

Blekinge Tekniska Högskola  
Sektionen för management  
C-uppsats, 10 poäng, Psykologi 41- 60 poäng  
PSC 002, VT 06

2006-09-04



# **Chefers motivation till förändringsarbete**

– en studie om Karlskrona kommuns personalprogram

Författare:  
Marie-Louise Mahrle  
Linda Mattisson

Handledare:  
Erik Lindström

## **Abstrakt**

Uppsatsen behandlar ämnet motivation och mer specifikt faktorer som påverkar chefers motivation till förändringsarbete. Undersökningen har en kvalitativ ansats och datainsamlingen har skett med hjälp av gruppintervju och via e-post. Urvalet för undersökningen var sex chefer anställda på Karlskrona kommun. Resultatet visar att förväntan påverkar chefers motivation. Vi fann också att chefers förtroende till ledning och chefers förståelse av förändringsarbetet påverkar motivationen. I resultatdiskussionen fördjupas och förtydligas resultatet. Förslag på vidare forskning ges. Vi menar att tidigare forskning om motivation, förändring, rekryteringsprocesser, kompetensutveckling borde ta hänsyn till förståelse. Metoddiskussionen behandlar svårigheter relaterade till användningen av gruppintervju. Avslutningsvis förs en diskussion om förändring.

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INTRODUKTION</b> .....	<b>4</b>
<b>1.2 TEORETISK FÖRANKRING</b> .....	<b>5</b>
1.2.1. <i>Förväntan</i> .....	6
1.2.2. <i>Förtroende</i> .....	7
1.2.3 <i>Förståelse</i> .....	7
<b>2. METOD</b> .....	<b>11</b>
<b>2.1. URVAL</b> .....	<b>12</b>
<b>2.2. MATERIAL</b> .....	<b>12</b>
<b>2.3. PROCEDUR</b> .....	<b>13</b>
2.3.1 <i>Förberedelser inför intervjun</i> .....	13
2.3.2 <i>Intervjun</i> .....	13
<b>2.4. ANALYS</b> .....	<b>13</b>
<b>3. RESULTAT</b> .....	<b>14</b>
<b>3.1 FÖRVÄNTAN</b> .....	<b>14</b>
<b>3.2 FÖRTROENDE</b> .....	<b>18</b>
<b>3.3 FÖRSTÅELSE</b> .....	<b>20</b>
<b>4. DISKUSSION</b> .....	<b>22</b>
<b>4.1. RESULTATDISKUSSION</b> .....	<b>22</b>
4.1.1. <i>Förväntan</i> .....	23
4.1.2. <i>Förtroende</i> .....	24
4.1.3. <i>Förståelse</i> .....	25
<b>4.2. METODDISKUSSION</b> .....	<b>26</b>
4.2.1 <i>Metodval</i> .....	26
4.2.2 <i>Urval</i> .....	28
<b>4.3 FÖRÄNDRINGSDISKUSSION</b> .....	<b>28</b>
Referenslista.....	30
Bilaga 1 .....	33
Bilaga 2 .....	34
Bilaga 3 .....	36
Bilaga 4 .....	38
Bilaga 5 .....	39

# 1. Introduktion

Den 16 december 2004 beslutade Kommunfullmäktige i Karlskrona kommun om ett nytt personalprogram, som introducerades för samtliga kommunanställda 2005. Bakgrunden till personalprogrammet är att Karlskrona kommun vill skapa förutsättningar för att vara möjligheternas och framtidens arbetsplats. Personalprogrammet är huvuddelen i en större personaloffensiv som syftar till att få friskare medarbetare och att göra Karlskrona kommun till en attraktiv arbetsgivare. För att kunna skapa den arbetsplats, som programmet syftar till, har en handbok tagits fram. Handboken innehåller grundtankarna med den nya personalpolitiken och ett antal övningar, med syfte att förändra medarbetares förståelse och attityd till sitt arbete. Cheferna är ansvariga för att övningarna genomförs och de har fått en utbildning på två dagar för detta ändamål. Tre huvudområden behandlas i personalprogrammet – förtroende, möjligheter, trygghet. Genomförandetiden är 3 år och det är tänkt att övningarna ska genomföras på ordinarie arbetsplatsträffar. Syftet med undersökningen var att ta reda på vilka faktorer som påverkar chefers motivation till den förändring som personalprogrammet står för. Vår förförståelse var att förväntan påverkar chefers motivation. Utifrån insamlad data kunde vi också konstatera att förväntan påverkar chefers motivation. Men vi fann också att chefers förtroende till ledning och chefers förståelse av förändringsarbetet påverkar motivationen. I undersökningen presenteras dessa tre faktorer – förväntan, förtroende och förståelse – då de framstod som de mest avgörande för chefernas motivation till förändring. Vi gör inte anspråk på att kartlägga alla faktorer som påverkar chefers motivation till förändring. Med hjälp av insamlad data togs ett antal frågeställningar fram:

1. Vilka förväntningar har chefer på förändringsarbetet och vilka förväntningar tror de att politiker, ledning, medarbetare har?
2. Påverkar dessa förväntningar chefers motivation?
3. Hur ser chefers förtroende för ledningen (högre tjänstemän och politiker) ut?
4. Påverkar chefers förtroende för ledningen, chefers motivation?
5. Delar chefer, ledningens förståelse för förändringsarbetet?
6. Påverkar chefers förståelse för förändringsarbetet, chefers motivation?

Eftersom vår undersökning handlar om motivation väljer vi att redan här definiera begreppet. Övriga centrala begrepp – förväntan, förtroende och förståelse – definieras under avsnittet teoretisk förankring. Det är svårt att hitta en lättförståelig och tydlig definition på begreppet motivation. Enligt Herzberg (1993) är motivation:

"den process som aktiverar och dirigerar människans beteende gentemot vissa mål."

I Psykologilexion (2005) definieras motivation som:

- 1a. "Tillstånd av reaktionsbenägenhet vilket kan leda till handling av något slag."
- 1b. "Medveten eller omedveten inriktning hos en person att vilja utföra vissa handlingar."

Generellt sett handlar motivation om krafter som ligger till grund för, ger riktning till och bibehåller ett beteende (Wright, 1991). Med andra ord, motivation är det som får människor att agera, bestämmer målen som handlingen riktar sig mot och påverkar energin och uthålligheten med vilka mål uppnås. Motivation är en av ett antal faktorer som påverkar arbetsresultatet (Taylor och Wright, 1982; Wright och Taylor, 1984). Motivation handlar om huruvida en individ vill utföra en uppgift väl (Wright, 1991). Därför definierar Wright (1987) motivation mer konkret som:

"Viljan att lägga ner möda på en viss uppgift för att uppnå/vinna stimulans/uppmuntran av en viss typ."

Med andra ord. Motivation har med vilja att göra. Viljan påverkar hur stor möda individen lägger ner på att utföra en viss uppgift. Detta styrs i sin tur av hur individen ser på uppgiften och på om han/hon kommer att uppleva någon form av uppmuntran eller stimulans av att genomföra den. Det är på detta sätt som vi valt att definiera ordet motivation i vår uppsats.

Nästa avsnitt i uppsatsen är teoretisk förankring. Här börjar vi med att beskriva teorier kring förändringsprocesser i organisationer. Därefter tas aktuell forskning upp kring områdena – förväntan, förtroende och förståelse.

## 1.2 Teoretisk förankring

Karlskrona kommuns nya personalprogram innebär stora förändringar i organisationen. Stora förändringar, kräver ofta förändringar i organisationskulturen, liksom direkt inflytande över individuella underordnade. Genom att förändra en organisationskultur, kan ledningen indirekt påverka motivationen och beteendet hos organisationens medlemmar. Schein (1992) definierar en organisationskultur som:

”Shared assumptions and beliefs about the world and their place in it, the nature of time and space, human nature, and human relationships.”

Schein skiljer mellan underliggande tro, som kan vara omedvetet, och stödjande värderingar, som både kan stämma överens med den underliggande tron eller inte. Om stödjande värderingar inte stämmer överens med den underliggande tron, speglar detta organisationskulturen. Ett företag kan stödja öppen kommunikation, men den underliggande tron är att all kritik eller oliktankande är förlustbringande och ska undvikas. Kulturen har en viktig funktion i att hjälpa oss att förstå vår miljö och bestämma hur vi ska bemöta den genom tydliga rollförväntningar. På så sätt lär vi oss hur vi bör bete oss och detta hjälper oss behålla komfortabla relationer med varandra. Därigenom reduceras oro, osäkerhet och förvirring (Schein, 1992). Schein fick mycket uppmärksamhet för sin analys av företagskultur som ett medel för integration och samordning i företaget. Den byråkratiska samordningen skulle kunna tonas ner till förmån för en kulturell samordning, dvs. ett medvetet skapande av gemensamma föreställningar och värderingar, som i sin tur kunde förstärkas av symboler och ritualer (Schein, 1985). Parallellt med denna managementorienterade forskning utvecklades en mera kritiskt orienterad organisationsforskning som använde kulturbegreppet för att försöka fånga de omedvetna premisser och föreställningar som ligger till grund för organisationers sätt att fungera, allt det som merparten av organisationens medlemmar tar för givet. Men de här ta-för-givet-antagandena och etablerade beteendemönstren delas ofta även av dem som har ledande positioner, och därmed kan de inte ställa sig utanför kulturen och ”administrera” den (Alvesson, 1993).

I varje organisation finns en inneboende kraft att minska osäkerhet och skydda det som man redan har. Ett lugnt och förutsägbart liv är någon som man vill vårda, inte bara riskera med ”det nya datorsystemet” eller infall från den nya chefen (Fineman, 1991). Därför kan den som vill förändra räkna med att stöta på motstånd. Det finns ett antal olika anledningar till att människor motsätter sig större förändringar i organisationer (Connor, 1995).

Dessa är enligt Connor; brist på förtroende, tron på att förändring är onödig, tron på att förändring inte är möjlig (även om problem är erkända, kan en föreslagen förändring bli motarbetad därför att det inte verkar troligt att den ska lyckas), ekonomiska hot (även om en förändring kan vara lönsam för organisationen kan den få motstånd från människor som kan komma att bli utsatta för personlig förlust av inkomst, fördelar eller säkerhet i anställningen), relativt höga kostnader (även om förändringen har tydliga fördelar för organisationen består den alltid i kostnader och de kan vara högre än förtjänsterna). Invanda rutiner måste förändras, vilket orsakar obekvämlighet och kräver mer ansträngning. Resurser är nödvändiga

för att genomföra förändring, och resurser som redan har investerats i att göra saker på ett traditionellt sätt kan förloras, rädsla för personligt misslyckande, förlust av status och makt, hot mot värderingar och ideal, förakt mot inblandning av andra.

Ett annat hinder kan vara att medarbetare och chefer i organisationen inte genomgått hela förändringsprocessen. En av de tidigaste processteorierna var Lewin's (1951) force-field model. Han delade in förändringsprocessen i tre steg, unfreezing, changing och refreezing. I unfreezing-fasen, inser människor att det gamla sättet att göra saker inte längre är hållbart. I changing-fasen ser människor efter nya sätt att göra saker och väljer en löftesrik inställning. I refreezing-fasen, har det nya sättet implementerat och håller på att etableras. Alla faserna är viktiga. Ett försök att ta sig direkt till förändringsfasen utan att först "luckra upp" attityderna kommer troligen att möta likgiltighet eller starkt motstånd. Brist på systematisk diagnos och problemlösning i förändringsfasen kommer att resultera i en svag förändringsplan. Brist på uppmärksamhet på att alla ska vara överens och avtagande entusiasm i det tredje stadiet kan resultera i att förändringen går tillbaka så snart som den har blivit implementerad.

Ytterligare ett hinder är att ledare och konsulter tar till sig det nya som de intuitivt uppfattar som intressant och betydelsefullt. Men när de ska utnyttja de nya idéerna, gör de det inom ramen för sin tidigare etablerade förståelse, dvs. inom ramen för det rationalistiska perspektivet på företagsledning. Företagskultur blir ett område bland andra som måste bevakas, administreras och utvecklas (Sandberg & Targama, 1998).

### 1.2.1. Förväntan

Det finns en processteori som försöker att förse oss med ett mångsidigt ramverk, inom vilket det är möjligt att förklara de flesta aspekterna av arbetsmotivation nämligen förväntansteorin. Den första stora förväntansteorin lades fram av Vroom (1964), även om senare författare som Porter och Lawler (1968) både har lagt till och modifierat teorin i vissa aspekter.

Enligt förväntansteorin bestäms nivån på arbetsmotivationen av två huvudfaktorer – förväntningar på value of outcomes (värdet av belöningar) och förväntningar på effort-outcome (ansträngning-resultat) (Wright, 1991). Wright beskriver vidare att dessa faktorer ges ofta olika namn i olika versioner av förväntansteorin. Valence, value of rewards, expectancy, and effort-reward expectations är vanliga alternativ. *Value of outcomes* avser vilken typ av belöning en individ föredrar i samband med att en uppgift har utförts. Två huvudgrupper av belöningar kan urskiljas – intrinsic (inre) och extrinsic (yttre). Både inre och yttre belöningar kan vara positiva eller negativa. Inre belöningar är de som uppstår av själva uppgiften. Det är belöningar som vi tilldelar oss själva, beroende på hur väl vi känner att vi har utfört uppgiften. Om vi känner att vi har gjort ett bra jobb, kan vi uppleva en känsla av bedrift, känslor av stolthet och fulländning, stärkande av självkänslan och tillfredsställelsen av att ha gjort ett bra jobb. Om vi har gjort ett dåligt jobb, kan vi uppleva skam, skuld, förlägenhet, frustration och så vidare. Yttre belöningar, är de belöningar som vi får av andra människor. I företagsvärlden kan de handla om mer pengar, avancemang, erkännande från chefen, goda sociala relationer och andra förmåner. Alternativt kan de yttre belöningarna innebära förlust av lön, tillsägelse m m. Belöningar kan ses som faktorer som hjälper oss eller hindrar oss från att fullfölja våra åtaganden. Precis som behov varierar mellan olika människor, gör värdet av belöningen det. Olika människor värderar olika belöningar. *Effort-outcome*, handlar om hur troligt individen anser det är att han/hon ska nå ett önskvärt resultat i förhållande till hur mycket individen anstränger sig. Detta består av två komponenter. Den första effort-performance avser individens tro på hur resultatet påverkas av hur mycket han/hon anstränger sig. Den andra performance-outcome, avser hur troligt individen anser det är att ansträngningarna ska ge

resultat. Hur troligt är det att han/hon lyckas genomföra uppgiften? Hur mycket en individ anstränger sig för att genomföra en uppgift är en faktor som påverkar hans eller hennes resultat. Andra faktorer inkluderar: *en tydlig målbild* – Till vilken nivå har individen en klar bild över vad hon/han ska uppnå i relation till uppgiften i fråga?; *förmåga* – I vilken mån har individen kunskap och förmåga som krävs för uppgiften?; *resurser* – Har individen den utrustning som behövs, råmaterial, personal, tid som krävs för att genomföra uppgiften? Dessa faktorer tillsammans med *ansträngning* kommer att avgöra nivån på utförandet som individen uppnår. Som ett resultat av att uppnå denna nivå, kommer individen att uppleva vissa belöningar, vilka i sin tur kommer att ge henne/honom känslor av tillfredsställelse eller otillfredsställelse (Wright, 1991).

### 1.2.2. Förtroende

I översiktsartikeln *The meanings of Trust* (1996), skriver författarna om tidigare forskning på begreppet förtroende inom flera olika sociala vetenskapsdiscipliner (McKnight & Chervany, 1996). Förtroende är en central komponent i effektiva arbetsrelationer (Gabarro, 1978). Förtroende är av sådan vikt att det har studerats i stor utsträckning inom flera olika sociala vetenskapsdiscipliner (Kramer & Tyler, 1996). Forskare tycker att det är ett bekymmer att det finns en brist på kollektivt konsensus om vad ordet förtroende betyder (Yamagishi & Yamagishi, 1994). Definitioner av ordet förtroende i litteraturen tenderar att reflektera paradigmet från den aktuella akademiska disciplin forskaren själv har (Lewicki & Bunker, 1995). Att det inte finns en gemensam vedertagen definition på begreppet förtroende gör att det blir problematiskt att jämföra studier på förtroende. För att främja en kumulativ forskning på förtroende har McKnight och Chervany (1996) gett förslag på två typer av förtroendetyper (a) ett klassifikationssystem för olika slags definitioner på begreppet förtroende (b) definitioner på sex närbesläktade förtroendetyper som bildar en modell (McKnight & Chervany, 1996). Vi har valt att använda oss av McKnight och Chervany's (1996) modell när vi använder begreppet förtroende.

#### **Sammanfattning av McKnight & Chervany's modell över begreppet förtroende**

De tre huvudkategorierna av konstruktet förtroende är: Impersonal/Structural (Opersonlig/Strukturell), Dispositional (Läggning) och Personal/Interpersonal (Individuell/Interpersonell) (McKnight & Chervany, 1996). *Oppersonlig/Strukturell* betyder att förtroende är grundat på den institutionella strukturen i situationen, inte på personen eller personliga attribut hos personen i fråga (t.ex. att ha förtroende för att rättsystemet upprätthåller lagen) (Lewis & Weigert, 1985b). *Läggning* betyder att förtroende baseras på personliga attribut – personen har en generell tendens att lita på andra i olika situationer (Rotter, 1971). Med *Individuell* menas att en person har förtroende för en annan specifik person, personer eller händelser i specifika situationer. Med *Interpersonell* menas två eller fler personer (eller grupper) som har förtroende för varandra i specifika situationer. McKnight och Chervany (1996) definierar sex konstrukt som sträcker sig över opersonlig, läggning och interpersonell: Trusting Intention, Trusting Behaviour, Trusting Beliefs, System Trust, Dispositional Trust, och Situational Decision to Trust. *Trusting Intention* innebär till vilken utsträckning den ena parten medvetet väljer att lita på den andra parten i en given situation med en känsla av relativ trygghet, även om negativa konsekvenser är möjliga (McKnight & Chervany, 1996). *Trusting Behaviour* innebär i vilken utsträckning en person frivilligt betar sig på ett viss sätt eftersom han/hon litar på en annan person i en specifik situation med en känsla av relativ trygghet, även om negativa konsekvenser är möjliga (tex. ge uppriktig information till chefen). Trusting behaviour uppstår när det finns lite eller ingen användning av kontroll och sker i en given situation med en specifik person (McKnight & Chervany, 1996). Man förlitar sig på förtroende och inte på kontroll (Ring & Van de Ven,

1994; Zand, 1972). Den huvudsakliga skillnaden mellan *trusting behaviour* och *trusting intention* är att den senare är ett kognitivt baserat konstrukt (*willing to depend*) och den tidigare är ett beteendebaserat konstrukt (*depends*). *Trusting Beliefs* betyder i vilken grad en person tror (och känner sig säker i sin tro) att den andra personen är trovärdig i situationen. McKnight och Chervany (1996) delade in individuella attribut i fyra olika *trusting belief* kategorier; *competence* (kompetens), *benevolence* (väl villig), *predictability* (förutsägbarhet), *honesty* (ärlighet). En person med *trusting belief* tror vanligtvis att den andra personen är väl villig, förutsägbar och ärlig. Väl villighet är i huvudsak *viljan* att tjäna någon annans intressen. Kompetens är i huvudsak *förmågan* att tjäna någon annans intressen. En person som är ärlig kommer att bevisa sin vilja genom att göra upp och fullfölja en överenskommelse. Att vara förutsägbar menas att ens vilja och förmåga att tjäna någon annans intresse inte varierar eller förändras sig över tid. Kombinationen av dessa fyra *beliefs* förser en stadig grund för *trusting intention* och *trusting behaviour* (McKnight & Chervany, 1996).

Med det menas att om en person konsekvent (*predictability*) visar sig vara villig (*benevolent*) och har förmågan (*competent*) att tjäna en annan persons intresse på ett ärligt (*honest*) sätt, då är personen i fråga verkligen värdig att få förtroende. Detta formar ett kognitivt kärnkonstrukt, *trusting belief*, som finner uttryck via *trusting intention*, vilket i sin tur ageras på genom *trusted behaviour* (McKnight & Chervany 1996). *System Trust* betyder i vilken utsträckning som ens tro att korrekt opersonliga strukturer används för att göra det bemödansvärt för någon att sträva efter ett framgångsrikt deltagande (tex. att ett regelverk följs och gäller lika för alla på en arbetsplats) (Lewis & Weigert, 1985a). *Trusting intention*, *trusting behaviour*, *trusting beliefs* och *system trust* är situationella konstrukt. *Dispositional Trust* erkänner att människor genom livet utvecklar generaliserade förväntningar om tillförlitligheten hos andra människor (Rotter, 1971). En person har *dispositional trust* i den utsträckningen att hon/han har en konsekvent tendens till förtroende genom ett brett spektrum av situationer och personer. *Dispositional trust* är ett *cross-situational* och *cross-personal* konstrukt (McKnight & Chervany, 1996). *Situational Decision to Trust* betyder i vilken utsträckning en person har beslutat sig för att lita på en annan person (utan att tänka på om man kan lita på personen i fråga) i en given situation. Detta gör personen för att fördelarna med att lita på någon i situationen överväger möjliga negativa konsekvenser av förtroendet (McKnight & Chervany, 1996). Det här kan hända när det finns mycket att vinna på att ha förtroende, men liten åtföljande risk (Kee & Knox, 1970). De sex konstrukten täcker mer frekvent använd vetenskaplig och allmän betydelse av begreppet förtroende. Beteende är viktigt att inkludera för både forskare och praktiker har ofta sett förtroende som ett beteende. För forskningen är kognition och emotion viktigt. Den övervägande användningen av både kognition (tilltro, förväntningar) och emotion (felt security, confidence) i tidigare forskning ger stöd för att inkludera båda i förtroende konstrukten (McKnight & Chervany, 1996).

### **Modellens applicering på ledarskap**

Eftersom *Trusting belief* är viktigt, behöver chefer/ledning först försöka vara den typ av person som andra känner är trovärdig. Men eftersom *Trusting intention* i huvudsak är baserat på *perception* (tro) om trovärdighet hos personen/chefen i fråga behöver mycket arbete läggas ner på att bete och presentera sig själv på ett sätt som är överrensstämmande med *Trusting beliefs* (McKnight & Chervany, 1996). Chefer måste ha intentionen att vara väl villiga, förutsägbara och ärliga och själva agera därefter. Författarna betonar att enbart *perceptionsledarskap* inte fungerar en längre tid. Genom erfarenhet lär sig medarbetaren hur bra chefs handlande matchar hans/hennes själv-presentation. Hyckleri/skenhelighet är inte svårt att upptäcka med tiden (McKnight & Chervany, 1996).

Chefer bör notera affektiva komponenter av *Trusting beliefs* and *Trusting intention*. De affektiva komponenterna självsäkerhet och trygghet ger upphov till känslor om personen som man litar på. Känslor är svåra att separera från varandra, så en person som gillar chefen är mer



benägen att känna sig säker i tron att chefen är välvilligt inställd mot honom/henne. Därför bör chefer avsätta tid för att utveckla en positiv personlig relation med sina anställda så att de kan känna sig bekväma, självsäkra och trygga med dem (Gabarro, 1987). En chef kan utveckla en god relation med medarbetarna genom att gradvis öka Trusting behaviour samtidigt som kontrollen av medarbetarna minskas. Att minska kontrollen inkluderar även en förflyttning från en formell relation till en mer personlig, informell relation. Den informella relationen indikerar till medarbetarna att dom är "okay" och att de kan litas på. På så vis kan en informell relation ha en positiv effekt på medarbetarnas självkänsla (McKnight & Chervany, 1996). Ett Trusting behaviour från chefen till medarbetarna kan vara motiverande för medarbetaren (Locke, Latham & Erez, 1988) i motsats till kontroll som tenderar att uttrycka till medarbetarna att dom inte är "okay" och att de inte kan litas på. Att vara kontrollerad kan vara väldigt omotiverande om kontrollen känns nedlåtande för medarbetaren (Kohn, 1993).

Modellen visar på en relation mellan förtroende och makt. Chefer har genom sin position makt (positional power). Men, chefer borde inse (och bör generellt inte motverka) att deras medarbetare har makt över honom/henne genom chefens Trusting behaviour, det vill säga chefen måste förlita sig på medarbetarna. Det jämnar ut vad som oftast är en asymmetrisk maktsituation mellan medarbetare och chefen, i vilken chefen dominerar (McKnight & Chervany, 1996).

I en dominerande situation känner sig medarbetaren osäker runt chefen. Därför kommer medarbetaren att undanhålla eller förvränga information som ges till chefen. Medarbetarna accepterar också mindre påverkan från chefens sida. Detta kan leda till att chefen använder sig mer av kontroll på sina medarbetare, och det i sin tur leder till lägre och lägre nivåer av Trusting beliefs och Trusting intention (e.g. Zand, 1972). Medan välvillig användning av makt och kontroll från chefen kommunicerar att chefen bryr sig och vill fortsätta ha tillit i relationen till medarbetarna. Chefen behöver också ta hänsyn till medarbetarens individuella fasad. Om en medarbetare har dispositional distrust kan han/hon tolka meddelanden från chefen mer cyniskt. Därför bör chefen överbrygga dessa tendenser genom att utveckla en personlig relation med de här individerna. Detta kan chefen göra genom att tydligt kommunicera den positiva avsikten som ligger bakom direktiven. Chefen kan dra nytta av System trust på flera olika sätt. Chefer bör göra klart för medarbetarna om effektiviteten av företagets skydd (rättvisprocesser) och skyddsnät (procedurer för klagomål). Detta kommer att leda till att medarbetarna känner sig mer trygga i företagets miljö, och hjälper dem att bli bättre på att lita på andra i företaget. Chefer bör också se till att roller definieras tydligt i organisationen, för att medarbetarna ska känna sig trygga i sina roller. Förtroende byggs upp och förstörs genom upprepad ömsesidig interaktion. Chefer bör därför ta små initiala risker med medarbetarna för att signalera önskan att ha en förtrolig relation. Det ger relationen en chans att gå framåt och öka förtroendecykeln istället för bakåt på den minskande förtroendecykeln (McKnight & Chervany, 1996).

Genom att skapa förutsättningar för goda relationer där medarbetare visar varandra respekt får vi mer motiverade och friskare medarbetare. För att medarbetare ska kunna lära känna varandra bättre, krävs öppenhet och för att vi ska våga vara öppna krävs att vi har förtroende för varandra (Yukl, 2006). Öppenhet och tillit kan vara något som människor inte alls är intresserade av, inte för att de är misstänksamma, utan för att erfarenhet säger dem att deras personliga intressen inte alltid tjänas bäst genom att vara öppna (Pfeffer, 1981; Morgan, 1986).

### 1.2.3 Förståelse

Förstående psykologi har sin vagga i sociologin och ett tidigt 1900-tal. I Psykologilexikon (2005) står beskrivet hur den tyske sociologen Max Weber (1864-1920) hävdade att:

”Man måste sätta sig in i hur människor upplever sin situation och vilka avsikter de har med sitt beteende. Annars kan man inte hoppas få vetenskaplig kunskap om deras insatser i sociala och kulturella sammanhang.”

Samma lexikon ger följande beskrivning på förstående beteende- och samhällsvetenskap:

”Teoribildning, synsätt och forskningsinriktning enligt vilken människors tankar, handlingar och politiska verksamhet är uttryck för värderingar och strävan att förverkliga syften och mål. Det gäller därför att beskriva dessa och därigenom komma fram till en förståelse av hur en situations aktörer upplever sitt agerande”.

Många forskare vill ha en definition av begreppet förståelse (Sandberg & Targama, 1998). I Psykologilexikon (2005) förklaras förståelse som:

”Uppfattande av vad något är eller hur olika fenomen hänger samman... Förmågan att förstå består enligt kognitionsforskningen av två processer: a) tolkningen av presenterat material eller av en situation varigenom det som föreligger jämförs med sådan erfarenhet och kunskap som redan finns, b) användning av den gjorda tolkningen så att man kan svara på frågor, hantera nya situationer, följa instruktioner osv.”

I boken ”Ledning och förståelse” (Sandberg & Targama, 1998) har författarna valt att föra ett antal utförliga resonemang för att beskriva och visa vad de menar med förståelse. Ett grunddrag är att varje människa skapar och utvecklar sin egen förståelse. Skapandet stimuleras av alla slags intryck och upplevelser, men den främsta stimulansen kommer från interaktion med andra människor. Vår förståelse av verkligheten är en del av oss själva. Det är ingenting vi har distans till och kan betrakta ur ett utifrånperspektiv. Ofta är förståelsen så integrerad med våra jag att vi inte är medvetna om den. Vi kan inte redogöra för den. Däremot kan vi i interaktion med andra människor bli medvetandegjorda om vårt eget speciella sätt att förstå verkligheten. Ett annat centralt särdrag i förståelse är att den betecknar den mening eller innebörd som en viss aspekt av verkligheten har för oss. En persons förståelse av sitt arbete innefattar den mening som arbetet har för honom eller henne. Meningen knyter samman i vilken verklighet vi agerar och vad man gör med hur man går till väga och varför man gör det. Faktakunskaper integreras med värderingar. En tredje central aspekt i förståelse är att den är i ständig utveckling. Det sker hela tiden en förfining och fördjupning av den befintliga förståelsen av verkligheten och en förändring av förståelsen, där den nuvarande ersätts av en påtagligt annorlunda. Det finns tre grundantaganden bakom ett förståelsebaserat, tolkande perspektiv. Det första är att vår kunskap om verkligheten är en social konstruktion. Det andra att förståelse är subjektiv, respektive social snarare än att det finns en objektiv förklaring och det tredje är att människor handlar utifrån sin förståelse av verkligheten (Sandberg & Targama, 1998).

Förståelsen för förändring styr människors tolkning av situationen och den bildar en ram för vilka möjligheter den anställde kan upptäcka och bedöma. Det innebär att en av ledningens främsta möjligheter att påverka verksamheten ligger i att påverka medarbetarnas förståelse av företagets strategiska inriktning och vilka huvudsakliga vägar man ska utnyttja i organisationen för att förverkliga de kortsiktiga och långsiktiga målen. Eftersom chefer har en nyckelroll i detta sammanhang, handlar det inte bara om att påverka medarbetarnas förståelse. Förändringsprocessens framgången handlar mycket om chefers förståelse, som måste vara ömsesidig med organisationens. Detta för att organisationen ska få ut ett önskvärt resultat, det vill säga att chefen förstår vad organisationen vill ha och att organisationen förstår chefens upplevelse. När chefen förstår detta kan han/hon arbeta med medarbetarnas förståelse. (Sandberg & Targama, 1998).

Sandberg och Targama (1998) menar att ledarskapet står inför ett doktrinskifte. Thomas Kuhn (1962) beskriver i sin analys hur nya grundläggande synsätt, nya vetenskapliga

paradigm, utvecklas inom forskarvärlden. Vi kan där notera några mönster i förloppen som sannolikt har en mer generell giltighet när det gäller förändring av människors grundläggande synsätt på något område (Sandberg & Targama, 1998).

1. Forskare som har tillägnat sig ett visst paradigm och lärt sig att sortera sina iakttagelser och styra sitt tänkande i enlighet med detta paradigm, slår vakt om och försvarar det rådande paradigm. Det innebär att om de nås av iakttagelser och information som verkar strida mot det rådande paradigm, kommer de att anstränga sig för att bortförklara iakttagelserna.
2. Först när forskarna mött tillräckligt många eller tillräckligt starka signaler ("anomalier") som strider mot det rådande paradigm är de benägna att ifrågasätta sina käpphästar.
3. Ett paradigmskifte kan ibland ske dramatiskt, men oftast har vi en lång period av "samexistens" där fler paradigm konkurrerar om forskarnas tilltro, och där många forskare känner sig osäkra och kluvna.

Troligen kan vi se liknande mönster när enskilda människor förändrar sin grundläggande förståelse av väsentliga företeelser i arbetet (Sandberg & Targama, 1998). Människor försvarar sina inarbetade föreställningar, och det krävs starka intryck för att initiera en omprövning. Det är också troligt att omprövningen oftast är en process i tiden vilken präglas av osäkerhet, och det är inte säkert att individen själv kan identifiera en bestämd punkt i tiden, där skiftet i förståelse skulle ha ägt rum (Sandberg & Targama, 1998).

### **När utvecklas en ny förståelse?**

Enligt ett förståelsebaserat perspektiv innefattar kulturförändring processer, där människor i en organisation omtolkar och förändrar meningen med det man håller på med, liksom innebörden i begrepp, symboler och handlingar (Sandberg & Targama, 1998). Karakteristiskt för kompetensförnyelse i arbetslivet är att människor har en väl etablerad, men inte alltid reflekterad förståelse av den aktuella verksamheten och att det i utgångsläget finns en omfattande erfarenhet av verksamheten i fråga. Den som har ambitionen att försöka förändra människors förståelse av en verksamhet i en bestämd riktning, måste utgå ifrån dessa båda förutsättningar, när det gäller att välja metod. Det finns en stark benägenhet att ty sig till den traditionella skolmodellens angreppssätt, även när ambitionen är att förändra förståelsen. Effektiva former för kompetensförnyelse borde innefatta så många som möjligt av faktorerna som hjälper till att utveckla ny förståelse; när en person upplever någonting konkret, när upplevelserna är känsloladdade, när vi för en dialog med andra människor (när inte kommunikationen är enkelriktad) och när det nya tänkandet förstärks av en färgstark symbolisk representation (Sandberg & Targama, 1998).

## **2. METOD**

Undersökningen har en kvalitativ ansats och datainsamlingen har skett med hjälp av gruppintervju och via e-post. En kvalitativ ansats kräver att tillvägagångssättet för insamling och analys av data beskrivs tydligt. Karakteristiskt för gruppintervjuer är att de som intervjuas själva för ett samtal som intervjuaren observerar med såväl ögon som öron samt att intervjuaren styr samtalet så att det inte avlägsnar sig alltför mycket från ämnet för intervjun. Gruppintervju ger ofta oväntad interaktion, insikter, idéer, och information. Syftet är att få flera olika perspektiv i kontakt med varandra (David Morgan, 1988). Precis som vid en intervju eller observation är syftet med gruppintervju att förstå vad deltagarna upplever och

förnimmer om ämnet för undersökningen genom en process som är öppen och emergent. Gruppintervju definieras som gruppkonversation med syfte. Gruppintervju har en viktig rollplats i kvalitativ forskning, den kombinerar fördelarna med dels en enskild intervju, dels observation. I huvudsak är gruppintervjun ett tillfälle att observera en utvald grupp som diskuterar ett område som är av stort intresse för forskaren (Maykut & Morehouse, 2004, s.103-105).

## **2.1. Urval**

Urvalet för undersökningen var sex chefer anställda på Karlskrona kommun. Vår tanke var att få med en chef från varje förvaltning, men vi insåg att det skulle bli för många deltagare för en gruppintervju. Därför begränsades antalet förvaltningar till sex – äldreförvaltningen, tekniska förvaltningen, barn- och ungdomsförvaltningen, idrott- och fritidsförvaltningen, handikappförvaltningen och socialförvaltningen. Från en lista över första ringens chefer i kommunen valdes slumpmässigt en chef ut från respektive förvaltning. Cheferna kontaktades via telefon. Alla fick samma information angående uppsatsen (se bilaga 1). Hälften var män och hälften kvinnor. Två chefer kom till gruppintervjun, en man och en kvinna. Båda hade lång och god erfarenhet av att arbeta i kommunen och av ledarskap. Resterande (fyra) hade fått förhinder. De kontaktades sedan separat för att skriftligt besvara frågorna, som vi ställt under gruppintervjun. Dessa svar var mycket kortfattade och en del av svaren kunde tolkas på flera olika sätt. Därför valde vi att endast ta med de svar där vi var säkra på vad informanterna menade.

## **2.2. Material**

Gruppintervjun spelades in med videokamera och deltagarna som inte kunde medverka där fick frågorna (bilaga 2) och besvarade dessa via e-post. Övrigt material var enkät med motivationsfrågan (bilaga 4), papper och penna, vita tavlan, temafrågor (bilaga 3) och personalprogrammets handbok. Temafrågorna var konstruerade på ett sådant sätt att de skulle öppna upp en diskussion. Frågorna skulle inte heller vara ledande. Därför började vi med en generell fråga "Vad tycker du om personalprogrammet". Med hjälp av den ville vi få en bild av deltagarnas syn och inställning till personalprogrammet. Fråga 2 "Vilka förväntningar har du på personalprogrammet" skulle ta reda på om informanten hade några förväntningar och i så fall vilka dessa var. Fråga 3 "Vilka förväntningar tror du din chef/politiker/medarbetare har på personalprogrammet" skulle ge svar på hur chefen uppfattade andras förväntningar och om det i så fall påverkade chefens motivation till förändringsarbetet. Fråga 4 "Har du genomfört några övningar från personalprogrammet?" avsåg att mäta huruvida chefen var motiverad att genomföra övningarna eller inte. Vi tänkte att om informanten hade genomfört många övningar var han/hon motiverad och på motsvarande sätt – om han/hon inte genomfört övningar eller bara några få att han/hon inte var motiverad. Fråga 5 bestod av flera delfrågor som informanten skulle besvara beroende på om de hade genomfört övningar eller inte. Om informanten hade genomfört någon övning var frågorna "Beskriv övningen", "Vilket tror du var övningens syfte?" "Hur upplevde du övningen?" och "Vilka hinder tror du kan finnas att genomföra övningarna?" Den första frågan ställdes för att vi ville veta vilken övning han/hon talade om. Med den andra frågan ville vi se om och hur informanten hade förstått övningen. Med den tredje frågan ville vi få reda på hur övningen hade gått, känslor som uppstod m m. Den sista frågan ställdes för att få reda på vilka hinder det finns för att genomföra övningarna. Om informanten inte hade genomfört någon övning ställdes frågorna "Vilka hinder har funnits?" och "Tror du det kan finnas andra hinder?". Den första frågan ställdes för att få reda på vilka hinder informanten hade haft och den andra ställdes för att få reda på vilka hinder de

trodde skulle kunna finnas för andra chefer. Fråga 6 "Vad tror du det beror på att vissa har kommit långt med övningarna?" ställdes för att få lite idéer till hur hinder skulle kunna lösas samt att få in fler svar på vilka hinder som finns. Fråga 7 "Vad i ditt arbete motiverar dig" bestod av ett antal påståenden som skulle rangordnas (se bilaga 4). Påstående var hämtade från Herzbergs motivationsteori. Syftet med att be deltagarna rangordna var att se vad som motiverar dem i arbetet. Tanken var att det som motiverade informanten i förhållande till arbetet, även gick att applicera på faktorer som motiverade informanten att arbeta med personalprogrammet. Fråga 8 "Vilka faktorer påverkar trivsel på arbetsplatsen?" skulle ge oss svar på vad informanten tyckte var viktigt för att han/hon skulle trivas på en arbetsplats. Eventuellt skulle vi kunna få lite andra svar än de som handlar om motivation. Tankarna skulle gå mer till vad som gör att informanten mår bra på en arbetsplats. Fråga 9 "Vilka faktorer ökar anställdas engagemang till sitt arbete?" ställdes för att ta reda på om informanten trodde att anställda engagerades av andra faktorer än de själva samt att eventuellt få en känsla för informantens attityd till sina medarbetare.

## **2.3.            Procedur**

### **2.3.1           Förberedelser inför intervjun**

Vi bokade en lokal för gruppintervjun på Gullberna Park. Lokalen inspekterades och vi bestämde var vi skulle sitta och kontrollerade hur videokameran skulle placeras för ett bra resultat. Vi gick igenom vad vi skulle säga och i vilken ordning frågorna skulle ställas. Vi försökte också beräkna hur lång tid respektive frågeområde skulle ta och satte ett tidsschema. En ansvarsfördelning gjordes där en av oss skulle leda intervjun med hjälp av stödfrågorna och den andra skulle hålla koll på tiden, att alla kom till tals, på stämningen/atmosfären i rummet och att alla frågor diskuterades.

### **2.3.2           Intervjun**

Någon dag innan intervjun fick vi ett återbud från en av deltagarna och samma dag som gruppintervjun skulle genomföras ringde två informanter till och sa att de hade fått förhinder. En informant hörde inte av sig alls. De två resterande informanterna kom och gruppintervjun började. Videokameran sattes igång omedelbart, för att vi alla skulle vänja oss vid den. Inledningsvis informerades deltagarna om syftet med undersökningen, samt påmindes om anonymiteten. Vi informerade om att uppsatsen eventuellt kommer att lagras elektroniskt och att resultatet kommer att redovisas för den centrala personalenheten på Karlskrona kommun. Därefter fick deltagarna presentera sig för varandra, namn, enhet, hur länge de har arbetat på sin nuvarande tjänst, utbildning, tidigare erfarenhet. Under tiden som vi gick över till fråga 1, som var en lätt allmän fråga (se bilaga 3) fikade vi tillsammans. Sedan gick vi in på övriga frågor, som var mer specifika. Vissa av frågorna diskuterade informanterna direkt, andra fick de fundera över var och en för sig en stund, för att sedan diskutera tillsammans. Detta för att ge informanten tid att tänka igenom sitt svar och för att de inte skulle påverkas av varandras svar. Intervjun varade i 2 ½ timme, vilket motsvarade den tid som vi beräknat att intervjun skulle ta.

## **2.4.            Analys**

Data som är relaterad till vårt syfte samlades in. Från början hade vi inga klara frågeställningar men ett tydligt syfte med vår undersökning. Därför hade vi inte i förväg bestämt vad som var relevanta variabler för datainsamlandet. Data var heller inte grupperad i

förbestämda kategorier utan det som var intressant att undersöka lät vi komma fram från data genom en process av induktivt resonerande. Karaktäristiskt för kvalitativ induktiv dataanalys är att den pågår hela tiden under arbetet. Dataanalysen genomfördes med *The constant comparative method* (Glaser and Strauss, 1967; Lincoln and Guba, 1985). Metoden är ett icke-matematiskt tillvägagångssätt som är designat för att identifiera teman eller mönster från kvalitativa data. Det inspelade materialet skrevs av ordagrant. Grunddokumentet sparades som en separat fil för att ha kvar originalet ifall något skulle ha gått snett under analysen. Alla sidorna kodades till ursprungskällan. Sedan läste vi noga igenom materialet och strök under meningsbärande enheter i data. Nästa steg blev att försöka se mönster som data sedan kunde kategoriserades enligt. Eftersom vi hade ställt flera frågor angående förväntan, blev förväntan en tydlig kategori. Under intervjuens gång diskuterades förtroende, och förtroende var också ett av personalprogrammets huvudområden. Därför blev det naturligt att även förtroende skulle utgöra en kategori att dela in resultatet efter. Med hjälp av relevant forskning och litteratur framträdde ytterligare en kategori – förståelse. Därmed hade vi fått tre kategorier – förvänta, förtroende och förståelse – att arbeta med när vi skulle analysera resultatet. Dessa tycktes enligt insamlad data vara framträdande faktorer som påverkar chefers motivation till de förändringar som personalprogrammet står för. Vi skrev rent materialet en gång till enligt de mönster vi hittat och tog då hänsyn till ursprungskodningen. Först därefter sökte vi efter ytterligare teorier och relevant forskning för att kunna förklara resultatet.

### 3. Resultat

Syftet med undersökningen var att ta reda på vilka faktorer som påverkar chefers motivation till den förändring som personalprogrammet står för. Vår förförståelse var att förväntan påverkar chefers motivation. Utifrån insamlad data kunde vi också konstatera att förväntan påverkar chefers motivation. Men vi fann också att chefers förtroende till ledning och chefers förståelse av förändringsarbetet påverkar motivationen. Vi gör inte anspråk på att kartlägga alla faktorer som påverkar chefers motivation till förändring.

#### Frågeställningar

1. Vilka förväntningar har chefer på förändringsarbetet och vilka förväntningar tror de att politiker, ledning, medarbetare har?
2. Påverkar dessa förväntningar chefers motivation?
3. Hur ser chefers förtroende för ledningen (högre tjänstemän och politiker) ut?
4. Påverkar chefers förtroende för ledningen, chefers motivation?
5. Delar chefer, ledningens förståelse för förändringsarbetet?
6. Påverkar chefers förståelse för förändringsarbetet, chefers motivation?

Resultatet är uppdelat i tre faktorer – förtroende, förväntan och förståelse. Under förväntning och förståelse presenteras svar från samtliga sex informanter. Informant 1 och 2 deltog i gruppintervju. Därför är deras svar betydligt mer utförliga än svaren från informant 3, 4, 5 och 6, som besvarade motsvarande frågor via e-post. Under förtroende presenteras enbart svar från informant 1 och 2 som deltog i gruppintervjun.

#### 3.1 Förväntan

**Vilka förväntningar har chefer på förändringsarbetet och vilka förväntningar tror de att politiker, ledning, medarbetare har?**

**Påverkar dessa förväntningar chefers motivation?**

Informant 1 tycker att personalprogrammet är väldigt bra. Han/Hon är positiv till övningarna.  
”Tidigare har vi haft ett personalpolitiskt program, men det var bara ett dokument.”

Informanten tycker att han/hon har fått ett bra verktyg. Informanten talar om en viss oro inför förändringsarbetet

”När jag läste vad arbetsledare har för uppgift kände jag att det var många stora ord. Jag bara kände att det är lite väl höga förväntningar. Då tänkte jag ’Åh, det lever jag aldrig upp till’ Det blir nästan omänskligt”.

Informanten berättar:

”Det här med hur gruppen fungerar, gruppklimatet och arbetsmiljön och den psykosociala arbetsmiljön, det har vi pratat om många gånger utan övningar”.

Därför har informanten inga större förväntningar på resultatet när det gäller den egna enheten.

Informanten har inte genomfört några övningar och anger tidsbrist som hinder:

”Jag hade väl höga ambitioner, men sen så kommer ju vardagen, det ju det här med tiden alltså. För det är ju så att en hel del av de här övningarna tar ju lite tid. Man måste ju ge tid till att diskutera, för att det ska vara någon mening.”

Informanten menar att ett annat hinder kan vara chefens förmåga/eller tro på sin förmåga att genomföra övningarna:

”Det är väldigt många arbetsledare från hela kommunen, och alla kan ju inte föra fram saker och föra en diskussion på det är sättet. Det är ju så, vi är ju olika. En annan sak är ju att man kan känna sig osäker på vad som kommer upp i gruppen, alltså när man lyfter på ett lock. Jag kan tänka mig att det kan finnas en osäkerhet om man har en grupp där man känner att det inte är så jättebra. Det kan bli mycket som inte är konstruktivt och det kan bli massivt för arbetsledaren som kan hamna i någon sorts kamp och i försvarsposition”.

Informanten tror inte att medarbetarna har några förväntningar på programmet. Han/Hon menar att de inte känner till det tillräckligt och berättar att ingen av medarbetarna var med på Kick-offen. Det tror han/hon påverkar deras förståelse till förändringsarbetet.

Informanten är tveksam till politikerns förväntan på personalprogrammet och antyder också att politikerns intresse för verksamheten över huvud taget är låg.

”Jag hoppas att dom har förväntningar, men vi har ju politiker som sitter och sover på våra nämndmöten, så man vet ju inte hur pass engagerade de är i sin uppgift.”

**Sammanfattning:** Informant 1 har en positiv inställning till personalprogrammet. Han/hon upplever sig kompetent att genomföra övningarna men har inte genomfört några. Informanten anger tidsbrist som skäl. Det kan vara så att informanten inte har så stora förväntningar på att förändringsarbetet ska ge något större resultat på hans/hennes enhet och att detta påverkar hennes motivation till förändringsarbetet.

Informant 2 tycker att personalprogrammet är bra:

”Med programmet gör man klart för personalen att de är en del i Karlskrona kommuns arbete, att man inte bara är där för sig själv. Jag har hört de som säger ’Det rör inte oss, det rör bara de där inne, chefer och så’. Med övningarna kan medarbetare komma till insikt att de är lika viktiga som vem som helst”.

Informanten berättar att han/hon var rädd för att programmet skulle bli ytterligare en hyllvärmare. Men så blev det inte:

”Med personalprogrammet har vi fått något annat än vad vi var vana vid. Vi fick en praktisk upplysning, kan man säga.”

Informanten antyder att han/hon inte har något val – övningarna ska genomföras:

”Förväntningarna med personalprogrammet är ju att, höll jag på att säga, att det är en lag att alla ska ta del av det”.

Informanten har deltagit i några övningar, men inte själv genomfört dem. Han/hon har istället tagit hjälp. Informanten upplever att det är mycket positivt att någon annan genomför övningarna, dels för att medarbetarna får lyssna på någon annan än de är vana vid, dels för att personen som genomför övningarna är kompetent på området. Övningarna gav varierande resultat. Informanten tycker att det är svårt att prioritera personalprogrammet:

”Det som jag upplever så det är hur fan man ska hinna med att vara den chef och den arbetsledare som man egentligen...”

Informanten menar också att det är svårt att samla en hel arbetsgrupp:

”Det är flera som jobbar kvällar och helger och det gör att man ska göra en sån här samlad dag, då måste man antingen stänga eller så får man ju ta in vikarier eller hur man nu ska lösa det. Det är ju ett jättehinder”.

Informant tror inte att alla medarbetare har några förväntningar på personalprogrammet:

”När jag genomförde en övning med en av våra grupper frågade dom 'När fan är det slut? Vad fan är det för djävla trams att hålla på med sånt?'”.

Men anser att informantens enhet hade en fördel av att alla medarbetare var med på Kick-offen. Informanten berättar om medarbetare som genomfört övningarna och som ändrat sitt beteende framförallt gentemot ”kunden”:

”Dom sätter sin status på att vara först ute och se till att få i ordning så att alla kan vara där. Jag tror det beror på att vi har fört igång en diskussion om hur viktiga alla är”.

Om politikerns förväntningar säger informanten:

”Övergripande politiker förväntar sig att alla ska ta del av programmet. Alla ska jobba varje dag, sjuktalet ska minska, vi ska överhuvudtaget vara 'minded' och jobba effektivt och vi ska vara glada”.

Sammanfattning: Informant 2 har en positiv inställning till personalprogrammet och är motiverad att genomföra förändringsarbetet även om det tycks råda motstånd bland vissa medarbetare. Positiva förväntningar på resultatet kan ha påverkat informantens motivation positivt.

Informant 3 tycker att personalprogrammet är omfångsrikt och att det täcker in många olika nivåer och frågeställningar. Förväntningarna är att det ska kunna vara ett verktyg och bidra till gruppens utveckling. Informanten har genomfört några övningar med positivt resultat.

Han/hon menar att övningarna var ganska neutrala men säger också att

”Vissa övningar kan vara alltför 'hurtiga', vilket kan skapa en känsla av avslöjande och med kränkande inslag”.

Om medarbetarnas förväntningar säger informanten:

”Av spontana reaktioner att döma, finns bland en del personalen viss tveksamhet till resultaten av denna typ av arbetsmodell (pratar om övningarna). Känslan finns nog hos en del, att man inte vill avslöja sig eller känna sig kränkt av övningarnas omfattning”.

Informanten tror att chefer som kommit långt med övningarna har grupper som varit positivt inställda till denna typ av övningar. Informanten ger inget svar på frågan om vilka förväntningar politiker eller hans/hennes chef har på personalprogrammet.

Sammanfattning: Informant 3 har en positiv inställning till personalprogrammet. Han/hon upplever sig kompetent att genomföra övningarna och har också kommit en bit i arbetet, vilket tyder på att informanten är motiverad att genomföra förändringsarbetet. Informanten tycks ha tydliga positiva förväntningar på resultatet. Detta trots att det tycks råda ett visst motstånd bland medarbetarna.

Informant 4 tycker att personalprogrammet är kul att jobba med. Förväntningarna är att kunna stärka grupperna och få dem att känna delaktighet. Informanten förväntar sig också att övningarna ska ge:

”en förståelse för att även om vi är olika kan vi nå våra mål med gemensamma resurser”.

Informanten har genomfört två övningar, som han/hon tyckte var mycket positiva och roliga att genomföra. Under övningen menade informanten att

”Många tror och upplever att övningarna är en kontroll på hur man fungerar. Detta kom dock bort under övningen och det visade sig att uppfattningen ändrades.”



Informanten menar att ett hinder för att genomföra övningarna under ordinarie arbetsplatsträff (APT) är tiden. Han/hon menar att det i vissa grupper går mycket tid åt att, i första hand, prioritera brukarfrågor och anhörigfrågor. På frågan om vilka förväntningar politiker eller hans/hennes chef har på personalprogrammet svarar informanten:

”ingen aning”.

Sammanfattning: Informant 4 har en positiv inställning till personalprogrammet. Han/hon upplever sig kompetent att genomföra övningarna och har också kommit en bit i arbetet, vilket tyder på att informanten är motiverad att genomföra förändringsarbetet. Informanten tycks ha tydliga positiva förväntningar på resultatet. Detta trots att det fanns en viss oro bland medarbetarna och att tiden inte riktigt räcker till.

Informant 5 tycker att personalprogrammet är bra. Förväntningarna är att

”Alla ska bli mer medvetna om gruppdynamik, och betydelsen av egna värderingar, samarbetsförmåga m m.”

Han/hon förväntar sig också att medarbetare ska öka förståelsen för varandras olikheter och ta vara på och acceptera varandras olikheter/kunskaper. Informanten har inte genomfört några övningar. Han/hon anger tidsbrist som skäl samt att han/hon har en stor arbetsgrupp (över femtio). Samtidigt säger han/hon att:

”Tidsbrist och stor arbetsgrupp är egentligen inget hinder heller, det fordras egentligen bara en långsiktig planering som inte får/kan ändras av ’andra/annat’.”

Informanten tror att:

”Medarbetare tycker det är viktigt att få tiden och möjligheten att diskutera viktiga och angelägna frågor genom övningarna”.

Han/hon tror att chefen och politiker har ungefär samma förväntningar som han/hon själv har på personalprogrammet.

Sammanfattning: Informant 5 tycks vara positivt inställd till personalprogrammet. Vi får ingen uppfattning om han/hon upplever sig kompetent att genomföra övningarna, men informanten tycks vara väl insatt i personalprogrammets innehåll, vilket ändå tyder på att han/hon är motiverad att genomföra förändringsarbetet. Informanten tycks ha tydliga positiva förväntningar på resultatet. I detta fall är nog hindren tidsbrist och den stora arbetsgruppen.

Informant 6 tycker att:

”En del av personalprogrammet kan vara bra, men att materialet är alltför omfattande och tar mycket tid från den verksamhet vi är anställda att utföra. Vissa övningar kan föra arbetsgruppen framåt, men i det stora hela tror jag inte det kommer att ge så mycket.”

Informanten har genomfört två övningar. Han/hon tycker att båda övningarna gick bra.

”På övning 2 följde en ganska intressant diskussion”.

Informanten anger tidsbrist samt att samla alla i gruppen som hinder till att genomföra övningarna. Informanten tror att:

”Medarbetare ser det mest som ytterligare ett program iscensatt ovanifrån, och som knappast leder framåt, utan mest tar tid från verksamheten.”

Om chefens förväntningar säger informanten:

”Chefen inte har några stora förhoppningar att det ska leda till något större nytt, även om han/hon har lärt sig att inte kritisera sådana beslut uppifrån”.

Och om politikernas förväntningar:

”Politiker bör ha stora förväntningar att programmet ska öka kommunens dragningskraft som arbetsgivare ’varför annars genomföra det’.”

Sammanfattning: Informant 6 tycks vara negativt inställd till personalprogrammet. Han/hon tycks inte heller tro att chefen och medarbetarna har en positiv inställning till programmet.

Förväntningarna är låga och även om informanten har genomfört två övningar tycks han/hon inte särskilt motiverad.

Slutsats: Egna och andras förväntningar påverkar chefers motivation till förändring. Fyra chefer tycks vara motiverade av att genomföra förändringsarbetet. De har alla kommit en bit på väg och har positiva förväntningar på övningarna eller erfarenheter av dem. Att de upplever övningarna positivt, tyder på att de förväntar sig att de ska klara av att genomföra dem och att de förväntar sig, och tror, att övningarna ska ge ett resultat i arbetsgrupperna. Två av cheferna har inte några förväntningar (eller inga höga förväntningar) på att förändringsarbetet ska ge något resultat. För den ena chefen är denna typ av övningar inget nytt. Han/hon har genomfört liknande övningar med sin arbetsgrupp tidigare, vilket gör att informanten inte har några förväntningar på att arbetsgruppen ska förändras. Den finns inget behov av förändring eftersom man hela tiden arbetat på det sätt, och genomfört liknande övningar, som personalprogrammet beskriver. Den andra chefen som inte hade några förväntningar på resultat har ändå genomfört flera övningar. Vi kan därmed konstatera att antal genomförda övningar inte indikerar en chefs motivation till att genomföra övningarna. Det är snarare på resultatet (i arbetsgruppen) som vi kan se skillnaden mellan den som är motiverad och den som inte är det.

### **3.2 Förtroende**

I resultatet-förtroende har vi med en diskussion om lönesättning. Diskussionen är med under förtroende eftersom den på ett så tydligt sätt visar att ord och handling måste gå hand i hand för att ledningen ska få medarbetarnas förtroende. Och alla ledare bär här ett ansvar, inte bara den närmaste chefen. Förtroende byggs upp och förstörs genom upprepad ömsesidig interaktion (McKnight & Chervany, 1996). Chefer ska enligt artikeln The meanings of trust (1996) försöka vara den typ av person som andra känner är trovärdig. Därför valde vi att ta med citat från informanterna där de talar om en chef som anses vara en god chef. Vi har även tagit med några citat där informanterna talar om chefer som positiva/negativa förebilder.

#### **Hur ser chefers förtroende för ledningen (högre tjänstemän och politiker) ut? Påverkar chefers förtroende för ledningen, chefers motivation?**

Informant 1 tycker att hans/hennes chef är en oerhört bra chef. Det hade en viss betydelse när informanten valde sitt jobb att hon/han kunde lita på personen som skulle bli hennes/hans chef.

“Det är betydelsefullt tycker jag att man känner att man har förtroende för chefen. För oss, det kan säkert vara skillnad där hur det ser ut i organisationen. Men jag är rätt beroende av min chef så att säga.”

“Det tror inte jag att jag heller hade klarat (att jobba med politiker) och det beror på att jag upplever att man får vara djävligt taktiskt. Och jag tror t o m att det är ett rävspel ibland och jag tror inte att jag hade klarat av det för jag är ganska rak”.

”Men så vet man inte, för det händer någonting med en på vägen. Man förändras ju. Människor förändras absolut på väg upp i karriären. Så till slut är man kanske den där hala taktiska, som man inte trodde, jag vet inte.”

“Nej, det är lite så, att sälja sig, det tycker jag.”

#### **Följande citat handlar om lönesättning**

“När folk (högre chefer) roffar åt sig för mycket och är väldigt strikt åt andra, då mister man förtroendet. Det gör jag i alla fall. Då pratar vi inte om vi, alla tillsammans, i kommunen inte. Då får ju alla bidra med sin del, för att man ska känna sig som att man är tillsammans, som en arbetsplats. Då får fan i mej dom också bidra då. ...och det förtroendet som är ute bland medarbetarna, det slår även på oss som är arbetsledare. Det naggas lite i kanterna och de tror att

man (alla chefer) bara är så att man bara roffar åt sig, dom som liksom kommit upp sig. Kanske inte så mycket på närmaste arbetsledaren för den känner man ju oftast lite bättre. Men lite ändå, lite. Så, jag menar det slår ju lite då för alla. Man dömer ju alla kollektivt så att säga.”

Informanten berättar om en chef som anses vara en god chef.

“Vissa människor bara har det där som... När de kommer in i ett rum så tystnar alla. Man kallar det pondus ibland. Det har han/hon byggt upp genom åren.”

Chefer bör vara goda förebilder, eftersom de är tongivande och normbildande på en arbetsplats och kan utgöra såväl en negativ som positiv förebild för sin personal. Men, vad är en god förebild?

“Frågan är om man ska visa sina svagheter eller inte? Jag tror det är en balans i allt. OM du visar dina svagheter för mycket så känner ju inte gruppen att man är stabil nog som arbetsledare”

Informanten anser att feedback har en hög motiverande inverkan på arbetet.

“Erkännande för väl utfört arbete. Det har jag satt som nummer fyra. För mig är det väldigt viktigt att någon gång få höra att det jag gör är bra. Och att det uppskattas. Sen finns det annat som man gör som inte är bra eller så här. Men att man någon gång får höra det. Det kan vara från en chef, men även från andra medarbetare.”

Sammanfattning: Informant 1 har förtroende för sin närmaste chef. Förtroendet saknas däremot för vissa chefer högre upp i organisationen.

## Informant 2

”Jag har haft lite otur med det där. Jag har aldrig under de 25 år jag jobbat känt att jag har haft en chef som man förtroendefullt kan diskutera med och få feedback tillbaka. Det kan vara jag som är besvärlig själv. Jag vet inte. Men just det här att aldrig få ett svar tillbaka. Jag hade nog önskat att man hade en chef som var någon slag övergripande arbetskamrat.”

“Om man har en chef som vi har, som pratar om att vi måste skaffa fler resurser. Men som sedan inget gör. Däremot kan han/hon skaffa fler arbetsuppgifter. Den situationen sitter vi i idag”.

“Jag hade aldrig klarat av politiken – politikerna. Hade aldrig kunnat sitta och tjafsa med alla de här. Och sitta och fylla i allt sånt som de (högre chefer) måste göra. Revisioner och budgetar och sånt. Aldrig i livet. Jag tror att 15 sekunder och så hade man rykt ihop. Det handlar väl lite också om att man inte vill sälja sig för djävligt heller”

Informanten berättar om en chef som anses vara en god chef.

“Han/Hon är oerhört renommé. Var han/hon än är ställer han/hon till ett lugn och förnuft. Han/Hon bara är bra. Det är något han/hon har bygg upp under åren, utan att förhåva sig. Han/Hon är oerhört proffsig och kan varje liten detalj. Det ger den tryggheten som jag tror att de som jobbar omkring honom/henne känner. Där finns ordning och reda.  
”Det finns bara ett ord som slår allt annat och det är kompetens. Det tycker jag i alla fall. Den som är chef har kompetens. Och en trygghet i sig. Sen kan man vara lite halvknäpp ibland liksom. Men när man har kompetens. Att känna, det här kan jag”.

Chefer bör vara goda förebilder, eftersom de är tongivande och normbildande på en arbetsplats och kan utgöra såväl en negativ som positiv förebild för sin personal. Men, vad är en god förebild?

“Jag tyckte att det kändes förtroendefullt att han/hon vågade tala om sina eventuella svagheter. Men frågan är om man ska va sån när man har ansvar?”

”Jag kände en chef som hela tiden körde med det här ’Äh, jag orkar inte längre’ och ’Jag är så jävla trött, det är inte roligt, och jag orkar inte’. Och den chefen sa det när han/hon satt framför sin personal. Han/Hon bekände inför dem. Och då har de sju, åtta tusen mindre i lön dessutom. Har man fått ett uppdrag och fått hyfsat mer betalt för det, så får man faktiskt ha det med sig den dagen det behövs. Ta den konflikten, och tjafset.”

Informanten anser inte att chefen är en motiverande faktor till arbete. Det kan bero på att han/hon har haft dåliga erfarenheter av chefer.

”Även om chefen är bra så går man ju inte dit och jobbar för dens skull”

Informanten anser däremot att feedback har en relativt hög motiverande inverkan på arbetet

”Sen är det väl femman då, jag tycker det är erkännande för väl utfört arbete. Det får man ju sällan här, men de gånger man behöver så är det rätt så skönt faktiskt.”

**Sammanfattning:** Informant 2 saknar förtroende både för sin närmsta chef och för vissa chefer högre upp i organisationen. Informanten anser inte att chefen är en motiverande faktor till arbete.

**Slutsats:** Hur bristen av förtroende för ledningen påverkar informanternas motivation till förändringsarbetet är oklart. Båda informanterna svarade att goda relationer på arbetet var en högt motiverande faktor till arbete. För att skapa goda relationer krävs bland annat att parterna har förtroende för varandra. Både att ”skapa goda relationer” och ”skapa förtroende” ingår som viktiga områden i förändringsarbetet och båda informanterna anser att förändringsarbetet är av stor vikt. Därför tror vi att förtroende i hög grad påverkar informanternas motivation till förändringsarbetet.

### 3.3 Förståelse

#### **Delar chefer, ledningens förståelse för förändringsarbetet?**

#### **Påverkar chefers förståelse för förändringsarbetet, chefers motivation?**

Informant 1 delar ledningens förståelse för förändringsarbetet:

”Det här med hur gruppen fungerar, gruppklimatet och arbetsmiljön och den psykosociala arbetsmiljön, det har vi pratat om många gånger utan övningar”.

Han/hon menar att det i informantens arbetsgrupp inte finns samma behov av förändring som det kanske kan finnas hos andra arbetsgrupper. Informanten tror också att många chefer inte kan hantera denna typ av övningar:

”Det är väldigt många arbetsledare från hela kommunen, och alla kan ju inte föra fram saker och föra en diskussion på det här sättet. Det är ju så, vi är ju olika. En annan sak är ju att man kan känna sig osäker på vad som kommer upp i gruppen, alltså när man lyfter på ett lock. Jag kan tänka mig att det kan finnas en osäkerhet om man har en grupp där man känner att det inte är så jättebra. Det kan bli mycket som inte är konstruktivt och det kan bli massivt för arbetsledaren som kan hamna i någon sorts kamp och i försvarsposition”.

**Sammanfattning:** Informant 1 delar ledningens förståelse för förändringsarbetet. I informantens fall kan vi misstänka en något lägre motivation än hos övriga informanter som har bra förståelse för förändringsarbetet. Det kan bero på att det inte finns ett lika stort behov av förändring i informantens arbetsgrupp som det finns hos många andra arbetsgrupper.

Informant 2 delar ledningens förståelse för förändringsarbetet:

”Med programmet gör man klart för personalen att de är en del i Karlskrona kommuns arbete, att man inte bara är där för sig själv. Jag har hört de som säger ’Det rör inte oss, det rör bara de där inne, chefer och så’. Med övningarna kan medarbetare komma till insikt att de är lika viktiga som vem som helst”.

Informanten berättar om medarbetare som genomfört övningarna och som ändrat sitt beteende framförallt gentemot ”kunden”:

”Dom sätter sin status på att vara först ute och se till att få i ordning så att alla kan vara där. [...] Jag tror det beror på att vi har fört igång en diskussion om hur viktiga alla är”.

Sammanfattning: Informant 2 delar ledningens förståelse för förändringsarbetet. Han/hon är motiverad att genomföra förändringsarbetet. En bidragande faktor kan vara att informanten har sett tydliga resultat av övningarna, vilket ökat informantens förståelse för förändringsarbetet.

Informant 3 delar ledningens förståelse för förändringsarbetet. Informanten tycker att personalprogrammet är omfångsrikt och att det täcker in många olika nivåer och frågeställningar. Förväntningarna är att övningarna ska kunna vara ett verktyg och bidra till gruppens utveckling. Informanten har genomfört några övningar med positivt resultat. Han/hon menar att övningarna var ganska neutrala men säger samtidigt att:

”Vissa övningar kan vara alltför ’hurtiga’, vilket kan skapa en känsla av avslöjande och med kränkande inslag.” [...] ”Av spontana reaktioner att döma, finns bland en del personalen viss tveksamhet till resultaten av denna typ av arbetsmodell (pratar om övningarna). Känslan finns nog hos en del, att man inte vill avslöja sig eller känna sig kränkt av övningarnas omfattning.”

Informanten tror att chefer som kommit långt med övningarna har grupper som varit positivt inställda till denna typ av övningar.

Sammanfattning: Informant 3 delar ledningens förståelse för förändringsarbetet. Han/hon är motiverad att genomföra förändringsarbetet.

Informant 4 delar ledningens förståelse för förändringsarbetet. Informanten tror att övningarna ska kunna stärka grupperna och få dem att känna delaktighet. Informanten tror också att övningarna ska ge:

”en förståelse för att även om vi är olika kan vi nå våra mål med gemensamma resurser”.

Informanten har genomfört två övningar, som han/hon tyckte var mycket positiva och roliga att genomföra. Under övningen menade informanten att

”Många tror och upplever att övningarna är en kontroll på hur man fungerar. Detta kom dock bort under övningen och det visade sig att uppfattningen ändrades.”

Sammanfattning: Informant 4 delar ledningens förståelse för förändringsarbetet. Han/hon är motiverad att genomföra förändringsarbetet.

Informant 5 delar ledningens förståelse för förändringsarbetet:

”Alla ska bli mer medvetna om gruppdynamik, och betydelsen av egna värderingar, samarbetsförmåga m m.”

Han/hon tror att medarbetare ska öka förståelsen för varandras olikheter och ta vara på och acceptera varandras olikheter/kunskaper. Informanten har inte genomfört några övningar. Han/hon anger tidsbrist som skäl samt att han/hon har en stor arbetsgrupp (mer än femtio).

Sammanfattning: Informant 5 delar ledningens förståelse för förändringsarbetet. Han/hon är motiverad att genomföra förändringsarbetet, trots att informanten inte har genomfört några övningar. I informantens fall beror det inte på brist på motivation utan på tidsbristen och svårigheten att samla den stora gruppen.

Informant 6 delar inte ledningens förståelse för förändringsarbetet:

”En del av personalprogrammet kan vara bra, men materialet är alltför omfattande och tar mycket tid från den verksamhet vi är anställda att utföra. Vissa övningar kan föra arbetsgruppen framåt, men i det stora hela tror jag inte det kommer att ge så mycket.”

Informanten har genomfört två övningar. Han/hon tycker att båda övningarna gick bra.

”På övning 2 följde en ganska intressant diskussion”.  
Informanten anger tidsbrist samt att samla alla i gruppen som hinder till att genomföra övningarna.

Sammanfattning: Informant 6 delar inte ledningens förståelse för förändringsarbetet. Även om informanten har genomfört två övningar är han/hon inte särskilt motiverad.

Slutsats: Förståelse har en påverkan på chefers motivation till förändring. Varje individ har sin egen förståelse. För att förändringsarbetet ska nå framgång måste chefen dela ledningens förståelse för förändringsarbetet. Fem av cheferna delar ledningens förståelse för förändringsarbetet. Fyra av dessa fem chefer är motiverade av att genomföra förändringsarbetet. Att de upplever övningarna positivt, tyder på att de förstår avsikten med övningar och förväntar sig, och tror, att övningarna ska ge ett resultat i arbetsgrupperna. En av dessa fem delar ledningens förståelse för förändringsarbetet men har inte samma höga motivation. Det kan bero på att den chefen inte ser samma behov i sin arbetsgrupp. En av cheferna delar inte ledningens förståelse för förändringsarbetet. Det påverkar chefers motivation men inte det kvantitativa resultatet. En chef som inte är motiverad, kan ändå ha genomfört flera övningar.

## 4. Diskussion

Syftet med undersökningen var att ta reda på vilka faktorer som påverkar chefers motivation till den förändring som personalprogrammet står för. Vår förförståelse var att förväntan påverkar chefers motivation. Utifrån insamlad data kunde vi också konstatera att förväntan påverkar chefers motivation. Men vi fann också att chefers förtroende till ledning och chefers förståelse av förändringsarbetet påverkar motivationen. I undersökningen presenteras dessa tre faktorer – förväntan, förtroende och förståelse – då de framstod som de mest avgörande för chefernas motivation till förändring. Vi har inte gjort anspråk på att kartlägga alla faktorer som påverkar chefers motivation till förändring. Frågeställningarna vi ville få besvarade med undersökningen var:

1. Vilka förväntningar har chefer på förändringsarbetet och vilka förväntningar tror de att politiker, ledning, medarbetare har?
2. Påverkar dessa förväntningar chefers motivation?
3. Hur ser chefers förtroende för ledningen (högre tjänstemän och politiker) ut?
4. Påverkar chefers förtroende för ledningen, chefers motivation?
5. Delar chefer, ledningens förståelse för förändringsarbetet?
6. Påverkar chefers förståelse för förändringsarbetet, chefers motivation?

Vi anser att vi har besvarat frågeställningarna. Diskussionsavsnittet är indelat i tre områden – diskussion om resultatet (som är indelat i områdena förväntan, förtroende och förståelse) diskussion om metod (som är indelat i områdena metodval och urval) och diskussion om förändring. I avsnitten om resultat och metod tas undersökningens resultat och trovärdighet upp.

### 4.1. Resultatdiskussion

#### 4.1.1. Förväntan

Egna och andras förväntningar påverkar chefers motivation till förändring. I vår undersökning är flertalet chefer motiverade av att genomföra förändringsarbetet. De har alla positiva förväntningar på övningarna eller erfarenheter av dem. Att de upplever övningarna positivt, tyder på att de förväntar sig att de ska klara av att genomföra dem. Cheferna förväntar sig, och tror, att övningarna ska ge ett resultat i arbetsgrupperna. Det stämmer bra överens med Vrooms förväntansteori och den del som har att göra med *performance-outcome*. Med *performance-outcome* avses hur troligt individen anser det är att ansträngningarna ska ge resultat. Om chefen anser att han/hon ska klara av att genomföra övningarna ökar det chefens motivation till förändringsarbetet. Två av cheferna har inte några förväntningar på att förändringsarbetet ska ge något resultat. De tror inte att deras ansträngningar ska löna sig. Det påverkar chefernas motivation men inte alltid det kvantitativa resultatet. Resultatet har således ingen direkt koppling till motivation. En chef som inte är motiverad, kan ändå åstadkomma ett resultat. För den ena chefen är denna typ av övningar inget nytt. Han/hon har genomfört liknande övningar, vilket gör att informanten inte har några förväntningar på att arbetsgruppen ska förändras. Den finns inget behov av förändring.

En annan del av Vrooms (1964) förväntansteori är den som handlar om belöningar. Som vi tidigare beskrivit kan belöningar handla om inre belöningar som upplevs av den som utför en uppgift och yttre belöningar som är belöningar som kan ges av någon annan. Om individen upplever att han/hon växer som människa och utvecklas med uppgiften är det en inre belöning. Vi tror att flera av cheferna upplevde inre belöningar. Deras sätt att beskriva personalprogrammet på och deras inställning till övningarna gör att vi kan dra den slutsatsen. De inre belöningarna påverkade chefernas motivation. Yttre belöningar kan vara utlovad löneförhöjning men också uppmärksamhet från ledning och positiv respons från medarbetare. Chefers motivation påverkas av huruvida ledningen visar intresse för förändringsarbetet. Vi menar att det kan finnas en brist här. Personlig feedback till cheferna skulle kunna få dem att uppleva en belöning för det arbete de lägger ner på övningarna. Flera av cheferna beskriver att de har fått en positiv respons från medarbetarna. Det kan ses som en yttre belöning som påverkar chefernas motivation. På samma sätt beskriver några chefer negativ respons från medarbetarna. Det kan ge motsatt effekt – att chefen inte känner sig motiverad att genomföra övningarna. Enligt förväntansteorin bedömer individen både om belöningen är värt något för honom/henne men också hur troligt det är att en belöning ska utgå. Om ledning och politiker inte visar intresse för förändringsarbetet, kommer chefen dra slutsatsen att det inte är troligt att han/hon ska få någon belöning, inte ens i form av uppmärksamhet.

Förväntningars påverkan på motivation har det forskats en hel del på. Det finns många brister med förväntansteorin. En är att motivation inte har någon direkt koppling till resultat, vilket stämmer väl överens med vår undersökning. Vroom (1964) granskade 20 studier på förhållandet mellan motivation och arbetsresultat och fann en korrelation på endast 0.14, vilket ger liten teoretisk eller praktisk signifikans. Iaffaldano och Muchinsky (1985) granskade 75 studier på förhållandet mellan motivation och arbetsresultat och fann en korrelation på 0.17. En annan brist är att teorin är svårtolkad. Olika begrepp används av olika forskare, vilket gör det svårt att jämföra resultaten. Vi tror ändå att förväntan påverkar motivationen genom att chefens förhållningssätt till förändringen blir positiv. Det positiva förhållningssättet för chefen i sin tur över till sina medarbetare.

Förväntansteorin skulle behöva förtydligas och förenklas. Ett vanligt misstag bland gemene man är att yttre belöningar bara handlar om förmåner – att individer bara känner sig motiverade om de får någon form av förmån (extra ledighet, nya karriärmöjligheter, högre lön). Det är, som vi visat inte alls sant. Att få uppmärksamhet och feedback än en belöning

som räcker långt. De inre belöningarna tänker man heller sällan på. Förväntan hänger starkt samman med förståelse, som också är en viktig faktor för motivation.

#### 4.1.2. Förtroende

Vårt resultat visar att informanterna i vissa fall saknar förtroende för ledningen. Informanterna säger att de inte skulle ha klarat av att arbeta med politiker, de anser att det skulle vara att "sälja sig". De tycker att det pågår ett rävspel inom politiken. Därför behöver chefer/ledning först försöka vara den typ av person som andra känner är trovärdig. Men eftersom Trusting intention i huvudsak är baserat på perception, behöver chefer lägga ner mycket arbete på att bete och presentera sig själv på ett sätt som överrensstämmer med Trusting belief (McKnight & Chervany, 1996). Trusting belief är viktigt och informanterna tycker inte alltid att chefer/ledningen är ärliga. McKnight & Chervany (1996) betonar att enbart perceptionsledarskap inte fungerar en längre tid. De menar att skenhelighet inte är svårt att upptäcka med tiden. Det stämmer in på våra informanter som genom erfarenhet sett att chefers/ledningens ord och handling inte alltid går hand i hand. I Karlskrona kommuns personalprogram (2005) står det "Våra ledare förstår vikten av symboliskt ledarskap och låter ord och handling gå hand i hand. Ledare ska skapa ett tilltalande klimat genom att vara öppna och lyhörda. Vi talar med varandra – inte om varandra." Detta står även beskrivet i boken "Friskare arbetsplatser" (2002). Chefer är tongivande och normbildande på en arbetsplats och kan utgöra såväl en negativ som positiv förebild för sin personal. Det finns en stor risk för att ledarens trovärdighet försvinner om samstämmigheten mellan ord och handling är för liten. Det är därför av stor vikt att ledaren fungerar som ett gott exempel och är medveten om att handlingar är kraftfullare än ord (Angelöw, 2002).

Dispositional Trust (läggning) innebär att människor genom livet utvecklar generaliserade förväntningar om tillförlitligheten hos andra människor (Rotter, 1971).

En person har dispositional trust i den utsträckningen att han/hon konsekvent tenderar att i stort lita på personer i olika situationer (McKnight & Chervany, 1996). Informant 1 säger att när chefer roffar åt sig för mycket och är väldigt strikta åt andra, mister han/hon förtroendet för dessa chefer. Medarbetarna har enligt informanten utvecklat motsatsen till Dispositional trust- Dispositional distrust, det vill säga de har utvecklat generaliserade och konsekventa förväntningar av misstro (vad gäller orättvisa löner). Misstron är riktad till de flesta chefer som "kommit upp sig" något inom organisationen. Informanten menar att alla chefer (oavsett egen lön) drabbas lite av detta misstroende eftersom han/hon anser att medarbetarna dömer alla kollektivt.

Chefen bör gå från en formell till en mer personlig, informell relation. Ett förtroendeingivande beteende från en chef kan motivera medarbetaren (Locke, Latham & Erez, 1988). Det är bra och går in på området System trust som innefattar vikten att ha tydligt definierade roller inom organisationen. Författarna skriver att en chef måste ta hänsyn till medarbetarnas individuella fasad. En medarbetare som har dispositional distrust kan tolka meddelanden från chefen mer cyniskt. För att överbrygga detta hinder ska cheferna utveckla en personlig relation med medarbetaren genom att tydligt kommunicera den positiva avsikten som ligger bakom direktivet (McKnight & Chervany, 1996). Det vi tycker saknas här är vikten av feedback från chefen till medarbetaren. Det räcker inte bara för en chef att bete sig på ett förtroendeingivande sätt, eller att tala om avsikten som ligger bakom ett direktiv. Det gäller för chefen att ge och ta konstruktiv feedback och visa att medarbetarnas arbete uppskattas. Informanterna i undersökningen tyckte att erkännande för väl utfört arbete var en högt motiverande faktor. Informant 2 sa att han/hon sällan fick feedback på arbetet som han/hon utförde, han/hon ville gärna veta att arbetet uppskattades. Informanten tyckte att det kändes



rätt så skönt när han/hon fick det. Informanten önskade att han/hon hade en chef som var någon slags övergripande arbetskamrat.

I en dominerande situation känner medarbetaren sig osäker runt chefen, därför kommer medarbetaren att undanhålla eller förvränga information som ges till chefen (McKnight & Chervany, 1996). Informant 2 berättade att hans/hennes medarbetare fyllt i en psykosocial enkät. Informanten sa att personalfrågor och hur man är som chef belystes rätt så tydligt i enkäten. 75 procent av hans/hennes medarbetare svarade på frågor om ledarskapet, ”är kasst”. Informanten berättar att medarbetarna trodde att ingen skulle få reda på resultatet. För att försöka få rätsida på problemet diskuterades resultatet tillsammans med medarbetarna. Vid diskussion framkom att medarbetarna kryssat utan att riktigt tänka på vad dom gjorde. Informanten talar sedan om för intervjuarna att det vid tidigare medarbetarsamtal (innan den psykosociala enkäten) varit guld och gröna skogar. Detta tycker vi stämmer bra överrens med följande påståenden; Öppenhet och tillit kan vara något som människor inte alls är intresserade av, inte för att de är misstänksamma, utan för att erfarenhet säger dem att deras personliga intressen inte alltid tjänas bäst genom att vara öppen (Pfeffer, 1981; Morgan, 1986). Frågan är i vilken situation som medarbetaren är öppen och ärlig. Det kan naturligtvis vara så att medarbetaren ”bara vill klaga”, men det kan också vara så att han/hon verkligen tycker att chefen är dålig men inte vågar säga det under medarbetarsamtalet eftersom förtroendet saknas. Det är ju ändå chefen som har möjlighet att påverka lön, vidareutveckling och karriärmöjligheter.

Chefer bör notera affektiva komponenter av Trusting Beliefs and Trusting Intention. De affektiva komponenterna självförtroende (confidence) och trygghet (security) ger upphov till känslor om personen som man litar på. Känslor är svåra att separera från varandra, så en medarbetare som gillar chefen är mer benägen att känna sig säker i tron att chefen är välvillig mot honom/henne. Därför bör chefer avsätta tid för att utveckla en positiv personlig relation med sina medarbetare så att de kan känna sig bekväma, självsäkra och trygga med dem (Gabarra, 1987). Genom att skapa förutsättningar för goda relationer där medarbetare visar varandra respekt får vi mer motiverade och friskare medarbetare. För att medarbetare ska kunna lära känna varandra bättre, krävs öppenhet och för att vi ska våga vara öppna krävs att vi har förtroende för varandra (Yukl, 2006). Vi fann i vår undersökning att förtroende var en viktig faktor som påverkar chefers motivation till förändringsarbetet. En förutsättning för en chefs motivation är att det finns ett ömsesidigt förtroende, både mellan organisationsledning och chefer/medarbetare och mellan chef och medarbetare. Politiker och chefer måste visa att de är engagerade i förändringsarbetet och att de tror på det. Politiker och högre tjänstemän måste också vara goda förebilder och leva som de lär.

#### **4.1.3. Förståelse**

I vår undersökning fann vi att förståelse har en påverkan på chefers motivation till förändring. Vi fann också att det finns mycket lite forskning för vad förståelse betyder för organisationer. Vi menar att förståelse är något som ofta glöms bort i organisationer. Organisationer är visserligen duktiga på att förmedla budskap, men man glömmer bort att undersöka medarbetares och chefers förståelse av budskapen. Detsamma gäller vid rekrytering (se vidare bilaga 5) som ofta är baserad på individens egenskaper och specifika kunskaper. Vad man glömmer bort är att ta reda på individens förståelse för arbetet som ska utföras, produkterna som tillverkas eller organisationens vision. Varje individ har sin egen förståelse. Eftersom cheferna är de som ska genomföra förändringsarbetet är det en viktig framgångsfaktor att chefen delar ledningens förståelse för förändringsarbetet. Det blir sedan chefernas uppgift att förmedla den ömsesidiga förståelsen till medarbetarna.

Övningarna i personalprogrammet hjälper till att utveckla ny förståelse genom att deltagarna upplever någonting konkret, upplevelserna kan bli känsloladdade, en dialog förs med andra människor (Sandberg & Targama, 1998). Om bara förståelsen för själva förändringsarbetet finns med när medarbetaren går in i övningarna, finns goda förutsättningar för att övningarna ska ge resultat. Kommunen har gjort ett försök till att påverka medarbetares och chefers förståelse för förändringsarbetet. Samtliga anställda var inbjudna till en Kick-off där personalprogrammet och dess syfte presenterades på ett lättsamt och tydligt sätt. I undersökningen framkom dock att många anställda inte var med på Kick-offen. Eftersom syftet med Kick-offen var att alla anställda skulle närma sig samma förståelse för förändringsarbetet, kan det påverka resultatet av förändringsarbetet. Dessutom upplevdes presentationen mycket olika. Många medarbetare och chefer var positivt överraskade, men många upplevde presentationen negativt. Eftersom medarbetare inte tycks vara riktigt insatta i förändringsarbetet, blir det en viktig uppgift för chefer att förmedla syftet med personalprogrammet på ett sådant sätt att medarbetare kan förstå det och ta det till sig. Alla chefer fick en tvådagars utbildning – men vem är det som säger att de har samma förståelse? Kanske ledningen borde kartlägga chefernas förståelse för förändringsarbetet och utifrån det göra en informationsinsats på bara cheferna. Personalsekreterarna på samtliga förvaltningar fick också en särskild utbildning. Tanken var att de skulle kunna vara ett särskilt stöd för cheferna i förändringsarbetet.

Vårt resultat – att förståelse påverkar chefers motivation till förändring – borde vara intressant för den som vill genomföra förändringar i sin organisation. Förståelse påverkar inte bara resultatet av förändringsarbete utan egentligen hela verksamheten. Vid rekrytering borde organisationen ta hänsyn till sökandes förståelse, liksom vid kompetensutveckling. Förståelse är inte bara viktigt för chefer utan också för att medarbetare. Därför menar vi att tidigare forskning om motivation, förändring, rekryteringsprocesser, kompetensutveckling borde ta hänsyn till förståelse. Vi menar också att det krävs mer forskning på området förståelse. Det skulle exempelvis vara intressant att kartlägga chefers och medarbetares förståelse för förändringsarbete och sedan jämföra datan med resultatet av förändringsarbetet. Ett annat tänkbart forskningsområde är förståelse i samband med rekrytering. Det skulle vara intressant att undersöka rekryteringsförfarandet som används idag för att se om rekryteringarna generellt är lyckade. Att genomföra en experimentell studie där forskaren tillåts prova sig fram i rekryteringen genom att använda ett förståelsebaserat perspektiv på rekrytering, skulle också vara mycket intressant. Utifrån erfarenheter från en sådan studie, skulle nya välutvecklade metoder för rekrytering med ett förståelsebaserat perspektiv kunna utvecklas. Att undersöka medarbetares förståelse av sitt arbete och jämföra det med chefers och ledningens förståelse av arbetet vore också intressant. Vi tror att en sådan undersökning skulle visa på att förståelsen skiljer sig och att det kan vara en orsak till att konflikter uppstår på arbetsplatser. Bristen på ömsesidig förståelse kan också vara en bidragande faktor till stress och ohälsa.

Slutligen skulle det vara intressant att utveckla en ny modell över hur förväntan, förtroende och förståelse påverkar motivation och arbetsresultat.

## **4.2. Metoddiskussion**

### **4.2.1 Metodval**

Fördelen men kvalitativ induktiv metod är att forskaren inte har alltför stor förförståelse utan kan hitta nya intressanta fenomen under arbetets gång. Dessa kan antingen bilda resultat och/eller ligga till grund för vidare forskning. Gruppintervjun ger en bra insikt i ämnet för

forskaren och kan ge viktiga frågeställningar för fortsatt forskning på området. En annan fördel med gruppintervjun är att den ger informanten en bild av forskaren som är bra att ha med sig om t ex. gruppintervjun ska följas upp med enskilda intervjuer. Deltagarna har förhoppningsvis sett att forskaren är seriös samt inte är fördomsfull (Maykut & Morehouse, 2004, s.103-105). Vi upplevde att vi fick en fördjupad insikt i ämnet och insåg att vi aldrig skulle ha kommit till samma förståelse men en kvantitativ metod. Andra fördelar med en gruppintervju är att det förhoppningsvis kommer upp flera aspekter från de olika deltagarna som diskuteras tillsammans. Det kanske det inte hade gjort vid en enskild intervju (Maykut & Morehouse, 2004, s.103-105).

Vi är väl medvetna om nackdelarna med att genomföra en gruppintervju. En nackdel med gruppintervju är att forskaren inte kan garantera anonymiteten från de övriga informanterna. Man kan inte förlita sig på att alla de som medverkar i intervjun, efteråt kommer att hålla den tystnadsplikt som en intervjuare alltid måste underordna sig. Det finns också en risk att den som deltar säger mer än vad han/hon tänkt sig eller så håller man tillbaka. Förutom de etiska problemen är risken stor att de språksamma och dominanta lätt helt dominerar och att endast deras synpunkter kommer fram. För att undvika det höll en av oss reda på att alla skulle komma till tals. Vi lät dessutom deltagarna fundera över vissa frågor var och en för sig själv först och sedan diskutera tillsammans vad de kommit fram till. Vi trodde dessutom att deltagarna var vana vid att tala eftersom de alla är chefer. Det visade sig vara rätt antagande, i alla fall om man ska bedöma den öppenhet och ärlighet som rådde under intervjun. Ibland hade vi svårt att hålla deltagarna till ämnet. Många gånger framkom intressanta och viktiga synpunkter vid de tillfällen när diskussionen ”svävade ut”. Vi tror att det hade varit svårt att hålla tiden om vi hade haft sex informanter (som ju var planerat). Tiden räckte precis till för diskussionen som blev mellan två informanter. En annan risk är att grupptricket mot att bete sig konformt kan bli för stort.

Grupptänkande är en uppsättning av en grups kollektiva fel som sker när gruppmedlemmarna bryr sig mer om att uppnå överenskommelse och enhällighet än att hitta den bästa lösningen på problemet/situationen (Arnold, 2005). Om en dominant person börjar med att ha en negativ inställning, kanske resten av gruppen följer med, även om det kanske inte alls är så de tycker. Det motsatta kan också hända. Någon talar sig varm för personalprogrammet och sedan vågar den negativa inte säga vad han/hon tycker. Enligt Janis (1972, 1982a,b) uppträder ofta grupptänkande i ”cohesive” grupper, där medlemmarna är vänliga mot varandra och respekterar varandras åsikter. Under vissa omständigheter kan cohesion bli skadligt för gruppens prestationer (Arnold, 2005). Aldag och Fuller (1993) har visat på forskning som motsäger Janis teori om grupptänkande. Deras forskning visar att cohesive grupper hjälper till att öppna diskussioner snarare än att undertrycka dem. Schulz-Hardt et al. (2002) har också forskat på grupptänkande och kommit fram till liknande resultat som Janis. De fann att chefer som hade liknande åsikter innan de träffades tenderade att söka efter information som bekräftade deras åsikt. Om ledarna inte hade liknande åsikter innan de träffades ledde det till en mer balanserad sökande av information. Närvaron av ”djävulens advokat” (någon som argumenterar mot gruppens åsikt, oavsett sin egen åsikt) hade endast en begränsad inverkan på vilken information gruppen ursprungligen föredrog.

Vi menar att det är en fördel att vara två när man forskar. Vi är två som bedömer och tolkar data vilket gör att vi kan undvika förutfattade meningar (bias). Biases är annars något som kvalitativa forskare som arbetar ensamma ofta får kritik för. Vi agerar som ”*Per debriefers*” som ser till att vi håller oss till sanningen (Maykut & Morehouse, 2004).

## 4.2.2 Urval

Anledningen till att vi begränsade urvalet till första ringens chefer var för att inte riskera att någon informants chef skulle medverka i samma seminarium. Det hade då kunnat verka hämmande för informanten i fråga samt även för de andra närvarande informanterna och lett till att de svarat på ett politiskt korrekt sätt (Maykut & Morehouse, 2004). Till intervjun kom enbart två personer, men vi menar att kvalitet även finns i det lilla. Maykut och Morehouse beskriver *reduncande*, som innebär att man samlar antal personer tills man är nöjd, när ingen mer information behövs.

Vi menar att fördelningen trots få deltagare blev bra även om vi inte har representanter från alla förvaltningarna. Vi fick med en man och en kvinna och de representerar både ”mjuka” och ”hårda” förvaltningar. Övriga deltagare besvarade frågorna per e-post. Dessa svar var kortfattade, och de svar som kunde misstolkas sorterades bort.

## 4.3 Förändringsdiskussion

I varje organisation finns en inneboende kraft att minska osäkerhet och skydda det som man redan har. Ett lugnt och förutsägbart liv är någon som man vill vårda, inte riskera med ”det nya datorsystemet” eller ”infall från den nya chefen” (Fineman, 1991). Därför kan den som vill förändra räkna med att stöta på motstånd. Det finns ett antal olika anledningar till att människor motsätter sig större förändringar i organisationer. Dessa är: brist på förtroende, tron på att förändring är onödig, tron på att förändring inte är möjlig, ekonomiska hot, relativt höga kostnader, rädsla för personligt misslyckande, förlust av status och makt, hot mot värderingar och ideal, förakt mot inblandning av andra (Connor, D.R., 1995). Av resultatet framgår ett antal hinder till förändringen; tidsbrist, stora arbetsgrupper, rädsla för personligt misslyckande, brist på förtroende och förståelse var några. Genom att erbjuda chefer att någon annan tar över genomförandet av övningarna, ökar troligen motivationen. I grupper med konflikter, kan mycket känsliga reaktioner uppstå, varför det är en stor fördel om en kunnig och utomstående person håller i genomförandet. En viktig del i genomförandet är att fortlöpande motivera, stödja och guida medarbetare. Även de som från början välkomnar en förändring behöver stöd för att bibehålla entusiasmen och optimismen när de oundvikliga svårigheterna och bakslagen uppstår. Följande riktlinjer baseras på teori, forskning, och praktiska erfarenheter (Connor, 1995; Jick, 1993; Kotter, 1996; Nadler et al., 1995 refererade i *Leadership in Organizations*, s. 305).

- Skapa en känsla av brådska för behovet av förändring.
- Förbered medarbetare för att anpassa sig till förändring
- Hjälpt människor hantera smärtan vid förändring
- Se till att det finns möjligheter för tidig vinst
- Håll medarbetare informerade om framgången i förändringen
- Demonstrera fortlöpande engagemang i förändringsarbetet
- Ge medarbetare möjlighet att implementera förändringen

Genom att ständigt fråga om resultat, skapar kommunen en känsla av brådska för behovet av förändring – i alla fall för chefer. Enligt resultatet tycks inte medarbetare vara insatta i förändringsarbetet. De tycks inte heller vara förberedda på att anpassa sig till förändring. En av cheferna beskriver ”tidig vinst”. Medarbetare har förändrat beteendet positivt och tycks själva ha insett det positiva i sitt nya beteende. De mår bra av förändringen. Kommunen försöker hålla medarbetare informerade om framgången i förändringen med hjälp av personaltidningen. Kanske skulle chefer från olika förvaltningar samlas för att utbyta

erfarenheter som sedan kan förmedlas vidare till medarbetare? Hur ges möjligheter att implementera förändringen? Kanske saknas resurser för att förändringen ska bli permanent?

Vi hoppas att organisationer och forskare ska få nytta av vårt resultat som visar att faktorer som förväntan, förtroende och förståelse påverkar motivationen.

## Referenslista

- Aldag, R. J. & Fuller, S. R. (1993). Beyond fiasco : A reappraisal of the groupthink phenomenon and a new model of group decision processes. *Psychological Bulletin*, vol. 113, s. 533-52.
- Angelöw, B. (2002). *Friskare arbetsplatser : Att utveckla en attraktiv, hälsosam och välfungerande arbetsplats*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, (1993). *Cultural Perspective on Organization*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Arnold, J. (2005). *Work Psychology : Understanding Human Behaviour in the Workplace*. England: Pearson Education Limited.
- Connor, D. R. (1995). *Managing at the speed of change : How resilient managers succeed and prosper where others fail*. New York: Villard Books.
- Gabarro, J. J. (1978). *The development of trust, influence, and expectations*. In Athos, A. G. & Gabarro, J. J. (Eds.), *Interpersonal behaviour : Communication and understanding in relationships*: 290-303. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Gabarro, J. J. (1987). *The dynamics of taking charge*. Boston: Harvard Business School Press.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. Chicago, IL: Aldine.
- Herzberg (1993). *The motivation to work*. New Brunswick, NJ: Transaction, cop.
- Iaffaldano, M. T. & Muchinsky, P. M. (1985). Job Satisfaction and Performance : a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, vol. 97(2), s. 251-73.
- Janis, I. L. (1972). *Victims of Groupthink*. Boston, Ma: Houghton Mifflin.
- Janis, I. L. (1982a). *Groupthink*. Boston, Ma: Houghton Mifflin.
- Karlskrona kommuns personalprogram, 2005.
- Kee, H. W. & Knox, R. E. (1970). Conceptual and methodological considerations in the study of trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, vol. 14, s. 357-366.
- Kohn, A. (1993). *Punished by rewards : The trouble with gold stars, incentive plans, A's, praise, and other bribes*. Boston: Houghton Mifflin.
- Kramer, R. M. & Tyler, T. R. (1996). *Trust in Organizations : Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kuhn, T. H. (1962). *The structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.

- Larsen, R-P. (2003). *Teamutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Lewicki, R. J. & Bunker, B. B. (1995). *Trust in relationships : A model of development and decline*. In B. B. Bunker & J. Z. Rubin (Eds.). *Conflict, cooperation and justice*: 133-173. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper & Row.
- Lewis, J. D. & Weigert, A. J. (1985a). Trust as a social reality. *Social Forces*, vol. 63(4), s. 967-985.
- Lewis, J. D. & Weigert, A. J. (1985b). Social atomism, holism, and trust. *The Sociological Quarterly*, vol. 216(4), s. 455-471.
- Lincoln, Y. & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Locke, E. A., Latham, G. P. & Erez, M. (1988). The determinants of goal commitment. *Academy of Management Review*, vol. 13, s. 23-39.
- Maykut, P. & Morehouse, R. (2004). *Beginning Qualitative Research – A Philosophic and Practical Guide*. London: Routledge Falmer, Taylor & Francis Group.
- McKnight, D. H. & Chervany, N. L. (1996). The Meanings of Trust. <http://misrc.umn.edu/wpaper/WorkingPapers/96604.pdf>. 060601.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. London: Sage.
- Morgan, D. L. (1988). *Focus Groups as Qualitative Research*. Newbury Park, CA: Sage.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Pitman: Marshfield, Mass.
- Porter, L. W. & Lawler, E. E. (1968). What job attitudes tell about motivation, *Harvard Business Review*, 46, Jan/feb, s. 118-26.
- Psykogilexikon, (1994, 1997, 2005), Henry Egidius och Bokförlaget Natur och Kultur, Stockholm.
- Ring, P. S. & Van de Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, vol. 19, s. 90-118.
- Rogers, Everett, M. & Agarwala-Rogers, R. (1976). *Communication in organizations*. New York: The Free Press A Division of Macmillan Publishing Co., Inc.
- Rotter, J. B. (1971). Generalized expectancies for interpersonal trust. *American Psychologist*, vol. 26, s. 443-452.
- Sandberg, J. & Targama, A. (1998). *Ledning och förståelse : Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership : A dynamic view*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, 2nd ed., San Francisco: Jossey-Bass.

Schulz-Hardt, S., Jochims, M. & Frey, D. (2002). Productive conflict in group decision making : Genuine and contrived dissent as strategies to counteract biased information seeking. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 88, s. 563-86.

Smith, M., Davidson, L., Wright, P., Williams, R., Cooper, C., Martin, R., Hosking, D-M., Fineman, S. (1991). *Analysing Organizational Behaviour*. London: The Macmillan Press Ltd.

Taylor, D. S. & Wright, P. L. (1982). Influencing work performance : The development of diagnostic skills. *Journal of Management Development*, vol. I, s. 44-50

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

Wright, P. L. & Taylor, D. S. (1984). *Improving leadership performance*. Harlow: Prentice-Hall.

Wright, P. L. (1987). *Motivation and job satisfaction*. in C. Molander (ed) *Personnel management : a practical introduction*. Chartwell Bratt, & Bromley: Kent. s. 65-83.

Yamagishi, T. & Yamagishi, M. (1994). Trust and commitment in the United States and Japan. *Motivation and Emotion*, vol. 18(2), s. 129-166.

Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*. New Jersey, USA: Pearson Education, Inc.

Zand, D.E. (1972). Trust and managerial problemsolving. *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, s. 229-239.



## Bilaga 1

### **Information till eventuella deltagare (när vi ringer)**

Presentation: Vi är två studenter som läser Samhällsvetarprogrammet på BTH.

Vi ska skriva en C-uppsats i ämnet arbetspsykologi.

Informera om syftet med undersökningen

Vi är intresserade av personalpolitik och vill ta reda på hur chefer uppfattar Karlskrona kommuns nya personalprogram. Vi har fått en lista över alla chefers namn från Håkan Branje på kommunledningsförvaltningens personalenhet. Därifrån har vi slumpvis valt ut ett antal första ringens chefer – en från varje förvaltning (om möjligt).

Fråga 1, Skulle du kunna tänka dig att ställa upp i vår undersökning?

Om personen tackar nej, tacka för samtalet.

Om personen svarar jag eller är osäker, gå vidare med info om undersökningen.

Fråga 2, Har du kommit igång med övningarna som ingår i personalprogrammet?

Ge information om undersökningen

Vi kommer att genomföra undersökningen i form av ett seminarium. Där diskuterar vi tillsammans kring olika frågeställningar. Seminariet kommer att ta max 2 ½ timme. Du är helt anonym. Ingen speciell förberedelse inför seminariet, vi vill alltså inte att du läser på om programmet utan kommer med den förkunskap du har om personalprogrammet idag.

Fråga 3, Hur ställer du dig till inspelning av gruppintervjun med diktafon/video?

Informera om anledningen till att vi ville filma, för att vi lättare skulle kunna bearbeta data. Samt informeras deltagarna om att det bara var vi som forskare som fick se inspelningen, och att filmen skulle raderas efter avslutat arbete.

Deltagarna informeras även om att resultatet kommer att presenteras för ansvariga för personalprogrammet.

Vi informeras deltagarna om att vi skulle möta upp dem vid entrén på Gullberna Park och inleda intervjun med en fika. Slutligen tackade vi för samtalet och sa att vi skulle återkomma när vi spikat en dag då de flesta kunde.

## Bilaga 2

### Frågor om personalprogrammet

Vad tycker du om personalprogrammet?

Vilka förväntningar har du på personalprogrammet?

Vilka förväntningar tror du din chef/politiker/dina medarbetare har på personalprogrammet

Har du genomfört några övningar från personalprogrammet?

Om ja, skulle du vilja berätta. Du får även gärna berätta om andras erfarenheter:

- Beskriv övning.
- Vilket tror du var övningens syfte?
- Hur upplevde du övningen?
- Vilka hinder tror du kan finnas att genomföra övningarna?

Om du inte har genomfört några övningar:

- Vilka hinder har funnits?
- Tror du det kan finnas andra hinder?

Vad tror du det beror på att vissa har kommit långt med övningarna?

Vad i ditt arbete motiverar dig?

Rangordna följande alternativ:

(Sätt en etta i parentesen för det som motiverar dig mest, en tvåa för det som motiverar dig näst mest osv.)

Tillfredsställelse i att genomföra ett arbete ( )

Erkännande för väl utfört arbete ( )

Arbetet i sig själv ( )

Ansvar ( )

Möjligheter att bli befördrad ( )

Organisationens politik och administration ( )

Chefen ( )

Bra arbetsförhållanden ( )

Bra relationer till kollegor ( )

Ekonomisk ersättning ( )

Status ( )

Trygghet i arbetet ( )

Övrigt ( ) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Vilka faktorer påverkar trivsel på arbetsplatsen?

Vilka faktorer ökar anställdas engagemang till sitt arbete?

## Bilaga 3

### ***Temafrågor (Gruppintervjun)***

#### **Allmänt om motivation**

Vad i ditt jobb gör dig entusiastisk?

Vad i ditt arbete motiverar dig? Rangordna följande alternativ:

- Tillfredsställelse i att genomföra ett arbete
- Erkännande för väl utfört arbete
- Arbetet i sig själv
- Ansvar
- Möjligheter att bli befördrad
- Organisationens politik och administration
- Chefen
- Bra arbetsförhållanden
- Bra relationer till kollegor
- Ekonomisk ersättning
- Status
- Trygghet i arbetet
- Övrigt

Vilka faktorer påverkar trivsel på arbetsplatsen?

Vilka faktorer ökar anställdas engagemang till sitt arbete?

#### **Allmänt om personalprogrammet**

Vilka förväntningar har du på personalprogrammet?

Vilka förväntningar tror du din chef har på personalprogrammet?

Vilka förväntningar tror du politiker har på personalprogrammet?

Vilka förväntningar tror du dina medarbetare har på personalprogrammet?

Vad tycker du om upplägget i det nya personalprogrammet?

#### **Övningarna**

Har du genomfört några övningar?

##### **Om ja**

Beskriv övningarna du genomfört

Vad tror du var syftet med övningen?

Hur upplevde du övningen?

Andra synpunkter  
Berätta gärna om andra chefers erfarenheter.

### **Om nej**

Vad har hindrat dig att genomföra övningar i personalprogrammet?  
Berätta gärna om andra chefers erfarenheter

Vilka hinder tror du kan finnas för att genomföra övningarna?

Vad tror du det beror på att vissa har kommit långt i att genomföra övningarna?

## Bilaga 4

### Vad i ditt arbete motiverar dig? (gruppintervjun)

Rangordna följande alternativ:

(Sätt en etta för det som motiverar dig mest, en tvåa för det som motiverar dig näst mest osv.)

Tillfredsställelse i att genomföra ett arbete

Erkännande för väl utfört arbete

Arbetet i sig själv

Ansvar

Möjligheter att bli befordrad

Organisationens politik och administration

Chefen

Bra arbetsförhållanden

Bra relationer till kollegor

Ekonomisk ersättning

Status

Trygghet i arbetet

Övrigt \_\_\_\_\_

## Bilaga 5

### Reviderad syn på rekrytering

Ur: Sandberg, J, Targama, A (1998), *Ledning och förståelse – Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Det traditionella förfarandet var att utgå från en ledig befattning, analysera de kompetenskrav som kunde ställas på befattningen ifråga, utannonsering och sedan urval bland sökande. Under 80-talet skedde en nyorientering i samband med rekrytering av personal. Det nya angreppssättet, som är egenskapsbaserat, blev då att rekrytera personer med goda grundläggande kvalifikationer, potential för att utvecklas och en personlighet som passade in i det rådande sociala mönstret. Det ingår i förutsättningarna att ett arbete kan beskrivas objektivt, och att befattningskraven kan fastställas helt oberoende av vem som innehar jobbet. Likaså förutsätts det att individer kan kartläggas objektivt när det gäller kunskaper och egenskaper. Människan antas ha vissa egenskaper som ger utslag på samma sätt, oavsett i vilket sammanhang personen befinner sig. Trots noggrant tillvägagångssätt blir rekryteringen inte alltid lyckad. Om man företräder ett förståelsebaserat, tolkande perspektiv skulle man nog häva att problemet orsakas av just det faktum att man utgår från personens egenskaper. Om vi antar att en människa handlar utifrån sin förståelse av situationen, vore det naturligt att försöka få klarhet i följande frågor:

- företaget har säkert en del tankar om hur företaget ska hävda sig på marknaden. Delar den sökande dessa föreställningar? Rimmar de med hans eller hennes grundsyn på framgångsrik marknadsföring?
- Vilka föreställningar och idéer har den sökande om hur företagets typ av produkter kan marknadsföras och vilken framtid dessa produkter kan tänkas ha?
- Hur uppfattar den sökande sin tilltänkta roll i företaget och rollfördelningen i förhållande till företagsledning, medarbetare, säljkontor etc.?
- Vilka erfarenheter hos sig själv tror den sökande skulle vara av värde i den tilltänkta verksamheten.

Om vi utgår från att människor handlar utifrån sin förståelse av verkligheten borde det vara viktigt att så långt det är möjligt pejla individens verklighetssyn, speciellt när det gäller företeelser som är relevanta för uppgiften.

Utifrån ett tolkande perspektiv står det klart att det är omöjligt att hålla isår själva jobbet ifrån innehavaren. Även om ledningen och konsulter försöker att objektivt fastställa vad arbetet innebär och vilka krav det ställer, kommer den nyanställda att själv skapa sig en föreställning om vad jobbet innebär och vilka utmaningar som finns, och det är denna på egen hand skapade föreställning som medarbetaren kommer att handla efter.

Det är viktigt att även efter rekryteringen föra en ingående dialog med den nya marknadschefen om hur marknaderna kan tolkas, hur marknadsföringen kan läggas upp och vad uppgiften som marknadschef egentligen innebär. Det är nu ledningen kan påverka den nyrekryterades lärande.

Ett bekymmer är dock att de tekniker som används vid professionella urvalsförfaranden främst är inriktade på att kartlägga egenskaper, och inte de sökandes förståelse av verkligheten. När det gäller kartläggning och bedömning av människors sätt att tolka och förstå verkligheten, finns det inte lika välutvecklade metoder. Här är man hänvisad till mer eller mindre systematiska intervjuer.