Linnéuniversitetet
Kalmar Växjö

Kandidatuppsats

Ska jag stanna eller inte?

En kvalitativ studie om enhetschefers motivation att stanna kvar i en offentlig organisation under utmanande organisatorisk förändring

Författare: Moa Eklund & Elina Offesson
Handledare: Henrik Örnlind
Examinator: Peter Hultgren
Lärosäte: Linnéuniversitetet
Utbildningsprogram: Socionomprogrammet
Organisation: Institutionen för socialt arbete
Termin: 6
Kurs: Självständigt arbete/ examenarbete för kandidatexamen
Ämne: Socialt arbete
Nivå: Grundläggande nivå

Linnéuniversitetet
Kalmar Växjö

Linnéuniversitetet
Kalmar Växjö

Tack

Vi skulle vilja börja med att tacka vår handledare Henrik Örnlind för all stöttning och konstruktiv kritik som han har givit oss under dessa veckor med uppsatsskrivande. Tack Henrik för alla snabba svar och den motivation du har gett oss efter varje handledningstillfälle. Vi vill även tacka varandra för ett så gott samarbete och stöttning under denna period. Utan varandra hade detta uppsatsskrivande inte varit lika roligt och lärorikt som det nu har varit. Vi vill även rikta ett stort tack till alla respondenter som har valt att ingå i vår studie, utan ert engagemang hade det inte varit möjligt. Till sist vill vi även rikta tack till vår uppsatsgrupp som i det första skedet av denna uppsats gav värdefulla tankar och idéer som tog oss vidare till detta slutresultat. Tack!

Linnéuniversitetet
Kalmar Växjö

English title

”Should I stay or not? – A qualitative study on unit managers' motivation to remain in an public organization during challenging organizational change”

Abstract

The purpose of this qualitative study is to create a deeper understanding of how first-line managers within a reorganized public administration experience and are affected by organizational changes, and how these experiences affect their work motivation and willingness to remain in the profession. This is against the background of a high rate of resignations among first-line managers nationally and the complexity of the job role. The study takes its theoretical starting point in Herzberg's two-factor theory to analyze motivational and hygiene factors in a context characterized by extensive change. Through a strategic selection, eight structured narrative interviews were conducted with first-line managers in a merged administration, which were then analyzed using a thematic analysis method. The results show that motivational factors such as “the work itself” and “interpersonal relationships” are crucial to the first-line managers' willingness to remain in their positions, as the drive to make a difference for service users weighs heavily despite challenges such as increased administrative burdens and top-down management. Hygiene factors in the form of social support from colleagues and immediate managers act as protective factors in a turbulent work environment. The study concludes that the boundary between factors can be blurred in unstable conditions, where hygiene factors can temporarily serve as motivators. Finally, the importance of effective communication and transparency from management is emphasized in order to promote continuity and well-being in the welfare sector.

Nyckelord

Socialt arbete, enhetschef, omorganisering, arbetsmotivation, arbetstillfredsställelse, Herzbergs tvåfaktorteori, motivationsfaktorer, hygienfaktorer, social work, first-line manager, middle manager, job satisfaction, Herzbergs two-factor theory.

1 Inledning ... 1
1.1 Problembakgrund ... 1
1.2 Problemformulering ... 4
1.3 Syfte och frågeställningar ... 5
1.4 Avgränsningar ... 5
1.5 Studiens disposition ... 6

2 Tidigare forskning ... 7
2.1.1 Organisationens påverkan ... 7
2.1.2 Enhetschefens roll i relation till förändring ... 9
2.1.3 Relationen mellan enhetschef och medarbetare ... 11
2.1.4 Herzbergs tvåfaktorteori i forskningen ... 12
2.2 Användning av tidigare forskning ... 14

3 Teori ... 15
3.1 Herzbergs tvåfaktorteori ... 15
3.2 Kritik gentemot Herzbergs tvåfaktorteori ... 18

4 Metod ... 20
4.1 Bakgrund och empirisk kontext ... 20
4.1.1 Avvikande fall för att förstå enhetschefen ... 22
4.2 Kvalitativ metod och hermeneutisk ansats ... 22
4.3 Urval ... 23
4.4 Val av datainsamlingsmetod och analysmetod ... 24
4.4.1 Strukturerad narrativ intervju ... 24
4.4.2 Genomförande av intervjuerna ... 26
4.4.3 Tematisk analys ... 27
4.5 Forskningsetiska överväganden ... 28
4.6 Metoddiskussion ... 29
4.7 Arbetsfördelning ... 30

5 Resultat och analys ... 31
5.1 Förändring i enhetschefsrollen ... 31
5.1.1 Enhetschef som roll och vardagliga arbete ... 32
5.1.2 Hoppet lämnar inte ... 33
5.1.3 Lönens påverkan på att stanna eller lämna ... 34
5.2 Konflikt mellan professionell frihet och ökad toppstyrning ... 35
5.2.1 Ansvar med tydliga ramar ... 36
5.2.2 Toppstyrning och dess påverkan ... 37
5.3 Drivkraften att göra skillnad i en rörig kontext ... 39
5.3.1 Hinder för utveckling ... 40
5.3.2 Viljan att utveckla ... 41
5.4 Betydelsen av kollegiala relationer ... 43
5.4.1 Relationen med enhetschefskollegor ... 43
5.4.2 Relationen med chefen ... 45

6 Slutsats och diskussion ... 47
6.1 Slutsatser ... 47
6.2 Faktorernas omvandling - diskussion ... 50
6.2.1 Betydelse för det praktiska arbetet ... 51
6.2.2 Förslag på vidare forskning ... 52

7 Referenslista..... 53

Bilagor

Bilaga 1 ……s. 1

Bilaga 2 ……s- 2

Bilaga 3 ……s. 5

1 Inledning

Föreställ dig att du är enhetschef inom en offentlig förvaltning där 200 tjänster nu har varslats, varav 10 stycken av dessa är dina chefskollegor. Diskussionerna i lunchrummet består nu mestadels av huruvida man ska vara kvar i tjänsten eller frivilligt lämna. Du har fått byta kontor, kollegor, medarbetare och har nu en ännu mindre budget att använda för att kunna erbjuda livsviktig service till invånare i kommunen du arbetar i. Vad innebär det att vara chef i en sådan situation?

1.1 Problembakgrund

Utveckling av verksamheters arbetssätt är oundvikligt och nödvändigt för att skapa fungerande och effektiva arbetsplatser. Förändringar sker kontinuerligt och kan ta sig uttryck i exempelvis omorganisationer, förändrad arbetsstyrka eller omfördelning av resurser, vilket i varierande grad påverkar det dagliga arbetet inom verksamheten. I organisationer där sådana förändringar genomförs blir chefs- och ledarskapet avgörande för hur förändringarna implementeras och upplevs av medarbetarna (Thylefors 2022, s.199, 203-206).

Denna studie baseras på en specifikt utvald kommun där en omfattande omorganisering har genomförts inom en offentlig förvaltning. Omorganiseringen har inneburit bland annat personalnedskärningar, vilket har väckt uppmärksamhet i media. Kritiken har framförts av både anställda och fackliga representanter och har främst handlat om hur omorganiseringen påverkat arbetsbelastningen och förutsättningarna att bedriva verksamheten. Den mediala kritiken synliggör därmed omorganiseringens omfattning inom förvaltningen samt dess konsekvenser för de anställda. Den omorganiserade förvaltningen består av människobehandlande organisationer och verksamheter som utövar socialt arbete. Enhetschefer inom förvaltningen innefattar bland annat ansvar över gruppboenden och dagliga verksamheter för personer tillhörande personkrets enligt Lag om stöd och service till vissa funktionshindrade (SFS 1993:387). I och med omorganiseringens

resursnedskärningar, varsel och frivilliga uppsägningar har arbetssituationen både för enhetschefer, medarbetare samt brukare påverkats i den nya mer resursstyrda organisationen [1].

Yrkesrollen enhetschef är en roll som benämns på olika sätt beroende på kommun och kontext. Den kan bland annat benämnas som servicechef, mellanchef eller första-linjens chef. I denna studie kommer yrkesrollen benämnas som enhetschef då det är benämningen som används i den studerade kommunen. I Shanks (2016, s. 89) avhandling *Managing social work* beskriver enhetschefer sin arbetssituation som rolig och givande men även med höga krav och stundtals kaotisk. En problematik som ofta förekommer är svårigheten att hitta tillräckligt med tid och många gånger kräver arbetet prioritering då vissa uppgifter behöver nedprioriteras på grund av just tidsbrist. Thylefors (2022, s. 151, 154–155) betonar att som enhetschef befinner man sig i en position mellan den högre ledningen och sina medarbetare, vilket ger dem en central roll i att omvandla ledningens mål och krav till hanterbara uppgifter för medarbetarna inom välfärdssektorn. Utöver detta har enhetscheferna även ansvar över fördelning och ledning av arbetsuppgifter inom sina givna verksamheter, exempelvis särskilda boenden eller dagverksamheter.

I en organisationsförändring belyser forskningen enhetschefen som en central aktör i förändringsarbetet. Inom enhetschefsrollen kan här uppkomma en spänning mellan att vara följare under ledningen och ledare gentemot medarbetarna i och med den mellanposition de innehar (Tyskbo & Sthyre 2022, s. 549). Denna spänning kan vara svårhanterlig och kompliceras ytterligare om förändringen går emot enhetschefens och medarbetares värderingar. I en sådan situation är det fortfarande enhetschefens roll att implementera och ansvara för det praktiska arbetet, vilket enhetschefer i Rønningstads (2018 s. 15-17) studie beskriver som krävande. Sverige utmärker sig internationellt då ett högt antal enhetschefer i socialt arbete,

[1] För mer information om fallet, se kap. 4 Metod

frivilligt säger upp sig årligen. Frivilliga uppsägningar kan bero på de krav de sätts inför och kan leda till skadad kontinuitet på ledarskapet gentemot medarbetarna (Cregård & Corin 2019, s. 158).

Risker som kan uppkomma i och med detta är negativa konsekvenser gentemot fler aktörer i arbetskedjan. Man har exempelvis kunnat urskilja att då nya arbetsuppgifter tillkommer enhetscheferna kan en konsekvens uppkomma, då tiden åt arbete tillsammans med medarbetare förminskas och ledarskapet tryter. Detta kan leda till att medarbetare inte erbjuds det stöd som behövs för att genomföra det praktiska arbetet gentemot brukarna, vilket kan påverka kvaliteten på exempelvis brukares omsorg eller medarbetares hälsa (Billquist & Gustafsson 2002, s. 9). Forskning visar även att enhetschefers inställning till förändring kan ha en stark påverkan på medarbetarna och deras attityd. En negativ uppfattning kan leda till en spridning av negativitet i kedjan och därigenom öka personalomsättningen hos medarbetarna. Även detta kan då ha en påverkan på omsorgens kvalitet och kontinuitet vilket i sin tur påverkar brukarnas omsorg (Buick, Blackman & Johnson 2018, s. 230-231).

Omorganiseringen för enhetscheferna inom den offentliga förvaltningen som studeras innebär en ökad press på en redan komplex och spänningsfylld roll som enhetschef. Händelser som upplevs som oplanerade och chockfyllda som exempelvis en omorganisation är ofta en anledning till att enhetschefer överväger att sluta (Cregård & Corin 2019, s. 170). I denna studie vill vi med hjälp av intervjuer med enhetschefer undersöka hur enhetschefer inom offentlig förvaltning hanterar en pågående omorganisering. I studien utgår vi från Herzbergs (Herzberg, Mausner & Snyderman 1993) tvåfaktorteori där motivationsfaktorer och hygienfaktorer är centrala delar. Vardera kategori beskriver en rad faktorer som antingen ökar eller minskar en individs motivation och erbjuder ett tydligt teoretiskt ramverk som studien förhåller sig till. Med hjälp av detta kan enhetschefers motivation till att stanna i sin roll undersökas på ett strukturerat men anpassat sätt inom en sådan omfattande omorganisering som idag har skett.

1.2 Problemformulering

Forskning beskriver enhetschefens roll inom både organisationen och i en förändringsprocess som central då deras uppgift består av att vara den aktör som applicerar och formar direktiv ovanifrån och ner till sina medarbetare. Kunskap kring enhetschefer finns gällande organisatoriska och yrkesrollens karakteristiska faktorer som kan ha en påverkan på valet att lämna eller stanna inom enhetschefsrollen (Cregård & Corin 2019, s. 158; Berntson, Wallin & Härnestam 2012, s. 101). Vidare kan man se att enhetschefers motivation, attityd och arbetssituation även kan avspeglas på medarbetarnas upplevelser av arbetet. Stöd kan vara en nedprioriterad del i en osäker arbetssituation och riskerar därför servicens kvalitet gentemot brukarna (Billquist & Gustafsson 2002, s. 9; Buick, Blackman & Johnson 2018, s. 230-231). Utifrån befintlig kunskap om enhetschefens spänningsfyllda ledarskapsroll, präglad av både ledande och följande funktioner, är det relevant att analysera hur denna roll påverkas av en organisatorisk sammanslagning av två förvaltningar.

I studien används Herzbergs et al. (1993, s. 13-14) tvåfaktorteori om hygienfaktorer och motivationsfaktorer som teoretiskt ramverk, för att urskilja vad som genererar respektive motverkar motivation och arbetstillfredsställelse på en individuell nivå utifrån enhetschefernas upplevelser. Den pågående förändringen kan potentiellt förstärka den spänning som redan präglar enhetschefers roll, då de konfronteras med krav på både anpassning från ledningen och ledarskap från medarbetare. I och med studiens empiriska kontext i en omorganiserad förvaltning är därför enhetschefernas upplevelser ett intressant fenomen att utforska. Att analysera hur denna situation påverkar enhetschefers motivations- och hygienfaktorer kan bidra till en fördjupad förståelse av vad det innebär för individen att verka under sådana omständigheter, samt ge underlag för åtgärder som syftar till att minska risken för frivilliga uppsägningar. I studiens resultat kommer vi även presentera hur Herzbergs et al. (1993) hygienfaktorer kan omvandlas och istället uppfattas som motivationsfaktorer och hur faktorernas gränser kan suddas ut beroende på stabiliteten i arbetet. Detta kan bidra med

betydande kunskap för att minska personalomsättningen och öka motivationen bland enhetschefer, men även medarbetare, vilket kan gynna ett mer stabilt arbete och högre kvalitet på service gentemot behövande invånare i samhället.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att skapa en fördjupad förståelse för hur enhetschefer inom en omorganiserad offentlig förvaltning upplever och påverkas av organisatoriska förändringar, samt hur dessa erfarenheter inverkar på deras arbetsmotivation, arbetsvillkor och vilja att stanna kvar i sin profession.

Frågeställningar:

1. Vilka motivationsfaktorer och hygienfaktorer framträder i enhetschefernas beskrivningar av sin förändrade arbetssituation?
2. Hur påverkar faktorerna enhetschefernas vilja att stanna kvar eller lämna sin yrkesroll?

1.4 Avgränsningar

Avgränsningar som gjorts är bland annat studiens val att endast studera enhetschefers motivation och vilja att stanna eller inte stanna kvar i sin yrkesroll. Tidigare forskning belyser enhetschefsrollen som central och en viktig nyckel i en lyckad omorganisering. I kombination med denna centrala roll kan det uppkomma krävande och svårhanterliga situationer för just enhetscheferna (Tyskbo & Sthyre 2022, s. 549). Mot bakgrund av studiens empiriska kontext är det relevant att undersöka enhetschefers vilja att stanna eller inte stanna kvar i sin yrkesroll, då sådana förändrade och påfrestande förhållanden kan tydliggöra vad som påverkar deras motivation och arbetstillfredsställelse inom socialt arbete. I denna studie hade man även kunnat bredda perspektivet över arbetsrollerna och exempelvis även valt att fokusera på både enhetschefer och medarbetare. Detta valdes bort dels på grund av tidsåtgång men även då enhetschefsrollen erbjuder många olika fenomen i sig vilket studien strävar efter att kunna belysa till större grad. Därför vill denna studie ge plats och fokus åt endast enhetschefer och erbjuda

ett bredare perspektiv på en komplex yrkesroll. Trots studiens avgränsning till enhetschefers upplevelser kommer även andra yrkesroller, såsom medarbetare och ledning, att beröras i relation till studiens syfte då de kan påverka enhetschefers motivation.

1.5 Studiens disposition

Denna studie inleds av en introduktion till det forskningsområde denna studie strävar efter att generera fördjupad kunskap kring. Efter denna introduktion presenteras studiens problemformulering, syfte och forskningsfrågor för att centralisera studiens fokus. Vidare i kapitel två presenteras tidigare forskning med relevans för studiens problemformulering i fyra delar. I kapitel tre presenteras studiens teoretiska utgångspunkt i Herzbergs tvåfaktorteori (Herzberg et al. 1993). I teoriavsnittet framkommer även Herzbergs definitioner av motivations- och hygienfaktorer samt ett avsnitt som belyser kritik gentemot teorin och hanteringen av den.

I kapitel fyra presenteras de metodval som har gjorts med tillhörande motivering. I detta avsnitt redogörs för studiens empiriska kontext samt tillvägagångssätt både vad gäller informantintervju och datainsamlingsmetod genom strukturerad narrativ respondentintervju. Även studiens kvalitativa metodval, urvalsprocess, analysmetod och etiska överväganden behandlas och presenteras här. Detta kapitel avslutas med en redovisning av vår arbetsfördelning under detta arbete samt en metoddiskussion. Vidare i kapitel fem presentera studiens resultat från respondentintervjuerna i relation till studiens teoretiska ramverk samt tidigare forskning. Resultaten tolkas och analyseras genomgående i detta kapitel som är uppdelat i fyra underteman vilka genererades under den tematiska analysen av studiens empiriska material.

Därefter inleds studiens avslutande kapitel sex med de slutsatser som studien har genererat, detta presenteras i form av svar på studiens forskningsfrågor samt återkoppling till studiens syfte. Vidare i detta avsnitt diskuteras resultaten och dess betydelse för det praktiska sociala arbetet där även

generaliserbarheten behandlas. För att slutligen framföra våra förslag på vidare forskning inom ämnet.

2 Tidigare forskning

I detta avsnitt presenteras tidigare forskning som behandlar olika faktorers påverkan på enhetschefers motivation och arbetstillfredsställelse i sin yrkesroll, samt hur dessa faktorer kan ha en inverkan på deras beslut att stanna eller lämna sin arbetsplats. De sökmotorer som användes för att finna denna forskning var; Google Schoolar, Socionomen, OneSearch samt Social Service Abstracts. De sökord som därefter användes för att urskilja de relevanta vetenskapliga artiklarna och avhandlingarna för studien var bland annat "enhetschef", "omorganisation", "first-line managers", "job satisfaction" samt "Herzbergs twofactor theory".

Forskningen som presenteras har olika utgångspunkter som belyser varierande faktorer i förhållande till de olika nivåerna i förvaltningen. Ett antal av dessa studier har även tillämpat Herzbergs tvåfaktor teori som teoretisk ram, vilket synliggör ytterligare faktorer som kan påverka enhetschefers arbetsmotivation. Denna tidigare forskning syftar till att erbjuda en grundläggande förståelse för forskningsämnet som denna studie undersöker. Detta genom att skapa en heltäckande bild av vilka faktorer som kan förekomma samt hur dessa påverkar enhetschefers motivation och vilja att stanna eller ej. Forskningen presenteras därmed i fyra underrubriker. Dessa är; Organisationens påverkan, Enhetschefens roll i relation till förändring, Relationen mellan enhetschefer och medarbetare, samt Herzbergs tvåfaktorteori i forskningen.

2.1.1 Organisationens påverkan

Enhetschefers val att stanna eller lämna en organisation har undersökts i tidigare forskning. Centrala fynd som har gjorts är att det är en komplex process där flera faktorer påverkar valet hos en individ. I en kvantitativ studie gjord av Cregård och Corin (2019, s. 164-165) undersöktes enhetschefers val att stanna eller inte stanna i en organisation. Denna studie

strävade efter att urskilja ”push” och ”pull” faktorer för att se hur tankeprocessen hos enhetschefer gällande att stanna eller ej i en organisation kan förklaras. Push faktorer beskriver arbetserfarenheter och karaktärsdrag i arbetet som orsakar frivillig uppsägning hos anställda. Pull faktorer däremot beskriver de attraktiva attributen hos utomstående organisationer som får anställda att istället välja en annan organisation och därigenom säger upp sig. Dessa kan alltså kategoriseras som negativa respektive positiva faktorer.

Ett centralt fynd denna studie gjorde var att se organisationsstrukturen som en push faktor. Författarna belyser att strukturen bör möjliggöra administrativt stöd till enhetscheferna för avlastning och för att enhetscheferna ska ha chansen att lägga mer tid på kärnverksamheten. Ytterligare forskning som har använt sig av kvalitativa metoder visar att administrativ börda i stor utsträckning tar tid från det sociala vardagliga arbetet (Cregård & Corin 2019, s.169; Shanks, Lundström & Wiklund 2015, s. 1878). Tillgång till administrativt stöd kan skapa flexibilitet och möjliggöra handlingsutrymme hos enhetschefen, som då istället kan använda sin arbetstid och expertis på att organisera och fördela arbete. Forskning visar dock att enhetschefer inom offentlig sektor generellt sett erhåller väldigt liten mängd administrativt stöd. (Cregård & Corin 2019, s. 169; jfr Berntson, Wallin & Härnestam 2012, s. 109). Andra faktorer som kan påverka enhetschefers arbete och hälsa negativt är om det inte finns ett gott stöd från ledningen. Bristande stöd gentemot enhetscheferna kan öka risken för psykiska hälsoproblem och en negativ bild av arbetsplatsen (Elofsson, Lundström & Shanks 2015, s. 675-676).

Ytterligare push faktorer inom organisationens struktur är konflikter kring mål och värderingar, glapp mellan enheter, högt antal medarbetare och tidsbrist. Pull faktorer i relation till den organisatoriska strukturen kan summeras som motsatsen till push faktorerna. Pull faktorerna innefattar exempelvis organisatorisk stöttning, handlingsutrymme och klar kommunikation mellan de olika enheterna och nivåerna (Cregård & Corin

2019, s. 166; Wilberforce et al. 2014, s. 821; Kannasoja et al. 2025, s. 12-13).

Tidigare forskning belyser vikten av att ta hänsyn till både individuella skillnader hos enhetschefer och den organisatoriska kontext de verkar i. Exempel på kontextuella skillnader är att politiska beslut och restriktioner i budget inte är ovanligt inom offentliga organisationer till skillnad från privatägda organisationer. Dock innebär exempelvis restriktioner i budget ofta fortsatt förväntan på liknande resultat, både på kvantitet och kvalitet (Berntson, Wallin & Härnestam 2012, s. 101). De faktorer som nämns ovan av tidigare forskning kan antas förstärkas eller förmildras i samband med en kontext där det har skett en omfattande omorganisering, vilket därmed kan ge en större påverkan på valet att stanna eller ej i yrkesrollen. Detta beror på att villkor såsom ekonomiska resurser, organisatoriska mål och arbetskultur förändras, vilket i sin tur leder till att enhetschefer behöver omprioritera de frågor de hanterar i sitt arbete (Larsson 2008, s. 193; Shanks, Lundström & Wiklund 2015, s. 1879). Faktorer såsom organisationens struktur samt konflikter mellan mål och värderingar har man även kunnat se har en stor påverkan på enhetschefers vilja att stanna eller lämna i en studie gjord i Finland. Där svarade cirka 80% av cheferna att de övervägt att sluta på grund av förhöjda organisatoriska krav i förhållande till möjliga resurser (Kannasoja et al. 2025, s. 11-12).

2.1.2 Enhetschefens roll i relation till förändring

Enhetschefens komplexa yrkesroll är väl undersökt i tidigare forskning. Ett antal studier har belyst enhetschefer inom offentlig samt privat sektor som en central roll vid organisationsförändringar. Detta mot bakgrund av det direkta och indirekta inflytande som enhetschefer utövar i sin roll som förmedlande länk mellan organisatorisk ledning och medarbetare (Cregård & Corin 2019,

s. 158; Berntson, Wallin & Härnestam 2012, s. 101; Islam & Ali 2016, s. 36-37).

Studier har fokuserat på olika delar av enhetschefsrollen men en stor mängd forskning belyser enhetschefens roll, inflytande och handlingsutrymme vid införandet av förändring på arbetsplatser. Enhetschefens inflytande och handlingsutrymme är även en generell faktor som är av vikt inom enhetschefsrollen för att gynna motivation och motverka stress samt viljan att sluta på arbetsplatsen (Kannasoja et al. 2025, s. 13; Wilberforce et al. 2014, s. 825). Utan inflytande, resurser eller tid riskerar organisationsförändringar att misslyckas. Därför är enhetschefers inflytande över prioritering och utformning vid implementering av nya strategier avgörande för en fungerande organisationsförändring (Islam & Ali 2016, s. 36-37; Rønningstad 2018, s. 15-17; Larsson 2008, s. 223). Om enhetschefer saknar tid eller utrymme blir deras roll som förändringsagent försvagad och övergår till att endast försöka genom påtryckning implementera ledningens förändringar till medarbetarna. Detta belyser även enhetschefernas spänning i rollen som bro mellan ledning och medarbetare. Om enhetschefer tvingas växla mellan konstruktionen som följare och ledare till en hög grad kan en känsla av alienation eller en strävan att passa in bli en konsekvens. För att undvika detta krävs stöttning och inflytande från ledningens sida (Rønningstad 2018, s. 15-17; Tyskbo & Sthyre 2022, s. 549; Larsson 2008, s. 172).

I en kvantitativ studie gjord av Berntson, Wallin och Härnestam (2012, s. 110-112) belyses enhetschefers arbetsvillkor och hur krav och resurser påverkar deras hälsa, motivation och prestation. Denna studie kom fram till att det finns ett samband mellan upplevd konflikt mellan arbetsuppgifter och graden av stöd från ledning. Då stödet ansågs högt ansågs konflikten mellan arbetsuppgifter vara lågt och vice versa. Denna slutsats kan även kopplas till ytterligare forskning som påvisar vilken effekt stöd från ledning kan ha på enhetschefers mående, prestation och motivation (Larsson 2008, s. 172). I relation till konflikter mellan arbetsuppgifter kan man även se att

arbetsbelastningen kan ha en stor påverkan på enhetschefers mående och prestation. Arbetsbelastning som grundar sig i tidsbrist kan i kombination med frånvarande stöd från ledning leda till psykisk ohälsa och uppsägning. Detta skapar då en ond spiral då uppsägning leder till ytterligare ökad arbetsbelastning för kvarvarande enhetschefer (Wilberforce et al. 2014, s. 826).

2.1.3 Relationen mellan enhetschef och medarbetare

I Larssons (2008, s. 176) avhandling var en slutsats att delaktighet för medarbetarna är en central faktor i en lyckad omorganisering. Enhetschefernas roll i denna aspekt är att möjliggöra delaktighet för sina medarbetare för att gynna omorganiseringen. Ett sätt som enhetscheferna kan genomföra detta på är genom effektiv kommunikation med sina medarbetare, vilket innebär att kommunikationen är tydlig samt ömsesidig mellan parterna (ibid. s. 176; Buick, Blackman & Johnson 2018, s. 229; Herzig & Jimmieson 2006, s. 636). Med effektiv kommunikation kan enhetscheferna förtydliga förändringens syfte och process vilket har en mildrande effekt om medarbetare upplever osäkerhet, vilket i sin tur ökar engagemang (Buick, Blackman & Johnson 2018, s. 229-230).

Den effektiva kommunikationen har även en viktig innebörd mellan enhetscheferna och ledningen i en organisationsförändring. Studier visar att om den effektiva kommunikationen uteblir mellan enhetschefer och ledning ökar osäkerheten hos enhetscheferna och deras kommunikation gentemot medarbetarna blir ineffektiv, vilket i sin tur ökar medarbetares osäkerhet (Herzig & Jimmieson 2006, s. 636; Buick, Blackman & Johnson 2018, s. 230). Även uteblivande av resurser, tid eller verktyg, exempelvis tydliga styrdokument och riktlinjer åt enhetscheferna gör ledningen av medarbetare ytterst svårhanterlig (Elofsson, Lundström & Shanks 2015, s. 676; Lindmark, Engström & Trygged 2023, s. 5-6). Om enhetschefen inte har möjlighet att ge konkret information till sina medarbetare på grund av bristande kommunikation från ledning kan det leda till minskat förtroende från

medarbetarna. Kombinationen av misstro och frustration från medarbetare skapar ofta motstånd mot förändringen och uppgivenhet hos enhetscheferna. Dessa känslor kan sedan speglas hos medarbetarna vilket ofta leder till negativa konsekvenser, exempelvis uppsägning eller att direktiven ignoreras och förändringen inte genomförs (Buick, Blackman & Johnson 2018, s. 230-231; Larsson 2008, s. 174).

Ytterligare en aspekt som kan ha en påverkan på medarbetarnas delaktighet är den individuella inställningen till erbjudande av delaktighet. Vissa medarbetare kan känna ett svagt intresse gentemot delaktighet i ett förändringsarbete medan vissa känner motivation av det (Larsson 2008, s. 177). Medarbetare kan uttrycka motstånd gentemot delaktighet på grund av exempelvis förändringströtthet. Förändringströtthet innebär att medarbetare som har utsatts för en stor mängd av förändring utifrån ledningens krav samt endast ser förändringen som ytterligare arbetsuppgifter. Enhetscheferna i en sådan situation behöver hantera förändringströttheten och fortfarande främja en förändring hos medarbetare i en motstridig miljö, vilket kan upplevas som en krävande situation. Detta då medarbetarna är en viktig resurs i enhetschefernas arbete för både bättre välmående och avlastning i arbetet (Rønningstad 2018, s.11-13; Lindmark, Engström & Trygged 2023, s. 6).

I Bengtson, Wallin och Härnestams (2012, s.110-112) studie beskrivs även konflikter och samarbetssvårigheter med medarbetare som ett krav snarare än en tillgång. Medan stöd från medarbetare och medarbetare som tar ansvar beskrivs som en resurs. Om medarbetare i en organisationsförändring uppvisar motstånd kan man dra slutsatsen att det inte bara är en krävande arbetssituation för enhetscheferna, utan även påverkar deras mående, prestation och motivation (ibid. s. 112; Rønningstad, 2018 s.13; Lindmark, Engström & Trygged 2023, s. 3).

2.1.4 Herzbergs tvåfaktorteori i forskningen

I en studie gjord av Jessen (2010, s. 7) används Herzbergs tvåfaktorteori för att undersöka arbetstillfredsställelse och motivation hos chefer och personal

inom socialt arbete. Studien visar att det finns en hög övergripande tillfredställelse bland chefer och handläggare inom socialtjänsten där 86% svarar att de är positivt tillfredsställda med sin arbetssituation. Trots dessa siffror tar studien upp att det finns enskilda faktorer som kan ha en negativ påverkan på arbetstillfredsställelsen, bland annat faktorer kring arbetsvillkor och arbetsuppgifter.

Ytterligare forskning beskriver faktorer inom socialt arbete som har negativ påverkan på socialarbetare och chefers arbetstillfredsställelse. Exempelvis tas statliga åtstramningar, arbetsbelastning och otillräckliga resurser upp som tydliga faktorer med relation till att vilja sluta sin tjänst inom socialt arbete. Detta då man kan se en koppling till dessa faktorer och bildandet av stress i arbetet som kan utvecklas till vilja att sluta. Stressen är framträdande i forskningen men det belyses att den är hanterbar med hjälp av god handledning (McLaughlin, Scholar, McCaughan & Pollock 2023, s. 1970-1973, 1975). Svarande i forskningen betonar att handledningen ökar arbetstillfredsställelsen men vidare kan man se att god handledning inte alltid kan övertyga en arbetare att stanna kvar, men även att dålig handledning inte behöver vara en anledning till att sluta. Slutsatsen blir att handledningen kan förmildra viljan att sluta men inte radera den (Kennedy & Mohr 2023, s. 115; Smith & Shields 2013, s. 194).

Intressant i forskningen kring motivations- och hygienfaktorer inom socialt arbete är hur arbetets karaktär påverkar motivationen och arbetstillfredsställelsen. Man har bland annat kunnat urskilja att lön är en signifikant faktor vad gäller motivation till arbetet inom socialtjänsten men att lönen förlorar betydelse i relation till starkare motivationsfaktorer. Däribland belyses faktorer såsom varierande och intressanta arbetsuppgifter, beslutsauktoritet och tydliga mål som centrala för ökad arbetstillfredsställelse (Kennedy & Mohr 2023, s. 114, 116; Smith & Shields 2013, s. 194; Jessen 2010, s. 9). Forskningen belyser även hur socialt arbete i sin hjälpande karaktär kan bidra till självförverkligande och uppskattning vilket ökar arbetstillfredsställelsen och motivationen till arbetet. Chefer inom socialt

arbete uppfattar även sitt arbete som mer intressant i och med den problemlösningsförmåga som krävs i det administrativa arbetet. Denna positiva känsla, i och med arbetets altruistiska karaktär och utvecklingsmöjligheter, förmildrar därför de negativa konsekvenserna av tidspress och brist på resurser (Jessen 2010, s. 11).

Sammanfattningsvis tar forskningen upp att det är svårt att särskilja motivations- och hygiensfaktorer i forskningen kring socialarbetares motivation. Både individuella och organisatoriska faktorer har en stor påverkan på vad en individ uppfattar som motiverande och inte. Där både inre och yttre belöningar har olika påverkan på olika individer. Att sluta sin anställning eller inte är troligtvis en ackumulering av flera faktorer, personliga som organisatoriska (Jenssen 2010, s. 10; McLaughlin et al. 2023, s. 1976).

2.2 Användning av tidigare forskning

Den tidigare forskningen som presenteras ovan erbjuder en bred bakgrund kring detta ämne och lyfter viktiga aspekter att ta hänsyn till i relation till analysen i denna studie. Forskningen tydliggör att enhetschefers motivation och arbetstillfredsställelse inom socialt arbete påverkas av flera faktorer och att dessa inte sällan samspelar och påverkar varandra. Flera studier belyser bland annat att olika former av stöd utgör en betydande faktor för att stärka enhetschefers motivation och arbetstillfredsställelse, särskilt i samspel med andra faktorer. Enligt McLaughlin et al. (2023, s.1970–1973, 1975) kan faktorer som exempelvis arbetsbelastning skapa stress hos enhetschefer och därmed utveckla en vilja att sluta. Denna stress påvisas dock kunna bli hanterbar genom god handledning. Stödet från ledningen uppvisas även vara en viktig faktor i samband med spänningen i enhetschefsrollen som kan uppkomma (Rønningstad 2018, s. 15-17; Tyskbo & Sthyre 2022, s. 549; Larsson 2008, s. 172). Det visar sig även att stödet och relationen till medarbetarna kan stärka enhetschefernas motivation och prestation

(Bengtsson, Wallin och Härnestam 2012, s.112; Rønningstad 2018, s.13; Lindmark, Engström & Trygged 2023, s. 3). Det går även att se att sociala arbetets hjälpande karaktär är en central faktor som stärker enhetschefernas motivation och förmildrar negativa faktorer (Jessen 2010, s.11).

Utifrån denna tidigare forskning går det att se att både organisatoriska, rollmässiga och relationella faktorer kan ha en stark påverkan på motivationen och arbetstillfredsställelsen hos enhetschefer inom socialt arbete. Dessa perspektiv är viktiga att ta hänsyn till för att studera enhetschefers motivation och vilja att stanna kvar i arbetet även i en omorganiserad kontext. Genom att ta del av tidigare forskning blir det tydligt vilka faktorer som kan ha betydelse i sådana förändringsprocesser. Resultaten från tidigare studier bidrar därmed till att öka förståelsen för vilka faktorer som kan påverka enhetschefernas upplevelser och hur dessa kan samverka i praktiken. Genom forskningen kan även generaliserbarheten öka i vissa fall då denna studies resultat kan relateras tillbaka till större och bredare studier.

3 Teori

3.1 Herzbergs tvåfaktorteori

I denna studie används Frederick Herzbergs et al. (1993) tvåfaktorteori för att analysera våra resultat. Herzbergs tvåfaktorteori publicerades 1959 efter en studie som undersökte ”vad arbetare önskar från sitt jobb?” genomfördes (Herzberg et al. 1993, s. 13). Teorin bygger på de upptäckter som skedde genom denna studie där forskarna presenterade att faktorer med påverkan på arbetaren måste mätas olika. Enligt teorin finns det två oberoende uppsättningar av faktorer som påverkar arbetarens attityd och motivation gentemot arbetet positivt och negativt, dessa faktorer kategoriseras i *motivationsfaktorer* och *hygienfaktorer*. Genom att utgå från att människan startar i ett ”neutralt läge” kan dessa faktorer antingen ses som smärtundvikande eller tillväxthöjande enligt teorin (Herzberg et al. 1993, s.13-14).

Motivationsfaktorer är kopplade till innehåll i arbetet som kan gynna en individs självförverkligande och personliga tillväxt. Exempel på motivationsfaktorer är; prestation, bekräftelse, och ansvar. Dessa faktorer fungerar som belöningar på vägen mot personens mål och kan inte förvärra attityden gentemot arbetet likt hygienfaktorerna utan endast höja arbetstillfredsställelsen. Hygienfaktorerna beskriver miljön och villkoren inom arbetsplatsen. Dessa faktorer skiljer sig från motivationsfaktorerna då en acceptabel miljö på arbetsplatsen endast kan erhålla ett neutralt läge i motivation eller förvärra motivationen hos arbetaren. Exempel på hygienfaktorer är; ledning, lön och arbetsförhållanden (Herzberg et al. 1993, s. 13-14, 81). Genom denna teori kan man därför erhålla ett brett perspektiv då både inre och yttre aspekter tas i beaktning genom de olika faktorerna. Vi ifrågasätter dock att en hygienfaktor respektive en motivationsfaktor inte skulle kunna både öka eller sänka arbetstillfredsställelsen, detta diskuteras vidare under rubriken ”Kritik gentemot Herzbergs tvåfaktorteori”.

Genom användning av Herzbergs tvåfaktorteori utgår studien även utifrån två olika typer av mänskliga behovssystem. Herzberg förknippar de olika faktorerna till inre och yttre behovssystem. Det yttre behovssystemet grundar sig i människans djuriska natur och strävan efter att undvika smärta och obehagliga situationer i samspel med miljön. Medan det inre behovssystemet beskriver strävan efter utveckling och prestation hos individen själv. Det inre och yttre behovssystemet har därför ett starkt samspel med de motivationsfaktorer och hygienfaktorer som kan urskiljas inom en arbetsplats (Hein 2012, s. 137-139).

I denna studie kan Herzberg tvåfaktorteori erbjuda en kategorisering av hygienfaktorer och motivationsfaktorer vilket har varit behjälpligt för struktur och fokus i de intervjuer som har genomförts. Teorin belyser även inre och yttre behov vilket erbjuder ett breddat perspektiv av arbetsplatsens påverkan på enhetschefers motivation. Genom att urskilja hygienfaktorer och motivationsfaktorer med störst påverkan på enhetschefers arbetstillfredställelse och motivation har fördjupad kunskap kring

enhetschefers roll och val att antingen stanna eller lämna organisationen genereras på ett strukturerat och tydligt sätt.

Nedan presenteras två tabeller av motivationsfaktorer samt hygienfaktorer utifrån Herzbergs tvåfaktorteori, samt en kort beskrivning av vardera faktorn (Hein 2012, s. 138).

Motivationsfaktorer

Tabell 1: Motivationsfaktorer enligt Herzberg (Hein 2012, s. 129-132)

Prestation	Händelser som t.ex. är i relation till slutförandet av en arbetsuppgift, att lösa ett problem, glädjen i resultat.
Bekräftelse	Beröm eller kritik – Alla handlingar som uppmärksammas eller ignoreras
Själva arbetet	Arbetets karaktär, t.ex. lätt/svårt, kreativt, varierande eller utmanande.
Ansvar	Liten andel övervakning och kontroll, hög grad av autonomi och får stå till svars över sitt egna arbete.
Befordran	Att avancera i arbetet och förändra sin position och status.

Hygienfaktorer

Tabell 2: Hygienfaktorer enligt Herzbergs tvåfaktorteori (Hein 2012, s. 130-133)

Företagspolitik	Struktur och arbetsorganiseringens konsekvenser, t.ex. oklara kommunikationsvägar eller konflikt i organisatoriska mål.
Ledning	Relationen till närmsta chef och dess ledningskompetens

Lön	Där kompensation är av värde, löneförhöjningar oväntade som väntade eller lönen som rimlig/orimlig.
Interpersonella relationer	Relationer till över/underordnade, vänskapliga relationer inom arbetsplatsen.
Arbetsförhållanden	Fysiska och psykiska arbetsförhållanden, t.ex. arbetsbördan eller arbetsmiljön.
Utvecklingsmöjligheter	Förändringar i arbetssituation som ger möjlighet för utveckling, t.ex. kompetensutveckling.
Privata faktorer	Arbetslivet påverkar privatlivet, t.ex. flytt till en ny ort för arbete.
Status	Statussymboler som följer med en viss status och påverkar arbetstillfredsställelsen.
Anställningstrygghet	Anställningen förmedlar trygghet eller otrygghet, vid omorganisering eller på grund av anställningsavtal kan detta förändras.

3.2 Kritik gentemot Herzbergs tvåfaktorteori

Herzbergs tvåfaktorteori har bemötts av kritik utifrån ett antal olika aspekter. Vi vill redogöra för detta för att visa medvetenhet och diskussion kring teorins svagheter och styrkor.

Herzbergs tvåfaktorteori har kritiserats för relationen mellan motivations- och hygienfaktorer, eftersom de mäts på två separata skalor som sträcker sig från en neutral punkt åt olika håll. Hygienfaktorer rör sig i negativ riktning och motivationsfaktorer i positiv, vilket skapar logiska problem. Motivationsfaktorer kan enligt modellen inte orsaka missnöje och hygienfaktorer kan inte öka tillfredsställelsen. Detta innebär exempelvis att bekräftelse, ansvar och själva arbetet inte skulle kunna minska motivationen, något som ifrågasatts. Herzberg menar dock att sådana faktorer spelar roll även för missnöje, men att de då framträder i en annan form (Hein 2012, s. 143).

Sachau (2007, s. 382–383) påpekar att en vanlig missuppfattning är att “inte nöjd” och “inte missnöjd” motsvarar ett neutralt läge, när de i själva verket bör förstås som uttryck för positiv respektive negativ riktning. Han betonar att faktorerna inte bör ses som utgående från en nollpunkt utan som kopplade till olika typer av tillfredsställelse. Motivationsfaktorer kan både öka och minska tillfredsställelsen, men på ett annat sätt än hygienfaktorerna, avsaknaden av dem leder till tristess medan negativa hygienfaktorer skapar frustration och rädsla. Likaså kan positiva hygienfaktorer ge ökad motivation, men endast tillfälligt, jämfört med starka motivationsfaktorer som ger mer varaktig motivation. Sammantaget bör faktorerna inte ses som helt åtskilda på en skala från en neutral punkt, utan som överlappande utan en tydlig nollpunkt.

Denna kritik är väsentlig att inneha medvetenhet kring vid användningen av denna teori för att kunna framställa studiens resultat på ett korrekt sätt. Att motivationsfaktorer även kan ha inverkan på minskad arbetstillfredsställelse och att hygienfaktorer även kan ha inverkan på ökad arbetstillfredsställelse är inte oundvikligt och kan förekomma i studiens resultat. Vi anser att detta inte borde bortses från, likt kritiken ovan. Vi kommer att utgå från att vardera kategorin kan inverka positivt och negativt utan en exakt nollpunkt på grund av den individuella upplevelsen och ytterligare aspekter som kan påverka motivationen i arbetet enligt Sachau (2007) och Hein (2012).

Även generaliserbarheten är en svaghet i Herzbergs tvåfaktorteori, eftersom det är osäkert om faktorerna i de två kategorierna kan förklara motivation generellt. Motivation är individuell och påverkas av personliga, kulturella och andra externa faktorer. Herzbergs data kan inte statistiskt bekräfta resultaten i studien han publicerade 1959, även om senare studier delvis stärkt generaliserbarheten för teorin. En skillnad Herzberg själv fann under sin vidareforskning var att yngre, högutbildade medarbetare oftare angav arbetsrelaterade faktorer som missnöje, till skillnad från äldre med kortare utbildning. Detta visar att brist på motivationsfaktorer inte påverkar olika grupper lika starkt (Hein 2012, s. 145). Vi är därför medvetna om

generaliserbarhetens begränsningar när vi använder Herzbergs et al. (1993) teori i vår studie, som dessutom är kontextbunden till en omorganiserad förvaltning och yrkesgruppen enhetschefer. Herzberg själv fann inga större generella brister kring generaliserbarheten i sin vidareforskning förutom utbildningsaspekten, vilket vi tar hänsyn till genom att inkludera utbildningsnivå i intervjuguiden. Eftersom motivation till stor del är individuell är full generaliserbarhet svår att uppnå, men i kombination med tidigare forskning bedömer vi att studiens resultat ändå kan bidra till ökad generaliserbarhet.

Trots denna kritik som lyfts ovan anser vi att Herzbergs tvåfaktorteori är lämplig och användbar till denna studie för att undersöka enhetschefers motivation och arbetstillfredsställelse. Teorin innehar ett brett perspektiv vilket möjliggör ett brett fokus för studien vilket är nödvändigt i relation till enhetschefers komplexa roll och studiens empiriska kontext. Kritiken har även hjälpt oss att få en djupare förståelse av våra resultat och med denna kritik i beaktning kan studiens resultat framställas på ett korrekt sätt trots teorins brister.

4 Metod

Detta avsnitt presenterar studiens metodiska upplägg, empiriska kontext, urval, val av datainsamlingsmetod och analysmetod samt de etiska övervägandena som gjorts i förhållande till denna studie. Vidare presenteras en metoddiskussion samt hur arbetsfördelningen har skett under skrivarprocessen.

4.1 Bakgrund och empirisk kontext

Intresset för situationen som studien fokuserar på skapades bland annat då omorganiseringen har uppkommit i media. Det har i media diskuterats om hanteringen av omorganiseringen och potentiella konsekvenser som den kan leda till. En av författarna till denna studie innehar även en personlig koppling till kommunen där denna omorganisering har skett vilket är ytterligare en anledning till intresset. Denna koppling innebär att en

bekantskap med en enhetschef på den omorganiserade förvaltningen finns vilket har möjliggjort att en informantintervju har kunnat genomföras. Detta för att kunna anonymisera kommunen men även erhålla bakgrundsinformation angående omorganiseringens detaljer och förlopp. Studien särskiljer därför mellan informant- och respondentintervju. Informantintervjun genomfördes med en person som befinner sig i förvaltningen för att kunna generera objektiv information om organisationsförändringen, men kommer inte att ingå som respondent i studiens respondentintervjuer (Holme & Solvang 1997, s. 104).

Vid förberedelsen inför informantintervjun bestämdes det att författaren som inte innehar en bekantskap med enhetschefen inom den studerade kommunen skulle genomföra informantintervjun. Detta för att den personliga kopplingen och tidigare erfarenheter hos författaren inte skulle ha en påverkan på informantens svar. Genom denna åtgärd kunde en mer neutral ingång erhållas då författaren som genomförde intervjun inte innehar någon tidigare erfarenhet kring yrket eller kring den studerade kommunen. Intervjun genomfördes i skolans miljöer då informanten bjöds in för att genomföra intervjun. Under intervjun användes neutrala frågor kring omorganiseringen som har skett, utan fokus på informantens erfarenhet eller upplevelser av den. Detta för att endast erhålla bakgrundsinformation kring vad som har skett under det år omorganiseringen har pågått.

Under informantintervjun framkom det att just nu befinner sig en del av den offentliga sektorn i en mellanstor kommun i södra Sverige sig i ett markant utvecklingsarbete och omorganisering som har pågått i cirka ett års tid. Detta efter att kommunpolitiker har beslutat att slå samman två offentliga förvaltningar till en och samma förvaltning. Denna förändring har främst skett för resursbesparingar och effektivisering inom förvaltningarnas olika verksamheter. Omorganiseringen har även inneburit ett varsel på cirka 200 tjänster inom socialt arbete i kommunen, varav tio chefstjänster. Ytterligare en konsekvens som har kunnat urskiljas är mängden frivilliga uppsägningar, särskilt hos enhetschefer. Denna omorganisering har mötts med kritik både

fackligt och från medarbetare och chefer inom organisationen. Enhetschefer inom förvaltningen har bland annat uttryckt bristande delaktighet i utformningen av förslagen till förändringen och oro för en krävande arbetsmiljö efter minskad arbetsstyrka[2].

4.1.1 Avvikande fall för att förstå enhetschefen

Vi har valt att studera specifikt denna kommuns förvaltning och omorganisation på grund av dess avvikande karaktär då personalstyrkan har minskat kraftigt och bemötts med medial kritik. Förvaltningens omorganisation i jämförelse med en stabil och välfungerande förvaltning anser vi därmed gör studiens empiriska kontext avvikande. Rubin (2021, s. 122-123) belyser att genom att studera ett avvikande fall innebär det att studien fokuserar på en händelse som skiljer sig från normerna. Ett avvikande fall kan även vid vissa tillfällen beskrivas som ett extremfall, vilket kan belysa de extrema värdena av det som undersöks. Denna händelse anser vi kan klassas som en blandning av avvikande och extremfall på grund av de reaktioner som väckts, bland annat från enhetscheferna inom förvaltningen. Genom att välja just ett avvikande och extremt fall för att undersöka omorganisationens påverkan på motivations- och hygienfaktorer kan det visa faktorernas påverkan på enhetscheferna tydligare. Enhetscheferna kan exempelvis ha reflekterat kring frågan att stanna eller lämna arbetsplatsen under denna omorganisering eller märkt av förändring i faktorerna på extrema sätt.

4.2 Kvalitativ metod och hermeneutisk ansats

I denna studie använder vi oss av en kvalitativ metod för att studera enhetschefers upplevelser och erfarenheter av en organisationsförändring. Genom att se till just upplevelser och erfarenheter kan vi tolka och öka förståelsen för vilka hygienfaktorer respektive motivationsfaktorer man kan urskilja hos enhetscheferna i den särskilda situationen. Andersson och Johansson (2024, s. 117–118) framhåller att kvalitativ datainsamling kan

[2] Enhetschef. Informantintervju, Linneuniversitetet i Växjö den 4 oktober 2025

genomföras med hjälp av flera olika metoder, såsom intervjuer och observationer. Trots metodernas variation delar de vissa grundläggande kännetecken. Ett centralt drag är att den kvalitativa ansatsen syftar till att få en fördjupad förståelse för hur individer upplever, tolkar och skapar mening kring sin verklighet. I och med studiens fokus på att erhålla kunskap på individnivå anser vi att en kvalitativ metod i form av intervjuer är bäst lämpad. Intervjuer möjliggör en fördjupad förståelse av enhetschefernas egna upplevelser och tolkningar av den aktuella situationen. Därmed blir tolkning en central del av studien, då den bidrar till att synliggöra gemensamma mönster och skapa en mer övergripande förståelse av fenomenet.

Den kvalitativa ansatsen lämpar sig även till denna studie i och med vår teoretiska utgångspunkt som är Herzbergs et al. (1993) tvåfaktorteori. Genom metodvalet kan teorin sammanflätas med studiens aktuella forskningsproblem och erbjuda en teoretisk ram för studien och eventuella tolkningar. I studien använder vi en hermeneutisk ansats för att generera förståelse utifrån dessa tolkningar, vilket blir möjligt med hjälp av ett kvalitativt metodval (Andreasson & Johansson 2024, s. 118).

4.3 Urval

Utifrån denna studies avgränsning att undersöka enhetschefer inom den studerade kommunen genomfördes ett strategiskt urval. Genom ett strategiskt urval kan forskaren välja ut deltagare för att generera data som är relevant för studiens syfte och frågeställningar. För att uppnå detta strategiska urval valde vi att i den inledande fasen genomföra ett klusterurval som fokuserar på gruppen enhetschefer inom den studerade förvaltningen. Detta för att kunna få en kontakt med potentiella intervjupersoner med störst relevans för studiens syfte (Andreasson & Johansson 2024, s. 115).

Vi kontaktade därför en av avdelningscheferna inom den studerade förvaltningen för att informera om studien och tillfråga enhetschefer om de skulle vilja delta i en intervju. Förhoppningen med denna kontakt var att

generera potentiella intervjupersoner för att sedan genom ett strategiskt urval genomföra intervjuer med åtta till tio enhetschefer som arbetar inom den sammanslagna förvaltningen. Efter denna kontakt förmedlade avdelningschefen vidare informationen för att kunna informera ytterligare arbetsgrupper inom förvaltningen. Då svar på informationsbrevet[3] inkom kunde ett strategiskt urval påbörjas. Det strategiska urvalet baserades på yrkesrollen enhetschef och att intervjupersonerna idag arbetar inom den nya förvaltningen. Detta för att kunna få en bred empirisk bas med olika upplevelser inför analysen. Denna urvalsprocess resulterade i att åtta respondenter från olika arbetsgrupper deltog i studien. Vi är medvetna om att det finns en risk att den inledande kontakten med avdelningschefen kan påverka urvalet av respondenter som medverkar i denna studie. Detta genom att avdelningschefen strategiskt kan välja vilka som ska få informationen om studien och möjligheten att delta. Vi tar därför hänsyn till detta under bearbetningen av det empiriska materialet genom att vara medvetna om att det finns en möjlighet att negativa aspekter utelämnas. Därför jämfördes svar noga mellan respektive respondent för att kunna urskilja olikheter i resonemang men utan att tvivla på trovärdigheten i svaren. Även framställningen av svaren sker lika oberoende på negativ eller positiv beskrivning av situationen.

4.4 Val av datainsamlingsmetod och analysmetod

4.4.1 Strukturerad narrativ intervju

I denna studie genomfördes intervjuer med enhetschefer i den studerade kommunen med hjälp av en strukturerad narrativ frågeguide. En strukturerad narrativ frågeguide beskrivs av Andersson och Johnsson (2024, s.119-120) ha samma egenskaper som en semi-strukturerad frågeguide. De anser dock att benämna det semi-strukturerad tyder på att den skulle vara oplanerad och därmed att strukturerad narrativ frågeguide är en mer passande benämning. En strukturerad narrativ frågeguide består av olika teman som vägleder forskarna igenom intervjun. Dessa teman är utformade för att hjälpa

[3] Se bilaga 1

forskarna att besvara studiens syfte och frågeställningar. Vi har därför utformat en strukturerad narrativ frågeguide med teman som motivationsfaktorer och hygienfaktorer med tillhörande underrubriker såsom "framsteg och prestationer" och "organisation och ledning" som kan vägleda oss igenom intervjun. Detta för att kunna besvara studiens syfte och frågeställningar.

Andersson och Johansson (2024, s.120) belyser att centralt vid användning av en strukturerad narrativ frågeguide i intervjuer är att öppet framföra olika teman och ge respondenten möjlighet att prata fritt kring dessa. Genom detta får forskarna svar på sina teman men ur den intervjuades upplevelser och i ett större sammanhang. Intervjuguide används för att ge enhetscheferna utrymme att fritt berätta om sina upplevelser inom de teman och frågor som intervjun omfattar. I och med att studien syftar till att förstå hur enhetscheferna upplever och påverkas av omorganiseringen samt vilken påverkan detta har på deras arbetsmotivation, arbetsvillkor och viljan att stanna kvar, bedömer vi att en narrativ strukturerad frågeguide är mest lämplig för denna studie.

Vid utformningen av frågeguiden[4] utgick vi från vår teoretiska grund med Herzbergs et al. (1993) motivations- och hygienfaktorer vilket erbjöd en god kategorisering och struktur. Frågeguiden inleds med ett tema av bakgrundinformation för att respondenten ska känna sig bekväm och inte pressad av för djupa frågor från start. Övriga delar av frågeguiden är utformad utifrån de olika faktorer som teorin kategoriserar. Denna kategorisering skapar teman och underrubriker i form av exempelvis ”motivationsfaktorer” som tema och ”ansvar och självständighet” som undertema. I den avslutande delen används sammanfattande frågor för att ge respondenten chans att ge information som ej har kommit upp under

[4] Se frågeguide i bilaga 2

intervjun eller för att förtydliga och reflektera kring innehållet (Alvehus, Eldén, Wästerfors & Öhlin 2025, s. 259-261).

4.4.2 Genomförande av intervjuerna

Vid genomförandet av vardera intervju inleddes kontakten med att respondenten fick välja tid och rum då intervjun skulle genomföras, kontakten skedde mestadels via mail eller telefon. Anledningen till att respondenterna fick välja tid och rum för genomförandet av intervjun baseras på omtanke då de ska känna sig bekväma och inte känna sig stressade gentemot intervjun. Alla intervjuer genomfördes på plats då detta var respondenternas önskan. Det fanns även möjlighet att intervjua digitalt vilket enligt Alvehus et al. (2025, s. 289-290) hade möjliggjort minskad tidsåtgång och ökat bekvämligheten hos intervjupersonerna. Men genom att genomföra intervjuerna på plats, enligt respondenternas önskan, kunde samtalsledaren läsa av rummet samt kroppsspråk i större utsträckning vilket gav flyt i samtalet. Inför intervjuerna tog vi som uppsatspar ett beslut om att endast en av oss skulle genomföra intervjuerna. Att intervjua tillsammans hade även varit möjligt men för att på ett effektivt sätt använda den tid som erbjöds valde vi att genomföra intervjuerna enskilt. Detta anser vi även gjorde samtalsklimatet mer hanterbart under intervjun då en person kunde avgöra vilka följdfrågor som skulle ställas och när. Genom att istället intervjua i par hade fler följdfrågor kunnat uppkomma vilket hade gett mer empiriskt material, men även en risk för dålig samspel mellan oss som samtalsledare.

Samtliga intervjuer inleddes med presentation av studenten och studiens syfte för att skapa en sammanhangsmarkering kring varför denna intervju genomförs. Respondenten gavs även tillfälle efter presentationen att ställa eventuella frågor som uppkommit samt läsa igenom en samtyckesblankett[5]. Då samtyckesblanketten var signerad kunde intervjun påbörjas. Innan intervjun påbörjades förklarades även den planerade uppbyggnaden av intervjun som bestod av fyra olika delar enligt frågeguiden. Detta för att ge

[5] Se bilaga 3

respondenterna en förståelse för hur intervjun kommer att gå till och vad som kommer att behandlas under intervjun. Under intervjun användes ljudinspelning som insamlingsverktyg för att inte missa eventuella detaljer och ge oss möjligheten att transkribera materialet. Det inspelade materialet sparades aldrig ner genom molntjänst för att kunna försäkra god etisk hantering. För att genomföra transkriberingen kontinuerligt skickades ljudfiler via mail till studenten som inte genomförde intervjun för att kunna transkriberas på ett tideffektivt sätt och försäkra att båda studenter innehar en god förståelse av det insamlade materialet.

4.4.3 Tematisk analys

Eftersom vårt val av datainsamlingsmetod är strukturerade narrativa intervjuer använder vi oss av en tematisk analysmetod vid bearbetning av det empiriska materialet. Detta är en analysmetod som fungerar väl med kvalitativa data och erbjuder en tydlig process vid bearbetningen av det empiriska materialet (Andreasson & Johansson 2024, s. 132).

Första delen av bearbetningen bestod av att påbörja transkriberingen av ljudmaterialet. Det är efter denna del som den tematiska analysen påbörjades. Genom att utgå från Braun och Clarkes modell för denna analys så görs den genom sex olika steg. Modellen har en friare karaktär och erbjuder även flexibilitet gällande applicering av teoretiska utgångpunkter vilket fungerar bra med vårt val av teori. Första steget bestod av att bekanta oss med det transkriberade materialet. Under detta steg fördes noteringar kring intressanta aspekter som förekom. I nästa steg skedde den inledande tematiseringen då koder skapades. Denna analys utgår från Herzbergs et al. (1993) tvåfaktorteori där motivations- och hygienfaktorerna utformade den inledande kodningen. I denna inledande del kategoriserades även faktorernas olika kvalitet, exempelvis om faktorn ”ansvar” både kan gynna och minska motivation och på vilket sätt. I analysens andra steg skapades teman ur kodningen som ledde till större övergripande grupper av datamaterialet. Här sattes olika motivations- och hygienfaktorer samman och bildade större

grupper där analysen har belyst ett samband. De sista stegen enligt Braun och Clarkes modell bestod av att utvärdera, reflektera och strukturera de teman som framkommit på steg tre. Exempel på hur ett slutgiltigt tema blev till var då koderna ”relation till chef” och ”relation till kollegor” i nästa tematisering blev det övergripande temat ”betydelsen av kollegiala relationer”. Här sågs bland annat även tidigare forskning i beaktning med resultatet för att se samband eller motsägelser de emellan (Alvehus et al. 2025, s. 455-458).

Genom denna analysmetod förenklas processen att kunna urskilja gemensamma och utstickande upplevelser utifrån enhetschefernas berättelser i kombination med vår teoretiska utgångspunkt. Den tematiska analysmetoden tar även hänsyn till detaljer samt den övergripliga bilden av helheten. I och med att studien syftar till att undersöka individuella erfarenheter är det därför viktigt att bearbeta materialet på ett grundligt och strukturerat sätt för att presentera enhetschefernas upplevelser korrekt.

4.5 Forskningsetiska överväganden

Genom studien har vi strävat efter att erhålla ett etiskt förhållningssätt utifrån ALLEA-kodexens fyra grundprinciper; tillförlitlighet, ärlighet, respekt och ansvar. Detta görs då forskare har ett ansvar att främja forskningens frihet och god forskningssed (Vetenskapsrådet 2024, s.10-11). För att uppnå dessa principer redogör vi en detaljerad beskrivning av studiens metodologiska process och tillvägagångssätt vilket därigenom påvisar dess kvalitet. Genom ett öppet förhållningssätt vill vi även belysa hur ansträngda arbetsförhållanden kan påverka individer inom arbetsplatsen men med respekt gentemot våra intervjupersoner och kommunen som ingår i studien. Detta eftersom vi som författare bär det ansvar som tillkommer genom kodexen och stävar efter att föra forskningen från idé till verklighet i enlighet med den. Ytterligare en central princip som forskare förhåller sig till är öppenhet. Med öppenhet menas att göra forskning tillgänglig både för allmänheten och för andra forskare. Samtidigt som denna grundprincip möjliggör granskning av forskning och av forskare måste hänsyn tas till

skyddsintresset, därför kan denna öppenhet begränsas (Vetenskapsrådet 2024, s. 85).

Vi har i vår studie valt att anonymisera den studerade kommunen och intervjupersonerna för att skydda intervjupersoners integritet och erbjuda ett öppet klimat där de kan framföra sina upplevelser utan oro för personliga konsekvenser. Detta görs för att tillgodose det skyddsintresse som beskrivs av Vetenskapsrådets (2024, s. 12) bestämmelser över god forsknings ed. Vi tar hänsyn till huruvida personlig information kan innebära risk för intervjupersonerna i användningen och presentationen av det empiriska materialet och under hela processen. Dels på grund av att viss kritik har delats med oss, dels att omorganisationen är en pågående process i nutid som gör att informationen som delats kan vara känslig för både de som intervjuas och kommunen. Skyddsintresset och forskningsintresset är två aspekter som kan gå emot varandra där man måste göra en övervägning mellan de båda (ibid. s. 12–13). I detta fall anser vi att skyddsintresset, som är överordnat forskningsintresset, bör gå i första hand. Vi anser inte att anonymiseringen av den studerade kommunens förvaltning förminskar studiens kvalitet. Detta eftersom studien inte avser att studera en specifik geografisk plats utan snarare ett fenomen oberoende av kommunens position.

4.6 Metoddiskussion

Under studien har metodiska begränsningar uppmärksammats och hanterats. En av dessa begränsningar var formuleringen i informationsbrevet[6] som skickades ut vid inbjudan till intervjuerna. I informationsbrevet kunde det tydliggöras att urvalet inte baserades på hur länge enhetschefen hade arbetat på arbetsplatsen. Detta påpekades av en respondent under intervjun som inte hade arbetat inom förvaltningen innan omorganiseringen skedde. Om detta hade omformulerats hade det möjligtvis bidragit till större svarsfrekvens.

[6] Se bilaga 1

Studien erhöll dock åtta respondenter vilket ansågs vara tillräckligt för att genomföra studien.

I relation till urvalsprocessen övervägde vi även om kontakten med avdelningschefen kunde påverka urvalet av respondenter. De respondenter som deltog delade dock en nyanserad bild av situationen som uppstått inom förvaltningen med både positiva som negativa åsikter. Därför anser vi att kontakten med avdelningschefen inte har påverkat studiens resultat men att en annan kontaktväg hade möjligtvis kunnat ge ett ytterligare breddat perspektiv.

Valet att använda Herzbergs et al. (1993) tvåfaktorsteori som teoretiskt utgångspunkt i studien var inte självklart, då det är mer vanligt att Herzbergs teori har använts inom kvantitativ forskning. Vi valde att använda denna teori för att kunna förstå enhetschefernas upplevelser och erfarenheter kring motivations- och hygienfaktorer, vilket förutsätter en kvalitativ metod. Om en kvantitativ metod hade använts i denna studie hade man tydligare kunnat urskilja faktorernas kategorisering, men i och med vårt kvalitativa metodval kan man nu urskilja ett tydligare samspel dem emellan och hur de upplevs på individnivå hos respondenterna. Vi anser att användningen av detta teoretiska ramverk har fungerat även i en kvalitativ kontext och gett nya insikter i hur Herzbergs hygienfaktorer och motivationsfaktorer kan förstås.

4.7 Arbetsfördelning

Vi som uppsatspar har under studiens process haft ett gott samarbete och strävat efter att sitta tillsammans och därmed gemensamt författat majoriteten av denna uppsats. Vi har vid få tillfällen delat upp arbetet och skrivit vissa delar enskilt, dessa delar har dock lästs igenom av den andra uppsatspartnern för att säkerställa att båda är nöjda med den text som presenteras. Vi beslutade även att dela upp arbetet vid genomförandet av intervjuerna, då den ena genomförde intervjuerna och den andra transkriberade materialet. Detta för att arbeta tidseffektivt samt skapa en behaglig miljö för respondenterna under intervjuerna. Genom vårt nära och välfungerande samarbete under

detta uppsatsskrivande kan vi säkerställa att båda parter är självsäkra i det slutgiltiga arbete som presenteras.

5 Resultat och analys

Nedan presenteras studiens resultat och analys som baseras på svar från åtta respondenter från den studerade kommunen. Samtliga respondenter arbetar som enhetschefer inom den nya förvaltningen i varierande arbetsgrupper och bär ansvaret över minst två verksamheter vardera. Majoriteten av respondenterna var kvinnor, varav en man. Enhetscheferna har en ålder som sträcker sig mellan 30 och 60 år och besitter arbetserfarenhet som sträcker sig mellan ett år och 15 år inom denna förvaltning som enhetschefer. Dessförinnan rollen som enhetschef hade flera av dem arbetat som medarbetare inom socialt arbete eller sjukvården, exempelvis omsorgsassistent eller sjuksköterska.

Resultat och analys presenteras i fyra rubriker med tillhörande underrubriker som belyser de centrala delarna som lyfts fram under intervjuerna. Dessa fyra rubriker är; Förändring i enhetschefsrollen, konflikt mellan professionell frihet och ökad toppstyrning, drivkraften att göra skillnad i en rörig kontext samt betydelsen av kollegiala relationer.

5.1 Förändring i enhetschefsrollen

Ur respondenternas berättelser och upplevelser kan man tydligt urskilja att omorganiseringen har haft en påverkan på både arbetet och de anställda inom förvaltningen. Enhetschefernas upplevelser målar en bild av det vardagliga arbetet som varierande och inte sällan utmanande under omorganiseringen vilket både har uppfattats som positivt och negativt. Genom berättelserna kan man dock även urskilja ett starkt hopp om att det en dag ska bli bra inom förvaltningen, vilket framträder som en stark motivation till att ta sig igenom utmaningarna på vägen dit. Man kan inom dessa aspekter urskilja en tunn

gräns mellan motivationsfaktorer och hygienfaktorer. Arbetsförhållanden kan både verka motiverande, särskilt i samspel med motivationsfaktorer som själva arbetet och prestation, och samtidigt fungera icke motiverande om de upplevs som bristfälliga. I samband med minskad arbetsmotivation blir ofta lönen en aspekt att ta hänsyn till, vilket även görs av enhetscheferna i denna situation. Det går att urskilja att lönen tas i beaktning vid beslutet att stanna i sin profession eller ej men inte i samma utsträckning som andra faktorer.

5.1.1 Enhetschef som roll och vardagliga arbete

Enhetschefer innehar ett brett ansvarsområde. Där ingår bland annat personalansvar, arbetsmiljöansvar, fördelning av resurser, möten, samtal med mera. Inom denna breda palett av arbetsuppgifter är det inte ovanligt att enhetschefer även agerar flyttgubbar och vaktmästare inom sina verksamheter, vilket kan upplevas som tidskrävande från arbetets kärnuppdrag enligt respondenterna. Dessa arbetsförhållanden beskrivs alltså på olika sätt av respondenterna men just variationen avseende arbetsuppgifter är en uppskattad del av arbetet. Tudelningen mellan upplevelsen av själva arbetet och arbetsförhållandena tydliggör sambandet mellan motivationsfaktorer och hygienfaktorer. Själva arbetet kan i detta fall fungera som en motivationsfaktor genom att upplevas som meningsfullt och uppskattat. Samtidigt kan bristfälliga arbetsförhållanden, som utgör en hygienfaktor, minska den övergripande känslan av tillfredsställelse och motivation. (Herzberg et al. 1993).

Exempelvis beskrivs administrativa arbetsuppgifter både som roliga, tidkrävande och onödiga i vissa fall. Anledningen till att de administrativa arbetsuppgifterna har ökat upplever enhetscheferna beror på ökat ekonomiskt fokus och ökad grad av kontroller. Problematiken som uppstår i och med ökad administrativ börda är tiden. Tiden som nu läggs på att fylla i och skriva ner exempelvis ekonomirapporter tas från en annan uppgift i enhetschefers vardag. En respondent beskriver konsekvenserna av detta såhär;

”Det har blivit väldigt mycket administrativt arbete de senaste åren. För mycket. Jag älskar att jobba administrativt. Jätteroligt. Men när jag inte hinner att finnas där för min personal eller för mina brukare, då går det mot mina egna värderingar om ett bra ledarskap.” (respondent 1, enhetschef)

Respondenten belyser en flytande gräns mellan motivationsfaktorer och hygienfaktorer. Administrativa uppgifter för denna respondent nu kan tydas ha övergått från att upplevas som en rolig arbetsuppgift, till en mer tidskrävande arbetsuppgift med negativ påverkan på arbetstillfredsställelsen. När de administrativa kraven tar allt större utrymme begränsas möjligheten att närvara för personal och brukare, vilket står i konflikt med respondentens värderingar kring ett gott ledarskap. Fokus förskjuts därmed från inre behov, såsom upplevelsen av variation, engagemang och arbetsglädje, till yttre krav som tidsmarginaler, struktur och kontroll. Denna förskjutning bidrar till en minskad känsla av arbetstillfredsställelse, trots att arbetsuppgifterna i sig fortfarande upplevs som roliga (Herzberg et al. 1993).

I relation till enhetschefens roll har även ett nytt slags ledarskap varit framträdande i respondenternas upplevelser. Man kan se en utveckling hos flera respondenter i deras ledarskap och chefskap efter att ha behövt gå igenom en orolig tid inom förvaltningen. Genom att ha behövt ta svåra beslut och samtal med sina medarbetare har ett nytt tydligare ledarskap hos vissa enhetschefer uppkommit. Kompetensutveckling har erbjudits i större grad under omorganiseringen. Enligt en respondent med mindre erfarenhet av enhetschefsrollen innebär det vardagliga arbetet i sig en personlig och professionell utveckling. Detta beskrivs som en stor motivation och anledning till att hen har valt att stanna i arbetet.

5.1.2 Hoppet lämnar inte

Som tidigare nämnts har tiden under denna omorganisation upplevts som en orolig tid hos enhetscheferna. Många berättar att den första tiden av omorganiseringen präglades av flera svårhanterliga situationer, både hos medarbetare och enhetschefer. Detta beskrivs som en svår tid att agera

enhetschef i där jobbiga samtal och beslut inte alltid kunde lämnas på jobbet utan följde även med hem. En respondent beskriver känslan såhär;

”(..) *Man skulle komma med tuffa besked, mycket oro. Viss information skulle man gå ut med som man kände Gud, jag vet inte om jag kan stå bakom det. Så det var jätte jättetufft och då kände jag bara att jag vill fly härifrån*”
(Respondent 7, enhetschef)

Trotts detta har samtliga respondenter valt att fortsätta arbeta inom samma förvaltning. Ett genomgående tema som man kan urskilja från deras berättelser är hoppet om att denna omorganisering ska mynna ut i något som lyckas. För att förklara denna aspekt skulle motivationsfaktorn prestation kunna användas men då utifrån ett större perspektiv än det individuella. I enhetschefernas berättelser kan man uttyda något mer än endast en strävan efter att uppnå glädjen i individuella resultat, snarare en strävan utifrån organisationens eller medarbetargruppens resultat tillsammans med enhetschefen. Prestation som begrepp är en faktor som uppnås i relation till faktorn bekräftelse, då man får bevisat sin prestation. I respondenternas svar kan man dock inte urskilja en strävan efter bekräftelse då samtliga respondenter uttryckte inget behov av bekräftelse i samband med sitt arbete, vilket tyder på att arbetet innebär mer än endast ett bevis på prestation. Det kan snarare beskrivas som en längtan efter att lyckas i samspel med både medarbetare och brukare, snarare än enbart genom individuella prestationer. (Herzberg et al. 1993; Hein 2012, s. 129-132). Alla respondenter beskriver situationen på arbetet nu som en stor förbättring mot den inledande perioden men att längtan efter att till slut vara i mål fortfarande finns. Förhoppningen om att förvaltningen ska lyckas efter en krävande period framstår som en central motivationsfaktor och kan inte förstås som ett resultat av bakomliggande hygienfaktorer, exempelvis relationen mellan hygienfaktorn arbetsförhållanden och motivationsfaktorn ”själva arbetet”.

5.1.3 Lönens påverkan på att stanna eller lämna

En central aspekt för att stanna kvar på en arbetsplats är ofta lönen från förvärvsarbete. I respondenternas svar kan man se olika attityder gentemot

lönens värde jämfört med ansvaret som tillkommer i enhetschefsrollen. Åsikterna är över hela skalan där en respondent upplever den som för hög i relation till arbetsbördan och en annan anser att den är långt ifrån nog. Arbetsbelastningen och tiden enhetscheferna lägger på sitt arbete är en aspekt som enhetscheferna själva har mycket styrning och ansvar över. I berättelserna tas bland annat ”flextid” upp vilket innebär att arbetet kan utföras utanför de satta arbetstimmarna på en dag. Friheten som tillkommer i och med flextiden innebär även ett ansvar där arbetet måste utföras. Denna frihet är en framträdande anledning att stanna i rollen som chef jämfört med lönen som inte är en central faktor trots åsikterna kring den.

Detta visar på att lön som ett materiellt ting inte är en så pass stark hygienfaktor som exempelvis motivationsfaktorn ansvar eller hygienfaktorn arbetsförhållanden. Att lönen inte är en central men ändå viktig del går i hand med resultat från tidigare forskning gjord inom socialt arbete med användning av Herzbergs tvåfaktorteori (Kennedy & Mohr 2023, s. 114, 116). Lönen i detta avseende kan ses som en nedprioriterad del för arbetstillfredsställelse men fortfarande en stark anledning till att fortsätta arbeta inom samma position.

5.2 Konflikt mellan professionell frihet och ökad toppstyrning

En central del inom offentliga organisationer är processen som sker då beslut färdas från politiker och ledningsgrupper ner till medarbetare och brukare inom verksamheterna. Denna hygienfaktor, som benämns som företagspolitik, upplevs olika hos respondenterna men samtliga uppger att de innehar samma grad av handlingsutrymme. En beskrivning som ges är att enhetschefernas mandat täcker ”hur” men inte ”vad”, vilket innebär att de kan bestämma hur direktiv ska utformas och implementeras inom sina verksamheter men inte vad de ska innehålla. En skillnad mellan enhetscheferna som kan urskiljas är dock en önskan om ökat handlingsutrymme. Detta kan man se hos de respondenter med längre

erfarenhet av yrkesrollen och som har arbetat i förvaltningen innan omorganiseringen. I relation till ansvaret upplevs en ökad grad av toppstyrning mot tidigare vilket upplevs negativt av vissa respondenter medan andra beskriver en annan förväntan på styrningen.

5.2.1 Ansvar med tydliga ramar

En aspekt som enhetscheferna i studien upplevde som en förändring inom förvaltningen sen omorganiseringen är den ökade grad av toppstyrning som nu influerar enhetschefernas arbete. Trotts denna styrning uttrycker enhetscheferna att de innehar handlingsutrymme för att utforma och implementera direktiven i sina respektive verksamheter. Enhetscheferna berättar dock att detta tillkommer med krav på att kunna motivera ekonomiska utgifter till ledningen till skillnad från tidigare. Budget är även en central aspekt i enhetschefernas berättelser kring styrningen då det beskrivs av dem som en anledning till täta uppföljningar och kontroller av verksamheterna. Respondenter som har arbetat under en längre tid inom förvaltningen ser på utvecklingen som en begränsning i den frihet enhetscheferna tidigare erhöll kring beslut i deras verksamheter. Detta beskrivs som kontroll och som något chockartat jämfört med hur styrningen gick till tidigare. En respondent beskriver känslan såhär;

”(…) Men nu är det ett väldigt tydligt krav från ledningen, som också är väldigt tätt uppföljt av dem liksom. Så när jag började jobba här, då var det ju väldigt mycket, amen jag var väldigt fri att göra vad jag ville med mina grupper så länge jag höll budget och öppnade mina mål liksom. Men där är vi tyvärr inte längre”

(Respondent 1, enhetschef)

Samtidigt som denna känsla uppkommer kring autonomin finns även en acceptans för att det är såhär det har blivit på grund av tidigare misskötsamhet inom verksamheterna. Därför ses inte denna begränsning på ansvaret endast som en negativ aspekt utan bemöts även med förståelse från enhetscheferna då kontroller kan försäkra god kvalitet och att förvaltningen kan hålla sig inom budget;

”(…) innan har ju vi enhetschefer varit fria och lägga våra schema själva och bestämma utifrån verksamheten. Men i och med att några misskött det och vi ligger så illa som vi gör ekonomiskt så har vi inte den möjligheten längre. Och jag förstår det. Jag kan förstå det.” (Respondent 1, enhetschef)

Trots denna styrning finns det mandat då enhetscheferna ansvarar över miljö och brukare inom sina verksamheter och implementeringen av direktiv. Man kan dock urskilja att ansvar som en motivationsfaktor är mest framträdande hos enhetschefer som har upplevt det friare arbetet innan omorganiseringen. Respondenternas berättelser visar att framgångsrika utvecklingsarbeten, där enhetschefen haft en högre grad av mandat, upplevdes som motiverande. Dessa erfarenheter tillgodosåg respondenternas inre behov och kan tolkas som självförverkligande (Herzberg et al. 1993). Att kunna anpassa sin verksamhet utifrån ens egna arbetslag/teams behov ses som en central del i ett lyckat arbete vilket idag begränsas i och med kontroll och styrning. Det beskrivs så här av en respondent;

”Jag vill inte bli påtvingad saker som jag känner att jag inte behöver eller som inte är viktiga för min verksamhet. Utan lägg hellre de resurserna på de verksamheter som inte har det så bra.” (Respondent 2, enhetschef)

Ansvar framträder därmed som en motivationsfaktor, men denna motivation begränsas hos de respondenter som efterfrågar ett större mandat. Man kan urskilja en spänning mellan åsikterna kring huruvida denna kontroll är positiv eller negativ vilket kan bero på enhetschefernas roll mellan konstruktionen som följare och ledare. Att kontinuerligt behöva anpassa sig i rollen som mottagare av ledningens direktiv och därefter, i rollen som chef, omsätta dessa direktiv i verksamheten gentemot medarbetarna, kan förklara den strävan efter anpassning som framkommer i citatet (Tyskbo & Sthyre 2022, s. 549).

5.2.2 Toppstyrning och dess påverkan

Man kan dock se att trots det handlingsutrymme och ansvar som enhetscheferna inom förvaltningen idag innehar, så påverkas respondenters

arbetstillfredsställelse av toppstyrningen. Toppstyrningen tolkas ha starkast påverkan på enhetschefer med längre erfarenhet av den ”friare” tiden inom förvaltningen. Då kan toppstyrningen upplevas som ett arbetsmiljöproblem där åsikter står emot varandra vad gäller beslut och direktiv som inte anses behövas inom särskilda verksamheter. Eftersom att känslan av ansvar tidigare har inneburit en stor motivation hos dessa respondenter kan påverkan ha upplevts starkare än hos de som är nya inom förvaltningen. Två respondenter förmedlar att det är lättare att som ny acceptera denna toppstyrning snarare än att arbeta emot den. En ny enhetschef inom förvaltningen beskriver fenomenet såhär;

> *” (...) Man får leva med jobbet, det kommer beslut som inte jag kan säga någonting om som inte ens jag visste var på tapeten som jag sen ska genomföra oavsett hur jag tycker om dem eller inte*”
> (Respondent 5, enhetschef)

Detta visar på tidigare arbetserfarenheters påverkan på upplevelsen av toppstyrningen. Genom att tidigare ha arbetat inom förvaltningen då enhetscheferna erhöll större mandat över sina respektive verksamheter har man erfarenhet av självständigt införa förändringar och se goda resultat. Utan den erfarenheten kan man snarare tolka en strävan efter acceptans för att motverka känslan av kontroll och uppgivenhet. En acceptans till att situationen är som den är inom förvaltningen kan urskiljas hos enhetschefer med mindre arbetserfarenhet eller som blev anställda efter omorganisationen. Att nyanställda enhetschefer därav accepterar toppstyrningen kan innebära att de blir mer lättstyrda än enhetschefer med längre erfarenhet, vilket exempelvis kan bero på oro för att göra fel. Därför kan denna styrning snarare upplevas som önskvärd för att känna en trygghet i sina beslut. Riktlinjer och toppstyrningen tolkas snarare som viktigt stöd och ger struktur i en förvaltning som kan upplevas som ostrukturerad, till följd av omorganiseringen. Herzbergs et al. (1993) hygienfaktor företagspolitik agerar då som en motivationsfaktor hos enhetschefer med begränsad erfarenhet inom förvaltningen då det kan tolkas upplevas som stöttande, men

begränsar dock arbetstillfredsställelsen hos enhetschefer med längre erfarenhet.

I samband med denna särskiljning mellan enhetscheferna kan man tolka respondenternas utsagor som att inte alla enhetschefer upplevelser sig som Rønningstads (2018, s. 15-17) beskrivning av en förändringsagent och den som styr förändringen i en omorganisation. Man kan snarare se att vissa enhetschefer upplever en lättnad i att graden av ansvar idag inte är lika hög som tidigare i och med toppstyrningens ökning, medans enhetschefer med längre erfarenhet inom förvaltningen önskar ökat ansvar då det genererar motivation och arbetstillfredsställelse.

För att kunna öka graden av arbetstillfredsställelse hos de individer som inte känner att toppstyrningen är positiv förmedlar en respondent att hen önskar ett teamliknande arbete mellan ledning och enhetschefer. En respondent berättar att denna önskan är så stark att utan den kan alternativet att lämna ta över. Strävan efter samarbete tillsammans med ledningen går även i linje med att stöttning från ledning kan generera ökad tillfredställelse och minskad känsla av maktlöshet i situationer som denna (Larsson 2008, s. 172). De generella mål som förmedlats av ledningen upplevs som tydliga av samtliga respondenter, samtidigt som ett närmare samarbete mellan ledning och enhetschefer kan bidra till mer verksamhetsanpassade direktiv. Herzbergs et al. (1993) hygienfaktor företagspolitiks negativa inverkan på motivationen kan då även förmildras.

5.3 Drivkraften att göra skillnad i en rörig kontext

Det framgår tydligt av samtliga respondenter att en av deras drivkrafter i sin roll som enhetschef är att få göra en skillnad för sina brukare. De finner ett stort driv och motivation i att kunna ge sina brukare de bästa förutsättningarna för att utvecklas och leva ett gott liv trots sina behov. Det går dock att urskilja från enhetschefernas berättelser att det finns vissa hinder så som otydliga mål, budget och arbetsbelastning till följd av

omorganisationen som begränsar möjligheter att kunna bidra till utvecklingsarbete för brukarna. Utifrån enhetschefernas berättelser går det däremot att urskilja att dessa hinder inte är en anledning att lämna, utan att drivkraften att göra skillnad väger tyngre. En respondent uttrycker det såhär;

*"(...) jag vill ju att det ska bli bättre och ska det bli bättre, då måste jag ju också vara en del av det liksom." (*Respondent 1, enhetschef)

5.3.1 Hinder för utveckling

Ett av de hinder som är återkommande i enhetschefernas utsagor är upplevelsen av otydliga roller och ansvarsfördelning inom ledningen. I samband med omorganisationen har nya avdelningschefer och ledningsgrupper tillkommit, vilket förstärker denna otydlighet. Otydligheten upplevs försvåra enhetschefernas kommunikation med ledningen, då de inte vet var de kan vända sig för att få sina frågor besvarade eller få den information de behöver. Fördröjningen i kommunikationen uppger flera enhetschefer förlänger beslutsfattandet och verkställandet av beslut inom deras respektive verksamheter, vilket kan antas resultera i att utvecklingsarbetet saktas ner.

I samband med denna otydliga kommunikation till följd av otydliga roller uttrycker enhetscheferna en saknad i den information som tilldelas dem. Det som efterfrågas av enhetscheferna är främst tydligare motivering bakom ledningens beslut. En respondent uttrycker att den begränsade transparensen och motiveringen i ledningens beslut försvårar enhetschefernas möjlighet att implementera nya direktiv på ett framgångsrikt sätt. Enhetscheferna behöver förstå anledningen till beslutet för att kunna motivera och leda sina medarbetare för en lyckad implementering, vid avsaknad av detta stannar utvecklingsarbetet upp. En respondent beskriver det såhär;

"Då måste man vara tydlig med mig som chef. Vad ska vi satsa på och vad ska vi inte satsa på? Och när inte det finns tydligt, då skiter folk i det. Då låter man bara det vara" (Respondent 2, enhetschef)

Detta bekräftar enhetschefernas behov av effektiv kommunikation från ledningen och hur detta påverkar enhetschefer möjlighet att föra effektiv kommunikation till sina medarbetare (Herzig & Jimmieson 2006, s.636; Buick, Blackman & Johnson 2018, s.230). En annan respondent betonar att transparens och motivering bakom ledningens beslut är viktigt även på ett personligt plan. Det är viktigt att besluten inte strider mot de egna värderingarna och att man kan stå bakom besluten, när det inte går längre vill hen inte vara kvar i rollen som enhetschef. Det går att urskilja en viss skillnad mellan respondenternas attityd och inställning gentemot denna situation. Majoriteten uttrycker en förståelse och acceptans för denna oklarhet och låter inte det påverka dem i någon större utsträckning. Medan vissa har uttryckt en större frustation och att otydligheten blir ett störningsmoment. Denna olikhet visar hur en hygienfaktor som företagspolitik och oklar kommunikation antingen kan bidra till ett neutralt läge hos arbetaren eller minska motivationen (Herzberg et al. 1993, s.13–14, 81).

5.3.2 Viljan att utveckla

Trots omorganiseringens bromsande effekter på utvecklingsarbetet inom förvaltningen som enhetscheferna lyfter fram, medger alla respondenter en central strävan att kunna förbättra och utveckla brukarnas hjälp och service. Detta beskrivs som en stor motivation till att fortsätta arbetet som enhetschef och en anledning till att alla har stannat i sin position trots oroliga stunder under det senaste året. Detta visar på hur arbetets karaktär som motivationsfaktor fortfarande finns kvar trots en del bristande hygienfaktorer (Herzberg et al. 1993). En respondent beskriver känslan såhär;

*"Grundfilosofin för mig det är att jag vill att funktionsnedsatta personer ska kunna leva ett så oberoende liv som möjligt. Det är min tanke, med mitt jobb egentligen." (*Respondent 2, enhetschef)

Det går att urskilja att denna grundtanke delas av samtliga respondenter. Flera enhetschefer uttrycker att deras främsta drivkraft och glädje i sitt yrke

är att de har möjligheten att göra en skillnad för sina brukare och se dem utvecklas. Detta går i linje med det sociala arbetets hjälpande karaktär där själva arbetet genererar självförverkligande och uppskattning hos personen som utövar arbetet (Jessen 2010, s. 11). Strävan kan även ses i relation till själva arbetet som motivationsfaktor där inre behov fortfarande kan uppnås trots bristande hygienfaktorer såsom tidsbrist och arbetsbelastning i och med omorganiseringen. Själva arbetet som motivationsfaktor i just socialt arbete kan därför ses som markant just på grund av dess hjälpande karaktär (Herzberg et al. 1993).

En aspekt som tas upp i samband med strävan efter utveckling inom organisationerna är förändringen kring enhetschefernas arbetsmiljö. Då dem nu har flyttat sina individuella kontor ut till verksamheterna, närmre medarbetare och brukare. Denna förändring har väckt blandade känslor hos respondenterna som både kan tolkas som negativa och positiva. Flytten har inneburit bland annat möjligheten för närmre samarbete mellan enhetschef och medarbetare vilket förenklar kommunikation och snabbare problemlösning. Flytten innebär även att enhetscheferna enklare kan använda sig av medarbetare som resurs vid omorganiseringen (Bengtson, Wallin & Härnestams 2012, s. 112; Rønningstad 2018, s.13; Lindmark, Engström & Trygged 2023, s. 3). Flera av respondenterna uppger dock att de har ansvar över flera verksamheter och att dessa sällan är placerade nära varandra. Avståndet har inneburit att i den verksamhet där nu enhetschefen befinner sig allt oftare kan man se en förbättring i samarbetet medan det är oförändrat eller försämrat i övriga verksamheter.

Den dubbelsidighet som flytten har inneburit, genererar dels motivation genom att enklare kunna genomföra utveckling inom verksamheten där de nu arbetar, dels försvårar den arbetet i andra verksamheter. Man kan då se att arbetets karaktär och enhetschefernas strävan efter utveckling hos brukarna tar mer plats i respondenternas berättelser, vilket kan medföra en förmildrande effekt på konsekvenser av exempelvis tidsbrist eller arbetsbelastning som flytten medför (Jessen 2010, s. 11).

5.4 Betydelsen av kollegiala relationer

Det sociala samspelet inom en arbetsplats är ofta av stor vikt för arbetsmiljö och arbetstillfredsställelse. Genom respondenternas upplevelser kan man även se dess påverkan på huruvida man väljer att stanna i sin roll eller inte. Sociala relationer av vikt kan bland annat ses genom den kollegiala relationen och relationen till enhetschefernas närmsta chef. Stöttning och handledning kan agera som en skyddsfaktor och förmildra känslor av stress och viljan att sluta i sin anställning likt det kollegiala stödet. Dock kan man se spridda åsikter kring olika aspekter inom dessa relationer.

5.4.1 Relationen med enhetschefskollegor

Det framgår tydligt från samtliga respondenter att det stöd de finner hos sina enhetschefskollegor är en stor motivationsfaktor och en betydande anledning till att de är kvar i verksamheten. Flera respondenter beskriver att anledningen är att de har ett gott samarbete och hjälper varandra att hantera svåra situationer. Behovet av stöd och hjälp blir ännu mer påtagligt till följd av omorganisationen där mycket fortfarande är nytt och otydligt. En respondent beskriver det såhär;

"Du måste leverera obekväma beslut som du inte kan vara med och påverka. Du måste ta frågor från medarbetare som blir arga och som inte förstår besluten. Och då tycker jag det är jätteviktigt att man har kollegor man kan bolla med." (Respondent 4, enhetschef)

Detta kan förstås i relation till enhetschefernas komplexa roll både generellt och under en förändringsprocess mellan ledning och medarbetare (Cregård & Corin 2019, s. 158; Berntson, Wallin & Härnestam 2012, s. 101; Islam & Ali 2016, s. 36-37). I och med denna komplexa roll uppger respondenterna att det är lättare för enhetscheferna att söka hjälp hos varandra då de innehar förståelse för varandras position och arbete. Enhetscheferna betonar att detta stöd även blir viktigare i och med flytten som har skett ut till deras respektive verksamheter, från att tidigare ha varit samlokaliserade i en byggnad. Flytten

innebär att de nu arbetar ensamt större del av arbetstiden och har då mindre möjlighet till fysisk kontakt med sina kollegor. I och med ensamheten har strategier i form av mailkontakt eller andra kontaktalternativ tagit större plats i kommunikationen mellan kollegor, vilket skapar en saknad av den enkla vardagliga kontakten de tidigare har haft. Man har även arbetat för förslaget om att minst två enhetschefer ska befinna sig inom samma verksamhet för att kunna öka samarbetet och stödet dem emellan. Hygienfaktorn interpersonella relationer kan därför ses som en stark motivation till att fortsätta arbetet och något som kan vara avgörande i beslutet att lämna eller stanna (Herzberg et al. 1993).

Det är intressant att respondenterna i denna studie finner stor en motivation i de relationerna de har med sina enhetschefskollegor, då detta går emot Herzbergs teori. Enligt Herzbergs tvåfaktorsteori kan en hygienfaktor som exempelvis interpersonella relationer endast bidra till ett neutralt läge eller sänka arbetarens motivation (Herzberg 1993, s.13–14, 81). Det kan tolkas som att i oroliga tider, exempelvis efter en organisatorisk omorganisering. där verksamheten inte är fullt återhämtad än kan hygienfaktorerna bli motivationsfaktorer. Motivationen i denna situation blir istället att uppnå en fungerande grundläggande nivå. Denna tolkning går i linje med Sachaus (2007, s.382-383) beskrivning att en hygienfaktor även kan öka motivationen men endast tillfälligt.

Det går dock att urskilja att vissa respondenter beskriver de kollegiala relationerna olika beroende på hur länge de arbetet tillsammans. Enhetscheferna finner inte samma stöd hos de nya kollegorna som tillkommit till följd av omorganiseringen. En respondent beskriver det såhär;

"Något som jag tycker är väldigt jobbigt är ju då att det har tillkommit nya kollegor, andra enhetschefer på andra avdelningar. Som jag inte känner, som jag knappt vet vad de heter. (...) Där känner jag att det kanske inte är lika lätt att sträcka ut handen och be om hjälp" (Respondent 8, enhetschef).

Dessa olika relationer visar på hur en faktor kan generera olika känslor beroende på flera olika aspekter. I detta sammanhang påverkar bland annat erfarenhet den känsla som genereras av samarbete mellan nya kollegor. Nya kollegor i denna oroliga tid kan uppfattas som en ytterligare arbetsuppgift att hantera på grund av handlingsplaner som främjar samverkan och samarbete. Detta innebär att nya relationer i kontrast till tidigare varaktiga relationer istället sänker arbetstillfredsställelsen vilket antingen kan leda till en neutral eller förvärrad attityd till arbetet (Herzberg et al. 1993).

5.4.2 Relationen med chefen

Likt det kollegiala stödet framgår det även att relationen till närmste chef är en betydande motivationsfaktor och har stor påverkan på enhetschefernas vilja att stanna kvar. Relationen mellan enhetschef och närmsta chef är därför en betydande faktor och kan beskrivas som en skyddsfaktor gentemot obehagliga situationer i arbetet.

I enhetschefsrollen ingår det en omfattande mängd arbetsuppgifter som lätt kan leda till överbelastning och ett ansvar att fatta beslut som kan upplevas svåra och påfrestande. I dessa arbetsuppgifter blir enhetschefens närmsta chef en viktig aspekt att se till. Chefen beskrivs som en skyddande handledare som kan stå bredvid enhetscheferna då svåra beslut behöver tas och är lyhörd till enhetschefernas behov. Detta är något som samtliga respondenter tar upp som ett viktigt attribut hos en närmsta chef för att kunna genomföra arbetet utan personlig stress. En respondent beskriver det såhär;

> *"(...) känner ingen oro över arbetsbelastning. För att jag har en chef som ser och stöttar och har mandat att säga stopp."* (Respondent 3, enhetschef)

Detta visar på hur god handledning har en skyddande effekt gentemot stresskapande faktorer såsom arbetsbörda och tidsbrist även i en orolig tid som under en omorganisering (McLaughlin et al. 2023, s. 1970-1973, 1975). I relation till teorin kan man urskilja ett samband mellan hygienfaktorerna interpersonella relationer och ledning då faktorerna kan uppfattas som lika. Hein (2012, s. 131) särskiljer dock de emellan genom att beskriva

interpersonella relationer som en mångdimensionell faktor, till skillnad från ledning som endast fokuserare på den närmsta chefens ledningskompetens. Respondenternas svar visar hur ledning kan ha en starkare påverkan än interpersonella relationer på beslutet att lämna eller stanna i enhetschefsrollen. Den närmsta chefens kompetens och stöttningsförmåga kan tolkas som avgörande i huruvida man stannar kvar eller inte då respondenter förmedlar erfarenheter från tidigare chefer där dessa aspekter har varit bristande. Detta har bland annat lett till uppsägningar och psykiska påfrestningar vilket visar på att bristande ledarskap kan tolkas ge starkare konsekvenser jämfört med de interpersonella relationerna (Herzberg et al. 1993).

Det går dock att förstå att den närmsta chefens kompetens inte är det enda som kan påverka arbetstillfredsställelse inom en arbetsplats. Den närmsta chefens påverkan är betydande, men samtidigt begränsad i sin förmåga att skapa motivation i arbetet, vilket kan förklara varför den klassificeras som en hygienfaktor enligt Herzberg et al. (1993). En respondent förmedlar detta i relation till den närmsta chefens och det kollegiala stödets påverkan;

> *"Det motiverar mig absolut att ha goa kollegor och chefen som stöttar en och så. Men om jag inte hade haft drivet och inte viljan att kunna förändra och faktiskt göra gott för våra brukare, ungdomar, barn, kalla det vad du vill, så hade ju inte det räckt (...)"* (Respondent 4, enhetschef).

För att förmildra negativa konsekvenser av exempelvis hög arbetsbelastning, svåra beslut och tidspress kan god handledning vara ett utmärkt verktyg med starkt positiv påverkan. Dock är detta endast en förmildrande effekt och inte ett verktyg som kan radera viljan att sluta (Kennedy & Mohr 2023, s. 115; Smith & Shields 2013, s. 194). I citatet ovan framförs åter igen det sociala arbetets hjälpande karaktär som en starkare motivationsfaktor än de förmildrande effekter hygienfaktorerna kan generera (Herzberg et al. 1993).

6 Slutsats och diskussion

I detta avsnitt presenteras en sammanfattning av de slutsatser som kan dras utifrån studiens resultat och analys för att besvara studiens syfte och forskningsfrågor. Utifrån dessa svar kommer sedan en diskussion kring faktorernas samband och hur dessa kan tolkas i relation till det praktiska sociala arbetet, för att sedan leda till förslag till vidareforskning.

6.1 Slutsatser

Syftet med denna studie har varit att skapa en fördjupad förståelse för hur enhetschefer inom en omorganiserad offentlig förvaltning upplever och påverkas av organisatoriska förändringar, samt hur dessa erfarenheter inverkar på deras arbetsmotivation, arbetsvillkor och vilja att stanna kvar i sin profession. För att uppnå detta syfte har vi använt oss av två frågeställningar; Vilka motivationsfaktorer och hygienfaktorer framträder i enhetschefernas beskrivningar av sin förändrade arbetssituation? Samt; Hur påverkar faktorerna enhetschefernas vilja att stanna kvar eller lämna sin yrkesroll?

Studien grundar sig på tidigare forskning som belyser enhetschefers centrala roll inom organisationsförändringar där ansvar över implementering av nya direktiv och förändringar framställer enhetschefen som förändringsaktör. Studiens empiriska kontext utgörs av en omfattande omorganisering inom offentlig förvaltning, som har pågått under cirka ett års tid. Konsekvenserna av denna omorganisering har bland annat inneburit uppsägningar och en krävande arbetsmiljö för enhetscheferna inom den studerade förvaltningen. Detta är konsekvenser som även kan innebära en risk i medarbetares hälsa och prestation och därigenom även kvaliteten på den service som erbjuds brukare inom kommunen (Billqvist & Gustafsson 2022, s. 9; Buick, Blackman & Johnson 2018, s. 230-231). Därför har denna studie valt ett centralt fokus på faktorer som kan påverka huruvida enhetschefer väljer att stanna eller lämna sin position under en orolig tid.

Centralt för respondenternas val att stanna kvar och medverka i omorganiseringen har varit stödet och den goda relationen samtliga respondenter innehar med deras närmsta chef. Ytterligare relationer inom arbetsplatsen framträder som stärkande till valet att stanna trots den flytt som har skett. Dock är anledning som vi har kunnat urskilja som mest framträdande i vår empiri strävan efter att göra skillnad för brukare inom det sociala arbetet och att kunna se förändringen leda till något gott för förvaltningen i stort.

Utifrån Herzbergs et al. (1993) tvåfaktorteori kan detta förstås i termerna motivationsfaktorer och hygienfaktorer. De mest framträdande hygienfaktorer som har kunnat urskiljas genom respondenternas berättelser är; företagspolitik, ledning, lön, interpersonella relationer, arbetsförhållanden och utvecklingsmöjligheter. Det har framgått att dessa faktorer har en framträdande roll i valet att stanna eller lämna hos studiens respondenter jämfört med hygienfaktorerna; privata faktorer, status och anställningstrygghet. De motivationsfaktorer som har framträtt starkast i respondenternas berättelser är; prestation, själva arbetet, ansvar och bekräftelse. Medan motivationsfaktorn befordran inte har varit lika central. Denna slutsats kan man även se relaterar till tidigare forskning som har använt sig av Herzbergs tvåfaktorteori i socialt arbete. Där uppvisas motivationsfaktorn själva arbetet som ett framträdande resultat i och med den självförverkligande karaktär det sociala arbetet innebär (Kennedy & Mohr 2023, s. 114, 116; Smith & Shields 2013, s. 194; Jessen 2010, s. 9).

Faktorerna har haft olika påverkan på enhetschefernas vilja att stanna eller lämna. Trots att dessa faktorer nämns och belyses av studiens respondenter har det inte inneburit att de har haft en väsentlig påverkan på valet att stanna eller lämna. Vi har därför valt att som svar till vår andra frågeställning endast fokusera på de faktorer med störst påverkan.

Respondenterna uppger att en central anledning till att stanna i yrkesrollen har varit en stark strävan efter att göra skillnad och se organisationsförändringen lyckas, samt rollens varierande arbetsuppgifter

och arbetet hjälpande karaktär. Att lyckas och arbetets karaktär tolkar vi genom Herzbergs et al. (1993) motivationsfaktorer prestation och själva arbetet, vilket man då kan se ger en ökad känsla av motivation hos enhetscheferna i denna studie. Detta kan man även se samspelar med tidigare forskning gjord av Jessen (2010, s. 11) som även har som slutsats att arbetets hjälpande karaktär är en stark faktor för känslan av arbetstillfredsställelse och motivation inom socialt arbete. De varierande arbetsuppgifter som beskrivs av respondenterna kan man även se ger en unik utvecklingsmöjlighet för enhetschefer med mindre erfarenhet i det vardagliga arbetet. Arbetets uppgifter upplevs även av enhetscheferna som roliga och utvecklande både personligt och professionellt och benämns som en anledning till att stanna i yrkesrollen.

Utifrån enhetschefernas berättelser har vi även kunnat se att relationer inom arbetsplatsen har en stor påverkan på valet att stanna eller lämna. De relationer som framträder starkast är den kollegiala och relationen till den närmsta chefen. Relationerna kan tolkas som ett skydd och har skapat en bekväm punkt i en orolig arbetsmiljö som tillkom till följd av omorganiseringen. Det framgår även från tidigare forskning att stöd från kollegor och närmsta chef är väsentliga delar för arbetstillfredsställelse och motivation vilket går i hand med detta resultat (Berntsson, Wallin & Härnestam 2012, s. 110-111; Wilberforce et al. 2014, s. 826). Utifrån Herzbergs et al. (1993) teori kan dessa relationer förklaras med hjälp av hygienfaktorerna ledning och interpersonella relationer. Dessa faktorer belyser just den skyddande effekt relationer kan inneha i en ostabil arbetsmiljö då de som hygienfaktorer uppfyller individers yttre behovssystem snarare än det inre.

Även delar såsom lön, handlingsutrymme samt ledningens styrsätt har inneburit en påverkan på enhetschefernas vilja att stanna eller lämna men inte till lika stor grad som de aspekter som benämns ovan. De mindre framträdande delarna av arbetet har kunnat leda till bekvämlighet eller frustration men inte till en avgörande grad.

6.2 Faktorernas omvandling - diskussion

Utifrån studiens resultat kan man urskilja hur motivationsfaktorer och hygienfaktorer har ett tätt samspel i enhetschefers berättelser om en orolig tid inom arbetet. En intressant observation utifrån studiens resultat är hur även hygienfaktorer blir framträdande i berättelser kring vad som har fått respondenterna att fortsätta vilja arbeta trots de utmanande arbetsförhållandena de har ställts inför. Hygienfaktorernas syfte enligt Herzbergs tvåfaktorteori är att säkerställa en hållbar och godtagbar arbetsmiljö som uppfyller en individs yttre behovssystem. Under omorganiseringens mest krävande period utifrån enhetschefernas upplevelser har denna godtagbara nivå inom hygienfaktorerna inte blivit uppfyllda. Detta kan förklara varför hygienfaktorer framträder i enhetschefernas berättelser som avgörande för beslutet att stanna eller lämna. I vissa fall verkar de även ha övergått från att urskiljas som hygienfaktorer till att fungera som motivationsfaktorer. Detta på grund av att enhetscheferna har befunnit sig i en obehaglig situation där det vardagliga arbetet har varit äventyrat vilket det yttre behovssystemet nu strävar efter att undvika. Detta går även i linje med Sachus (2007, s. 382–383) tankar kring användningen av Herzbergs tvåfaktorteori. Utifrån studiens resultat framstår det som otillräckligt att betrakta faktorerna längs en enkel skala från negativt till positivt med en neutral mittpunkt.

En teori vi har efter detta intressanta resultat är att hygienfaktorernas verkan på motivationen kommer att avta inom sinom tid. Detta mot bakgrund till teorins förklaring av hur hygienfaktorer kan uppnå en kortvarig arbetstillfredsställelse till skillnad från motivationsfaktorer. På samma sätt kan man anta att då de nu oroliga arbetsförhållandena har återgått till att bli stabila genererar de istället säkerhet hos enhetscheferna. Exempelvis kan återinförda tydliga rutiner, stabil bemanning och förutsägbara beslutsvägar bidra till att enhetscheferna upplever ökad trygghet i sitt uppdrag, vilket i sin tur skapar en känsla av säkerhet. I detta skede kan enhetscheferna i större grad fokusera på motivationsfaktorer, såsom utvecklingsarbete och förbättrad service gentemot brukarna, i syfte att tillgodose inre behov och skapa en mer

varaktig motivation i yrkesrollen. Studiens resultat visar att även om hygienfaktorer som arbetsförhållanden och interpersonella relationer får en framträdande betydelse för enhetschefer i en orolig situation, är det fortfarande motivationsfaktorer, såsom själva arbetet, som präglar respondenternas berättelser om vad som motiverar dem att stanna.

I samtliga berättelser kan man se att det sociala arbetets hjälpande karaktär är en stark motivation till att fortsätta arbeta som enhetschef, då man kan se faktisk förbättring hos de brukare som har sin vardag inom de verksamheter man ansvarar över. Många respondenter nämner även att detta var anledningen till att man valde yrket som enhetschef från första början. Vi tolkar därmed detta som att ett arbete där man tydligt kan se att ens handlingar gör nytta för personer med behov är motiverande i sig likt resultaten i Jessens (2010, s. 11) studie. Man kan därför säga att inom enhetschefsrollen där man kan känna den självförverkligande känslan, av att exempelvis hjälpa människor, kan stark och långvarig motivation erhållas trots ostabila arbetsförhållanden.

6.2.1 Betydelse för det praktiska arbetet

Generaliserbarhet innebär att man kan dra slutsatser om en särskild population utifrån ett hämtat urval (Alvehus et al. 2025, s.149). I denna studie har urvalet bestått av åtta respondenter som har berättar deras upplevelser av hur det har varit att arbeta som enhetschefer i en omorganiserad förvaltning. Detta är en liten andel av de enhetschefer som idag arbetar inom förvaltningen vilket innebär att representationen är av låg grad. Motivation beskrivs även inom teorin som en ytterst individuell upplevelse där flera aspekter kan ha påverkan på känslan av motivation eller ej. Med detta i beaktning har studien använt sig av en bred och övergripande teoretisk ram som tar hänsyn till flera olika aspekter vid uppbyggnaden av intervjuguiden som användes vid genomförandet av intervjuerna. Utifrån det

insamlade materialet framträder även likheter mellan respondenternas svar, vilket stöds av tidigare forskning. Detta tyder på att trots det begränsade urvalet kan resultaten ändå ge viss styrka åt slutsatserna. I och med studiens empiriska kontext kan man anta att de faktorer som presenteras i avsnittet ”slutsatser” är mest framträdande i en omfattande omorganisering, men vi kan inte fastställa det som ett generaliserbart resultat.

I och med studiens resultat kan man i praktiska sociala arbeten anta att faktorerna som presenterats har en påverkan på enhetschefer psykiska mående, motivation och arbetstillfredsställelse. Genom att organisationer har dessa faktorer i beaktning under omfattande och nödvändiga omorganiseringar kan man främja en välmående och kvarstannande arbetsstyrka. Kontinuitet är en viktig aspekt i det sociala arbetet för att erhålla kvalitativ service gentemot samhällets brukare. Genom att främja kontinuitet på enhetschefsnivå kan positiva konsekvenser spridas ner i arbetskedjan. Gott mående hos medarbetare är av stor vikt för att kunna erhålla god och kvalitativ service. Genom att ledning använder sig av effektiv kommunikation, vilket innebär att den är tydlig och ömsesidig mellan arbetsgrupperna, samt transparens kan många av de negativa konsekvenserna utifrån en omorganisering undvikas och istället främja välmående hos alla arbetsgrupper inom organisationen, samt en lyckad implementering av nya förändringar.

6.2.2 Förslag på vidare forskning

Mot bakgrund till denna studies slutsatser kring enhetschefernas behov av effektiv kommunikation från ledningen för att genomföra en lyckad implementeringen anser vi att det finns ett behov av vidare forskning kring ledningens roll under en omfattande organisationsförändring inom socialt arbete. Att befinna sig i en ledningsroll under en orolig tid kan antas vara en krävande situation likt enhetschefernas. Där press och kritik kan påverka ledningens känsla av motivation och arbetstillfredsställelse. Genom att undersöka hur ledningen upplever sin hantering och de strategier som väl

används under en omorganisering kan ny kunskap kring hur konsekvenser rör sig genom den hierarkiska ordningen genereras.

7 Referenslista

Alvehus, J., Eldén, S., Wästerfors, D., & Öhlin, S. (2025) *Metodboken: Att tänka, undersöka, analysera och skriva på samhällsvetenskapliga grunder.* Studentliteratur

Andreasson, J. & Johansson, T. (2024) *Handbok för uppsatsskrivande : att genomföra en kvalitativ undersökning och presentera sina resultat*. Studentlitteratur.

Berntson, E., Wallin, L. & Härenstam, A. (2012) 'Typical Situations for Managers in the Swedish Public Sector: Cluster Analysis of Working Conditions Using the Job Demands-Resources Model', *International Public Management Journal*, 15(1), s. 100–130. doi: 10.1080/10967494.2012.684026.

Billquist, L. & Gustafsson, G. (2002). En oreflekterad omorganisation. *Socionomens Forskningssupplement,* (14), s.2–10.

Buick, F., Blackman, D. & Johnson, S. (2018) Enabling middle managers as change agents: Why organisational support needs to change. *Australian journal of public administration,* 77 (2), s. 222–235. Doi: 10.1111/1467-8500.12293

Cregård, A. and Corin, L. (2019). Public sector managers: the decision to leave or remain in a job', *Human Resource Development International*, 22(2), s. 158–176. doi: 10.1080/13678868.2018.1563749.

Elofsson, S., Lundström, T. and Shanks, E. (2015) High job strain among social work managers and its relation to perceived work situation, *European Journal of Social Work*, 19(5), s. 664–678. doi: 10.1080/13691457.2015.1032894.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B., (1993) *The motivation to work*. [New ed.]. New Brunswick, N.J: Transaction.

Herzing, S. E. & Jimmieson, N. L. (2006) Middle managers' uncertainty management during organizational change. *Ledership & Organization Development Journal,* 27(8), s. 628-645. doi: 10.1108/01437730610709264

Hein, H. H. (2012) *Motivation : motivationsteorier & praktisk tillämpning*. Liber.

Holme, I. M., Solvang, B. K., & Nilsson, B. (1997). *Forskningsmetodik : om kvalitativa och kvantitativa metoder* (2., [rev. och utök.] uppl.). Studentlitteratur.

Islam, U. & Ali, A. (2017) Determining success factors for effective strategic change: Role of middle managers' strategic involvement. *Serbian journal of management*. 12 (1), s. 29–40. Doi: 10.5937/sjm12-11430

Jessen, J. T. (2010). Job satisfaction and social rewards in the social services. *Journal of comparative social work*, 5 (1), s. 1-18. doi: 10.31265/jcsw.v5i1.51

Kannasoja, S., Miettinen, J., Vornanen, R., Lammintakanen, J., Närhi, K. & Laulainen, S. (2025). Organizational and individual factors explaining pressure experienced by social welfare managers: A Finnish perspective. *The British journal of social work,* 00, s.1-23. doi: 10.1093/bjsw/bcaf201

Kennedy, K. A. & Mohr, D. C. (2023). Job Characteristics Associated With Intent to Quit Among Nursing Home Employees and Managers. *The Gerontologist*, 63 (1), s.108-119. doi: 10.1093/geront/gnac134

Larsson, K. (2008). Mellanchefer som utvecklar – om förutsättningar för hållbart utvecklingsarbete inom vård och omsorg. Diss. Linköpings universitetet. https://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:17411/FULLTEXT01

Lindmark, T., Engström, M. & Trygged, S. (2023). First-Line Managers' Perceptions of Their Psychosocial Work Environment in Nursing Homes: A Qualitative Analysis of the Influence of Ownership Type. *Health & Social Care in the Community*, 2023, s.1-13. doi: 10.11.55/2023/6694499

McLaughlin, H., Scholar, H., McCaughan, S. & Pollock, S. (2023). 'Should I Stay or Should I Go'? The Experiences of Forty Social Workers in England Who Had Previously Indicated They Would Stay In or Leave Children and Families Social Work. *The British Journal of Social Work*, 53 (4), s.1963-1983. doi: 10.1093/bjsw/bcac191

Rubin., A. T. (2021) *Rocking qualitative social science: An irreverent guide to rigorous research.* Stanford university press

Rønningstad, C. (2018) Us and Them – First-line Management and Change Resistance. *Nordic journal of working life studies*. 8 (2), s. 5–22. doi: 10.18291/njwls.v8i2.106152

Shanks, E. (2016). Managing social work; Organisational conditions and everyday work for managers in the Swedish social services. Diss Stockholm universitet https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:920490/FULLTEXT01.pdf

Shanks, E., Lundström, T. & Wiklund, S. (2015). Middle Managers in Social Work: Professional Identity and Management in a Marketised Welfare State. *The British Journal of social work*, 45 (6), s.1871-1887. doi: 10.1093/bjsw/bcu061

Smith, D. B. & Shields, J. (2013). Factors Related to Social Service Workers' Job Satisfaction: Revisiting Herzberg's Motivation to Work. *Administration in Social Work*, 37 (2), s. 189 – 198. Doi: 10.1080/03643107.2012.673217

Thylefors, I. (2022) *Chef- och ledarskap inom välfärdssektorn*. Natur & Kultur.

Tyskbo, D. & Styhre, A. (2023) Karma chameleon: Exploring the leadership complexities of middle managers in the public sector. *International public management journal*. 26 (4), s. 548–569. doi: 0.1080/10967494.2022.2106330

Vetenskapsrådet (2024) *God forskningssed 2024.* *https://www.vr.se/download/18.4c9f221a191e4edf9053a474/1727853946433/God%20forskningssed%20VR%202024.pdf*

Wilberforce, M., Jacobs, S., Challis, D., Manthorpe, J., Stevens, M., Jasper, R., Fernandez, J., Glendinning, C., Jones, K., Knapp, M., Moran, N. & Netten, A. (2014). Revisiting the Causes of Stress in Social Work: Sources of Job Demands, Control and Support in Personalised Adult Social Care. *The British Journal of Social Work,* 44 (4), s.812-830. doi: 10.1093/bjsw/bcs166

Bilaga 1 - Informationsbrev

Linnéuniversitetet
Institutionen för socialt arbete

Till dig som är enhetschef i (Anonymiserad) förvaltning - Information och förfrågan om deltagande i intervjustudie

Enhetschefsrollen beskrivs ofta som en komplex yrkesroll med ett stort spektrum av arbetsuppgifter och ansvarsområden. I en omorganisering kan denna komplexitet förstärkas vilket ibland leder till uppsägning på frivilligt bevåg.

Vi vill därför genomföra en intervjustudie med förhoppningen att öka förståelsen för vilka faktorer som stärker respektive dämpar motivationen att stanna kvar på arbetsplatsen. Studien fokuserar på yrkesgruppen enhetschefer och baseras på era erfarenheter och upplevelser.

Syftet med denna studie är att undersöka hur enhetschefer inom en omorganiserad offentlig förvaltning upplever och påverkas av organisatoriska förändringar, samt hur dessa erfarenheter inverkar på deras arbetsmotivation, arbetsvillkor och vilja att stanna kvar i sin profession.

Alla enhetschefer som i nutid arbetar inom (anonymiserad)förvaltningen kommer att tillfrågas om deltagande i denna intervjustudie. Vi strävar efter att genomföra intervjuer med minst 8-10 enhetschefer inom förvaltningen. Om du är en av dem och är intresserad av att medverka går det bra att kontakta oss via e-post eller telefon.

Det är helt frivilligt att medverka i studien och du kan när som helst avbryta din medverkan. Intervjuerna kommer att genomföras på din arbetsplats eller en annan avskild plats som du väljer. Intervjuerna beräknas ta 30-60 minuter och kommer att spelas in.

Materialet från intervjuerna kommer att hanteras och behandlas konfidentiellt och det kommer att förvaras så att ingen obehörig kommer att kunna ta del av det, även raderas efter godkänd bedömning. Inga enskilda personer eller verksamheter kommer att kunna identifieras i examensarbetet. Färdigt examensarbete kommer att kunna läsas på DIVA-portal.

Vi heter Moa Eklund och Elina Offesson och går på Linnéuniversitetet i Växjö och läser Socionomprogrammet. I utbildningen ingår att göra ett självständigt arbete för kandidatexamen, vilket är anledning till att denna intervjustudie kommer att göras. Har du några frågor så hör gärna av dig.

Växjö 2025-11-11

Studerande:

Moa Eklund & Elina Offesson

Telefon: 070-xxxx

E-post: mexxxsm@student.lnu.se

Handledare:

Henrik Örnlind

Telefon: 0470- xxx

E-post: Henrik.Oernlind@lnu.se

Bilaga 2 - Frågeguide

Frågeguide

1. Inledande frågor – bakgrund och kontext

- Ålder?
- Vilken utbildning har du?
- Hur ser dina tidigare arbetslivserfarenheter ut?
- Kan du kort berätta om din roll som enhetschef och hur länge du har haft den?
- Har du märkt av förändringar i och med omorganisationen

  - Om ja: Hur har dessa påverkat din roll?

2. Motivationsfaktorer (inre drivkrafter)

2.1 Generella drivkrafter

- Vad tycker du om med ditt arbete?
- Finns det delar du känner att du tycker mer respektive mindre om?

Följdfrågor:

- Vad är det som får dig att gå till jobbet på morgonen?

2.2 Prestation och erkännande

- Kan du beskriva situationer där du känt dig särskilt motiverad eller stolt över ditt arbete?
- Känner du dig uppskattad på arbetsplatsen? Hur märker du det?

Följdfrågor:
– Finns det något du saknar i form av återkoppling eller erkännande?

2.3 Ansvar och självständighet

- Känner du att du har inflytande över beslut som rör ditt arbete och din enhet?

Följdfrågor:
– Kan du ge exempel på situationer där du fått mer eller mindre handlingsutrymme?

2.4 Arbetets innehåll och utvecklingsmöjligheter

- Hur upplever du dina arbetsuppgifter? Meningsfullt eller ej?
- Finns det möjligheter till personlig och professionell utveckling i din nuvarande roll?
- Hur påverkar dessa möjligheter din vilja att stanna kvar i yrket?

Följdfrågor:
– Vad skulle kunna öka din känsla av utveckling i arbetet?

2.5 Framsteg och prestationer

- Vilka mål finns i ditt arbete?
- Upplever du att organisationens mål är tydliga och att du kan bidra till dem?

Följdfrågor:

- Om du jämför dina personliga mål och organisatoriska mål, är de lika eller går de isär?
- Hur påverkar detta dig?

2.6 Avslutning inre drivkrafter

- Känner du att de faktorer vi har pratat om nu motiverar dig? Hur och till vilken grad?

3. Hygienfaktorer (yttre förutsättningar)

3.1 Organisation och ledning

- Kan du beskriva hur ledningen är uppbyggd och fungerar i er organisation?
- Hur upplever du kommunikationen och stödet från ledningen i samband med omorganisationen?
- Hur tydlig tycker du att strukturen och rollerna är i den nya organisationen?

Följdfrågor:
– Hur påverkar dessa faktorer ditt dagliga arbete?

3.2 Arbetsvillkor och resurser

- Hur påverkar dina arbetsvillkor (arbetsbelastning, arbetstid, resurser etc.) ditt arbete?
- Finns det något i arbetsmiljön som gör det svårt att utföra ditt arbete på ett bra sätt?

Följdfrågor:
– Vilka resurser eller stöd skulle underlätta ditt arbete?

- Hur påverkar arbetsvillkoren din trivsel och motivation?

3.3 Relationer

- Hur upplever du samarbetet med kollegor, medarbetare och överordnade?
- På vilket sätt påverkar dessa relationer din motivation och trivsel?

3.4 Lön och anställningstrygghet

- Har omorganisationen påverkat din känsla av trygghet i anställningen?
- I vilken grad upplever du att lön och förmåner motsvarar ditt ansvar och din arbetsinsats?
- Hur påverkar detta din vilja att stanna kvar i organisationen?

Följdfrågor:
– Vad skulle kunna stärka din känsla av trygghet och rättvisa?

3.5 avslutande yttre förutsättningar

- Känner du att dessa faktorer vi pratat om nu motiverar dig? Hur och i vilken grad?

4. Avslutande reflektioner

- (Om intervjuperson har arbetat innan omorganisering) När du ser tillbaka på hela förändringsprocessen – vad har fungerat bäst, och vad har varit mest utmanande?
- Vad skulle du önska att organisationen gjorde annorlunda för att stärka motivation och arbetsglädje hos enhetschefer?
- Vad tror du skulle få dig att vilja stanna kvar långsiktigt i din roll?

Följdfrågor:
– Finns det något viktigt vi inte pratat om som du tycker är relevant för ämnet?

Bilaga 3 – Samtyckesblankett

Samtyckesblankett för att delta i en kvalitativ studie om enhetschefers motivation att stanna i en tid av förändring

Syftet med denna studie är att undersöka hur enhetschefer inom en omorganiserad offentlig förvaltning upplever och påverkas av organisatoriska förändringar, samt hur dessa erfarenheter inverkar på deras arbetsmotivation, arbetsvillkor och vilja att stanna kvar i sin profession.

Genom att skriva under den här samtyckesblanketten godkänner du att dina personuppgifter behandlas inom ramen för uppsatsen/studien som beskrivs ovan. Du kan när som helst dra tillbaka ditt samtycke genom att kontakta någon av kontaktpersonerna nedan. Dina personuppgifter kommer därefter inte längre att bevaras eller behandlas vidare utan annan laglig grund.

De personuppgifter som kommer samlas in från dig är röstinspelning. Dina personuppgifter kommer behandlas under skrivandeprocessen tills uppsatsen är godkänd varefter de raderas.

Du har alltid möjlighet att få information om vad som registrerats om dig eller ha synpunkter på behandlingen eller de uppgifter som samlats in genom att kontakta någon av kontaktpersonerna nedan eller lärosätets dataskyddsombud på dataskyddsombud@lnu.se. Klagomål som inte kan lösas med Linnéuniversitetet kan lämnas till Integritetsskyddsmyndigheten.

…… ……
Underskrift Ort och datum

……
Namnförtydligande

Kontaktuppgifter:

Studentens namn: Moa Eklund
Studentens e-postadress: mexxxsm@student.lnu.se

Handledarens namn: Henrik Örnlind
Handledarens e-postadress: Henrik.Oernlind@lnu.se