



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET
Företagsekonomiska institutionen

Inriktning mot organisation
Vårterminen 2006

Förekomsten av sociala karaktärstyper

En studie i arbetsmotivation

Uppsats:	Magisteruppsats	
Författare:	My William-Jørgensen	800715
	Nagmi Barka	780214
	Ali Hussein Barre	600210
Handledare:	Svante Leijon	

Sammanfattning

Det finns många anledningar till varför vi arbetar och det är svårt att peka ut en enskild faktor som den dominerande. Michael Maccoby ställde frågan ”Arbeta – Varför det”, i titeln på sin bok som kom ut på svenska 1989. I den påstod Maccoby att självutveckling var ett motiv till att arbeta. Han såg en tydlig trend i form av att Självutvecklarnas andel av den arbetande befolkningen skulle öka och många andra karaktärstyper skulle få det svårare i framtidens organisationer. Med denna uppsats har vi försökt att replikera Michael Maccobys undersökning som lett fram till dessa tankegångar. Vi ville se vilka resultat vi skulle få fram i dag, och hur väl dessa stämmer med vad Maccoby väntade sig för 30 år sedan. Vi har använt oss av Maccobys sociala karaktärsteori som består av fem sociala karaktärstyper. De fem karaktärstyperna är förutom Självutvecklaren, Experten, Hjälparen, Försvaren samt Innovatören. Var och en av dem har sina speciella drivkrafter i arbetet. Utifrån teorin om sociala karaktärstyper har vi försökt att, med hjälp av intervjuer kompletterat med enkäter, placera in våra respondenter inom dem.

När vi återigen sammanställde resultatet efter detta analysarbete utgjorde Självutvecklarna en mycket liten grupp. Experterna däremot, var mycket väl representerade. Vi valde därför att rikta vår analys mot dessa två karaktärstyper och varför förhållandet mellan dem såg ut som det gjorde. Varför Självutvecklarna, tvärt emot Maccobys dåtida tankar om framtiden, fortfarande var så glest representerade och varför Experterna var så framträdande i materialet.

Vi satte vidare resultaten i ett större sammanhang eller kontext. Det handlar exempelvis om hierarkiska och platta organisationer, men också om att ställa en postmodernistisk föreställningsvärld av organisationer mot en uppfattning om att det mesta är sig likt inom dagens organisationer. Det i syfte att ytterligare analysera varför inte Maccobys tankar om framtidens förekomst av de sociala karaktärstyperna i organisationer blivit verklighet. Vi hittade flera tänkbara orsaker till varför, och misstänker att det finns ännu fler. Med avseende på vårt syfte har vi kunnat konstatera att Maccobys förväntningar, om Självutvecklarnas framfart och Experternas tillbakagång, lång ifrån realiserats. Då det gäller frågan om varför det ser ut så här har vi hittat flera tänkbara delförklaringar, men inget definitivt svar.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING.....	2
1.1. BAKGRUND.....	2
1.2. PROBLEMDISKUSSION	2
1.3. SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR.....	3
1.4. AVGRÄNSNINGAR.....	3
1.5. TEORIER OM MÄNNISKAN.....	3
1.6. ÖVERBLICK ÖVER ARBETSMOTIVATIONSFÄLTET	5
1.6.1. <i>Generaliserbara teorier</i>	5
1.6.2. <i>Kontextberoende teorier</i>	5
1.7. MICHAEL MACCOBY.....	6
1.8. VÅR UNDERSÖKNING.....	7
1.9. DISPOSITION	7
2. TEORIKAPITEL	8
2.1. VEM ÄR MICHAEL MACCOBY.....	8
2.1.1. <i>Hur teorin om sociala karaktärstyper tar form</i>	8
2.1.2. <i>Det sociala urvalet i historien</i>	8
2.1.3. <i>Hur den sociala karaktärstypen utvecklas</i>	9
2.2. DE FEM KARAKTÄRSTYPERNA.....	9
2.2.1. <i>Experten</i>	10
2.2.2. <i>Innovatören</i>	11
2.2.3. <i>Hjälparen</i>	12
2.2.4. <i>Försvvararen</i>	14
2.2.5. <i>Självutvecklaren</i>	16
2.3. SAMMANFATTANDE KOMMENTAR.....	18
3. METODKAPITEL	19
3.1. MACCOBYS METODER.....	19
3.2. VÅRA METODOLOGISKA ÖVERVÄGANDEN.....	20
3.3. DATAINSAMLING.....	21
3.3.1. <i>Kvalitativ respektive kvantitativ metod</i>	21
3.4. FORMER FÖR DATAINSAMLING.....	22
3.4.1. <i>Enkäter</i>	23
3.4.2. <i>Intervjuer</i>	23
3.5. TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	24
3.5.1. <i>Intervjufasen</i>	24
3.5.2. <i>Analysfasen</i>	25
3.6. SAMMANFATTANDE KOMMENTAR.....	26
4. EMPIRIKAPITEL	27
4.1. SÄRSKOLAN I GÖTEBORG.....	27
4.2. BOST ADSBOLAGET	29
4.3. VAD VISADE VÅR FÖRSTA ANALYS?	31
4.4. ANALYSEN LYFTER FRAM EXPERTER OCH SJÄLVUTVECKLARE.....	32
4.5. EXPERT	33
4.5.1. <i>Tema 1 – Synen på arbete</i>	33
4.5.2. <i>Tema 2 – Önskemål om ledning</i>	33
4.5.3. <i>Tema 3 – Belöningar</i>	33
4.5.4. <i>Tema 4 – Synen på hjälp och service</i>	33
4.5.5. <i>Tema 5 – Beteende och personlighet</i>	34
4.5.6. <i>Tema 6 – Självutveckling</i>	34
4.6. SJÄLVUTVECKLARE.....	34
4.6.1. <i>Tema 1 – Synen på arbete</i>	34
4.6.2. <i>Tema 2 – Önskemål om ledning</i>	35
4.6.3. <i>Tema 3 – Belöningar</i>	35
4.6.4. <i>Tema 4 – Synen på hjälp och service</i>	35
4.6.5. <i>Tema 5 – Beteende och personlighet</i>	35
4.6.6. <i>Tema 6 – Självutveckling</i>	36
4.7. SAMMANFATTANDE KOMMENTAR.....	36
5. ANALYSKAPITEL	37
5.1. ÄR RESULTATEN SPECIFIKA FÖR VÅRA ORGANISATIONER ELLER KAN DE TOLKAS MER GENERELLT?.....	37

5.2. YTTERLIGARE BILDER AV ARBETSLIVET.....	39
5.2.1. Hur ser det ut i dagens organisationer?.....	39
5.2.2. Men motbilder saknas inte.....	40
5.2.3. Varför är de postmoderna föreställningarna om arbetslivet ändå så populära?.....	40
5.2.4. Den nya människan och den gamla organisationen.....	41
5.3. HAR EXPERTEN EN FRAMTID?.....	43
5.3.1. Och var finns de nya människorna?.....	44
5.3.2. Och hur nya är de egentligen? - Självutvecklarfenomenet.....	44
5.3.3. Maccobys syn på utvecklingen i samhället och dess riktighet.....	45
5.4. SAMMANFATTANDE KOMMENTAR.....	46
6. LÄRDOMAR OCH REFLEKTIONER.....	47
6.1. REFLEKTIONER ANGÅENDE TEORIN.....	47
6.2. REFLEKTIONER ANGÅENDE VÅRT ARBETSSÄTT.....	47
7. LITTERATUR.....	49

Bilagor

- Bilaga 1: Presentationsbrev
- Bilaga 2: Intervjuguide
- Bilaga 3: Enkät
- Bilaga 4: Sammanställning av Maccobys typologi

Diagramförteckning

1. Första val Särskolan.....	28
2. Andra val Särskolan.....	28
3. Första val Bostadsbolaget.....	29
4. Andra val Bostadsbolaget.....	30
5. Totalt första val.....	30
6. Totalt andra val.....	30
7. Enligt vår bedömning.....	31
8. Enligt vår och deras bedömning.....	32
9. Enligt vår bedömning - inklusive blandform.....	32

1. Inledning

I det inledande kapitlet tar vi upp bakgrunden till uppsatsen och dess ämnesval. Vi diskuterar ämnet och försöker sätta in det i ett sammanhang i problemdiskussion och teoretisk referensram. Därefter presenteras uppsatsens syfte och frågeställning. Vi redogör även för undersökningens avgränsningar samt behandlar uppsatsens fortsatta disposition. Syftet med kapitlet är att ge en introduktion till uppsatsen och dess undersökning.

1.1. Bakgrund

Det stora flertalet av vårt lands vuxna befolkning går till sitt arbete regelbundet. De som inte gör det har oftast någon gång tidigare i sitt liv stiftat bekantskap med arbetslivet på något sätt, kanske i form av en tidigare anställning, ett sommararbete eller någon variant av praktik. Situationen ser liknande ut i stora delar av världen. De kan arbeta olika mycket, arbeta under olika tidsperioder och i vitt skilda former av både anställningar och arbetsplatser.

Vi tillbringar en avsevärd andel av våra liv med att utföra våra arbetsuppgifter och befinna oss inom våra arbetsplatsers ramar. Huruvida vi trivs med arbetet och känner oss motiverade i vårt yrkesutövande är därför av stor betydelse för oss som arbetstagare, då det har en så avsevärd inverkan på våra liv och hur vi upplever vår situation. Det är samtidigt en mycket relevant fråga ur ett arbetsgivarperspektiv, då den påverkar relationen till de anställda och de prestationer som presteras inom organisationen.

På grund av ovan förda resonemang är området en mycket viktig del av arbetet på personalområdet och i managementfunktioner inom organisationer. Det är samtidigt på grund av sin allmängiltighet relevant för så gott som hela befolkningen, alla påverkas av det i någon form då alla kommer i kontakt med arbetslivet på ett eller annat sätt.

Vi är alla tre intresserade av ämnet motivation och det föll sig därför rätt så naturligt att vi valde detta område för vårt uppsatsarbete. Kopplingen mellan motivation och arbetsliv känns relevant för oss då vi alla i olika stor utsträckning börjar närma oss slutet på vår studietid och skall ta steget ut i arbetslivet inom en inte alltför avlägsen framtid.

1.2. Problemdiskussion

Under 1970- till 1990-talet fördes en offentlig debatt om arbetaren och hur inflytandet för de anställda skulle kunna ökas. Det diskuterades hur man kunde göra förbättringar i arbetsmiljön och göra arbetsinnehållet mänskligt utvecklande. Vart tog dessa diskussioner sedan vägen? Ledde de någonstans? Debatten om vad arbete är har nästan tystnat på ett märkligt sätt. Kan det kanske bero på att arbetslösheten breddat ut sig i allt vidare cirklar och det därmed är svårare att från arbetstagarhåll ställa en massa krav kring förbättringar, då man vet att någon står på kö för att ta ens tjänst om situationen inte passar.

Mikael Löfgren skriver i sin bok *”Jobb - Försök att få syn på arbetsordningen”* angående arbetet att det inte bara handlar om utförandet utan; ”att ha ett arbete innebär därmed att utsättas inte bara för det egna yrkets krav och rutiner, arbetsledare och kamrater – utan dessutom en i stort sett oavbruten exponering för andras bilder av vad arbetet betyder och bör betyda” (Löfgren, 1999:15). Denna bild som projiceras på oss kanske inte är en riktig beskrivning av de faktorer som motiverar oss som individer. Grunderna till vår motivation kanske ligger på ett djupare plan än samhällets rådande värderingar och attityder till arbetet, menar vi.

Det finns många anledningar till varför vi arbetar och det är svårt att peka ut en enskild faktor som den dominerande. Michael Maccoby ställde frågan *”Arbeta – Varför det”*, i titeln på sin bok som kom ut på svenska 1989. Boken handlar om Maccobys undersökningar av motivation och ledarskap, en undersökning som i detta fall riktades mot tjänstesektorn.

I dagens samhälle, där förändringar sker i allt snabbare takt, har kanske även vår inställning till arbete förändrats. Maccoby skrev att självutveckling skulle bli en allt viktigare faktor, och han såg en tydlig trend i form av att Självutvecklarnas andel av den arbetande befolkningen skulle öka och många andra karaktärstyper skulle få det svårare i framtidens organisationer. Det har nu gått 20-30 år sedan Maccoby genomförde sin undersökning och frågan är vad som egentligen har hänt med vår arbetsmotivation sedan dess. Består dagens arbetskraft av en majoritet självutvecklare med balans mellan arbete och privatliv som mål eller ser det fortfarande ut ungefär som på Maccobys tid? Finns de fem typerna i samhället runt omkring oss? Maccobys teori tilltalade oss, men var den en produkt av sin tid eller hade den relevans även i dagens svenska samhälle? Vi beslöt oss för att i vår uppsats försöka återskapa Maccobys undersökning i den mån det var möjligt för att undersöka hur det ser ut med förekomsten av bland annat Självutvecklare i dagens organisationer. Vi vill se om våra resultat stämmer överens med vad Maccoby väntat sig samt om skillnader finns, vad dessa då kan bero på.

1.3. Syfte och frågeställningar

Vårt syfte med uppsatsen är alltså att försöka replikera Michael Maccobys undersökning så långt det är möjligt och rimligt för att undersöka vilka resultat vi får fram i dag. Det är också vår avsikt att analysera skillnader och likheter mellan resultaten från vår undersökning och den Maccoby genomförde mellan 1979-1986.

Vår frågeställning lyder som följer:

- Vilka skillnader och likheter råder mellan våra resultat av i dag och Maccobys förväntningar om hur det skulle se ut, och vad kan dessa i så fall bero på?

1.4. Avgränsningar

Vi kommer att använda oss av intervjuer och enkäter i våra undersökningar. Vi kommer inte att använda oss av deltagande observation eller arbeta som konsulter då vi har mindre resurser i form av tid, personal och tillgång till arbetsplatser. Vi kommer heller inte att ha möjlighet att undersöka den mängd respondenter och organisationer som Maccoby hade tillgång till på grund av ovan nämnda begränsningar, utan vi kommer att undersöka två tjänsteföretag. Vår undersökning kommer också att geografiskt begränsas till Göteborgsregionen. Vi kommer därtill inte att ta upp den del av Maccobys teorier och undersökningar som rör ledarskap utan fokusera på de värderingar som styr motivation.

1.5. Teorier om människan

Vi ska nu ge en översikt över området motivation i syfte att främja läsarens överblick rörande området. Det finns som vi ska se en mängd olika teorier på motivationsområdet. Men nära kopplat till teorier om motivation är också människosyn. Vad vi har för människosyn spelar stor roll för hur vi ser på motivationsbegreppet. Det ska redan nu sägas att Maccobys sociala karaktärsteori har drag av alla de olika bakomliggande teorierna om människan som redovisas nedan. Den utgår från att olika sociala karaktärer just motiveras av lite olika saker. För överblickens och sammanhangets skull ska vi i det följande ta en titt på det här med människosyn.

Inom ekonomisk teori så antas människan handla på ett egennyttigt sätt. Tanken är att hon är nytto-maximerande i alla ekonomiska valsituationer. Vad som klassas som nytto-maximerande val bestäms genom individens preferensordning. Denna är resultatet av en individuell rangordning mellan varor och tjänster som en människa bär inom sig som då talar om vilka varor som anses viktigare, bättre eller sämre än andra. Inom ekonomisk teori antas vidare denna preferensordning vara stabil under transaktionsprocessen och denna påverkas inte heller av andra människors preferenser. Oavsett vad andra människor väljer så gör den ekonomiska människan i egenintressets anda sitt självständiga, må så vara egoistiska, val. (Löfstedt, 2005:52-53)

I toppen av organisationer så kan ofta teorin om den ekonomiska människan vara tilltalande eftersom pengar är just det som chefer har bäst kontroll över. De vill gärna tro att de kan bygga upp ett pålitligt system som helt logiskt fungerar så att varje anställd utifrån nyttomaximerandets princip arbetar mer motiverat då det med ekonomiska termer "lönar sig". Teorin om den ekonomiska människan har varit den industriella tidsålderns mest populära motivationsteori. Maccoby menar att även om pengar betyder olika mycket för olika människor så har de ett värde för alla. Därmed känner alla igen sig i den ekonomiska människan och därav teorins popularitet. (Maccoby, 1989:27-28)

Teorin om den sociologiska människan hävdar istället att människor motiveras genom förbättringar av sina hierarkiska positioner och att de hela tiden strävar efter en ökad status (Maccoby, 1989:29). Skillnaden mot den ekonomiska människan är att denne är av kollektivistiskt slag, i den meningen att hon på ett annat sätt påverkas av gruppsytryck och normer. Inom psykologin betonar man ju ofta att människan är en social varelse som söker bekräftelse hos sin omgivning. Grunden i uppfostran hos ett barn ligger ju i att omgivningen svarar på ett gillat och ogillat beteende hos barnet med passande reaktioner som barnet sedan tolkar och bygger sina värderingar och beteende på. Beträffande status så vet vi att samhällets lyxkonsumtion får sin näring genom människors aldrig sinande behov av att uttrycka sin status. Ett annat tydligt tecken på betydelsen av status är dagens pågående process som leder till namnbyte på yrken, som exempelvis när städare blir lokalvårdare.

En annan teori om människan är den om den politiska människan. Redan Aristoteles ansåg att människor av naturen är politiska varelser. Men kopplingen till den sociologiska människan är också tydlig i samband med beskrivningen av den politiska människan, då han menade att människor därtill också är sociala varelser och att varje förståelse av mänskligt beteende och behov måste inkludera sociala överväganden. (wikipedia.org) Det finns stora skillnader mellan Aristoteles och exempelvis den så kallade machiavellismen som ju exkluderade rätt och moral i sina resonemang kring politiskt beteende (Filosoflexikonet, 1988: 350). Inom dagens forskning så finner vi bland annat den politiska metaforen. En tanke inom denna är att maktspel förekommer i organisationer men att detta inte alltid erkänns. Inom den politiska metaforen så är all organisering intressebaserad och även chefen ses egentligen som en politiker. Tanken om den politiska människan vederlägger myten om att det skulle finnas människor som handlar absolut rationellt och ser inte heller organisationen som ett enhetligt system utan snarare som ett löst nätverk, en politisk arena för olika intressen. Motivation enligt teorin om den politiska människan uppstår av viljan till ökad makt och inflytande. (Maccoby, 1989:29)

Den psykologiska människan slutligen är enligt Maccoby ett 1900-talsfenomen. Teorin utgår från att människor har olika former av behov, och att de betar sig på olika sätt för att tillfredsställa dessa behov. Denna bild av människan hänger kanske på något sätt samman med alla de ovanstående eftersom "behov" kan vara av de mest skilda slag. Bilden av den psykologiska människan utesluter som vi ser det inte att en människa är egoistisk och motiveras av egenintresset (den ekonomiska människan). Samtidigt utesluter den inte heller tanken om en kollektivistisk människa som påverkas av gruppsytryck och normer (den sociologiska människan) eller för den delen en benägenhet att delta i ett politiskt spel som intressant med en vilja till ökad makt och inflytande (den politiska människan). När vi talar om motivationens direkta koppling till behov så är den utan tvekan mest kända behovsteorin troligtvis Maslows behovstrappa. (Maccoby, 1989:30-31) Tanken med denna är att de mänskliga behoven är hierarkiskt placerade i form av en trappa eller pyramid. Själva behovspyramiden har fem på varandra byggande nivåer och har flitigt använts för att förklara arbetsmotivation ända sedan 1960-talet. (Furnham, 1997:248 & Schou, 1991:12).

Maccoby kritiserade de rådande motivationsteorierna som han menade enbart fokuserade delar av personligheten, vilken han såg som uppbyggd av värderingar och karaktär. Dessa teorier grundade sig i människosyner (se ovan) som var partiella och varje teori var därmed enbart delvis sann. Den *ekonomiska* stupar på att andra värden också spelar roll, såsom uppskattning. Den *sociologiska* fokuserar status och fungerar inte i nyare organisationsformer. Den *politiska* fokuserar makt men missar behovet av meningsfullt inflytande. Han såg *Maslow* som representant för en nyare inriktning, den *psykologis-*

ka. Han var dock mycket kritisk mot Maslows teori och menade att den varken stämmer med fakta eller fungerar i nyare organisationsformer. Han skrev att det inte finns några empiriska bevis för tanken på stegvis behovsutveckling, att vi har olika behov samt att långt ifrån alla dessa bör tillfredställas. (Maccoby, 1989:27-34)

1.6. Överblick över arbetsmotivationsfältet

Som vi ovan nämnt är arbetsmotivation som ämne är ett mycket stort och vidsträckt område. En mängd forskare inom olika discipliner och intresseområden har forskat kring och studerat fenomenet utifrån olika utgångspunkter. Det har resulterat i en ymnig flora av teorier, tankar och idéer om vad det är som egentligen motiverar oss människor att prestera och trivas i vårt arbete. Andrew Furnham och Pierre Schou har i sina genomgångar beskrivit ett stort antal inriktningar inom motivationsforskning kopplat till arbete. Vi ska inte här göra någon större utläggning om dessa utan istället en kortare beskrivning och indelning i vad vi ser som två grupper av motivationsteorier.

1.6.1. Generaliserbara teorier

Behovsteorierna menar att människan som varelse har behov som behöver tillfredsställas för att utvecklas eller kunna gå vidare till nästa steg. *Herzbergs tvåfaktorteori* i sin tur är inne på samma spår men menar att vissa behov inte bidrar till motivation då de i ett socialt sammanhang har en så given plats att de tas för självklara. Rätten till lunchrast i dagens Sverige bidrar knappast till motivationen, skulle man kunna resonera utifrån denna teori. Går vi sedan in på mer uttalat arbetsrelaterade teorier så har vi de som fokuserar på *arbetets egenskaper*, vilka i kort handlar om vikten av att anpassa arbetet till människan istället för tvärtom, för att öka motivationen. (Furnham, 1997:248,277-278 & Schou, 1991:12-15)

Teorier om *målen motiverande effekt* har på senare år fått ett ökat intresse. Gemensamt för teorierna är dock att målen måste vara formulerade efter vissa ramar om en positiv effekt på motivationen ska uppstå. Teorier om *återkoppling* är nära länkade med ovan nämnda teorier om mål och handlar naturligtvis om återkopplingens motiverande effekt. *Kontrollteorin* ser mål och återkoppling som delar av samma process när det gäller motivation. Individen kontrolleras genom den återkoppling denne får utifrån hans eller hennes mål. Ledningen bör därför fundera över vilka mål som sätts upp och hur återkoppling sker utifrån dessa. *Förstärkningsteorier* å sin sida utgår från grundtanken att ett beteende som följs av en attraktiv konsekvens gärna upprepas medan handlingar som genererar negativa konsekvenser för individen successivt minskar eller försvinner. Sambandet kan användas för att minska eller öka motivation hos människor. (Furnham, 1997:265-266 & Schou, 1991:14-16)

Därmed vill vi stanna upp och sätta fokus på vad vi ser som ett gemensamt drag för de ovanstående teorierna, innan vi går in på nästa grupp. När vi gör det så kan vi konstatera att dessa teorier riktar sig till människan som varelse och därmed till alla människor, inte några typer eller speciella grupper. Därmed betyder det inte att vi anser att det i tanken bakom dessa teorier finns en ren omedvetenhet om skillnader mellan människor när det gäller motivation. Snarare är det väl så att teorierna tar fasta och fokuserar på likheter mellan människor, de anses generaliserbara. De är vad vi här vill kalla för universala teorier i all sin allmängiltighet. Fördelen med att arbeta med sådana teorier ligger just i det att de inte är kontextberoende utan är tänkta att fungera och vara relevanta i vilka sammanhang som helst. Om teorierna stämmer så blir de väldigt värdefulla för praktikern, men om de inte gör det så händer allt det som brukar hända när man generaliserar på ett felaktigt sätt, nämligen att individer kommer i kläm.

1.6.2. Kontextberoende teorier

Inom *värdeteorierna* menar man att människor värderar olika faktorer olika högt och att varje faktors eventuella påverkan på motivationen skiljer sig för varje individ. Passformen mellan individens och organisationens värderingar har vidare stor inverkan på den förstnämndes motivation. *Kognitiva teorier* och då *attributionsteori* behandlar samspelet mellan individens egna tankemönster och omgivning-

en. Grundtesen inom attributionsteorin är att människor tenderar till att se sin situation styrd i huvudsak av antingen yttre eller inre faktorer. Människor med en pessimistisk grundinställning tenderar att se negativa händelser som orsakade av interna faktorer, vilka är stabila över tid och som påverkar flera områden av livet. Människor med en optimistisk grundinställning har en motsatt syn vilket i sin tur då påverkar motivationen. (Furnham, 1997:262-264,279-281)

Tanken inom *förväntningsteorier* är att människor blir motiverade när de tror att deras arbete kommer att resultera i att de uppnår och får ut det de vill ha från sin arbetsinsats. Motivation ses som resultatet av tre sammankopplade trossatser hos människor. Den första av dem handlar om vilka förväntningar den anställde har på att dennes ansträngningar kommer att resultera i en acceptabel arbetsinsats. Andra ledet rör huruvida den anställde tror att hans eller hennes arbetsinsats kommer att bli belönad. Det sista ledet rör vilket värde som den anställde lägger på den belöning som han/hon förväntas få. Inom *social lärandeteori* som en variant av grundmodellen beteendemodifikation menar man likadant att hur vi uppfattar de förstärkningar som vi upplever på arbetsplatsen beror på våra egna känslor, tankar och åsikter. Vi upplever alltså olika förstärkningar på olika sätt utifrån vår personlighet. (Furnham, 1997:246-259,269-274 & Schou, 1991:13-15)

Teorier kring *organisatorisk demografi* handlar om utseendet på medarbetarstyrkan och detta utseendes betydelse för motivationen hos såväl individen som organisationen i sin helhet. Teorier om *arbetsklimat och interaktionseffekter* menar att arbetsmotivation påverkas av interaktionseffekter som uppstår när individen och omgivningen möts. Det är därför fel att enbart beakta en av de två faktorerna. Arbetsklimatet kan sägas vara en interaktionseffekt. Det byggs upp genom interaktion mellan individen och organisationen. Det *psykosociala synsättet* i sin tur, tar i förhållande till närmast föregående också in samhället i ekvationen. (Schou, 1991:17-19)

Då har vi beskrivit en annan grupp av motivationsteorier som vi menar har det gemensamt att de hör samman med mer individanpassade eller kontextberoende lösningar på motivationsproblematiken. Istället för att ta fasta på likheter mellan människor som var fallet inom den första gruppen, så tar dessa teorier istället fasta på olikheter mellan människor när det gäller motivation. Att generaliserbarheten här är mindre i förhållande till den första gruppen kan ses som en svaghet då det gäller dessa teoriers användbarhet, men samtidigt så erbjuder de stora möjligheter så att säga finställa mätaren på individers eller kanske oftare grupper av individers motivation och finna samband som de allmängiltiga och universala motivationsteorierna missar. Här ser vi Maccoby och hans teori om sociala karaktärstyper som ett spännande exempel och en möjlighet till att göra just detta.

1.7. Michael Maccoby

Maccobys mål var att främja både företagets ekonomiska mål samt mänskliga aspekterna rörande utveckling och färdigheter. Han undersökningar genomfördes för 20-30 år sedan och fokuserade på vad som motiverar anställda. Maccobys undersökning rörde, som ovan nämnts, anställda i tjänsteföretag och han använde sig av intervjuer och attitydundersökningar samt deltagande observation i sina undersökningar. (Maccoby, 1989:7-16)

Studierna resulterade i en typologi med fem olika grundtyper som motiveras på olika sätt. Han skriver att de fem är idealtyper och att de flesta människor är en blandning av olika typer. Dock påpekar han att hans upplevelse var att en av typerna ofta är dominerande. Maccoby benämnde de fem Innovatören, Experten, Hjälparen, Försvaren samt Självutvecklaren. (Maccoby, 1989:35-42) Författaren introducerade i samband med de sociala karaktärstyperna ett organisatoriskt sammanhang som han benämnde Teknoservice, i vilket samarbete, förtroende samt självutveckling är viktiga inslag. (Maccoby, 1989:34)

Maccobys teori föreföll intressant då det var flera olika element i teorin som tilltalade oss. Ett är synen på människan som en helhet, många teoretiker förefaller främst fokusera delar av en person när det gäller motivation kopplat till arbetet, vilket vi ser som en brist då alla delar av vårt liv torde påverka

hur vi uppfattar vår situation på arbetet. Ett annat rör hans fokus på de bakomliggande värderingarna, även detta stärker synen på människan som en hel individ och pekar på relevansen av alla former av påverkan i våra liv. Vi instämmer också i Maccobys kritik av Maslows behovstrappa, det är vår uppfattning att behov kommer i olika ordning för olika individer och att de också skiljer dem emellan. Det ligger nog också mycket i tanken att alla behov inte bör tillfredställas, en del kan till och med få skadlig inverkan om de uppfylls. Vi såg det också som positivt att Maccoby själv kommenterade att individer oftast är en blandning av hans olika typer istället för att försöka tvinga in dem i en kategori, även om han menar att en ofta är dominerande. Hans teori innehåller en öppenhet och en medvetenhet om samspelet mellan individ och samhälle på många olika plan som tilltalade oss, dessutom fanns frågeformulär och liknande beskrivet i hans bok. Sammantaget fann vi hans typologi som intressant för undersökningar inom vårt aktuella undersökningsområde.

1.8. Vår undersökning

Vi kommer i vår studie att undersöka tjänsteföretag, precis som Maccoby gjorde. Vi kommer att begränsa vår undersökning till två organisationer och mellan 10-15 respondenter inom varje organisation. Intervjuer och enkäter är de undersökningsmetoder vi kommer att använda oss av. Som intervjumall används ett frågeformulär från Maccobys bok. Även enkätfrågorna kommer från samma bok. I första hand används en kvalitativ ansats i arbetet, men kvantitativa metoder begagnas som ett stöd för att få fram aspekter som kan vara svåra att få fram genom att enbart intervjua. Resultaten från intervjuer och enkäter analyseras sedan sammantaget för att försöka besvara vår frågeställning. Vårt urval av respondenter är frivilligt och består av personer som haft möjlighet att ställa sin tid till vårt förfogande, dessa har valts ut av en kontaktperson inom varje organisation.

1.9. Disposition

Uppsatsens fortsatta disposition är upplagd enligt följande struktur. I kapitel två redogörs för Maccobys teorier som är grunden till vår analys. I kapitel tre tas de metodologiska överväganden som gjorts upp. Här redogör vi för Maccobys tillvägagångssätt samt de metodval vi gjort i vår uppsats. Kapitel fyra innehåller det empiriska materialet från vår undersökning, här presenteras resultaten från intervjuer och enkäter. Kapitel fem består av vår analys där det empiriska materialet diskuteras utifrån vår teoretiska grund. Det sjätte och sista kapitlet ägnas åt slutsatser, reflektion över uppsatsarbetet samt eventuella förslag till fortsatta studier och forskning.

2. Teorikapitel

Här kommer vi att närmare presentera Maccoby och hans sociala karaktärsteori. Vi börjar med att kort förklara bakgrunden till densamma för att sedan utförligt beskriva de fem olika sociala karaktärstyper som den består av. Målet med kapitlet är att ge en god inblick och förståelse rörande Maccobys syn på arbetsmotivation för att möjliggöra för läsaren att följa och förstå vår empiri och analys, samt själv kunna bilda sig en uppfattning på området.

2.1. Vem är Michael Maccoby

Michael Maccoby är en psykoanalytiker och antropolog som arbetat tillsammans med Erich Fromm vilken han träffade redan 1959. I utbyte mot att tränas av denne inom psykoanalysens område så assisterade Maccoby Fromm med en studie av sociala karaktärer i en mexikansk by. Under de senaste 30 åren har Maccoby fortsatt med använda sig av och utveckla Erich Fromms metodologi för studier av sociala karaktärer. I det följande ska vi redogöra för Maccobys tankegångar kring sociala karaktärer som en problematisering av dessa.

2.1.1. Hur teorin om sociala karaktärstyper tar form

Om vi säger att Maccoby arbetar vidare på Fromms metodologi så finns det på samma sätt en koppling mellan Fromm och Freud. Fromm använde nämligen den sistnämndes karaktärstyper som byggstenar för sin teori om sociala karaktärer. Han lade dessutom till tre nya element till Freuds typologi, varav den mest viktiga var graden av produktivitet. Det var sedan en drivande faktor för modifiering och transformering av den sociala karaktärstypen i Fromms teori. Det är i enlighet med ovan också stora skillnader mellan den envetne, snåle, improduktiva och tvångsmässige personligheten och den ordningsamme, hårt arbetande, produktiva och tvångsmässige personligheten. Det andra bidraget var vidare Fromms koncept av det sociopolitiska förhållandet och då speciellt det auktoritära sättet att bete sig i relationer. Det tredje bidraget var slutligen en ny personlighetstyp som Fromm kallade för den marknadsförande karaktären.

Maccoby menar dock att förvirring uppstår när den sociala karaktären av Fromm enbart beskrivs i termer av den individuella. En bonde och en byråkrat kan ju båda klassificeras som till viss mån produktiva tvångsmässigt hamstrande karaktärer men på grund av deras respektive skilda sociala kontexter så är ändå deras sociala karaktärer väldigt olika. De dynamiska värderingarna och känslomässiga attityderna som delas av en grupp, den sociala karaktären, kan förstås som en internaliserad kultur vilken interagerar med den individuella karaktären. Maccoby menar att som ett resultat av denna interaktion finner vi olika variationer av en social karaktärstyp som exempelvis den tvångsmässige byråkraten och den hjälpsamme mottaglige byråkraten.

En kritisk interaktion handlar om eventuell passform mellan den individuella karaktären och kulturen. Kulturen förändras enligt Maccoby mer långsamt än den sociala omgivningen och än mer långsamt förändras karaktärer. En stark individuell karaktär som kopplas ihop med den sociala karaktären och är väl anpassad till rådande kultur kommer att motsätta sig en förändring av kulturen. Detta gäller speciellt för människor med måttlig eller låg produktivitetsgrad. Förändring kullkastar en effektiv anpassning och orsakar dessa människor extrem oro tillsammans med en bitterhetskänsla. De som befinner sig i denna situation dras lätt till ett ledarskap som lovar att återinföra den förlorade kulturen eller som erbjuder en ny kultur vilken knyter an till de berördas egna karaktärstyper. (Maccoby, 2000:1-5)

2.1.2. Det sociala urvalet i historien

För de flesta människor så är den sociala karaktären inte djupt rotad i den individuella karaktären. Det är snarare så att en internalisering av kulturella normer bestämmer de sociala attityderna och ger mening åt det sociala beteendet. De flesta människor följer här med strömmen. Maccoby menar också att de mer produktiva inom respektive karaktärstyp är bättre på att anpassa sig till förändringar i den sociala omgivningen. Han och Fromm har också använt sig av begreppet socialt urval då man menat att

människor med vissa individuella karaktärstyper hamnar i ett gynnsamt läge i vissa sociala kontexter. Dessa kan då utnyttja detta läge till att förändra sociala institutioner så att dessa formar sociala karaktärer som stödjer de nya institutionerna. Maccoby menar vidare att den moderna historien visar på förekomsten av denna sociala selektionsprocess som då och då resulterat i förändringar av den sociala karaktären.

På 50-talet var den produktive tvångsmässige byråkratiska karaktärstypen den dominerande typen inom amerikanska institutioner. Men i takt med servicesamhällets intåg så formade samhället alltmer människor efter den marknadsförande karaktärstypens drag. På 60-talet ökade välståndet samtidigt som revolutionära sociala rörelser för fri- och rättighet, kvinnors jämställdhet och mot Vietnamkriget förekom. Dessa företeelser började minska dominansen för den konservativa byråkratiska sociala karaktärstypen och legitimiteten och auktoriteten hos den etablerade eliten började alltmer ifrågasättas. På 70- och 80-talet fortsatte kulturen att gå mot ett servicesamhälle, och när kvinnorna alltmer gjorde entré på arbetsmarknaden så resulterade detta i en transformering av den hierarkiska förmyndaraktiga familjestrukturen. (Maccoby, 2000:1-5)

2.1.3. Hur den sociala karaktärstypen utvecklas

Den sociala karaktären utvecklas inte färdigt i barndomen utan formas under hela livet. Fromm försökte aldrig beskriva denna process, istället gjorde Maccoby det. Till sin hjälp har han använt Eriksons modell för utvecklingsstadier som är baserad på tanken att människor måste överkomma kroppsliga barriärer och kulturella förväntningar vid olika stadier av livet. På grundval av hur människor sedan hanterar dessa utmaningar så formas deras kompetenser, värderingar, emotionella attityder och självinsikt. Utveckling för Maccoby, är en process i vilken individer ökar sina förmågor att både fastställa och uppfylla sina behov. När det gäller exempelvis de byråkratiska och de interaktiva sociala karaktärerna så skiljer sig enligt Maccoby deras positiva utvecklingsbana åt och skiljer sig gör även de psykologiska problem de båda möter.

Optimal individuell utveckling oavsett vilken social karaktär det är fråga om, kräver dock stöd i samhället och dess ideal. Även om ingen individ fullt ut kan förkroppsliga dessa ideal, så bidrar ansträngningen för att uppnå dem till meningsskapande och självkänsla hos individen. Författaren poängterar dock att han inte ser Eriksons stadiemodell som statistiskt i den meningen att en människa skulle behöva stanna upp i varje utvecklingsstadium och brottas med ett problem. Han ser enbart modellen som en hjälp till att förstå människors utvecklingsstadier och menar att även om framgång i ett stadium av utvecklingen ökar chanserna för framgång i nästa, så innebär inte ett misslyckande i ett stadium att individen för alltid förlorat sin chans att utvecklas.

Fromm beskrev inte bara den sociala karaktären, utan presenterade också en teori om hur den sociala karaktären formas samt dess funktion för samhället. I samband med detta utvecklade han en metod för att studera denna sociala karaktär i form av tolkningsbara frågeformulär. Maccoby har alltså sett som sin uppgift att klargöra och utveckla Fromms teorier och metodologier kring sociala karaktärer, och anser sig stödjande på Fromm på samma sätt som Fromm en gång stödde sig på Freud. (Maccoby, 2000:1-5)

2.2. De fem karaktärstyperna

Maccoby, som har sett alla resultat ur ett beteendevetenskapligt perspektiv, poängterar att dessa sociala karaktärstyper är idealbilder. Varje människa är en unik personlighet med en unik mix av åsikter, tankar och värderingar, vilket innebär att en och samma person ofta innehar en blandning av flera av dessa typer samtidigt. I Maccobys undersökningar framträdde dock en av karaktärstyperna ofta starkare än de övriga i mixen, i ungefär 80% av fallen kunde en sådan dominerande karaktärstyp urskiljas. Författaren identifierade först två typer av chefer; Spelaren och Ledaren.

Maccoby utökade sedan antalet karaktärstyper så att Spelaren fick ytterligare tre karaktärer att jämföras med; dessa benämndes Hantverkaren, Djungelkrigaren och Företagsmänniskan. Typen Ledaren förändrades och fick som ny benämning och karaktär Självutveckling. När författaren påbörjade arbetet med den studie som är aktuell i vårt fall upplevde han att den typologi som han utarbetat trots förändringarna inte passade speciellt bra, vilket ledde till att han utvecklade nya karaktärer och lät de han tidigare använt bli subkategorier till de nya typerna. Den nya typologin bestod av Experten, Hjälparen, Försvaren, Innovatören och slutligen Självutvecklaren (för en sammanställning av karaktärstyperna se bilaga 4). (Maccoby, 1989:35-ff)

2.2.1. *Experten*

Enligt författaren utvecklas denna karaktärstyp i den typiska, traditionella och patriarkaliska familjebildningen. Fadern ses som den viktigaste karaktären i det unga barnets liv och han/hon anstränger sig hela tiden för att vinna dennes gillande. Fadern upplevs som den stora förebilden, han definierar arbete och livsvillkor och hans arbete och status styr uppväxtens situation och standard. Fokus är på individen och att denne själv måste lyckas i livet och står ensam när han/hon möter livets svårigheter. Det inpräglas i barnet att hårt arbete krävs för att lyckas och att man måste ta ansvar för sig själv. Detta beteende och inställning förstärks sedan genom skolan och betygskriterierna ses som ett mått på hur väl barnet presterar. Fokus hamnar på att prestera väl och därigenom vinna faderns gillande och erkännande.

Experterna vill vara självständiga och agera efter sitt eget omdöme. De håller hårt på sin integritet. Samtidigt bär de på en dold ambivalens då de hela tiden strävar efter fadersfigurers gillande. De har med andra ord en tvetydig inställning till auktoriteter. De vill inte få sin frihet begränsad men vill samtidigt ha erkännande och bekräftelse på att de har gjort ett bra arbete. På frågan vilka människor de beundrar mest svarar Experterna ofta fadersfigurer kopplat till främst rättvisa och hårt arbete. De stöder samtidigt som de lämnar utrymme för Experten att själv få agera i fred. En riktigt mogen Expert kan bli något av en gudfader inom organisationen och ta på sig ett ansvar för dem som lyder under honom/henne. I andra fall finns det risk att Experten kan vara för beroende av auktoriteter. Den enda relation som är viktig för dessa är relationen till den ovanstående auktoriteten. De kan ha svårt för personer som inte kan placeras som antingen överordnade som styr eller underordnade som skall styras. De vill vara fria själva men anser att de underlydande behöver kontrolleras.

Det viktigaste för Experten är att få vara kunnig. Att arbeta hårt och visa upp goda resultat är väsentligt. Expertens självkänsla byggs upp genom att han/hon får bekräftelse, en bekräftelse som nås genom att uppnå framgångar. Maccoby tar fram ett bästa och värsta scenario, där Experten i bästa fall arbetar flitigt och ger god, kvalitativ service. I värsta fall ser han Experten som en regelstyrd byråkrat som inte vill rucka på sig. Experten trivs med tydligt definierade strukturer och positioner. Han/hon har betydligt svårare för flexibilitet och mjuka relationer. Delegation upplevs som något negativt då det stör strukturerna och skapar oreda och en rörig omgivning. För mycket fokus på självständighet utmanar också det de rådande relationerna och ses därför som felaktigt.

Maccobys Experter drevs i sitt arbete av en stark prestationsdrift. De såg sitt arbete som en utmaning som de skulle klara och övervinna och häri låg tillfredsställelsen med arbetet. När de tillfrågades hur de såg på service uttryckte de fenomenet i termer av resultat, normer och prestationer snarare än någonting som handlar om att stödja, stötta och hjälpa andra människor. De vill uppfylla sina mål, bemästra sina utmaningar och genomföra sina arbetsuppgifter. Kundens önskemål och behov kommer lite i andra hand i deras ögon. Deras fokus ligger på det egna arbetet i första hand. Det kan exempelvis handla om att i alla lägen genomföra sina uppgifter oavsett vilka hinder som läggs i deras väg.

Om Experterna drömmer om sitt arbete handlar drömmarna i första hand om hur de skall lyckas lösa olika problem relaterade till arbetet. Det kan handla om kluriga uppgifter, problematiska fall eller svår-lösta arbetsuppgifter. Även i drömmarna försöker de prestera bra och övervinna svårigheter. Även här

syns deras prestationsdrift. Är drömmarna negativa kan de ofta handla om att de inte förmår att lösa en situation, vilket upplevs som jobbigt.

Vid frågor om vilka belöningar de värdesätter i sitt arbete nämner Experterna yttre belöningar samt inre tillfredsställelse. Lön och befordran ses som de allra högsta formerna av erkännande. Experter som upplever avsaknad av dessa aspekter trivs inte speciellt bra i sin organisation. De anser också att det är viktigt att bli sedd som professionella sakkunniga och att deras åsikter värdesätts. När det gäller den inre tillfredsställelsen handlar det främst om att övervinna utmaningar. En del Experter utövar individualistiska sporter där liknande utmaningar kan sökas och övervinnas. De mår bra av att se att de gjort ett välgjort arbete.

En god chef är, för en Expert, en person som sätter upp tydliga ramar men sedan lämnar stor frihet för Experten att handla inom ramarna. De finns där om Experten behöver hjälp men tränger sig inte på för mycket. De vill ha en tydlig organisation där det klart framgår vem som är deras chef. De vill klart veta vad chefen tycker om deras arbetsinsats, är så inte fallet vill de ha mer formell återkoppling. De vill gärna också bli rådfrågade inom sitt kompetensområde. Då Experter, enligt Maccoby, helst vill vara självständiga i sitt arbete och själva kontrollera det kan det vara svårt för flera självständiga Experter att arbeta tillsammans i grupp. Ungefär hälften av de undersökta i hans studie ansåg att expertis var den viktigaste aspekten i deras arbete. Han menade att denna karaktärstyp tidigare hade dominerat, åtminstone i det amerikanska samhället. Det var något som han trodde skulle ändras framöver. (Maccoby, 1989:123-131)

2.2.2. *Innovatören*

Enligt Maccoby lyckas Innovatören bättre än andra med att under sin uppväxt utveckla en kritisk attityd. Det möjliggör för dem att lita till sitt eget förnuft och utvärdera idéer och tankar utifrån deras förtjänster. Innovatören har inte samma auktoritetstro som Experten. Innovatörerna lär sig att njuta av spelet för spelets egen skull. Ett spel som kan förbättras genom strategi och taktik, genom en bättre organisation med nya roller, regler och tekniker. De Innovatörer som författaren intervjuade beskrev att de under sin uppväxt kände att de fick stöd hemifrån. De blev uppmuntrade att söka sig sina egna vägar. De upplevde en blandning av frihet och disciplin och lärde sig tycka om utmaningar. De var ofta aktiva inom entreprenörmässiga aktiviteter under sin skoltid. I många fall hade de nått en högre karriärmässig nivå än sina fäder. Maccoby beskriver Innovatörerna som självständiga, entusiastiska och flexibla. De gillar lagarbete och har en drift att försöka göra arbetet roligare. De ser lätt organiserandet som ett livsprojekt och tenderar att bli uppslukade av det.

Maccoby menar att individer inom alla karaktärstyper kan vara företagare och entreprenörer. Det är dock endast de som tillhör Innovatörerna som verkligen omorganiserar organisationerna och skapar nya strukturer. De uppfinnar nya regler och skapar nya roller och relationer inom organisationerna. Innovatörerna är sanna strateger och vill motivera människor och få dem att leva upp. De skapar makt åt en hel organisation och inte bara åt sig själva. Av de 330 personer som Maccoby intervjuade var det trettio stycken som bedömdes vara Innovatörer. Det var fem procent som kryssade för innovatörsalternativet som sin viktigaste attityd kopplat till arbetet.

Maccoby tar upp ett antal Innovatörer på chefsnivå för att beskriva hur denna karaktärstyp verkar i organisationer. De har alla på olika sätt gått in i organisationer med diverse problem och totalt strukturerat om dem, varefter ett flertal goda resultat erhållits. I ett fall ansåg chefen att det var byråkratin som var problemet. Han satsade på att minska övervakningen och öka personalens självstyre. I ett annat fall gick han in i ett företag där personalen vantrivdes, han såg till att medvetandegöra denna vantrivsel och genomförde samtal och diskussioner på alla nivåer av personal. Han skapade system för att se till att personalen fick tydlig information och att cheferna blev vägröjare istället för poliser. Cheferna skulle i sin nya roll hjälpa personalen att lösa problem och försöka hitta problemen innan de blev stora dylika. Han strukturerade också totalt om ledningsnivåerna i företaget. Han menade att de som arbetar

med ett arbete bör vara delaktiga i att göra det mer effektivt, de blir härigenom också mer engagerade. Han var öppen för alla som kunde hjälpa honom och utnyttjade deras förmågor och kunskaper.

Maccoby tar också upp före SAS-chefen Jan Carlzon som exempel. Innan Carlzons tillträde styrdes organisationen av ingenjörer som satsade på säkerhet och teknik i första hand. Han gjorde stora undersökningar för att ta reda på vad som gav företaget inkomster. Det svar han kom fram till var att nöjda kunder var det som borde vara fokus för organisationen. Målet var att undersöka vad kunderna ville ha och sedan försöka använda informationen för att göra lönsamma affärer. Han använde sig av många olika vägar för att undersöka kundernas önskemål och gjorde radikala omstruktureringar för att möta kunderna på ett bra sätt. Det blev allas ansvar, i varje möte med kunden skulle personalen agera på ett sätt som gav tillfredsställelse. Nyckeln låg i frontlinjepersonalen ute på flygplatserna.

Innovatörer kräver ofta delaktighet i deras vision och premierar djärvhets. De vill gärna se andra växa. En tredje Innovatör i Maccobys bok menar att människor blir motiverade av att kunna identifiera sig med en vinnande organisation, att det handlar om en forma av självkänsla. Första steget rör sig om att få de anställda att bli engagerade och förstå orsakerna till problem. Målet är att arbeta tillsammans för att förbättra service och kvalitet.

Maccoby skriver att det inom den offentliga förvaltningen finns få Innovatörer och att de som finns ofta känner sig frustrerade. De känner sig fångade i en byråkratisk hierarki. De ser strukturella svagheter och menar att detta är viktigare att hantera än mindre problem som kan vara effekter av de större organisationsproblemen. De upplever att andra ofta springer runt och försöker täppa igen sprickorna och lösa småsaker på ett mer kosmetiskt sätt, istället för att hantera de bakomliggande, avgörande organisationsproblemen. Innovatören i den offentliga förvaltningen ser detta som meningslöst och vill hellre gå på djupet men känner sig då hindrad av regler och reglementen.

En intervjuad Innovatör sa att han lämnat sitt förra arbete för att han hade en svag chef som han menade inte hade något att säga till om. Det ledde till att personen ifråga inte heller kunde genomföra alla de strategiska planer och idéer som han hade och därmed vantrivdes han på arbetsplatsen. Han ville ha makt att få saker att hända. Innovatören menar att det gäller att inte vara rädd för att genomföra sina idéer och ta chanser. Man måste våga göra fel, ingen har rätt hela tiden men den som inte gör någonting gör heller aldrig någonting rätt.

En del Innovatörer riskerar att bli förälskade i sina egna skapelser och försöka tvinga in alla andra i deras bild av hur företaget bör organiseras. Människor kan ses som spelpjäser som skall placeras i strategiskt bra lägen snarare än individer med egna tankar och känslor. De saknar tålmodighet med människor som inte delar deras värderingar och visioner om framtiden. Om de inte förstår de fördelar som Innovatören ser kan det leda till att Innovatören tappar tålmodigheten och kör över dem. En del menar att de också är ärelystna och agerar som om de gjort allting själva. Maccoby frågar sig om den motivation som Innovatören sprider kan överleva i organisationen efter det att Innovatören slutat. Frågan är om motivationen är kopplad enbart till Innovatören eller om de organisationsförändringar som denne igångsatt kan skapa motivation i sig. (Maccoby, 1989:91-122)

2.2.3. Hjälparen

Maccoby skriver att Hjälparen ofta kommer från en familj som är orienterad mot modern. Man kan säga att de försöker återskapa denna situation på sin arbetsplats som vuxna. Modern representerar ovillkorlig omsorg om familjen och dess medlemmar. Att bli accepterad i gemenskapen oavsett prestationer, en helande tillflykt i alla lägen. Två familjesituationer verkade dominera i Hjälparnas barndom. Antingen hade de växt upp i knapphet och fattigdom. Här rör det sig om familjer utan en framgångsrik fadersgestalt men med starka kvinnliga medlemmar som höll ihop familjen. De hjälpte varandra genom livet och nådde därigenom högre än de annars skulle ha gjort. Man behandlar andra som man själv vill bli behandlad. Den andra bakgrundsituationen var en uppväxt i överflöd. I dessa familjer fanns ofta en stark, frigjord moder. Hjälpare kan uttrycka beundran för sin mor och hennes modersom-

sorger. Denne har ofta haft det starkaste inflytandet på Hjälparens liv. Det handlar ofta om hur hon ställt upp för Hjälparen och andra människor i sin omgivning. De beundrar lojalitet, ärlighet och förmågan att få fram det bästa hos andra människor. Hit hör personer de själva känt och kända personer som exempelvis Martin Luther King, Gandhi och Moder Teresa.

Författaren beskriver Hjälparen som en individ som tagit på sig en modersroll inom den byråkratiska världen. De är främst inriktade på att bygga upp relationer med andra människor. De försöker avvärja konflikter som uppstår och försöker ta hand om dem som blir sårade. Det mest utpräglade draget hos Hjälparna är att de verkligen bryr sig om människor. De står upp för den svaga och behövande. De försöker att skapa en familjär stämning på arbetsplatsen. Deras inställning kan leda till både positiva och negativa effekter. De Hjälpare som fungerar bäst ger information och omtänksamhet och bejakar behoven av dessa faktorer hos sina medmänniskor. I sämsta fall blir de "välmenande nollor" eller "kvävande välgörenhetstanter". Hjälpare kan framgångsrikt bygga upp förtroendefulla relationer med kunder och medarbetare. Maccoby menar att Hjälparna är en minoritet i servicesektorn, att ungefär en femtedel av servicepersonalen är hjälpare. I vårddyrkena är Hjälparna mer framträdande, upp till hälften kan här vara hjälpare.

Om man frågar en Hjälpare hur de ser på service är svaret omvårdnad. En läkare som är hjälpare bryr sig om hela människan och inte bara den del som behöver medicinsk tillsyn. En polis som är hjälpare fokuserar i första hand på att förebygga brott istället för att arresteras kriminella. Författaren ger ett exempel på en polis som tog hand om en halvklädd man som uppträdde störande ute på gatan. Hjälparen följde med mannen hem och samtalade med hans fru. Han/hon gav tips och råd om hur situationen kunde lösas, vilka vägar som fanns att tillgå för att hantera de problem som låg bakom den uppstådda situationen. När Hjälparen sedan lämnade familjen gav han ut sitt visitkort så att hustrun kunde höra av sig om komplikationer skulle tillstå. Maccoby kommenterar att hade denna polis varit en expert så hade han/hon troligtvis anhållit den halvklädda mannen och därigenom ökat sitt eget anseende med en högre andel arresteringar.

Hjälparen vill ge andra människor en chans och underlätta deras situation. Det kan röra sig om en kontorsmedarbetare som vill lätta på chefens arbetsbörda eller en revisor som vill samarbeta med skattebetalarna genom att förklara skattelagstiftningen eller underlätta revisionsprocessen för dem. En sköterska definierade service som "något som har att göra med omsorg om andra människor". Hon menade också att en bra chef måste bry sig om människor. Jämlikhet och lagarbete är fenomen som Hjälpare värderar högt. Hjälpare har ingenting emot expertkunnande men tar avstånd från expertmentaliteten som de menar inte visar tillräcklig omsorg om de människor som behandlas.

Relationer är som sagt det absolut viktigaste för Hjälpare. Till och med ett tråkigt arbete kan bli uthärdligt genom god gemenskap med arbetskamrater och andra som man möter i sitt arbete. De kan lägga större vikt vid dessa aspekter än vid arbetet i sig. De vill ha förståelse och medkänsla. De vill gärna omge sig med entusiastiska, livfulla och varma människor, det finns dock risker för att så mycket tid ägnas åt småprat att relationsarbetet kan störa det produktiva arbetet. Hjälparna är ofta missnöjda med de existerande ledningssystemen som de anser belönar kvantitativa prestationer före kvalitativa sådana. De menar att de inte får något erkännande för att de hjälper människor utan att det enda som räknas är antalet avslutade fall, arresterade personer eller liknande, även om deras arbete uppfyller organisationens syfte. De anser alltså att deras starka sidor inte möts av den erkänsla som de förtjänar.

Hjälpare ser uppskattning och känslan av att vara behövda som viktigare belöningar än rent materiella saker som lön och befördrag. De tycker om att veta att de gör ett bra arbete. Att få arbeta med människor är en belöning i sig. En barnläkare kommenterar bland annat att det viktigaste för honom är att barnen och deras föräldrar vet att han gjort ett bra arbete. För en del Hjälpare är uppskattningen så viktig att de vantrivs om de inte får den. Många av dem aktiverar sig i frivilligt arbete för att få utlopp för sin personlighet om de upplever att de inte får det genom arbetet. Denna entusiasm skulle kunna komma arbetsplatsen tillgodo om Hjälparna blev respekterade och fick uppskattning av sina chefer. Känner

de att de hjälper människor i nöd känns deras arbete mer meningsfullt och de blir därigenom mer motiverade att arbeta för att hjälpa företaget att lyckas. Hjälpare ser motivation som ett resultat av goda relationer inom arbetsplatsen. De fokuserar hellre på relationerna än på att reflektera över strukturella frågor.

Hjälparna vill att deras chefer skall bry sig om dem och satsa på deras utveckling och deras värdighet. De vill att chefen skall lyssna på dem och visa intresse för deras idéer. De betonar kommunikation och värme i kontakten med sina arbetsledare. De menar att eftersom man tillbringar så stor del av sitt liv på sin arbetsplats så skall arbetet väl kunna göras roligt och intressant. Hjälpare som fungerar som chefer ser individen och intresserar sig för dennes utveckling. De förstår människors starka och svaga sidor. Det handlar om att behandla alla likvärdigt men olika. De som inte fungerar är konfliktskygga och har svårt för att kritisera. De vill vara omtyckta av alla och misslyckas därför. Det krävs sant engagemang från arbetsledarens sida för att denne skall lösa motivationsproblem genom att ta reda på de verkliga skälen bakom människors problem på arbetsplatser. De bästa Hjälparna poängterar integritet, ärlighet och förtroende som viktiga värden.

Maccoby skriver att det finns manliga Hjälpare men att de mest renodlade Hjälparna är kvinnor. Han reflekterar över om det är en ledningsstil som kvinnor har särskild kompetens för. Ju viktigare service är för organisationen, desto värdefullare är Hjälparna för organisationen. Deras styrka är omsorg, idealism och deras vilja att samarbeta med andra. De har dock också svagheter. Det finns risk för att människor kan bli beroende av Hjälparen och dennes omsorger. De kan löpa risken att ta över och göra allt åt de människor de vill hjälpa. Istället för att lära dessa människor att själva klara av det som skall göras. Hjälpare är ofta lättrogna då de vill tro att alla människor är goda. De skyr konflikter och kan undvika att stå upp för sina åsikter för att slippa konfrontera människor med andra åsikter. De kan också blunda för konflikter i organisationen istället för att lösa dem, även om detta skulle göra att verksamheten fungerade bättre och servicen ökade i kvalitet. (Maccoby, 1989:141-159)

2.2.4. Försvaren

Den absoluta grunden i en Försvares uppväxt handlar om att kämpa för rättvisa. De slåss för att bli bemötta med respekt och att undvika att bli förödmjukade. Författaren hittade två olika varianter på familjebakgrund i sin studie. Den första varianten rör människor som blivit orättvist behandlade som barn därför att de varit svagare men som reagerat modigt på detta och därigenom blivit väldigt känsliga när det gäller förödmjukelser och orättvisa förhållanden. Den andra varianten handlar om människor som kommer från en stark, obruten familj som har starka normer och som kämpat mot saker som fattigdom, orättvisa och andra motgångar. Det fanns en grupp bland Maccobys undersökta Försvare som hade förlorat stödet från sina fäder på ett tidigt stadium i livet och som därigenom kände sig oskyddade. Dessa individer upplevde sig själva som människor som varit svaga men som blivit starka genom att kämpa för sig. För de starkaste Försvarna verkar modersgestalten vara ursprunget till deras kampvilja och den som lärde dem att slåss för sin egen värdighet. Maccoby menade exempelvis att en stark mor, en inte framgångsrik far, en modersinspirerad vilja framåt samt en känslighet för att få sin värdighet sårad är något som förenar ett flertal av de tidigare amerikanska presidenterna. Försvare är observanta på skymfer och förolämpningar och upplever det som mycket allvarlig när deras värdighet angrips. Det ses som ett hot mot deras hela överlevnad. Försvarna vill aldrig ge upp utan försöker hellre gång på gång. De ger sig inte utan att slåss. De ställer krav på fullständig lojalitet och enighet. Något som, enligt Maccoby, ”den nya generationen” har svårt för. Bland Försvarna fanns exempelvis immigrantbarn och människor som växt upp i fattiga familjer. De är härdade av livet och vet ofta vart de vill.

Författaren skriver att människor som är Försvare kan definiera service på två olika sätt. Det första sättet handlar om att försvara sitt företag, organisation eller stat mot fiender, brottslingar och bedragare av olika slag. Den andra definitionen rör sig om att Försvaren ser sig själv som en talesman för sina underlydande, klienterna eller kunderna. Han ser rollen som viktig då han menar att en organisation inte kan fungera utan någon som ser till att dess värderingar försvaras gentemot det fåtal som inte bryr

sig om dem. Det är en del av en ledares uppgifter. Enligt Maccoby har många stora politiska ledare tillhört Försvarens krets. Andra exempel är socialarbetare som vill försvara de fattiga, människor som blir upprörda över bristfällig kvalitet alternativt vad de uppfattar som slöseri med skattebetalarnas pengar, eller poliser och domstolsväsende som vill låsa in kriminella.

I Maccobys undersökning var Försvarens inte vitt förekommande, åtminstone inte bland första valen. När det gällde det han kallar servicesektorn och högteknologiurvalet var det enbart en procent som kryssade för Försvarens som första val. Bland telekommunikationsurvalet var det två procent och bland de anställda på skatteverket sex procent. Enligt Maccobys teori och tolkning tycker "den nya generationen" inte om rollen som vakt och beskyddare, men han menar att de behöver ta ansvar även på detta område. Annars kommer Försvarens att leda organisationerna och det skulle sätta käppar i hjulet för det lagarbete han anser kommer att bli allt viktigare framöver.

När det gäller service delar Maccoby in Försvarens i olika undergrupper. Den underkategori som han kallar Försvarens hjälpare eller Beskyddare är misstänksam mot auktoriteter men står upp och försvarar sina egna underställda. Han eller hon har en positiv inställning till de svaga i samhället, oavsett om dessa är offer eller brottslingar som han eller hon försöker gripa. En stor del av denna kategori återfinns i det högre skiktet inom organisationsväsendet, en större andel än det representativt borde vara. De bygger lojala lag runt sin person, ett område där behovet är som störst i organisationer, där det finns brister när det gäller förtroende. De agerar vakthundar och skyddar de sina. De vill hjälpa och skydda de människor som behöver det, samtidigt som de vill sätta dit dem som försöker utnyttja systemet. Försvara dem de anser behöver försvaras. De kan också försvara och hjälpa arbetskamrater inom organisationen. Det finns också Försvarens som främst fokuserar institutioner och lagar när det gäller frågan om vad som bör försvaras. Det kan handla om den anställde på skatteverket som vill försvara sitt land genom att agera gentemot skattesmitare revisorn som ingriper mot fuskare. De kan också försvara sin organisation och ledning genom att försöka se till att de inte blir lurade eller att deras satsade pengar används på rätt sätt. En Försvarens kan också försvara allmänheten genom att avslöja missförhållanden rörande hur våra skattepengar används och behandlas. Att de inte myglas med eller används på ett felaktigt sätt.

När de får frågan vilka de beundrar mest svarar Försvarens ofta med att nämna personer som enligt dem har hjältemodiga egenskaper, individer som är förebilder på det etiska området och när det gäller mod. Precis som Hjälparna kan en Försvarens nämna exempelvis Martin Luther King, men då fokuserar denne på hans tapperhet, beslutsamhet och värdighet snarare än på hans omsorg om sina medmänniskor. När det gäller belöningar är det viktigast för en Försvarens att hans/hennes arbete leder någons samt rättvisa och att besegra sina fiender. Målet är i första hand att se att slutprodukten fungerar och kommer till användning, beröm och uppskattning är mindre viktigt. Försvarens är den karaktärs- typ som, tillsammans med Innovatörerna, fokuserar makt mest. För en Försvarens innebär makt att ha direkt kontroll. För Innovatörerna är makt mer ett medel för att kunna organisera och motivera andra. En relation mellan två människor har alltid med makt att göra, då det inbegriper den enes inflytande över den andre. Försvarens anser att den lön och befordran de får inte är en belöning utan en rättighet. De vill bli behandlade med värdighet, att chefen och andra lyssnar på dem, annars känner de sig utnyttjade och blir förbannade.

När det gäller frågan om relationen till arbetsledaren vill Försvarens ha chefer som de kan lita på står upp för att försvara principer och värdighet. De vill inte ha svaga, oengagerade eller orättvisa chefer. De vill kunna diskutera problem och möjliga lösningar med sin chef och denne måste vara någon som de kan lita på håller sitt ord efteråt. Någon som vågar ta diskussionen och sedan kan agera utifrån det man kom överens om i densamma. Chefen måste också kunna lyssna. En Försvarens som inte tycker om sin chef är ofta rätt öppen i sin kritik av denne. De kan exempelvis vägra att samarbeta med en chef de upplever som omoralisk. De ställer krav på information och en rättvis behandling. Försvarens kan upplevas som besvärliga och obekväma av denna anledning, de riskerar att bli utstötta. Maccoby menar att de bästa Försvarenscheferna agerar så som de vill att deras chefer skall göra. De vill ha underly-

dande de kan lita på och ha rak kommunikation med. Personer som delar deras värderingar. De talar ofta om vikten av att ha ett eget, lojalt lag. De vill ha öppenhet både gentemot överordnade och underordnade. De är hårda som chefer och är de som lättast gör sig av med personal som inte upplevs leva upp till deras standard. De menar dock att de bryr sig mycket om sina underordnade av vilka de kräver lydnad och lojalitet. Försvarare är alltid beredda att slåss.

Försvararna är engagerade och aktiva när det gäller sådant de tror på och sätter sig upp mot det de anser vara fel. De beskyddar människor och de principer de tror på. De löper dock en risk att polarisera omgivningen för mycket i vi och dem; att se världen i svart och vitt. Medarbetarna kan delas in i lojala vänner och potentiella fiender, vilket kan göra saker och ting ganska besvärliga för människor runt omkring dem. Det finns en risk att deras lojalitetskrav kan gå över i tyranni, misstänksamhet och förföljelsemani. Försvararen riskerar därmed att bli isolerad och ineffektiv. De kan ha svårt att ta emot kritik eller erkänna att de gjort misstag. De kan också få svårt att skilja lagen från sig själva. Maccoby skriver att organisationer med en större andel inbyggda orättvisor ökar sannolikheten att Försvarare återfinns på ledande positioner. Om människor känner sig maktlösa letar de efter någon som kan försvara dem och skydda deras rättigheter. Han menar att "den nya generationen" enbart är beredda att försvara värden som de själva varit med och tagit fram. (Maccoby, 1989:160-176)

2.2.5. *Självutvecklaren*

Självutvecklare har växt upp i familjer som saknar den traditionella utformningen. Det handlar om en uppväxtmiljö där anpassning till nya situationer ständigt premierats och som karakteriserats av förändring och mobilitet. Drygt hälften av Maccobys Självutvecklare kom från familjer där båda föräldrarna gjort karriär. En femtedel kom från familjer där skilsmässa eller dödsfall ägt rum och splittrat familjen. Enbart trettio procent av Självutvecklarna kom alltså från en traditionell familjebakgrund med en far som ensam försörjt familjen. Även i dessa fall förekom det att modern varit engagerad i ideellt arbete eller att fadern varit frånvarande på grund av resor i arbetet. En relativt stor andel av mödrarna var högre chefer eller egenföretagare. Dessa Självutvecklare växte upp under femtio- och sextiotalen och de nämnda procentsatserna inom denna grupp skiljde sig markant från övriga. Maccoby kommenterar att de snarare liknar det amerikanska samhället på åttiotalet. De påverkande faktorerna inom karaktärstypens danande pekar Maccoby ut som balans mellan de två föräldrarnas auktoritet samt avsaknaden av starka beroendeband till fadern. Försvinnande föräldrar kan också orsaka "självförsvarsinriktad likgiltighet". Auktoriteterna i familjen förhandlade sig fram till beslut. Detta förhållningssätt blir naturligt för Självutvecklarna. Förutom att inte ha Experternas fadersberoende saknar Självutvecklarna även Hjälparnas modersinriktade familjeskapande. De uppskattar goda relationer på sin arbetsplats men sätter upp gränser mellan arbetsliv och privatliv. De lämnar arbetet på jobbet. I privatlivet delar de ofta på arbetsuppgifterna med sin äkta hälft. De betonar tolerans och jämlikhet, både när det gäller rättigheter och ansvar.

Författaren skriver att Självutvecklarna är den av de fem karaktärstyperna som är bäst anpassad till den föränderlighet och den osäkerhet som enligt hans mening definierar den nya formen av organisationer. Han menar att de kommer att utforma arbetsmiljön i framtiden. Självutvecklarnas mål är att upprätthålla en känsla av auktoritet och trygghet samt att kunna uppskatta sig själva genom sin fokusering på självutveckling. De strävar efter att lära sig förmågor som kan användas till att öka deras informationstillgång, de vill arbeta i lag och förstå kundernas behov. De är anpassningsbara och har genom sin uppväxt lärt sig att vara självständiga och lita till sin egen förmåga. De ser i första hand till sig själva snarare än till föräldragestalter och olika former av institutioner. Ett led i detta är att de försöker hålla sig konkurrenskraftiga, på ett både fysiskt och psykiskt plan. De vill kunna njuta av livet på alla områden. Om man ser till svagheter handlar det om bristande engagemang, en motvilja mot att satsa hela sitt allt och ovilja att ta på sig föräldralika ledarroller.

Delat ansvar, ömsesidiga relationer och ständig utveckling är faktorer som de anser viktiga i en organisation. Självutvecklarna känner ett stort behov av att utvecklas, får de inte utlopp för dessa behov inom organisationen engagerar de sig ofta i utvecklande aktiviteter utanför sitt arbete. Det kan handla om allt

från egna företag till teater. Maccoby skriver att alla de sociala karaktärstyperna utom Försvararna har en bit Självutvecklare i sig. Det kommer fram på olika sätt, oftast som ett led i deras huvudfokus, exempelvis talar Hjälparna ofta om att lära sig sätt att hjälpa människor på ett effektivare sätt. Självutvecklarna anser dock att deras ändamål och definitioner inte är tillräckliga. De vill utveckla sin kompetens och kunskap för att på så sätt kunna göra framsteg i sin karriär. De tilltalas av nya människor, situationer och utmaningar för att de tycker att det är roligt att lära sig nya saker. Självutvecklarna söker efter en helhetsupplevelse, att vinna kontroll över både kropp och själ. Ett exempel på en Självutvecklarens vision är att vilja bli självständigare och komma ifrån traditionens hindrande påverkan. Det krävs mod att gå ut och leva för fullt.

Beundrade personer är ofta individer som hjälpt Självutvecklaren eller varit en förebild i dennes utvecklingsarbete. Det kan exempelvis handla om lärare eller terapeuter. De kan också beundra människor som går sin egen väg och inte följer traditionerna. De är dock inte alltid okritiskt beundrande, även på detta område lyser deras reflekterande och egna tänkande igenom. De vill inte kopiera sina förebilder rakt av utan ta efter delar som de kan inkorporera i sin egen personlighet.

När det gäller kontakten med ledningen värdesätter Självutvecklaren åsiktsfrihet, egen auktoritet, utvecklingsmöjligheter samt tydlig information. De vill få utrymme att fatta sina egna beslut och lära sig av dem. Förtroende, lyhördhet och regelbundna möten är andra begrepp som nämns. Självutvecklaren vill att chefen skall finnas där när de behöver honom eller henne. Denne skall vara rak och säga som det är. De vill ha återkoppling från många olika håll. De dras till fria yrken eller att bli egna företagare. De uppskattar hjälp från sina arbetskamrater, något som enligt Maccoby skiljer dem från Experterna. Självutvecklaren inser att hjälpen behövs för att arbetsuppgifterna skall klaras av och kompetensen utvecklas. De värdesätter lagarbete grundat i förtroende, respekt och kompetens. Även som chef styrs Självutvecklaren av ett jämlikhetstänkande. De nämner gärna nöje eller lekfullhet som en värdefull ingrediens i arbetet. De vill utveckla sina medarbetare, inte bara för deras egen skull utan också som ett led i skapandet av en konkurrenskraftig organisation. Självutvecklare tror på delegering och delaktighet. Inte heller som chefer trivs dock Självutvecklarna med att bli för familjära. De vill lära sig av alla grupper de kommer i kontakt med i arbetslivet; underlydande, klienter och kunder.

Självutvecklare gillar att träffa nya människor och lösa problem tillsammans med dem. De ser kunderna som jämlika samarbetspartners istället för hjälpberoende människor. Deras huvudfokus ligger på den spännande problemlösningen snarare än på hjälpen i sig. De anser att hjälp är för intimt och personligt, det kan snarare beskrivas som ett kompetensspel. Man utvecklas genom att samspela i gemensamt intresse. De vill att servicen skall ge ett mervärde åt samtliga involverade aktörer. De definierar service utifrån vad Maccoby kallar ”produktiva relationer”. Författaren förklarar innebörden i begreppet genom fem stycken punkter; i kortform:

1. Underlätta lagarbete, så att alla bidrar med vad de kan.
2. Ge information, så att alla genom kunskap kan nå sina mål.
3. Ge råd och konstruktiv kritik, för att möjliggöra ett bättre arbete.
4. Lära upp andra, så att de kan agera själva.
5. Tillsammans förstå och lösa problem.

När det gäller belöningar vill Självutvecklare ha betalt för sina insatser. De ser pengarna som en väg till ett gott och självständigt liv. De vill få erkännande men värderar inte det lika högt som Experterna gör. Medinflytande är mycket viktigt för Självutvecklarna men de accepterar inte heller en alltför orättvis fördelning av de ekonomiska belöningarna. Här menar författaren att de ställer högre krav än tidigare karaktärstyper. Pengar är dock inte tillräckligt för att engagera och motivera en Självutvecklare. En av de intervjuade i Maccobys studie liknade detta vid prostitution. De vill ha arbete där det krävs tankeverksamhet och aktiv problemlösning. Därför uppskattar de mest arbeten som ställer krav och sätter upp problem som de har information och mandat att agera kring. Arbeten och situationer där de hela tiden måste ifrågasätta sina synsätt och tankar upplevs som mycket stimulerande. De har också

ett behov av att känna att deras arbete äger mening. Att det arbete de utför är till nytta och fyller ett behov.

Ovanstående resonemang leder till att Självutvecklarna är den karaktärstyp som lättast rör på sig på arbetsmarknaden. Om det nuvarande arbetet inte fyller deras krav söker de sig vidare. Det kan också tänkas att en Självutvecklare skulle sitta på ett mindre stimulerande arbete, om han eller hon ser det som ett sätt att finansiera intressen utanför arbetet som ger de sökta utvecklingsmöjligheterna. Om arbetet inte upplevs som tillräckligt stimulerande frågar de sig gärna hur de kan finna andra vägar att utvecklas. Självutvecklarna vill hitta en balans i livet mellan arbete och privatliv. De poängterar ofta att arbetet inte får vara det viktigaste området i livet. De delar sin uppmärksamhet mellan familjen och arbetsplatsen. I deras strävan efter helhet och balans ryms även frågor rörande motion och hälsosamma matvanor. De vill leva ett långt och gott liv och söker därför en livsföring som är hållbar på längre sikt. Många av Självutvecklarna i Maccobys studie menade att de sätter familjen före arbetet. Det gäller att lyckas samordna de båda aspekterna. Enligt författaren är det ingen enkel sak då arbetsmiljön är konkurrensinriktad, och att många Självutvecklare trots sina intentioner finner sig fastna i driften att lyckas inom arbetslivet.

Självutvecklare beskriver sig ofta som intelligenta, öppna, flexibla och ivriga på att lära sig. De har en tendens att överskatta sina starka sidor och att underskatta faktorer som erfarenhet, engagemang och försvar av värden. Både deras starka och svaga sidor bottenar i barndomens förändring och otrygghet. Enligt kritikerna kan de lida av narcissism samt bristande lojalitet och engagemang. I värsta fall blir deras sökande efter självutveckling obestämt och ångestladdat. De försöker att uppnå något som de inte riktigt kan definiera och som därför undanflyr dem. Tvånget kan uttryckas som att man är skyldig sig själv att aldrig sluta utvecklas, att nå upp till sin högsta potential. De kan bli mycket självkritiska och rädda för att misslyckas. Maccoby beskriver en del Självutvecklare som ”försummade, hyperaktiva barn”. Det finns en risk att de blir nästan bara hjärna och till stor del saknar det mänskliga bemötandet i sitt arbete. De blir för isolerade i sin strävan efter självutveckling och tappar därigenom förmågan till djupare kontakt med andra. Självutvecklare upplever engagemang och intimitet som problematiska områden. En större andel av dem skiljer sig gentemot övriga karaktärstyper, ett förhållande som författaren tror skulle vara ännu mer signifikant om nya mätningar gjordes längre fram i livet. När de beskriver sitt äktenskap handlar det mer om att göra saker än om tillit och omtanke. De avvisar och förtränger behov som kan leda till att de känner sig svaga eller sårbara. Maccoby kommenterar på slutet att Självutvecklarna inte är okänsliga för behoven ute i samhället och att många av dem vill bidra till att förbättra världen. De är dock misstänksamma mot åtgärder som leder till beroende och ökad byråkrati.

2.3. Sammanfattande kommentar

Sammanfattningsvis kan sägas att alla fem karaktärstyper Maccoby lägger fram har sina styrkor och svagheter som på olika sätt tar sig uttryck i organisationer. Enligt Maccobys tankar var Experten, Hjälparen, Försvararen och Innovatören lite äldre karaktärstyper medan Självutvecklaren var det nya, det som hörde framtiden till. Självutvecklaren är, enligt författaren, anpassad till förändringarna i samhället och den nya typ av organisationer som han såg skulle dominera framöver. Hade han rätt i sina hypoteser för framtiden? Kommer Självutvecklarna att dominera i vår undersökning, då vi genomför den ungefär trettio år efter Maccobys egna undersökningar? Kommer vi att få se en tillbakagång av de fyra äldre karaktärstyperna till förmån för Självutvecklarna eller kommer dessa fortfarande att finnas kvar i ungefär samma utsträckning som på Maccobys tid? På grund av författarens resonemang finner vi det naturligt att uppmärksamma Självutvecklarna i vår studie. Vår hypotes är dock att de äldre karaktärstyperna fortfarande kommer att finnas kvar i relativ omfattning. Förhållandet häremellan är spännande och vi kommer att fokusera och undersöka ämnet i vår uppsats.

3. Metodkapitel

Kapitlet tar upp och går igenom de metodologiska överväganden som gjorts i samband med uppsatsarbetet. Kapitlet innehåller en genomgång av Maccobys metod och tillvägagångssätt samt de överväganden som gjorts för att anpassa undersökningen till de förutsättningar som existerade vid uppsatsarbetet. Vidare behandlas de metoder som använts i studien samt en diskussion kring trovärdighet rörande både Maccobys och vår egen undersökning. Vårt praktiska tillvägagångssätt presenteras också. Syftet med kapitlet är att beskriva det arbetssätt som använts vid studien för att möjliggöra för läsaren att ta ställning till undersökningens resultat samt göra det möjligt för framtida reproduktioner av undersökningen.

3.1. Maccobys metoder

Maccoby hade till sin hjälp ett antal forskningsassistenter från det universitet där han arbetade, han hade utbildat dem i att studera sociala karaktärer. De var deltagare vid ett seminarium inom ramen för projektet "Project on Technology, Work and Character" som Maccoby ledde. Han startade med att tillsammans med assistenterna genomföra mer än 100 intervjuer i syfte att ta reda på vad människor tycker om och ogillar i sitt arbete, hur de vill bli ledda samt hur de kommer överens med kunder, klienter och kolleger. De tittade även på familjebakgrund och målsättningar i arbetet. Intervjuerna genomfördes under åren mellan 1977 och 1982 och de deltagande organisationerna utgjordes av det amerikanska telefonbolaget AT&T, ett försäkringsbolag, tre federala myndigheter samt en regional hälsovårdsmyndighet. Efter att intervjuerna genomförts analyserades de av seminariet. Utifrån resultatet av intervjustudien utarbetades det attitydfrågeformulär som användes vid bokens stora undersökning. Formuläret tar upp sex stycken påståenden som respondenterna får ta ställning till. Ett påstående för var och en av de fem karaktärstyperna. Det sjätte påståendet behandlar Medhjälparen. Medhjälparen heter egentligen Institutionell hjälpare och är inte en karaktärstyp utan en undergrupp av Hjälparna. Maccoby tog med den eftersom han ansåg att den var tillräckligt skild från Hjälparna för att utgöra en egen kategori på formuläret. Innan det slutgiltiga formuläret stod färdigt användes det inom den amerikanska stadsdelsförvaltningen på respondenter från alla nivåer. Därefter diskuterades validiteten och formuleringarna finslipades.

Efter tolv månader genomfördes ytterligare en testning av formuläret, syftet med testningen var att försöka säkerställa en god reliabilitet. Maccoby fann att överensstämmelsen var god mellan de två testningarna. I 62% av fallen var överensstämmelsen total och i 96% av fallen var det ena eller det andra svarsalternativet detsamma som vid den tidigare testningen. Författaren genomförde också intervjuer med sju urval av chefer från ett och samma företag och fann att skillnaderna mellan urvalen var små. I ett ytterligare försök att säkerställa validiteten uppmanades respondenter som var intresserade av uppföljning att skriva sitt namn och telefonnummer på ett vidhängande papper, ungefär hälften av respondenterna gjorde detta. Sedermera genomförde hans assistenter 130 intervjuer med respondenter från alla de självvalda värderingstyperna från förvaltningen och näringslivet. Frågorna rörde familjebakgrund, attityder till arbete, arbetsledning, service och självutveckling.

Maccoby använde sig av tre metoder i de undersökningar som ligger till grund för boken "*Arbeta – Varför det?*"; attitydundersökningar, intervjuer och deltagande observation. Hans mål var att undersöka de värderingar som människors motivation i arbetslivet grundar sig på. I sina undersökningar intervjuade Maccoby mer än 3000 anställda i företag och myndigheter i främst USA. Hans underlag innehöll åtta företag och mer än tio myndigheter från olika nivåer inom den amerikanska staten. Myndigheter ingick från både federal, delstatlig, regional och kommunal nivå. Hans urval byggde på frivillighet och de som ställde upp på intervjuerna deltog under förutsättningen att de efter studien skulle få ta del av gruppresultatet. Så skedde också i företagen. Det var dock enbart ett mindre antal av myndigheterna där dylika delgivanden gjordes, i en majoritet av fallen uteblev delgivandet av olika anledningar. Maccoby nämner bristande intresse och initiativtagare som försvunnit under undersökningens gång som anledningar till att så få av de utlovade delgivandena faktiskt blev av.

I de flesta fallen genomförde Maccoby enbart intervjuerna, men några av företagen och förvaltningarna anlätade honom även som konsult för att förbättra ledningsarbetet och arbetslivskvaliteten. Detta möjliggjorde för författaren att förutom att undersöka attityderna även försöka förändra organisationerna. Det är som sagt främst amerikanska företag, förvaltningar och respondenter som undersökts i Maccobys studie, men några företagare i Sverige samt japanska mellanchefer har också undersökts inom ramen för boken. (Maccoby, 1989:8-14)

3.2. Våra metodologiska överväganden

Vi kan av naturliga skäl inte genomföra en undersökning av den dignitet som Maccoby genomförde för ungefär trettio år sedan. Vi har varken ekonomiska, tidsmässiga eller personalmässiga förutsättningar i paritet med vad han hade. Det är därmed helt naturligt att vår undersökning blir mer begränsad i omfång än den studie som vi försöker att replikera.

Vi kommer att rikta oss mot tjänsteföretag precis som Maccoby gjorde i sin undersökning, vi har dock valt att begränsa oss till två organisationer. Vår tanke är att intervjua ungefär tjugofem personer inom de två organisationerna, till skillnad från de 3000 som ingick i Maccobys studie. Vi har valt att använda oss av de frågor som Maccoby använde vid sin uppföljning när vi intervjuar våra respondenter. Anledningen till detta är helt enkelt att de finns presenterade i hans bok, vilket möjliggör för oss att ta del av dem. De förefaller också lämpliga för att försöka finna ut om de värderingstyper som Maccoby beskriver finns i de organisationer vi undersöker i vår studie.

Vi tänker oss också genomföra en enkät som ifylles av respondenterna i samband med intervjuerna. Även dessa kommer att ligga till grund för analysen av respondenterna. Här använder vi oss av delar av det formulär som Maccoby använde sig av vid sina attitydundersökningar. Att vi inte använder hela beror på att författaren enbart presenterar delar av formuläret i sin bok. Återigen anser vi efter noga övervägande att den del vi har tillgång till är lämplig att använda sig av för att uppfylla syftet med vår studie. Vi har valt att ta med den i sitt ursprungliga skick för att efterlikna Maccobys undersökning så mycket som möjligt. Därför finns Medhjälparen med även i vår undersökning trots att det inte är en karaktärstyp (se kommentar under föregående rubrik). Endast språket i formuläret har reformerats något, innehållet är detsamma som i Maccobys undersökning.

Intervjuer och enkäter är de två metoder som kommer att användas i undersökningen. Deltagande observation som Maccoby använde är svårt i vårt fall delvis på grund av de resursmässiga begränsningar som nämndes ovan samt att vi, då vi inte är konsulter eller har möjlighet att spendera längre tid i de organisationer vi undersöker, har svårt att använda oss av detta tillvägagångssätt. Spridningen i vårt urval av organisationer är också begränsad på så sätt att de två vi undersöker båda opererar på kommunal nivå inom Göteborgs stad. Vi anser dock att denna begränsning i urval inte torde inverka avsevärt på resultatet. Då vi använder oss av ett såpass begränsat urval som vi gör kan vi inte dra några säkra generella slutsatser om hela samhället utifrån våra resultat, vi kan emellertid finna tendenser och drag som är relevanta att analysera samt kan ge hänvisningar om situationen i ett större sammanhang. En annan skillnad mellan vår och Maccobys undersökningar är att vår undersökning koncentreras till Göteborg med omnejd och enbart svenska organisationer medan Maccoby främst använde sig av amerikanska organisationer. Vi kommer att fokusera det svenska samhället i vår undersökning.

Vårt urval bygger på frivillighet på så sätt att de organisationer som undersöks frivilligt ställt upp på att delta i undersökningen. Urvalet av respondenter inom organisationerna sker med hjälp av en kontaktperson inom respektive organisation som förser oss med ett urval. Anledningen till att vi använder oss av det tillvägagångssättet beror på praktiska överväganden när det gäller resurser, samtidigt som vi efter överväganden bedömt att det inte torde inverka på resultatet i större utsträckning. Det förefaller föga troligt att organisationerna skulle försöka, eller för den delen lyckas, att styra resultatet i nämnvärd utsträckning i en för dem mer fördelaktig riktning utifrån det urval de presenterar för oss. Det är även oklart vad som skulle uppfattas som en mer fördelaktig riktning i denna undersökning.

Då vi i vår studie använder oss av Maccobys frågor och formulär som vid tiden för hans undersökning genomgått systematiska testningar och bearbetningar för att säkerställa reliabilitet och validitet, anser vi dessa vara goda även i vår studie. De modifieringar av Maccobys formuleringar som skett är ämnade att anpassa språket i formulären till det nuvarande svenska samhället och torde ha föga inverkan på vare sig reliabilitet eller validitet. Syftet med studien är ju dessutom att se om vi får liknande eller annorlunda resultat än Maccoby, och även därför faller det sig naturligt att acceptera hans testningar av reliabilitet och validitet.

3.3. Datainsamling

Under denna rubrik förs diskussionen rörande kvalitativ respektive kvantitativ metod och dess effekter för vårt uppsatsarbete. Vårt val av datainsamlingsformer resoneras det också kring. Vårt mål med uppsatsen är ju att i så stor utsträckning som möjligt replikera Maccobys undersökning, vilket påverkar våra metodval på ett tämligen avgörande sätt.

3.3.1. Kvalitativ respektive kvantitativ metod

Alan Bryman tar upp några skillnader mellan kvalitativ och kvantitativ metod. Han beskriver den kvalitativa metoden som rikare, processinriktad och närmare. Forskaren går mer in på djupet och försöker att utforska aktörernas tolkningar. Målet är att se världen genom aktörernas ögon för att förstå dem och deras tankar och ageranden. Den kvantitativa metoden å andra sidan beskrivs som hård, reliabel, strukturerad, distanserad och som något yttre i förhållande till aktören. Här har forskaren ofta mycket liten kontakt eller ingen alls med de respondenter han eller hon undersöker. Den undersökta sociala verkligheten betraktas från ett utanförperspektiv och en bestämd referensram. (Bryman, 1997:113-116) Bryman kommenterar samtidigt att de två angreppssätten inte nödvändigtvis behöver stå så långt ifrån varandra som debatten ibland gör gällande (Bryman, 1997:141). Författaren tar också upp fall och situationer där de två synsätten kombinerats för att de starka sidorna hos dem båda skall kunna utnyttjas. Han säger att ett synsätt i de flesta fall används som huvudmetod och sedan kompletteras med en metod från det andra synsättet. Ett begrepp som tas upp är triangulering som förklaras med att flera typer av information och metoder används som olika sätt att studera samma frågeställning. Syftet är att öka tillförlitligheten i resultatet då det kan bekräftas på flera sätt. Han kommenterar att det inte är ovanligt med skillnader i resultaten mellan de två metoderna vilket han inte ser som ett problem. Han betonar dock att det ena inte får förkastas till förmån för det andra, utan att det snarare bör leda till vidare reflektion. (Bryman, 1997:152-153, 157-160)

Vi använder oss i uppsatsen av en kombination av kvantitativa och kvalitativa metoder. Fokus ligger dock på den kvalitativa ansatsen. Den kvantitativa metoden används i uppsatsen som ett stöd till den kvalitativa. Syftet med upplägget är att även fånga in aspekter som kan vara svåra att fånga upp med enbart kvalitativ ansats. Maccoby själv använde sig av båda angreppssätten i sina undersökningar, och tillvägagångssättet stämmer väl överens med Brymans diskussion ovan. Maccobys undersökning har några år på nacken och vi såg risker med att respondenterna, om vi skulle använda enbart kvantitativ metod, kunde tolka våra frågeställningar på olika sätt, trots att vi omformulerat frågorna språkligt. Det kan vara svårt att få fram den information som efterfrågas med enbart en frågeställning, ofta krävs följdfrågor eller förklaringar. En intervjusituation skapar en relation mellan intervjuaren och respondenten, en möjlighet för ömsesidigt förtroende, även om riskerna för påverkan också är större vid intervju jämfört med ett enkätförfarande. Vår tanke och förhoppning är att vårt tillvägagångssätt, i enlighet med vad Bryman skriver, skall kunna leda till ett större underlag för analys och reflektion.

Utifrån ovanstående resonemang bedömer vi att en fokusering på kvalitativ metod lämpar sig bäst för att främja syftet med vår uppsats. Vid användande av kvantitativa metoder används ofta ett stort urval och vi bedömer att det utifrån våra förutsättningar är svårt att uppnå ett tillräckligt stort urval för att med tillräcklig säkerhet kunna uttala oss i kvantitativa termer om branscherna eller servicesektorn som helhet kvantitativt sett. Dock torde vi kunna uttala oss om kvalitativa aspekter på samhället utifrån tendenserna i vårt resultat.

3.4. Former för datainsamling

Som redan nämnts ovan använder vi oss i vår undersökning av en kombination av kvalitativ och kvantitativ metod med fokus på det kvalitativa perspektivet. Det innebär att vi använder oss av både intervjuer och enkäter, där enkäternas kvantitativa aspekt främst är att vara ett komplement till den kvalitativa information som framkommer via de båda arbetsmetoderna. Enligt Eriksson och Wiedersheim-Paul finns det fem problem som måste hanteras vare sig det handlar om enkäter eller intervjuer.

- *Precisering av problem och syfte* - Här handlar det om att vara klar över vilken information man eftersträvar, samt hur och av vem den skall användas.
- *Observationsenhet och undersökningsgrupp* - Det rör vilka och hur många som skall undersökas.
- *Metod för materialinsamling* - Här sker valet av intervjuer eller enkäter och vilken form av dessa metoder som lämpar sig för undersökningen.
- *Frågeformulär* - Ett viktigt område att reflektera över är utseendet på formuläret som används vid datainsamlingen. Det kan röra sig om struktureringsgrad, antal frågor, när formuläret skall lämnas ut samt möjligheten för de svarande att formulera egna svar.
- *Bearbetning av information* - Det gäller att bedöma den information som samlats in, se till att den är användbar. Att frågorna är korrekt besvarade utan missförstånd samt effekten av eventuella bortfall. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997:85-86)

Vi var tidigt klara med syfte och inriktning på den information vi behövde för vår undersökning. Då vårt syfte var att replikera Maccoby föll det sig naturligt att detta styrde inriktningen på vår informationsinsamling. Diskussioner och reflektioner angående hur detta skulle ske tog betydligt längre tid. Maccobys metod var inte alltid tydligt beskriven eller uttalad i hans bok och vi har varit tvungna att anpassa hans undersökning till vår geografiska omgivning och resurssituation. Efter intensiva diskussioner kom vi slutligen fram till ett upplägg som vi anser lämpligt för uppgiften. När det gäller punkt nummer två beslutade vi oss tidigt för att rikta in oss på tjänstesektorn för att efterlikna Maccoby och vi fann två organisationer som var beredda att ställa upp med respondenter för vår undersökning. Att det blev just två organisationer var inte planerat, vi var inne på att begränsa antalet organisationer ordentligt för att kunna nå ett relativt stort antal respondenter inom varje organisation och öka möjligheterna att skapa oss en viss förståelse angående dem som stöd för analysen. Att det blev just dessa två organisationerna innehåller ett visst mått av slump, det beror helt enkelt på att de var dem vi fick kontakt med.

När det gäller metoder valde vi att i enlighet med Maccoby använda oss av både intervjuer och enkäter. Beroende på det underlag vi hade tillgång till i hans bok samt praktiska överväganden har dock vissa förändringar gjorts när det gäller vilka frågeformulär som används till respektive metod (se närmare under rubriken "våra metodologiska överväganden"). Vi anser att de metodval vi gjort väl lämpar sig för undersökningens syfte. När det rör sig om frågeformulär har vi i stort utgått från de formulär som Maccoby använde på sin tid, i den utsträckning som de finns presenterade i hans bok. Flera av frågorna har dock omformulerats rent språkligt för att göra dem mer lättförståeliga och anpassade till vårt samhälle. Innehållet i frågeställningarna torde dock inte ha påverkats nämnvärt. Vi har valt att lämna ut enkäterna efter intervjuerna och få dem besvarade innan vi skiljs från respondenten. En av anledningarna till detta tillvägagångssätt är att minska risken för missförstånd och att vi skall finnas tillgängliga för frågor. Vi var noga vid bearbetningen av materialet samt ansträngde oss för att undvika bortfall vilket vi också lyckades med.

Vi har valt att hålla alla respondenter anonyma. Det är inte på grund av att de efterfrågat det utan något vi erbjöd redan i vårt presentationsbrev. Vi ser det som ett sätt att öka chanserna för ärliga och öppna svar. Det vore olyckligt om respondenter skulle känna olust och motvilja mot att svara på våra frågor med avseende på att arbetsgivare eller kollegor skulle kunna reagera på lämnade svar. Vi ser inte våra frågor som särdeles provocerande, men ser anonymiteten som ytterligare ett sätt att skapa en förtroendefull relation med respondenterna på ett sätt som inte inverkar skadligt på vår undersökning. Kanske viktigast av allt i sammanhanget är att vi med hänsyn till vårt syfte och frågeställning inte har användning för någon form av identifierande information om respondenterna.

3.4.1. Enkäter

Anledningen till att vi valt att hantera enkäterna vid samma tillfälle som intervjuerna är att undvika de negativa aspekter av denna undersökningsform som Eriksson och Wiedersheim-Paul tar upp. Deras lista stämmer väl överens med de faktorer vi diskuterade inför vårt metodval. Det rör sig främst om låg svarsfrekvens, lång tidsåtgång och svårigheter med att följa upp frågor. Vi såg även problem med att inte kunna förklara frågeställningarna om respondenterna hade frågor. Författarna tar därutöver upp aspekten att svarssituationen är okontrollerad, vilket handlar om att man inte vet säkert vem som faktiskt svarat på frågorna. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997:88) Vi såg vårt sätt att hantera enkäterna som ett bra sätt att undvika de negativa sidorna av enkätshantering. Naturligtvis fanns det en risk med att respondenterna kunde känna sig övervakade på grund av att vi var närvarande vid ifyllningstillfället, men det såg vi som ett mindre problem i relation till de övriga faktorerna. Tillvägagångssättet liknar det som Patel och Davidson kallar ”enkät under ledning” där undersökaren besöker respondenten och finns till hands under ifyllandet (Patel & Davidson, 1994:60).

Trost skriver att man när man använder enkäter nästan alltid vill kunna uttala sig om en population utifrån ett urval av detsamma. Då krävs ett representativt urval av respondenter. Här aktualiseras en mängd frågor kopplade till urval. Kvoturval, bekvämlighetsurval eller helt slumpmässiga urval är exempel på möjliga tillvägagångssätt. (Trost, 2001:28-38) Målet för vår enkätstudies kvantitativa aspekt är som nämnts ovan att den skall vara ett komplement till de kvalitativa aspekterna av intervjuer och enkäter som är grunden i studien. Vi ser därför urvalet som ett mindre problem i vårt fall. Vi satte upp en ungefärlig målsättning på tjugofem-trettio svarande, och har sedan intervjuat de respondenter vi fått kontakt med genom de två organisationer vi undersökt.

3.4.2. Intervjuer

När det gäller intervjuer beslutade vi oss ganska snabbt för att använda oss av personliga intervjuer där vi besökte respondenterna i deras organisationer i möjligaste mån. Det fanns alltid möjlighet att använda sig av telefonintervjuer i fall där besöksintervjuer av någon anledning inte skulle gå att genomföra. Vid telefonintervjuer blir dock relationen mellan intervjuare och respondent mindre personlig. Det blir svårare att förklara komplicerade frågor och resonemang och intervjuaren kan inte ta hjälp av kroppsspråk för att vare sig förklara eller tolka respondentens reaktioner. Eriksson och Wiedersheim-Paul kommenterar också dessa begränsningar och tillägger att intervjuareffekter kan förekomma i båda fallen. De vinster de kan se med telefonintervjuer gäller främst svarsfrekvens, tid och kostnad. Faktorer vi hoppades kunna hantera ändå. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997:87)

Patel och Davidson skriver att intervjuer kan placeras in på en skala efter struktureringsgrad. En mycket strukturerad intervju ger respondenten mindre utrymme att formulera sina svar och en mindre strukturerad intervju ger motsatt effekt. Standardiseringsgraden i sin tur handlar om i vilken utsträckning frågorna är formulerade innan intervjutillfället. (Patel & Davidson, 1994:60-62) Vi har i vår undersökning utgått från det frågeformulär Maccoby själv använde och har därför valt att inte påverka strukturerings- eller standardiseringsgrad. De omformuleringar vi gjort har varit rent språkliga för att underlätta förståelsen för respondenterna. De flesta frågorna är relativt öppna och lämnar utrymme för respondenterna att formulera sina svar. Dock fanns intervjuguiden färdig innan intervjuerna och vi ville

att alla respondenter skulle få samma frågor i samma ordning för analysens skull. Vi anser därför att våra intervjuer var standardiserade och semistrukturerade.

3.5. Tillvägagångssätt

Vi började med att fundera kring intressanta och relevanta ämnen till vår uppsats utifrån egna intressen samt aktuell forskning. En av oss hade tidigare skrivit uppsats om arbetsmotivation och då området även intresserade oss övriga valde vi att rikta in vårt uppsatsarbete mot ämnet. Vi började läsa in oss och stötte på Michael Maccobys teorier om bakomliggande värderingar till motivation och den typologi han sammanställt efter sina undersökningar för ungefär trettio år sedan. Vi beslutade oss för att försöka replikera hans undersökning och se vilka resultat vi skulle uppnå. Efter ett första metodseminarium fick vi kontakt med Svante Leijon som ställde upp som handledare för vår uppsats.

Nästa fas i vårt uppsatsarbete var att söka och läsa in oss på litteratur för att tillägna oss en viss överblick över motivationsområdet. Det skedde främst genom användande av universitetsbibliotekets sökfunktioner och databaser samt diskussioner med lärare och professorer inom organisationsforskningen på universitetet. Vi startade också diskussionen angående hur vår undersökning lämpligast kunde avgränsas. Området motivation är oändligt stort och antalet forskare och författare inom ämnet är i det närmaste outtömligt. Området föreföll vara livligt debatterat, vilket vi tolkade som att vårt valda område var relevant och aktuellt att skriva om.

Efter vår litteraturgenomgång beslutade vi oss för att inleda vår uppsats med en översikt över de större strömningarna inom arbetsmotivationsforskningen för att ge läsaren en förståelse inför det fortsatta läsandet av uppsatsen. Vårt mål var att skapa en ram kring vår studie och därigenom placera in den i ett sammanhang. Vi förde diskussioner kring de nödvändiga begränsningar av Maccobys metod som måste göras för att möjliggöra genomförandet av vår studie. Vi fick även tips och förslag genom diskussioner med vår handledare. Efter en startperiod där tankarna surrade som bisvärmar i våra huvuden började vårt upplägg sakta klarna och framträda. Processen var nödvändig för att vi skulle kunna landa i en relevant och genomförbar undersökning.

Härefter gick vi vidare med processen att formulera våra utgångspunkter, teori och metod i skrift. Detta arbete innebar ytterligare litteraturstudier, främst rörande olika metodologiska frågor. Arbetet fördelades regelbundet mellan de tre skribenterna och ett dokument startades där de olika bidragen kunde sammanfogas efter bearbetning och genomgång. Vi beslutade oss för ett arbetssätt med en roterande huvudansvarig för veckans arbete. Vi satte som mål att träffas varje vecka och däremellan arbeta med överenskomna delar. Våra underlag till intervjuer och enkäter genomgicks, iordningställdes samt omformulerades på några ställen för att göra språket mer lättförståeligt (se bilaga 2 & 3). Ett presentationsbrev sammanställdes för att kunna skapa kontakt med presumtiva organisationer (se bilaga 1) och en svarsmodell skapades inför de kommande intervjuerna. Nu blev frågan om vilka organisationer vi skulle undersöka aktuell.

Vi valde att precis som Maccoby rikta in oss mot tjänsteföretag, och valde att begränsa antalet organisationer för att kunna skapa oss en djupare kunskap om dem. För kontakt med en av de två organisationerna som slutligen undersöktes användes en av skribenternas personliga kontaktnät, till den andra användes det presentationsbrev som tidigare skrivits. I största möjliga mån användes telefon och Internet vid kontakterna av praktiska skäl. Processen resulterade tillslut i tjugofem intervjuer. Nästa steg var att genomföra en provintervju för att testa hur våra frågor uppfattades i en intervjusituation. Den genomfördes med en arbetande testperson utan speciella förkunskaper angående ämnet för att efterlikna de kommande intervjuerna. Den ledde till värdefulla insikter och medförde att vi kände oss säkrare.

3.5.1. Intervjufasen

Så var det då dags att ge sig ut i arbetslivet och genomföra våra intervjuer. Vi valde att dela upp arbetet på så sätt att den skribent vars kontaktnät givit oss tillgång till den ena organisationen genomförde in-

tervjuerna i nämnda organisation. De två övriga skribenterna genomförde tillsammans intervjuerna i den andra organisationen, på grund härav intervjuades ett större antal personer i denna organisation. Vi såg både för- och nackdelar med att vara två vid intervjutillfället. Fördelarna vi såg var bland annat att de två intervjuerna i efterhand kunde diskutera upplevelserna från intervjuerna och att flera personer satt inne med förstahandsinformation, vilket kunde vara ett sätt att minska riskerna för att värderingar och förutfattade meningar inverkar allt för mycket på resultatet. Tillvägagångssättet ger också ett visst mått av trygghet till intervjuerna då det finns en säkerhet i att vara två. Riskerna inkluderade att respondenten kan känna sig i underläge gentemot två intervjuare vilket kan leda till mindre eller annan information än vid en mer avspänd situation. Utöver det är arbetssättet mer tidskrävande och då vi ville nå ut till ett relativt stort antal såg vi vårt valda sätt som en lämplig kompromiss. Vi använde oss av vår ovan nämnda intervjumall vid intervjutillfällena och vår ambition var att försöka renskriva intervjumaterialet så direkt in på intervjutillfället som möjligt, för att fortfarande ha intervjusituationen färsk i minnet. Intervjumallen bestod helt enkelt av intervjuguiden uppdelad på ett antal sidor med plats för att skriva svaren på samma sida som frågorna. Ett väldigt enkelt upplägg men något som vi fann mycket användbart under intervjuerna. Vid de fall där två intervjuare medverkade delade vi upp det så att en hade huvudansvaret för intervjuandet och den andre för skrivandet. Varje intervju inleddes med en inledande introduktion där vi presenterade oss, syftet med intervjun och betonade att den information som lämnades under intervjun var konfidentiell och att respondenterna skulle förbli anonyma.

Första intervjudagen genomfördes fem intervjuer inom Särskolan av den skribent som hade kontakt med denna organisation. Intervjuernas längd varierade mellan ungefär ½ och 1 ½ timme, tre på förmiddagen och två efter lunch. Bemötandet var mycket tillmötesgående och alla ställde upp så mycket de kunde. Materialet renskrevs snarast möjligt. Vi tyckte oss kunna skymta vissa linjer i materialet redan och såg med spänning fram mot att genomföra ytterligare intervjuer. Andra intervjudagen fortsatte intervjuandet inom Särskolan med ytterligare fyra intervjuer och ett liknande upplägg. Skribenterna fortsatte att träffas regelbundet och vid det påföljande mötet fattades beslut om att skriva om stora delar av inledningen och teorikapitlet för att skapa en klarare röd tråd. Därefter skrevs en problematisering av Maccoby som infördes i teorikapitlet samt avsnitten angående de fem karaktärstyperna. När det gällde inledningskapitlet minskades genomgången av de olika teorierna i omfång och utökades med en genomgång av olika syner på människan. Återigen ansåg vi skribenter att den röda tråden på detta sätt framträdde klarare och löpte genom uppsatsens disposition.

Den tionde och sista intervjun inom Särskolan genomfördes per telefon strax därefter. Enkäten hade på förhand delats ut till respondenten som efter intervjun fyllde i enkäten och meddelade skribenten svarsalternativen via telefon. Skribenten fyllde i dessa på ett eget formulär och renskrev sedan intervjun. Orsaken till telefonintervjun var tidsbrist från både respondentens och skribentens sida. Förfarandet upplevdes ge ett gott resultat, framförallt som skribenten träffat respondenten tidigare och berättat om vår studie och dess förfarande. Samtidigt var de övriga två skribenterna på en informationsträff med Bostadsbolaget inför intervjuerna inom organisationen. En kort tid senare påbörjades intervjuandet även inom Bostadsbolaget. 15 intervjuer genomfördes under de följande dagarna och renskrevs i omedelbar anslutning. En beskrivande text om Bostadsbolaget skrevs också nu. Ytterligare delar skrevs till i metodkapitlet. Under hela processen med intervjuer och det påföljande analysarbetet arbetades det samtidigt med olika texter till inledning, teori och metod. Det bedömdes både nödvändigt och i viss mån önskvärt att detta arbete pågick simultant. Uppsatsarbetet är ett levande projekt som växer och utvecklas under arbetets gång, vilket nödvändiggör att nya tankar och uttryckssätt regelbundet arbetas in i dokumentet.

3.5.2. Analysfasen

Nu var turen kommen till att skriva samman empirikapitlet och genomföra analysarbetet. Det föregicks av livliga och engagerade diskussioner om analysens uppbyggnad och inriktning. Mycket reflektion följde rörande hur vårt material kunde presenteras på ett lättöverskådligt sätt. Skribenterna samlades och gick gemensamt igenom materialet samt slog våra kloka huvuden ihop. Ett antal skisser ritades upp innan vi slutligen enades om ett tillvägagångssätt som föreföll lämpligt, intressant och relevant. Vi

gjorde en noggrann första analys av vårt insamlade material för att se hur det bäst skulle kunna hanteras i vårt fortsatta analysarbete. Bearbetningen innebar att vi analyserade frågorna i intervjumallen och grupperade dem i teman. Vi tolkade därefter svaren rörande det första temat utifrån Maccobys karaktärsbeskrivningar rakt över hela materialet. Samma sak gjordes med resterande teman. Därefter gjorde vi en bedömning utifrån vår analys och såg hur den stämde överens med respondentens egen bedömning av sin karaktärstyp. Resultatet skrevs ihop och presenteras i form av diagram och typsvar i vårt empirikapitel. Materialet låg sedan till grund för det fortsatta analysarbetet.

Efter att den första analysen var genomförd var det dags att gå vidare med ytterligare analysarbete. Det medförde nya litteraturstudier, denna gång inriktade på samhällets och organisationens kopplingar och inverkningsrörande de två karaktärstyper som fokuserats efter den inledande analysfasen. Under litteraturinläsningsperioden skrevs samtidigt empiriavsnittet färdigt. Därefter påbörjades arbetet med att skriva den andra analysen, samtidigt som uppsatsens struktur bearbetades och gick igenom. Startstycken och sammanfattningar skrevs för de olika kapitlen och språket reviderades efterhand. Försättsblad och annan formalia diskuterades och skapades också under denna period. Efter att den andra analysen samt en brygga mellan de två analyserna skrivits, genomarbetats och reviderats ett antal gånger, var uppsatsen slutligen färdig att laddas upp inför uppsattsseminariet.

3.6. Sammanfattande kommentar

Vi har alltså försökt att utifrån bästa förmåga och tillgängliga resurser replikera Maccobys egen undersökning. Vi har tvingats till inskränkningar och variationer i tillvägagångssätt, främst beroende på begränsningar rörande tid och personalstyrka. Vi har inte heller haft tillgång till hela det material som Maccoby använde sig av då allt inte finns publicerat i hans bok. I det stora hela är dock vår undersökning snarlik Maccobys egen och vi anser att resultaten är klart jämförbara. Vi har använt oss av material och underlag som framarbetas av Maccoby och tolkar våra resultat med utgångspunkt i dennes sociala karaktärsteori. Samma typ av organisationer som författaren själv undersökte har nyttjats i vår undersökning och vi har använt oss av i stort samma metoder, även om den inbördes ordningen kastats om något. Tanken bakom den utförliga beskrivningen av vårt tillvägagångssätt är som sagt att ge läsaren möjlighet att reflektera över studiens genomförande och möjliggöra för senare forskare att replikera vår studie så nära som möjligt. Något som vi än mer förstod vikten av då vi strävade efter att lista ut Maccobys tillvägagångssätt.

4. Empirikapitel

Här presenteras resultaten från vår undersökning. Materialet från vår enkätundersökning redovisas till att börja med uppdelat på de två respektive organisationerna, först Särskolan och därefter Bostadsbolaget. Varje organisations resultat inleds med en presentation av den aktuella organisationen för att underlätta för läsaren att sätta in resultaten i ett sammanhang. Efter de två organisationerna presenteras resultatet för hela urvalet av respondenter. Efter denna generella överblick presenteras det material som är relevant för inriktningen på vår fortsatta analys. Vi har här valt att rikta in oss på Självutvecklare och Experter då de förstnämnda enligt Maccoby borde ha varit de mest framträdande i vår studie, och de sistnämnda faktiskt var den klart mest framträdande gruppen i vår studie. Här beskrivs även hur vår första analys gick till, den tolkning av materialet som ledde fram till vår valda inriktning på den fortsatta analysen.

4.1. Särskolan i Göteborg

Den kommunala verksamheten i Göteborg bedrivs i olika former, vilket innefattar både bolag och förvaltningar. Det är en stor organisation med ungefär 45 000 anställda i många vitt skilda yrken och befattningar. Göteborgs stad är uppdelad i 21 stycken stadsdelsförvaltningar med ansvar för olika geografiska områden inom staden. Av de 45 000 anställda arbetar ungefär 30 000 inom nämnda förvaltningar. Många av de kommunala frågorna är uppdelade på stadsdelsförvaltningarna, som hanterar dem i den utsträckning de berör deras geografiska område. Det skiljer här mellan de tekniska frågorna som sköts av stadscentrala tekniska nämnder och de icke-tekniska frågorna som styrs lokalt på stadsdelsförvaltningsnivå. Till dessa icke-tekniska frågor hör bland annat bibliotek, äldreomsorg, omsorg om funktionshindrade samt grundskola. Det kan sammanfattas som att förvaltningarna står för de tjänster och den service som medborgarna tillhandahålls. Politikerna i stadens nämnder fattar beslut om hur servicen skall se ut och det är sedan stadsdelsförvaltningarnas uppgift att genomföra detta. Förvaltningarna bistår i sin tur politikerna genom att lämna underlag och förslag till nämnderna. (www.goteborg.se)

Högsbo stadsdelsnämnd är en av de 21 och har ungefär 1 800 anställda. Här ansvaras för den sedvanliga servicen kopplad till invånarna i Högsbo. Ovan nämndes att grundskolan var ett av de områden som hanteras ute i förvaltningarna, det finns dock ett undantag. Här ansvarar man för ett ytterligare område i förhållande till övriga stadsdelar. Medborgare på grundskolenivå som har någon form av utvecklingsstörning är i dagens Göteborg inte ett ansvar för den egna hemmastadsdelen. Det ansvaret vilar istället på Högsbo stadsdelsförvaltning oavsett var i staden eleven är bosatt och skriven, de ger alltså på detta område service till invånare i andra stadsdelar. Anledningen till att ansvarsfrågan här skiljer från situationen för övriga elever, är att särskolan är ett resursnämndsuppdrag för Högsbo stadsdelsnämnd. Liknande ansvar har stadsdelen också när det gäller skola för döva och hörselskadade, personer med neurologiskt funktionshinder, hemsjukvård och rehabilitering i väster. Tanken med upplägget är att dessa frågor är svåra för de enskilda stadsdelarna att hantera och därför bör skötas av en enhet som specialiserat sig på området. (www.goteborg.se)

Särskolan är en separat skolform med egen skolplan och egen organisation. Elever mottagna i särskolan kan antingen gå kvar i sin hemmaklass eller gå i särskilt anpassade klasser. Dyliga klasser finns i flera stadsdelar och ansvaret för verksamheten ligger på den aktuella grundskolans rektor. Det finns också enheter för elever som har flerfunktionshinder eller har autism som tilläggshandikapp inom Högsbos organisation, denna del är indelad i fem rektorsområden med en rektor som chef för varje område. (www.goteborg.se) Personalen ute i rektorsområdena består av bland annat grundskollärare, specialpedagoger, förskollärare, elevassistenter och speciallärare. Utöver rektorsområdena innefattar organisationen även en central administrativ avdelning. Den består av en verksamhetschef, en planeringsledare, en byråsekreterare samt en skolsköterska med övergripande ansvar för elevhälsan inom särskolan. Här finns även funktioner som arbetar med personalfrågor samt ekonomi. Den administrativa avdelningen är belägen i stadsdelsförvaltningens lokaler i Högsbo medan övrig personal arbetar ute

på respektive enhet. Resursnämndsupplägget innefattar bland annat att Högsbo hanterat de ekonomiska resurserna för verksamheten på alla håll inom kommunen. (Inga-Maj Adolfsson, verksamhetschef)

För närvarande genomgår verksamheten dock stora förändringar. Skolverket utvärderade verksamheten efter kommunaliseringen av särskolan och riktade kritik mot Göteborgs kommun för att de intentioner som fanns i kommunaliseringen inte uppnåtts. En punkt gällde en överflyttning av ansvaret för särskolan på respektive stadsdelsförvaltning. Det innebär att gå från en situation där Högsbo stadsdelsförvaltning agerar resursnämnd till att varje stadsdel tar ett befolkningsansvar för de barn och ungdomar som bor inom deras område. Kommunstyrelsen gav då Högsbo i uppdrag att utarbeta en plan för att arbeta mot dessa mål. Inom ramen för uppdraget arbetar ledningen bland annat med att ändra synen på särskolan och inkluderingstanken ute i verksamheten. Inledningsvis fanns stort motstånd men det verkar ha minskat bitvis efterhand som arbetet fortskridit. En process är igång där ansvaret för verksamheten flyttas ut till de enskilda stadsdelarna. Utbildningsinsatser anordnas för lärare och skolledare om inkluderande skola och dubbelt ansvar. Det politiska beslutet från kommunstyrelsen rörande en övergång från resursnämnd till befolkningsansvar dröjer dock. (Inga-Maj Adolfsson, verksamhetschef)

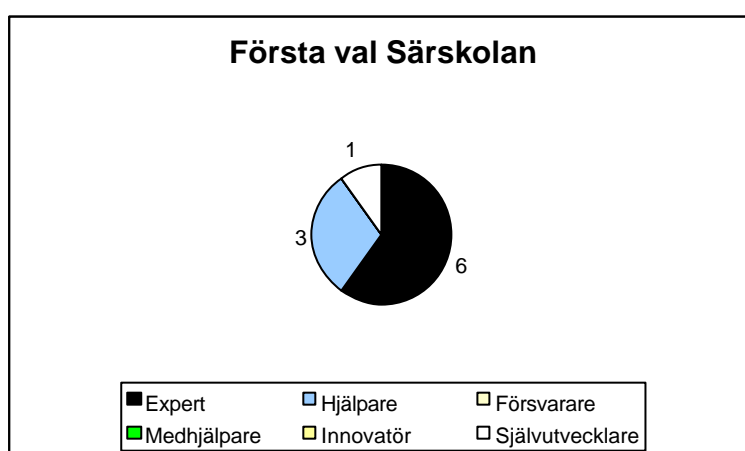


Diagram 1. Första valet av karaktärstyp inom Särskolan utifrån vår enkätundersökning.

I vår enkät fick respondenterna fylla i vilken karaktärstyp de identifierade sig med (se bilaga 3). Här fylldes ett förstahands- samt ett andrahandsval i. Det första diagrammet visar uppdelningen i Särskolan mellan de olika karaktärstyperna när det gäller respondenternas första val. Som diagrammet visar var Experten det klart dominerande förstahandsvalet.

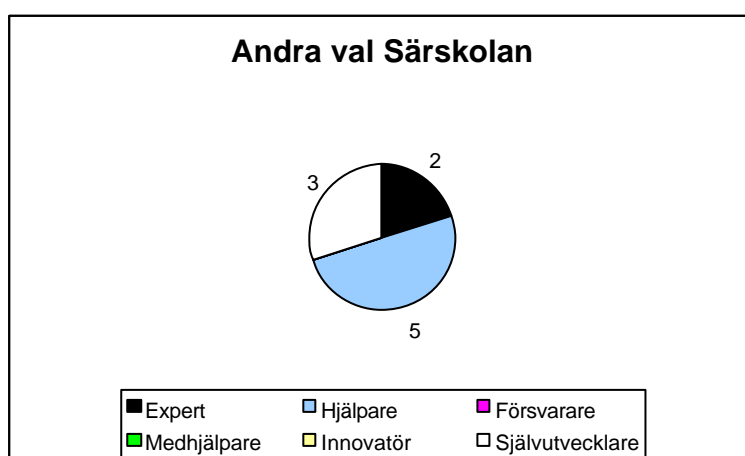


Diagram 2. Andra valet av karaktärstyp inom Särskolan utifrån vår enkätundersökning.

Diagram 2 visar andrahandsvalet inom Särskolan. Här tar Hjälparna och Självutvecklare betydligt större plats men Experterna finns också närvarande. Det är föga förvånande att Experterna är färre här med tanke på att ett stort antal kryssade i detta som första val.

4.2. Bostadsbolaget

De är det äldsta allmännyttiga bostadsföretaget i staden och ett av Göteborgs största. Deras arbete handlar om att ge människor en bättre vardag genom att utveckla trygga, trevliga och trivsamma boendemiljöer som skapar gemenskap. Det är en stor organisation med ungefär 310 medarbetare i många olika yrken och befattningar.

Företaget grundades 1945 och har lägenheter i alla delar av stan, från små studentlyor till stora sju-rumsvåningar. De är uppdelade på områdena Centrala stan, Väster, Öster, Hammarkullen, Rannebergen, Centrala Hisingen, Västra Hisingen samt Norra Hisingen. De har drygt 22 700 bostäder, 99 000 kvm lokalyta och 40 500 hyresgäster. De omsätter 1.25 miljarder SEK.

Deras affärsidé är kvalitet, service och trygghet. De fokuserar förmågan att skapa mervärde för kunden, att kunna motivera och engagera personalen till att genomföra företagets uppgift samt att kunna skapa en långsiktig hållbar ekonomi.

Deras vision är att bli den ledande hyresvärden i Göteborg. Att bli det bostadsbolag som utvecklar framtidens boende och moderniserar allmännyttan i Sverige. Företaget berättar hur de byggde bort bostadsbrist och osunda miljöer och säger sig ha gett miljoner människor en bättre bas i tillvaron. De satsar nu på att bygga vidare för att öka trygghet, integration och utvecklingsmöjligheter i det moderna mångfaldssamhället. De är också en del av allmännyttan, vilket de menar leder till att de fokuserar kundnyttan som ett medel för att öka samhällsnyttan.

De var tidigt igång med ett aktivt miljöarbete. Genom att se över hela ledet i bostadsupplevelsen, från utomhus- till inomhusmiljö och från medarbetare till hyresgäster, försöker de att medverka till att en bättre miljö skapas och öka förutsättningarna för att deras hyresgäster skall kunna bo och leva miljövänligt. De säger sig vilja göra det ännu bättre att vara göteborgare. (www.bostadsbolaget.se)

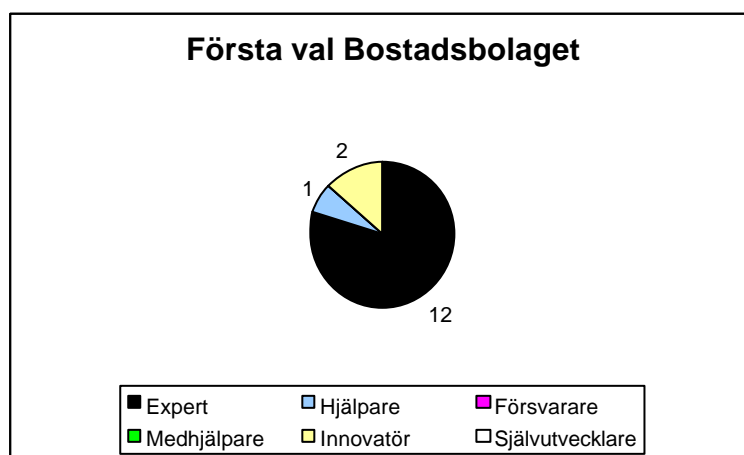


Diagram 3. Första valet inom Bostadsbolaget utifrån vår enkätundersökning.

Diagram 3 visar en mycket klar dominans för Experterna när det gäller första valet inom Bostadsbolaget. De övriga karaktärstyperna är i det närmaste obefintliga.

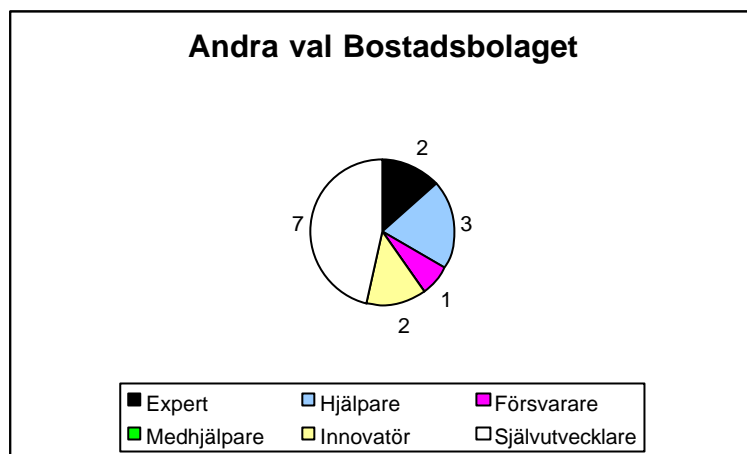


Diagram 4. Andra valet inom Bostadsbolaget utifrån vår enkätundersökning.

Diagram 4 visar att en hel del respondenter inom Bostadsbolaget i andra hand ser sig som Självutvecklare. Här förekommer denna karaktärstyp klart mer än de övriga. Återigen föga förvånande att det finns så få Experter då de flesta kryssat detta som första val.

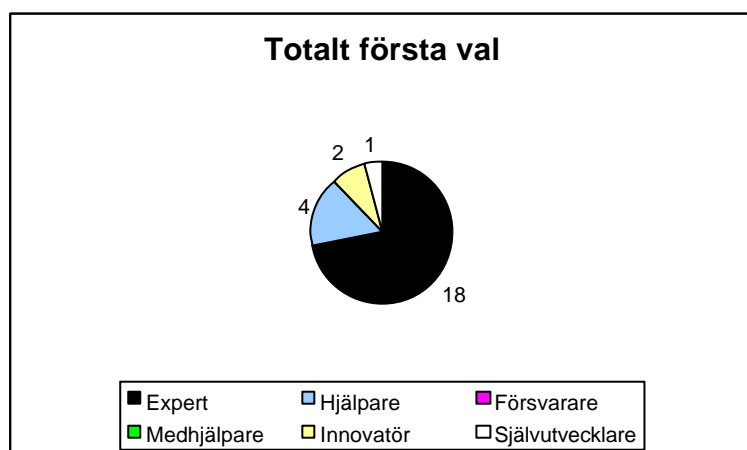


Diagram 5. Totala första valet inom båda organisationerna utifrån vår enkätundersökning.

Diagram 5 visar första valet för den sammanslagna gruppen av respondenter. Här har vi slagit ihop de två organisationerna för att få en överblick över det totala resultatet.

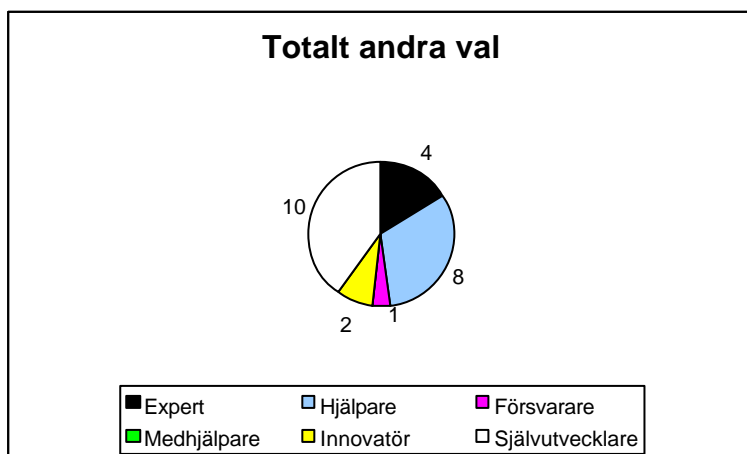


Diagram 6. Totala andra valet inom båda organisationerna utifrån vår enkätundersökning.

Diagram 6 visar andra valet för den sammanslagna gruppen av respondenter. Här har vi slagit ihop de två organisationerna för att få en överblick över det totala resultatet.

4.3. Vad visade vår första analys?

Som diagrammen över det totala urvalet visar är det mycket få av våra respondenter som kryssat i Självutvecklare som sitt första val i enkäten. Om man ser till andra valet blir andelen större, här har 2/5 av respondenterna valt detta alternativ. Valen gjordes dock ofta i hård konkurrens med andra svarsalternativ som värderats lika högt. När vi analyserade och bearbetade deras svar utifrån Maccobys beskrivningar av sina karaktärstyper minskade gruppen med drag av självutveckling också drastiskt.

Denna första analys gjorde vi genom att analysera frågorna i intervjuformuläret. De grupperades därefter i sex teman efter innehåll. Vi analyserade svaren varje respondent givit inom temat och gjorde en bedömning om vilken karaktärstyp svaren inom varje tema visade på. För att öka vetenskapligheten och minska påverkan på våra bedömningar analyserades först tema ett över hela materialet innan vi gick vidare till nästa tema. Härefter gjordes en samlad bedömning av varje respondent utifrån dennes svar rörande alla teman.

När vi återigen sammanställde resultatet efter detta analysarbete utgjorde Självutvecklarna en mycket liten grupp. Experterna, som redan innan varit mycket väl representerade, framträdde nu med än större tydlighet. Vi valde därför att rikta vår analys mot dessa två karaktärstyper och varför förhållandet mellan dem såg ut som det gjorde. Varför Självutvecklarna tvärt emot Maccobys tankar var så glest representerade och varför Experterna, en av de äldre karaktärstyperna, däremot var så framträdande i materialet. De respondenter som inte bedömdes tillhöra någon av de två ovanstående karaktärstyperna föll härmed bort ur materialet. Undantag gjordes för de respondenter som bedömdes vara en blandform av de två typerna. Alltså de respondenter som i hög grad uppvisade drag av både Expert och Självutvecklare. De två metoder vi använde oss av visade liknande resultat och stödde varandra i relativ omfattning. Resultatet var bara lite mer framträdande rörande de kvalitativa aspekterna. Vi hamnade alltså inte i den situation som Bryman tog upp med skilda resultat mellan olika metoder (se resonemang under rubriken datainsamling), utan de olika metoderna samverkade.

Det första diagrammet nedan visar fördelningen mellan Självutvecklare, Experter och blandform utifrån vår analys av respondenternas svar på intervjufrågorna. Som diagrammet visar är Experternas övervikt i materialet väldigt framträdande. Självutvecklarna är mycket få, blandformen är faktiskt vanligare än de rena Självutvecklarna.

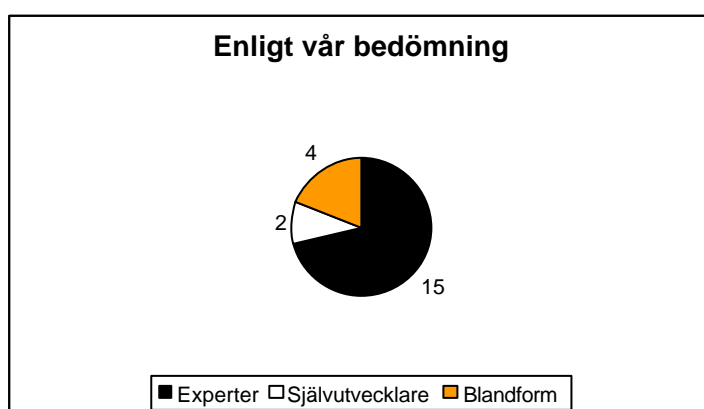


Diagram 7. Uppdelning mellan Experter, Självutvecklare och blandform utifrån vår bedömning av respondenterna efter analys av deras svar under intervjuerna.

I nästa diagram visas uppdelningen mellan ovan nämnda grupper när hänsyn tagits till både vår analys av respondenternas intervju svar samt deras egna bedömningar av sig själva enligt enkätsvaren. Gruppen Experter består här av de respondenter som angivit Expert som första eller andra val och dessutom av oss bedömts uppvisa tydliga drag av denna karaktärstyp. Samma resonemang gäller för Självut-

vecklarna. Blandform här är de som bedömt sig själva vara blandform och dessutom bedömts vara det enligt oss. Som diagrammet visar är antalet Experter oförändrat medan antalet Självutvecklare minskat till en enda. Det fanns inga respondenter som både av sig själva och av oss bedömdes vara blandform.



Diagram 8. Uppdelning mellan Experter, Självutvecklare och blandform utifrån vår och respondenternas egna bedömningar av deras karaktärstyper.

I det tredje diagrammet visas uppdelningen mellan respondenter med tydliga drag av Expert respektive tydliga drag av Självutvecklare utan hänsyn till de respondenter som uppvisade tydliga drag av båda karaktärstyperna. Till skillnad från de två tidigare diagrammen finns det alltså här respondenter som ingår i båda karaktärstyperna. Även med denna uppdelning av respondenter är Experternas övervikt tydlig. De är drygt tre gånger så vanligt förekommande som Självutvecklarna.

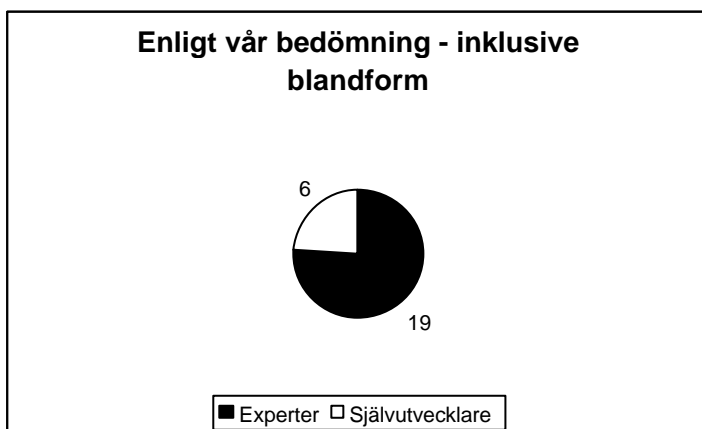


Diagram 9. Uppdelning mellan respondenter med tydliga drag av Expert respektive Självutvecklare utifrån vår bedömning av deras svar under intervjuerna.

4.4. Analysen lyfter fram Experter och Självutvecklare

Under denna rubrik tänkte vi försöka förklara närmare hur vi gått tillväga i vår första analys. Vi började som sagt med att analysera intervjufrågorna utifrån innehåll. Därefter grupperade vi dem i sex olika teman utifrån vilka aspekter de berörde. De sex teman vi skapade var *synen på arbete* (fråga 1-4), *Önskemål om ledning* (5), *Belöningar* (6), *Synen på hjälp och service* (7-10), *Beteende och personlighet* (11-14 + 20) samt *Självutveckling* (15-19). Därefter bedömde vi respondenternas svar på varje temaområde och satte en eller flera karaktärstyper som benämning på temat för denna respondent. I de fall där svaren inte ansågs tillräckligt tydliga eller specifika för att peka på något tema sattes enbart ett streck.

Vi gick först igenom tema ett för alla respondenter innan vi gick vidare till nästa. Efter att alla respondents svar analyserats utifrån alla teman gjorde vi en helhetsbedömning av respondenten. Vi såg vilka karaktärstyper som dominerade hos personen och i tveksamma fall lästes personens svar rakt ige-

nom för att skapa en bättre helhetsbild av denne. Här presenterar vi typiska svar från Experter respektive Självutvecklare rörande de sex olika teman vi definierat genom vårt analysarbete.

4.5. Expert

4.5.1. Tema 1 – Synen på arbete

Här svarar Experterna ofta att de trivs för att de får utveckla sin kompetens. De får gå kurser och förkovra sig inom sitt område av expertis. Att se att ens arbete leder till goda resultat är också en anledning till att en Expert är nöjd med sitt arbete. De vill få använda sin expertkunskap och tycker om att hantera sakfrågor. Experter kan uppleva det som besvärligt att människor reagerar och beter sig på olika sätt. En Expert kommenterar att hon inte tycker om att vara beroende av andra människor i sitt arbete när dessa inte sköter sitt. De vill gärna kunna se och planera sin framtid. Experten talar gärna om önskemål rörande tydlig ledning och tydliga målsättningar, så att de vet vad som gäller nu och framöver.

4.5.2. Tema 2 – Önskemål om ledning

Här talar majoriteten av Experterna om att de vill ha frihet under ansvar. Önskemål tas upp av de flesta om tydliga ramar som säger vilket område de skall arbeta inom, men samtidigt frihet att själva få styra arbetet inom dessa ramar. De vill också ofta ha regelbunden återkoppling från chefen rörande hur de sköter sitt arbete. Återkopplingen skall ske i form av seriösa samtal där det verkligen finns möjlighet att få veta hur de ligger till. Chefens roll betonas av flera Experter. Det nämns att denne skall vara en kunnig person. Här talas också om vikten av raka direktiv och möjligheter till utbildning och kurser inom arbetet. Experterna mäter även här sin insats i kunnande och specialistskicklighet. Den klapp på axeln som Hjälparna kanske skulle ha uppskattat mer ses här inte som särskilt attraktiv i sammanhanget.

4.5.3. Tema 3 – Belöningar

Här talar Experterna gärna om möjligheter till utbildning och vidareutveckling inom arbetets ramar. Något som är oerhört framträdande i de svar vi fått under intervjuerna. Kurser, kurser och åter kurser nämns när frågan om belöningar tas upp. När en Expert talar om personlig utveckling rörande detta tema handlar det oftast om en utveckling som sker genom utbildning. Det handlar också om att få uppskattning och respekt för det man kan och gör. Karriärutveckling och att göra nytta är andra saker som nämns av Experterna. Skillnaderna inom temat är små när det rör gruppen Experter, de allra flesta tar upp ungefär samma saker.

4.5.4. Tema 4 – Synen på hjälp och service

Experterna kan se hjälpan och service som något som ingår i deras arbete. En arbetsuppgift som andra i större utsträckning än vad en Hjälpare hade betraktat det som. Det skall göras därför att arbetet kräver det snarare än av en stor önskan att hjälpa andra människor. Flera av våra Experter nämner även det andra synsättet på hjälp och service men tendensen går mot det förstnämnda mer än när det gäller andra respondenter. Det kan handla om att ställa upp lagom mycket för exempelvis föräldrarna inom särskolan. Att inte ta på sig för mycket av saker som de faktiskt kan fixa själva om de får rätt information av personalen.

När det gäller hjälp till kollegor kan det exempelvis handla om att förklara för dem vad som inte fungerar i deras arbete och hur det kan göras bättre för att arbetet skall fungera på ett bättre sätt. Inom särskolan kan det handla om att fokusera hur de hjälper barnen med deras tekniska utveckling och hur de genom sin specialistkunskap kan guida dem rätt, snarare än att fokusera trygghet och sociala kontakter. Det rör sig helst om deras yrkesområde och specifika arbete. En respondent nämner att en form av service kan vara att peka ut vad som är fel så att detta kan åtgärdas.

4.5.5. Tema 5 – Beteende och personlighet

Här har flera Experter svarat bland annat punktlig, ordningsam, kunnig i sitt arbete och välutbildad. Alltså egenskaper som är nära kopplade till deras personliga, yrkesmässiga expertis. Det kan också handla om att vara ansvarsfull och ha koll på läget. Intresse för utmaningen i att lösa svåra problem och hantera krissituationer nämns också. En Expert uttrycker att hon blir glad när hon lyckas och att uppskattning betyder mycket i sammanhanget. När det gäller glädjeämnen utanför arbetet skiljer sig Experterna inte nämnvärt från övriga karaktärstyper då så gott som samtliga respondenter nämner sin familj.

De personer som Experterna ser upp till och beundrar kan röra sig om exempelvis personer som är målinriktade, duktiga på sitt arbete, analyserande och kunniga. De kan även röra sig om personer som är duktiga inom andra områden exempelvis musik. Det kan röra sig om chefer eller andra högt uppsatta inom organisationen, kollegor eller föräldrar, vid några tillfällen en stark fader. Deras visioner kan röra sig om att de vill vara kompetenta, bli mer organiserade. Flera nämner en önskan om att bli mer ansvarsfulla och en säger sig vilja bli mer hård drivande. Att vara en förebild för sina nära nämner några Experter som sin vision. Att få vara frisk så att man har möjlighet att sträva framåt är en annan vision som kom upp under intervjuerna.

4.5.6. Tema 6 – Självutveckling

En respondent nämner här möjligheter att använda kunskaper och erfarenheter från tidigare arbeten i sin nuvarande tjänst. Experter ser utvecklingsmöjligheter i arbetslivet, ett exempel här rör kompetensutveckling och arbetsledare som frågar efter deras önskemål på området. Några nämner just chefer och arbetsledare som viktiga i sammanhanget. Jobbet är en stor del av livet och många Experter ser det som viktigt att kunna utvecklas där. Även de ser dock utveckling utanför arbetet som något viktigt. De som har Expertdrag tenderar dock till att i lite större utsträckning betona arbetet och kompetens kopplat till detta. Utbildning, både inom sitt yrkesområde och inom andra för att skaffa sig en reservkompetens nämns.

Att gå på kurser är något som nämns både inom arbetet och kopplat till privatlivet. Vi tycker oss se en trend att Experterna oftare än andra beskriver sin självutveckling på det privata planet på ett mer formellt sätt än andra respondenter. Det kan handla om kurser eller att förkovra sig inom något ämne. De vill bli duktiga på det de gör, oavsett om det handlar om fritid eller jobb. Några Experter nämner också här utmaningen och inspirationen med att hitta lösningar på svåra problem som en väg till utveckling.

4.6. Självutvecklare

4.6.1. Tema 1 – Synen på arbete

Här pratar flera personer med drag av Självutveckling om omväxlande arbetsuppgifter och variation. Att kunna sätta sin egen form på det arbete man gör. En Självutvecklare säger angående detta område att hon trivs då hon har relativ frihet att själv styra sitt arbete och komma upp med bra lösningar. Hon säger också att hon har mycket kompetenta medarbetare att bolla idéer och lösningar med. En annan Självutvecklare kommenterar att de är många specialister men att samarbetet mellan disciplinerna inte fungerar tillfredställande. Att det finns brister i engagemang när det gäller att nyttja de olika kompetenser som finns inom organisationen för organisationens gemensamma bästa. Något som är typiskt för Självutvecklare. Samma Självutvecklare beskriver en önskan att arbeta mer tillsammans som ett lag istället för att vara en länk i en kedja av arbete. Att tillsammans arbeta fram en bra handlingsplan för det arbete som skall göras. En lyhörd ledning är en annan faktor som nämns då frågan om förändringar av den nuvarande organisationen kommer på tal. Även detta ett kännetecken för Självutvecklare. Ett exempel på Självutvecklarnas önskan om självständighet är en kommentar angående att det viktigaste kanske inte är att uppfylla de nerskrivna målen till punkt och pricka, utan att det allra viktigaste är att göra ett bra arbete och att ha ett bra samarbete med kunderna.

4.6.2. Tema 2 – Önskemål om ledning

Här svarar respondenter med drag av självutveckling ofta att förtroende är mycket viktigt. En önskan som dyker upp är att ha en bra kontakt med ledningen som inbegriper att få rak och tydlig feedback när något inte är bra så att det kan rättas till direkt. En annan respondent nämner att det är viktigt att även kunna diskutera obekväma frågor med chefen i samband med att hon poängterar vikten av att ha en rak kommunikation mellan sig och nämnda chef. På det hela taget är rak kommunikation något som så gott som alla nämner. Att chefen är lyhörd angående respondentens tankar och idéer är också något som kommer upp under ett flertal intervjuer. Att kunna föra produktiva samtal med denne som kan leda till att arbetet blir utfört på ett bättre sätt.

4.6.3. Tema 3 – Belöningar

Respondenter med drag av Självutveckling kan exempelvis poängtera att de känner att de gör en insats i sitt arbete, att det är av betydelse för kunderna. Ett givande och tagande av kunskap mellan medarbetare och kollegor nämns av en Självutvecklare. Att vara diskussionspartner för varandra och att ge av sin kunskap även över organisationsgränserna. Även möjlighet att utbilda sig i den riktning och med hjälp av de former som man själv önskar ses som en belöning. Här kommer återigen Självutvecklarens önskemål om självständighet och att vara konkurrenskraftig fram. Det stöder också Maccobys mening rörande att Självutvecklarna ständigt känner behov av utveckling i olika former. En respondent som arbetar inom Särskolan kommenterar att hon uppskattar sitt liv utanför arbetet mer nu när hon arbetar med barn som har det svårare än hennes egna. Att hon tar mindre för givet och fått andra värderingar. Hon värderar sitt familjeliv och dess kvalitet i större utsträckning på grund av denna insikt. Här kan man skymta ett fokus som delas mellan arbete och fritid. En respondent tar också upp balans och att bli sedd i ett sammanhang som en belöning vid sidan om det rent ekonomiska. Flera nämner personlig utveckling samt karriärutveckling.

4.6.4. Tema 4 – Synen på hjälp och service

Det var inte många respondenter i vårt urval som svarade särdeles typiska Självutvecklarsvar när det rör sig om detta tema. Ett svar vi fick rör sig dock om att samverka med kunderna. Att samtala med dem och diskutera deras behov på olika områden. Att göra ett bra arbete så att kunderna blir nöjda. Att gå utanför existerande gränser för att hitta lösningen på ett problem, för att tillsammans med kunden hitta en bra lösning för denne. Här syns det som Maccoby kommenterar om att alla karaktärstyper utom Försvaren har en bit av Självutvecklare i sig. De svar vi hittat som visar på typiska Självutvecklartankar har varit kommentarer som fällts av respondenter vilkas övriga svar inom detta tema inte fått oss att sätta epitetet Självutvecklare som benämning på dem angående detta tema. Andra tankar och åsikter har tagit överhanden och de har oftast fått benämningen Expert eller Hjälpare på detta område. En del av dem har även fått benämningen Innovatörer när det gäller deras syn på hjälp och service.

4.6.5. Tema 5 – Beteende och personlighet

En Självutvecklare tog upp en gammal kollega som beundrad person med anledning av att denne varit en förebild för honom på det yrkesmässiga planet och därigenom hjälpt honom att utvecklas inom sitt yrke. Samma Självutvecklare tog även upp en stark moder som en förebild på grund av hennes sätt att ta hand om honom och hans syskon. En annan respondent kommenterar att det är viktigt att ha en bra situation med utvecklingsmöjligheter både när det gäller arbete och fritid. Att de båda påverkar varandra. Både mamma och pappa tas här upp som förebilder för att de gemensamt gav respondenten en stabil grund att stå på. En önskan att ständigt fortsätta utvecklas märks tydligt hos dessa respondenter. Ämnet tas upp även under frågeställningar som exempelvis rörande respondenternas egna egenskaper. Det handlar både om att de ser till att de får den utveckling de vill ha samt att de önskar utveckling i ett framtidsytande perspektiv. En respondent framhåller sin terapeut som förebild något som Maccoby faktiskt tar upp som konkret exempel när han beskriver Självutvecklarna. Denne visade respondenten att det alltid går att utveckla sig och att det inte är kört trots att man kan befinna sig i en tuff situation. Hon gav ovärderlig hjälp till respondenten. I flera fall är de beundrade människorna personer som till-

fört respondenten något, de har varit med och bidragit till delar av personens utveckling. En önskan om att röra på kroppen på olika sätt uppkom också några gånger.

Flera Självutvecklare tar som framtidsvision upp att de ser det som viktigt att få fortsätta att vara friska och krya till både kropp och själ, så att de kan fortsätta med alla de intresseområden som de är aktiva inom och kunna fortsätta att utvecklas även i framtiden. En annan vision som kom upp under intervjuerna handlade om att bli självständigare generellt; att våga säga ifrån mer, lita på att man är bra som man är och kunna säga nej till saker ibland när man inte orkar. Det är inte värt att slita ont till varje pris utan det gäller att få till en situation där arbetsbelastningen är lagom stor. Att bli respekterad för den person man är. Att få utveckla sig själv och andra i symbios på ett lustfyllt sätt, var en respondents vackra vision. Att vara orädd och modig, ha egen kraft var en annan önskan som uppkom. Som Maccoby själv säger; det krävs mod för att gå ut och leva för fullt.

4.6.6. Tema 6 – Självutveckling

En respondent menar att självutveckling för honom handlar om att utveckla även de sidor av honom som han inte alltid visar upp. Det är något som han gör självständigt på egen hand. Det är även något som han aktivt och medvetet försöker att göra på en regelbunden basis. Det kan handla om kompetensutveckling. En självutvecklare beskriver det som att vilja suga åt sig så mycket som möjligt hela tiden. Att man inte får bli stoppad i sin utveckling. Här kan trots den positiva synen och formuleringarna möjligtvis anas något litet av det lite tvångsmässiga utvecklingsbehov som kan finnas hos Självutvecklare. Det gäller att inte stå still, att ständigt utvecklas på något område. När det är lugnt gäller det att hitta på något för att utveckling skall äga rum, att bara sitta still och ta det lugnt leder ingensans. Det måste hela tiden hända något. Ofta berörs många olika områden av livet i svaren från de respondenter som har drag av Självutvecklare. Man poängterar ofta både familj, vänner, arbetsliv, kultur och samhället i stort. De vill gärna hänga med i det som händer och sker i världen runt dem, vara medvetna och aktiva. De vill möta nya människor och befinna sig i nya sammanhang, allt för att få in nya influenser och nytt blod i sin tillvaro. En annan sak som kom upp i någon intervju var att finna en balans mellan arbete och fritid.

4.7. Sammanfattande kommentar

I detta kapitel har vi presenterat de resultat som framkommit i vår undersökning. Det finns betydligt mer att hämta i vårt material än det som här presenteras, många andra inriktningar hade kunnat väljas till vår analys. Det vi finner mest remarkabelt är dock att fördelningen mellan de olika karaktärstyperna i materialet skiljer sig så väsentligt från Maccobys egna tankar och idéer om hur den framtida arbetsmarknaden skulle se ut. Han förutsåg att Självutvecklarna skulle ta över i arbetslivet medan de övriga karaktärstyperna skulle minska i antal. Det beroende på att han ansåg att Självutvecklarna var bättre anpassade till den nya tidens organisationer som skulle komma att ersätta den gamla byråkratiska organisationsmodellen. Vi har därför valt att inrikta oss på frågan varför vi funnit så många Experter i vår undersökning och varför Självutvecklarna är så få.

Det har nu gått ungefär trettio år sedan Maccoby gjorde sina undersökningar och vi borde ha sett en ökad andel Självutvecklare i materialet om vår undersökning skulle kunna sägas stödja Maccobys idéer. Så är alltså inte alls fallet, vilket vi finner vara ett intressant och relevant område att fokusera vår fortsatta analys kring. Vad kan detta bero på? Är dagens samhälle verkligen så annorlunda från tidigare perioder som Maccoby vill få oss att tro? Finns här en linjär utveckling mot mer entreprenörskap och frihet eller kommer gamla tiders tankar tillbaka över tid? Vilken plats finns det för Självutvecklaren i dagens organisationer? Vi är medvetna om att vi inte kan dra några helt säkra generella slutsatser, men vi ser tydliga drag och tendenser i vårt material rörande andelen Självutvecklare och Experter som är svåra att bortse från. Området känns mycket aktuellt, inte minst med tanke på det hårda klimat som råder på arbetsmarknaden i dag.

5. Analyskapitel

Under denna rubrik fortsätter vi vår analys utifrån det material som redovisas i vårt empirikapitel. Utöver den teori som presenteras i vårt teorikapitel introduceras här även andra tankar och teorier som vi funnit relevanta i detta stadium av uppsatsarbetet. Först diskuteras resultatens generaliserbarhet, därefter riktar vi vår uppmärksamhet mot den frågeställning som, enligt vad som nämnts ovan, väcktes genom vår första analys av vårt insamlade material: Varför är Experterna så många och Självutvecklarna så få? För att komma någon vart i en dylik diskussion kan vi inte undgå att beskriva olika bilder av organisationer. Idén med sociala karaktärstyper (Självutvecklare och Experter) antyder dessutom ett samband med det samhälle vi lever i. Vår iakttagelse är att Maccobys tankar om Självutvecklare inte är unika. Liknande tankar finns hos andra författare, exempelvis Jan Carlzon. Vi kommer bland annat att reflektera kring tankar rörande organisationer av idag, postmodernistiska inslag samt vilka de nya människorna egentligen är.

5.1. Är resultaten specifika för våra organisationer eller kan de tolkas mer generellt?

Som vi tidigare sett av det empiriska materialet var flera sociala karaktärstyper svagt förekommande. Den enda av dem vi inte tagit med i analysen som ändå förekom som en relativt stark komponent i materialet, och då främst i Särskolan, var Hjälparen. Vi tycker inte att det är så konstigt med tanke på den typ av omsorgsorganisation som Särskolan är. Vi vill dock samtidigt poängtera att resultaten visar att även denna verksamhet präglas av den sociala karaktärstypen Experten, för vilken viljan att använda sin egen kompetens och sitt kunnande är en starkt drivande faktor.

Den intressanta dimensionen för oss är våra resultat i förhållande till hur Maccoby förväntade sig att det skulle se ut i dagens samhälle. Här är övergången från det gamla till det nya manifesterad hos honom som övergången från Experter till Självutvecklare. Övergången mellan dessa sociala karaktärer blir ännu en arena för kampen mellan det gamla och det nya. Det hierarkiska, administrativa, och produktionsinriktade samhället ställs i form av Experten mot det plattare, teambildande, nätverkande och mer kundorienterade samhället främst gestaltat av Självutvecklaren. Diskussionen om de sociala karaktärstypernas förekomst blir därmed också en diskussion om samhället och organisationernas utveckling i detta samhälle. Det finns säkerligen andra sätt att använda materialet i en vidare analys och diskussion och det kan finnas mer att hämta ur det som presenterats. Vi måste ändå någon gång ställa oss frågan: Vad vill vi veta och på vilket sätt är det intressant?

Den självklara frågeställningen för oss med utgångspunkt i dels de spännande svar vi fått i detta avseende och dels med utgångspunkt i dessa svars kontraster mot Maccobys förväntningar för drygt 30 år sedan, är frågeställningen om varför vi funnit så många Experter i vår undersökning och varför Självutvecklarna är så få. Resultatet går som sagt tvärt emot Maccobys egna tankar om hur den framtida arbetsmarknaden skulle se ut. Självutvecklarna skulle ta över i arbetslivet medan de övriga karaktärstyperna skulle minska, beroende av att de tidigare var bättre anpassade till den nya tidens organisationer som skulle komma att ersätta den gamla byråkratiska organisationsmodellen.

Som vårt resultat visar var den sociala karaktärstypen Experter överväldigande klart dominerande i vårt urval. På ett lika klart sätt framgick det att den sociala karaktärstypen Självutvecklare inte förekom i speciellt stor utsträckning. Varför ser det då ut på det här viset? Det vi tar med oss från den första analysen är de funna sociala karaktärstyperna från våra studerade fall och inte företagens specifika omständigheter. Den enda skillnad mellan respondenterna i organisationerna som vi finner värd att nämna är Särskolans respondenters drag av Hjälpare. Den fortsatta analysen fokuserar därför allmänna tankar kring organiserandet förr och nu samt en koppling av samhällsliga aspekter kring detta. Det motiverar vi med följande ställningstaganden och resonemang.

För det första har vi inte studerat de valda organisationerna utifrån tanken eller målet att göra dem specifika i något avseende. Vi har alltså inte tänkt att på något djupare sätt behandla materialet som en

klassisk fallstudie av de två organisationerna. Det vore att förringa de framkomna resultaten alldeles för mycket, anser vi. Det är nämligen så att om man tittar på hur tanken med sociala karaktärer är uppbyggd så stödjer sig teorin på tanken att dessa värderingar eller förhållningssätt är något som människor har med sig in i organisationer, som de människor de faktiskt är. Det sociala karaktärstyperna skapas och formas i samspelet mellan individ och omgivning, en omgivning som sträcker sig utanför en viss organisationskultur eller en viss ledningsstil i samma organisation. Därför är det i första hand grupper av människor och de värderingar de har med sig vi är ute efter. Vi har heller inte funnit några tydliga signaler som skulle peka på att vi skulle ha fått fram betydligt färre Experter eller betydligt fler Självutvecklare om vi hade studerat andra organisationer än de vi valde. Trenden är ju tvärtom likadan i båda organisationerna trots deras eventuella olikheter.

Den utomstående kan exempelvis hävda att Bostadsbolaget styrs av en politisk byråkrati och att det därför finns så många Experter. Men vi som varit inne i företaget har sett att det är en felaktig beskrivning. De som arbetar där har ett visst uppdrag som allmännyttigt bolag, men väldigt snarlika förutsättningar i form av lönsamhet och liknande gäller här likväl som i det privata. Dessutom har vi i de grupper vi intervjuat, både i form av reaktioner och i form av de svar vi fått, inte sett några tecken på någon känsla av extra kännbar byråkratisk organisation relativt övriga samhället, utan många uppger stor frihet i sitt arbete. Bostadsbolaget bidrog ändå ”trots detta” till vårt resultat med ett betydande antal respondenter av den sociala karaktärstypen Experter, ett tillräckligt stort antal för att konstatera att Experterna är betydligt fler än Maccoby tänkte sig. Resultaten vi fått fram på förekomster av sociala karaktärer säger inte allt om hur det ser ut i Sverige eller världen, men vi vill påstå att det säger oss mer än hur det ser ut i specifika organisationer.

För den lilla förekomsten av Självutvecklare del vad gäller Bostadsbolaget ser vi som sagt inte heller här några klara samband som skulle göra företaget specifikt i något avseende. Tvärtom har vi haft respondenter som svarat att möjligheterna till självutveckling är stora. Man har också hävdat en positiv syn hos överordnade då det gäller vilja till kompetensutveckling och annat. Klimatet på Bostadsbolaget förefaller inte innebära sämre förutsättningar för Självutvecklare än hos andra organisationer. Med dagens hårda bostadsmarknad i Göteborg, där de allmännyttiga bostadsföretagen ändå efter omständigheterna får klassas som tillhörande den varmare halvan av företagen, ser vi ingen anledning att tro att anställda som sökt sig till dessa bolag skulle vara mindre kundorienterade i att de utvecklar tjänster tillsammans med kunden och mer uppgiftsorienterade med fokus mot den egna organisationens status quo, än andra företag i branschen. Vi ser heller ingen anledning att misstänka att bostadsbranschen skulle ha fler Experter än övriga branscher, något som skulle ha antytt att vårt resultat i hög grad skulle vara verksamhetsspecifikt.

Vi anser därför att det för Bostadsbolagets del inte finns några tillräckligt intressanta dimensioner eller reflektioner att göra på företagsnivå som skulle ge underlag för att gå vidare med en dylik diskussion. Hur är det då för Särskolans del? För det första skulle man kunna anta att en sådan organisations sociala karaktärstyper skulle domineras av Hjälpare. Som vi sett är Experterna dock tydligt framträdande också inom denna organisation, även om Hjälpartypen finns med starkt i bakgrunden hos många respondenter. Ur ett samhällsperspektiv är det anmärkningsvärt att så mycket av Experter ändå finns inom organisationen, vilket vi tycker säger en hel del om samhället idag. Många verksamheter av tidigare omsorgsprägel går mot en ökad professionalisering och kompetensbetoning, och Särskolan är troligtvis inget undantag i det avseendet. Vad gäller förekomsten av Självutvecklare finns inte heller här något klart resonemang att föra som skulle peka på att de skulle vara färre av någon organisations-specifik anledning. Människor som söker sig till dessa yrken tror vi har arbetets mening i tanken. Vi tror att man vill växa genom ett dylikt arbete och därmed är lika mycket intresserade av självutveckling som människor i andra branscher. Vi har inga fördomar om människor i den offentliga sektorn, och vill inte måla ut dem som släpande och motsträviga individer med en generell obenägenhet att vilja utvecklas. Ett dylikt resonemang ser vi för vår del ingenting som sporrar oss att föra. Därför konstaterar vi att det även i fallet Särskolan inte finns något som tyder på att valet av organisation haft någon större påverkan på resultatet, med avseende på antalet Experter och Självutvecklare. Vi ser det

därmed inte som intressant att gå vidare med och låta diskussionen präglas av resonemang på organisationsspecifik nivå.

5.2. Ytterligare bilder av arbetslivet

Vi hävdar alltså istället att samhället och generella drag i organisationer är det som bör vara nivån att fokusera på i fortsättningen. Vi ser på den nivån en kontext eller ett sammanhang som kan användas till att lyfta fram intressanta poänger med avseende på vår frågeställning. Vi ska därför anstränga oss att försöka måla upp denna kontext av förhållanden och sammanhang på det övergripande planet. Vi menar att det är av avgörande betydelse, när vi skriver om värderingars förekomst och orsaker till dem, att i samband med det måla upp bilder av samhället och organisationer av igår, idag och kanske även morgondagen. Dock ska vi redan nu poängtera att det finns ett närmast outtömligt antal olika teman och infallsvinklar på hur organisationer ser ut idag, och inte minst hur samhället ser ut. Vi kan därför givetvis inte ta med allt utan får begränsa oss.

Vi kommer framförallt att beröra dimensionen av hierarkisk och platt organisation samt annat som är relevant för att kunna göra vissa poänger av det här med sociala karaktärer i arbetslivet. I samband härmed kommer vi att sätta in Experten och Självutvecklaren i detta större sammanhang för att försöka förstå oss på varför Maccobys framtidsvisioner inte förefaller ha slagit igenom. Maccoby menade att Självutvecklarna var den nya sociala karaktärstypen som skulle komma alltmer starkt beroende på vissa sociala och ekonomiska omständigheter i historien. Maccoby målade upp en bild av det framtida organisationssamhället. Alla är dock inte eniga om självutvecklarfenomenets vara eller inte vara. Jan Carlzon tar i sin bok *"Riv pyramiderna"* upp en tanke som leder oss in på ett resonemang rörande att Självutvecklaren kanske delvis skapas som en effekt av det hårda motståndet som möter människor när de ska försöka ta sig in och framförallt uppåt i organisationer. Något som stödjer en dylik tes är kanske att vi lyckats spåra självutvecklarfenomenet som förekommande långt bakåt i tiden under de mest skilda historiska tidsepoker, vilket leder oss in på tanken att Maccobys sociala och ekonomiska utveckling inte ger svaret på Självutvecklarnas roll i framtidens organisationer. (Carlzon, 1988)

Tengblad å sin sida menar att inte mycket hänt med hur det går till i organisationer och får medhåll av Ohlsson och Rombach i detta påstående. Det är som vi skrivit tidigare viktigt att skapa en bild av organisationerna av idag på ett sätt som tydliggör vad det eventuellt är som händer i dessa, för att utifrån det försöka tackla problemet med varför Maccobys version av framtiden inte blivit verklighet. Det följande ska ses som beskrivningar av olika aspekter vi ser som relevanta för delförståelser av denna problematik. I slutet bygger vi på med ett resonemang kring olika sätt att se på utveckling i form av det linjära kontra det cykliska perspektivet. Detta menar vi får stora implikationer rörande hur man ser på och tolkar utvecklingen mot nya sociala karaktärstyper på det sättet som Maccoby gör.

5.2.1. Hur ser det ut i dagens organisationer?

Den traditionella organisationsmodellen där arbetsuppgifter och avdelningar splittras och hålls isär håller på att ersättas av nya former. Hierarkierna plattas ut, lagarbete blir allt vanligare och gränserna mellan olika kategorier av anställda suddas ut. Innehållet i arbetsuppgifter spås också på sikt komma att vidgas och bli mer komplexa. Istället för relativt snäva kunskaper och färdigheter, kommer det att alltmer krävas kunskaper och färdigheter som spänner över bredare områden. Fler generalister än specialister är alltså tanken, samtidigt som djupet i kunskaperna inte får gå förlorat. (Anell, 1996:9) Kraven på medarbetarnas initiativförmåga och problemlösningsförmåga kommer också att öka. Istället för regler och instruktioner som styrinstrument kommer man att lita mer till målstyrning och lämna större spelrum för medarbetarnas egna omdömen och beslut. Det skrevs av Barbro Anell i en utgåva från Arbetslivsinstitutet 1996, alltså för tio år sedan. Är det vad som händer i dag? Är det en riktig beskrivning? Det stämmer väl in med vad många påstår, bland dem även Maccoby. Vi tar en närmare titt på hans beskrivning av teknoservice och likheterna är slående.

Teknoservicetanken enligt Maccoby kännetecknas bland annat av nätverk och lag, platt hierarki och frihet för frontlinje personalen att fatta beslut för att tillfredsställa kunder och anpassa sig till skiftande förhållanden. Produktivitetmått som grundar sig på kundtillfredsställelse och lönsamhet, management som strategisk planering samt ledarskap som utvecklar en motiverande företagskultur som stöder lagarbete är andra tankar inom begreppet. Maccobys beskrivning av det gamla systemet är lika intressant. Det gamla systemet ställer Maccoby som en motsats till det som hör framtiden till: Likriktad industriell byråkrati med massproduktion och standardiserat arbete. (Maccoby, 1989:19-20)

5.2.2. Men motbilder saknas inte

Beträffande hierarkiernas död har Ohlsson och Rombach invändningar då de menar att informella hierarkier ofta uppstår där en formell hierarki saknas. Det kan börja med att någon för eller senare tar på sig att samordna gruppens arbete, eller att någon helt sonika tar makten i gruppen och börjar tillrättvisa alla andra om vad de ska göra och hur de ska göra det. Med det sagt följer naturligen konstaterandet att den informella hierarkin inte behöver vara mer mjuk eller trivsamt än den formella, utan denna kan vara utformad efter minst lika diktatoriska principer. Författarna menar vidare att även i de mest tillplattade organisationsmiljöer så skapas statushierarkier, och att det finns en risk för att vi idylliserar kompisgänget på arbetsplatsen med avseende på dess förmåga att fungera som ett partiellt substitut för den formella organisationsstrukturen. Företeelser som mobbing och annat finns det många exempel på, vilka för ovanstående författare tjänar som påminnelse av det ovan sagda, nämligen att informella relationer inte nödvändigtvis är varmare eller mer humana än den som regleras genom formell hierarkisk beslutsordning. (Ohlsson & Rombach, 1998:133)

Tengblad är också inne på ett alternativt spår: Många har menat att arbetslivet är i snabb omvandling. Beskrivningarna skiljer sig i innehåll, men termer och begrepp som flitigt används i sammanhanget för att karaktärisera det nya samt för att förstå orsakerna bakom detsamma är flexibilitet, globalisering, nätverk, decentralisering och självförverkligande. Allt detta kan ofta sedan kontrasteras mot ”det gamla” som kläs i ord som stabilitet, nationalism, hierarkier, manuellt arbete, centralisering och kollektivism. (Tengblad, 2003:19-20) Antagandet om att vi lever i en tid med snabba förändringar har vidare varit en populär föreställning under åtminstone de senaste 100 åren (Tengblad, 2003:193-195).

Tengblad menar att ”svagheterna med postmodernismen ligger i dess ofta mycket radikala förkastande av allt vad industrisamhället stod för, såsom värdesättandet av kontinuitet, kunskap, förnuft och välfärdssystem, vilket har lett till en överskattning av de ekonomiska och sociala fördelarna med föränderlighet (och kaos), ytstrukturer (image och varumärken) samt emotionalitet och hedonism (njutningslystnad)” (Tengblad 2003:195). Är det inte just detta som Maccoby och andra gör sig skyldiga till då de förefaller underskatta vitaliteten i det gamla systemet?

5.2.3. Varför är de postmoderna föreställningarna om arbetslivet ändå så populära?

Arbetslivsforskarna Jan C.H. Karlsson och Birgitta Eriksson har framlagt tre förklaringar som tillsammans bidrar till populariteten. Den första kallas för rolighetsfaktorn, det betyder att det helt enkelt är roligare att skriva om stora förändringar än att skriva om att ingenting förändras. Den andra orsaken är ”den självuppfyllande profetian”, vilken går ut på att om man anpassar sig till ett scenario man tror ska bli verklighet, så ökar chansen därmed att det också blir verklighet. Det trots att det kanske skulle ha blivit helt annorlunda om man bara väntade. (Tengblad, 2003:27-30)

Den tredje orsaken slutligen utgörs av vad de kallar för ett dualistiskt tankefel. Det bygger på att man polariserar verklighetens gråskalor till att endast handla om svart och vitt. Rörande samhället innebär det en tanke om att det växlar från ett extremläge till ett annat, exempelvis att vi går direkt från stor rigiditet till stor flexibilitet i arbetslivet trots att verkligheten oftast ligger någonstans mitt emellan. Att till exempel beskriva dagens situation som en motsats till 60-talets blir felaktigt, men ett misstag som tenderar att begås med detta tankefel. Fakta slår obönhörligt sönder argumenten för kunskapssamhällets verklighet. I statistik från USA ökade arbeten som förutsatte universitetsutbildning från 19% till

22% mellan 1990 och 2005. Om denna trend håller i sig så kommer hälften av jobben kräva universitetsutbildning om 150 år! (Tengblad, 2003:27-30)

5.2.4. *Den nya människan och den gamla organisationen*

I boken *"Riv pyramiderna"* framför Jan Carlzon en hel del för vår del intressanta tankegångar. Därför tänkte vi ägna en del utrymme åt dessa framöver. Precis som titeln på boken kanske avslöjar handlar det om att få till stånd plattare organisationer. Jan Carlzon eftersträvar i sin bok ett mer horisontellt arbetssätt med minskade antal beslutsnivåer. Det sparar tid och ökar precisionen, men är framförallt det bästa sättet att möta vad han kallar för "den nya människan" och dennes krav på eget ansvar i arbetet. Han menar vidare att även om många säger sig ha delegerat och decentraliserat så har inte orden alltid åtföljts av handling till skillnad från vad som påstås. (Carlzon, 1988:201) Carlzon menar att även om den "nya människan" finns så saknar organisationer förmåga alternativt vilja att ge plats åt henne.

Vem är då denna nya människa och varifrån kommer hon? För att ge oss en bild gör Jan Carlzon en tillbakablick för att beskriva vägen fram till den uppkomna situation han menar är dagens. Ända sedan feodaltiden och fram till mitten av 1900-talet hade samhället en klart vertikal och hierarkisk struktur. Denna vertikala struktur var baserad och upprätthölls genom förekomsten av en rad stabila ojämlikheter i samhället. Det var stora och i vissa fall enorma skillnader mellan människorna på olika nivåer i den hierarkiska pyramiden, med avseende på tillgång till information, kunskapsnivå och tillgång på densamma samt stora ekonomiska skillnader. Mycket av dessa ojämlikheter (snarare alla vill vi påstå) ärvdes från generation till generation. Den som var barn till en fattig blev också fattig själv, och tvärtom. Undantag kanske fanns men de bekräftar som bekant regeln. Det var på många sätt naturligt hävdar Carlzon att företagets organisation byggdes upp på samma sätt som en spegelbild av samhället utanför. Parallellt med samhällets vertikala struktur skapades därför en hög pyramid även i företaget. I pyramidens lägre nivåer hamnade föga förvånande det så kallade fotfolket, Carlzon placerar arbetare men även många tjänstemän i denna nedre del. De kännetecknades av dåliga kunskaper och bristande information om de stora sammanhangen, men hade samtidigt ofta en god information om den egna verksamheten och kunderna hävdar han liksom i samma andetag. Dessa människor lät sig styras uppifrån och accepterade att besluten fattades av dem som kunde, visste och ägde mest. För att produktionen skulle fungera krävdes att det hela tiden kom detaljerade order uppifrån. Det var ju bara det lilla fåtalet eller dåtidens elit som hade de nödvändiga kunskaperna om den nya tekniken, ekonomin, om utländska marknader och så vidare. De övriga var både uppfostrade till och fyllde en funktion genom sin lydighet och respekt för överheten. (Carlzon, 1988:15-23)

Carlzon menar att kunskapsnivån och tillgången på information hos olika grupper har genomgått en utjämnande trend. För kunskapsnivåns del är de kraftiga satsningarna på en skola för alla under det senaste halvsekle en starkt bakomliggande faktor, medan informationsteknologins framväxt varit en viktig kugge för tillgängligheten på information under senare tid. Effekterna av denna utveckling är sammantaget att den nye chefen inte längre har monopol på kunskap och på tillgången till information. Den nye programmeraren vet ofta lika mycket om världen och framförallt ofta betydligt mer om datorer än vad chefen gör. Människor har i denna nya situation slutat stå med mössan i hand, ständigt bockande och bugande och beredda på att ta order ifrån samhällets högre skikt. De har fått en ny säkerhet och en ny självbild och ser inte längre per automatik upp till folk med en högre ställning. (Carlzon, 1988:15-23)

Av ovanstående kan vi konstatera att den hierarkiska organisationsformen är skapad under en tid då hierarki var det naturliga alternativet. Ojämlikheten mellan de övre och nedre skikten i hierarkin var uppenbar, och lika viktigt är att människor hade fostrats till att acceptera denna samhällsordning. Då det gamla monopolet på kunskap och information alltmer försvunnit, har även chefers förkrossande övertag på dessa områden försvunnit. Men om nu samhället och dess byggstenar förändrats i så motto att förutsättningarna för ett hierarkiskt toppstyrt system försämrats, hur anpassar sig då företagen till dessa nya förhållanden? Carlzon menar att de tyvärr ofta fortsätter att dirigera människor i organisatio-

nen med instruktioner och regelböcker som om ingenting hade hänt av den nyss nämnda utvecklingen. Han visar det med ett fiktivt exempel:

"Här kommer en ung människa med hög kunskapsnivå, med tillgång till all information, med hygglig ekonomi och med stark självkänsla. Henne placerar vi på botten av en föråldrad hierarki. Det är som att säga till henne: Allt det där som har skett ute i samhället var kanske bra på många sätt. Det var nog trevligt för dig att få utbildning och kunskap, men det struntar vi i. Vi kör nämligen det här företaget på ett annat sätt än det du är van vid från samhället utanför grindarna. Vi tillämpar metoder som är väl utprovade sedan över hundra år. Vi har ett antal chefer här, och dem ska du lära dig lyda. De har visserligen inte lika aktuell utbildning som du, men de har makten så det är bara att göra som de säger". (Carlzon, 1988:19)

När det ovan händer menar Carlzon att det resulterar i besvikelse för den berörda individen men också stress, ineffektivitet och brist på motivation. Den nya människan accepterar inte att okritiskt genomföra åtgärder någon annan beslutat om. Hon hade ju tänkt sig ett annat liv, det liv som samhället utanför grindarna skapat stora förväntningar om, genom dess investeringar i jämlikhet. (Carlzon, 1988:15-23) Ännu ett viktigt förhållande ska vi här fästa vikt vid: De unga generationerna i dagens samhälle är uppfosttrade att tro på sig själva och ge sig själva ett högre värde, befogat eller inte. I det nya samhällets socialiseringsprocess, i vilken vi alla formas, har de unga generationerna givits förhoppningar som blivit till förväntningar på samhället om möjligheten att förverkliga dem. Vi såg vad som hände i det fiktiva exemplet ovan. En koppling kan här kanske dras till när aktiebubblor spricker, då investerare helt plötsligt vaknar upp efter drömmen om det ständigt ökade värdet på de egna aktierna och ser värdet på sina tillgångar rasa.

Vi anser att Carlzon har en viktig poäng och vi tycker att den kastar nytt ljus över Maccobys påstådda framväxt av Självutvecklare. Är det så att den sociala karaktärstypen Självutvecklare och dess "existens" är ett svar på det utanförskap som många unga känner, då de trots sin tro på sig själva inte får vara med i den utsträckning de anser motiverat och därför väljer att växa på annat håll eller på ett annat sätt än genom den hierarkiska pyramiden? Att växa på annat håll kan vara via aktiviteter i livet utanför arbetet. Vad som karaktäriserar det i förhållande till situationen inom yrkeslivet är att man utanför yrkeslivet växer på sina egna villkor och efter sitt eget tycke. Och då kommer vi till det här med att växa på annat sätt.

Inom den hierarkiska situationen växer man på ett väldigt konkret och kanske ytligt sett. Man blir en "bättre människa" genom att klättra uppåt i pyramiden. Det ger ökad status, befogenheter och frihet att påverka sin egen situation. Även chefer har allt som oftast i sin tur en chef och över den högsta chefen vakar ägarnas vinstintresse. Det är nog ingen överdrift att påstå att med klättrande i hierarkin ökar de egna befogenheterna och friheten att påverka den egna situationen, och därmed chansen till att göra sitt arbete mer utvecklande. Men de flesta människor får inte plats i de högre skikten av pyramiden. Därför kan människor välja andra vägar att utvecklas inom organisationer. Vägar som inte är knutna till befördran och därför inte i lika hög grad kolliderar med den hierarkiska ordningen i organisationer där man genast stöter på patrull.

Jan Carlzons tankegångar blir ytterst intressanta för oss då han genom sitt val att lyfta fram den nya människans möte med arbetslivets krassa verklighet, får Självutvecklarfenomenet att ses i ljuset av något helt annat än det som Maccoby tar fasta på i sina beskrivningar. Maccoby lyfter fram de nya karaktärsdragen i Självutvecklarna och bakgrunden till dem, de började uppkomma under 1960-talet i och med att efterkrigsnormerna begynte slå igenom. I många fall kommer de från mer jämlika familjebakgrunder där båda föräldrarna arbetade och det inte fanns klara normer att rätta sig efter, förutom värdet av att ständigt lära sig att anpassa sig efter nya situationer. Samt att avsaknaden av en tydlig faders- eller modersdominans befriade barnen från starka beroendeband och underlättade kamratrelationer. Självutvecklarna hade alltså vuxit upp i en föränderlig miljö och lärt sig anpassa sig till nya människor och situationer och snarare lita till sin egen förmåga än på föräldrar och institutioner.

Jan Carlzon, som inte är någon socialantropolog och därför naturligen inte tar samma djup i denna punkt, går direkt in på konsekvenserna när individen möter arbetsmarknaden efter att ha blivit formad

av samhället på det nya sättet. Han fångar sedan dynamiken i mötet mellan social karaktärstyp och arbetsliv, samt hur det påverkar formandet av Självutvecklaren, vilket Maccoby inte gör. Jan Carlzons resonemang leder, som vi tycker oss se, in på tankar om att Självutvecklaren till viss del skapas via interaktion med arbetslivet. Det genom att individen väljer att förtrycka och förtränga vissa värderingar (karriär- och statusbetonade) och framhäva andra (självutveckling på egna villkor) i takt med sin besvikelse (se Carlzons fiktiva exempel ovan). Det är samtidigt inte förvånande att Maccoby lämnar ute dylika resonemang med tanke på hans underliggande tanke, vilken vi varit inne på tidigare, om att den sociala karaktärstypen är något individen har med sig in i organisationen. Ovanstående resonemang tyder på att det inte finns något entydigt svar på vår frågeställning, utan att det tvärtom kan bero på ett flertal olika orsaker och skeenden i samhället, vilket vi försökt belysa i vårt resonemang.

5.3. Har Experterna en framtid?

I det följande har vi tänkt beskriva Maccobys begrepp teknoservice som är en beskrivning av hur framtidens organisationer kommer att se ut. På grundval av denna vision så antar han sedan att Självutvecklarna går en ljus framtid till mötes, medan experternas dominans spås avta. Vi går sedan vidare in på frågan om var dessa Självutvecklare finns idag och, om de nu finns, hur nytt är själva fenomenet Självutvecklare egentligen. I denna analys spårar vi Självutvecklaren till en tid betydligt längre bak i historien än de senaste generationernas utveckling med avseende på sociala karaktärstyper.

Om vi tittar på den historiska utvecklingen av företagets konkurrensmiljö så har alltmer av den totala produktionen från företagets sida handlat om tjänster. Under Maccobys tid började denna förändring att ske. Många tjänsteföretag växte fram och även varuproducerande företag började alltmer gå mot produktionen av kringtjänster samt olika mervärden för sina produkter som de kunde erbjuda kunden och bygga sin lönsamhet kring. Om vi ser på dagens samhälle lever vi fortfarande i industrisamhället och de stora lönsamma företagen visar fortfarande en stabil och solid tillväxt. Fysiska produkter konsumerades igår och konsumeras även idag. Det är i första hand i tjänsteföretagen som Självutvecklare kommer till sin rätt, men tjänsteföretagen är ofta byggda på mindre stabila grunder. Kunskapskapital är svårare att värdera än anläggningstillgångar och så vidare, därför vet man mer vad man har idag och imorgon inom varuproducerande företag.

Teknoservice kännetecknas ju av kundanpassade produkter och tjänster åt kunder och klienter både i och utanför organisationen. En teknoserviceorganisation betyder också nätverk och lag, platt hierarki och frihet för frontlinje personalen att fatta beslut för att tillfredsställa kunder och anpassa sig till skiftande förhållanden; produktivitetmått som grundar sig på kundtillfredsställelse. Det innefattar även ledarskap som utvecklar en motiverande företagskultur stödjande på lagarbete. Så långt har vi kanske Självutvecklaren i ett nötskal. Men lönsamhet samt management som strategisk planering kan passa minst lika bra in på Experterna. Tekno fokuserar på kompetens och kunnande, vilket innebär att halva ordet teknoservice och den innebörd Maccoby lägger i detta nya system passar Experterna som handen i handsken. För servicedelen i ordet teknoservice, är bilden kanske lite mer tvetydlig till Självutvecklarens fördel.

Även om Självutvecklare ur vissa aspekter passar bättre för den nya teknoserviceorganisationen tror vi att det finns en hel del behov av Experterna kvar även i detta system. Exempelvis behövs ju bra analysarbete av företagets arbets sätt, metoder, kundbeteenden och liknande. Experterna är väldigt bra på att jobba med enskilda uppgifter av förbättrings- och förebyggandekaraktär. Eftersom Experterna varit den dominerande gruppen i arbetslivet under lång tid och så även under den tid förändringar skett har de haft tid att anpassa sig till förändringarna, genom att gå kurser av olika slag och lära sig en del om vad den nya situationen kräver av dem som medarbetare. Orsakerna till att Experterna ändå i viss mån kan komma att minska i omfattning, eller så att säga inte passa in i lika hög grad som tidigare i organisationer är att de ofta endast är beredda att samarbeta på olika villkor, medan teknoservice kräver att människor är beredda att samarbeta på lika villkor.

Både Experter och Självutvecklare har sina problem när det gäller kundorientering, men de ser lite olika ut. För Experternas del kan det finnas problem med anpassning till kunden i så motto att de tenderar att se för mycket till den egna kompetensen och den egna organisationens förmåga. Kunden kan komma i andra hand då man vill försöka styra kunden mot de egna förmågorna istället för tvärtom. När vi kommer till Självutvecklarna i samband med service kan de möjligtvis ibland försöka samverka med kunder i lite för stor utsträckning, vilket kan få konsekvenser för lönsamhet och stabilitet i företagets verksamhetsområde.

Det är viktigt att komma ihåg att Maccoby såg situationen under sin tid och tolkade vad han såg som den oundvikliga utvecklingen för företagen. Han såg att service skulle bli en alltmer dominerande del, men förutsåg inte att den finns flera alternativa vägar att anpassa sig till framtiden. Exempel på en sådan alternativ utveckling är att företag som varit konkurrensväljer att gå samman för ökad marknadsmakt och via skalfördelar skapa mervärden för kunden som kompenserar för annat. Det är också så att när Maccoby ställer frågan om vad som behövs i framtidens företag så är företags förmågor och kompetenser alltid relativa. Det betyder att om ett företag rör sig långsamt mot serviceinriktning eller ökad kundstyrning märks inte det som speciellt negativt om resten av världen eller stora delar av den fungerar likadant. Hierarkiska system med sina experter i spetsen har därmed alla förutsättningar att överleva och sakta men säkert anpassa sig till en eventuell utveckling allteftersom. Det är en typiskt evolutionistisk tankegång att utslagsfaktorn på marknaden är så pass hög att bara de starkaste överlever. Medelmåttor klarar sig ofta ganska bra, tycker vi oss kunna se.

5.3.1. Och var finns de nya människorna?

I böcker som beskriver det postmoderna arbetslivet beskrivs de nya individerna som en sorts självständiga entreprenörer. Enligt Tengblad är dock andelen självstyrande karriärentreprenörer mycket liten och det finns därför ingen anledning att försöka modellera arbetslivet för att tillfredsställa denna grups önskemål. Om det ändå sker kommer den stora gruppen medarbetare att fungera sämre på arbetsmarknaden. (Tengblad, 2003:193) Men för att gå tillbaka till Carlzons resonemang om att människor med de nya värderingarna (Maccobys Självutvecklare) inte accepterar det hierarkiska systemet, känner vi ju till människans två eviga alternativ i konfliktsituationer; att fly eller att fäkta. En del lyckas med att hitta vägar via exempelvis möjligheter att starta eget eller att hitta spännande och utvecklande uppgifter i innovativa tillväxtföretag. Det vore dock inte ett helt orimligt antagande att en hel del faktiskt väljer att fly psykiskt eller fysiskt från situationen. De väljer att inte delta alls eller att frivilligt alienera sig från sin arbetssituation. De kan gå som levande döda till arbetet och deras roll i organisationen kan ha mycket lite att göra med den egna självbilden. De kliver av tåget och förtränger viljan att kliva på igen, de drömmer sig helt enkelt bort. Detta är bara en blygsam fundering från vår sida.

5.3.2. Och hur nya är de egentligen? - Självutvecklarfenomenet

Självutvecklarna uppskattar enligt Maccoby goda relationer på sin arbetsplats men sätter upp gränser mellan arbetsliv och privatliv, de lämnar arbetet på jobbet. I privatlivet delar de ofta på arbetsuppgifterna med sin äkta hälft. De betonar tolerans och jämlikhet, både när det gäller rättigheter och ansvar.

Författaren skriver att Självutvecklarna är den av de fem karaktärstyperna som är bäst anpassad till den föränderlighet och den osäkerhet som enligt hans mening definierar den nya formen av organisationer. Självutvecklarnas mål är att upprätthålla en känsla av auktoritet, trygghet och att kunna uppskatta sig själva genom sin fokusering på självutveckling. De är anpassningsbara och har genom sin uppväxt lärt sig att vara självständiga och lita till sin egen förmåga. Eftersom Självutvecklarna känner ett stort behov av att utvecklas innebär det ofta att om de inte får utlopp för dessa behov inom organisationen, engagerar de sig ofta i utvecklande aktiviteter utanför sitt arbete. De har också ett behov av att känna att deras arbete äger mening. Att det arbete de utför är till nytta och fyller ett behov.

Men vänta nu, känner vi igen detta från någonstans? I en recension av Maccobys *Why work* skrivs följande:

“He up that self-developers want to be respected, have a say in their work and job design and be treated fairly and honestly. Workers have made these types of demands before, but what makes the new generation different is their unwillingness to settle for less”

*“We’ve been reading about yuppies for years, and Christopher Lasch sized up the self-developer in *The Culture of Narcissism* (1978)”. (Ciulla, 1988:1-2)*

Varifrån kommer då egentligen självutvecklingen som fenomen? Denna berättelse tar oss faktiskt betydligt längre bak i tiden än till Christopher Lasch.

Inom den antika filosofin spelade självförverkligande en mer framträdande roll än vad som varit fallet under efterföljande tider, och speciellt vid en jämförelse med det senaste århundradets filosofi. Aristoteles, som kan ses som något av självförverkligandetänkandets fader, ansåg att allting inklusive människan har ett ändamål mot vilket det strävar och att det goda och riktiga livsmålet i grunden var givet. Det var enligt denna uppfattning inte upp till individen att själv avgöra vad som var gott och riktigt, det sanna svaret var istället gemensamt för alla människor. Senare menade Augustinus att människan inte av egen kraft kan nå sitt högsta goda, för detta ändamål var hon beroende av Guds nåd. Föreställningar om att människans högsta mål skulle vara orsakat av eller uppnås med hjälp av något annat än henne själv var föreställningar som kom att te sig alltmer främmande för många människor, allteftersom mer moderna modeller av människan och hennes mål togs fram. (Nilsson, 2005:43-50)

Locke, som var en tidig representant för västerländsk föreställningsvärld och tanketradition, var med och banade väg för en ny inriktning i förhållande till Aristoteles. Det nya var nu istället att självförverkligandet, framförallt eller till och med enbart, skulle ses som en produkt av den individuella människans egenskaper, kapaciteter, förmågor och önskningar. Utifrån det handlade frågorna om självförverkligande och vägen till det goda livet alltmer om identifierandet av människans egenskaper, önskningar och potential, samt vilka förutsättningar som behövdes för att dessa skulle kunna utvecklas och realiseras. Det fria tillfredsställandet av önskningar och behov antogs per automatik leda till lycka och självförverkligande. Fortfarande medgavs en poäng i reflektionen över målet, det fullkomligt goda, men det var inte längre nödvändigt för att uppnå självförverkligande, allt det nödvändiga fanns redan inom individen själv ansågs det. Herder förknippade det individuella med originalitet. Det sistnämnda fick i och med honom en moralisk och etisk betydelse, och det fanns från och med nu ett speciellt sätt för var och en på vår planet att vara människa som baserades på vad som skiljde oss åt. En människas självförverkligande kunde inte längre se ut som någon annans, eftersom självförverkligandet inte främst utgick från något universellt mänskligt. Herders tanke var att detta originella inre låg och väntade på att bli upptäckt hos oss alla. Vi behövde bli medvetna om det och lära oss att leva upp till dess krav. (Nilsson, 2005:43-50)

Vi har därmed väckt tanken att alla de ”nya människorna” (Carlzon) eller Självutvecklarna (Maccoby) kanske inte alla finns inom de organisationer som dominerar arbetslivet. Carlzons resonemang har gett oss goda skäl att reflektera över denna tanke. Vi har också konstaterat att Självutvecklaren inte är ett nytt fenomen, vilket i förlängningen betyder att vi nu kan tänka oss att mycket av orsakerna till fenomenet Självutvecklarens existens inte går att sätta i direkt samband med den ekonomiska och tekniska utvecklingen under efterkrigstiden, även om nya förutsättningar och möjligheter för denna sociala karaktärstyp vuxit fram under denna tid.

5.3.3. Maccobys syn på utvecklingen i samhället och dess riktighet

”Den grundläggande tanken bakom den postmoderna föreställningsvärlden är att det finns en dominerande värderingsstruktur i ett samhälle vilken är baserad på den rådande teknologiska och ekonomiska utvecklingsnivån” (Tengblad 2003;194). Det finns dock ett alternativt synsätt som går ut på att man ser samhällsutvecklingen som ett uttryck för ett antal konkurrerande värderingar, där den ena värderingen i olika tidsperioder får övertaget gentemot den andra och blir tongivande för den perioden. Istället för

en linjär utveckling mot ett postmodernistiskt samhälle och arbetsliv, ser detta synsätt att värderingar inom exempelvis arbetslivet går i vågor mellan ytterlighetsförhållanden, att utvecklingen så att säga är cyklisk. Inom arbetslivet finns det helt i enlighet med detta förhållningssätt också idéer och organisationslösningar som efter en tid i kylan återigen blir populära, exemplifierar Tengblad. (Tengblad 2003;194-195) Om vi här sätter in Maccobys föreställningsvärld i ett sammanhang ser vi att han representerar den linjära tankegången enligt ovan. Den går som sagt ut på att det finns en dominerande värderingsstruktur i ett samhälle, vilken är baserad på den rådande teknologiska och ekonomiska utvecklingsnivån. Tengblad håller inte med utan pekar på en växelverkan mellan ytterligheter. Om nu Tengblad har rätt och utvecklingen går i vågor blir det betydligt svårare att förutse vad framtiden har i sitt sköte när det gäller värderingar inom arbetslivet. Istället för Maccobys stegvisa modernisering av de sociala karaktärstyperna skulle det med detta perspektiv finnas behov av att gå tillbaka och lyfta fram värderingar som fanns hos tidigare generationer och deras sociala karaktärstyper en gång till. Det för att kunna kartlägga sociala karaktärer på ett relevant sätt, fritt från den egna tidens socialt normerande vindar, vilka tenderar att pressa oss att tro och överdriva saker om vår egen tid när det gäller människan.

Hur ska vi då se på Maccoby och hans sätt att beskriva de sociala karaktärstyperna? Är dessa behjälpliga till att fånga värderingar i arbetslivet? Vi anser att de var mer behjälpliga för än nu på den punkten. När Maccoby gjorde sina studier för drygt 30 år sedan kan samhället ha befunnit sig i en sorts omvälvning med 68-revolutionen och annat. Tengblad drar just slutsatsen att talet om arbetslivets paradigmskifte är betydligt överdrivet med avseende på arbetslivets grundläggande institutioner och arbetstagarnas värderingsmönster. ”I den mån man kan tala om en värderingsrevolution så ägde denna rum under 60-talet och i början av 70-talet i samband med att den förhållandevis välutbildade efterkrigsgenerationen nådde arbetsmarknaden” (Tengblad, 2003:28). Det är också i detta sammanhang vi vill placera in Maccoby, som färgad av sin tids stora värderingsförändringar.

När det gäller dagens situation vinner kanske Tengblad mark, gentemot Maccoby och många andra, i sin beskrivning av arbetslivets värderingar som cykliska. Värderingar som går i vågor skulle innebära att det inte på något ödesbestämt sätt finns klara sammanhang mellan arbetslivsvärderingar och Maccobys förändringsformel bestående av generationsväxlingar och familjebakgrunder kopplade till en viss typ av rådande teknisk och ekonomisk utveckling. Tittar vi på senare 80-talets arbetsmarknad och första halvan av 90-talets densamma här i Sverige är det ingen vild gissning att stigande arbetslöshet och medföljande utanförskap för en del, samt rädsla för att hamna i utanförskap för andra har banat väg för andra värderingar i arbetslivet. Det trots att inga större skillnader tillkommit i form av nya familjebakgrunder eller att näringslivets behov av teknoservice stigit så förfärligt mycket under detta lilla tidsintervall.

5.4. Sammanfattande kommentar

Här har vi tagit upp ett antal förslag till förklaringar till det resultat vi fick i vår empiriska undersökning. Det är omöjligt att säga att en lösning är mer rätt en annan men vi har lagt fram flera, i vårt tycke, spännande tankegångar och resonemang som vi tror att det går att bygga vidare på i fortsatt forskning. Vad vi kom fram till var alltså att det finns betydligt fler Experter och färre Självutvecklare än vad som borde ha varit fallet för att vi skulle kunna bekräfta Maccobys tankegångar. Vi har diskuterat olika syner på organisationssamhället, där vi främst fokuserat frågan om hur mycket som egentligen har förändrats. Är det som Jan Carlsson säger att Självutvecklarna inte ges plats i organisationerna eller har Tengblad en poäng när han antyder att de inte är så vanligt förekommande trots allt. En annan tanke vi berört är cykliska kontra linjära uppfattningar angående utveckling, samt hur det kan påverka de sociala karaktärstypernas framtid i organisationerna.

6. Lärdomar och reflektioner

Vi kommer under denna rubrik att ta upp erfarenheter och reflektioner vi gjort under uppsatsarbetet och saker vi lärt oss genom att utföra denna studie. Förslag till vidare forskning kommer också att beröras.

6.1. Reflektioner angående teorin

Vi fann Maccobys karaktärstyper möjliga att applicera på vårt intervjumaterial. Det var inte alltid alldeles enkelt att utifrån begränsad information fatta beslut om vilken karaktärstyp en respondent tillhörde, men vi lyckades att med hjälp av hans teorier definiera våra intervjupersoner som uppvisande drag av den ena eller andra karaktärstypen (se mer om denna diskussion under nästa rubrik). Trots vår uppdelning i teman var det svårt att tolka svaren på vissa frågor. Det beror på hur själva frågorna som Maccoby använt är konstruerade. Han har i flera fall använt sig av väldigt ledande frågor och då speciellt när det gäller att få fram den sociala karaktärstypen självutvecklare i sitt material. För att undvika dessa tendenser i frågeformuläret har vi varit hårda när vi bedömt svaren på de mest ledande frågorna. I de fall då en respondent givit ett ytterst alldagligt svar på starkt ledande frågor har vi inte tolkat det som ett stöd för förekomsten av den aktuella karaktärstypen.

I vår senare analys använde vi oss främst av tillkommande teorier i form av litteratur rörande organisationer och samhälle. Vi försökte placera in vår undersökning i ett sammanhang och förklara de resultat som vi fått fram i den första analysen. Så här i efterhand kan man reflektera över lämpligheten i att använda Maccobys teori, vi tycker dock att det varit intressant och givande att se vad en ny studie utifrån samma teori skulle ge för resultat och hur dessa kunde förklaras. När det gäller den inledande genomgången av motivationsområdet var denna aldrig tänkt som en del av teorin, utan syftet var att ge läsarna en förförståelse rörande vilka tankar som finns på området samt underlätta för läsaren att sätta in den sociala karaktärsteorin i ett sammanhang. Det finns som sagt många fler analysinriktningar som hade kunnat väljas utifrån vårt material, många fler frågeställningar som hade kunnat ställas upp. I och med det val vi gjorde fjärrade vi oss en aning i analys två från vår ursprungliga teori, vilken vi kanske hade stannat närmare om vi exempelvis valt att undersöka respondenternas bakgrund och jämföra den med Maccobys idé om Självutvecklarnas uppväxt och bakgrund.

Varför ska egentligen man forska om sociala karaktärstyper? Är det rätt dimension att röra sig i då vi beskriver värderingar i arbetslivet? Det finns sedan länge en stark trend i dagens samhälle mot en ökad individualisering och en tendens till att följaktligen röra sig på det individpsykologiska planet då man beskriver människor. Denna trend är inte den enda och det finns säkerligen annat som pekar i motsatt riktning. Kritiker av social karaktärsteori kan mena att den inte tar hänsyn till alla individuella skillnader i värderingar hos individer, att den fortfarande inte visar upp en tillräcklig individualitet och originalitet hos varje individ och därmed är felaktig. Det trots att den enligt vår indelning i teorikapitlet inte tillhör gruppen teorier som drar alla människor över en kam. Vi tror ändå att sociala karaktärsteorier kan tillföra ett värdefullt och relevant perspektiv, och instämmer i Alvessons resonemang som menar att den relevanta inramningen för identitetsbegreppet när det ska sättas i samband med arbete och organisation, inte är psykologisk utan i första hand social. En arbetssituation är en social situation och i en sådan blir sociala identiteter mer intressanta och relevanta att studera än distinkt individuella identiteter (Aurell, 2001:11)

6.2. Reflektioner angående vårt arbetssätt

Vi anser att trovärdigheten i vår studie är god utifrån de validitets och reliabilitets test som Maccoby genomförde samt de metodologiska överväganden vi gjort under uppsatsarbetets gång. Då våra respondenter är individer vars åsikter och inställning kan förändras över tid, finns det inga garantier för att en replikation av vår undersökning skulle leda till precis samma resultat som vår. En intervju måste placeras in i sitt tidsperspektiv, en unik situation som skapas beroende av bland annat relationen mellan intervjuare och respondent, deras situation och sinnesstämning vid tiden för intervjun, den informa-

tion de då besitter samt en mängd andra faktorer både inom och utom arbetslivets ramar. Det kan exempelvis tänkas att en respondent vars barn ligger sjukt hemma är stressad av det, och svarar på ett annat sätt än denne skulle ha gjort om han eller hon inte haft denna extra stressfaktor i sitt liv vid intervju tillfället. Det är svårt, för att inte säga omöjligt, att helt replikera en intervjusituation då alla påverkande faktorer vare sig kan uppfattas eller kontrolleras. Det är dock vår uppfattning att vi i möjligaste mån försökt att genomföra intervjuerna på ett för undersökningen lämpligt sätt, och att vi efter mycket pusslande och diskuterande kommit fram till en bra arbetsmetod. Vi anser att vårt resultat därigenom är relevant och har en god trovärdighetsgrad.

Vi har också varit mycket noga med att redovisa hur vi gått tillväga i vårt arbete för att möjliggöra framtida forskare att begagna sig av vår undersökning. Något som vi insåg vikten av då vi i vår tur försökte lista ut hur Maccoby gått tillväga i sin undersökning. Även om han beskriver sitt tillvägagångssätt i sin bok saknas vissa delar, bitar som författaren förmodligen ansåg som självklara eller oviktiga, men som gör det svårt för oss som senare forskare att helt definiera hans arbetssätt.

En tanke som väckts under arbetets gång är att det hade varit intressant att istället för att använda sig av intervjufrågorna fokusera enkätfrågorna och köra ut dem till ett betydligt större underlag av respondenter inom servicesektorn. Tanken kom upp då vi insåg hur svårt det är att på ½ till 1 ½ timmes samtal bestämma vilken social karaktärsgrupp en person tillhör. Alternativet hade varit att väsentligt förlänga och fördjupa intervjuerna för att kunna tränga djupare under skinnet på varje respondent. Ett dylikt tillvägagångssätt hade dock krävt avsevärt mer tid från både vår och respondenternas sida, vilket troligtvis hade varit svårt att åstadkomma. Respondenterna har begränsat med tid att lägga på vår undersökning och även vi har begränsat med tid till vårt förfogande. Vi hade troligtvis i så fall fått begränsa oss till ett betydligt mindre underlag vilket hade gjort det svårare att dra generella slutsatser. Ett tillvägagångssätt med ett stort antal enkäter torde dock vara fullt genomförbart och det hade varit intressant att se om de tendenser och riktningar vi ser i vårt material hade varit lika framträdande med ett större underlag. Kanske är det något för framtida studier att titta på?

En annan fråga som skulle vara intressant för framtida forskning att undersöka är hur väl Maccobys karaktärstypologi egentligen fungerar. Att gå närmare in på området om hur användbar den är för sitt syfte, nämligen att definiera vilken karaktärstyp en människa tillhör och utifrån det vad som motiverar henne i hennes arbete. Vi har valt att i vår studie använda oss av Maccobys typologi och tillvägagångssätt utan att problematisera dessa för att istället diskutera och fokusera resultatet av undersökningen kopplat till organisationsväsendets och samhällets utveckling. Det är som sagt inte vårt syfte i denna uppsats men det hade varit intressant att undersöka första ledet i ekvationen, att kritiskt granska relevansen av själva det verktyg vi använder oss av i vår studie.

Ytterligare ett område som kan vara intressant är samhällsstrukturer kopplat till den sociala karaktärstypologin. Maccoby och Fromm har använt sig av socialt urval då de menat att människor med vissa individuella karaktärstyper hamnar i ett gynnsamt läge i vissa sociala kontexter. De kan då utnyttja detta läge till att förändra sociala institutioner så att dessa formar sociala karaktärer som stödjer de nya institutionerna. Maccoby menar vidare att den moderna historien visar på förekomsten av denna sociala selektionsprocess som då och då resulterat i förändringar av den sociala karaktären (Maccoby, 2000:1-5). Vi vill mena att det kan ligga en bra grund till vidare forskning på området i detta resonemang. Exempel på frågeställningar som kan vara intressanta att gå vidare med är: På vilket sätt formar dagens maktstrukturer olika sociala karaktärstyper? Hur påverkar styrkeförhållanden mellan olika intressenter i samhället formandet av olika sociala karaktärstyper? Vi tror att svaren på dylika frågor skulle komplettera och nyansera de bilder av de sociala karaktärstyperna som Maccoby använder sig av genom sådana svars bidrag till en klarare bild av interaktionsprocesser i samband med den sociala karaktärens utveckling.

7. Litteratur

Skriftliga källor

Anell, Barbro (1996). *Nya yrkesroller i lärande organisationer*. Solna: Arbetslivsinstitutet.

Aurell, Marie (2001). *Arbete och identitet*. Linköping: Tema Univ.

Bryman, Alan (1997). *Kvantitet och kvalitet I samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.

Carlzon, Jan (1988). *Riv pyramiderna*. Stockholm: Bonniers.

Eriksson, Lars Torsten & Wiedersheim-Paul, Finn (1997). *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber ekonomi.

Furnham, Adrian (1997). *The psychology of behaviour at work – the individual in the organisation*. Hove East Sussex: Psychology Press, Publishers.

Lubcke, Poul (redaktör) (1988). *Filosoflexikonet*. Stockholm: Forum AB.

Löfgren, Mikael (1999). *Jobb - Försök att få syn på arbetsordningen*. Stockholm: Atlas.

Löfstedt, Malin (2005). *Modell, människa eller människosyn?* Stockholm: Elanders Gotab.

Maccoby, Michael (1989). *Arbeta – varför det?* Borås: Svenska Dagbladets Förlag.

Maccoby, Michael (2000). *Toward a Science of Social Character*. Paper presented at the Social Character Workshop at Washington School of Psychiatry, Washington D.C., 30/4–1/5 2000. Washington D.C.: The Maccoby Group.

Nilsson, Staffan (2005). *Den potentiella människan*. Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis.

Ohlson, Östen & Rombach, Björn (1998). *Res pyramiderna*. Stockholm: Svenska förlaget.

Patel, Runa & Davidson, Bo (1994). *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Revstedt, Per (1995). *Motivationsarbete*. Stockholm: Liber Utbildning AB.

Schou, Pierre (1991). *Arbetsmotivation – en studie av ingenjörer*. Göteborg, Stockholm, Lindköping: Institute for Management of Innovation and Technology (IMIT).

Tengblad, Stefan (2003). *Den myndige arbetaren*. Malmö: Liber ekonomi.

Internet

Bostadsbolaget, www.bostadsbolaget.se, 2006-04-20.

Göteborgs stad, www.goteborg.se, 2006-04-04.

Look smart – Mental health. Why Work: motivating the new generation – book reviews, Ciulla, Joanne B. från tidskriften Psychology Today, april 1988.
http://www.looksmartmentalhealth.com/p/articles/mi_m1175/is_n4_v22/ai_6507671/pg_2?pi=helmnt#continue, 2006-05-04.

Wikipedia, <http://sv.wikipedia.org/wiki/Aristoteles>, 2006-04-30.

Muntliga källor

Inga-Maj Adolfsson, verksamhetschef för särskolan i Göteborg stad, 2006-04-18.

Bilaga 1 - Presentationsbrev

Hej!

Vi är tre studenter som studerar på D-nivå med organisation som inriktning på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Nu skriver vi vår D-uppsats inom ämnet organisation. Vårt ämnesområde är arbetsmotivation och frågan om vad som driver och motiverar de anställda i deras arbete. Ett område som är relevant för alla ute i samhället, både anställda och arbetsgivare. Vi utgår från en motivationsforskare vid namn Michael Maccoby som genom sina studier identifierade ett antal typer som motiveras på olika sätt. Målet med vår undersökning är att försöka replikera Maccobys undersökning och se om vi kommer fram till liknande resultat, samt om så inte är fallet analysera skillnaderna och vad de kan bero på.

Vi har valt att, precis som Maccoby gjorde, förlägga vår undersökning till tjänstesektorn och vill genomföra ett antal intervjuer med medarbetare inom er organisation. Tanken är att genomföra ca 25-30 intervjuer inom några olika tjänsteorganisationer för att sedan analysera dem och se om vi kan hitta Maccobys typer. Vi beräknar att vara färdiga att intervjua under mitten av april. Vad gäller tider för intervju är vi fria och kan när det passar er bäst. Vi skulle naturligtvis föredra att kunna genomföra intervjuerna så snabbt som möjligt på grund av den tidsbegränsning vi har.

Arbetet innebär i nuläget frågeställningar som:

Vad tycker du bäst om i ditt arbete?

Hur skulle du vilja bli ledd?

Hur skulle du vilja utveckla dig själv på arbetet och utanför arbetet?

Alla intervjupersoner kommer att vara anonyma och vårt syfte är absolut inte att peka ut någon organisation eller person på något sätt. Tanken med uppsatsen är att se om vi kommer fram till liknande resultat som Maccoby, och om inte i så fall varför.

Ett stort tack på förhand

/Ali Hussein Barre, My William-Jørgensen och Nagmi Barka

Bilaga 2 - Intervjuguide

Man/Kvinna:

Ålder:

Civilstånd och barn:

Berätta var du växte upp (stadskärna, förort, landsbygd):

Utbildning:

Föräldrarnas utbildning och sysselsättning:

Kort familjehistoria:

Arbetshistoria:

Jobbet

1. Vad har du för yrke?

Hur förhåller sig ditt arbete till ditt kontors eller din avdelnings mål?

2. Vad tycker du bäst om i ditt arbete?

3. Vad tycker du sämst om i ditt arbete?

4. Hur skulle du vilja att ditt arbete förändrades?

5. Hur skulle du vilja bli ledd?

6. Vilka belöningar får du vid sidan av pengar? (karriärutveckling, personlig utveckling, vänskap, gemenskap, känsla av att göra nytta)

7. Vad är din definition av service? Hur betjänar du allmänheten eller kunderna?

8. Kräver ditt arbete att du ger hjälp? Hjälper du kunder eller klienter? Allmänheten? Organisationen?

Finns det någon på jobbet som behöver din hjälp?

9. Ge exempel på när du hjälpt någon? Om inte på jobbet, i så fall när?

10. Behöver du hjälp av någon på jobbet?

11. Berätta om dig själv. Hur är du?

12. Vilka är dina främsta glädjeämnen i livet utanför jobbet?

13. Nämn de tre människor, levande eller döda, som du beundrar mest och tala om varför.

14. Kan du komma ihåg någon dröm som haft med arbetet att göra?

15. Vad betyder självutveckling för dig?

16. Vad har du gjort för att utveckla dig själv?

17. Får du någon hjälp att utveckla dig själv?

18. Kommer du ihåg hur du blev intresserad av självutveckling?

19. Hur skulle du vilja utveckla dig själv på arbetet och utanför arbetet? Tror du att ditt nuvarande arbete kan främja dina mål när det gäller självutveckling? Var snäll och förklara.

20. Vad är din vision av vilken slags människa du skulle vilja bli/vara?

Bilaga 3 - Enkät

Hur väl beskriver varje påstående din inställning till arbetet?

	Mycket väl	Ganska väl	Inte så väl	Inte alls
A. Du närmar dig ditt arbete här som en expert. Oavsett vilket jobb du har vill du utföra ett arbete av hög kvalitet och använda ditt kunnande och din kompetens.	1	2	3	4
B. Du närmar dig ditt arbete här som en hjälpare. Du vill hjälpa människor.	1	2	3	4
C. Du närmar dig ditt arbete här som en försvarare. Du vill försvara mot dem som inte håller lagen, gör skada eller undergräver de värderingar som är väsentliga för en god organisation.	1	2	3	4
D. Du närmar dig ditt arbete här som en medhjälpare till dem som sitter i ledningen. Du vill stärka din organisation genom att tjäna dem som har auktoritet att fatta beslut.	1	2	3	4
E. Du närmar dig ditt arbete här som en innovatör som kan spela det byråkratiska spelet. Du vill vinna genom att göra organisationen mer framgångsrik.	1	2	3	4
F. Du närmar dig ditt arbete här som ett medel till ett tillfredställande liv. Du vill att ditt arbete skall främja din egen utveckling.	1	2	3	4

Vilka av ovanstående attityder till arbetet är de två viktigaste för dig? Ange bokstäverna för dessa val.

	Första val	Andra val		
	Mycket	Något	Knap- past	Inte alls
I vilken utsträckning tillåter ditt nuvarande arbete här dig att förverkliga denna inställning?				
Första val	1	2	3	4
Andra val	1	2	3	4

I vilken utsträckning stämmer följande påstående in på dig? Du hade en positiv inställning när du började ditt arbete men har funnit att systemet och dess ledare hindrar dig från att arbeta på det sättet.

1	2	3	4
---	---	---	---

Bilaga 4 – Sammanställning av Maccobys typologi

Här nedan följer en kort beskrivning av de olika karaktärerna i Maccobys typologi. Först kommer de tänkta karaktärerna som Maccoby skapade först. Därefter följer de han utvecklade senare, de som presenteras i den bok vi använder som grund för vår uppsats.

En sammanställning av Maccobys karaktärstyper

Tidigare karaktärstyper	Styrka	Svaghet
Ledaren	Ledaregenskaper	Svårt att leda vid oklart mål
Spelaren	Ser alternativ och möjligheter som ett spel.	Svårt att ta nederlag.
Hantverkare	Tillverkar, bygger och konstruerar.	Har svårt att delegera arbeten till andra.
Djungelkrigaren	Ser människor som rovdjur eller byte.	Vill behålla makten.
Företagsmänniskan	Harmoni, samarbete och identifierar sig med organisationen.	Risk för att det blir mycket kompromisser.
Senare karaktärstyper	Styrka	Svaghet
Experten (Hantverkaren)	Kunnande, kontroll, autonomi, mästerskap i tillverkning.	Svårt att samarbeta på lika villkor.
Hjälparen (Företagsmänniska, institutionell hjälpare)	Relationer, omsorg om människor, överlevnad, social förmåga.	Överskattar sin förmåga att kunna hjälpa.
Försvararen (Djungelkrigaren)	Skydd, värdighet, makt, självuppskattning.	Har svårt att ta kritik och erkänna misstag.
Innovatören (Spelaren)	Skapande, experimenterande, ära, tävlan.	Ärelystna och bestämmer gärna allt.
Självutvecklaren (Ledaren)	Balans mellan kunnande och lek, kunskap och glädje.	Har svårt att engagera sig i projekt som det inte finns någon egen tro på. Fokuserar sig själva i första hand.

Egen bearbetning och sammanställning utifrån Maccoby. (Maccoby, 1989:39-40, 91-ff)