



HÖGSKOLAN
I HALMSTAD

Organisering och ledning av arbete och välfärd - Arbetsvetenskap 180hp

KANDIDATUPPSATS



Motivation och arbetstillfredsställelse för
förskollärare

Daniella Norberg och Andreas Svensson

Uppsats 15 hp

2017-06-13

Sammanfattning

Syftet med studien var att undersöka den upplevda motivationen och arbetstillfredsställelsen hos förskolepersonal. Undersökningen genomfördes med en kvalitativ metod med hjälp av semistrukturerade intervjuer med totalt nio respondenter. Teorierna som användes var Warr's vitaminmodell, *Self - Determination Theory* (SDT) samt subteorin *Cognitive evaluation theory* (CET). Resultatet visade att samtliga respondenter upplevde hög motivation kopplat till sitt arbete samt upplevde hög arbetstillfredsställelse. Majoriteten av respondenterna lyfte upp goda relationer med barn, föräldrar och kollegor som betydelsefulla för motivationen. Analysen visade att belöningar påverkade motivationen olika mycket, och den verbala belöningen var den belöning som majoriteten av respondenternas uttryckte vara deras främsta källa till motivation. Studien tydde vidare på att autonomi var viktigt för respondenternas upplevda arbetstillfredsställelse. Respondenterna uppgav att arbetstillfredsställelsen ökade när det fanns en högre grad av kontroll kopplat till arbetet. Studien visar även att det fanns en bra sammanhållning i organisationen, vilket kan vara en bidragande faktor till den höga motivation och arbetstillfredsställelse som rådde i organisationen när undersökningen genomfördes. Slutligen diskuterades det om den inre motivation som respondenterna uppvisade är så pass hög att respondenterna skulle kunna arbeta utan lön.

Nyckelord: Motivation, Arbetstillfredsställelse, Self - Determination Theory (SDT), Cognitive evaluation theory (CET), Warr's Vitaminmodell.

Abstract

The purpose of this essay was to examine motivation and job satisfaction of preschool employees that work at the administration of children and teenagers. The study was conducted using a qualitative method with semi-structured interviews at the preschool with a total of nine respondents. The theories used in the study are Warr's vitamin model, *self-determination theory* (SDT), and the sub-theory called *Cognitive evaluation theory* (CET). Our results showed that all the employees felt motivated in their work and felt a large sense of job satisfaction. The majority of the employees said having a good relationship with the children in their care, their parents and colleagues were important factors for them to feel motivated. The analysis showed that reward affected motivation variously, and the verbal reward was the reward the majority of the respondents expressed was their core source of motivation. The results suggested autonomy was important for the employees' job satisfaction. Having more control over their work gave the employees a larger sense of job satisfaction. The results also indicated that the organization benefitted from having a good cohesion. This could be a contributing factor to the high motivation and job satisfaction that could be found at the organization. Ultimately the respondents internal motivation was discussed and whether it was a big enough motivation for the respondents to work without salary.

Keywords: Motivation, Job satisfaction, Self - Determination Theory (SDT), Cognitive evaluation theory (CET), Warr's vitamin model.

Förord

Vi vill härmed tacka barn och ungdomsnämnden samt förskolan för deras samarbete med oss. Vi vill även tacka respondenterna som har delat med sig av sina känslor och upplevelser och som gjort undersökningen möjlig. Vi riktar även ett stort tack till vår handledare Linette Törnqvist Universitetsadjunkt (Psykologi) tillhörande Akademin för hälsa och välfärd för all hjälp och stöttning under vårt arbete med uppsatsen.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Syfte	1
1.2 Frågeställningar	1
2. Begreppsdefinitioner	2
3. Teori	3
3.1 Teoretisk referensram	3
3.2 Tidigare forskning	8
4. Metod	10
4.1 Val av organisation	10
4.2 Val av empiri	10
4.3 Metodval	10
4.4 Urval	11
4.5 Datainsamling och genomförande	11
4.6 Validitet och reliabilitet	12
4.7 Etik	13
4.8 Analysmetod	13
4.9 Metoddiskussion	14
5. Resultat och Analys	16
5.1 Vad motiverar förskolepersonalen i det dagliga arbetet?	16
5.2 Vad upplever förskolepersonalen ökar motivationen i arbetet	17
5.3 Vilka aspekter upplever förskolepersonal är viktiga för att känna arbetstillfredsställelse	20
5.4 Hur arbetar chefen för att motivera sina medarbetare	21
5.5 Slutsatser	23
6. Diskussion	25
6.1 Resultatdiskussion	25
6.2 Metodval	26
6.3 Reflektioner	27
6.4 Tips och råd till organisationen	27
6.5 Uppsatsen bidrag till arbetsvetenskapen	27
6.6 Framtida forskning	27

Referenser

Bilaga 1 Informationsbrev

Bilaga 2 Intervjuguide chef

Bilaga 3 Intervjuguide medarbetare

1. Inledning

Arbetet betyder olika mycket i människors liv, det finns de som är djupt intresserade av sitt arbete och de som endast arbetar för att tillgodose ett grundläggande behov (Weman-Josefsson & Berggren 2013, s. 89). Beroende på hur arbetet är upplagt kan personliga behov stimuleras och det finns olika typer av situationer som bidrar till den motivationsnivå som upplevs (Weman-Josefsson & Berggren 2013, s. 89). Den inre motivationen kan uppnås vid självbestämmande men framförallt när det finns ett större intresse för aktiviteten. Vid yttre motivation kan en motvilja spela in och intresset räcker därmed inte till för att finna motivation, därmed krävs det en belöning för att uppnå den önskvärda nivån (Weman-Josefsson & Berggren 2013, s. 96). En arbetsmiljö som leder till en inre samt yttre motivation kan i hög utsträckning även öka arbetstrivseln för individen (Gagné & Deci 2005).

“The concept of basic psychological needs has served as a means of organizing and integrating a wide range of research related to social contexts, motivational orientations, goal contents, healthy development, high-quality performance, maintained behavior change, and mental health.” (Deci & Ryan 2000, s. 262).

Det finns två olika typer av motivation, den inre och den yttre motivationen (Deci & Ryan 2000). Inre motivation är något som människor erhåller vid genomförandet av en aktivitet som de anser är intressant (Gagné & Deci 2005). För att uppnå inre motivationen krävs det att individen utför någonting som är frivilligt och självantagande (Deci & Ryan 2000). Till skillnad från inre motivation så kräver yttre motivation någon sorts belöning, som kan vara allt från en materiell eller verbal belöning (Gagné & Deci 2005). Belöning behövs i den yttre motivation eftersom motivationen att utföra arbetet inte kommer från utförandet i sig utan snarare vad utförandet leder till. Yttre motivation utgår från att det som individen gör kommer att bidra till någon form av belöning, exempelvis beröm eller pengar och individens engagemang härstammat från det (Deci & Ryan 2000).

1.1 Syfte

Syftet med studien är att undersöka den upplevda motivationen och arbetstillfredsställelsen hos förskolepersonal.

1.2 Frågeställningar

- Vad motiverar förskolepersonalen i det dagliga arbetet?
- Hur arbetar chefen för att motivera sina medarbetare?
- Vilka aspekter upplever förskolepersonal är viktiga för att känna arbetstillfredsställelse?
- Vad upplever förskolepersonalen ökar motivationen i arbetet?

2. Begreppsdefinitioner

I följande kapitel beskrivs och förtydligas vår definition av de två huvudbegrepp som uppsatsen behandlar. Då det finns flertalet definitioner av vad motivation är, vilket medför att artiklar och undersökningar som behandlar motivation kan se snarlika ut i en första anblick. Då begreppets innebörd varierar beroende på vem som är skribent så finns det risk för missförstånd (Bryman 2009, s. 81, 255). De undersökningar som presenterar vilken definition av begreppet som används minskar därmed risken för att felaktiga tolkningar görs, jämfört med de som låter bli. En generell tolkning av specifika begrepp hade kunnat bidra till en möjlighet att jämföra olika resultat på ett mer lättöverskådligt vis (Bryman 2009, s. 81, 255). Nedan har vi valt att beskriva våra begreppsdefinitioner kopplat till vår undersökning, med avseende att underlätta för läsaren och minimera risken för missförstånd innan de valda teorierna presenteras.

Definition av motivation:

”En vanlig definition av motivation är det som uttrycks i en aktivitets riktning, intensitet och uthållighet. Motivationen styr alltså vad vi bestämmer oss för att göra, hur mycket eller ofta och hur länge vi gör det” (Weman- Josefsson & Berggren, 2013, s. 89-90).

Definition av arbetstillfredsställelse:

”Job satisfaction reflects an employee's feelings about various aspects of work... The employee's attitude towards work and life in general, and their age, health, level of aspiration, social status and political and social activities, all influence the level of job satisfaction” (Stone, 2005, s. 413).

3. Teori

I följande kapitel redovisas historik för att få en grund till den teori vi valt att bearbeta, samt kommer de valda teorierna att beskrivas. Slutligen presenteras tidigare forskning som gjorts inom ämnet.

3.1 Teoretisk referensram

Historik

Maslows behovshierarki baseras på att grundläggande behov behöver tillgodoses innan behov som är högre upp i hierarkin blir eftertraktade. De mest grundläggande behoven är de fysiologiska behoven, exempelvis hunger och törst (Maslow 1943, s. 373). Det kan beskrivas enligt; en individ som inte har ätit ordentligt på en längre tid är mer benägen att införskaffa föda än att skapa meningsfulla sociala relationer (Maslow 1943, s. 375). Därefter är det naturligt att nästkommande behov i behovshierarkin tillika trygghet och fysiologisk säkerhet, uppenbarar sig. I det moderna samhället så eftersträvas även ekonomisk trygghet. Därav är motivationen baserad på hur benägen individen är att kämpa för att nå nästa mål i behovshierarkin (Maslow 1943, s. 375). Herzberg (1993) har utformat *tvåfaktorsteorin* som påminner om Maslows behovshierarki. Där de grundläggande behoven och de fysiologiska behoven i Maslows teori går att jämföras med Herzbergs hygienfaktorer. Grundläggande behov kan inte bidra med en högre motivationsnivå när de har blivit tillgodosedda, men kan vara en källa till missnöjdhet om de uteblir. Däremot leder motivationsfaktorerna till en högre grad av tillfredsställelse baserat på i vilken utsträckning de blir tillgodosedda (Herzberg, Mausner & Snyderman 1993, s. 113-119). Modellen beskriver att motivationen påverkas av vilka möjligheter det finns att utvecklas och om arbetet i sig är en utmaning (Herzberg et al. 1993, s. 114-115). Från dessa teorier har vidare forskning framkommit och som nu ligger till grund för de teorier vi valt att analysera utifrån.

Self- Determination Theory (SDT)

Self - Determination Theory (SDT) är en självbestämmandeteori kopplad till motivation, där individen känner att den med hjälp av fri vilja har möjlighet till val genom eftertanke. Individerna fattar beslut själva om huruvida de vill engagera sig, utifrån ifall de anser det som intressant (Gagné & Deci 2005). Teorin inkluderar även kontrollerad motivation, med hjälp av yttre faktorer kan individen uppleva en känsla av press att engagera sig. Det kan kopplas samman till den yttre motivationen, som riskerar att försvaga motivationen i stort (Gagné & Deci 2005). En aktivitet som inte intresserar individen och som inte är motiverande, kräver en yttre motivationsfaktor och kallas för kontrollerad motivation. Individen utför exempelvis uppgifter för att undvika att drabbas av negativa konsekvenser, handlingen utförs därmed endast när det anses vara väsentligt, exempelvis då chefen granskar en (Gagné & Deci 2005). Likt normer på en arbetsplats så påverkar organisationsbeteendet grupper och individer kopplat till strukturer, funktioner, prestationer och beteendet dem emellan. På så sätt påverkas organisationsbeteendet av attityden hos personalen, vilket i sin tur påverkar hur personalen arbetar (Gagné & Deci 2005). SDT går att dela in i tre olika processer, *identifierad reglering* (identification), *introicerad reglering* (introjection) och *integrerad reglering* (integration) (Gagné & Deci 2005). Deci och Ryan (2000) beskriver även den *yttre regleringen* (external regulation). Inom den *yttre regleringen* så har individen ingen inre motivation och drivs då endast av yttre faktorer. Via SDTs tre processer så blir den inre motivationen större, vilket bidrar till att *identifierad*

reglering har lägst grad av inre motivation och *integrerad reglering* har högst grad av inre motivation, men faller ändå inom ramen för yttre motivation. *Yttre reglering* är en av de starkast kontrollerande och är den klassiska formen av yttre motivation, här styrs individens beteende av yttre påverkan (Deci & Ryan 2000). Individen gör det som krävs i strävan mot att få en yttre belöning, alternativt för att försöka undvika straff eller hot som en konsekvens för att den inte gjort det som krävts (Deci & Ryan 2000).

Introjicerad reglering är en form där värderingar inte analyseras av individen utan accepteras direkt utan en närmare identifiering och övertygelse (Deci & Ryan 2000). Till skillnad från en kontrollerad motivation så har individen här själv ansvaret att kontrollera sitt arbete. Individen kan även känna skuld kopplat till sitt beteende om prestationen uteblir eller ej ligger på önskvärd nivå. Regleringen innefattar även en positiv självkänsla då individen känner sig mer värdig vid handlingens utförande (Gagné & Deci 2005). Vid *introjicerad reglering* kan individen inte likställa sig själv med sitt beteende, då beteendet inte är självmant (Deci & Ryan 2000). De är något som finns inom individen men utgörs av en upplevd extern press, som individen sedan ställer på sig själv, vilket utgör en relativt instabil form av reglering (Deci & Ryan 2000).

Identifierad reglering innebär att individen har en stark identitet och acceptans kopplat till beteendet (Deci & Ryan 2000). I denna form så accepteras värderingar som en grund och är en del i beteendet som individen har (Deci & Ryan 2000). Det krävs att människor gör en identifiering i sina egna mål, som i sin tur kan bidra till att människor känner sig mer fria (Gagné & Deci 2005). Om individen värdesätter sitt arbete i form av att utföra en syssla som bidrar till någon annans fördel, så kan individen känna sig självständig i sitt arbete trots att aktiviteten inte är intressant i sig (Gagné & Deci 2005).

Integrerad reglering visar att individen har tagit in andra viktiga aspekter av sig själv samt integrerat dem som en betydelse av sitt beteende (Deci & Ryan 2000). Med hjälp av att regleringen stämmer in på individens egna aspekter, kommer den att accepteras in i den befintliga identiteten som individen har (Deci & Ryan 2000). Beteendet utgör nu en stabil grund och stämmer överens med den egna identiteten och individens andra övertygelser (Josefsson & Lindwall 2010, s. 210). Människor har här en fulländad bild på vem de är utifrån sin självkänsla, och individen värdesätter inte bara sitt arbete utan även vad arbetet kan upprätthålla (Gagné & Deci 2005). På detta sätt kan arbetet vara en mer central del av identiteten, om individen även kan intressera sig för arbetsuppgifterna i stort, kan de inse arbetets betydelse för sin egen identitet (Gagné & Deci 2005). *Integrerad reglering* är en avancerad form av yttre motivationen och delar av egenskaperna kan kopplas samman med *cognitive evaluation theory* och autonom motivation (Gagné & Deci 2005). *Integrerad reglering* är inte i sig en inre motivation utan endast ett instrument för att nå personliga mål och bedöms därför att tillhöra den yttre motivationen (Gagné & Deci 2005).

Josefsson och Lindwall (2010, s. 210) förklarar att individens motivationsnivå och individens beteende kan ha en påverkan på varandra. Genom en högre autonomi är det större chans att individen kan upprätthålla beteendet och sin prestationsnivå under en längre tid (Josefsson & Lindwall 2010, s. 210-211). Drivkraften kommer från att

individerna gör något för att uppnå något annat. Det bidrar till tre processer; *introicerad reglering*, *identifierad reglering* och *integrerad reglering* som är kopplat till en yttre motivation trots att regleringarna har mycket gemensamt med den inre motivationen (Josefsson & Lindwall 2010, s. 211). Det är grundläggande att förstå att SDT inte kan anses som allmängiltig, då det även finns andra beteenden att ta hänsyn till (Gagné & Deci 2005). Teorin sträcker sig från amotivation med avsaknad av autonomi, inre motivation till motivation med ett stort intresse för sitt arbete (Gagné & Deci 2005).

Cognitive evaluation theory (CET)

Gagné och Deci (2005) skriver om *cognitive evaluation theory* (CET) som är en subteori inom SDT. Med hjälp av materiella belöningar och övervakning kan de yttre faktorerna påverka till en känsla av minskad autonomi. Samtidigt visar forskning på att om individer får valmöjligheter i uppgiften som skall utföras, tenderar de att utveckla ett större engagemang till arbetet (Gagné & Deci 2005). Det ökar känslan av autonomi, vilket i sin tur skall leda till en ökad inre motivation (Gagné & Deci 2005). Att individen upplever en känsla av kompetens samt autonomi är oerhört viktigt för att känna motivation överlag men även för att öka den inre motivationen (Gagné & Deci 2005). Genom ökad upplevelse av autonomi kan individens motivation i stort öka (Deci, Koestner & Ryan 2001). Individer som däremot upplever en lägre känsla av kompetens riskerar att minska sin motivation (Deci et al. 2001).

Olika typer av belöningar bidrar olika mycket till motivationen. Motivationsbelöningarna delas in i två olika kategorier, den verbala samt den materiella belöningen (Deci et al. 2001). Den verbala belöningen uttrycks ofta som positiv feedback, för att erhålla den kan individer engagera sig mer för att uppnå den eftersträvarvärda nivån. Verbala belöningar kan även betraktas som kontrollerande eller informerande då denna typ av belöning påverkar den sociala atmosfären och individens inställning till arbetet (Deci et al. 2001). Verbal belöning kan bidra till en ökad känsla av autonomi (Deci et al. 2001). Materiella belöningar såsom lön bidrar till att individer kan engagera sig i saker som de annars inte skulle engagerat sig i, vilket kopplas samman med kontrollerad motivation. Deci et al. (2001) skriver att denna form av belöning tenderar att sänka den inre motivationen då individen tar för givet att dennes handling kommer att leda till en belöning. På grund av att belöningen finns så bidrar den till att det finns ett skäl att utföra uppgiften, även om den inre drivkraften saknas (Deci et al. 2001). Om materiella eller verbala belöningar ges oväntat, innebär det en mindre risk för att den inre motivationen skulle minska (Deci et al. 2001).

Vid positiv feedback kan individen få en känsla av att vara kompetent, i samband med att hen känner sig ansvarig för den bakomliggande handlingen, vilket främjar motivationsnivån (Gagné & Deci 2005). Negativ feedback kan bidra till en känsla av minskad kompetens vilket bidrar till en minskad yttre samt inre motivation. Slutligen kan det bidra till att individen inte har någon motivation alls och blir amotiverad (Gagné & Deci 2005). Det finns tre faktorer som sägs utgöra det psykologiska behov som skall vara främjande för motivationen. Faktorerna är social tillhörighet, autonomi och kompetens (Gagné & Deci 2005). De faktorerna har givit en ram för att kunna integrera med flera olika hypoteser och kunna förklara olika fenomen. Faktorerna utgår från en miljö som kan bidra till en ökad inre motivation (Josefsson & Lindwall 2010, s. 211). För att uppnå den inre motivationen måste en frivillighet finnas kopplat

till att individen hade ett val i sin handling och att det var individen som genomförde den, vilket kan främjas vid erhållandet av positiv feedback (Josefsson & Lindwall 2010, s. 211).

“Events that decrease perceived self-determination (i.e., that lead to a more external perceived locus of causality) will undermine intrinsic motivation, whereas those that increase perceived self-determination (i.e., that lead to a more internal perceived locus of causality) will enhance intrinsic motivation.”
(Deci et al. 2001, s. 3).

Warr's vitaminmodell

Warr skriver att han främst belyser arbetstillfredsställelse i boken *Work, Happiness, and Unhappiness* (Warr 2007, s. 34). Där både positiva och negativa faktorer blir beskrivna och vitaminernas betydelse för individens välbefinnande i organisationen (Warr 2007, s. 34-35). Warr's modell behandlar sambanden som finns mellan arbetstillfredsställelse, psykiskt välbefinnande, personliga karaktärsdrag och miljöfaktorer (Wolvén 2000, s. 170). Modellen sammanbinder ledarskap och organisationsutveckling med den ekonomiska situationen och en trygg arbetsmiljö (Wolvén 2000, s. 172). Warr (2007, s. 95-96) skriver om hur en vitaminrik arbetsmiljö kan bidra till arbetstillfredsställelse och ökad psykisk hälsa för personalen. Modellen består av 12 delar som Warr valt att kalla för vitaminer med hjälp av uppdelningen *additional decrement* (AD) och *constant effect* (CE) så delar Warr (2007, s. 113-114) upp vitaminerna i två kategorier (Warr 2007, s. 113-114). Skillnader som finns mellan AD samt CE vitaminerna, är att AD vitaminerna påverkar välbefinnandet negativt i för stora doser till skillnad från CE där vitaminerna endast fungerar upp till en viss nivå, därefter tillförs inga positiva aspekter (Warr 2007, s. 95-96).

1. Möjlighet till personlig kontroll (AD)

Det finns samband mellan kontroll i arbetslivet och välbefinnande, men även det omvända att avsaknaden av kontroll i större utsträckning ger lägre psykisk välbefinnande. Det finns även ett positivt samband mellan kontroll i arbetslivet och grad av upplevd arbetstillfredsställelse (Warr 2007, s. 141ff).

2. Möjlighet till att använda färdigheter (AD)

Det finns studier som visar att de som begränsas i användandet av sina kunskaper i arbetet har en lägre nivå av psykiskt välbefinnande än de som får möjligheten att få utlopp för sina kunskaper (Warr 2007, s. 153-154). Utöver möjligheten att få använda sina befintliga kunskaper bidrar även möjligheten att berika sig med nya kunskaper en högre grad av välbefinnande och arbetstillfredsställelse än de som ej har möjligheten (Warr 2007, s. 154ff).

3. Yttre givna mål (AD)

Yttre givna mål ska vara tillräcklig utmanande men inte var allt för krävande eller många i antal eftersom det ofta får människor att känna sig stressade. Individerna vars mål är för omfattande upplever därmed att det är svårt att upprätthålla kvalitén och/eller kvantiteten (Warr 2007, s. 159ff). Beroende på hur väl de yttre givna målen samstämmer med individens inre mål avgör vilken nivå av samstämmighet som råder kopplat till individens välbefinnande. Vilket går att jämföra med Deci och Ryans (2000) tre regleringar kopplat till motivation (Warr 2007, s. 159ff).

4. *Variation* (AD)

Samband som finns pekar på att arbeten med låg grad av variation även påverkar välbefinnandet negativt samt deras arbetstillfredsställelse i samma riktning (Warr 2007, s. 184-185). Majoriteten av de som har arbetat med låg variation av arbetsuppgifter men även har jobbat med större variation av arbetsuppgifter föredrar i regel det sistnämnda (Warr 2007, s. 184-185).

5. *Tydlighet i omgivningen* (AD)

Huvudsakligen är det tre aspekter som anses vara särskilt viktiga kopplat till tydligheten i omgivningen. Dels vilken grad av förutsägbarhet som råder kopplat till omgivningen och dess individer, främst för att kunna värdera vilka konsekvenser ens eget beteende förväntas att få. Den andra aspekten är vilka normativa förväntningar som finns kopplat till beteenden och dess roller. Den tredje och sista är möjligheten att få feedback kopplat till det egna beteendet (Warr 2007, s. 86, 188-192). Arbetstillfredsställelsen påverkas positivt om dessa aspekter blir tillgodosedda och brister påverkar den i sin tur negativt (Warr 2007, s. 188-192).

6. *Kontakt med andra* (AD)

Kopplat till social kontakt finns det främst två kategorier; varav den ena är kvantitet och den andra är kvalitet (Warr 2007, s. 194). Då en rimlig mängd av social kontakt är fördelaktigt kopplat till arbetsinsats men en större mängd av social kontakt är gynnsamt för arbetstillfredsställelsen, men endast till en särskild nivå som är varierande mellan olika individer (Warr 2007, s. 195). Kopplat till den kvalitativa sociala kontakten så finns samband att om individen har goda relationer med sina kollegor, likt vänner så finns det samband med en hög grad av arbetstillfredsställelse och välbefinnande (Warr 2007, s. 194-199).

7. *Ekonomi* (CE)

Den inkomst som erhålls ska motsvara den nedlagda arbetsinsatsen samt uppfattas som rättvis gentemot andra, men även kunna täcka de behov som individen kan tänkas ha (Warr 2007, s. 115-116). De som är nöjda med sin inkomst är mer benägna att ha en högre nivå av arbetstillfredsställelse än de som är missnöjda med sin inkomst (Warr 2007, s. 116). Ett tydligare samband finns för de som har det mindre bra ställt jämfört med de som har en i övrigt bra ekonomisk situation, då välbefinnande står i korrelation till inkomst upp till en viss nivå (Warr 2007, s. 117).

8. *Fysisk säkerhet* (CE)

Arbetsmiljön skall vara säker, utan några risker gentemot det fysiska välbefinnandet. Exempelvis kopplat till ergonomi, buller, temperaturer, luftkvalité och ljus är aspekter som skall tillgodoses för att uppnå en god arbetsmiljö. Vid brister i arbetsmiljön som riskerar den fysiska säkerheten så sjunker arbetstillfredsställelsen som står i negativt samband kopplat till arbetsmiljön (Warr 2007, s. 120-121)

9. *Värderad social position* (CE)

Det är viktigt för respektive individ att inneha en positiv social position i de sociala nätverk som hen rör sig inom. Att få uppskattning och erkännanden från exempelvis sin familj, föreningar eller grupper på sin arbetsplats är viktigt för välbefinnandet (Warr 2007, s. 89). Bland de viktigaste nätverken för de allra flesta är de som återfinns på arbetsplatsen och känslan av att bidra är den viktigaste för att bibehålla den sociala positionen (Warr 2007, s. 89, 124-126).

10. *Stödjande vägledning* (CE)

Vilken grad av stöd som erhålls från sin chef och möjligheten att bli uppbackad är viktigt för den enskildes välbefinnande och arbetstillfredsställelse (Warr 2007, s. 128). Men även i vilken utsträckning chefen lyssnar på det individen säger och värderar det som har sagts, vilket även har koppling till möjligheten för personlig kontroll (Warr 2007, s. 128).

11. *Karriärs utsikter* (CE)

Arbetsstrygghet är viktigt för välbefinnandet, av den anledningen att det finns negativa samband mellan osäkerhet i arbetet och välbefinnandet men även kopplat till arbetstillfredsställelsen (Warr 2007, s. 134). En annan aspekt är även vilka möjligheter som finns till att bli befordrad (Warr 2007, s. 135)

12. *Rättvisa* (CE)

Det finns två aspekter av rättvisa som blir belysta, dels hur rättvis relationen är mellan arbetsgivare och arbetstagare (Warr 2007, s. 135). Även hur rättvis relationen är mellan organisationen som individen arbetar inom och omvärlden. Den första aspekten är exempelvis kopplad till hur rättvist rekryteringar, befordringar går till och i vilken utsträckning som diskriminering förekommer (Warr 2007, s. 135). Den andra är kopplad till om organisationen exempelvis exploaterar arbetskraft, behandlar sina kunder dåligt eller om andra etiska dilemman förekommer (Warr 2007, s. 140). Bägge aspekterna kan påverka välbefinnandet samt arbetstillfredsställelsen negativt (Warr 2007, s. 135, 140).

Avgränsning av vitaminmodellen

Vi kommer i denna undersökning inte beröra vitaminerna 7. *ekonomi*, 8. *fysisk säkerhet*, 11. *karriärs utsikter* och 12. *rättvisa* då de inte anses relevanta för att besvara studiens syfte med tillhörande frågeställningar. Vi har valt att inte arbeta med flera vitaminer i kombination eller AD och CE, utan har valt att arbeta med dem var för sig i studien. Då det inte finns någon forskning som har bevisat att de måste användas tillsammans (De Jonge & Schaufeli 1998).

3.2 Tidigare forskning

Convey (2014) har skrivit en artikel där han undersöker förhållandet mellan motivation och arbetstillfredsställelse för lärare i katolska skolor. Datainsamlingen skedde med hjälp av 716 lärare som arbetade på förskolor samt grundskolor runt om i USA. Resultatet från undersökningen visar att omgivningen var en viktig faktor som påverkade lärarnas arbetstillfredsställelse. De andra faktorerna var att lärarna älskade att undervisa, och att ha kontakt med elever och arbetskollegor (Convey 2014). Resultatet av undersökningen visar även att för de icke katolska lärarna var upplevelsen av att hjälpa eleverna nå nya teoretiska höjder en viktig del kopplat till arbetstillfredsställelsen. För de katolska lärarna var den viktigaste faktorn för att uppnå arbetstillfredsställelse även att kunna påverka eleverna spirituellt och ge dem kunskap om guds verk. Utöver det spelade det upplevda ansvaret och den upplevda prestationen inom yrkets roll in, som andra viktiga faktorer för arbetstillfredsställelsen. De religiösa faktorerna hade utöver en stor inverkan på arbetstillfredsställelsen, även en viktig inverkan på de religiösa lärarnas motivation. Överlag kom motivationen från att lärarna älskade att undervisa men framförallt från att de ville framföra sin akademiska filosofi (Convey 2014). 60 procent av lärarna angav den religiösa faktorn som sin högsta motivationsfaktor men utöver religion

uppgav 40 procent av lärarna att motivationen kom från den professionella aspekten i yrkets filosofi. Det framkom att de katolska lärarnas motivationsnivå hade varit betydligt lägre om det inte hade varit för den starka arbetstillfredsställelsen som de upplevde. Resultatet från undersökningen har starka kopplingar till tidigare forskning, som visar på att såväl inre som yttre faktorer har en påverkan på motivationen samt arbetstillfredsställelsen hos lärare (Convey 2014).

Springer (2010) har gjort en kvantitativ studie där han har undersökt sambandet mellan arbetsmotivation, arbetstillfredsställelse och prestation för banktjänstemän i USA. Undersökningen genomfördes på 70 olika banker och totalt 750 individer deltog i studien. Det framkom att det fanns positiva samband mellan de tre variablerna, men att de påverkar i olika hög grad (Springer 2010). Därav rekommenderas arbetsgivare att öka arbetsmotivationen och arbetstillfredsställelsen, för då ökar även personalens prestationer kopplat till arbetet (Springer 2010). Det uttrycks även intresse av att undersöka andra branscher för att klarlägga om liknande samband går att finna här (Springer 2010).

En studie har undersökt motivationsfaktorer kopplat till lärares arbetstillfredsställelse inom den offentliga sektorn i Pakistan, där totalt 500 lärare varav hälften kvinnor och hälften män deltog i studien (Nadim, Chaudhry, Kalyar & Riaz 2012). Studiens resultat kunde påvisa signifikanta samband mellan lärares inre motivationsfaktorer och deras arbetstillfredsställelse, men även påvisa samband mellan yttre motivationsfaktorer tillika hygienfaktorerna och deras arbetstillfredsställelse utifrån Herzbergs tvåfaktorsteori (Nadim et al. 2012). De inre motivationsfaktorerna inkluderade möjligheten att erhålla nya kunskaper, befordran, delaktighet i beslutsfattandet och autonomi (Nadim et al. 2012). Varav de yttre motivationsfaktorerna berörde lön, arbetsmiljö och andra hygienfaktorer (Nadim et al. 2012). Nadim et al. (2012) lyfte fram att en av de viktigaste aspekterna kopplat till arbetstillfredsställelse i studien, var möjligheten att vara delaktig vid beslutsfattande samt att lön var en av de viktigaste hygienfaktorerna (Nadim et al. 2012).

“This can be true in a case when employees have a challenging task and they find high intrinsic motivation but they are not satisfied with the extrinsic factors of the job”(Kumar 2011, s. 35).

Kumar (2011) har undersökt vilka samband som finns mellan motivation och anställdas effektivitet och vilka faktorer som påverkar motivationsnivån. Studien baseras på enkätundersökningar för ingenjörer, revisorer och lärare inom ämnet management. Fyra variabler undersöktes i studien, tillika; *Uppfattningen om arbetets egenskaper*, *Vikten av arbetets egenskaper*, *Arbetstillfredsställelsen* och den *Totala motivationen* (Kumar 2011). Studiens resultat visar att det fanns samband mellan den *Totala motivationen* och någon av följande variabler: *Uppfattningen om arbetets egenskaper* och *Vikten av arbetets egenskaper* (Kumar 2011). Däremot finns inga signifikanta samband mellan de två variablerna den *Totala Motivationen* och *Arbetstillfredsställelsen* (Kumar 2011).

4. Metod

I detta kapitel redovisas bland annat val av organisation, metodval och datainsamlingen. Detta för att få en förståelse hur bakgrundsarbetet har gått tillväga och hur vi valt att samla in vårt material.

4.1 Val av organisation

Genom mail tog vi kontakt med intressanta kommuner och blev då kallad till möte på bland annat den kommunen vi sedan inledde ett samarbetade med. Genom kontakt och samarbete med barn och ungdomsverksamheten i en kommun i södra Sverige så bestämdes det vid ett möte att vi skulle undersöka motivation och arbetstillfredsställelse på en av deras skolor. Efter ett chefsmöte ingicks ett samarbete med en av förskolorna som chefen ansvarar för.

4.2 Val av empiri

Motivation

Vi valde att använda oss utav teorin SDT samt subteorin CET som huvudteorier, då samtliga av de böcker vi började söka kunskap i använde sig av ovannämnda teorier. Det väcktes ett intresse för teorin via Weman-Josefsson, motivations forskare och universitetslektor på Högskolan i Halmstad. Inom boken *Psykosocial arbetsmiljö och hälsa* av Weman-Josefsson och Berggren (2013) så behandlas teorierna SDT och CET som gav en överblick och väckte vårt intresse för de övergripande motivationsteorierna.

Arbetstillfredsställelse

Vitaminmodellen benämns av författare som framförallt en teori som behandlar arbetstillfredsställelse. Vitaminmodellen är inte fullt empirisk bevisad, De Jonge och Schaufeli (1998) skriver om de undersökningar som har gjorts visar på att varje vitamin för sig kan vara viktig för individens arbetstillfredsställelse. På så sätt är vitaminmodellen ett fungerande verktyg att beskriva arbetsplatsens välmående kopplat till förväntningar och arbetstillfredsställelse (Gregory Irving & Montes 2009, s. 447). Dock har ingen forskning kunnat påvisa att vitaminerna fungerar ihop och att alla vitaminerna är nödvändiga för att individen skall må bra, De Jonge och Schaufeli (1998) förklarar att det behövs mer forskning på området.

Vi har valt att redovisa hela vitaminmodellen i följd av 12 punkter för att få en större förståelse för teorin i sig. Därefter har vi tagit ett aktivt val att inte behandla samtliga vitaminer med ett bortfall av 7. *ekonomi*, 8. *fysisk säkerhet*, 11. *karriärs utsikter* och 12. *rättvisa*. Som tidigare nämnts så behandlar inte dessa punkter vårt syfte. Aspers (2007, s. 183-184, 189) belyser att forskare själva kan bestämma vilka delar av teorin som de vill använda sig utav, och forskaren kan själv välja bort delar i teorin så länge de inte tar bort det centrala för teorin.

4.3 Metodval

Vi har använt oss av en kvalitativ metod, eftersom ämnen som behandlar mer subtila fenomen lämpligen undersöks med hjälp av intervjuer som datainsamlingsmetod (Denscombe 2009, s. 232). Med hjälp av intervjuer har vi haft möjligheten att få en mer detaljerad inblick i intervjupersonernas uppfattningar, känslor samt erfarenheter kopplat till valet av ämne (Denscombe 2009, s. 232). Undersökningar som behandlar uppfattningar, känslor och erfarenheter kan behöva djupare svar och förklaringar

vilket kan vara svårare att finna vid andra metodval. Vid användandet av intervjuer finns det möjlighet för respondenterna att vara mer öppna och ärliga, vilket bidrar med ett värde i sig och möjliggörs av den direkta kontakten med personerna som intervjuas (Denscombe 2009, s. 233).

Intervjuerna har genomförts med stöd av en semistrukturerad intervjumall. Innan intervjun så färdigställdes en intervjumall med en lista av de ämnen som skulle behandlas (Denscombe 2009, s. 234). Till skillnad från en strukturerad intervju där intervjuaren har en stark kontroll på intervjuerna, har intervjuaren i samband med en semistrukturerad intervju möjlighet att vara flexibel (Denscombe 2009, s. 233-234). På så sätt kan intervjupersonen utveckla sina idéer samt synpunkter vilket möjliggör att mer utförliga svar uppdagas kopplat till de ämnena som undersöks (Denscombe 2009, s. 234-235). Den huvudsakliga tanken vid semistrukturerade intervjuer är att intervjupersonen skall få prata runt de ämnen som behandlas och få möjligheten att använda sina egna ord, vilket möjliggörs då intervjuaren skall ingripa så lite och undvika att styra intervjun mer än absolut nödvändigt (Denscombe 2009, s. 234-235).

4.4 Urval

Val av syfte, att undersöka den upplevda motivationen samt arbetstillfredsställelsen för yrkesgruppen förskolepersonal präglar givetvis hur vi har gjort urvalet i undersökningen. Den förskolan som vi samarbetar med har totalt tre olika avdelningar som utgör urvalets ram (Bryman 2001, s. 101). Därav är det naturligt att göra ett representativt urval utifrån urvalsramen. Då den totala populationen består av endast 11 personer, varav en är chef så faller det sig naturligt att undersökningen genomförs på hela populationen för att undvika urvalsfel (Bryman 2001, s. 101). Det skapar dock utrymme för att kunna kritisera den befintliga urvalsramen, att den skulle kunna vara bristfällig. Om resultatet visar sig vara homogent istället för heterogent, kan det med större sannolikhet indikera att resultatet kan anses vara representativt (Bryman 2001, s. 113).

Vi hade ett bortfall, då en person var hemma med sjukt barn, samt att en person var föräldraledig vid intervjutillfället. Det tillkom dock ingen ny personal då en redan befintlig anställd täckte upp för personens föräldraledighet. Vi hade ingen som vägrade att medverka, eller av annan anledning inte kunde göra sig förstådd (Bryman 2001, s. 101). Det resulterade i att vi genomförde totalt åtta intervjuer med förskolepersonal tillhörande den förskolan som vi samarbetade med samt en intervju med tillhörande chef.

4.5 Datainsamling och genomförande

Vi har använt oss av två intervjutillfällen varav en med chefen för förskolan och ett intervjutillfälle med dess åtta medarbetare. Samtliga intervjuer har även blivit inspelade efter respondenterna har uttryckt sitt samtycke.

Första intervjutillfället

Under första intervjutillfället så åkte vi ut till förskolan där förskolechefen arbetar, denna arbetsplats är på en avskild plats från förskolan som sedan kommer att undersökas. Intervjun gick efter en semistrukturerad intervjumall där vi sedan kunde lägga till frågor under intervjuens gång (Intervjuguide chef bilaga 2). Intervjun inleddes med att chefen läste igenom informationsbrevet (Informationsbrev bilaga 1). Under denna intervju fick vi veta hur hen såg på motivation och hur hen arbetade med

att motivera personalen exempelvis genom feedback. Under intervjun tog vi även reda på vad hen tror kan vara bakomliggande till att personalen trivs eller inte trivs för att vi sedan skall kunna jämföra och analysera svaren. På så sätt fick vi möjligheten att skapa en helhetssyn samt en grundförståelse om förskolan. Slutligen så fick chefen informationsbrevet på mailen och skickade ut det till personalen på förskolan.

Andra intervjutillfället

Under andra intervjutillfället så var vi ute på förskolan och genomförde intervjuerna enskilt sittandes i personalrummet. Här fick vi möjlighet att samla in data med hjälp av intervjuer med medarbetarna. I början av intervjun fick intervjupersonen läsa igenom informationsbrevet om hen inte redan hade gjort det från det mail som skickats ut av chefen. Intervjuerna hölls med hjälp av semistrukturerade intervjuer (intervjuguide medarbetare bilaga 3). Med hjälp av upplägget kunde vi ställa följdfrågor till deltagarna om vi ville att de skulle utveckla sina svar eller om vi ville få reda på något mer under intervjuns gång. Under detta intervjutillfälle fick vi möjlighet att intervjua samtliga anställda och varje intervju var mellan 20 till 40 minuter. Här fick vi svar på bland annat när varje enskild anställd känner sig motiverad och vad som påverkar att individen trivs respektive inte trivs på sitt arbete.

Transkribering

Efter att samtliga intervjuer spelades in så har vi transkriberat samtliga intervjuer och sammanställt det insamlade materialet. Det transkriberade materialet förvaras fram till uppsatsens slut på ett säkert ställe för att inte komma i kontakt med obehöriga.

4.6 Validitet och reliabilitet

Vid kvalitativ metod så kommer svaren genom en direktkontakt med intervjupersonerna och svaren kommer från egna detaljerade tankar och tolkningar (Denscombe 2009, s. 265). Denna studie har samlat in data med hjälp av kvalitativ metod vilket ofta används vid insamling av mjukdata (Watt Boolsen 2014, s. 18). Mjukdata samlas lämpligast in genom exempelvis intervjuer eller samtal. Kvalitativ forskning kan ge inspiration och ta fram ny intressant kunskap (Watt Boolsen 2014, s. 19). Historiskt anses kvantitativ metod ha haft högst prestige, då den i högre utsträckning tillgodosett de metodmässiga krav som finns, exempelvis kopplat till reliabilitet och validitet (Watt Boolsen 2014, s. 18). Under senare år har dock kvalitativ metod accepterats då undersökningar behandlar projekt och analyser som innehåller kvalitativ data (Watt Boolsen 2014, s. 18).

Att ta reda på om kvalitativ data uppnår validitet kan vara svårt, då intervjuaren berättar om känslor och tankar (Denscombe 2009, s. 265). För att säkerställa datan som intervjuerna får in krävs det att kontrollera data med andra källor (Denscombe 2009, s. 266). Det kan bland annat vara fler intervjuer för att se om överensstämmelser finns samt användning av skriftliga källor så som teori (Denscombe 2009, s. 265).

Vi tar hänsyn till individers upplevelser och uppsatsen är därför svår att generalisera, däremot kan vi se tendenser och likheter samt skillnader hos respondenterna. Tendenser som möjligtvis även kan finnas hos andra som arbetar inom närliggande verksamheter. Därav har studien begränsad reliabilitet, men i närliggande verksamheter där liknande förutsättningar råder, bör ge snarlika resultat om studien skulle reproduceras (Denscombe 2009, s. 382- 383).

4.7 Etik

Utifrån vetenskapsrådets etiska principer så har vi följt informationskravet som innebär att respondenterna skall få information om undersökningen. Samtyckeskravet baseras på att respondenterna får själva bestämma över sin medverkan, konfidentialitetskravet som skyddar respondentens konfidentialitet. Slutligen har vi använt oss utav nyttjandekravet, då insamlade uppgifter om enskilda individen endast använts för studiens ändamål (Vetenskapsrådet 2002). Dessa etiska principer är till för att skydda respondenterna från fysisk samt psykisk skada (Ahrne & Svensson 2015, s. 33ff). Då intervjun behandlar enstaka individers känslor och upplevelser så krävs det att respondenten behandlas konfidentiellt. Samtidigt krävs en genomförlig beskrivning av undersökningen, på så sätt att undersökningen kan upprepas. Personerna kommer inte på några omständigheter benämnas vid namn och kommer att var konfidentiella i undersökningen. I enstaka fall i resultat- och analyskapitlet har citat ändrats, med hjälp av att namn tagits bort, då de varit lätt att koppla ihop citat till en enskild individ, på så sätt skapas ett skydd för respondenten.

Med hjälp av informationsbrevet fick respondenterna möjlighet att läsa syftet med undersökningen. Respondenterna fick information om att deltagandet i studien är helt frivilligt och kan när som helst avbrytas. Respondenterna fick även veta att svaren kommer att behandlas konfidentiellt och att uppgifterna endast kommer att användas för studiens ändamål. I början av varje intervju frågade vi även om respondentens godkännande att intervjun spelades in. Allt insamlat material, både intervjuinspelningar och det transkriberade materialet förvaras nu säkert och kommer att raderas efter uppsatsens slutförande.

Det är idag fler kvinnor än män som arbetar inom förskole yrket. Därav är urvalet i vår studie representativt för yrket i stort då 97 procent av alla yrkesverksamma är kvinnor och den motsvarande siffran för män är på tre procent (Statistiska centralbyrån 2015). Då det enbart arbetar kvinnor på förskolan där studien utförs, så speglar därmed resultatet ett kvinnligt perspektiv.

4.8 Analysmetod

Vi har valt att använda oss utav *Hermeneutik* som analysmetod då motivation kan anses vara en subjektiv bedömning utifrån intervjupersonernas upplevelser, därav är det viktigt att noggrant granska det material som samlats in. Desto mer kunskap om ämnet som vi tar del av kommer att resultera i en mer komplett bild av verkligheten. Förförståelse som forskaren har kring intryck, tankar och kunskap är en resurs som forskaren kan nyttja för att förstå, tolka och få en bättre bild av studien (Patel & Davidson 2003, s. 30). Motsägelsefulla resultat kan därmed vara viktiga pusselbitar för att förklara samt utveckla den befintliga förklaringsmodellen och bidra till en djupare förståelse samt möjlighet att beskriva olika fenomen (Widerberg 2002, s. 25-29). Det krävs att vi har ett perspektiv, alternativt utgår från en teori tillika med referensram när man betraktar och försöker tolka ett fenomen (Widerberg 2002, s. 25-29; Alvesson & Skoldberg 2008, s. 215-217).

Vi valde att fördela materialet jämnt mellan oss för att sedan transkribera materialet på var sitt håll. Därefter gjordes en individuell summering av det insamlade materialet som vi sedan jämförde, vilket mynnade ut i en gemensam summering av materialet. Materialet från de transkriberade intervjuerna har analyserats med hjälp av

meningskategorisering, som har används när empirin har struktureras upp i olika teman (Kvale 1997, s. 174, 178-180). De teman som har skapats härstammar från de frågeställningar som studien baseras på och är följande: *Vad motiverar förskolepersonalen i det dagliga arbetet*, *Vad upplever förskolepersonalen ökar motivationen i arbetet*, *Vilka aspekter upplever förskolepersonal är viktiga för att känna arbetstillfredsställelse* och *Hur arbetar chefen för att motivera sina medarbetare*. Med utgångspunkt i summeringen utformades nyckelorden som vi har valt att använda oss av i resultat och analys kapitlet. Nyckelorden har därefter placerats i de kategorier som de överensstämmer med (Kvale 1997, s. 174). Exempel på nyckelord som har använts vid kategoriseringen är: belöning, trivsel, stress, feedback, kompetens, kommunikation, kontroll, chef och förutsägbarhet. Vi kodade materialet oberoende av varandra och därefter så slogs materialet ihop, vid meningsskiljaktigheter fortsatte vi att arbeta med materialet fram tills dess att samförstånd uppstod (Kvale 1997, s. 179).

Tolkningar av resultatet kommer kasta ljus på intressanta förklaringar av den insamlade datan (Widerberg 2002, s. 25-29) Den kan endast förstås när den sätts i sitt sammanhang, där respektive del endast kan förstås utifrån helheten och att helheten endast kan beskrivas utifrån sina delar tillika med den hermeneutiska cirkeln (Alvesson & Sköldberg 2008, s. 193, 212). Hermeneutiken bedömer att genom språket går det att få kunskap samt förstå vår och andras situation och på så sätt förstå det mänskliga (Patel & Davidson 2003, s. 29). Helheten av all tolkningen ger förståelse, då text är det som gör att vi utvecklas och gör oss mänskliga (Patel & Davidson 2003, s. 31).

Kodning av data

Vi har valt att koda vår insamlade data med hjälp av våra fyra frågeställningar. På så sätt har materialet delats in i fyra olika delar och har kunnat struktureras upp och besvara vårt syfte. Vi valde att slå ihop resultat och analys kapitlet för att undvika upprepningar, i stora mängder. Resultat och analys kapitlet har slagits ihop och skrivs om vartannat, och med hjälp av styckesindelning blir det enklare att urskilja vad som hör till vilken del. I delar av 5.3 "Vilka aspekter upplever förskolepersonal är viktiga för att känna arbetstillfredsställelse?" så behandlas resultat och analys i samma stycke, då vi anser att det blir ett bättre flyt vid behandling av flera enstaka vitaminer.

4.9 Metoddiskussion

Vi har med hjälp av intervjuer kunnat ta del av respondenternas tankar och känslor med en direktkontakt (Denscombe 2009, s. 265). Undersökningar som behandlar känslor kan behöva djupa svar, vilket genom andra metoder än intervjuer kan var svårt att få reda på (Denscombe 2009, s. 233).

Vi kan i efterhand se ett värde i att ha använt en metodkombination, då det skulle bidragit till en bredare kunskap samt en större generaliserbarhet (Denscombe 2009, s. 149ff). Vi hade via enkäter fått svar på mer generella frågorna och med hjälp av djupintervjuer fått en djupare kunskap samt en möjlighet till att få alternativa perspektiv (Denscombe 2009, s. 152-153). Om vi valt att använda enkäter skulle vi kunnat göra ett bredare urval på fler förskolor eller se om det exempelvis finns några skillnader mellan barnskötare och förskollärares motivation.

Denna studie är en totalundersökning vilket bidrar till att vi fått ta del av samtliga respondenternas upplevelser. En större undersökning, mer omfattande med ett större urval som inkluderat fler förskolor samt tillhörande personal, hade undersökningens generaliserbarhet ökat. Likheter från respondenterna på den befintliga organisationen kan vara generaliserbara då ett homogent resultat har större sannolikhet att vara representativt (Bryman 2001, s. 113).

Vi hade begränsad förförståelse om förskolor samt förskolepersonal och vad som påverkade personalens motivationsnivå och arbetstillfredsställelse positivt respektive negativt. Vi hade inte heller någon förförståelse om verksamheten i stort och hur det dagliga arbetet fortlöpte.

Vi upplevde att en respondent höll tillbaka vilket möjligtvis berodde på intervjuareffekten (Denscombe 2009, s. 244ff). Vi misstänker att hen var orolig kopplat till om det fanns risk att information möjligtvis kunde nå ut till chef och kollegor, och då inte hade full tillit till oss vid intervjutillfället. Det kan dock ha varit av annan anledning som respondenten uppfattades försiktig och tveksam med sina ordval. En anledning var att ämnena som behandlas ej var av särskilt känslig karaktär, som annars sätter tilliten på prov (Denscombe 2009, s. 245).

En bristfällighet kopplat till vårt urval var att en person var föräldraledig och en annan person var hemma på grund av vård av barn (VAB). Dock beror ett av bortfallen på utebliven kontakt och inte på att personerna har valt att avstå att medverka i undersökningen (Denscombe 2009, s. 45). Personen som är föräldraledig, har för övrigt inte blivit tillfrågad att medverka i undersökningen och bör inte ses som ett bortfall. Men däremot är det viktigt att redogöra för omständigheterna kopplat till den genomförda undersökningen. Personen som var frånvarande på grund av VAB bör dock ses som ett bortfall, då det var tänkt att hen skulle ha medverkat i undersökningen. Men trots det anser vi att vår svarsfrekvens ligger på en rimlig och acceptabel nivå kopplat till omständigheterna (Denscombe 2009, s. 45).

5. Resultat och Analys

I följande kapitel redovisas valda delar av den insamlade empirin kopplat till de teorier som vi har använt oss av. För att bekräfta våra resonemang kommer citat att användas från intervjuer med förskolepersonal. Det empiriska materialet baseras på transkriberingar av de nio intervjuer som har genomförts. Resultat och analys kommer att presenteras på ett sätt som möjliggör att vi besvarar vårt syfte och dess tillhörande frågeställningar.

5.1 Vad motiverar förskolepersonalen i det dagliga arbetet?

Den främsta enskilda motivationsfaktorn som lyftes upp av respondenterna är samspelet med barnen. Respondenterna får en positiv respons från barnen som bidrar till att de får en högre motivationsnivå i det dagliga arbetet, samt möjligheten till att bibehålla den nuvarande motivationsnivån. Andra frekventa motivationsfaktorer som respondenterna belyser utöver kontakten med barnen är de sociala kontakterna med kollegor och barnens föräldrar samt den feedback som erhålls från dessa parter.

“Jag skulle säga att det är barnen som motiverar mig mest, det är det väl på ett vis i vår verksamhet, att det skall bli bra för barnen.”

“Sen får vi ju också feedback tillbaka med föräldrarenkäter, föräldrar som är nöjda med vår verksamhet och så... Här får vi ett kvitto på att vi har gjort ett jättebra jobb med deras barn.”

Enligt Gagné och Deci (2005) så uppstår en känsla av att vara kompetent när individen erhåller positiv feedback. Om de samtidigt känner sig ansvarig för den bakomliggande handlingen som uppmärksammas, så främjas motivationsnivån för den enskilda individen. Det kan bidra till en ökad känsla av autonomi som i sin tur kan ge en ökad inre motivation kopplat till sitt arbete (Gagné & Deci 2005). Respondenterna belyser att det är viktigt för dem att få feedback kopplat till sitt arbete och att de ofta får positiv feedback från föräldrar, kollegor men även av barnen.

Det som driver samtliga respondenter till att gå till arbetet varje dag är för att de tycker om yrket i sig, och alla människor runt omkring arbetet. Vi ser homogena svar från respondenterna, att de tycker att arbetet är roligt. Bland annat av den anledningen att ingen dag är den andra lik och påverkans möjligheterna om vad som skall hända under dagen är stora. Ett flertal av respondenterna uttryckte att den sociala biten med kollegorna var viktig, samt möjligheten till att göra en skillnad för barnen var viktiga motivationsfaktorer för dem.

“Det låter rätt klyschigt men egentligen, på ett sätt varje dag. När man kommer hit och här står 20 barn som är jättepeppade på vad vi än kommer att hitta på, det är väldigt motiverande”

Det finns tre faktorer kopplat till det psykologiska behovet som skall vara främjande för motivationen. En av faktorerna är social tillhörighet, vilket det sociala samspelet kollegor emellan är en väsentlig del av, samt huruvida individen identifierar sig med gruppen och sin yrkesroll (Gagné & Deci 2005). Samtliga respondenter uppgav att den sociala kontakten kollegor emellan var viktig, samt att det fanns utrymme för diskussion både högt och lågt, och då även för utbyte av feedback. Flertalet av

respondenterna identifierade även sina kollegor som sina vänner och presenterade att gruppsammanhållningen var mycket bra, vilket pekar på att det psykologiska behovet kopplat till social tillhörighet är tillgodosett för majoriteten av de tillfrågade (Gagné & Deci 2005). Två andra faktorer som anses vara främjande för motivationen är autonomi samt kompetens, som behandlas i flertalet av de nedanstående styckena.

Flertalet av respondenterna uppvisade tendenser till *identifierad reglering* kopplat till att de uttryckte att det blev motiverade av att bidra med fördelar för andra. Tillika med att de kände att de kunde göra skillnad för barnen och den möjligheten var något som de värdesätter med sitt arbete (Deci & Ryan 2000).

Ett fåtal av respondenterna påpekade att lönen var en bidragande faktor till att de går och arbetar, och pekade bland annat ut att de måste ha mat på bordet. Respondenterna påpekade lönen som ett måste men inte något som driver dem i det dagliga arbetet. Samtidigt som enstaka personer kom med retoriska frågor om personer skulle arbeta alls utan lön, ett svar som vi här inte kommer ha möjlighet att besvara. Vi kan däremot se tendenser av att respondenterna inte ser lönen som en motivationsfaktor i sig, utan deras egna uppfattade prestation som en faktor som driver dem i det dagliga arbetet.

“Det är så lite skillnad i lönekuvertet om jag lägger ner hela min själ och tar på mig jättemycket ansvar kontra om jag inte gör det. Skillnaden är så liten så att hitta en lönemotivation i vårt yrke är svårt. Utan det är andra saker som driver.”

Med hjälp av materiella belöningar kan individer engagera sig i aktiviteter som de annars inte skulle (Deci et al. 2001). Respondenter som uttryckte retoriska frågor kring om de hade arbetat alls om de inte hade fått lön, kan tolkas att de kräver en yttre motivation för att genomföra sitt arbete. Vid enstaka fall skulle detta kunna kopplas ihop med *yttre reglering* då individen endast gör något då den vet att det leder till en yttre påverkan så som belöning (Deci & Ryan 2000). Motivationen tenderar att minska i de situationer där belöningar är självklara och tas för givet av individen (Deci et al. 2001). I ovanstående fall riskerar den inre motivationen att reduceras eller rent av att försvinna, på grund av att externa faktorer driver den yttre motivationen.

5.2 Vad upplever förskolepersonalen ökar motivationen i arbetet?

De viktigaste motivationsfaktorerna för att öka motivationen uttryckte majoriteten av respondenterna var feedbacken som barn, föräldrar och kollegorna gav. Det som bidrog till ökad motivation var det som skedde i dagliga arbetet i form av arbetet med barn samt kollegor. Barnens entusiasm och viljan att göra nya saker samt kollegornas stöd var viktigt för respondenterna.

“Den uppskattning man får, det går inte att låta bli utan att det rycker i mungiporna, och där är starten på dagen.”

Deci et al. (2001) skriver om hur olika belöningar bidrar olika mycket till motivationen. De största belöningarna som respondenterna får är från barn, föräldrar, kollegor och är kopplat till verbal belöning. Enligt Deci et al. (2001) kan den verbala belöningen betraktas som informerande och kan påverka den sociala atmosfären och

individens inställning mot arbetet. Respondenterna visade att med hjälp av verbala belöningar ökade deras motivationsnivå och bidrog till en gladare social omgivning.

Då barnen bidrog till en rolig arbetsmiljö så bidrog kollegorna till att den blev mer hållbar. Genom att kollegorna kunde hålla ett högt tak i diskussioner så lärde sig alla av varandra och på så sätt kompletterar de varandra och det blev en bra kombination. Med hjälp av sammanhållningen och de olika åldrarna som respondenterna har, så bidrog alla med olika kunskaper och kunde stötta upp varandra. En respondent beskrev att även om personalen inte höll med varandra så kunde de diskutera ämnet utan att någon blev arg, de diskuterar även när de tycker likadant för att förstå varför de tycker som de gör och för att lära sig av det.

“Det är ju så bra stämning också, alla är pigga och glada och det är jättebra sammanhållning...vi har en yngre personal, en medelålder och en äldre och det är en bra sammanhållning på det”

Genom en hög autonomi är det större chans att individer kan upprätthålla sin prestationsnivå under en längre tid (Josefsson & Lindwall 2010, s. 210-211). Förskolans öppna klimat och diskussioner som är högt i tak kan då främja till autonomi. Genom att alla individer har egna identifierade mål så kan individen känna sig fri vilket blir belyst i den *identifierade regleringen* (Gagné & Deci 2005). Individen kan här värdesätta arbetet för att bidra till att underlätta för en annan person vilket kan bidra till att aktiviteten blir intressant (Gagné & Deci 2005). Via diskussionerna kan respondenterna hjälpa varandra och ständigt utvecklas för att bli bättre förskolepersonal.

Feedbacken som personalen får kopplat till diskussioner men även när de gjort någonting bra är stora. Kollegorna ger feedback till varandra inte bara inom utan även mellan avdelningarna vilket kan vara en bidragande faktor till den goda sammanhållningen. Respondenterna uttrycker att barnen är duktiga på att ge feedback i form av att de säger vad de tyckte om det som gjorts direkt. En fin gest kan även bidra till stor betydelse, en av respondenterna uttryckte att få höra från barnen eller kollegorna att de saknat en när personen varit sjuk gör att den blir glad av att vara tillbaka. Samtliga respondenter uttryckte att de upplevde någon typ av feedback dagligen och majoriteten fick även så mycket feedback som de efterlyste av sina kollegor.

“Någon positiv feedback får man ju nästan varje dag antingen av barnen eller kollegorna.”

Vid positiv feedback så tenderar individer att känna sig kompetenta kopplat till den bakomliggande handlingen, det kan vidare öka motivationsnivån för individen (Gagné & Deci 2005). Samtliga respondenter uttryckte att de får någon positiv feedback dagligen samtidigt som det kan leda till att respondenterna känner sig kompetenta och öka motivationen, det kan även bidra till att det kan bli något som de utgår sig att få (Deci & Ryan 2000). Respondenterna upplever här en yttre motivationsbelöning i form av beröm, även om det inte är ett måste för dem är det något som de på daglig basis kommer i kontakt med. Få respondenter uttryckte att de inte känner att de behöver någon “klapp på axeln” för att bli motiverade utan att de kände sig uppskattade och motiverande av sin chef och kollegor ändå. En respondent kände sig

uppskattad genom att kollegorna bad om hens åsikt och att de då måste tycka att hens åsikter är värdefulla eftersom att den var viktig för kollegan. På så sätt kände respondenten feedback kopplat till sitt arbete.

Respondenten som här uttrycks kan kopplas till den *integrerade regleringen*, hens beteende är en stabil grund och stämmer överens på den egna identiteten (Josefsson & Lindwall 2010, s. 210). Då arbetet är en central del för identiteten samtidigt som individen intresserar sig för arbetsuppgifterna så får arbetet i sig en stor betydelse för identiteten (Gagné & Deci 2005). Genom regleringen så kan de personliga målen uppnås och det kan vara ett instrument för att uppnå inre motivation (Gagné & Deci 2005). Respondenten som här uttryckte sig kan vara eller är på god väg att nå inre motivation som drivkraft till sitt arbete. Det till följd av att de uttrycker sig att de inte behöver någon form av yttre belöning för att utföra sitt arbete (Deci & Ryan 2000). Dock vet vi inte konkret om individen skulle arbeta utan exempelvis lön, vilket bidrar till att vi inte kan dra slutsatsen om hen endast har en inre motivation kopplat till sitt arbete. Om respondenterna skulle få oväntade belöningar så är det mindre risk att den inre motivationen påverkas (Deci et al. 2001).

Vad upplever förskolepersonalen minskar motivation i arbetet?

Alla respondenter angav att stress var en faktor som bidrog till att de miste motivationen eller att den minskade. För att respondenterna skulle få den minskade motivationen så krävdes en osäkerhet i arbetsplatsen, dålig arbetsmiljö och en hög upplevd stress. Sjukdomar med följd att instruera vikarier som låg bakom till att dagen plötsligt blev ändrad eller att inget gick på det viset som det var planerat kunde vara bakomliggande orsaker.

“vi har en plan A och man får gå till plan Ö den dan, e när det inte stämmer helt enkelt, när vi, inget går som man hade tänkt, o det blir stressigt och bara jobbigt”

Flera av respondenterna gav utöver ovanstående orsak att någonting kan ha uppstått hemma vilket bidrog till att de tog med den dåliga energin till arbetet. Flera av respondenterna tog själva på sig ansvaret då det blev en dålig dag eller då de varit mindre motiverade till att arbeta. Ett fåtal respondenter fick en känsla av otillräcklighet i samband med att de varit sjuka eller hemma med sjuka barn vilket i sig kunde bidra till stress.

“Det kan ju ha hänt någonting hemma som inte är så roligt eller man har hört något klagomål kanske från föräldrar och chef och barnen kanske kommer hit och är trötta, ja att man får negativa vibbar hela tiden.”

Gagné och Deci (2005) skriver om att beteendet på arbetsplatsen kan bidra till hur personalen arbetar. Vi kan se denna koppling inom förskolan, då respondenterna angav att vid stress eller privata orsaker blir de nedstämda och mindre motiverade. Den yttre motivationen blir ansträngd vid externa komplikationer, vilket bidrar till en minskad motivation i stort (Gagné & Deci 2005). Vi kan här se tendenser till den *introjicerade regleringen* då respondenterna har påverkansmöjligheter i sitt arbete samt att de har eget ansvar för att dagen skall fungera. Genom regleringen kan individen erhålla en känsla av misslyckande, som i sin tur kan bidra till att individen känner skuld kopplat till sitt beteende (Deci & Ryan 2000). Detta kan uppstå för

respondenterna på förskolan vid frånvaro av personal eller i samband med andra stressiga arbetssituationer.

5.3 Vilka aspekter upplever förskolepersonal är viktiga för att känna arbetstillfredsställelse?

Flertalet av respondenterna belyser vikten av att känna sig behövd på sin arbetsplats och känslan av att de har gjort ett bra arbete som en viktig faktor för motivationen. Därav är det viktigt att göra ett bra arbete för arbetets skull. Det kan egentligen ses som en faktor kopplat till att nå arbetstillfredsställelse i sitt arbete. Av den anledningen att det går att besitta en hög grad av inre motivation trots att individen inte är nöjd med de yttre faktorerna kopplat till sitt arbete.

“Att man ska känna sig tillfreds med sitt arbete, alltså att man känner att man gjort ett bra jobb när man går härifrån...”

Flera av de andra respondenterna gav liknande svar kopplat till arbetstillfredsställelsen och belyser betydelsen av att göra ett bra arbete. Känslan av att bidra är något som beskrivs i Warr's vitamin *värderad social position* som en viktig del i att bibehålla sin sociala position i det aktuella sociala nätverket (Warr 2007, s. 89, 124-126). Att besitta en positiv position på sin arbetsplats är därmed viktigt för både arbetstillfredsställelsen men även för det egna välbefinnandet (Warr 2007, s. 89).

“Man mår ju bättre, man känner ju att man har gjort något bra. Att man är betydelsefull, det känns ju mycket bättre här inne.”

Respondenterna svar tyder på att arbetstillfredsställelsen blir lidande av de faktorer som de har låg eller ingen möjlighet att ha inflytande över. Exempelvis storleken på barngrupperna, vilket är starkt kopplat till den rådande budgeten. Andra faktorer som spelar in är de administrativa arbetsuppgifter som de anser tar tid från barnen och som flertalet av respondenterna anser är deras främsta sysselsättning. Vilket går att koppla till Warr's vitamin *möjlighet till personlig kontroll* som visar att det finns ett samband med den upplevda arbetstillfredsställelsen och möjlighet till kontroll (Warr 2007, s. 141ff). Där den upplevda arbetstillfredsställelsen ökar när det finns större grad av kontroll kopplat till arbetet (Warr 2007, s. 141). Även vitaminen *möjlighet till att använda färdigheter* går att koppla till flertalet av respondenternas svar, av den anledningen att de uttrycker att begränsningar uppstår i att använda sina färdigheter i det dagliga arbetet. På grund av att de var tvungna att göra andra arbetsuppgifter, så som att närvara vid möten och utföra administrativa uppgifter (Warr 2007, s. 153-154). Att få utlopp för sina kunskaper och möjligheten att tillföra sig nya, medför en hög grad av arbetstillfredsställelse. Individer som upplever att begränsningar förekommer kopplat till att använda sina befintliga kunskaper eller möjligheter att införskaffa sig nya kan ha en lägre nivå av arbetstillfredsställelse (Warr 2007, s. 154ff).

“Det som gör att jag inte trivs är oftast för att man känner sig stressad och otillräcklig och då är det oftast... , vi har stora barngrupper, vi har väldigt mycket administrativt som skall göras och tar tid från barnen, som är det vi vill hålla på med.”

Respondenterna uppger att de känner sig stressade och att arbetstillfredsställelsen minskar när de *yttre givna mål* som finns är för krävande eller att de blir för många i antal (Warr 2007, s. 159ff). Exempelvis när någon av de ordinarie ur personalen är frånvarande och de kvarvarande är tvungna att täcka upp för hen. De individer som upplever att målen är för höga kan uppleva svårigheter att upprätthålla kvaliteten och kvantiteten på det arbete som efterfrågas (Warr 2007, s. 159ff).

“För jag tycker att det är ett varierande arbete och att det är roligt att arbeta med barn och att det är ett ganska fritt arbete... Det blir ju lite vad man gör det till själv”

Citatet ovan kan man koppla ihop med vitaminen *variation* då personalen beskriver sitt arbete som varierande, vilket anses vara fördelaktigt för arbetstillfredsställelsen (2007, s. 184-185). Personalen uttryckte sig även vara positiva till variationen av arbetsuppgifter vilket överensstämmer med Warrs egna beskrivelser, att de som upplevt arbeten med varierande arbetsuppgifter i regel föredrar att arbeta på sådant vis (2007, s. 184-185). Även möjligheten till Autonomi och vitaminen *Möjlighet till personlig kontroll*, blir belyst även här.

“... det är ju här jag har mina vänner, det är här jag trivs, det är här jag får utbyte av mina tankar och åsikter.”

Flera respondenter i studien uppgav att de hade goda relationer med sina kollegor och att de betraktade sina kollegor som sina vänner, likt citatet ovan. Goda relationer med sina kollegor är fördelaktigt för arbetstillfredsställelsen och går att koppla samman med vitaminen *kontakt med andra* (Warr 2007, s. 194-199). Citatet ovan går även att koppla till en av de två kategorierna tillika med kvaliteten, då respondenten värdesätter den sociala kontakten och menar att utbyte av tankar och åsikter äger rum (Warr 2007, s. 194). Den andra kategorin, tillika med kvantiteten av kontakten med andra var något som blev tillgodosett i de samtal som dagligen förekom mellan kollegor men även med barnens föräldrar (Warr 2007, s. 194-195).

“Jag och min chef är nog överens om vad mitt arbete skall innehålla och hur mycket jag skall jobba och vad jag skall jobba med.”

Samtliga respondenter ansåg att de förväntningar som de hade på sig själva kopplat till sitt arbete även delades av deras chef. En ömsesidig förståelse kopplat till förväntningar i arbetet om vad som skall göras och vilka mål som finns för verksamheten. Vilket ligger till grund för den förutsägbarhet som finns kopplat till beteenden och de roller som finns på arbetsplatsen (Warr 2007, s. 86, 188-192). Det kan beskrivas av vitaminen *tydlighet i omgivningen* som visar på betydelsen av förutsägbarhet, men även möjligheten att få feedback kopplat till det egna beteendet (Warr 2007, s. 86, 188-192).

5.4 Hur arbetar chefen för att motivera sina medarbetare?

Chefen angav i intervjun att hen hade en uppfattning om att det var i mötet med barnen samt med föräldrarna som gjorde dem motiverade, och då kopplat till den respons de får av dem. Hen upplyste att feedback av hen även var efterfrågat av medarbetarna och att hen var medveten om detta. Chefen försöker att vara tillgänglig för sin personal även om hen inte har möjlighet att vara på plats på daglig basis.

“Jag hade jättegärna velat vara på förskolan och se det dagliga arbetet mer än vad jag gör. Så något som efterfrågas är feedback till exempel och sådana saker som jag skulle kunna bli bättre på.” (Chef)

Vilket kan kopplas samman med Warrs vitamin *stödjande vägledning*, där graden av stöd som erhålls av chefen och möjligheten att bli uppbackad har ett positivt samband kopplat till den upplevda arbetstillfredsställelsen (Warr 2007, s. 128). Desto mer personalen upplever att chefen värdesätter den enskilde individens åsikter och tar dem i beaktande är avgörande likaså (Warr 2007, s. 128). Möjligheten att få sin röst hörd är även kopplad till vitaminen om *möjlighet till personlig kontroll* som är starkt kopplad till den upplevda kontrollen på arbetsplatsen (Warr 2007, s. 141ff). Att chefen försöker tillgodose det behov som personalen uttrycker att de har, tyder på en lyhördhet och att en relativ hög grad av *stödjande vägledning* råder på arbetsplatsen.

Förskolan försöker att arbeta och göra saker som får varje medarbetare att må bra, de har bland annat arbetat med mindfulness. Chefen menar att om medarbetarna mår bra så kommer de även trivas på arbetet. Förskolechefen meddelar att det framförallt är på medarbetarsamtalen samt lönesamtalen hen pratar med sina medarbetare om deras roll i arbetet, hur arbetet fungerar men även hur de mår och varför de mår på det viset.

Ur medarbetarnas syn så ansåg majoriteten att chefen gav dem för lite respons och var inte en bidragande faktor till att de kände sig motiverade i det dagliga arbetet. Av dessa respondenter så angav de flesta att chefen är en bidragande faktor i stort, för om de inte trivs med chefen så blir arbetet mer ansträngt. Vi kan se att överlag så bidrar kollegorna i större utsträckning till en ökad motivation i arbetet än vad chefen har möjlighet att bidra med.

“kollegorna är ju superviktigt att samspelet fungerar med ens kollegor är det absolut viktigaste tycker jag. Att samspelet fungerar med chef är också jätteviktigt med det är inte lika viktigt”

Alla respondenter visste om chefens uppskattning även om en del ansåg att det var för lite och hade önskat mer. Det kom även upp att respondenterna hade velat ha mer konkret feedback från chefen eller att hen är mer uppmärksam på arbetet som sker på förskolan och då även i de mindre detaljerna. En del respondenter beskrev att chefen inte är så närvarande på arbetet men att hen ständigt är närvarande om det uppstår något som de behöver hjälp med. Samtliga respondenter beskrev att chefen var lätt att få tag på och är lyhörd om de påpekar någonting. Det var en bidragande faktor till att respondenterna upplevde att de fick önskat stöd av sin chef även om de upplevde bristfällig feedback.

“Hen sa direkt ska jag komma ut och prata med dig, det sitter ganska så djupt i mitt hjärta att hen faktiskt gjorde det...stöttar kanske inte alltid, men jag vet att hen finns där, att hen är tillgänglig”

Respondenterna uttryckte sin medvetenhet om chefens uppskattning och samtliga respondenter uppskattade då chefen gav dem möjligheten att vidareutvecklas genom utbildning. Samtliga blev mer motiverade i samband med utbildningar och fick en större glädje för arbetet. Respondenterna kände sig sedda och uppskattade av chefen

oavsett vilken arbetsroll de hade på förskolan, vilket alla inte hade gjort innan. Majoriteten av respondenterna uttryckte däremot att det var för mycket möten på arbetstid, som tog tid från barnen. De belyste att mötena är viktiga, dock så hade de önskat att de punkter som behöver behandlas kan täckas under färre möten.

“Tycker ibland att det tar så mycket tid ifrån dem och det är ibland som när det anordnas massage det får inte komma massa möten utan man vill ha liksom att det skall funka för barnen att man ska ge dem den tiden.”

Chefen har förståelse för respondenternas efterfrågan om mer feedback och försöker ständigt att arbeta för att göra det bättre. Chefen använder sig framförallt av verbala belöningar som oftast kopplas till positiv feedback (Deci et al. 2001). Utifrån den eftersträvan om mer feedback som respondenter utlyser, så kan personerna framförallt kopplas ihop till en yttre motivation, på grund av att individens engagemang kommer från att de strävar efter att få någon form av belöning (Deci & Ryan 2000). Vi ser inga tendenser till att respondenterna endast har en yttre motivation i form av att de endast arbetar när det anses vara väsentligt (Gagné & Deci 2005). Samtliga respondenter tycker om sitt arbete och att vara där men majoriteten kräver någon form av belöning för att få en ökad motivation och drivkraft till att fortsätta. På så sätt kan respondenterna kopplas in till SDT regleringar, dock kan inte alla respondenter dras vid dessa regleringar då det finns andra beteenden att ta hänsyn till (Gagné & Deci 2005). Vi kan utifrån detta se tendenser av den *integrerade regleringen* hos en del respondenter då deras beteende är en central del av deras identitet (Deci & Ryan 2000). De beslutar även själva om att de vill engagera sig för att de anser det vara intressant (Gagné & Deci 2005). Chefen arbetar även med att skicka personalen på relevanta utbildningar kopplat till arbetet för att motivera dem till vidare arbete. Personalen får säga till om de vill gå på utbildningar och därefter så hjälper chefen dem med vilka som finns tillgängliga, på så sätt är det självbestämmande utifrån respondenternas eget intresse om de vill gå på utbildningar samt vilka de önskar närvara vid (Gagné & Deci 2005).

5.5 Slutsatser

Studien som genomförts avviker inte något nämnvärt från tidigare studiers resultat, men det bör tas i beaktning att dessa genomförts i andra länder än vad följande studie gjort. Dock är likheterna många och stora vilket styrker den nyligen genomförda studiens resultat. Överlag visade det sig att autonomi vara en gemensam nämnare för motivation och arbetstillfredsställelse och är även något som nämns upprepade gånger under intervjuerna vilket även redogörs i studien.

Vad motiverar förskolepersonalen i det dagliga arbetet? och Vad upplever förskolepersonalen ökar motivationen i arbetet? Ovanstående frågeställningar skulle i efterhand kunna slagits ihop till en frågeställning men då vi från början inte var medvetna att dessa skulle falla ut så lika valde vi att ha dessa var för sig. Vi har nu valt att slå ihop frågeställningarna i slutsatsen då dessa kommer fram till näst intill samma slutsats.

Det är flertalet faktorer som bidrar till vad som motiverar samt ökar motivationen hos respondenterna. Den sociala tillhörighet som arbetet ger är en stor del för att få motivation i det dagliga arbetet. Att få känna uppskattning för det som görs i samband med ett välgjort arbete bidrar till en ökad motivation men även till motivationen i

stort. Arbetet är oerhört spontant, flexibelt och det öppna klimatet bidrar till att personalen känner autonomi, vilket även respondenterna uppgav som motiverande. En av de största faktorerna för att känna motivation är att få eller att ge feedback, på så sätt känner sig personalen kompetent och deras motivation ökar. Respondenterna uppgav att stress är en faktor som bidrar till att deras motivation minskas i det dagliga arbetet men även i stort. Dock så uppgav respondenterna att de sällan upplever stress och i så fall i korta perioder, vilket bidrar till att samtliga respondenter var motiverande i dagsläget.

Vilka aspekter upplever förskolepersonal är viktiga för att känna arbetstillfredsställelse?

En av de viktigaste aspekterna som respondenterna uppgav kopplat till deras upplevda arbetstillfredsställelse var möjligheten till personlig kontroll inflytande och självbestämmanderätt, tillika med autonomi. Som är en följd av det öppna klimat som råder och möjligheten till feedback vilket även är en viktig del för motivationen. En annan viktig aspekt som belystes var vikten av att känna sig behövd och möjligheten att bidra på arbetsplatsen samt göra ett bra arbete för arbetets skull. Men även goda sociala relationer kollegor emellan upplevde personalen som viktig för arbetstillfredsställelsen. Stressiga situationer som personalen varken har inflytande eller saknar kontroll över var den aspekt som personalen redogjorde för och påverkade deras upplevda arbetstillfredsställelse mest negativt.

Hur arbetar chefen för att motivera sina medarbetare?

Överlag så upplevde de anställda chefen som lyhörd och lättillgänglig då det är lätt att komma i telefonkontakt med hen. På så sätt så försöker chefen vara ett stöd för sin personal men ger dem även en möjlighet att ta eget ansvar och komma på nya innovativa lösningar. Det möjliggör att personalen känner autonomi kopplat till sitt arbete vilket visade sig motivera personalen. Chefen uppgav att hon var medveten om att hon inte alltid kunde ge det som personalen eftersträvade i form av feedback. Men utifrån intervjuerna med medarbetarna så fick majoriteten av respondenterna ändå så mycket feedback som de eftersträvade. Chefen är inte på plats på daglig basis vilket bidrar till en avsaknad av feedback från chefen. Dock visar medarbetarna ett stort stöd till varandra och kompletterade den resterande delen som det uppgav att det ej erhöles från sin chef. På så sätt får personalen den feedback som de efterfrågar och motivationsarbetet är i dagsläget fungerande.

6. Diskussion

I följande kapitel diskuterar vi bland annat vårt resultat, metodval samt vårt arbetsvetenskapliga bidrag.

6.1 Resultatdiskussion

Undersökningens resultat visade på att kollegor, barn och föräldrar hade stor betydelse för respondenternas motivation. Kollegorna hade även en stor betydelse för den goda sammanhållningen som förskolan idag har. Då chefen icke är närvarande på daglig basis så hade kollegorna en stor betydelse för varandra, då kollegorna ger varandra möjligheten att dagligen få feedback kopplat till sitt arbete. Sammanhållningen och kontakten med andra var viktigt för samtliga respondenter, vilket vi kunde tyda var kopplat till både motivation samt arbetstillfredsställelse. Den stora spridningen av personalens ålder, kunskap och deras generösa syn kopplat till att hjälpa varandra bidrog till ett bra arbetsklimat på förskolan. Ett bra arbetsklimat är gynnsamt för både personalens arbetstillfredsställelse samt motivation. Motivation är något subjektivt samt upplevelsen av gruppens sammanhållning, då samtliga respondenter ansåg att kollegorna var viktiga för att uppnå motivation därmed borde resultatet ses som homogent.

Som vi i resultat och analys kapitlet beskrev såg vi tendenser av inre motivation som drivkraft för arbetet hos framförallt en av respondenterna. En slutsats av att drivkraften endast kom från inre motivation går ej att dra på grund av bristfällig empiri. För att dra slutsatsen hade en större undersökning behövts göras, samt studier kopplat till att arbeta utan belöningar så som lön. Huvudsakligen skulle undersökningen inkludera en grupp som erhåller belöningar och en kontrollgrupp som inte erhåller några belöningar, för att kunna dra sådana slutsatser. Det hade varit intressant att ta reda på om de respondenter som uttryckt sig om att lön är ett krav för arbete hade stått fast vid sina åsikter, om förutsättningarna kopplat till deras privatekonomi hade förändrats. Hade de funnit en inre motivation och då arbetat om de sedan tidigare hade haft tillräckligt med pengar för att klara sig utan lön. Även om detta inte kommer kunna besvaras i studien, är det utifrån vår insamlade empiri något som det finns tendenser till, men inga konkreta slutsatser kan uttryckas. Samtliga respondenter får idag lön för sitt arbete på förskolan, även om respondenterna endast drivs av en inre motivation till sitt arbete så kan inte den slutsatsen dras.

Forskning gjorts av Convey (2014) visar att en faktor kopplad till lärarnas höga motivation var bland annat att de älskade att undervisa. Det framkom även att kontakten med elever och andra lärare var viktiga för respondenterna (Convey 2014). Följande är även något som vi kan se i undersökningen som vi har genomfört, båda faktorerna som Convey (2014) kommer fram till i sin forskning lyfts upp av samtliga respondenter som vi har intervjuat.

Nadim et al. (2012) har i sin forskning fått fram att inre motivation kan påverkas av bland annat delaktighet i beslutsfattande och autonomi. Så som Nadim et al. (2012) lyfter fram så påverkas och regleras arbetstillfredsställelsen även under möjlighet till beslutsfattande. I studien som vi genomfört så kan vi se betydelsen av autonomi för motivationen och *möjligheten till personlig kontroll* kopplat till respondenternas arbetstillfredsställelse. Resultatet tyder på att då respondenterna känner kontroll och självbestämmande kopplat till sitt arbete så ökade deras motivation. Då respondenternas kontroll samt självbestämmande minskade så minskade även deras

motivation till arbetet. Det tyder på att dessa faktorer påverkar respondenternas motivation men även arbetstillfredsställelse till stor del. På så sätt kan vi tyda likheter till det resultat Nadim et al. (2012) presenterar kopplat till att autonomi har en påverkan på den inre motivationen.

Likheterna som finns kopplat till Convey (2014) samt Nadim et al. (2012) styrker resultatet och trovärdigheten på det resultat som härstammar från vår undersökning. Då vårt resultat från undersökningen inte avviker något nämnvärt från den tidigare forskningen som vi presenterat, därav kan vårt resultat även användas för att styrka tidigare resultat. Vi kan dock inte dra några större generaliserbara slutsatser, däremot kan vi se att det tenderar att peka åt samma håll som tidigare forskningsresultat rapporterar. Vår undersökning går till stor del i linje med tidigare forskningsresultat, därav kan man dra lärdom från dels tidigare forskning men bör inte heller förringa det resultat som vi presenterar.

6.2 Metodval

Om vi hade valt en annan metod hade studien möjligtvis kunnat ge en större och annan inblick i ämnet. Exempelvis med hjälp av en kvantitativ metod, skulle vi med hjälp av enkäter få ut kvantitativ data, på så vis hade vi kunnat se tydliga samband och fastställa vilka faktorer som påverkar varandra. Främst för att kunna göra studien mer omfattande och därmed öka generaliserbarheten kopplat till vårt resultat. Dock skulle resultatet inte kunnat ge oss en lika detaljerad inblick i respondenternas känslor och erfarenheter (Denscombe 2011, s. 398). Valet av metod påverkar resultatet i studien och inom en kvalitativ studie kan det vara på grund av intervjuareffekten (Denscombe 2011, s. 244-246). Troligtvis har det inte haft någon större inverkan i vår studie, men om det har skett är det något som bör belysas och inte förringas. En kvalitativ metod med hjälp av intervjuer ger möjligheten att få en mer detaljerad inblick i en organisation, den ger även större förståelse för respondenternas uppfattningar, känslor och erfarenheter vilket vi eftersträvat (Denscombe 2011, s. 398). På så sätt är vi nöjda med vårt metodval och användningen av intervjuer, då vi fått ta del av subjektiv data som givit oss djupare svar med hjälp av följdfrågor och dessutom tydliga förklaringar. Frågeställningarna; *Vad motiverar förskolepersonalen i det dagliga arbetet?* och *Vad upplever förskolepersonalen ökar motivationen i arbetet?* skulle i efterhand kunna slagits ihop till en frågeställning men då vi från början inte var medvetna om att dessa skulle falla ut så likartat valde vi att ha dessa var för sig. Vi valde utifrån det att slå ihop frågeställningarna i slutsatsen.

Etik

Hänsyn har tagits till vetenskapsrådets samtliga principer och blivit tillämpade, förklaringar om hur återfinns i metodkapitlet. I uppsatsen så diskuteras det etiska perspektivet "inflytande", med hjälp av det begreppet autonomi samt vitaminen *möjlighet till personlig kontroll*. Vi diskuterar ämnet i våra teorier kopplat till motivation samt arbetstillfredsställelse. Ämnet har blivit väl belyst under datainsamlingen och vi behandlar det vid upprepade tillfällen i resultat och analys kapitlet.

Som tidigare nämnts så arbetade det endast kvinnor på förskolan som studien har gjorts på. Vårt resultat kan utifrån det inte säga någonting om mäns motivation och arbetstillfredsställelse, då studien endast är gjort på kvinnor. Då 97 procent är kvinnor inom yrket idag så påverkar det inte vårt resultat och trovärdighet i stort. Eftersom vi

valt att inte lägga någon vikt vid respondenternas kön vare sig i teorin eller i resultat och analys kapitlet. På så vis skulle endast en manlig respondent blivit missvisande kopplat till att ge någon form av samband mellan könen.

6.3 Reflektioner

Vi har fått en djupare förståelse för motivation samt arbetstillfredsställelse teorier under vårt uppsatsskrivande. Vi har även fått en inblick för hur anställda kan bli motiverade och vad som kan få deras motivation att öka. Kollegornas stora betydelse och respondenternas betydelse att känna en känsla av autonomi kopplat till arbetet var något som stack ut och belystes mest. Det är intressant att se en organisation med anställda som har möjlighet att påverka sitt arbete på ett önskvärt vis. Vilket var något som vi fick upp ögonen för då det var en så stor del av respondenterna som ansåg det vara viktigt för motivationen samt för deras arbetstillfredsställelse.

6.4 Tips och råd till organisationen

Då respondenterna i dagsläget är motiverade krävs ett fortsatt arbete för att inte riskera att den minskas. En regelbunden återkoppling och feedback av chef och kollegor är nödvändig för majoriteten av respondenterna. Det är även viktigt att låta alla anställda oavsett position få möjligheten att utvecklas i sitt arbete. Vi vill även upplysa om önskan av färre antal möten som istället bearbetar större områden, då respondenterna vill ha mer tid till barnen och deras främsta arbetsområde.

Vi hoppas att organisationen har fått en djupare förståelse för hur deras anställda finner sin motivation. Samt att de genom kunskapen och förståelsen kan arbeta vidare för att få personalen mer motiverad, utan att riskera den nuvarande motivationsnivån.

6.5 Uppsatsens bidrag till arbetsvetenskapen

Vi har i denna studie fått in personalens psykologiska behov kombinerat med arbetsvetenskapen vilket idag är bristfälligt till viss del. Studien belyser mjuka värden i form av personalens välmående och då personalens stora betydelse för en motiverad organisation i stort. På så sätt kan vår uppsats belysa de mjuka värdena som finns inom arbetsvetenskapen och vikten av att de blir tillgodosedda.

6.6 Framtida forskning

Under vår datainsamling nämndes upplevd stress i arbetet vid ett flertal tillfällen, främst med tanke på de stora barngrupper som förskolor har idag. Respondenter upplevde stress då de inte hann med allt som de eftersträvar att göra, vilket personalen uttryckte var till följd av de stora barngrupperna. Vi ser därmed ett intresse av att undersöka personalens upplevda stress i relation till storleken på barngrupperna. För att se om det finns några samband mellan upplevd stress och dess eventuella betydelse för personalens arbete och välmående kopplat till motivation.

Referenser

Alvesson, M., & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion - vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Upplaga 2:8. Lund: Studentlitteratur AB.

Aspers, P. (2007) *Etnografiska metoder*. Malmö: Liber AB.

Bryman, A. (2001). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber AB.

Convey, J. J. (2014). Motivation Job Satisfaction of Catholic School Teachers. *Journal of Catholic Education*. Vol. 18, Issue 1, Article 2.

De Jonge, J. & Schaufeli, W. B. (1998). Job Characteristics and Employee Well-Being: A Test of Warr's Vitamin Model in Health Care. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, No. 4, 387-407.

Deci, E. L., Koestner, R. & Ryan, R. M. (2001). Extrinsic Rewards and Intrinsic Motivation in Education: Reconsidered Once Again. *American Educational Research Association*. Vol. 71, No 1, pp. 1- 27.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). the "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human needs and the Self- Determination of Behavior. *Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Psychological Inquiry*: 2000, Vol. 11, No. 4, 227–268.

Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken (andra uppl)*. Studentlitteratur AB: Lund.

Eriksson - Zetterberg, U. & Ahrne, G. (2015). Intervjuer. I Ahrne, G., & Svensson, P. *Handbok i kvalitativa metoder* (red). Stockholm: Liber AB.

Gagné, M. & Deci, E. L. (2005) Self-determination theory and work motivation. *Journal of organizational Behavior*. Vol. 26, 331- 362.

Gregory Irving, P. & Montes, S. D. (2009). Met expectations: The effects of expected and delivered inducements on employee satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 431-451.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1993). *The motivation to work*. New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers.

Josefsson, K. & Lindwall, M., (2010). Motivation till motion och fysisk aktivitet. I Hallberg, L. R-M. (Red). *Hälsa & Livsstil, Forskning & praktiska tillämpningar*. Lund: Studentlitteratur. 207-225.

Kumar, S. (2011). Motivating Employees: An Exploratory Study on Knowledge Workers. *South Asian Journal of Management*. New Delhi 18:3, 26 -47.

Maslow, H. A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. Vol. 50. No 4.

Nadim, M., Chaudhry, M. S., Kalyar, M. N. & Riaz, T. (2012). Effects of motivational factors on teachers' job satisfaction: A study on public sector degree colleges of Punjab, Pakistan. *The Journal of Commerce*, 4(4), 25-32. [Länk](#)

Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder, att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Upplaga 3. Lund: Studentlitteratur.

Statistiska centralbyrån (2015). *Personal i förskolan efter utbildning 2015*. <http://www.scb.se/sv/Hitta-statistik/Temaomraden/Jamstalldhet/Fordjupningar/Utbildning-och-forskning/Forskolan/Personal-i-forskolan-efter-utbildning-2015/> [2017-05-09]

Stone, R. J. (2005). *Human resource management*. Milton: John Wiley & Sons, Australia.

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk - samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Elanders Gotab. http://www.gu.se/digitalAssets/1268/1268494_forskningsetiska_principer_2002.pdf [2017-05-04]

Warr, P. B. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Watt Boolsen, M. (2014). *Kvalitativa analyser*. Malmö: Gleerups Utbildning AB.

Weman- Josefsson, K., & Berggren, T. (2013). *Psykosocial arbetsmiljö och hälsa*. Lund: Studentlitteratur.

Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ forskning - i praktiken*. Lund: Studentlitteratur AB.

Wolvén, L-E. (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Bilaga 1

Informationsbrev

Hej! Vi heter Daniella och Andreas och läser vårt sista år på programmet Organisering och Ledning av Arbete och Välfärd med inriktning på arbetsvetenskap på Högskolan i Halmstad. Vi håller just nu på att skriva vårt examensarbete som handlar om motivation, där vi skall genomföra en undersökning kopplat till förskolepersonal tillhörande barn och ungdomsverksamheten. Undersökningen genomförs på XX förskola och dess tre avdelningar X, Y och Z.

Syftet med studien är att undersöka den upplevda motivationen och arbetstillfredsställelsen hos förskolepersonal.

Dina personliga upplevelser av motivation i det dagliga arbete är viktiga för vår studie och vi skulle uppskatta din medverkan. För att nå dessa kunskaper kommer vi att utföra enskilda intervjuer, vilka beräknas ta ca 30 minuter att genomföra.

Ditt deltagande i studien är helt frivilligt. Du kan när som helst avbryta ditt deltagande utan närmare motivering, men vi vill påminna om att det är betydelsefullt för undersökningens kvalitet att du deltar. Dina svar kommer att behandlas konfidentiellt, uppgifterna kommer endast att användas för studiens ändamål.

Vid eventuella frågor angående intervjun kontakta oss via mail.

Andreas Svensson: andrsv14@student.hh.se

Daniella Norberg: danino14@student.hh.se

Handledare

Linette Törnqvist: linette.tornqvist@hh.se

Tack på förhand för din medverkan!

Daniella Norberg & Andreas Svensson

Bilaga 2

Intervjuguide chef

Motivation;

- Vad tror du att dina anställda motiveras av i sitt arbete?
- Vad i arbetet kan sänka deras motivationen?
- Vad har ni för motivationsfrämjande arbete idag?
Exempel Lön, utbildning, flexitid
- Vad gör du för att främja motivationen för din personal i det dagliga arbetet?

Arbetsstillfredsställelse;

- Vad tror du är den största anledningen till att medarbetarna skulle trivas på jobbet?
Vad är det som får dem att vilja gå till jobbet?
- Vad tror du är den största anledningen till att medarbetarna inte skulle trivas på jobbet?
Vilka möjligheter har de anställda att påverka sitt dagliga arbete?
Vilka möjligheter har de anställda att påverka arbetet i stort?
Upplever du att du och dina anställda har samma förväntningar om vad som krävs i det dagliga arbetet?

Chef - medarbetare;

- Vad gör du som chef för att uppmuntra dina anställda i det dagliga arbetet?
Vad gör du konkret för arbete? Kontinuerligt?
- Hur upplever du att arbetet för att motivera personalen fungerar?
- Hur hade en bra dag på förskolan varit för dig, kopplat till din personal?
- Hur ofta ger du feedback kopplat till personalens arbete?
Hur ofta ger du positiv feedback kopplat till personalens arbete?
Hur ofta ger du negativ feedback kopplat till personalens arbete?
- Hur ger du stöd till din personal i det dagliga arbetet?
Hur lyhörd är du kopplat till det personalen efterfrågar?

Urval;

- Finns det någon personal som är frånvarande, sjukskriven, föräldraledig eller liknande.

Bilaga 3

Intervjuguide medarbetare

Inledande frågor;

Hur står det till idag?

Vilken är din högsta avslutade utbildning?

Vilken är din befattning?

Hur många års erfarenhet har du i yrket?

Hur kommer det sig att du arbetar som förskollärare idag?

Varför valde du att arbeta här?

Motivation;

→ Kan du berätta hur en riktig bra dag på jobbet är för dig?

→ Kan du berätta hur en dålig dag på jobbet är för dig, vad händer då?

→ När känner du dig som mest motiverad?

Vad krävs av din arbetsplats för att du ska känna motivation?

Vilka motivationsfaktorer är viktigast för dig?

Vilka faktorer påverkar din motivation negativt?

→ Vad motiverar dig att göra ett bra arbete?

→ Hur upplever du att din motivation påverkas av andras åsikter?

Exempel gruppens påverkan på dig? eller chefens påverkan?

Rycks du med i gruppens glädje respektive ilska?

→ Vilka belöningar upplever du är motivationshöjande för dig?

Exempel, Positiv feedback, utbildningar, flexitid

Tillämpas någon av dessa belöningar hos er idag?

Chef - medarbetare;

→ Hur upplever du att din chef uppmuntrar dig i det dagliga arbetet?

Vad konkret gör din chef för att bidra till att du vill göra ett bra arbete?

→ Hur upplever du feedback kopplat till ditt arbete?

Hur ofta upplever du negativ feedback kopplat till ditt arbete?

Hur ofta upplever du positiv feedback kopplat till ditt arbete?

Vem får du oftast feedback ifrån?

Arbetsstillfredsställelse;

→ Vad är det som gör att du trivs på jobbet?

Vad är det som får dig att gå till jobbet varje dag?

→ Vad är det som gör att du inte trivs på jobbet?

Upplever du att du och din chef har samma förväntningar om vad som krävs i det dagliga arbetet?

→ Hur upplever du det stöd som du får i det dagliga arbetet?

Från kollegor? Från chef?

Vad är önskvärt?

→ Vilka möjligheter har du att påverka på jobbet?

Daniella Norberg

Andreas Svensson



Besöksadress: Kristian IV:s väg 3
Postadress: Box 823, 301 18 Halmstad
Telefon: 035-16 71 00
E-mail: registrator@hh.se
www.hh.se