg profil under fokusgruppsstillfället och deltog i diskussionen i så liten utsträckning som möjligt. Utöver ämnesvalet och huvudfrågorna i fokusgrupperna fanns ingen övrig agenda utformad för intervjuerna. Enligt Morgan (1997) är innehållet i ostrukturerade fokusgrupper flexibelt till skillnad från en strukturerad form av fokusgrupp, där innehållet är förutbestämt av en agenda. I den strukturerade fokusgruppen gör moderatören fler ingripanden i vad som diskuteras och av vem. I fokusgruppsintervjuens inledningsskede ställde moderatören en introduktionsfråga till var och en av deltagarna men fortsättningsvis ställdes inga direkta frågor som deltagarna skulle besvara enskilt (Hylander, 1998). För att passa den ostrukturerade fokusgruppens syfte hade moderatören möjlighet att ingripa vid behov om diskussionen stannade upp och tog då hjälp av stödfrågor, som utarbetats sedan tidigare (Appendix 2) (Morgan, 1997). Moderatören gjorde inga egna nya ämnesval utan utvecklade vid behov redan diskuterade ämnen. I studien lades vikt vid att deltagarna själva valde hur diskussionen skulle föras kring ämnet motivation. Uppdraget som moderator respektive assistent växlade mellan författarna. Assistenten var behjälplig under eventuella avbrott och vid hantering av teknisk utrustning. Den tekniska utrustningen bestod av en mini-disc samt en bandspelare, som båda användes vid samtliga intervjutillfällen.

I inledningen av fokusgruppsintervjuerna presenterades ett stimulusmaterial (Appendix 3) som stöd för diskussionen (Wibeck, 1998:1). Stimulusmaterialet utgick ifrån Herzbergs två-faktorteori om motivationsfaktorer och hygienfaktorer. Materialet till referensgrupp 1, som bestod av enhetschefer, anpassades till ett dubbelt fokus, vilka berörde den egna motivationen samt uppfattningen om vad som motiverade deras medarbetare (Appendix 4). Stimulusmaterialet användes endast för att exemplifiera eventuella faktorer och det gavs tydligt utrymme för okända faktorer.

### *Databearbetning*

För att få ett gediget underlag för en systematisk analys har de bandade fokusgruppsintervjuerna transkriberats enligt den näst högsta detaljnivån, nivå II. Denna nivå är ordagrann där omtagningar, felstarter och liknande skrivs ut. Konventionell stavning användes och pauser markerades med sekunder inom parentes. Punkt markerar ett avslutande tonfall och ett kommatecken står för fortsättnings- eller uppräkningsintonation. Eventuell replikuppbäckning mellan deltagarna har noterats vid transkriptionen (Linell, 1994). Transkriberingarna har utförts i direkt anslutning till intervjutillfällena av den som agerat moderator (Wibeck, 1998:1).

### *Tematisering och analys av textmassa*

Template analysis, även kallad tematisk kodning, är en utbredd metod inom kvalitativ forskning. Enligt Symon och Cassell (1998) är huvuddragen i metoden att forskaren skapar en förteckning med teman som representerar identifierade områden i transkriberingarna. Denna förteckning kunde definieras som ett utkast då den under arbetets gång ändrades genom att teman lades till eller togs bort allteftersom författarna läste och tolkade texten. Inom tematisk kodning är det vanligt att organisera koder i

hierarkisk ordning, där nivåerna kan vara så många som forskaren anser vara nödvändigt, vanligtvis två till fyra nivåer. Det är värt att tänka på att alltför många nivåer kan vara kontraproduktivt gentemot målet att uppnå en tillfredställande kategorisering och tolkning av textmassan (Symon & Cassell, 1998). Studiens tematisering ordnades i 14 olika grundteman, baserade på en hierarkisk ordning med nivå 1, nivå 2 och inom vissa teman även en nivå 3, där kodningen av det bandade materialet utgick ifrån Herzbergs tvåfaktorteori (Appendix 5).

Analysen i studien baserades på en innehållsanalys där syftet var att komma åt innehållsliga aspekter av det som deltagarna diskuterade i fokusgrupperna. Den konventionella innehållsanalysen startade med att gå tillbaka till syftet och undersökningsfrågorna i studien. Fraser ur det transkriberade materialet placerades i de 14 teman som författarna valde att utgå ifrån. Sammanfattningsvis handlade innehållsanalysen om kodning av materialet, tematisering samt sökandet efter trender och mönster (Wibeck, 2000).

## Resultat

Presentationen av uppsatsens resultat följer studiens undersökningsfrågor. Detta innebär att första delen av resultatet presenterar vilka individuella drivkrafter som förekommer inom samtliga fokusgrupper 1-5, referensgrupp 1 samt referensgrupp 2 oavsett om de omnämns i positiv eller negativ bemärkelse (Appendix 6).

Utifrån Herzbergs tvåfaktorteori redovisas antalet uttalanden gällande motivationsfaktorer samt hygienfaktorer. De uttalanden som gjordes kring motivationsfaktorer var 851 stycken varav 629 positiva och 222 negativa. Uttalanden som kunde kategoriseras som hygienfaktorer var 747 stycken varav 357 positiva och 390 negativa.

Det sammanställda resultat redovisas i tre nivåer på grund av hur frekvent respektive tema återkommer i fokusgruppsdiskussionerna. Nivåerna är: ofta förekommande, mindre ofta förekommande och minst förekommande.

### *Ofta förekommande kommentarer kring individuella drivkrafter*

*Socialförvaltningens politik och administration.* Det absolut mest frekvent förekommande samtalsämnet i fokusgrupperna handlade om IFO som organisation, mål för organisationen och det förestående förändringsarbetet. Vissa deltagare i fokusgrupperna upplevde fördelen av en platt organisation med få beslutsled och korta beslutsvägar. Andra ansåg det som mer hierarkiskt här än i jämförelse med andra kommuner. Organisationens struktur beskrevs som otydlig och osäker där riktlinjerna och spelreglerna ständigt ändrades vilket deltagarna i studien framställde som en tillvaro liknande att åka berg- och dalbana. Händelser i omvärlden och beslut utanför socialförvaltningen påverkade det dagliga arbetet för deltagarna då man ansåg sig vara en sista instans som inte kunde neka någon behövande hjälp.

Förvaltningens ledning behövde, enligt deltagarna, se till att det som beslutas är långsiktigt, verklighetsanknutet och framåtsträvande. Tydlighet anses av de flesta vara betydelsefullt tillsammans med att skapa bra förutsättningar för att kunna utföra ett så bra arbete som möjligt. Det upplevdes viktigt att målen för de olika verksamheterna

tydliggjordes och definierades. Ibland uppfattades målen som oklara och omöjliga att nå upp till vilket också kopplades till de ekonomiska förutsättningarna.

Förändringsarbetet som förestod genererade oro och en slags osäkerhet hos deltagarna. Mycket kraft lades på att diskutera omorganisationen och kommande varsel. Att nya vindar blåser inom organisationen kunde för en del innebära utveckling medan andra uttryckte oro för förändringar för ändrandets skull. Vanmakt uttrycktes över att väl fungerande arbetsformer som deltagarna lagt ned mycket kraft på riskerar att upphöra i det kommande förändringsarbetet. En del önskade att förändringsarbetet skulle skynda långsamt och ta tillvara på deltagarnas tidigare erfarenheter. Organisationsförändringar kommer alltid att komma. Det rådande klimatet inom organisationen upplevdes till viss del vara gott.

För mycket fokus på ekonomiska aspekter påtalades som mycket negativt, vilket inte gav medarbetarna de rätta förutsättningarna för att utveckla bra verksamheter. Diskussioner kring enhetens budget, stora sparbeting samt ett stuprörstänkande inom enheterna genererade ingen arbetsro.

*”Alltså skall man göra ett bra arbete så måste man också ha förutsättningar för det. Vad är bränslet för vårt arbete och motivationen och allt det här då är det en jätteviktig faktor och då får man se till att det finns medel för det.”*

*Dina arbetsuppgifter.* En stor del av samtalen som genomfördes i fokusgrupperna behandlade arbetsuppgifterna. Ämnen som berördes handlade om det ursprungliga sociala arbetet med betoning på att man arbetar för klienten och de svaga i samhället. Arbetsuppgifterna kunde också innebära att vara nyfiken på hur människor fungerar och tänker. Klientens motivation var viktig men också att hitta den egna motivationen för att utföra arbetet. Det uttrycktes att det var nödvändigt med en gemensam syn på arbetet för att hitta lösningar som kunde hjälpa människor. En negativ aspekt som framfördes var att arbetet påverkades av en byråkratisk organisation.

Mötet med människor var centralt i samtalen om arbetsuppgifterna. Många olika sorters möten förekom, där nya ingångar måste upptäckas för att kunna hjälpa klienter med råd och stöd. Svårigheten bestod i att få med klienten och att göra hela arbetet tillsammans med klienten, motivera denne, inge hopp samt skapa en arbetsallians.

Fallenhet för yrket diskuterades, det vill säga att ett genuint människointresse måste finnas i grunden, en lust att arbeta med människor samt en vilja att använda sig själv som verktyg.

Känslomässiga aspekter som uppstod i diskussionen var att det var fart i jobbet, spännande, arbetet var annorlunda, mycket fritt och också roligt. Fler positiva aspekter var att arbetet var intressant, aldrig tråkigt samt oförutsägbart. De negativa aspekterna benämndes som stressigt, ansvar tungt och övermäktigt.

*”Man går aldrig till jobbet och känner att det är tråkigt”.*

*Göra ett bra arbete.* Framträdande i samtliga fokusgrupper var viljan att utföra ett bra arbete. Viljan fanns hos individen att stå för sitt arbete, finna stimulans och meningsfullhet samt att målet för arbetsuppgifterna var att lyckas fånga upp en klient och få denne självgående. Arbetsuppgifterna kunde innebära att skapa kontakt och tillit, erbjuda en relation, att lyssna och bry sig om. Deltagarna ansåg att uppdraget måste vara genomförbart samt ha möjlighet att kunna ge tydliga besked till klienterna.

De negativa aspekterna handlade om att rutiner och ekonomiska medel saknades för alternativa metoder. Det framfördes som svårt att hitta en balans, att inte dra åt olika håll samt att slippa göra akututtryckningar. Deltagarna arbetade under tidspress vilket uttrycktes som ett problem eftersom de ville arbeta utifrån sitt samvete. En känsla av maktlöshet infann sig när klienter drabbades.

*”Det som jag använder som modell för att motivera, det är ju dom lyckade personer som ändå har lyckats med något förändringsarbete”.*

*Samarbete/samverkan.* Till övervägande del diskuterades samarbete och samverkan i positiv anda. Främst nämndes samarbetet inom den egna arbetsgruppen, därefter mellan enheter och till sist med utomstående.

Inom arbetsgruppen betonades styrkan i att ha varandra, att känna trygghet i sin arbetsgrupp samt att dra åt samma håll. Generellt framhölls styrkan i att ha en konstant arbetsgrupp över tid. När det gällde samverkan mellan enheter påtalades behovet av nya samverkansformer då rutiner för dessa saknades om problematiska situationer uppstod rörande gemensamma klienter. Samverkan med utomstående ansågs generellt vara god där nätverksarbete diskuterades. Det betonades att det fanns relativt bra förutsättningar för att bygga relationer över gränserna.

*”Att man är två som jobbar ihop är väldigt givande i många fall”.*

*Arbetsledning.* Diskussionerna kring arbetsledning kretsade kring två huvudområden, funktioner och förväntningar. Två enheter inom IFO saknade arbetsledning när fokusgrupperna genomfördes, vilket bör beaktas. Andelen positiva och negativa kommentarer diskuterades i lika stor omfattning.

Deltagarna betonade vikten av en kompetent chef som kan ge respons, tydliggöra målen, se helheten, arbeta med verksamhetsfrågorna och driva gruppens sak. Negativa aspekter som påtalades var otydlighet, silad information, enbart budgetfokus, stuprörstänkande, samt för många direktiv. Kritik som framfördes bland deltagarna handlade om för lite bekräftelse från arbetsledningen och brist på tid.

Deltagarna diskuterade också betydelsen av en chef som lyssnar, som samspelar med alla, är tillgänglig samt ser medarbetaren.

*” När det blåser är arbetsledningen extra viktig”.*

*Ansvar och kontroll.* Många av deltagarna uttalade sig positivt kring möjligheten till självständighet i hur man fick utforma det egna arbetet. Arbetet beskrevs också som flexibelt och ansvarsfullt där man fick vara med och påverka och det gavs möjlighet att hitta nya vägar. Uppfattningarna kring mandat och delegation var splittrade då en del uttryckte att delegationen var begränsad i och med organisationens hierarki medan andra ansåg att man hade mandat och delegation att utföra sitt arbete. Vikten i samtalen låg också på att inte vara kontrollerad eller utöva kontroll.

De negativa aspekterna genomsyrades av osäkerhet kring vad deltagaren egentligen fick lov att bestämma om och i vilka frågor.

*”Jag har förmånen att jobba under frihet”.*

### *Mindre ofta förekommande kommentarer kring individuella drivkrafter*

*Erkännande.* Temat erkännande delades in i erkännande från kollegor, erkännande från arbetsledning samt erkännande från klienter.

Erkännande från kollegor uttrycktes huvudsakligen med positiva kommentarer där deltagarna menade att erkännandet gav ökad trivsel samt ökad motivation. Erkännandet innebar att kollegorna såg varandra, uppmuntrade varandra och efterfrågade varandras kunskap. Det värderades högt att deltagarna fick bekräftelse av varandra och det kändes kul att få någon form av erkännande. Deltagarna uttryckte ett behov av erkännande från arbetsledningens sida. Beakta att två enheter inom IFO saknade arbetsledning när fokusgrupperna genomfördes. Alla grupper uttryckte vikten av att bli respekterad, sedd, betrodd samt tagen på allvar. Deltagarna påtalade också betydelsen av att arbetsledningen borde ge erkännande för lång erfarenhet och se den som värdefull. Till viss del förekom erkännande från klienternas sida. Deltagarna framhöll att den inte kunde eftersträvas då det lätt kunde bli på ett felaktigt sätt då klienten står i beroendetillstånd till socialsekreteraren.

*”Det är mycket man gör som inte syns men som skulle synas om man inte gjorde det”.*

*Utveckling.* Temat delades in i personlig utveckling samt kompetensutveckling inom IFO.

Diskussionerna fördes kring vikten av att utvecklas och hitta bränslet. Mötet med klienterna upplevdes stimulerande för den personliga utvecklingen. Några uttryckte också att man lärde sig av varandra för att utvecklas. Deltagarna inom samtliga fokusgrupper uttryckte en önskan om mer kompetensutveckling, då den som förekommit var uppskattad och stimulerande. Det talades positivt om de nya arbetssätt som utarbetats samt de eventuella möjligheter dessa skapade. På grund av den rådande ekonomiska situationen ansåg man att det inte satsades på kompetensutveckling.Handledningen som erhöles av IFO ansågs mycket viktig och man uttryckte sig negativt om minskningen av handledningstillfällen.

*”Jag lär mig jättemycket av mina kollegor”.*

### *Minst förekommande kommentarer kring individuella drivkrafter*

*Lön.* Hälften av deltagarna talade om lön i positiva ordalag, det vill säga att de var relativt nöjda med den löneutveckling som varit medan resterande talade om lönen i negativa ordalag och påpekade brister med föregående års lönerevision. Lön nämndes som ett medel för försörjning. Deltagarna uttryckte att möjligheten till högre lön fanns endast genom att byta arbetsplats.

*”Man måste ju försörja sig och det är en stark motivation för att arbeta”.*

*Arbetsförhållanden.* Utseendemässigt ansågs arbetsmiljön trivsamt och vackert. Deltagarna påtalade positiva aspekter med möjligheterna till flexitid och att kunna arbeta deltid. De negativa synpunkterna bestod av att deltagarna påpekade behov av väl anpassad inredning som skulle ge förutsättningar för väl utförda samtal och möten med

klienter. Vidare ifrågasattes de nya rutiner som införts i receptionen där följden blivit brister i sekretessen samt obekväma arbetsrutiner för deltagarna i umgänget med klienten.

*”Alla skall ju samlas på den lilla ytan nu i receptionen, glasburen då, hur dumt som helst”.*

*Privatliv.* I samtalen kring temat privatliv har en indelning gjorts i känslomässiga samt praktiska aspekter. Deltagarna uttalade sig om arbetets påverkan på privatlivet såväl som privatlivets påverkan på arbetet. På grund av arbetets känslomässiga art upplevdes övergången till privatlivet som svår. Även problem hemma påverkade möjligheten att utföra ett bra arbete. De praktiska aspekter som påtalades rörde sig främst om kort restid till och från arbetet. Andra deltagare uppskattade att arbeta i en annan kommun än den egna på grund av arbetsuppgifternas art.

*”Var man befinner sig i livet påverkar ju också, det hänger ihop, yrkesliv och privatliv”.*

*Status.* Temat status omnämndes väldigt få gånger. Det positiva i statusbegreppet förknippades med formell kompetens och tryggheten i att ha en sådan. De negativa uttalanden som gjordes rörde revirtänkande samt att status saknades i socialt arbete.

*”Visst det är väl status att ha en formell utbildning, en kompetens som står för någonting”.*

*Befordran.* Ytterst få uttalanden gjordes inom detta tema. Möjligheten att avancera inom organisationen ansågs inte vara stor. De horisontella karriärmöjligheterna sågs som större då socionomyrket ansågs vara brett.

*”Socionomyrket är inte bara socialförvaltningen utan det är hur brett som helst”.*

*Anställningstrygghet.* Detta tema nämndes minst av alla teman. I positiv bemärkelse gjordes uttalanden om en trygg anställning, bra arbetsplats och att det inte fanns skäl att byta. Negativa kommentarer rörde oron för varsel och tjänsters upphörande. Generella uttalanden betonade anställningstryggheten som mindre viktig idag än förr i tiden.

*”Det är ändå ett bra ställe”.*

I del två, som nu följer, redovisas resultatet gällande diskrepanser mellan vad medarbetaren upplever som motiverande och arbetsledningens uppfattning om vad som motiverar medarbetaren samt om motivationen skiljer sig åt beroende på anställningstidens längd. I denna del av resultatet har författarna förutom frekvensen av uttalanden i grupperna också fokuserat på arten av uttalanden i positiv mening med koppling till motiverande faktorer.

### *Finns diskrepanser mellan vad medarbetaren upplever som motiverande och arbetsledningens uppfattning om vad som motiverar medarbetaren?*

*Medarbetarna.* I diskussionerna bland deltagarna i fokusgrupp 1-5 samt referensgrupp 2 kring ämnet motivation kunde tre större huvudteman urskiljas. Samarbete och samverkan både inom den egna enheten men även med andra samarbetspartners utanför IFO var stimulerande. Gruppernas mångfacetterade arbetsuppgifter och möjligheten att kunna utföra ett bra arbete med klienterna var det som nämndes mest frekvent som motiverande för medarbetarna.

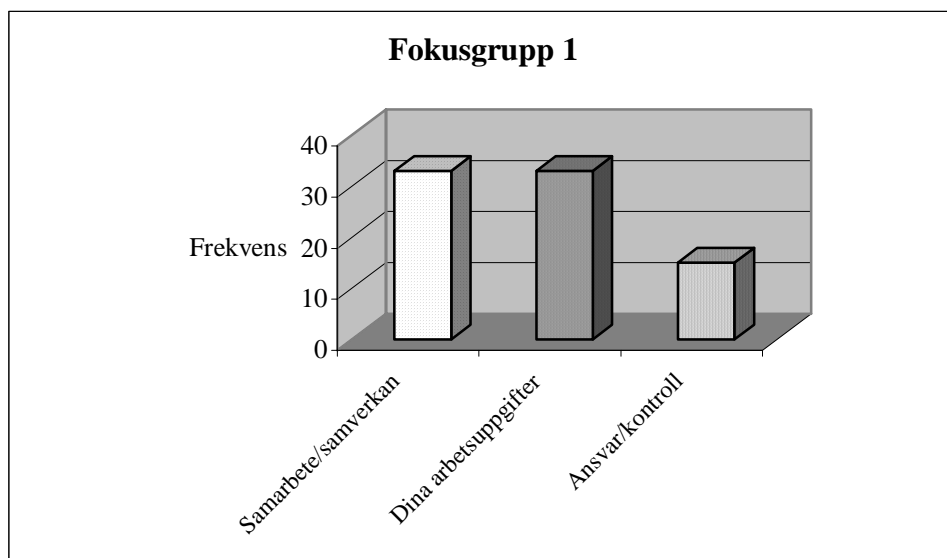
*Arbetsledning.* Deltagarna i referensgrupp 1 hade uppfattningen att självständigheten i arbetet tillsammans med erkännande var det som motiverade medarbetarna i störst utsträckning. Deltagarna trodde även att medarbetarna motiverades av en tydlig arbetsledning som backade upp beslut samt möjligheten för medarbetarna att utföra ett bra arbete.

### *Skiljer sig motivationen åt beroende på anställningstidens längd?*

I diskussionerna kring vad deltagarna i fokusgrupp 1-5 upplevde som motiverande framkom sex huvudteman. Till största delen låg betoningen på de egna arbetsuppgifterna samt samarbete och samverkan. I fokusgrupperna diskuterades också arbetsledning, ansvar och kontroll, erkännande samt möjligheten att utföra ett bra arbete. Resultatets sammanställning har här endast beaktat de positiva kommentarerna kring de drivkrafter som deltagarna framfört.

Tabell 1

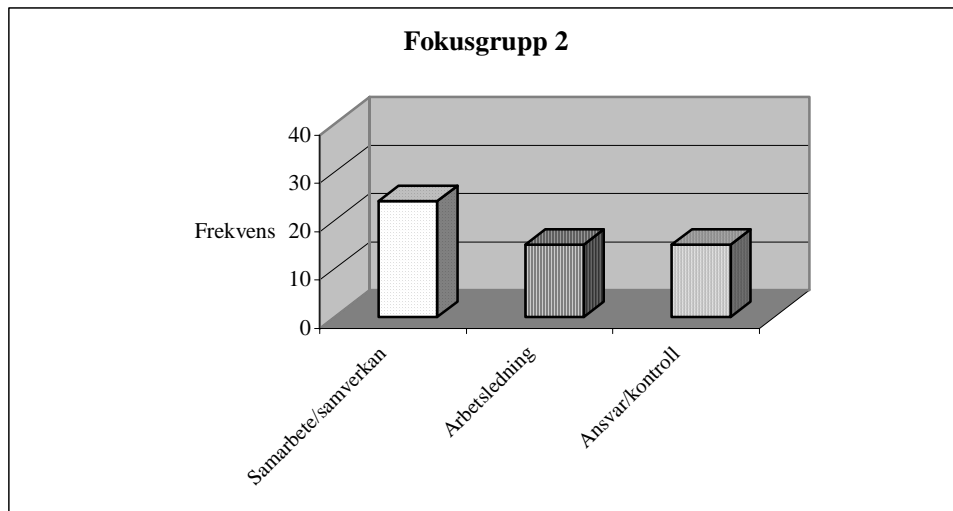
*Fokusgrupp 1, anställningstid 0-3 år mest frekvent nämnda teman*



Deltagarna i gruppen ansåg att motivation innebar de egna arbetsuppgifterna samt samarbete och samverkan i lika stor omfattning. Gruppen framförde den stora betydelsen av självständighet då det gavs utrymme till att få utforma sin egen utredning.

Tabell 2

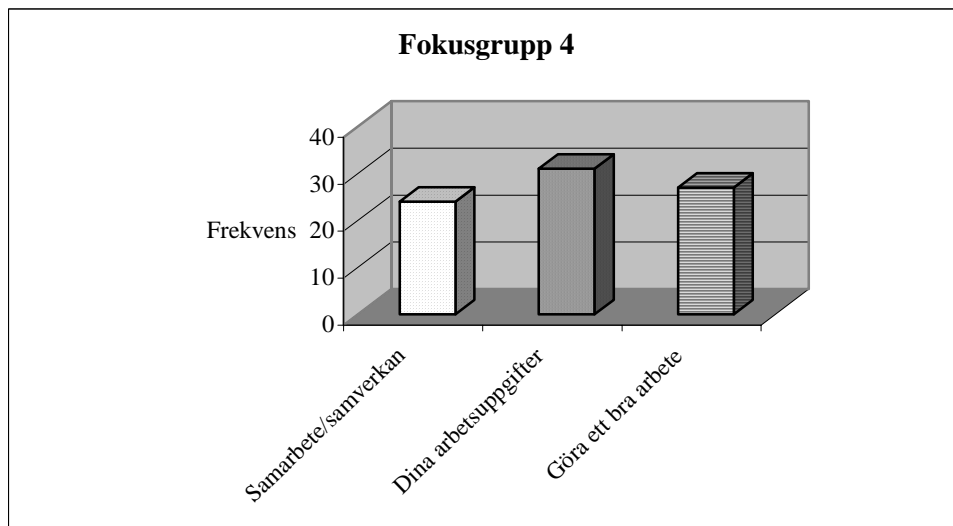
*Fokusgrupp 2, anställningstid 3-6 år mest frekvent nämnda teman*



Deltagarna diskuterade motivation med fokus på samarbete inom den egna arbetsgruppen. En annan viktig aspekt som framkom var att ha en bra arbetsledning med erfarenhet och kompetens. Tills sist var betydelsen av ett självständigt och flexibelt arbete viktigt.

Tabell 3

*Fokusgrupp 4, anställningstid 9-15 år mest frekvent nämnda teman*

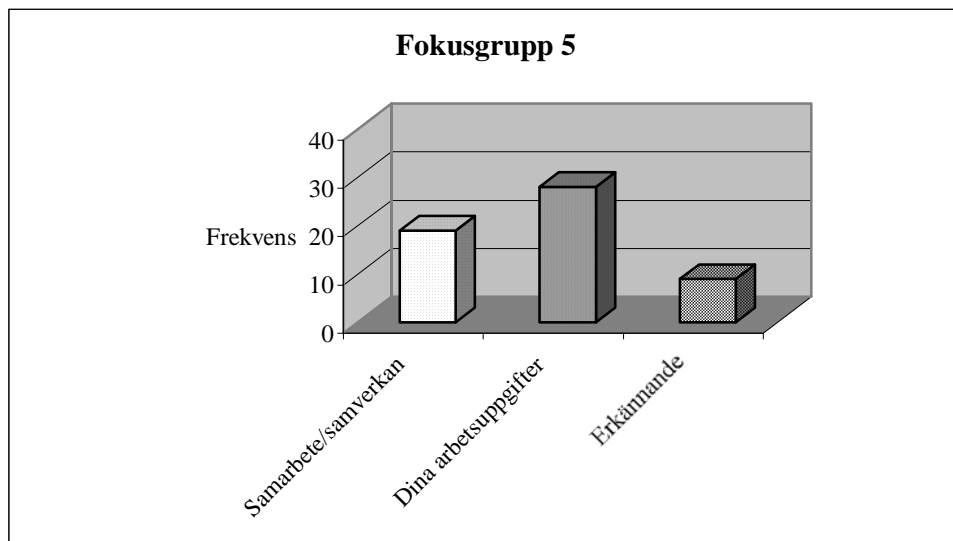


Deltagarna i gruppen framförde åsikter om motivation kopplade till de egna arbetsuppgifterna, där man huvudsakligen återkom till lusten att arbeta med människor, det genuina människointresset samt att hitta bra lösningar för klienterna. Nästa tema som diskuterades i gruppen var att utföra ett bra arbete. Samarbetet inom den egna enheten betonades som viktigt då deltagarna kände en trygghet i varandra.



Tabell 4

*Fokusgrupp 5, anställningstid 15 + år mest frekvent nämnda teman*



Deltagarna ansåg att de specifika arbetsuppgifterna var bidragande till motivation. Huvudsakligen poängterades variationen i arbetet, arbete i olika projekt samt möjligheten att kunna hjälpa klienterna. Samarbetet med kollegorna inom enheten betonades samt att arbeta mot samma mål. I diskussionen underströks också att det var viktigt att få erkännande för bland annat den långa erfarenhet som gruppen hade inom det sociala arbetet.

## Diskussion

I detta avsnitt görs en återkoppling till uppsatsens syfte och undersökningsfrågor för att tolka och värdera de resultat som framkommit. En detaljerad diskussion förs kring specifikt valda delar i resultatet som författarna anser bör lyftas fram.

Syftet med uppsatsen är att undersöka vad som motiverar socialsekreteraren att arbeta inom Individ- och familjeomsorg i Alingsås kommun. Ytterligare frågeställningar är om det finns diskrepanser mellan vad medarbetaren upplever som motiverande och arbetsledningens uppfattning om vad som motiverar medarbetaren samt om motivationen skiljer sig åt beroende på hur länge socialsekreteraren varit anställd.

I resultatet framkommer att socialsekreterarna är mest nöjda med de egna arbetsuppgifterna och möjligheten att utföra ett bra arbete. Vi kunde också utifrån samtalen i fokusgrupperna utläsa att samarbete och samverkan hade stor inverkan på hur deltagarna motiverades i arbetet. Socialsekreterarna är också nöjda med att arbetet är självständigt och flexibelt eftersom de kan forma sina egna utredningar, disponera över den egna arbetstiden samt att arbetet innebär stor ansvarsfrihet.

*Socialförvaltningens politik och administration* är det tema som upptar mest tid och uppmärksamhet i fokusgruppsdiskussionerna. Många kommentarer i inledningskedet kretsade kring den förestående organisationsförändringen och deltagarna dryftade sin oro inför de personalminskningar som kommer att genomföras. Oron tolkar vi som en

bidragande orsak till varför temat tagit så stort utrymme i diskussionerna kring de individuella drivkrafterna. Vi ser det dock som en fördel att deltagarna fick möjlighet att ventilera känslor, tankar och oro inför organisationsförändringen. Vid någon typ av förändring kommer de grundläggande behoven av trygghet och socialt samspel ur balans. Man föredrar det kända framför det okända, det invanda före det främmande, vilket Maslow pekar på i sin behovsteori (Rubenowitz, 2004). Alla former av förändringar skapar ofta någon form av otrygghet, enligt Angelöw (1991) som menar att en känsla av trygghet är nödvändig för att man skall vilja förändra. Den stora utmaningen för IFO blir därför att omvandla denna oro till en spänning som kan fungera som en drivkraft för förändring och skapande av tillit. Vi vill betona värdet av en delaktig förändringsstrategi som bygger på berördas medverkan i förändringsarbetet. Detta för att undvika djupa kommunikationsklyftor mellan olika nivåer i organisationen, försämrade samarbetsförhållanden samt känslan av att personliga erfarenheter inte tas tillvara.

*De egna arbetsuppgifterna och möjligheten att utföra ett bra arbete.* Diskussionerna kring de egna arbetsuppgifterna och möjligheten att utföra ett bra arbete var mycket framträdande i resultatet. Dessa positiva drivkrafter i arbetet kan komma att förändras i och med den förestående förändringsprocessen, tror författarna. Minskad personalstyrka, högre arbetsbörda och mer tidspress är faktorer som kan leda till minskad motivation för att utföra ett bra arbete.

*Samarbete och samverkan.* Det uttrycktes att det fanns ett stort behov av samarbete mellan kollegor. Därmed vill vi peka på vikten av att arbetsledningen uppmärksammar betydelsen av samarbetet mellan kollegorna, värderar det och skapar möjligheter för ett utvecklat samarbete. Att finna nya forum och avsätta tid för samarbete kan vara ett led i utvecklingen. Vid samverkan mellan de olika enheterna vill vi betona det som viktigt att skapa övergripande rutiner för hanteringen av gemensamma klienter. Behovet av att kommunicera om problemsituationer uppstår när olika enheters perspektiv och intressen möts, är viktigt. Finns inte ett tydligt förhållningssätt kan intresse- och personkonflikter skapas. Tydlighet främjar även förhållningssättet gentemot klienten.

*Arbetsledning.* Alla fokusgrupperna betonade vikten av att ha en kompetent chef som ser helheten, tydliggör målen och driver gruppens sak. Både för individen och arbetsgruppen är det betydelsefullt med en arbetsledning att vända sig till i olika frågor. Vi menar att det är viktigt att chefer finns tillgängliga för medarbetarna och att det ges utrymme för att diskutera verksamhetsmålen.

*Ansvar och kontroll.* Många av deltagarna uttalade sig positivt kring möjligheten till självständighet i arbetet, men uppfattningarna kring mandat och delegation var splittrade. Diskussionerna fördes kring osäkerheten i vad deltagaren fick lov att bestämma om, det vill säga vem som egentligen bestämmer och i så fall i vilka frågor. Enligt Jacobsen och Thorsviks (2002) tolkning av Maslow finns risken för att osäkerhet skapas när individen begränsas i rätten att fatta beslut. Individen känner sig då underordnad och rådvill, motsatsen skulle ge individen självförtroende. Att finna tydliga former för beslutsfattande skulle gagna alla för att minska osäkerheten som uppstår.

*Erkännande.* Resultatet visade att erkännande från kollegor tillfredställdes till stor del, men däremot upplevdes brister i erkännandet från arbetsledningens sida. Enligt de behovsteorier av Maslow, Alderfer, McClelland och Herzberg, som Abrahamsson och Andersen (2000) redogör för, pekas det på betydelsen av att människan i grunden har ett behov av att känna samhörighet med andra. En ökad medvetenhet kring erkännandets

betydelse hos arbetsledningen skulle kunna innebära en ökad känsla av trivsel hos medarbetarna. Detta anser vi vara betydelsefullt på alla nivåer i organisationen.

### *Finns diskrepanser mellan vad medarbetaren upplever som motiverande och arbetsledningens uppfattning om vad som motiverar medarbetaren?*

Medarbetarna pekade huvudsakligen på tre teman som motiverande faktorer: samarbete och samverkan både inom och utom enheten samt de egna arbetsuppgifterna. Arbetsledningen hade till skillnad från medarbetarna uppfattningen att ansvar och kontroll samt en kompetent och tydlig arbetsledning var det som motiverade medarbetarna i störst utsträckning. Arbetsledningen trodde också att medarbetaren motiverades av erkännande. Den enda gemensamma faktor som både chefer och medarbetare nämner är att utföra ett bra arbete. Att synen på vad som är motiverande skiljer sig så starkt åt mellan grupperna anser vi behöver beaktas. Det innebär att forum bör skapas för vidare diskussioner mellan medarbetare och chefer för en ökad förståelse för varandras syn på motivation.

### *Skiljer sig motivationen åt beroende på anställningstidens längd?*

Vid utformandet av undersökningsgruppen uppdagades att det endast fanns en medarbetare med anställningstid 6-9 år. Om det finns en koppling mellan den tidigare relativt stora personalomsättningen som var inom IFO och avsaknaden av medarbetare med anställningstid 6-9 år, är det svårt att uttala sig om.

Det sammantagna resultatet visar inte på stora skillnader mellan vilka drivkrafter som förekommer beroende på anställningens längd. En av de skillnader vi kunnat se är att i fokusgrupp 1 (0-3 år) och i fokusgrupp 2 (3-6 år) förs ansvar och kontroll fram som en drivande faktor vilket den inte gör i fokusgrupp 4 (9-15 år) och fokusgrupp 5 (15 + år). Anledningen till detta tror vi är att deltagarna med längre anställningstid tar självständigheten och flexibiliteten i arbetet mer som en självklarhet än de deltagare som arbetat kortare tid.

Arbetsledning framkommer endast i fokusgrupp 2 som en motiverande faktor. Detta menar vi kan vara missvisande då majoriteten av deltagarna i denna grupp för tillfället saknar arbetsledning. De diskussioner som fördes berörde erfarenheter av god arbetsledning.

Slutligen framför fokusgrupp 5 till skillnad från de andra fokusgrupperna, hur viktigt det är att få erkännande i arbetet både från kollegor och från arbetsledning. För att bevara denna drivande faktor är det viktigt för alla att ta tillvara på deras långa erfarenhet och kompetens.

### *Slutsats*

Den slutsats vi kan dra utifrån resultatet och vår diskussion är att socialsekreteraren inom Individ- och familjeomsorg i Alingsås motiveras av: de egna arbetsuppgifterna, samarbete och samverkan, arbetsledning, ansvar och kontroll, erkännande samt möjligheten att utföra ett bra arbete.

Med avseende på ovanstående motiverande faktorer vill vi påvisa kopplingen mellan de ”lägre” behoven och de ”högre” behoven enligt Maslows behovsteori. Behoven av

lägre ordning består av fysiologiska behov samt trygghetsbehov. Behoven av högre ordning inkluderar sociala behov, behov av status och prestige samt behov av utveckling. Hur organisationsstrukturen inom IFO är utformad, dess strategier, organisationskultur samt vilka ledarskapsformer som förekommer tillsammans med den förestående organisationsförändringen, menar vi, påverkar trygghetsbehoven i organisationen. Om trygghetsbehoven sätts ur balans bör man vara vaksam på att det i sin tur kan påverka behoven av högre ordning.

Då Maslows behovsteori utgår från människans inre behov har Herzbergs tvåfaktorteori en tydlig inriktning mot arbete och organisation. I fokusgruppsdiskussionerna övervägde, till viss del, motivationsfaktorerna gentemot hygienfaktorerna, vilket enligt Herzbergs teori, kan ses som att socialsekreterarna inom IFO är motiverade och känner trivsel. Mängden positiva uttalanden överväger till stor del vilket pekar på att socialsekreteraren, bland annat, trivs med innehållet i arbetsuppgifterna och möjligheten att utföra ett bra arbete. Hygienfaktorerna omnämns också till stor del i diskussionerna, där antalet negativa uttalanden till och med är fler än de positiva, vilket visar på en obalans. Vi anser att det är viktigt att IFO uppmärksammar hygienfaktorernas betydelse för att förebygga vantrivsel i arbetet. De förhållanden som orsakar en känsla av vantrivsel, enligt Herzberg, kopplas ofta samman med arbetssituationen och har inte så mycket att göra med arbetets innehåll. Vid eventuella förbättringar som rör hygienfaktorer, exempelvis former för samarbete/samverkan, kan medarbetarna inom IFO uppleva mindre vantrivsel.

Avslutningsvis menar vi att det som upplevs som meningsfullt, är vår inre motivation. Den ger oss kraft och får vår kreativitet att blomma. Mening ger oss trygghet och motiv till vårt handlande, och det höjer både arbetsglädjen och organisationens resultat.

### *Egen kritik*

*Kvalitetsaspekter.* Det finns ett antal olika felkällor som kan leda till mätfel vid en kvalitativ studie med fokusgrupper som metodval. I litteraturen kring fokusgrupper förordas olika åsikter, bland annat gällande mängden deltagare som kan vara närvarande i diskussionerna och vilka hänsynstaganden som bör tas beroende på antalet deltagare (Wibeck, 1998:1). I den genomförda studien bjöds maximalt sju deltagare in till varje fokusgrupp. Detta för att författarna inte ville ge möjlighet för fler än sju deltagare att närvara vid varje tillfälle. I undersökningsgruppen har det inte varit möjligt att tillgodose kravet på att deltagarna skulle vara okända för varandra då studien genomfördes inom vissa yrkeskategorier på en specifik arbetsplats (Hylander, 1998).

*Reliabilitet.* Med tillförlitligheten eller reliabiliteten i studien åsyftas att olika forskare skulle ha kommit fram till samma resultat om de studerat samma material. Med avseende på fokusgrupper är det av största vikt att en analys kan verifieras, vilket kräver tillräckligt mycket data och att de uppgifter man har fått fram redovisas på ett grundligt sätt (Wibeck, 2000). Ett sätt att försäkra sig om reliabilitet i just fokusgrupper är att låta flera forskare oberoende av varandra göra översiktsanalyser som sedan jämförs och diskuteras. Man kan också jämföra utsagor inom och mellan grupper för att uppnå reliabilitet (Wibeck, 1998:1)

*Validitet.* Om frågan eller det instrument som valdes för mätningen mäter det som var avsett att mätas talas det traditionellt om validitet eller giltighet (Trost, 1997). Med avseende på fokusgrupper och validitet betonas att det är svårare att bedöma validitet i

en kvalitativ studie än i en kvantitativ, eftersom kvantitativa studier handlar om objektiv mätning (Krueger, 1994). Det anses vara nödvändigt att använda sig av samma person som moderator respektive assistent i samtliga fokusgrupper för att inte riskera validiteten i undersökningen (Hylander, 1998; Wibeck, 1998:1). I den här studien togs inte hänsyn till detta då det i utbildningssyfte ansågs nödvändigt att växla roller. Resultat från fokusgrupper anses dock trovärdiga då det handlar om att resultaten är valida återgivningar av hur gruppdeltagarna känner och tänker om ämnet (Wibeck, 1998:1). Ett annat hot mot validiteten i fokusgruppsstudier är om deltagarna inte säger vad de tänker på grund av grupptryck eller andra upplevda hot, samt om de överdriver för att göra intryck på varandra eller på moderatoren (Krueger, 1994). Till sist menar Wibeck (2000) att hot kan uppstå om intervjun äger rum på en plats där deltagarna känner sig främmande, vilket kunnat undvikas då studiens fokusgruppsintervjuer genomfördes i arbetsplatsens egna konferensrum.

*Generaliserbarhet.* Den fokusgruppsstudie som genomfördes inom IFO på Socialförvaltningen i Alingsås kommun hade inte som syfte att dra statistiskt underbyggda slutsatser om hela populationer eller grupper av socialsekreterare. Fokusgruppsstudien som metod visade på en form av lös generalisering kopplat till den specifika kategorin av individer författarna studerade (Wibeck, 2000).

*Etiska aspekter.* Under studiens gång har författarna blivit medvetna om eventuella etiska dilemman. Med avseende på anonymiteten finns risken för ett visst igenkännande då grupperna varit relativt små och arbetsplatsen förhållandevis liten. Inga namn har nämnts i uppsatsen. Ytterligare en osäkerhetsfaktor var att deltagarna i de olika fokusgrupperna skulle ha kunnat föra information vidare till utomstående. För att minimera risken uttalade moderatoren en tydlig önskan om att det som diskuterades under intervjutillfället, skulle hållas inom gruppen (Smith, 2003).

Författarna har i möjligaste mån försökt uppnå konfidentialitet. Allt bandat material har förvarats på en säker plats under arbetets gång samt förstörts efter det avslutade arbetet. Att deltagandet i studien vilade på frivillighet har författarna informerat om både i missivbrevet samt vid introduktionen under fokusgruppsintervjuerna (Wibeck, 2000).

### *Framtida forskning*

I ett framtida perspektiv hade det varit av intresse att utföra en fullständig organisationsdiagnos och utifrån den föreslå åtgärder till utveckling och förändring med möjlighet för organisationen att utvecklas i sin helhet. Med vår beteendevetenskapliga kunskap skulle vi vilja göra en utredning av förbättringar och förstärkning av strategier, utredning av strukturer och processer för att leda till organisationens förhöjda effektivitet. Det hade också varit intressant att göra en fördjupande undersökning om vertikala och horisontella karriärmöjligheter inom offentlig förvaltning då det inte utkristalliserats i vår undersökning. Till sist vore det intressant att fördjupa sig i socialsekreterarens syn på yrkesval, makt, status, karriär och lön utifrån ett könsperspektiv.

## Referenser

- Abrahamsson, B., & Andersen, J.A. (2000). *Organisation – att beskriva och förstå organisationer* (3: dje upplagan). Malmö: Liber AB.
- Andersen, V., & Gamdrup, P. (1994). Forskningsmetoder. H. Andersen (red.), *Vetenskapsteori och metodlära. En introduktion* ( ss. 68-95). Lund: Studentlitteratur.
- Angelöw, B. (1991). *Det goda förändringsarbetet*. Lund: Studentlitteratur.
- de Vaus, D.A. (2001). *Research Design in Social Research*. London: Sage Publications.
- Furnham, A. (1999). *The psychology of behaviour at work. The individual in the organization*. Hove, East Sussex: Psychology Press.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (second edition ). New York: John Wiley & Sons.
- Holme, I.M., & Solvang, B.K. (1986). *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Hylander, I. (1998). *Fokusgrupper som kvalitativ datainsamlingsmetod*. FOG - rapport nr: 42. Institutionen för pedagogik och psykologi, Linköpings Universitet.
- Jacobsen, D.I., & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Krueger, A.R. (1994). *Focus Groups. A Practical Guide for Applied Resarch*. (second edition) United States of America. Sage Publications, Inc.
- Krueger, A.R. (1998). *Analyzing & Reporting Focus Group Results*. United States of America. Sage Publications, Inc.
- Linell, P. (1994:9). *Transkription av tal och samtal: teori och praktik*. Rapport 212. Pedagogiska biblioteket, Göteborgs Universitet.
- Morgan, L.D. (1997). *Focus groups as qualitative research* (second edition). United States of America. Sage Publications, Inc.
- Nilsson, E., Norén -Winsell, E., & Djärv, S. (1999). *Administration och arbetsledning i vård och omsorg* ( 2: a upplagan). Lund: Studentlitteratur.
- Patel, R. & Davidson, B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Patel, R. & Tebelius, U. (1987). Om vetenskapliga förhållningssätt. R. Patel & U. Tebelius (red: er.), *Grundbok i forskningsmetodik* (ss.24-40). Lund: Studentlitteratur.
- Rubenowitz, S. (2004). *Organisationspsykologi och ledarskap* (3: dje upplagan). Lund: Studentlitteratur.
- Schein, E.H. (1980). *Organizational psychology*. Engelwood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Smith, A.J. (2003). *Qualitative Psychology. A Practical Guide to Research Methods*. Great Britain: Sage Publications Ltd.
- Symon, G., & Cassell, C. (1998). *Qualitative methods and analyses in organizational research. A practical guide*. London: Sage Publications.
- Trost, J. (1994). *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur.
- Trost, J. (1997). *Kvalitativa intervjuer* (2: a upplagan). Lund: Studentlitteratur.
- Wibeck, V. (1998:1). *Att arbeta med fokusgrupper*. Sektionen för vårdvetenskap, Göteborgs Universitet.
- Wibeck, V. (2000). Fokusgrupper. Om fokuserade gruppintervjuer som undersökningsmetod. Lund: Studentlitteratur.

## Appendix 1

**Dela med dig av dina erfarenheter i en fokusgrupp kring:**

*Vad som motiverar dig att arbeta inom Individ – och familjeomsorg i Alingsås kommun?*

Vi som frågar efter åsikter och upplevelser kring detta ämne är Katarina Bergquist och Anna Lundqvist, studerande vid Göteborgs Universitet på Programmet med inriktning mot personal- och arbetslivsfrågor. Under våren 2005 kommer vi att skriva vår C-uppsats på Socialförvaltningen i Alingsås. Uppdraget har vi fått av avdelningschef Helena Wikman – Ericson samt personalsekreterare Julia Westin.

Vårt examensarbete består i att göra en kartläggning kring vilka individuella motivationsfaktorer som bidrar till att Du väljer att arbeta inom Individ- och familjeomsorg. Studien har för avsikt att undersöka motivationsfaktorer hos tre olika personalkategorier, vilka är socialsekreterare, personal ute på fältet samt chefer. Vi vill också utreda om motivationsfaktorerna skiljer sig åt beroende på hur länge Du varit anställd inom förvaltningen.

Undersökningen kommer att utföras i *fokusgrupper* om cirka sju deltagare i varje grupp och vi hoppas naturligtvis att Du vill delta. Då alla medarbetare inom IFO inte får möjlighet att delta har fokusgrupperna sammanställts genom ett slumpmässigt urval.

Resultatet kommer att presenteras i en uppsats på psykologiska institutionen inför en examinator samt även för berörda parter på Socialförvaltningen i Alingsås. Alla uppgifter behandlas konfidentiellt vilket innebär att det sammanställda materialet aidentifieras och bandat material förstörs.

En separat inbjudan med tid och plats för fokusgruppen bifogas med detta brev. Diskussionen kommer att ta ungefär två timmar i anspråk. Vi vill här understryka att deltagandet i undersökningen är frivilligt.

Vi är medvetna om att det kan vara svårt för dig att komma loss från ordinarie arbetsuppgifter men hoppas naturligtvis att du tar tillfället i akt och delar med dig av dina åsikter och erfarenheter.

Om du har några frågor om undersökningen är du välkommen att höra av dig till oss.

*På förhand tack för din medverkan.*

Alingsås i april 2005

Katarina Bergquist 0733 – 63 14 32

katarina.mikael@telia.com

Anna Lundqvist 0702 – 17 30 17

anna.lundqvist@brevet.nu

## Appendix 2

### Stödfrågor för moderatorn i fokusgrupperna!

Vilka drivkrafter finns bakom ditt beslut att arbeta inom IFO i Alingsås?

Hur tillgodoses de motiverande faktorerna på din arbetsplats?

### Herzberg, Motivationsfaktorer – tillfredsställelse och höjd prestation.

Arbetsuppgiften i sig

- Beskriv mer om vad som motiverar dig i dina specifika arbetsuppgifter.
- Intressant arbete – krävande – varierande

Befordran

- Vilka karriärs möjligheter finns?

Eget ansvar och kontroll

- Vad innebär eget ansvar och kontroll för dig?

Utveckling

- Vilka utvecklingsformer är drivkraften för dig/er?

Erkännande

- Hur känner du /ni att ni får ett erkännande i det ni gör på er arbetsplats?

Göra ett bra jobb

- Utveckla vilka kvalitets aspekter som är viktiga för dig/er för att göra ett bra jobb.

### Herzberg, Hygienfaktorer - tillfredsställelse eller missnöje

Privatliv

- Hur påverkar ditt/ert privatliv arbetstrivseln?

Arbetsledning

- Chefens kompetens, vägledning, rådgivning, handledning

Lön

- Hur mycket kan du/ni påverka er lön?

Status

- Vad innebär status för dig/er kopplat till er specifika arbetsplats. (makt)

Arbetsförhållanden

- Arbetstider – övertid – arbetsfördelning – schema – mentorskap – handledning – reflektion
- Hur upplevs arbetsmiljön generellt?

Samarbete/samverkan

- Beskriv hur relationer fungerar på din/er arbetsplats.
- Samarbete arbetskamrat - arbetskamrat
- Samarbete medarbetare - chef
- Samverkan mellan enheter

Anställningstrygghet

- Utveckla vad begreppet innebär för dig.

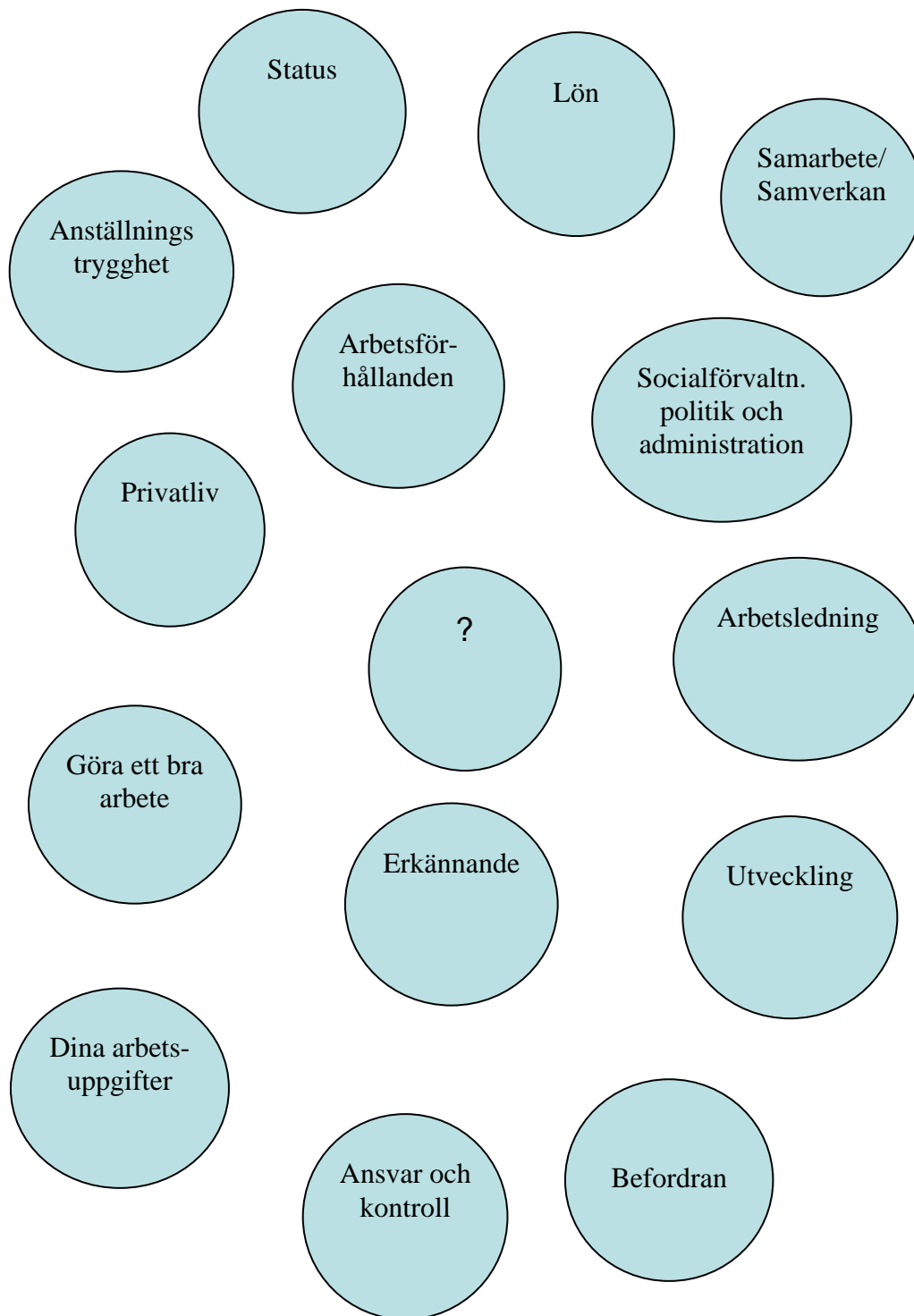
Socialförvaltningens administration

- Mål – visioner – strategier – kommunikationskanaler – information



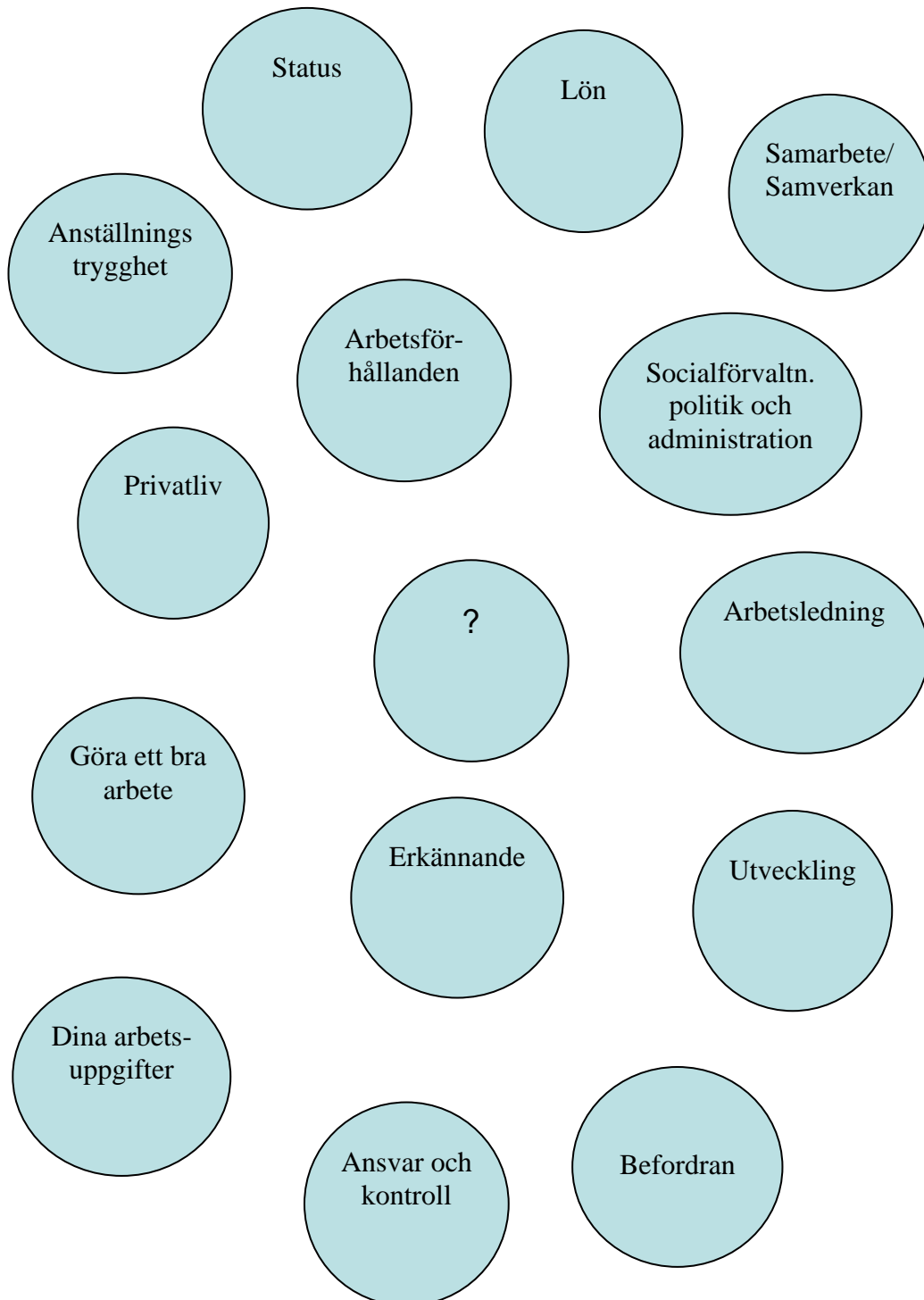
### Appendix 3

1. Vad motiveras Du av?
2. Hur tillgodoses de motiverande faktorerna på Din arbetsplats?  
(se exempel nedan)



## Appendix 4

1. Vad motiveras Du av?
2. Vad tror Du motiverar dina medarbetare?
3. Hur tillgodoses de motiverande faktorerna på din arbetsplats?
4. Vad gör Du som arbetsledare för att motivera dina medarbetare?  
(se exempel nedan)



## Appendix 5

Tematisering i tre nivåer utifrån Herzbergs motivationsfaktorer (M) samt hygienfaktorer (H).

<b>Motivationsfaktorer (M)</b>			
	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3
M1	Dina arbetsuppgifter	socialt arbete känslomässiga aspekter	möte med människor fallenhet
M2	Göra ett bra arbete	organisation individen	
M3	Ansvar och kontroll	positivt negativt	
M4	Erkännande	från kollegor från arbetsledning från klienter	
M5	Befordran	vertikala karriärmöjligheter horisontella karriärmöjligheter	
M6	Utveckling	personlig utveckling kompetensutveckling	

<b>Hygienfaktorer (H)</b>			
	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3
H7	Anställningstrygghet	positivt negativt	
H8	Privatliv	känslomässiga aspekter praktiska aspekter	
H9	Status	positivt negativt	
H10	Arbetsförhållanden	positivt negativt	
H11	Lön	positivt negativt	
H12	Arbetsledning	förväntningar funktioner	
H13	Socialförvaltningens politik och administration	organisation  mål förändringsarbete	helhet  kommunikationskanaler ledarskap  delaktighet klimat ekonomi
H14	Samarbete/samverkan	inom arbetsgruppen  mellan enheter  med utomstående	positivt negativt positivt negativt positivt negativt

## Appendix 6

Temat indelade i tre nivåer utifrån mängden kommentarer kring ämnet.

### Ofta förekommande

Kod	Kategori	Antal	Positiva	Negativa
H 13	Socialförvaltningens politik och administration.	210	45	165
M 1	Dina arbetsuppgifter	185	144	41
M 2	Göra ett bra arbete	173	117	56
H 14	Samverkan/samarbete	166	117	49
H 12	Arbetsledning	164	82	82
M3	Ansvar och kontroll	144	92	52

### Mindre ofta förekommande

Kod	Kategori	Antal	Positiva	Negativa
M 4	Erkännande	118	77	41
M 6	Utveckling	84	60	24

### Minst förekommande

Kod	Kategori	Antal	Positiva	Negativa
H 11	Lön	68	33	35
H 10	Arbetsförhållanden	50	24	26
H 8	Privatliv	45	31	14
H 9	Status	25	14	11
M 5	Befordran	18	10	8
H 7	Anställningstrygghet	16	11	5