

# Kandidatuppsats

Organisering och ledning av arbete och välfärd -  
inriktning arbetsvetenskap



## Motivationsfaktorer inom en kommunal förvaltning

En kvalitativ studie om vad som motiverar chefer till fortsatt anställning inom en kommunal förvaltning

Arbetsvetenskap 15 hp

Halmstad 2021-06-24

Emelie Gustafsson och Lina Johansson

# **Motivationsfaktorer inom en kommunal förvaltning**

*En kvalitativ studie om vad som motiverar chefer och ledare till  
fortsatt anställning inom en kommunal förvaltning*

## **Sammanfattning**

**Titel:** Motivationsfaktorer inom en kommunal förvaltning. En kvalitativ studie om vad som motiverar chefer till fortsatt anställning inom en kommunal förvaltning.

**Författare:** Emelie Gustafsson och Lina Johansson

**Lärosäte:** Högskolan i Halmstad, VT 2021

**Syfte och frågeställningar:** Syftet med uppsatsen är att undersöka och problematisera vad som motiverar chefer och ledare inom en förvaltning på en kommunal nivå att fortsätta sin anställning. Studiens frågeställningar är:

- Vilka motivationsfaktorer är viktiga för chefer och ledare inom en offentlig förvaltning i frågan om fortsatt anställning?
- Vilken betydelse har individuell utveckling för chefer och ledare inom en offentlig förvaltning när det kommer till fortsatt anställning och arbetsmotivation?
- Hur bibehåller chefer och ledare inom en offentlig förvaltning sin arbetsmotivation?

**Material och metoder:** Studien utgår från en kvalitativ forskningsmetod med en abduktiv ansats. Studien har sin grund i semistrukturerade intervjuer med sju respondenter. Det empiriska materialet har därefter analyserats och jämförts med tidigare forskning inom motivation, Herzbergs tvåfaktorsteori samt teorin om inre och yttre motivationsfaktorer.

**Huvudresultat:** Gemensamt för respondenterna är vikten av frihet, att ha roligt på jobbet och strävan att utveckla verksamheten till det positiva. Hos samtliga respondenter föreligger det även ett starkt emotionellt band som ses som såväl positivt som negativt. Respondenterna är väldigt måna om individuell utveckling men tycker att det läggs allt för mycket energi på utbildningar som enbart är repetitiva för dem. De hade hellre tagit del av en mer individanpassad utbildningsplan. Vidare är det tydligt att lön inte är en drivande motivationsfaktor hos respondenterna. Idag är respondenterna nöjda med sina löner men menar att det var en större motivationsfaktor i början av deras karriärer. I nuläget finns andra motivationsfaktorer som spelar roll, bland annat de som redogjorts för ovan.

**Nyckelord:** Arbetsmotivation, ledarskap, offentlig sektor, individuell utveckling och behålla anställda.

## **Abstract**

**Title:** Motivational factors in a municipal administration. A qualitative study of what motivates managers to continue employment within a municipal administration.

**Authors:** Emelie Gustafsson and Lina Johansson

**University:** Halmstad University, Spring 2021

**Purpose:** The purpose of the following study is to investigate and problematize what motivates managers and leaders within an administration at a municipal level to continue their employment. The study's questions at issue are:

- Which motivating factors are most outstanding among the managers and leaders within an administration at a municipal level in the question of continued employment?
- How important is the individual development for the managers and leaders within an administration at a municipal level when it comes to continued employment and work motivation?
- How do the managers and leaders within an administration at a municipal level maintain their work motivation?

**Method:** The study is based on qualitative research with an abductive approach. The study is based on semi-structured interviews with seven respondents. The empirical material has been analyzed and compared with previous research, Herzberg's two-factor theory and the theory of internal and external factors in relation to motivation.

**Main result:** Common to the respondents is the importance of freedom, having fun at work and the aim to develop the school in a positive way. All respondents also have a strong emotional bond that is seen as both positive and negative. The respondents truly care about individual development but believe that too much energy is put into education that is only repetitive for them. They would rather have taken part in a more individualized education plan. Furthermore, salary is not a driving motivating factor among the respondents. Today, the respondents are satisfied with their salaries but believe that it was a major motivating factor at the beginning of their careers. At present, there are other motivating factors that are more important, including those described above.

**Keywords:** Work motivation, leadership, public sector, individual development and employee retention.

## **Förord**

Vi vill rikta ett stort och ödmjukt TACK till varje enskild respondent som tagit sig tid för intervjuer under denna period där de haft mycket att göra inför kommande terminsstart och rådande pandemi. Studien hade inte varit möjlig utan våra engagerade och hjälpsamma respondenter.

Ett stort tack riktas även till vår handledare Daniel Tyskbo för gediget engagemang och konstruktiv feedback.

Vidare vill vi tacka våra närstående som ständigt har fått lyssna på våra tankar och idéer gällande vår kandidatuppsats samt gett oss feedback.

Tack Högskolan i Halmstad för tre år av lärorika studier!

*Emelie Gustafsson och Lina Johansson  
Halmstad, 2021-05-27*

## Innehållsförteckning

<b>1 Inledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Studiens relevans.....	1
1.2 Syfte.....	2
1.3 Frågeställningar.....	2
1.4 Avgränsning.....	2
<b>2 Kunskapsgenomgång</b> .....	<b>3</b>
2.1 Begrepp.....	3
2.1.1 Motivation.....	3
2.1.2 Arbetsstillfredsställelse.....	3
2.1.3 Individuell utveckling.....	3
2.1.4 Chefs- och ledarskap inom offentlig sektor.....	4
2.2 Tidigare forskning.....	4
2.2.1 Offentliga sektorn: Att behålla personal och chefer.....	4
2.2.2 Arbetsstillfredsställelsen vikt för att öka arbetsmotivation.....	4
2.2.3 Kompetensutveckling och lärande för individen.....	6
2.3 Teoretisk genomgång.....	7
2.3.1 Inre och yttre motivationsfaktorer.....	7
2.3.2 Herzbergs tvåfaktorsteori.....	9
<b>3 Metod</b> .....	<b>11</b>
3.1 Forskningsansats.....	11
3.1.1 Kvalitativ metod.....	11
3.1.2 Vetenskapligt synsätt.....	11
3.1.3 Abduktion.....	11
3.2 Tillvägagångssätt och genomförande.....	12
3.2.1 Urval.....	12
3.2.2 Insamling av empiri.....	12
3.2.3 Intervjuernas genomförande.....	13
3.3 Studiens tillförlitlighet.....	14
3.4 Analysmetod.....	15
3.5 Etiska riktlinjer.....	15
3.6 Metoddiskussion.....	16
3.6.1 Kvalitativ metod.....	16
3.6.2 Hermeneutik och objektivitet.....	17

3.6.3 Empirisk forskning .....	17
3.6.4 Semistrukturerad och personlig intervju.....	18
3.6.5 Microsoft Teams och samtycke .....	18
<b>4 Resultatredovisning .....</b>	<b>20</b>
4.1 Kommunikation och lyhördhet.....	20
4.2 Det emotionella bandets påverkan .....	21
4.3 Utvecklingsmöjligheter .....	22
4.4 Förmåner och belöningar.....	24
4.5 Inflytande och frihet .....	24
4.6 Att stanna inom kommunen .....	25
<b>5 Resultatanalys .....</b>	<b>27</b>
5.1 Kommunikation och lyhördhet.....	27
5.2 Det emotionella bandets påverkan .....	27
5.3 Utvecklingsmöjligheter .....	28
5.4 Förmåner och belöningar.....	28
5.5 Inflytande och frihet .....	29
5.6 Att stanna inom kommunen .....	30
5.7 Slutsats.....	30
5.7.1. Vilka motivationsfaktorer är viktiga för chefer och ledare inom en offentlig förvaltning i frågan om fortsatt anställning? .....	30
5.7.2 Vilken betydelse har individuell utveckling för chefer och ledare inom en offentlig förvaltning när det kommer till fortsatt anställning och arbetsmotivation? .....	31
5.7.3 Hur bibehåller chefer och ledare inom en offentlig förvaltning sin arbetsmotivation?.....	31
<b>6 Diskussion .....</b>	<b>32</b>
6.1 Resultatdiskussion.....	32
6.2 Arbetsvetenskapligt bidrag.....	33
6.3 Förslag på framtida forskning .....	33
<b>7 Referenshantering.....</b>	<b>34</b>
<b>8 Bilagor .....</b>	<b>36</b>

## **1 Inledning**

Dagens organisationer präglas ständigt av digitalisering, globalisering och ökad konkurrens. Detta innebär att organisationer ständigt måste vara alerta och förutse framtida utmaningar. Allt fler företag skär ner på personalkostnaderna men förväntar sig att personalen ska vara tillgängliga dygnet runt. Denna förändring påverkar även chefer och ledares sätt att arbeta och dess arbetsuppgifter. Arbetsuppgifternas innehåll har fått ny innebörd med flexibla arbetsvillkor. Idag räcker det inte bara med att en organisation levererar goda resultat. Nu är det även av yttersta vikt att det finns en motiverad och hälsosam personal som trivs på arbetsplatsen. Vidare kan detta resultera i trogna arbetare som presterar bättre och med lägre sjukfrånvaro (Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson & Lundberg, 2006). Chefer och ledare har ansvar över att utveckla sin verksamhet vilket har en påverkan på medarbetarna samt på arbetsrutiner och förändringar men även gällande sjukfrånvaro. Detta har medfört att de mänskliga faktorerna som exempelvis individuell motivation inom arbetet är mer aktuellt än någonsin.

Motivation är ett komplext begrepp och används i många olika sammanhang. Begreppet motivation definieras som faktorer av biologisk, psykologisk och social karaktär som aktiverar, navigerar och bibehåller beteenden på olika intensitetsnivåer för att nå ett visst mål. I stora drag handlar det om en drivkraft som leder till en handling, men även en förklaring till varför dessa handlingar går i en viss riktning (Kaufmann & Kaufmann, 2016). Begreppet motivation innebär inre samt yttre faktorerna som stimulerar en människas vilja och energi. Detta kan bland annat appliceras på ett arbete, en uppgift eller andra sätt som gör att individen når ett mål (Rybnicek, Bergner, Gutschelhofer, 2019). Förr i tiden fanns det inga oklarheter gällande hur, var och när arbetet skulle utföras. Denna gräns har blivit diffus och påverkat hur individen förhåller sig till arbetet och även relationen till motivationen gällande arbetet själv (Cregård & Corins, 2019). Därav försöker studien närma sig vilka arbetsmotivationsfaktorer som får en anställd att stanna i organisation, detta ur en chefs och ledares perspektiv.

Tidigare forskning presenterar att allt fler chefer inom offentlig förvaltning väljer att avsluta sina tjänster. Detta är till följd av att allt fler går i pension eller av privata skäl. Tidigare forskning visar även att möjlighet till individuell utveckling motiverar chefer att fortsätta sina tjänster (Cregård & Corins, 2019). Från vår sida väcktes ett intresse om varför tidigare forskning kommit fram till detta resultat. Vi har tack vare detta fått ett intresse för hur arbetsmotivation, bland annat genom individuell utveckling, kan påverka chefer och ledare att stanna inom en organisation. Det här är studiens fokus – vilket utmanar tidigare forskning och tillför ny kunskap kring arbetsmotivationens betydelse för att behålla chefer och ledare.

### **1.1 Studiens relevans**

Det råder en kunskapslucka inom motivationsforskning utifrån ett perspektiv kring offentlig sektor samt vad som motiverar chefer och ledare att stanna i organisationen. Stora delar av tidigare forskning behandlar motivationsfaktorer i helhet men inte specifikt ur en arbetskontext. Bilden som presenteras utgår sällan från varken ett chefs- eller medarbetarperspektiv utan beskrivs utifrån allmänna, mänskliga faktorer och som en helhet. Det råder en begränsad forskning gällande offentlig sektors personalomsättning specificerat mot chefer. Idag står den offentliga sektorn inför en utmaning gällande att behålla chefer och ledare då antalet pensionsavgångar och frivilliga uppsägningar ökar. Samtidigt är den offentliga sektorn en stor

och avgörande arbetsgivare i dagens samhälle. Därför är det av yttersta vikt att komma underfund med vad som motiverar chefer och ledare att fortsätta sin anställning, för att förhindra att fler avslutar sina tjänster (Cregård & Corins, 2019). Genom att koppla respondenternas erfarenheter och upplevelser till tidigare forskning och teori ämnar studien att bidra till en förståelse gällande vikten av arbetsmotivation i relation till att personal väljer att stanna.

Efter snart tre års högskolestudier har motivation kommit att bli något av en personlig favorit. Begreppet är inte bara intressant att undersöka i prestationssammanhang utan även rent förebyggande: Vad motiverar vem och vem blir omotiverad av vad? Vi ser även att studien har en relevans i vårt framtida arbetsliv som vi ser kommer ha en arbetsvetenskaplig inriktning. Att veta vad en individ själv motiveras av och vad som motiverar andra tror vi kan bidra till att medarbetare väljer att stanna länge inom en organisation. Genom att ha en medvetenhet och kunskap gällande detta tror vi att vår framtida arbetsplats kommer präglas av bättre personalpolitik där den anställde är i fokus.

## 1.2 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka och problematisera vad som motiverar chefer och ledare inom en förvaltning på en kommunal nivå att fortsätta sin anställning.

## 1.3 Frågeställningar

- Vilka motivationsfaktorer är viktiga för chefer och ledare inom en offentlig förvaltning i frågan om fortsatt anställning?
- Vilken betydelse har individuell utveckling för chefer och ledare inom en offentlig förvaltning när det kommer till fortsatt anställning och arbetsmotivation?
- Hur bibehåller chefer och ledare inom en offentlig förvaltning sin arbetsmotivation?

## 1.4 Avgränsning

Tidsramen för studien har varit begränsad vilket medfört att det krävt vissa avgränsningar. Eftersom begreppet motivation är komplext och det är individuellt vad som får arbetstagare att stanna på en arbetsplats har vi valt att begränsa oss till personer som arbetar inom en förvaltning på en kommun. Vår avgränsning blev därför att förhålla oss till en skolrelaterad förvaltning, med fokus på rektorer och gymnasiechefer. Motiveringen är att personerna befinner sig i en jämförbar situation där de utför likartade arbetsuppgifter. Det fanns även ett intresse för de typerna av professioner, från såväl vårt som från kommunens håll. Vi har även valt att endast involvera arbetsrelaterade aspekter och uteslutit fritidsaspekter som exempelvis träning och familjeförhållande. Detta ser vi inte som relevant i studien då vår aktuella utbildning har ett annat fokus, nämligen arbetsvetenskap. På grund av den rådande pandemin har ofrivilliga avgränsningar skapats i form av icke fysiska möten av således handledare och respondenter.

När det kommer till vår studie har vi valt att använda begreppen *chefer och ledare* genomgående under uppsatsen. Detta då respondenterna återkommande beskrev att de har en formell chefsroll men samtidigt en informell ledarroll. Detta har bekräftats av respondenterna då de titulerar sig själva som såväl chefer som ledare.

## **2 Kunskapsgenomgång**

### **2.1 Begrepp**

*Nedan kommer det redogöras för väsentliga begrepp med syfte att skapa en förståelse för motivation, arbetstillfredsställelse, individuell utveckling samt chefs- och ledarskap inom offentlig sektor.*

#### **2.1.1 Motivation**

I vår uppsats kommer begreppet motivation syfta till arbetsrelaterad motivation, alltså arbetsmotivation. För att förstå en människas handlande, beteende och idéer måste det finnas en förståelse för individens bakomliggande motiv. Begreppet motivation har sitt ursprung i det latinska ordet *movere* som innebär ”att röra”. Inom motivationspsykologin handlar motivation om drivkrafter som leder till handling men även om att kunna förklara varför dessa handlingar går i en speciell riktning. Detta leder således till frågor om målet för handlingarna och vilka avsikter som finns. Vidare finns det olika intensitetsnivåer för handlingar som har stor betydelse i sammanhanget. Begreppet motivation definieras alltså som faktorer av biologisk, psykologisk och social karaktär som aktiverar, navigerar och bibehåller beteenden på olika intensitetsnivåer för att nå ett visst mål (Kaufmann & Kaufmann, 2016).

#### **2.1.2 Arbetstillfredsställelse**

Det breda begreppet arbetstillfredsställelse handlar om den anställdes attityd till sitt arbete. Detta beskrivs oftast utifrån en dimension som sträcker sig från positivt till negativt. Arbetstillfredsställelse kan ses som individens affektiva attityd till arbetet. Känslan av att uppleva arbetstillfredsställelse och trivsel på arbetsplatsen är viktigt och kan avgöras av flera olika faktorer. Det handlar om individens egen uppfattning och nöjdhet om arbetsplatsen och arbetsuppgifterna i helhet. Idag finns det en målsättning att skapa effektivare organisationer där de anställda upplever trivsel och välbefinnande. Dessa två komponenter kan ses konkurrera med varandra, vilket blir problematiskt. Arbetstillfredsställelse kan beskrivas som positiv tillfredsställelse till arbetet och kan leda till ökat engagemang samt lojalitet till sin arbetsplats (Kaufmann & Kaufmann, 2016). Genom en ökad arbetstillfredsställelse med arbetsglädje och arbetstrivsel kan organisationer behålla sin personal eller attrahera ny personal då organisationen får ett bra rykte. Det kan även leda till färre sjukskrivningar och konflikter (Weman-Josefsson & Berggren, 2013).

#### **2.1.3 Individuell utveckling**

Individuell utveckling syftar i uppsatsen till utveckling i arbetsprestation i form av exempelvis ledarskap och som en motivationsfaktor. Individuell utveckling presenteras som en viktig faktor för att en individ ska vilja stanna kvar i en organisation samt bli motiverad. Syftet med individuell utveckling är att stärka individens anställningsbarhet. För att göra det måste individen själv ha en vilja och välja att utveckla sina förmågor samt färdigheter. Det handlar även om att organisationen och individens behov och önskemål ska samspela (DeMotta, Gonzales, & Lawson, 2019).

### **2.1.4 Chefs- och ledarskap inom offentlig sektor**

För att det svenska samhället skall gå runt krävs det en stabil och väl fungerande offentlig sektor, med ett lika stabilt och väl fungerande internt ledarskap. Många svenskar arbetar inom den offentliga sektorn. För att de olika organisationerna, förvaltningarna och sektionerna ska fungera krävs det chefer och ledare som alla besitter en stor organisationsförståelse, behärskar ansvaret som följer samt ger förtroende. Två andra viktiga ledord inom chefs- och ledarskapet är lyhördhet och respekt. Väldigt många människor kommer påverkas av hur den offentliga sektorn styrs. Det krävs därför att chefen och ledaren är lyhörd på samhällets åsikter och reaktioner samt att alla direktiv alltid är moraliskt och etiskt försvarbara (Lundqvist, 2014).

## **2.2 Tidigare forskning**

*I detta kapitel kommer tidigare forskning presenteras och redogöras för. Den tidigare forskning som presenteras har sin utgångspunkt i ämnet arbetsmotivation. Kapitlet kommer behandla tre olika teman: hur den offentliga sektorn arbetar för att behålla personal och chefer, vikten av arbetstillfredsställelse för att öka arbetsmotivationen samt kompetensutveckling och lärande för individen.*

### **2.2.1 Offentliga sektorn: Att behålla personal och chefer**

Idag finns det begränsad forskning gällande offentliga sektorns personalomsättning och specifikt om omsättning gällande chefer. Det finns stora kunskapsluckor i området gällande hur den offentliga sektorn kan behålla sina kompetenta chefer i Sverige. Därför tycker vi att det är viktigt att använda den forskningen som vi har funnit och som är aktuell. Cregård och Corins (2019) artikel har som syfte att öka vår förståelse gällande varför chefer inom den offentliga sektorn lämnar sina tjänster. Artikelförfattarna beskriver att chefer inom den offentliga sektorn har en viktig roll. De har som ansvar att utveckla sina organisationer eftersom de direkt påverkar sina anställda och indirekt arbetsrutiner och förändringar. Allt fler chefer inom den offentliga sektorn har de senaste åren valt att lämna sina tjänster. Detta beror delvis på pension men även att chefer lämnar av personliga skäl.

Cregård och Corins (2019) studie presenterar en översikt av arbetsmiljöfaktorer och så kallade pullfaktorer där fokus ligger på tre faktorer som ofta nämns: administrativt stöd, tillsynsstöd och olagliga uppgifter (uppgifter som inte tillhör arbetsbeskrivningen och identifieras som orimliga och onödiga). Pullfaktorer innebär att positiva förhållanden drar till sig individer, dessa faktorer ser olika ut för olika individer. Studien visar även på att beslutet om att stanna eller lämna en tjänst är komplext och är en blandning av pullfaktorer, uppfyllda förväntningar, negativa känslor och extraordinära händelser. För att minska personalomsättning av chefer visar studien att omstrukturering av arbetsuppgifter är en lösning. Här bör det finnas möjlighet till administrativt stöd, exempelvis i form av assistenter som kan avlasta chefer och låta dem fokusera på sina chefsuppgifter. För det andra bör det kritiskt undersökas vilka uppgifter som chefer behöver göra och vilka som ska tas bort. Detta för att konceptualisera professionalism i chefsuppgifter.

### **2.2.2 Arbetstillfredsställelsen vikt för att öka arbetsmotivation**

Jacobsen och Thorsvik (2014) presenterar att trivsel på arbetsplatsen upprätthålls genom intressanta och varierande arbetsuppgifter men även genom en god arbetsmiljö. Finns det möjlighet till utveckling, både personlig och arbetsmässig, samt lönetillägg främjar det arbetstillfredsställelsen. Författarna presenterar hur det går att emotionellt knyta en medarbetare till organisationen genom att skapa ett psykologiskt kontrakt mellan medarbetaren

och organisationen. Detta kan exempelvis vara genom att organisationen uppmuntrar anställda till att vara sig själva, dela med sig av idéer samt vara öppna för diskussioner. Detta medför möjligheter att skapa och bevara en företagskultur som medför ett emotionellt band mellan organisationen och den anställde. Det kan även vara att en anställd får hjälp av organisationen om det finns privata omständigheter som medför problematik. Det emotionella bandet har blivit en stark förklaringsfaktor till varför medarbetare inte vill avsluta sin anställning. Detta band byggs upp genom att organisationer skapar tydliga och starka socialisationer (organisationskulturer). En stark organisationskultur kan leda till att medarbetarna börjar identifiera sig med organisationen. Arbetstrivsel och arbetstillfredsställelse har ett samband med arbetsuppgifternas karaktär och skapar tillsammans emotionell samhörighet. Därför är arbetets karaktär centralt i hur prestationen ökar samt att det skapar emotionella band till en organisation som medför att personal stannar.

Arbetstagarens lojalitet till organisationen har en stor inverkan på motivationen. Kashyap och Verma (2018) menar att det finns specifika resurser som organisationen kan använda för att få sina anställda att fortsättningsvis motiveras att stanna och således vara lojala:

- *Belöning* - Något som driver den anställde framåt är vetskapen om att den anställdes medverkan blir uppskattad. Ett bra sätt för organisationen att visa detta är genom lön och andra förmåner. Det är dock ytterst viktigt att dessa belöningar matchar med den anställdes föreställning så gott det går. Det finns annars en stor risk att tanken växer om att "gräset är grönare på andra sidan".
- *Självständighet* - Att den anställde innehar en viss frihet och får utrymme att ta egna initiativ inom arbetets ramar är ett annat effektivt motivationsverktyg. Om den anställde dessutom får vara med i beslutsprocesser känner förhoppningsvis den anställde sig sedd och prioriterad vilket ger goda förutsättningar till ökad lojalitet.

Att få sin personal att stanna är en ytterst viktig uppgift för en organisation och är direkt avgörande för dess framgång och överlevnad. Ett tillvägagångssätt är att bygga ett starkt arbetsgivarvarumärke, även kallat employer branding. En viktig del i detta byggande är att göra organisationen till en attraktiv plats att arbeta på, bland annat genom att skapa ett arbetsklimat som främjar ömsesidigt förtroende, välbehag och kamratskap/gemenskap. I forskningen presenteras ytliga och mentala faktorer. Ytliga faktorer innebär attraktiva löner och andra förmåner. Mentala faktorer innebär uppriktighet, kompetens men även prestige. Oavsett vad som lockar mest för den anställde är organisatoriskt stöd alltid ett måste. Ett starkt och attraktivt arbetsgivarvarumärke hjälper inte bara till vid rekrytering utan kan även förebygga frånvaro och öka produktiviteten hos redan anställda då lojaliteten tenderar att öka (Kashyap & Verma, 2018).

Kashyap och Verma (2018) menar på att det finns olika fördelar, ytliga som mentala, för de anställda när det kommer till arbetstillfredsställelse. Dessa fördelar kan kategoriseras i fem olika, men samtidigt överlappande, kategorier. Kategorierna innefattar psykologiska, funktionella och ekonomiska fördelar. Intresse- och socialt värde tillhör de psykologiska fördelarna. Det förstnämnda syftar till att få uppgifter som utmanar och utvecklar den anställde. Genom detta kan den anställde således bidra med sin nya kunskap och känna tillhörighet och arbetstillfredsställelse. Grundpelaren i det sociala värdet är en rolig och lättsam arbetsmiljö. En stark lagkänsla och "högt i tak" mellan såväl medarbetare som chefer är här fundamentala faktorer. Om den anställde känner sig som en del av organisationens sociala kultur kommer även engagemanget och lojaliteten öka. Inom de funktionella fördelarna finns utvecklingsvärde och tillämpningsvärde. Det förstnämnda innebär att den anställde får möjlighet att utveckla sina kunskaper och förbättra sina karriärmöjligheter. Här spelar organisatoriskt stöd återigen

en stor roll och gör detta möjligt genom exempelvis utbildningar och mentorskap. När det kommer till tillämpningsvärde innebär detta att de anställda således får chansen att utöva den nya kunskap som de erhållit. Inom de ekonomiska fördelarna återfinns ekonomiskt värde som i princip säger sig självt - en attraktiv lön och andra förmåner kan innebära att den anställda stannar. Ekonomisk trygghet och möjlighet till högre lön i form av befordran spelar här en stor roll.

Jacobsen och Thorsvik (2014) och Kashyap och Verma (2018) menar att det är viktigt för den anställda att känna tillhörighet och att få uppskattning för sitt engagemang. Att knyta emotionella band till sin organisation, att den anställda känner att organisationen förlitar sig på denne och således få belöning i form av lön är några av författarnas faktorer som gemensamt kan få den anställda att fortsätta sin anställning. Kashyap och Verma (2018) diskuterar även lön och menar att ekonomisk trygghet är en enorm drivkraft i frågan huruvida individen ansöker till alternativt stannar på ett företag. I dessa artiklar går det att utläsa att kommunikation är ett viktigt verktyg.

### **2.2.3 Kompetensutveckling och lärande för individen**

Orazi, Turrini och Valottis (2013) artikel handlar om ledarskap inom offentlig sektor. Studien visar att ledare inom den offentliga sektorn har ett annat beteende och ledarskap än ledare som arbetar inom den privata sektorn. Inom den offentliga sektorn finns ett så kallat administrativt ledarskap där ledningen är en kommunikationslänk. Eftersom det finns tecken på att ledarna beter sig olika fick de ett behov av att anpassa ledarskapsutbildning utefter vilken grupp som är i fokus för att få ett så effektivt och positivt resultat som möjligt. Många ledarskapsutbildningar är utformade efter den privata sektorn, vilket skapar problematik när de används av offentligt anställda ledare och chefer. Chefer inom den offentliga sektorn har genom större ansvar och självständighet ökat deras nivå av frihet och gett dem möjlighet att utöva ledarskap som passar just deras arbetssätt. Det finns en föreställning om att ledningen för den offentliga sektorn inte använder sig märkbart av ledarskap utan att de är strikt styrda av politik, lagar och regler, vilket medför att de har låg kontroll. Studien presenterar att ledarskap inom den offentliga sektorn håller på att bli en tydligare och autonom domän. För att uppnå bättre resultat spelar ledarskapsfärdigheter roll. Chefer och ledare inom den offentliga sektorn bör anpassa sitt ledarskap till den specifika gruppen och situationen samt tillåta personal att utvecklas. Detta innebär att ledaren ska påverka och inspirera sina anställda till att prestera så bra som möjligt utifrån deras förmågor. För att genomföra en utbildning i ledarskap krävs det inblick i hur det ska påverka det individuella arbetet och ledningsbeslut för att gynna organisationen. De mjuka värdena i ett ledarskap får inte glömmas bort. Genom att missa det mjuka ledarskapet kan det skapa problem då de anställda inte lär sig av varandra utan istället konkurrerar mot varandra

DeMotta et al. (2019) undersöker i deras artikel utbildnings- och utvecklingsstrategier som ledde till att begåvade medarbetare stannar kvar på sin arbetsplats. Förlorar en organisation sina begåvade chefer och ledare leder detta till förlust både ekonomiskt och för det intellektuella kapitalet. Ny personal kostar pengar för organisationen då de först ska rekryteras och sedan läras upp, vilket kan ta tid. Även detta leder till en förlust av intellektuellt kapital. Personer som varit i organisationen en längre tid har en kunskap som är svår att vidarebefordra till nyanställda, det krävs att individer utvecklas under anställningens gång. Att personal byter arbetsplats medför även att konfidentiell information riskerar att spridas. Det råder en delad mening om att utbildning, fortbildning och individuell utveckling leder till att personal väljer att stanna. Artikelns slutsats blev att det finns vissa utbildning- och utvecklingsstrategier för att behålla personal. DeMotta et al. (2019) presenterar vidare ett antal olika förslag för att behålla

kompetent personal. Utbildningar som redan är tillhandahållna bör förbättras och utvecklas för att den ska passa den aktuella deltagaren. Policyer och tillvägagångssätt gällande normen av utbildningar bör ses över och för att ge medarbetarna en skräddarsydd utbildning för det aktuella behovet. Det bör finnas utbildningsprogram som fokuserar på att utveckla kompetenser och kvalitéer samt motivation och engagemang för såväl individer som team. Chefer och ledare bör utbildas i ledarskapsstrategier som har fokus på att utveckla färdigheter som coachning, delegering och kommunikation. I organisationer bör det även vara en sund inlärningsmiljö. Målet är att utveckla inlärningsmiljön så att chefer och ledare kan lära sig genom varandra, antingen att de lär ut eller att de tar lärdom av en kollega. Arbetskulturen och miljön är viktiga faktorer som påverkar kompetensutveckling och lärandet för individen.

Govaerts, Kyndt, Dochy och Baert (2011) beskriver i deras artikel vikten av att organisationer som vill behålla sina anställda uppmärksammar och bidrar till deras utveckling. Genom att medarbetarna upplever en positiv inlärningsmiljö i organisationen tenderar dessa att vara mer benägna att stanna. Denna positiva inlärningsmiljö skapas genom att organisationen låter medarbetarna få mer frihet i sitt arbetssätt och genom att utforska sina egna förmågor och kompetenser. För att lyckas är det viktigt att låta chefer och ledares egna ambitioner och kvalitéer stå i centrum och vara drivkraften för utvecklingsprocessen. Kompetensutveckling och lärande för individen bör uppskattas av både chefer och ledare samt organisationen för att få bästa möjliga utfall. Organisationen kan visa uppskattning genom att tillåta chefer och ledare att dela med sig av kunskaperna som kan leda till uppskattning av kollegorna. Dessa faktorer ökar chansen att en anställd vill stanna, vilket gynnar organisationen. Artikeln lyfter även att ålder är en faktor till att organisationer lyckas behålla sin personal. Det är större sannolikhet att en äldre person stannar kvar på arbetsplatsen än att yngre stannar. Detta kan bero på samhällets struktur då det är svårare för äldre personer att hitta ett nytt arbete. Det ligger även i tiden att personer som är yngre och i början av sin karriär byter arbete oftare.

Trots att Govaerts et al. (2011) och DeMotta et al. (2019) inte har utgått från offentlig sektor är deras forskning relevant för vår studie. Detta eftersom samtliga författare trycker på vikten att behålla kompetenta chefer och ledare för att såväl organisationen som individen i frågan ska få ett så bra resultat och motivation som möjligt. De tre nyss nämnda studierna visar på vikten av kompetensutveckling och lärande för individen för att motivera en anställd att stanna på en arbetsplats. Tidigare forskning lyfter även vikten av att se resultatet som en utbildning eller utveckling ska medföra. Det är viktigt att personen i fråga ska visa uppskattning till lärandet för att det ska få största möjliga resultat. Det är även viktigt att ha en kunskap om att samhällets normer kan påverka utfallet i studien. Exempelvis kan ålder ha en betydelse för om en anställd väljer att fortsätta sin anställning eller inte.

## **2.3 Teoretisk genomgång**

*I detta kapitel kommer uppsatsens teoretiska utgångspunkt beskrivas. Uppsatsen kommer att utgå från inre och yttre motivationsfaktorer samt Herzbergs tvåfaktorsteori.*

### **2.3.1 Inre och yttre motivationsfaktorer**

Inre och yttre motivation kan beskrivas som den drivkraft som får en människa att agera. Inom psykologin kan begreppen benämnas likt engelskans *intrinsic* (inneboende, inre) och *extrinsic* (extern, yttre). Emellertid kan den här uppdelningen enbart uppfattas som teoretisk men den är i allra högsta grad praktisk – studier har visat att den anställdes motivation minst sagt påverkas av vilken konsekvens som följer av en handling. Konkret står den yttre motivationen för en handling eller beteende som förstärks genom någon form av efterföljande belöning, exempelvis

att den anställde får lön efter utförd arbetsuppgift. Inre motivation å andra sidan innebär att en handling eller ett beteende förstärks av sig själv. Ett bildligt exempel är att löpträning fysiskt tar individen framåt och att individen blir exalterad och således motiverad av detta (Kaufmann & Kaufmann, 2016). Teorin om de inre och yttre motivationsfaktorerna är återkommande i flera böcker och artiklar som vi anser relevanta samt välkänd i samhället. Därför har teorin en central roll i vår studie.

### **2.3.1.1 Inre motivationsfaktorer**

En teori som demonstrerar den inre motivationen är förväntansteorin. Det har genom åren presenterats flertalet teorier om vad som motiverar människor – men bara några få som dedikerats åt vad organisationer aktivt kan göra. Grunden till dessa teorier är belöningssystem som motivationsfaktorer, inte minst i förväntansteorin. Här menar teoretikerna att motivation och strävan efter att prestera uppstår då den anställde förväntar sig att det är troligt att uppnå något som denne önskar sig (Kaufmann & Kaufmann, 2016).

Enligt Jacobsen och Thorsvik (2014) är de primära faktorerna i förväntansteorin valens, förväntan och instrumentalitet. I förväntansteorin benämns den anställdes önskan som valens för att beskriva tyngden och värdesättningen av belöningen. Den anställde måste tro att prestation leder till ett visst resultat. Denna tro benämns som förväntan. Sambandet mellan valens och förväntan beskrivs som problematiskt och påverkas bland annat av den anställdes potential och resurser. Ett exempel på detta är att den anställde skall gå en internutbildning på företaget. Denne är mycket intresserad av väl godkänt betyg (hög valens) men själv inte tror att denne klarar av det (låg förväntan). Modellen och dess faktorer visar alltså på att en anställd kan vara mycket motiverad att prestera på en viss nivå. Dock har långt ifrån alla de personliga förutsättningarna, i detta fall lågt självförtroende, för att nå till det önskvärda resultatet. Detta samband mellan valens och förväntan benämns som instrumentalitet.

### **2.3.1.2 Yttre motivationsfaktorer**

De två mest betydelsefulla och motiverande styrmedlen som en organisation har tillgång till är löne- och karriärsystem. Systemen har en gemensam grund i att båda ger en förhoppning om framtida motiverande belöningar, alltså en eventuell löneförhöjning och/eller en eventuell befördran (Kaufmann & Kaufmann, 2016).

Enligt Jacobsen och Thorsvik (2014) finns det olika sorters belöningar: materiell belöning, symbolisk belöning och framtida belöning. Materiell belöning innebär lön och avancemang och är den sorten som de allra flesta tänker på när det kommer till belöningar i arbetslivet. Hit hör alla de ting som på något sätt kan dedicas ett pengavärde. Symbolisk belöning kan exempelvis innebära beröm från en chef eller en utmärkelse för en god prestation vid den årliga julfesten. I jämförelse med den materiella belöningen har symbolisk belöning inget dedikerat pengavärde. Om det mot förmodan ändå finns ett pengavärde är detta oftast så pass lite att fokuset fortfarande ligger på uppvaktandet i sig. Beröm och uppvaktandet fungerar nämligen utmärkt som motivation. Framtida belöning är som talesättet säger, "gräset är grönare på andra sidan". Likaså tenderar den anställde att inte vara nöjd med det denne har. Därför är den framtida belöningen extremt viktig för att behålla motivationen. Det kan till exempel handla om att den anställde är medveten om att lönekurvan stiger per år och därför blir motiverad att investera såväl tid som energi i företaget. Något som dock är viktigt att betona är att trots att lönekurvan och eventuell löneförhandling sker är det inte garanterat att den anställde blir nöjd och således motiverad. Det finns alltid en risk för att den anställde blir missnöjd med vad den så länge jobbat för. Det är därför ytterst viktigt att organisationen balanserar upp vad som är

rimligt för dem att erbjuda samtidigt som lönen ligger på en nivå som motiverar individen. Vid eventuellt missnöje måste organisationen kunna förklara varför utfallet blev som det blev.

### **2.3.2 Herzbergs tvåfaktorsteori**

Frederick Herzberg grundade Herzberg tvåfaktorsteori. Teorin bygger på att en utveckling av Maslows teorier där Herzberg skiljer på motivationsfaktorer och hygienfaktorer. Maslows teori handlar i allmänhet om människors behov vilket Herzberg utvecklade och tillämpade i en arbetsvetenskaplig kontext (Weman-Josefsson & Berggren, 2013). Eftersom denna teori är anpassad till en arbetsvetenskaplig kontext ser vi att den är högst relevant att använda i vår studie. Herzbergs tvåfaktorsteori utfördes ursprungligen som en intervjustudie med ca tvåhundra revisorer och ingenjörer där resultatet blev att det fanns olika faktorer som skapade trivsel och vantrivsel gällande arbetslivet. Denna slutsats ledde Herzberg till tvåfaktorsteorin som består av motivationsfaktorer (inre faktorer) och hygienfaktorer (yttre faktorer) (Abrahamsson & Andersen, 2005). Motivationsfaktorer förklaras som faktorer som är kopplade till själva arbetet, exempelvis ansvar, prestation och individuella utvecklingsmöjligheter. Hygienfaktorer är däremot relaterade till arbetsvillkor och miljöer, exempelvis lön, förmåner och företagspolicy. Båda dessa måste vara uppfyllda för att nå arbetstillfredsställelse (Hur, 2018). Benämningen hygienfaktor kommer från att en god hygien förebygger sjukdom – vilket i teorin syftar till att förebygga vantrivsel och missnöje (Abrahamsson & Andersen, 2005).

#### **2.3.2.1 Hygien- och motivationsfaktorer**

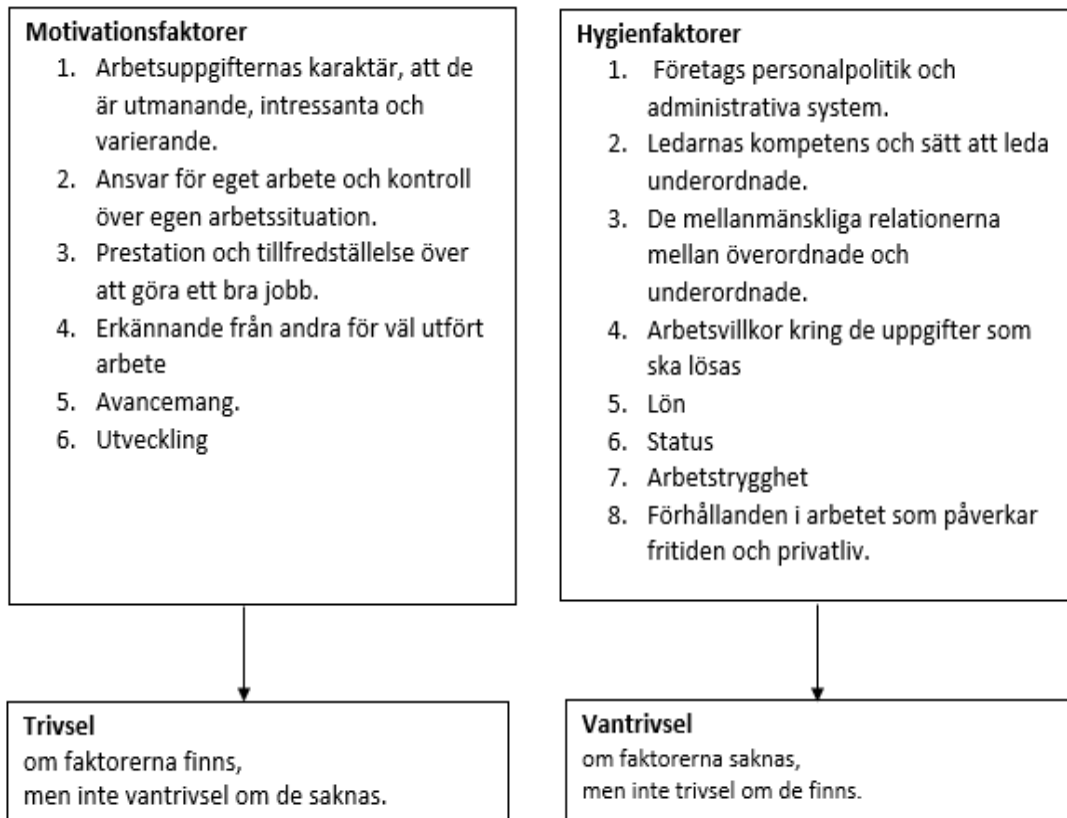
För att nå och få en ökad chans till arbetsmotivation krävs det att de anställda upplever arbetstillfredsställelse. För att nå arbetstillfredsställelse krävs det att både hygien- och motivationsfaktorer är uppfyllda (Hur, 2018). Hygienfaktorer är det förhållande i arbetet som kan skapa och ge upphov till vantrivsel när det inte finns. Det leder inte till mer arbetstillfredsställelse ju mer tillgodosett och uppfyllt det är (Weman-Josefsson & Berggren, 2013). Motivationsfaktorerna leder däremot till en ökad arbetstillfredsställelse ju mer tillgodosett och uppfyllt den är men inte nödvändigtvis till vantrivsel om den inte uppfylls (Kaufmann & Kaufmann, 2016).

Motivationsfaktorer skapar trivsel och motivation i den mån den föreligger men leder inte till vantrivsel om den saknas. Exempel på motivationsfaktorer är prestationer, ansvar, personlig utveckling och själva arbetet. Får en anställd intressanta och varierande arbetsuppgifter, beröm och möjlighet till personlig utveckling bidrar det till att skapa trivsel och motivation, men avsaknaden av detta bidrar inte till att en person blir icke motiverad. Hygienfaktorer kan skapa vantrivsel och missnöje i den mån den saknas men leder inte till mer trivsel och motivation ju högre den är. Exempel på hygienfaktorer är lön, trygghet, företagspolicys, relationer och arbetsmiljö. Får en anställd bra lön, trygghet och bra arbetsmiljö kan detta bidra till att hindra vantrivsel (Abrahamsson & Andersen, 2005).

Motivationsfaktorerna leder till trivsel och arbetsmotivation när de finns. Hygienfaktorerna skapar vantrivsel om de saknas. Det är viktigt att försöka uppfylla hygienfaktorerna för att sedan skapa motivation. De förhållanden som ofta orsakar vantrivsel och missnöje förbinds ofta med arbetssituationen och inte med själva arbetet. Därför är det viktigt att förhindra att en anställd känner vantrivsel, trots att hygienfaktorerna inte leder till motivation. För att skapa motivation används motivationsfaktorerna som är direkt kopplade till själva arbetet och bidrar till ökad arbetstillfredsställelse (Abrahamsson & Andersen, 2005). Herzbergs tvåfaktorsteoris

grundprincip är alltså att anställda som trivs i arbetet också är mer produktiva och motiverade (Kaufmann & Kaufmann, 2016).

Jacobsen och Thorsvik (2014) presenterar på sida 243 en förklaringsmodell till teorin i boken ”Hur moderna organisationer fungerar”. Bilden är benämnd som figur 7.3 och heter ”Herzbergs motivationsfaktorer och hygienfaktorer”. Modellen presenteras nedan och dess syfte är att ge läsaren en tydligare förståelse och bild över teorin.



## **3 Metod**

### **3.1 Forskningsansats**

#### **3.1.1 Kvalitativ metod**

Syftet med uppsatsen är att undersöka och problematisera vad som motiverar chefer och ledare inom en förvaltning på en kommunal nivå att fortsätta sin anställning. Eftersom kvalitativ metod syftar till att få en djupare förståelse till individers erfarenheter, praktiker och meningsskapande valde vi att använda detta tillvägagångssätt. Genom att använda kvalitativ metod gav det möjlighet till att reflektera över variation och komplexitet mellan olika situationer. Detta medförde att vi valde att använda kvalitativa intervjuer för att samla in data. Att använda kvalitativa intervjuer ses som en fördel i vår studie då det är människor med olika erfarenheter och kunskaper som är med i undersökningen, alltså är de mjuka värdena av intresse (Bryman, 2018). Vår studie syftar inte till att samla in och analysera numeriska eller kvantifierbara empiriska data utan att få en djupare förståelse till människors erfarenheter, praktiker och meningsskapande.

#### **3.1.2 Vetenskapligt synsätt**

Studien har ett hermeneutiskt vetenskapligt synsätt, detta eftersom hermeneutiken handlar om förståelse och tolkningslära. Studien som är baserad på kvalitativa intervjuer utgår från respondenternas upplevelse och tankesätt kring motivation. Syftet med uppsatsen är att undersöka och problematisera vad som motiverar chefer och ledare inom en förvaltning på en kommunal nivå att fortsätta sin anställning. Motivation är ett komplext begrepp som utgår från individens unika upplevelser, därför blir hermeneutiken här ett väl fungerande synsätt. Genom ett hermeneutiskt vetenskapligt synsätt kan vi därmed studera och därefter tolka en förståelse av respondenternas handlande i olika situationer kopplat till motivation. I hermeneutiken studeras tolkningar av texter där meningen blir det centrala syftet att tolka (Bryman, 2018).

#### **3.1.3 Abduktion**

Det finns olika sätt att beskriva samband mellan teori och insamlade data. Två frågor är speciellt viktiga när det gäller sambandet. Den första frågan handlar om vilken teori som forskaren avser att använda och den andra frågan syftar till att testa och generalisera dessa teorier med hjälp av insamlade data. Forskning kan innebära något som utförs för att besvara frågor som uppkommer eller något som styrs av teoretiska hänsynstagande. De vanligaste sätten för att förstå relationen och sambandet mellan teori och insamlade data är genom deduktion och induktion. Deduktion har sin utgångspunkt i teorin och utifrån den formas hypoteser som sedan undersöks. Induktion innebär tvärtom att forskaren inte utgår från någon teori, den skapas genom det insamlade materialet (Bryman, 2018). Vår studie utgår från abduktion. Enligt Patel och Davidson (2019) innebär det att teori och insamlade data relateras till varandra under hela undersökningens gång. Artiklar och litteratur som var relevanta för studien söktes upp tidigt i uppsatsprocessen. Genom denna kunskap skapades en intervjuguide (se bilaga 2) som används för att samla in det empiriska materialet. Efter att det insamlade materialet analyserats jämfördes det med de teoretiska perspektiven som hittades i början av studien. Denna teori gjorde det möjligt att pendla mellan teori och insamlade data för att få en djupgående analys och en bredare förståelse gällande chefers synsätt.

## **3.2 Tillvägagångssätt och genomförande**

### **3.2.1 Urval**

Vi fick kontakt med kommunen genom en annons som publicerats på kommunens egen webbsida. Genom att söka annonsen blev vi utvalda och fick vi möjligheten att samarbeta med kommunen. Tillsammans diskuterade vi fram vilka mer specifika undersökningsområden samt vilken förvaltning som skulle vara relevant för båda parter. Sedermera fick vi ett urval från våra kontaktpersoner på kommunen. Kontaktpersonerna informerade respondenterna om att de skulle bli kontaktade av oss när vår uppsatskurs startade (se bilaga 1). Här vi gav information samt bokade digitala intervjuer som skulle ta ca 30–60 min. I mailet betonades det att intervjun är frivillig men att ett deltagande uppskattades. Det betonades även att vid en medverkan är det okej att avbryta intervjun när som helst utan några konsekvenser till följd (se bilaga 2–3).

Vårt urval var målinriktat då vi tillsammans med kommunen kom fram till målet med uppsatsen. Detta är en anledning till att vi har valt ett målinriktat urval, vilket innebär att vi valde att använda oss av strategiskt utvalda intervjupersoner för att besvara våra frågeställningar (Bryman, 2018). Alla respondenter har en ledande position och är verksamma på gymnasienivå och erhåller titeln rektor eller gymnasiechef. Faktorer såsom kön och ålder togs inte hänsyn till i urvalet, detta eftersom vi inte såg att det var relevant för vårt syfte och frågeställningar. Ur det målinriktade urvalet, som bestod av 18 respondenter, blev det således sju respondenter som deltog i studien. Dessa sju återkopplade självmant och visade ett stort intresse för att delta.

Det slutgiltiga urvalet bestod alltså av sju personer som tidigare nämnts har en chefs - och ledarroll inom en specifik förvaltning. Samtliga respondenter har därmed likvärdiga positioner. Gemensamt för respondenterna är att de i grunden är utbildade gymnasielärare och just nu antingen genomför en rektorsutbildning eller har slutfört den. Detta medför att respondenterna erhåller flera års erfarenhet och har tillsammans cirka 110 års ledarerfarenhet inom förvaltningen. I uppsatsen kommer respondenterna benämnas som Respondent 1, Respondent 2, Respondent 3 etcetera. Detta för att läsaren enkelt ska förstå vem av respondenterna som beskriver vad. Respondenterna är benämnda utefter slumpen och utan inbördes ordning, detta för att behålla konfidentialiteten i största möjliga mån.

### **3.2.2 Insamling av empiri**

Inledningsvis studerade vi tidigare forskning och kartlade området gällande arbetsmotivationsfaktorer som motiverar chefer att stanna i en offentlig sektor för att få kunskap och förståelse. Vi studerade även hur den specifika förvaltningen arbetar med området för att vi skulle kunna genomföra en givande intervju. Därefter skapades en intervjuguide (se bilaga 4) som baserades på den kunskap vi erhållit genom tidigare forskning och samtal med kommunen.

Som tidigare nämnt kommer studien baseras på kvalitativ metod där personliga intervjuer kommer vara i fokus. Kvalitativa intervjuer innebär att data samlas in genom att respondenterna svarar på frågor vid ett intervjutillfälle. Intervjun kan ses som en konversation mellan två och flera personer. Dock är det viktigt att betona att en intervju är betydligt mer komplex än en konversation. En intervju innefattar flera olika antaganden och kunskaper om situationen. Vid

ett intervjutillfälle är det forskaren som bestämmer agendan samt diskussionen för samtalet men det krävs samtycke från individen som ska vara delaktig. Individen som är delaktig i studien kallas för respondent. Respondentens ord kan efter samtycket användas som data i studien (Denscombe, 2016).

Tonvikten vid en intervju ska ligga på det respondenten upplever är av betydelse vid en förklaring och förståelse av händelser och beteenden. På grund av rådande pandemi har intervjuerna genomförts digitalt via det digitala mötesverktyget Microsoft Teams. Studien utgår från en semistrukturerad intervjuform. Det innebär att det finns en lista med frågor och teman som ska besvaras, listan kallas för intervjuguide. Ordningföljden som frågorna ställs i är flexibel och kan variera beroende på respondentens utsagor men ställs till stort sätt i den ursprungliga ordningen (Bryman, 2018). Det finns även möjlighet för följdfrågor och diskussioner när denna metod används. Fokuset ligger på att respondenten ska ha frihet att utveckla sina tankar och idéer samt även kunna förklara vissa delar mer utförligt (Denscombe, 2016).

För att intervjuerna ska besvara våra frågeställningar så trovärdigt som möjligt valde vi att använda oss av den vanligaste typen av semistrukturerade intervjuer, nämligen personlig intervju (Denscombe, 2016). Som tidigare nämnts har intervjuerna genomförts via det digitala mötesverktyget Microsoft Teams på grund av den rådande pandemin. Detta innebär att vi inte har haft någon fysisk kontakt med respondenterna. I Microsoft Teams fanns det möjlighet att använda videofunktionen vilket gav ett visuellt intryck av en personlig intervju som sker ansikte mot ansikte. Eftersom varje intervju var digital fick respondenterna här möjlighet att genomföra intervjun på den plats som de upplevde bekväm. Att använda digitala intervjuer såg vi som fördelaktigt då vi sparat tid men också varit kostnadseffektiva (Bryman, 2018). Det ses även som moraliskt hållbart i den rådande pandemin då södra Sverige haft en stor smittspridning där individer inte bör transportera sig i onödan. Bryman (2018) menar även att en digital intervju kan medföra att respondenterna kan uppleva en tryggare känsla och lättare öppna upp sig. Således kan respondenterna uppleva en känsla av kontroll då det fysiska mötet vid en intervju kan medföra nervositet. För att ytterligare skapa en känsla av trygghet användes personlig intervjumetod.

### **3.2.3 Intervjuernas genomförande**

Varje respondent satt vid en enskild dator där videokameran var på. Detta för att underlätta när vi talade och för att respondenten skulle ha en överblick gällande vem av oss författare som talade. Vidare underlättade det även vid teknikstrul om exempelvis någons internetanslutning skulle ha havererat. Samtliga intervjutillfällen inleddes av att vi författare presenterade oss och vidare fick respondenten samtycka till intervjun samt att den spelades in via mobiltelefon. Respondenterna fick information om att materialet kommer att raderas när uppsatsen är godkänd och tills dess förvaras på molntjänsten som Högskolan har ett personuppgiftsbiträdesavtal med. Vidare fick respondenter återigen information om att deltagandet är frivilligt och kan avbrytas när som samt att alla frågor är frivilliga att svara på. Respondenten hade fått kännedom om vad uppsatsens syfte är men hade inte tillgång till intervjuguiden innan intervjun. Intervjun hade semistrukturerad form vilket gav utrymme till uppföljningsfrågor för att få utvecklade svar. Under intervjutillfällena togs även anteckningar, detta gjordes för att underlätta vid analysprocessen men även vid uppföljningsfrågor. Bryman (2018) presenterar vikten av att hitta en balans mellan att vara aktiv och passiv vid intervjuerna för att vi som författare ska få en bättre förståelse för det respondenten berättade och sa mellan raderna. Därför valde vi att en av oss författare höll samtliga intervjuer och den andra höll sig mer i bakgrunden och observerade men samtidigt hade möjligheten till att ställa följdfrågor och

anteckna. Detta eftersom det gav en så lika förutsättning som möjligt för varje enskild respondent. Efter intervjuerna transkriberades materialet från samtliga intervjuer där syftet är att använda dessa i analysen. Dock ser vi att vi, på grund av att intervjun skedde digitalt, gick miste om en ökad förståelse genom exempelvis kroppsspråk och den personliga kontakten.

### **3.3 Studiens tillförlitlighet**

Vid kvantitativ forskning talas det ofta om tillförlitligheten av det empiriska materialet genom validitet och reliabilitet. Vid kvalitativ forskning beskrivs trovärdighet, tillförlitlighet och generaliserbarhet. Dessa olika delar har vi försökt att aktivt arbeta med för att få verifierad och "riktig" data. Att använda kvalitativ metod innebär att studien inte är helt träffsäker och trovärdig eftersom det är människor som är i fokus. För att försöka göra empirin mer trovärdig finns det olika tillvägagångssätt (Denscombe 2016). Vi har delvis arbetat med att öka tillförlitligheten genom respondentvalidering. Detta har genomförts genom att respondenterna under intervjutillfällena fick bekräfta huruvida vår tolkning uppfattades rätt. Eftersom studien baseras på respondenternas upplevelser och erfarenheter är det av särskild vikt att vi uppfattar svaren så korrekt som möjligt så resultatet blir träffsäkert. Vidare transkriberades intervjuerna vilket medförde en noggrann representation av respondentens utsaga. Bryman (2018) menar på att en forskare bör vara så objektiv som möjligt i sitt förhållningssätt genom hela processen och noga redogöra stegen under processens gång. Detta görs för att höja trovärdigheten i studien.

För att kunna påvisa en studies pålitlighet bör alltså läsaren få en tydlig inblick i hur processen gick till och hur besluten har fattats. Detta görs för att andra forskare ska ha möjlighet att upprepa studien samt att det fungerar som ett substitut. Genom denna information går det att möjliggöra om andra forskare hade kommit fram till samma sak (Denscombe, 2016). Vi har försökt att tydligt redovisa tillvägagångssättet genom hela processen för att öka studiens pålitlighet.

Vid kvalitativ forskning är det svårt att stärka studiens generaliserbarhet. Det är svårt att skapa generaliserbarhet när det är få fall som studeras och undersöks. Därför fokuserar ofta mindre kvalitativa studier på överförbarhet istället för generaliserbarhet (Denscombe, 2016). För att stärka generaliserbarheten och överförbarheten läggs det vikt vid att jämföra studien med tidigare forskning men även med teorier. Således är det viktigt att författarna håller sig kritiska mot sin egen undersökning för att genom transparens, objektivitet och diskussion kunna få en högre trovärdighet och generaliserbarhet. Studien har undersökt sju individer vilket är ett litet urval och kan skapa svårigheter gällande generella slutsatser. Trots detta argumenterar vi för att studien kan skapa en förståelse gällande vad som motiverar chefer och ledare inom en förvaltning på en kommunal nivå att fortsätta sin anställning. Målsättningen i studien har inte varit att dra strikta och definitiva slutsatser utan att enbart undersöka och problematisera syftet och frågeställningarna.

Studiens tidigare forskning är baserad på relevant litteratur och vetenskapliga artiklar. Databasen ABI/INFORM Global användes eftersom det är den främsta databasen gällande företagsekonomi och samhällsvetenskapens samspel (exempel på sökområden är affärsförhållanden, ledningsstilar ledningspraxis, och konkurrenslandskap). Sökorden som användes var bland annat Motivation, Leadership, Employee retention, Job Satisfaction, Public sector och Two-Factor Theory. Vi har läst ett flertal Abstract för att kunna välja ut de mest relevanta artiklarna för vårt syfte och frågeställningar. Artiklarna är peer reviewed för att öka tillförlitligheten och avgränsade till att vara max tio år gamla för att forskningen ska vara så aktuell som möjligt. För att komplettera de vetenskapliga artiklarna användes även främst

böcker från Studentlitteratur som idag är Sveriges ledande utbildningsförlag men även litteratur från andra förlag som vi använt oss av i vår studietid. Detta eftersom vi vill använda säkra källor som är tillförlitliga. Litteraturen och de vetenskapliga artiklarna kompletterar varandra och berör studien och dess syfte samt frågeställningar.

### **3.4 Analysmetod**

Materialet transkriberades så nära in på intervjun som var möjligt för att skapa en så fullständig överblick över respondenternas utsagor. Intervjuerna pågick i ca 30–60 minuter och därför valde vi att dela upp det inspelade materialet jämnt där vi transkriberade varsin hälft. Detta gjordes eftersom vi både skulle lära känna materialet samt att intervjuerna var långa och transkriberingen beräknades ta lång tid. Genom att dela upp materialet blev vi mer tidseffektiva samt fick en mer korrekt transkribering. Vi har valt att vid citat korrigera dem för att undvika talspråk då vi ser att läsaren får det lättare att förstå respondenterna. Detta bibehåller konfidentialiteten och förhindrar läsaren från att identifiera respondenterna. Under intervjuens gång fördes anteckningar som ett komplement för att ytterligare få en tydligare bild av respondenten och dess utsaga. Ahrne och Svensson (2015) beskriver att genom att använda anteckningar samlas intryck och erfarenheter som intervjuaren får i form av vad som ses och hörs. Detta tillvägagångssätt skapar en förståelse om bakomliggande påståenden men även om respondenten menar det den säger.

Efter att data framtagits och transkriberats började vi analysera detta var för sig och sen även tillsammans. Detta stärkte reliabiliteten för studien då vi båda tog del av det fullständiga materialet. Bryman (2018) menar att det här tillvägagångssättet är tidskrävande men samtidigt främjar mer nyanserade reflektioner och föreställningar inför den empiriska analysen. När vi läst igenom det fullständiga transkriberade materialet började vi tillsammans att urskilja särskilda teman, likheter och skillnader mellan respondenternas utsagor i det empiriska materialet. Vi använde oss av en tematisk analys när vi analyserade vårt material. Genom den tematiska analysen identifierades olika teman som utmärkes i vår empiri (Denscome, 2018). Dessa teman var en stor hjälp i vår strävan att nå en form av konsensus i vår resultatanalys. Dessa användes således i vår resultatanalys för att finna svar på våra frågeställningar. Teman som vi såg var lyhördhet och kommunikation, utvecklingsmöjligheter, inflytande och frihet samt förmåner och belöningar. För att upptäcka likheter och skillnader mellan respondenternas utsagor jämförde vi ord, inställningar och ovan nämnda teman som berörts. Detta jämfördes sedan med den tidigare forskningen samt teoretiska perspektiv. Eftersom vi inspirerats av hermeneutiken har vår studies diskussion och analys skapat en förståelse för helheten. Vi har genom detta skapat oss en överblick gällande respondenternas utsagor och därför kan vi skapa en förståelse för både del- och helheten. Att pendla mellan teori och insamlat material medför att en djupare analys möjliggörs samt även en bredare förståelse om ämnet.

### **3.5 Etiska riktlinjer**

När en forskningsstudie skall genomföras är det väldigt viktigt att ta hänsyn till respondenternas värdighet, integritet och rättigheter. Forskare, samt författare till kandidatuppsatser, har därför stora krav ställda på sig att agera på ett etiskt och moraliskt försvarbart sätt. Forskarens uppgift må vara att finna svar på sina forskningsfrågor men det bör även prioriteras att undvika skador, diskriminering och andra problematiska scenarier. Det huvudsakliga individsskyddskravet kan delas upp i fyra övergripande, forskningsetiska

principer: *informationskravet, konfidentialitetskravet, nyttjandekravet och samtyckeskravet* (Vetenskapsrådet, 2017).

*Informationskravet* innebär att respondenterna och andra berörda skall bli väl informerade av forskaren om forskningens syfte (Vetenskapsrådet, 2017). Respondenterna i den aktuella studien fick syftet förklarat i ett mail innan intervjun samt vid intervjuns start.

*Samtyckeskravet* innebär att respondenterna och andra berörda av studien själva avgör om de vill medverka. Kravet innefattar även respondenternas rätt att avbryta en påbörjad intervju om respondenten så önskar vilket inte kommer ge några följder (Vetenskapsrådet, 2017). Respondenterna i den aktuella studien informerades om detta tydligt i ett mail innan intervjun samt vid intervjuns start.

*Konfidentialitetskravet* innebär att personliga uppgifter som kan spåras till eller på något sätt avslöja respondenternas identitet skall hanteras med största, möjliga sekretess (Vetenskapsrådet, 2017). Personuppgifter skall förvaras utom räckhåll för obehöriga, i den aktuella studien kommer de förvaras på molntjänsten som Högskolan har ett personuppgiftsbiträdesavtal med. Respondenterna har även här informerats om detta i ett mail innan intervjun samt vid intervjuns start. Sammantaget är det alltså endast vi författare, våra två kontaktpersoner på kommunen samt vår handledare som någon gång under studiens gång kommer ha tillgång till personliga uppgifter såsom namn och e-mailadress. Kontaktuppgifter till respondenterna fick vi från de två kontaktpersonerna på kommunen. Respondenter som deltagit i studien har frivilligt haft ett intresse att delta.

*Nyttjandekravet* innebär kravet på forskaren att insamlad data och andra personliga uppgifter endast får användas i den aktuella studiens forskningssyfte. Materialet skall alltså inte brukas i exempelvis kommersiellt eller icke-vetenskapligt syfte (Vetenskapsrådet, 2017). All insamlade data och personlig information om respondenterna kommer raderas när uppsatsen erhållit godkänt betyg. Detta har respondenterna informerats om i ett mail samt i början av intervjun.

### **3.6 Metoddiskussion**

*Ahrne och Svensson (2015) menar att om en studie eller forskning ska vara trovärdig bör den kritiseras, skapa diskussioner och vara objektiv. Detta är anledningen till att det är viktigt att vi förhåller oss kritiska till vår egen studie och dess metoder. Vi kommer i följande avsnitt redogöra för negativa samt positiva aspekter med metoderna som används i studien samt diskutera hur det påverkat utfallet.*

#### **3.6.1 Kvalitativ metod**

Tack vare intrigerande samtal, djupgående ämnen och frågor banar den kvalitativa metoden väg för att ge en mycket god bild av komplexa och samhällsvetenskapliga situationer. Forskningsstudier grundar sig ofta i ett förhållandevist begränsat område men kan ge en direkt inblick i en social kontext (Denscombe, 2016). Vi fann detta intressant och det var en av anledningarna till att vi valde just kvalitativ metod. En fördel med kvalitativ metod är att den skapar djupare förståelse till individers erfarenheter, praktiker och meningsskapande. Detta ser vi som positivt då studien behandlar respondenternas individuella tankar, erfarenheter och upplevelser.

Lika uppskattat som det är att den kvalitativa forskningen ger en direkt inblick i en samhällsvetenskaplig kontext, lika mycket tenderar denna inblick och tillhörande empiriska material att inte vara generaliserbar på andra fall. Här spelar återigen forskaren, tillika intervjuaren, en stor roll som formar studien mer än vad som kanske uppfattas. Kvalitativa data tenderar även att lyftas ur sin kontext och riskerar att användas i ett annat syfte än forskaren tänkt. När kvalitativa data väl samlats in och skall analyseras tar det betydligt längre tid att sammanställa, jämfört med kvantitativ forskning. Mycket på grund av att det kvalitativa materialet tillkommer i dess "råa" form, alltså helt unik och ostrukturerad. Det är upp till forskaren att fastställa teman och dra avgörande paralleller mellan respondenternas utsagor vilket tar betydligt längre tid i jämförelse med exempelvis kvantitativa enkäter där respondenterna svarar inom samma frågeramar (Denscombe, 2016).

Det är forskaren som tolkar respondenternas utsagor och trots att samma metod används är det förstaeligt att olika forskare kommer fram till olika saker. Trots att intervjuerna skedde digitalt har den kvalitativa metoden tillåtit oss författare att komma nära respondenten och den aktuella miljön där vi hoppades finna svar på våra frågeställningar. Här fick vi chansen till ett mer personligt inträde i kontexten vi undersökte, något som den kvantitativa metoden inte tillåter i samma utsträckning. Något som dock inte får försummas när det kommer till kvantitativ metod är det otroligt gedigna jobb som en forskare måste lägga ned för att välja ut rätt enkätfrågor som ger utrymme för de svar forskaren söker. Till skillnad från kvalitativ metod ger kvantitativ metod inte samma möjlighet att förtydliga eller ändra intervjufrågorna om någon oklarhet uppstår hos respondenten. Vi ser definitivt detta som en fördel då det är människor som är informationskällan med egna upplevelser och tankesätt. Därför behövde vi emellanåt förtydliga och omformulera våra frågor för att få svar.

### **3.6.2 Hermeneutik och objektivitet**

Alvesson och Sköldberg (2017) presenterar vikten av att forskare i en hermeneutisk tolkning har ett ansvar att inte delaktigt framställa respondenternas utsagor. I vår studie har vi en förståelse att en människa inte kan vara helt objektiv då den präglas av sin egen individuella förkunskap, erfarenheter och åsikter. Därför ställer vi oss kritiska till att vår studie utfördes på ett helt objektivt sätt. Under studiens gång har vi burit med oss detta för att framställa empirin så objektiv och neutral som möjligt. Detta har skett genom exempelvis citat i resultatdelen.

### **3.6.3 Empirisk forskning**

Empirisk forskning benämns vanligen som insamling av data. Skillnaden på data och empiriskt material är att det förstnämnda är den basala, icke-analyserande, information som någon av våra sinnen tar in vid en intervju. Empiriskt material är däremot forskarens tolkning av denna data. Efter genomförd insamling av data blir forskarens uppgift nu att välja ut de mest relevanta delarna av data för att skapa en intressant studie och få sina frågeställningar besvarade. Detta är inget nytt i forskningsområden men det finns dock problematik med denna syn på forskning. Ett problem är att forskarens val av teori, frågor till intervjuguiden, urval och genomförande är präglad av forskarens förförståelse och personliga intresse. Det finns därför en stor risk för att författaren aldrig kan vara helt objektiv då dennes intresse mer eller mindre alltid kommer ha en avgörande roll (Ahrne & Svensson, 2015). För oss som författare har det varit av yttersta vikt att hela tiden minimera vår personliga medverkan i forskningsprocessen. Trots viljan att skapa en objektiv och en vetenskapligt förankrad studie finns det en stor risk att studien vinklats åt ett visst håll i bland annat resultat- och diskussionsdelen. Detta är något som vi har försökt att ha i åtanke under hela uppsatsens gång då vi tror att denna medvetenhet ökar

vår objektivitet. Upprepande gånger har vi diskuterat relevansen och objektiviteten i såväl intervjufrågorna som val av tidigare forskning och teori.

### **3.6.4 Semistrukturerad och personlig intervju**

Intervjuerna i vår uppsats är av semistrukturerad form. Vid en semistrukturerad intervju har forskaren sedan tidigare en förberedd lista med intervjufrågor som behandlar de ämnen och frågor som forskaren tror kan ge svar på sina frågeställningar (Denscombe, 2016). Trots fastställda frågor fanns det här utrymme för oss att vara lyhörda och beredda att ställa följdfrågor på specifika ord, meningar och "underliggande ämnen" som respondenten valde att dela med sig av. Vi ser att detta är ett bra tillvägagångssätt då vi säkerställer att intervjuerna behandlade vårt syfte och frågeställningar men att det även fanns utrymme till vidare diskussioner beroende på vad respondenten delade med sig av.

Vårt forskningsämne behandlar något så personligt som arbetsmotivation. Därför är personliga intervjuer mest lämpade för att skapa bästa, möjliga förutsättningar för respondenten att uttrycka sig ostört och ärligt. Denscombe (2016) presenterar att personlig intervju är den mest förekommande typen och definieras som ett (i detta fall, digitalt) möte ansikte mot ansikte mellan forskare och respondent. Detta beror mycket på att det är lätt att arrangera en personlig intervju då det egentligen räcker med att minst en forskare och en lämplig respondent finner en tidpunkt som passar dem båda. En annan fördel är att forskaren får direktkontakt med respondenten vilket gör det enkelt att hänvisa sin data och senare empiri till en fast, ofiltrerad informationskälla. Till skillnad från gruppintervjuer, en intervjuform som inkluderar fler respondenter, är den personliga intervjun relativt lätt att kontrollera. Här minskar risken för att respondenten skall avbrytas eller känna sig osedd. Det underlättade även för oss vid transkriberingen av de personliga intervjuerna. Här fanns det bara en respondents röst att känna igen vid transkribering.

### **3.6.5 Microsoft Teams och samtycke**

På grund av den rådande pandemin har samtliga intervjuer utspelat sig över Microsoft Teams. Ju fler intervjuer som genomfördes desto enklare blev det att förhålla sig till det tekniska hjälpmedlet. Genom att använda digitala intervjuer innebär det att det inte finns någon direkt kontakt med respondenten. Denscombe (2016) beskriver att hålla en intervju på plats innebär att intervjuaren kan få intryck och erfarenheter genom exempelvis vad som ses, hörs och känns för att skapa en helhetsbild. Denna helhetsbild används sedan som en hjälp för att bekräfta eller falsifiera det empiriska materialet. Trots att vi inte har haft förutsättningarna att ha intervjuerna på plats har vi anpassat detta till digitala intervjuer. Istället för att använda oss av telefonintervjuer har vi använt Microsoft Teams där det finns möjlighet att använda videofunktionen. Detta ger ett visuellt intryck där vi fortfarande kan se respondenten och den se oss samt uppfatta hur respondenten agerar och reagerar. Ytterligare en fördel med digital intervju är att respondenten har större möjlighet att välja tid och plats för intervjun som passar just deras specifika behov och förutsättningar. Vid digital intervju kunde respondenten välja att ha på ett bakgrundfilter som kan medföra en känsla av trygghet. Eftersom dessa chefer och ledare dagligen arbetar med Microsoft Teams och har en kunskap om verktyget ser vi att resultatet av intervjuerna blir likt en fysisk intervju då de inte ställs inför en obekvämlig och ny situation.

På grund av att vi inte fysiskt träffade respondenterna blev det svårt för dem att skriva under samtyckesblanketten. Våra respondenter har signerat blanketten på lite olika sätt, anpassat efter

just deras erfarenhet och vad de tycker är enklast. För att säkerställa oss om att de har läst igenom samtyckesblanketten bifogade vi den när vi skickade mötesinbjudan till intervjun. Vissa gav sitt samtycke direkt i ett mail medan andra bifogade sin signerade blankett. För att ge respondenterna största möjliga information påminde vi dom även under intervjun där de fick godkänna samtycke till intervjun men även inspelningen av den. Detta ser vi som en bra lösning då samtliga respondenter har blivit informerade på fler än ett sätt gällande vad deras samtycke innebär både för oss och för dem själva.

## **4 Resultatredovisning**

*I kommande kapitel presenteras studiens resultat, det vill säga delar av det empiriska materialet som är relevant för studiens syfte och frågeställningar. Det empiriska materialet har utvunnits från intervjuerna och ligger som grund för resultatet och analysen. Studiens syfte och frågeställningar som präglat uppsatsen kommer besvaras utifrån olika teman och rubriker.*

### **4.1 Kommunikation och lyhördhet**

När ämnet sociala relationer kommer på tal blir det tydligt hur stor inverkan Covid-19 har haft på arbetslivet. Samtliga respondenter menar att jobbet inte är lika roligt just nu när de ej får träffas och vara lika närvarande på arbetsplatsen. För respondenterna är elev- och lärarnärvaron olika för varje skola men det är tydligt att alla är glada och tacksamma när de får chansen att vara på plats igen. Humöret stiger på alla och de är ännu mer sociala än tidigare.

Respondent 1 uttrycker att lyhördhet är en källa till motivation, detta går även att utläsa i de andra respondenternas utsagor. När det kommer till att se och bekräfta sina anställda menar samtliga respondenter att en ledande roll kräver stabilitet. Om respondenterna har ett dåligt humör, sovit dåligt eller har problem hemma krävs det att de visar upp en god fasad för att inte föra över det negativa beteendet på övriga anställda. Vidare presenteras det att lyhördhet är viktigt för att se varje individs specifika behov. Respondent 1 menar att det är ytterst viktigt att vara professionell och exempelvis hälsa alla godmorgon och se alla i ögonen. Detta för att få dem att känna sig sedda och respekterade.

*“Det ingår i jobbet att vara trevlig om du är ledare. Hinner man inte vara trevlig mot sina medarbetare kan man ge det 10 sekunder och säga: Nu önskar jag att jag kunde vara supertrevlig, prata med dig och bekräfta dig men jag hinner tyvärr inte. Det handlar om att visa respekt.”*

– Respondent 1

Att ha en välfungerande kommunikationskedja värderas högt av samtliga respondenter. Kommunikationen kommer såväl upp- som nerifrån från ledningsgrupper samt lärare/pedagoger, vilket sätter press på respondenterna att förmedla rätt information samt ta rätt beslut utifrån dem. Respondenterna tycker att det finns en införstådd respekt från lärarna och pedagogerna att de måste agera professionellt i sin roll och ibland ta mindre roliga beslut. Samtidigt upplever respondenterna att de har en god och hälsosam relation till de som är över och under dem i hierarkin. Något som är genomgående för samtliga respondenter är att dess medarbetare betyder väldigt mycket för dem. Här blir det återigen tydligt hur pandemin har påverkat den sociala kontakten, då det inte blir lika naturligt att “ses i korridoren”. Detta har fått respondenterna att ännu mer uppskatta ett närvarande ledarskap.

*“Det är chefens värdefullaste redskap, att vara närvarande. En del kanske betraktar det annorlunda, men allt ifrån att stå på kafferasten då man löser världsliga, vardagliga, små problem men också att man har möjlighet att återkoppla, berömma och uppmärksamma saker är en jätteviktig funktion för motivationen.”*

– Respondent 6

## 4.2 Det emotionella bandets påverkan

En gemensam nämnare för respondenternas utsagor är begreppet balans som benämns i flera olika sammanhang. Det benämns specifikt under intervjutillfällena när intervjufrågorna behandlade förhållandet mellan arbete och fritid. Respondent 1 föreslår att det bästa sättet att uppnå ett hälsosamt arbetssätt är om det går att skilja på sitt arbete och fritid.

*“Att vara fysiskt och psykiskt närvarande är som att ha en mobiltelefon som är på i fickan hela tiden. Den tickar batteri för den är uppkopplad hela tiden. Det är lite så man själv funkcar. Till sist laddar batteriet ur. Jag är nog sämre på att ta till mig det än vad jag är på att säga det till mina kollegor.”*

– Respondent 1

Att det finns emotionella band till organisationen råder det inget tvivel om att samtliga respondenter har, mer eller mindre. Upplevelsen av det emotionella bandet varierar och Respondent 4 menar att det är svårt att släppa tankarna på saker som känns negativt utmanande. Enligt respondenten är detta ännu ett skäl till att skilja på fritid och arbetsliv och att således inte öppna mailen för att veta vilka problem som finns inför nästa arbetsdag.

*“Jag har kommit fram till att jag mår bäst av att vänta med jobbiga mail, det är bättre att inte veta om det. Annars är tiden fram tills problemen ska tacklas jobbig. Sen tycker jag det emotionella bandet ändå är ganska fint. Jag tycker om tanken att man är sitt uppdrag och går runt och funderar på jobbet. När man kör bil till exempel. “*

– Respondent 4

Respondent 7 tar in en ny aspekt och menar att det är förekommande att kvinnliga medarbetare tenderar att vara väldigt ambitiösa och i större utsträckning ta med arbetet hem. Respondent 7 menar att normen av “den duktiga flickan och kvinnan” lever kvar och att de kvinnliga medarbetarna förmodligen känner en större press på sig att prestera än vad de manliga medarbetarna gör.

*“Jag har anställt personal som vill bry sig om eleverna, vilket är positivt ur många aspekter men som kan vara jobbigt för dem själva om man inte kan släppa det någon gång ibland. Det är definitivt en faktor som är viktig och svårt att helt komma ifrån.”*

– Respondent 7

Respondent 5 och 6 ser det emotionella bandet som något positivt och att det bidrar till arbetsglädje. I motsats till Respondent 7 menar Respondent 5 och 6 att de inte har något emot att arbetsrelaterade tankar följer med dem hem. Istället menar de att det främjar deras arbetssätt och är ett tecken på lojalitet.

*“Jag är otroligt lojal och älskar mitt jobb. Jag är uppvuxen på det sättet. Jag är en problemlösare som trivs på min arbetsplats med mina medarbetare och inte minst eleverna. Det handlar om att jag har utvecklat detta förhållningssätt till min verksamhet. Det finns inga krav på mig att vara så utan det är något som jag valt själv.”*

– Respondent 6

*“Jag lider inte av det. Ibland går jag en promenad och plötsligt kommer man på idéer utan att man tänkte på jobbet. Så när jag kommer tillbaka till datorn kan jag skriva ett mail till mig själv för att inte glömma av. Vissa har anteckningsblock vid nattduksbordet som man kommer på mitt i natten, jag brukar maila så slipper jag grubbla mer den kvällen.”*

– Respondent 5

Respondent 5 beskriver även att det kan vara tufft att bära runt på jobbet mentalt, något som de andra respondenterna också lyft fram. En ledarroll kräver ibland tuffa beslut som drabbar de anställda, dessa beslut har en tendens att etsa sig fast i tankarna.

*“Ibland behöver man säga upp personal inför nästkommande läsår, då händer det vid den här tiden på året. Det är väldigt tungt. Sånt kan jag bära med mig i huvudet, hur man ska hantera uppsägningar. Det drabbar människor på ett märkbart sätt. Sånt är tungt tycker jag. Det kan man grubbla över.”*

– Respondent 5

### 4.3 Utvecklingsmöjligheter

Möjlighet till utveckling på arbetsplatsen lyfts fram som en viktig del för att motivera och behålla sina medarbetare. Samtliga respondenter lyfter fram att kommunen har olika former och tillvägagångssätt för att arbeta med utvecklingsområden men betonar att inom skolans värld är den begränsad. Inom skolan beskrivs hierarkin i stora drag ha tre nivåer: lärare, rektor och gymnasiechef. Dessa begränsade titlar och antal platser presenteras som en av anledningarna till att respondenterna inte upplever en uppsjö av utvecklingsmöjligheter. Den största utvecklingsmöjligheten som respondenterna ser är inte individuellt utan för själva organisationen. Att kunna vara en del i något större och kunna forma organisationen utefter vad som på plats upplevs behövs, det ser respondenterna som en stor motivationsfaktor.

*“Det går att säga att utvecklingsmöjligheterna är små för egen del men större tillsammans med organisationen.”*

– Respondent 3

Trots att respondenterna ser det positivt att utvecklingsmöjligheterna är större för själva organisationen ser de inte det som ett problem. De beskriver att de hade velat avancera för att utvecklas om möjligheten funnits. Däremot presenterar samtliga respondenter även ett intresse gällande att utveckla organisationen och att de har ett starkt emotionellt band till den. Att utveckla deras enhet beskrivs som en motivationsfaktor och är deras största intresse för att utvecklas. Alltså finns det ett stort intresse att hjälpa till att utveckla sina medarbetare och få dem att få tillgång till rätt resurser. Det handlar om att få möjligheten att kunna utvecklas med rätt förutsättningar och att få testa nya idéer och metoder. Detta gäller för såväl medarbetare som för respondenterna själva.

*“För min del handlar det om att få och ge människor möjlighet att utvecklas, även om idéerna är galna så får man prova dom. Det är bättre att testa - man lär sig faktiskt om man gör fel.”*

– Respondent 7

Respondenterna menar att utvecklingsmöjligheter i arbetet har olika betydelse för olika individer och bör därför anpassas. Ett av utvecklingsområdena som tas upp i intervjuerna

handlar om möjligheten till och synen på internutbildning. Respondenterna ställer sig positiva till det aktuella systemet gällande de nuvarande interna utbildningarna i form av fortbildning och kompetensutveckling. Trots att samtliga respondenter ställer sig positiva till utbildningar är det inget de efterfrågar för att utveckla sig själva, sitt ledarskap eller deras organisation. Vissa utbildningar som är obligatoriska kan upplevas som mindre motiverande då efterfrågan inte finns bland respondenterna. Däremot beskrivs utbildningar där det finns en efterfrågan som intressanta, välplanerade och där respondenterna går från utbildningen bättre rustade inför framtiden. Trots detta finns det en tyngd över att gå på internutbildningar då de kommer efter med det dagliga arbetet och måste ta igen det trots att arbetstiden inte räcker till. Skulle respondenterna uppleva behovet av en utbildning eller att fortbilda sig i ett specifikt ämne ges den möjligheten. Det finns även en efterfråga på att få specifika utbildningar anpassade efter rektorsrollen och inte utefter en generell chefsbild.

*“.. en del utbildningar blir man tvingad till och en del väljer man själv. Det är som att vara elev eller läsa på högskolan, allt är inte roligt och det får man vara ärlig med. Sen får man se till sina egna behov och då finns det hur mycket som helst. Men det handlar om att klara sitt jobb också!”*

– Respondent 3

*”... alla dessa utbildningar och moduler är riktade mot chefskapet generellt i en offentlig förvaltning och inte till en rektor. Och den typen av fortbildning eller kompetensutveckling som är riktad till specifika rektorskap är efterfrågad, men den kan jag söka upp själv.”*

– Respondent 6

Trots att det råder en positiv bild gällande internutbildningar generellt saknas ett intresse från respondenterna. Det finns dock en upplevelse om att de är bra och att organisationen har bra material. En av fördelar med interna utbildningarna som beskrivs är att kontakten mellan olika enheter på kommunen stärks och medför positiva aspekter.

*“Det är svårare nu när det är på distans, jag tycker det är viktigt med kontakter över gränserna och att man träffas, i mitt fall, chefer från helt andra verksamheter än skolan.”*

– Respondent 7

Respondenterna menar att det största problemet är att det inte finns tid för utbildningar samt att chefskap inte ska baseras på utbildningar. Chefskap bör handla om förhållningssätt och ledarskapsförmåga samt självkänsla och självkänedom. Utvecklingsfokuset bör inte ligga allt för mycket på utbildningar utan istället på utveckling av den aktuella organisationen och individens ledarskap. Denna utveckling tror många respondenter skapar en drivkraft och motivation hos dem själva samt dess medarbetare.

*“Jag tror inte chefskap handlar om utbildning, det handlar om förhållningssätt. (...) Acceptera att man har en viss roll och känner sig bekväm i den och har bra självkänsla och självkänedom är viktiga bitar och det är inte alltid kopplat till vilka kurser du gått utan andra faktorer som gör att du får den. Och förhoppningsvis får man den självkänedom som också överensstämmer med den självbild som man har”*

– Respondent 6

#### 4.4 Förmåner och belöningar

Lön ser respondenterna inte idag som en drivkraft eller som en motivationsfaktor. Flera av respondenterna beskriver att det var en motivationsfaktor i början av deras karriärer. Detta tror flera av respondenterna har att göra med att de är nöjda med sin lön och tycker att den är rättvis i förhållande till deras arbetsuppgifter. Det lyfts även fram vid ett flertal intervjuer att om det hade funnits ett missnöje gällande lön hade respondenterna lagt ett större fokus på den. Respondenterna skulle inte tacka nej till högre lön men är nöjda med den i dagsläget.

*”Lönen är relevant när man inte är nöjd med den. Då räcker det inte att känna sig uppskattad.”*

– Respondent 4

Likt lönen ser respondenterna inte avancemang eller titel som en motivationsfaktor. Avancemang har tidigare varit en drivkraft men idag är respondenterna nöjda med sin position. De beskriver att de inte presenterar sig med sin titel men att den medför vissa möjligheter och mandat att fatta beslut.

*“Det öppnar vissa dörrar, där hjälper chefsrollen till och ger mig mandat. Möjligheterna som titeln ger mig är även motiverande.”*

– Respondent 6

#### 4.5 Inflytande och frihet

Det finns en gemensam syn i respondenternas utsagor gällande begreppet motivation och dess komplexitet. Begreppet är brett och individuellt där det kan vara svårt att direkt säga vad som motiverar dem. Den gemensamma faktorn beskrivs som när de får vara delaktiga i en helhet och får möjligheten att bidra till utveckling på deras enhet. Eftersom motivation beskrivs som komplext beskriver Respondent 1 vikten av att lära känna sina egna motivationsfaktorer och sina medarbetares. Detta för att kunna få ett så bra resultat som möjligt.

*“Det handlar om att lära känna varje individ och fråga vad som driver den och vad individens motivationsfaktorer är.”*

– Respondent 1

Det krävs alltså ett närvarande ledarskap där det finns en social kontakt mellan chefer och medarbetare. Trots att respondenterna ser sig som självständiga individer finns det även ett mänskligt behov att få bekräftelse, detta kan exempelvis vara från andra personer i omgivningen eller i form av lön. Denna bekräftelse som respondenterna beskriver att de kan få på olika sätt skapar motivation och en drivkraft att fortsätta sitt arbete. Att göra skillnad och ha ett arbete som betyder något och som respondenten är intresserad av har också betydelse. Att få möjligheten att ha utrymme att handla och agera utefter vad som passar den individuella skolenheten är av största möjliga intresse.

*”Frihet under ansvar - Det är den största motivationen.”*

– Respondent 3

Huruvida organisationen upplevs som lagstyrd och byråkratisk ser respondenterna olika på. Flera av respondenterna har länge arbetat som rektorer inom den offentliga sektorn. Oavsett om det är offentlig eller privat sektor gäller samma lagkrav. Respondent 1 upplever inga

byråkratiska förhållanden i sitt dagliga arbete, däremot gör Respondent 3 det. Respondent 4 och 7 tar inte ställning till hur byråkratin upplevs, detta eftersom de endast har arbetat inom offentlig sektor och inte kan ge en rättvis bild. Respondent 5 och 6 ser att det finns både för och nackdelar. Den största nackdelen som presenteras under intervjuerna är det ständiga arbetet med olika rapporter och analyser som ska skickas uppåt i organisationen. Respondenterna har en förståelse för att dessa måste göras. Dock upplever de att resultatet av flertalet rapporter och analyser saknar betydelse för deras dagliga arbete. Istället för att lägga tid på att fylla i rapporter hade de hellre haft utrymme att lägga ner den tiden på uppgifter som ger ett resultat för deras enhet. Dessa uppgifter ökar inte motivationen utan hämmar den. Respondenterna menar däremot den offentliga sektorn erbjuder stora möjligheter till utveckling vid intresse. Om respondenterna önskar andra uppgifter är detta möjligt att diskutera fram.

*”Det är raka strukturer och följer ju en byråkratisk modell men det ger också en tydlighet så det är inte bara något negativt. Visst kan det bli tjatigt med att fylla i alla dokument och papper.”*

– Respondent 6

#### **4.6 Att stanna inom kommunen**

När respondenterna får frågan om vad som motiverar dem att stanna kvar på kommunen är frihet ett återkommande begrepp. Att få ta sig an nya projekt och uppgifter och känslan av att arbetsgivaren litar på respondenten är två faktorer som många respondenter nämner. Vissa har fått vara med och bidra till något så stort som en ny skola medan andra växer av större ansvarsområden. Respondent 1 och 6 menar båda att de jobbar i så kallade 5-årsperioder. En idé eller ett projekt inom skolans värld kan ta lång tid att implementera och fullfölja, därför finns det enligt dem en naturlig motivationscykel på cirka 5 år. Efter detta är Respondent 1 och 6 noga med att försöka förnya eller byta arbetsuppgifter för att känna att de fortfarande utvecklas och kan bidra till organisationen. För Respondent 7 är det allra viktigast att kunna göra något viktigt för andra, såväl elever som kommunen i sig. Respondenten betonar även vikten av bekräftelse. Att bli uppskattad av sina chefer och kollegor är en direkt motivationsfaktor för att stanna kvar inom kommunen.

Respondent 5 menar att ett nytt jobb inte är aktuellt så länge respondenten har det roligt på sin arbetsplats. Om det inte är roligt misstänker respondenten att det kommer märkas på såväl denne själv som på andra i sin omgivning.

*“Man vill inte bli den trötte rektorn som folk undrar över - Ska inte rektorn sluta snart? Där vill man inte hamna.... Så om jag skulle bli så trött och tråkig någon gång så hoppas jag att någon säger till!”*

– Respondent 5

Några av respondenterna närmar sig pensionsåldern och vissa ser därför ingen anledning att ändra på något nu. En av dessa respondenter såg dock den kommande pensionsåldern som en perfekt anledning att byta arbetsposition men fortfarande arbeta kvar inom kommunen. Respondenten kände sig klar med sin arbetskarriär men när distansundervisningen blev ett faktum på grund av Covid-19 upplevde respondenten en tomhet. Det fick respondenten att uppskatta och längta efter att få arbeta. Därför kommer respondenten fortsätta arbeta förbi den ordinarie pensionsåldern fast på en ny rektorsposition.

*“Det är ett bevis för att jag har en motivation och att den finns där. Jag trivs där jag är och jag tycker om allt här. Men var sak har sin tid och nu ska jag gå vidare.”*

– Respondent 2

## **5 Resultatanalys**

*I detta kapitel kommer våra tolkningar av det insamlade materialet redogöras för med hjälp av valda teorier, begrepp och generella förklaringsmodeller. Analysen är uppdelad med olika underrubriker och avslutas sedan med slutsatser som besvarar studiens frågeställningar.*

### **5.1 Kommunikation och lyhördhet**

Samtliga respondenter vittnar om att kommunikation är ett viktigt verktyg för en hälsosam arbetsmiljö där motivationen kan bibehållas. De menar att det är tydligt att kommunikation och lyhördhet är starkt kopplat till medarbetarnas motivation samt deras egen. Respondenterna tror således att medarbetarna presterar bättre om de känner att de blir sedda och bekräftade. Detta är även något som respondenterna själva kan relatera till. Tyvärr har den rådande pandemin gjort att de naturliga sociala interaktionerna minskat avsevärt och därmed eventuellt motivationen. I tidigare forskning menar Jacobsen och Thorsvik (2014) och Kashyap och Verma (2018) att kommunikationen och de sociala relationerna är viktiga när det kommer till den anställdes uppfattning av organisationen. Detta ligger i linje med respondenternas svar på liknande frågor. De anställda är en organisations starkaste marknadsföring, därför är det säkerligen extra svårt för kommunen att nå ut till fler arbetssökande då det goda ordet just nu inte sprids lika effektivt via de anställda.

Respondenterna menar att det finns en god och fungerande kommunikation genom de olika hierarkiska nivåerna. Orazi et al. (2013) beskriver att ledare inom den offentliga sektorn bör utbildas mer när det kommer till kommunikation för att förhindra misskommunikation. Detta hade gett ledarna chansen att lära av varandra och i bästa fall främja kommunikationsklimatet. Vi författare upplever speciellt nu under rådande pandemi att detta är extremt viktigt då ett tydligt socialt mönster har brutits. Detta kan således leda till att respondenterna och dess medarbetare känner sig ännu mer distanserade om ingen åtgärd görs. Vi upplever genom respondenternas utsagor att brist i kommunikationskedjan kan medföra ett mindre effektivt och hälsosamt arbetsklimat som riskerar att de anställda säger upp sig.

### **5.2 Det emotionella bandets påverkan**

Respondenterna menar att det föreligger mer eller mindre starka emotionella band mellan dem och sin arbetsgivare. Jacobsen och Thorsvik (2014) beskriver detta band som en stark anledning till att anställda väljer att stanna kvar på sin position. Detta går att utläsa hos många respondenter som valt att stanna inom kommunen i många tiotals år då arbetet i princip blivit en del av dem. Jacobsen och Thorsvik (2014) menar att detta beror på den starka organisationskulturen som byggs upp arbetstagare emellan och således skapar emotionella band. Andra faktorer som skapar dessa band är arbetstrivsel och arbetstillfredsställelse. Dessa är direkt kopplade till arbetsuppgifterna, något som respondenterna vittnar om. För att förtydliga och beskriva hur respondenterna upplever detta kommer vi presentera vad vissa respondenter beskrev: Bland annat berättade Respondent 7 om att de kvinnliga kollegorna mentalt engagerade sig så mycket i sitt arbete att det tillslut kunde bli destruktivt för dem. Respondent 4 vittnar om samma sak och har som lösning valt att inte öppna mail kopplade till arbetet på ledig tid. Respondent 5 bekräftar Jacobsen och Thorsviks (2014) teori om arbetets karaktär och menar att det oftast inte blir någon skada skedd. Respondenten menar dock att de emotionella banden kan bli tydliga om påfrestande och svåra uppgifter/beslut följer med hem i tankarna. Respondent 6 älskar sitt jobb och är otroligt lojal. Detta går hand i hand med såväl

Jacobsen och Thorsvik (2014) som Kashyap och Verma (2018) teorier om att tillförlitlighet och uppskattning skapar emotionella band hos den anställde.

### **5.3 Utvecklingsmöjligheter**

Utvecklingsmöjligheter i arbetet beskriver respondenterna som en viktig del för att behålla medarbetare och för att de själva ska vara kvar på kommunen. Enligt tidigare forskning finns det kopplingar mellan utvecklingsmöjligheter och viljan att stanna kvar i en organisation (Govaerts et al., 2011; DeMotta et al., 2019). Respondenterna beskriver att majoriteten av utvecklingsmöjligheterna finns i form av internutbildning. Att det rådde en positiv bild av internutbildning var gemensamt för respondenterna, samtidigt fanns det ett väldigt litet intresse för att gå på dessa. Orazi et al. (2013) betonar vikten av att en lyckad utbildning kräver konkreta idéer och kunskap om vad den utbildningen kommer medföra för det individuella arbetet. Eftersom vissa utbildningar som respondenten ska gå på är obligatoriska ses det som positivt om det går att koppla dessa direkt till det dagliga arbetet. Respondenterna beskriver internutbildningar som generella men att det finns möjlighet till att hitta specificerade utbildningar inriktade mot deras specifika roll. Dock finns det inget överflöd i dessa utbildningar och det är inget som respondenterna prioriterar att leta upp. DeMotta et al. (2019) beskriver vikten av att skraddarsy utbildningar för det aktuella behovet. Respondenterna har indirekt bekräftat detta då samtliga beskrivit vikten av att ha en bra lärandemiljö.

DeMotta et al. (2019) beskriver att arbetskulturen och miljön är viktiga faktorer som påverkar kompetensutveckling och lärandet för individen. Att ha en öppen inlärningsmiljö där det går att ta hjälp av sina kollegor skapar en gemenskap där det går att utvecklas tillsammans och bidra till en utvecklande enhet. En sådan här arbetsmiljö bidrar till en gemenskap där motivationen kan skapas. Jacobsen och Thorsvik (2014) presenterar Herzbergs tvåfaktorsteori med motivations- och hygienfaktorer. Där beskrivs utvecklingsmöjligheter som en bidragande faktor till motivation och trivsel. Därför tolkas detta som att utvecklingsmöjligheter är en bidragande faktor till att medarbetare väljer att stanna på sin arbetsplats samt blir motiverade.

### **5.4 Förmåner och belöningar**

Samtliga respondenter beskriver varken lön eller avancemang i dagsläget som en motivationsfaktor. Detta stämmer inte överens med den tidigare forskningen då lön och avancemang beskrivs ha en viktig roll för att driva individer framåt. Ekonomiska fördelar som lön men även andra förmåner som exempelvis beröm har bevisats få anställda att stanna på en arbetsplats (Kashyap & Verma, 2018; Jacobsen & Thorsvik, 2014). Att det inte stämmer in med tidigare forskning upplever vi har att göra med att respondenterna är nöjda med lönen de har idag. Respondenterna menar att de inte hade tackat nej till löneförhöjning men ser ändå att den är rättvis i förhållande till vad de har för arbetsuppgifter. I linje med Herzbergs tvåfaktorsteori stämmer detta överens med att lön och avancemang inte skapar trivsel men däremot vantrivsel om den inte upplevs som rättvis. Genom denna teori kan vi därför skapa oss en förståelse för vantrivsel ej uppstått då respondenterna är generellt nöjda med sin lön. En av respondenterna presenterar även att det hade varit en annan situation om respondenten inte hade varit nöjd med lönen – vilket hade lett till vantrivsel och ett större fokus på lön (Kaufmann & Kaufmann, 2016).

Respondenterna presenterar bland annat frihet inom arbetet, flexibla arbetstider och arbetstillfredsställelse som mer relevanta motivationsfaktorer än lön och avancemang. Detta

kan kategoriseras som antingen inre eller yttre motivationsfaktorer. Lön och avancemang räknas som yttre motivationsfaktorer medan arbetstillfredsställelse och frihet som inre. Respondenterna presenterar att det är viktigt att veta vad de individuella inre faktorerna är för att motiveras och trivas på sitt arbete. För att bibehålla ett hälsosamt och systematiskt ledarskap är det viktigt för ledaren att vara medveten om såväl sina egna som sina medarbetares inre motivationsfaktorer. Det är av yttersta vikt för ledaren att veta vad denne själv och sina medarbetare ser som en eftertraktad belöning - lön, befordran etcetera. Belöningen tolkar vi kan, utöver lön, vara bekräftelse. Att förstå sig på medarbetarna ses även som att ett emotionellt band skapas mellan organisationen och medarbetaren. Detta leder till att individen känner sig behövd och tenderar att stanna kvar inom organisationen (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

## 5.5 Inflytande och frihet

Respondenterna har en gemensam syn på att inflytande och frihet har betydelse gällande att behålla personal. Kashyap och Verma (2018) och Govaerts et al. (2011) presenterar att det är viktigt att låta medarbetarna vara delaktiga i olika beslutsprocesser. Genom att låta medarbetarna få inflytande kan det skapa en känsla av att medarbetaren är sedd, hörd och delaktig. Under intervjuerna lyfts även möjligheten att påverka sitt eget arbetssätt som en väsentlig del för att skapa en upplevelse av inflytande och frihet. Att låta en medarbetare ha en frihet och få ta egna initiativ inom arbetets ramverk ses som ett effektivt motivationsverktyg. Respondenterna beskriver att möjligheten till att hjälpa skolenheten att utvecklas, där den bästa skolan skapas med nöjda elever och lärare, ses som en drivkraft. De ser den största utvecklingspotentialen i själva skolan. Genom att uppleva tillit och få frihet under ansvar ökar respondenternas självförtroende. Detta skapar i sin tur en bra arbetsmiljö där arbetstillfredsställelse existerar och arbetsglädje är en stor del av en arbetsdag. Detta beskrivs i enlighet med Weman-Josefsson och Berggrens (2013) tidigare forskning.

Jacobsen och Thorsvik (2014) beskriver Herzbergs tvåfaktorsteori där arbetstillfredsställelse är en kombination av motivations- och hygienfaktorer. Att nå arbetstillfredsställelse är det absoluta målet vilket medför att de anställda trivs i arbetet och är mer produktiva och motiverade. Genom att en anställd upplever sig vara delaktig i verksamheten, har inflytande och frihet under ansvar skapas en känsla av trivsel. Detta kan vi se hos respondenterna då de presenterar vikten av frihet som en av de största motivationsfaktorerna.

Orazi et al. (2013) beskriver att det finns en föreställning om att den offentliga sektorn inte använder ett märkbart ledarskap utan styrs av politik, lagar och regler. Gällande detta råder det även en delad mening hos respondenterna. Eftersom respondenterna arbetar inom skolenheten finns det lagar och regler som styr hur beslut ska tas och hur skolan ska fungera. Detta kan ha bidragit till att respondenterna upplever en viss typ av byråkrati – vilket kanske inte hade upplevts om det var på en annan enhet.

I linje med Cregård och Corin (2019) upplevs en längtan från respondenterna att få specificera och avgränsa sig till de mest väsentliga chefsuppgifterna. Det krävs att kritiskt undersöka vilka arbetsuppgifter som är väsentliga för att konceptualisera professionalism i chefsuppgifter. Respondenterna beskriver att jobbet inte är monotont men att ibland är det för stor variation där det behövs göras prioriteringar.

## 5.6 Att stanna inom kommunen

Det som motiverar samtliga respondenter att stanna kvar är att det råder god stämning på arbetsplatsen och att de har roligt tillsammans med sina medarbetare. Många respondenter betonar även vikten av bekräftelse. Det är väldigt viktigt för dem att känna sig sedda och uppskattade. Detta stämmer väl överens med Jacobsen och Thorsviks (2014) tidigare nämnda förväntansteorin som demonstrerar inre motivationsfaktorer. Här förväntar sig individen att prestation leder till önskat resultat. Alltså, om respondenterna presterar kommer de fortsättningsvis att ha det roligt på jobbet och bli bekräftade för dess gedigna engagemang och prestation. Respondenterna måste tro att det föreligger ett samband mellan prestation och belöning. Detta är även applicerbart när det kommer till begreppen frihet och utvecklade uppgifter som respondenterna betonar som två väldigt viktiga faktorer. Två av respondenterna delar upp jobbet i 5-årsperioder och menar att efter dessa 5 år behöver de utmanas på nytt och utvecklas. I enlighet med förväntansteorin finns det här en tydlig tidsram - om respondenterna presterar under dessa 5 år kommer belöningen vara nya utmanande och utvecklande uppgifter (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

## 5.7 Slutsats

Syftet med uppsatsen är att undersöka och problematisera vad som motiverar chefer och ledare inom en förvaltning på en kommunal nivå att fortsätta sin anställning. Det empiriska materialet har sammanställts för att således jämföras med tidigare forskning, begrepp och teorier kopplade till arbetsmotivation. Tack vare dessa har vi skapat oss en förståelse kring vilka motivationsfaktorer som kan motivera och således behålla chefer och ledare inom den offentliga sektorn. Dock har vi i beaktning att kvalitativ metod innebär att studien inte är helt träffsäker och trovärdig eftersom det är människor som är i fokus. Nedan presenteras studiens frågeställningar som rubriker och besvaras utifrån studiens empiriska material och analys.

### 5.7.1. Vilka motivationsfaktorer är viktiga för chefer och ledare inom en offentlig förvaltning i frågan om fortsatt anställning?

Som redogjorts för ovan var den mest framträdande motivationsfaktorn hos respondenterna möjlighet till frihet och inflytande. Flera respondenter beskriver att möjligheten att vara med att påverka skapar en känsla av betydelse och medför bekräftelse. Respondenterna vill gärna involvera sin personal och ser gärna att deras chefer även arbetar på detta sätt. Genom att vara med och påverka olika utfall skapas en känsla av frihet och delaktighet. Att kunna styra över sitt arbete och anpassa det efter just den individuella personens önskade arbetssätt medför en effektivitet och ett bättre arbetsklimat. Ett bra arbetsklimat medför en positiv stämning på arbetsplatsen med en så kallad lärande miljö där det finns möjlighet att hjälpa medarbetare, få hjälp och utvecklas tillsammans.

Som tidigare redogjort för och problematiserat har lönen inte varit en drivande motivationsfaktor. Dock ser vi att det är en indirekt motivationsfaktor då respondenterna upplever sig ha bra lön och därav inte upplever det som drivande. Hade lönen inte varit accepterad tror vi att den hade haft större betydelse och varit av mer intresse hos respondenterna. En mer betydande belöning än lön som presenteras är bekräftelse. Det finns en längtan utöver frihet att få bekräftelse av chefer, kollegor och elever. Att få bekräftelse är en mänsklig faktor. Respondenterna beskriver att det är inget de sukter efter men att det uppskattas när bekräftelse i olika former når dem. Bekräftelsen hör även ihop med arbetsklimatet - finns det en positiv stämning är det oftare lättare att få bekräftelse. Detta är en

av faktorerna som problematiserats under den rådande pandemin då respondenterna arbetar hemifrån.

### **5.7.2 Vilken betydelse har individuell utveckling för chefer och ledare inom en offentlig förvaltning när det kommer till fortsatt anställning och arbetsmotivation?**

Som redogjorts för ovan upplever respondenterna stor tacksamhet inför att det finns ett brett utbud av utbildningar och möjlighet till kompetensutveckling. Dessvärre tenderar dessa att vara väldigt repetitiva enligt respondenterna och många upplever att utbildningarna inte längre passar dem. Detta eftersom respondenterna är mycket längre fram i sin karriär och tror att utbildningarna är ett bättre verktyg för mer erfarna ledare. De håller alla med om att tanken är god men att det behövs mer situationsanpassade utbildningar som passar respondenterna som har varit anställda i flera år men som fortfarande vill utveckla sitt ledarskap.

När det kommer till mer individuell utveckling menar respondenterna att detta är en mer eller mindre pågående dialog med sina chefer. Vissa respondenter menar att de gärna ser att någon upptäcker och meddelar dem när det finns områden att förbättras på. Andra respondenter anmäler själva intresset för när de vill utvecklas mer på ett personligt plan och kommer gladeligen med idéer som gynnar såväl dem som skolan i sig. När det kommer till avancemang menar respondenterna att detta var något som motiverade dem tidigare i karriären. Numera handlar det om att bli respekterad i den roll de befinner sig i och att de får bekräftat av såväl chefer som medarbetare att de gör ett bra jobb.

### **5.7.3 Hur bibehåller chefer och ledare inom en offentlig förvaltning sin arbetsmotivation?**

Att behålla chefer och ledare inom den offentliga sektorn har beskrivits i tidigare forskning som problematiskt. Sammanfattningsvis är det ovan nämnda faktorer som påverkar att chefer och ledare blir motiverade i arbetet och väljer att stanna kvar i organisationen. De största faktorerna som beskrivs som avgörande för att en individ ska stanna är upplevelsen av arbetet. Respondenterna beskriver att så länge de upplever att de bidrar till något positivt och tycker arbetet är roligt väljer de att stanna. Utöver det beskrivs vikten av en fungerande kommunikationskedja. Utan en fungerande kommunikation skapas stora hinder och medför en negativ spiral där arbetet blir tråkigt, vilket leder till en minskad arbetsmotivation.

## **6 Diskussion**

### **6.1 Resultatdiskussion**

Vår studies syfte är att undersöka och problematisera vad som motiverar chefer och ledare inom en förvaltning på en kommunal nivå att fortsätta sin anställning. Detta ser vi har varit en kunskapslucka där vi har valt att analysera med hjälp av tidigare forskning och teori. Vårt önskemål var att få en tydlig bild gällande vilka motivationsfaktorer som var drivande för att personal ska stanna kvar i organisationen. I relation till studiens syfte upplever vi att våra frågeställningar har besvarats utifrån empiri, tidigare forskning och teoretisk referensram.

Det finns en risk att studiens utfall skulle ge ett annat resultat om fler respondenter skulle deltagit i studien. Ett större deltagarantal skulle möjligen kunna bidra till ett annat resultat och till en större analys. Dock har studien avgränsats då det fanns en tidsram vilket medförde att ett färre antal respondenter deltagit.

Vidare finns en medvetenhet om att respondenternas titel är rektor och gymnasiechef, vilket medför problematik i generaliserbarheten. Det finns ingen garanti för att resultat går att överföra på övriga förvaltningar inom kommunen då resultatet utgår från ett fåtal respondenter och en enda specifik förvaltning. Under intervjuerna ställdes dock öppna intervjufrågor som hade kunnat ställas till arbetstagare på kommunens olika förvaltningar.

Studien utgår från en kvalitativ metod vilket medför att den inte är helt träffsäker och trovärdig eftersom det är människor som är i fokus. Trots detta kan vi se att det empiriska materialet lyfter fram att bekräftelse, acceptabel lön, god kommunikation, utbildningsmöjligheter samt frihet medför att personal motiveras och vill stanna på en arbetsplats. I linje med Herzberg ser vi att tvåfaktorsteorin stämmer överens med upplevelserna av vad som skapar trivsel, vantrivsel och arbetstillfredsställelse. Dock ser vi även en komplexitet i detta då varje individ har sina egna tolkningar om vad som är bra nog för dem (Abrahamsson & Andersen, 2005).

Eftersom respondenterna arbetar inom kommunen kan detta vara en anledning till att de i många fall uttrycker sig positivt om kommunen. Detta kan vara en följd av en organisationskultur som präglar respondenterna samt att flera nästan enbart arbetat inom offentlig sektor. Vidare kan detta medföra att det empiriska materialet blir präglat av deras emotionella koppling till organisationen samt vill framstå från den bästa sidan. Vi är väl medvetna om att motivation är ett positivt begrepp som sällan betraktas kritiskt och användsoreflekterat. Det finns en syn av att arbetsmotivation är en stor del till framgång, där respondenterna aktivt arbetar med motivation för både sig själva och sina medarbetare. Detta kan medföra att chefer och ledare sällan har en negativ bild och gärna vill prata positivt. Vi är vidare medvetna om att respondenterna blev motiverade av att diskutera motivation med oss, vilket var något som flertalet nämnde.

Vi ser att respondenterna besitter kunskapen att besvara våra frågeställningar, därför ser vi att metoden talar för ett någorlunda träffsäkert resultat. Trots att vi inte kan fastställa att resultatet går att generalisera ser vi att det dock går att framställa till en övergripande bild gällande chefs- och ledarbefattningar. Detta bekräftats i reflektioner och enhetligt tydliga teman som respondenterna bidragit med i det empiriska materialet.

## 6.2 Arbetsvetenskapligt bidrag

Ur ett arbetsvetenskapligt perspektiv har vi en förhoppning om att vår studie kan bidra till förståelse, kunskap och reflektioner gällande arbetsrelaterade motivationsfaktorer och vad som bidrar till att chefer och ledare stannar inom en organisation. Vi reflekterar över att motivation är komplext, kontextbundet och kan variera beroende på anställningsform och individuella aspekter. Detta medför ett arbetsvetenskapligt bidrag där vi ser att motivationsteorier bör vara vägledande istället för drivande i arbetet med motivation. Vår slutsats blir även att individuella förhållande som exempelvis fritid har en stark påverkan. Eftersom studien tar hänsyn till nutida aspekter av arbetet utgör det ett komplement till tidigare forskning och teorier. Ur ett arbetsvetenskapligt perspektiv ser vi att motivationsforskning bör utvecklas i samma takt som arbetslivet då det är i ständig förändring.

Eftersom det råder kunskapsluckor gällande motivationsforskning, vad som motiverar personal att stanna inom organisation och fokus på offentlig sektor kan studien bidra till arbetsvetenskapen genom nutida referenser och insikter. Studien redogör för arbetsmotivationsfaktorer utifrån ett ledarskapsperspektiv inom en offentlig sektor, vilket medför kunskap inom ett tämligen utforskat område.

Studien har gett oss en kännedom gällande hur arbete med motivation kan fortskrida, betydelsen av att få belöning (i form av exempelvis lön eller bekräftelse) samt möjligheten till att få frihet under ansvar. Studien kan bidra till att effektivisera ledarnas arbete ur ett hälsosamt perspektiv där motivationsarbete kan inspirera dagens arbetsledare. Detta kan bidra till ett positivt resultat gällande personalens effektivitet, sjukfrånvaro och arbetsglädje. Vidare hade möjligen studiens slutsatser kunnat appliceras som verktyg på den offentliga förvaltning som vi samarbetat med under uppsatsens gång.

## 6.3 Förslag på framtida forskning

I framtida forskning skulle det vara av intresse att fokusera på ett medarbetarperspektiv. Där kan man utgå från deras upplevelse av vad deras chef gör för att motivera dem och vad de upplever motiverar dem att stanna kvar i organisationen. Det skulle även vara intressant att studera lågstatusyrken för att se hur det resultatet skiljer sig från högstatusyrken. Under studiens gång har vi upplevt att yttre omständigheter har spelat roll vilket vår studie inte har tagit hänsyn till, exempelvis respondenternas privatliv. Detta och andra liknande faktorer hade varit intressanta att undersöka närmare. Vi upplever att det finns relativt begränsad forskning om vad som motiverar personal att stanna i den offentliga sektor och den offentliga sektorns betydelse. Vi upplever därför att det skulle vara ett fortsatt intressant område att studera och utforska. Framtida forskare skulle därför kunna ta forskningen vidare till ett större, nationellt sammanhang och jämföra olika kommuner med varandra. Ett annat sätt att bygga vidare på motivationsforskning hos chefer och ledare inom offentlig sektor är att göra en jämförelse mellan vad som exempelvis motiverar olika kön. Det vore ytterst intressant att läsa om hur framtida forskare undersöker och jämför kvinnliga och manliga chefer och ledares upplevelser av motivation.

## **7 Referenshantering**

### **Referenslista för litteratur**

Abrahamsson, B. & Andersen, J.A. (2005). *Organisation: att beskriva och förstå organisationer*. 4. uppl. Malmö: Liber

Ahrne, G. & Svensson, P. (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. 2. uppl. Stockholm: Liber

Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G. & Lundberg, U. (2006). *Gränslöst arbete: socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Malmö: Liber

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 3. uppl. Stockholm: Liber

Denscombe, M. (2016). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur

Jacobsen, D.I & Thorsvik, J. (2014). *Hur moderna organisationer fungerar*. 4. uppl. Lund: Studentlitteratur

Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2016). *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur AB.

Patel, R. & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 5. uppl. Lund: Studentlitteratur

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

### **Referenslista för artiklar**

Cregård, A. & Corin, L. (2019). "Public sector managers: the decision to leave or remain in a job", *Human Resource Development International*, vol. 22, no. 2, pp. 158-176. DOI: 10.1080/13678868.2018.1563749

DeMotta, H.G., Gonzales, S.J. & Lawson, S. (2019). "Exploring Strategic Training Approaches that Lead to The Retention of Talented Employees", *Journal of Organizational Psychology*, vol. 19, no. 3, pp. 48-53.

Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F. & Baert, H. (2011). "Influence of learning and working climate on the retention of talented employees", *Journal of Workplace Learning*, vol. 23, no. 1, pp. 35-55. DOI:10.1108/13665621111097245

Hur, Y. (2018). Testing Herzberg's Two-Factor Theory Antalof Motivation in the Public Sector: Is it Applicable to Public Managers? *Public Organization Review*, vol. 18, no. 3, pp. 329-343. DOI:10.1007/s11115-017-0379-1

Kashyap, V. & Verma, N. (2018). "Linking dimensions of employer branding and turnover intentions", *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 26 no. 2, pp. 282-295. DOI:10.1108/IJOA-03-2017-1134

Orazi, D.C., Turrini, A. and Valotti, G. (2013). Public sector leadership: new perspectives for research and practice. *International Review of Administrative Sciences*, vol. 79, no. 3, pp. 486-504. DOI:[10.1177/0020852313489945](https://doi.org/10.1177/0020852313489945)

Rybnicek, R., Bergner, S. & Gutschelhofer, A. (2019). "How individual needs influence motivation effects: a neuroscientific study on McClelland's need theory", *Review of Managerial Science*, vol. 13, no. 2, pp. 443-482. DOI:10.1007/s11846-017-0252-1

### **Referenslista för rapporter**

Lundqvist, D. (2014). *Ledarskap i offentlig och kommunal verksamhet: en kartläggning av forskning vid Linköpings universitet*. Norrköping: Centrum för kommunstrategiska studier, Linköpings universitet

Vetenskapsrådet. (2017). God forskningssed. Bromma: CM-gruppen AB.

[https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/Godforskningssed\\_VR\\_2017.pdf](https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/Godforskningssed_VR_2017.pdf)

## **8 Bilagor**

### **Bilaga 1 - Informationsmail**

Hej XXX!

Nu har det äntligen blivit dags för oss att skriva vår kandidatuppsats, detta vill vi göra tillsammans med Dig! För ett tag sedan blev Du kontaktad av Ulrika som informerade lite kort om vår uppsats.

Vi är båda väldigt intresserade av motivation, den mänskliga faktorn och hur dessa samspelar, i allra högsta grad i arbetslivet. Detta tror vi inte bara kan ge oss en examen i arbetsvetenskap utan även ge oss värdefull kunskap inför kommande arbetsliv. Vi hoppas även att vår uppsats kan vara ett eventuellt verktyg för kommunen i dess strävan att motivera och behålla sin personal.

Vi skulle gärna vilja boka in en digital intervju med Dig. **Intervjun kommer pågå 30-60 minuter, där första intervjun kommer starta 09.00 och sista 16.00. Vänligen välj någon av följande dagar samt tid mellan 09-16:**

- 14/4
- 16/4
- 19/4
- 21/4
- 23/4
- 26/4
- 28/4
- 30/4

Våra intervjuer kommer hållas måndagar, onsdagar och fredagar, tiderna anpassas till Ditt schema. Intervjun beräknas att ta ca 30–60 minuter och kommer vara av semistrukturerad form. Dvs vi kommer använda oss av en intervjuguide men det kommer finnas plats för ytterligare frågor och diskussion. Alla uppgifter och inhämtade data från intervjuerna kommer alltid behandlas i enlighet med Vetenskapsrådets etiska principer (2017). Mer information om detta finner Du här:

[https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God-forskningssed\\_VR\\_2017.pdf](https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God-forskningssed_VR_2017.pdf)

**Bifogat finns Högskolan i Halmstads dokument om samtycke. Var god läs igenom, signera och maila tillbaka till Emelie på mailen: X**

Vi vill betona att alla uppgifter kommer behandlas konfidentiellt (på ett sådant sätt att din identitet inte kommer att avslöjas för obehöriga) och att undersökningen är frivillig och när som helst kan avbrytas. Det är även ytterst viktigt att Du **inte** informerar andra om din medverkan i studien.

Skulle dagarna för intervjuer ej passa, var vänlig hör av dig så tar vi det därifrån. Övriga frågor? Kontakta oss gärna!

**Vänligen,**

Emelie Gustafsson

Mail: X

Telefon: X

Lina Johansson

Mail: X

Telefon: X

## **Bilaga 2 - Informationsbrev, Information till dig som ska delta i en undersökning som genomförs av en student under utbildning.**

Du är inbjuden att delta i studien Kandidatuppsats.

Studien syftar till att undersöka vad som motiverar chefer/ledare inom utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen samt vad som får dessa att fortsätta sin anställning.

Studien utförs som en del i vår utbildning, inom programmet Organisering och ledning av arbete och välfärd med inriktning arbetsvetenskap, vid akademien för Hälsa och välfärd, vid Högskolan i Halmstad. Ansvarig lärare är Daniel Tyskbo, XX@hh.se.

Dina personuppgifter behandlas inom studien endast enligt ditt samtycke, och enligt kraven i dataskyddsförordningen. Ditt deltagande i studien är helt frivilligt och du kan när som helst återkalla ditt samtycke utan att ange orsak. Ett återkallande påverkar dock inte den behandling som skett innan återkallandet. Du kan också när som helst begära att få en kopia av dina personuppgifter. Materialet kommer delvis att behandlas inom molntjänsten Office 365 från Microsoft, som Högskolan har ett personuppgiftsbiträdesavtal med.

Endast Emelie Gustafsson, Lina Johansson och dess handledare kommer att ha tillgång till dina personuppgifter.

Studien genomförs i samarbete med Halmstad kommun. Halmstad kommun kommer endast att få tillgång till avidentifierade personuppgifter samt sammanfattade resultat från studien.

De av dina personuppgifter vi kommer att behandla är: namn, e-postadress, titel.

Dina personuppgifter kommer att raderas när examensarbetet är godkänt.

Personuppgiftsansvarig för studien är Högskolan i Halmstad, som nås via [registrator@hh.se](mailto:registrator@hh.se) eller 035-16 71 00. Övrig information om hur Högskolan hanterar personuppgifter, och dina rättigheter utifrån dataskyddsförordningen, finns på [www.hh.se/dataskydd](http://www.hh.se/dataskydd). Har du frågor kan du också kontakta Högskolans dataskyddsombud, Anna Frederiksen, via [dataskydd@hh.se](mailto:dataskydd@hh.se).

Med vänlig hälsning

Emelie Gustafsson och Lina Johansson

Kandidatuppsats 15hp, Akademien för Hälsa och välfärd  
Högskolan i Halmstad

### **Bilaga 3 - Samtycke till deltagande i kandidatuppsats**

Jag har fått information om studien kandidatuppsats och accepterar att delta.

Jag har fått information om att de uppgifter som samlas in om mig kommer att behandlas konfidentiellt, på ett sådant sätt att min identitet inte kommer att avslöjas för obehöriga.

Jag är medveten om att min medverkan är helt frivillig och att jag när som helst och utan närmare förklaring kan avbryta mitt deltagande.

Underskrift

.....

Namnförtydligande

.....

Ort och datum

.....

## **Bilaga 4 - Intervjuguide**

### **Om arbetet:**

Syftet med uppsatsen är att undersöka och problematisera vad som motiverar chefer och ledare inom en förvaltning på en kommunal nivå att fortsätta sin anställning.

### **Samtycke:**

Intervjun kommer att behandlas på ett konfidentiellt sätt där endast vi, Emelie och Lina, och examinatorn kommer att ta del av materialet. Du kan avsluta intervjun när du vill samt hoppa över frågor om det är något du inte är bekväm med. Skulle det ske kommer det inte få några följder.

Samtycker du till att vi intervjuar dig om arbetsmotivation till vår kandidatuppsats?

Svar:

Samtycker du till att vi spelar in intervjun?

Svar:

### **Del 1 - Om respondenten:**

- Eftergymnasial utbildning:
- Titel inom organisationen:
  - Hur länge har du haft denna titel?
  - Har du haft någon annan ledande position inom kommunen?
- Har du haft tidigare erfarenheter av en ledande position?
  - I den privata eller offentliga sektorn?

### **Del 2 - Hygienfaktorer:**

- Hur upplever du kommunens personalpolitik?
  - Fördelar/nackdelar?
  - Går den och dina behov/önskemål ihop?
- De/den som leder dig:
  - Hur är ert samarbete? Upplever du support och stöd? (eller är det bara order och utföran? har ni möjlighet att diskutera och kommunicera?)
  - Hur utvecklas du av dess/deras kompetenser? (Känner du att det är ge och ta?)
- Hur upplever du den sociala relationen mellan över- och underordnade i kommunen?

Kommande fråga kommer handla om din lön. Vi vet ej hur mycket du tjänar och behöver inte veta det heller.

- När det kommer till din lön, känner du att den är rättvis i förhållande till det arbete som du lägger ner, mentalt som handlingskraftigt?
- Hur stor roll spelar lönen rent motivationsmässigt för dig?
  
- Du sitter på en ledande position och har en titel som väger tungt.
  - Hur viktigt är titeln för dig rent motivationsmässigt? (drivs du av avancemang?)
- När det kommer till det gränslösa arbetet, känner du att du kan skilja på jobb- och privatliv?
  - Angående pandemin, arbetar du fortfarande på skolan?
  - Om nej, hur känns det att hemmet har blivit din arbetsplats?

### **Del 3 - Motivationsfaktorer:**

- Vilken är din upplevelse av arbetets karaktär och arbetsuppgifter? (Är det utmanande, intressant och varierande? Eller kanske monotont och ointressant?)
- Upplever du att du har kontroll över din arbetssituation och kan planera ditt arbete utefter ditt arbetssätt?
- Hur ser du att din arbetsbelastning är? Har du tid att fokusera på dina chefsuppgifter och möjlighet till administrativ support?
- Vad är arbetstillfredsställelse enligt dig?
  - Hur uppnår du det i ditt dagliga arbete?
- Upplever du stöd och support från kollegor respektive chefer uppifrån? Utveckla.
  - Om nej - vad hade du velat ha för resurs/åtgärd?
  - Upplever du att ditt arbete blir uppskattat?
- I vår kurslitteratur diskuteras chefers och ledares emotionella koppling/band till organisationen. Ser du att du har en emotionell koppling och på vilket sätt?
- Vilka utvecklingsmöjligheter finns i organisationen?
  - Om vi ser till avancemang, vilka möjligheter finns där?
  - Hur kan du utvecklas på den individuella nivån och vilka faktorer är viktiga för dig?

#### **Del 4 - Kommunen:**

- Vilken betydelse tror du att karriär- och utvecklingsmöjligheter har för att medarbetare ska stanna kvar i organisationen?
- **i tidigare forskning som vi hittat står det att** I offentliga sektorer är det i många fall väldigt strikta förhållningssätt, byråkrati, tydliga ramar etc. Vad gör detta med dig och din motivation? Finns det utrymme att ta egna initiativ?
- Hur upplever du att kommunen arbetar för att utveckla och motivera sin personal?
- Enligt dig, hur får man personal att förbli motiverade och engagerade?
  - Handlar du själv på detta sätt?
- Vad hade du haft för önskemål när det gäller din egen utveckling och arbetsmotivation?
- Vad är det viktigaste faktorerna för att du ska stanna kvar i en organisation?
- Om vi ser till nuet - vad motiverar dig till att stanna kvar på kommunen?
  - har du tänkt stanna länge på kommunen? Varför/ varför inte? Utveckla?

#### **Del 5 - Avslutning:**

- Finns det något mer du vill tillägga eller har du någon övrig fråga?

**Tack för din medverkan!**

Emelie Gustafsson  
Lina Johansson



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