Hållbart medarbetarskap

Bara ett jobb eller brinnande engagemang?

En fallstudie med fokus på medarbetarskapet i verksamheter med högt hållbart medarbetarengagemang (HME)

Maria Nordström och Helena Pettersson

Examensarbete

Huvudområde: Kvalitetsledning

Högskolepoäng: 15hp

Termin/år: VT - 2021

Handledare: Åsa Rönnbäck

Examinator: Kristen Snyder

Kurskod/registreringsnummer: KA005A

Utbildningsprogram: Magisterprogram i kvalitets- och ledarskapsutveckling, 60 hp

Sammanfattning

Enligt en studie som Gallup (2017) genomfört är det endast 14 % av alla medarbetare i Sverige som upplever aktivt engagemang i förhållande till sitt arbete. Detta skapar en negativ påverkan ur en ekonomisk aspekt men även för arbetsmiljön. Med detta som utgångspunkt var syftet med den här studien att undersöka samband mellan SKR:s mätverktyg för hållbart medarbetarengagemang och vad forskningen menar har störst påverkan på motivation. Vidare avsåg studien även att studera kännetecken för medarbetarskap i verksamheter med högt engagemangsindex och se hur detta kunde mätas.

I teorikapitlet lyftes teori kring kvalitetsutveckling, medarbetarskapet utifrån Velten et al. (2017) tre pelare, som anses vara grunden för arbetsglädje och avslutningsvis de faktorer som enligt forskning anses ha störst inverkan på motivation (mening, självbestämmande kompetens och inflytande).

Urvalet för studien var arbetsgrupper som uppmätt högt värde på engagemangsindex 2020. Studien var av designen fallstudie och har använt flera metoder i datainsamlingen. En kvalitativ del av studien genomfördes genom en granskning av HME - modellens index för hållbart medarbetareengagemang (HME) och fyra intervjuer, i den kvantitativa delen gjordes en enkätstudie.

Av resultatet framkommer att tre av sex påståenden i mätverktyget HME inte anses ha stöd i forskning kring motivation. Medarbetarskapet i verksamheter med högt HME kan sammanfattas genom tre huvudområden med två till fyra delområden. Studiens slutsats var att dessa kännetecknas av faktorer som kan knytas till Velten et al. (2017) tre pelare men även till de faktorer som enligt forskning har störst påverka på motivation. Den kvalitativa studien valideras genom enkätstudien som också visar att medarbetarskapet kan mätas genom det verktyg som studien utvecklat.

Nyckelord: Kvalitetsutveckling, Medarbetarskap, Motivation och Medarbetarengagemang.

Summary in English

According to a study by Gallup (2017), only 14% of all employees in Sweden experience engagement in relation to their work. This creates a negative impact from an economic aspect but also on the work environment. With this as a starting point, the purpose of this study was to investigate the relationship between SKR's measurement tool for sustainable employee engagement (HME) and what the research believes has the most significant impact on motivation. Furthermore, the study also intended to study the characteristics of employees in companies with a high commitment index and see how this could be measured.

The theory chapter highlights the theory of quality development, the collaboration based on Velten et al. (2017) three pillars, which are considered to be the basis for job satisfaction and finally, the factors that, according to research, are considered to have the most significant impact on motivation (meaning, self-determining competence and influence).

The sample for the study was working groups that measured high value on the engagement index 2020. The study was by design a case study and has used several methods in the data collection. A qualitative part of the study was conducted by reviewing the HME model's index for sustainable employee engagement (HME) and four interviews. In the quantitative part, a questionnaire study was conducted.

The results show that three out of six statements in the measurement tool HME are not considered to support research on motivation. Employeeship in organizations with a high HME can be summarized through three main areas with two to four sub-areas. The study concluded that these are characterized by factors that can be linked to Velten et al. (2017) three pillars and the factors that, according to research, have the most significant influence on motivation. The qualitative study is validated through the questionnaire study, which also shows that employeeship can be measured through the study's tool.

Keywords: Quality Management, Employeeship, Motivation, Engagement, Employee engagement.

Förord

Först och främst vill vi tacka vår handledare Åsa Rönnbäck, tack för stödet med att hitta riktningen och att du med ditt lugn, fanns där, tills vi till slut kom i hamn.

Det varmaste tack vill vi även rikta till våra tidigare projektgrupper som funnits där som ett stöd under hela processen. Clara Hild, Therese Eriksson, Elisabeth Jonsson, Mäjt Wik, Ian Bergström, Sandra Lundin Hedlund. Vad skulle vi gjort utan er?

Världen har inte varit sig lik det senaste året men trots de förändrade förutsättningar coronapandemin inneburit för många organisationer så ställde fyra avdelningar upp för att delta i vår studie. Ett stort tack till er, utan er hade detta inte varit möjligt!

Jag, Maria, vill rikta ett speciellt tack till familj, vänner och kollegor som på olika sätt varit ett stöd för mig under mina studier och särskilt under tiden för uppsatsen, ingen nämnd och ingen glömd.

Jag, Helena, tackar min närmaste omgivning för allt stöd och engagemang som ni har överöst mig på min kunskapsresa. Min största tacksamhet vill jag rikta till de viktigaste människorna i mitt liv, min familj för allt stöd, peppande och glada hejarop. Tack till sektionscheferna Anna Ryman och Peter Heidkamp och projektledare Jenny Nordansjö på Arbetsförmedlingen Värmland, Ni är mina förebilder! Tack till Maria Nordström för de reflektioner och insikter jag har fått i samband med uppsatsarbetet.

Maria Nordström och Helena Pettersson

Begreppsdefinitioner

Medarbetarskap

Medarbetarskap är svårdefinierat och forskningen beskriver begreppet på olika sätt och vad dess innebörd bör vara. I studien utgår författarna från Velten et al. (2017) samt Hällsten och Tengblad (2006) som beskriver medarbetarskapet utifrån *hur* medarbetaren förhåller sig till sin arbetsgivare, det egna arbetet samt till sina kollegor.

Medarbetarengagemang

Schaufeli (2014) menar att det är lätt att känna igen engagemang i praktiken, men svårt att definiera. I vår studie utgår vi ifrån Bergman och Klefsjö (2020, s. 141) definition av medarbetarengagemang: ”*medarbetarnas psykologiska investeringsnivå i organisationen*” vilket tydliggör att begreppet medarbetarengagemang har en djupare innebörd än medarbetarnöjdhet. Vi utgår även från Velten et al. (2017) beskrivning av medarbetarnas engagemang och ansvarstagande som kännetecknas av medarbetare som ”vill göra det där lilla extra” vilket bidrar till organisationens utveckling.

Motivation

Det finns flera sätt att definiera motivation, i denna studie utgår författarna från Deci och Ryans (2000) syn på motivation. Motivation och att vara motiverad betyder att bli påverkad till aktivitet. En person som inte känner någon drivkraft eller inspiration att agera uppfattas som omotiverad, medan en person som uppfattas ha energi och är aktiv anses motiverad. Motivation skapas genom både inre och yttre faktorer och vad som avgör vad det är för typ av motivation är vilka underliggande krafter som ger upphov till den och vad som skapar handling. Inre motivation avses handla om aktiviteter som görs "för egen skull" medan yttre motivation handlar om yttre stimulans som ex. belöningar (Deci & Ryan, 2000).

Innehållsförteckning

1. Inledning **8**
1.1 Bakgrund 8
1.2 Syfte 10
1.3 Frågeställning 10
2. Teoretisk referensram **10**
2.1 Kvalitetsutveckling 10
2.2 Medarbetarskap 12
2.2.1 Arbetsuppgifterna 13
2.2.2 Kollegorna 14
2.2.3 Arbetsgivaren 14
2.3 Motivation 16
2.3.1 Inre och yttre motivation 16
2.3.2 Självbestämmandeteori (SDT) 17
2.3.3 Psykologisk egenmakt 18
2.4 Mätverktyg 20
2.4.1 Medarbetarskapsundersökning 20
2.4.2 Hållbart medarbetarengagemang (HME) 21
3. Metod **23**
3.1 Vetenskapligt angreppssätt 24
3.2 Vetenskapligt förhållningssätt 24
3.3 Undersökningsmetod 24
3.4 Studien urval 25
3.5 Metod för datainsamling 26
3.5.1 Genomförande av dokumentanalys 26
3.5.2 Litteraturstudie 27
3.5.3 Genomförandet av intervjuer 27
3.5.4 Genomförande av enkätundersökning 29
3.6 Reliabilitet och Validitet 31
3.7 Författarnas förförståelse 34
3.8 Forskningsetik 34
4. Resultat **35**
4.1 Del 1 - Resultat för forskningsfråga 1 35
4.1.1 Granskning av SKR:s modell för hållbart medarbetarengagemang (HME). 35
4.2 Del 2 – Resultat för forskningsfråga 2 och 3 36

4.2.1 Empiri från intervju – och enkätstudien ... 36
4.3 Arbetsuppgifterna ... 37
4.3.1 Att uppleva meningsfullhet ... 37
4.3.3 Att ha kompetens ... 38
4.4 Kollegorna ... 39
4.4.1 Att ha ett gott samarbete ... 39
4.4.2 Att ha en god social arbetsmiljö ... 40
4.4.3 Inflytande och feedback ... 41
4.5.1 Gemensamma mål i utvecklingsarbetet ... 42
4.5.2 Struktur och rutiner ... 42
4.5.4 Att de finns bra och nära ledarskap ... 43
4.5.4 Att ha en god organisatorisk arbetsmiljö ... 43
4.6 Sammanfattande medelvärde ... 44
5. Analys ... **44**
5.1 Analys för att besvara forskningsfråga 1 ... 44
5.1.1 Motivation ... 44
5.1.2 Ledarskap ... 45
5.1.3 Styrning ... 46
5.2 Analys för att besvara forskningsfråga 2 ... 48
5.2.1 Arbetsuppgiften ... 48
5.2.2 Kollegorna ... 50
5.2.3 Arbetsgivaren ... 52
5.3 Analys för att besvara forskningsfråga 3 ... 53
6. Slutsatser ... **56**
6.1 Forskningsfråga 1 ... 56
6.2 Forskningsfråga 2 ... 56
6.3 Forskningsfråga 3 ... 57
7. Diskussion ... **57**
7.1 Resultat - och bidragsdiskussion ... 57
7.3 Metoddiskussion ... 59
7.3 Framtida forskning ... 60
8. Referenser ... **61**
Bilaga A. Granskning av SKRs modell för hållbart medarbetarengagemang ... **68**
Bilaga B. Informationsbrev till respondenter intervju ... **69**
Bilaga C. Intervjuguide ... **70**

Bilaga D. Släktskapsdiagram **72**
Bilaga E. Granskning av medarbetarindex **73**
Bilaga F. Missivbrev enkätstudie **74**
Bilaga G. Enkät **75**
Bilaga H. Underlag för analys av bortfall **78**
Bilaga I. Standardavvikelse **79**

1. Inledning

I kapitlet beskrivs studiens bakgrund, syfte och frågeställningar.

1.1 Bakgrund

Enligt en undersökning genomförd av Gallup (2017) är det i Sverige endast 14 % av alla medarbetare som upplever att de är aktivt engagerade i sitt arbete. 75 % uppger att de upplever sig oengagerade och att arbetet enbart är en försörjningskälla medan 11 % anser sig vara aktivt oengagerade, vilket således även har en negativ påverkan på såväl arbetsmiljö som produktion. Medarbetare som inte upplever engagemang på sitt arbete medför kostnader för närmare 300 miljarder USD globalt. Trots att organisationer har vetskap om kostnaderna har det bara skett ett litet framsteg i de globala siffrorna, eftersom endast 13 - 15 % av organisationer har vidtagit lämpliga åtgärder (Gallup, 2017).

Ett högt engagemang hos medarbetare bidrar till högre organisatorisk kapacitet visar undersökning som genomförts av Bäcklander (2019) och Gallup (2020). Forskningen visar att engagerade medarbetare bidrar till ständiga förbättringar och ger bättre service till organisationens kunder, vilket i sin tur ökar kundnöjdheten och organisationens resultat (Anitha, 2014; Taneja et al., 2015). Den långsiktiga hållbarheten inom organisationer påverkas av ett högt medarbetarengagemang genom att det resulterar i ett långsiktigt värde som berör kunder och intressenter (Saratun, 2016). Delaney och Royal (2017) menar att engagerade medarbetare talar om organisationen i positiva ordalag, vilket gör organisationen som arbetsgivare mer attraktiv för att locka nya medarbetare med rätt kompetens. Engagerade medarbetare kan då betraktas som en värdefull tillgång som vill bidra och ”göra det lilla extra” för organisationen (Anitha, 2014; Gallup, 2017). Velten et al. (2017) förklarar att innebörden i begreppet medarbetarskap grundar sig i att medarbetare ska ha en aktiv och ansvarstagande roll som skapar möjlighet till utveckling, gemenskap och samverkan. Medarbetarskap syftar på en önskvärd form av delaktighet som innebär att underlätta för alla att vara aktiva, initiativtagande och engagerade som aktivt bidrar till kvalitetsutvecklingen (Andersson, 2016; Byström, 2019). Olika typer av förbättringsprojekt misslyckas ofta med hänvisning till bristande ledarskap och delaktighet hos medarbetarna (McLean et al., 2017).

SIQ, Swedish Institute for Quality (2020) pratar om en femte kvalitetsvåg, Quality 5.0, med ett ökat fokus på hållbar verksamhetsutveckling. Fokus låg tidigare på den externa kunden medan man i den femte vågen inkluderar även engagerat, aktivt medarbetarskap och hållbar utveckling i alla dess dimensioner (Fundin et al., 2020; Deleryd och Fundin, 2020). Forskningen visar att det är en ny tid som kräver ett helt nytt sätt att leda organisationer; vi ska sluta styra människor och istället låta människor leda sig själva i hög utsträckning (Kreitzer et al., 2015; Andersson, 2016; Gallup, 2017).

Martela och Pessi (2018) menar att viljan hos medarbetarna att vara medskapande är beroende av tron om att kunna bidra, men även av att ledningen i företaget, och samhällskulturen i stort, signalerar förväntningar på medskapande. Andersson (2016) och Norberg (2019) anser att genom att ge förtroende och uppmuntran till ansvars- och initiativtagande kan man skapa engagemang och bryta medarbetares passivitet och en chef som besitter ett engagerat ledarskap har möjlighet att skapa förutsättningar för allas delaktighet och utveckling. Gallup (2017) betonar att utan motivation kommer inte verksamheter lyckas nå sina mål eftersom en persons förmågor inte spelar någon roll om det inte finns ett engagemang. Ledningen bör därför arbeta för att medarbetarnas inre drivkrafter ska tillgodoses (Deci & Ryan, 2012). När det gäller vad som driver människan framåt så skiljer forskningen på inre och yttre motivationsfaktorer (Rigby & Ryan, 2018). Den yttre motivationen är sådan som exempelvis lön, bonus och befordran, medan den inre motivationen handlar om känslan av meningsfullhet och inre tillfredsställelse (Deci & Ryan, 2012; Byström, 2019). Inre motivation är den formen av motivation vi behöver för att färdigställa uppgifter. En hög nivå av inre motivation hos medarbetare är kopplat till kundfokus, aktiv verksamhetsutveckling och problemlösning (Su et al., 2020).

Medarbetarskapet definieras på många olika sätt, Velten et al. 2017 och Tengblad (2010) ser medarbetarskapet utifrån hur medarbetaren förhåller sig till sin arbetsgivare, arbetsuppgift och till kollegor. Deci och Ryan (2012) säger att ett bra medarbetarskap är att betrakta utifrån tanken om en inre drivkraft. Gemensamt i forskningen är att det finns en vinst med ett gott medarbetarskap. Bergman och Klefsjö (2020) ser att medarbetarskapet är individens psykologiska investering i verksamheten, den behöver tas tillvara. Paraschivescu och Căproară (2014) och Harter, Schmidt & Hayes (2002) uppger att de finns en koppling mellan verksamhetens resultat och deras förmåga att ta till vara initiativkraft och engagemang. Tengblad (2010) säger att arbetsgivare som målmedvetet arbetar för ett medarbetarengagemang är också där det fungerar bäst. För att få en bild av hur medarbetarengagemanget ser ut i verksamheten genomför många arbetsgivare medarbetarskapsundersökningar. Ledningen har ett behov av att veta hur väl verksamheten fungerar och vart åtgärder behöver vidtas (Velten et al. (2017). Mann och Harter (2016) förklarar att årliga mätningar ofta resulterar i kortsiktig planering och bidrar inte till långsiktiga förbättringar. Mann och Harter (2016) uttalar även kritik till för stort fokus på engagemangsnivån istället för att förbättra medarbetarengagemanget. Arbetsgivare implementerar i allt högre grad medarbetarskapet i verksamheten och utbildningar i aktivt medarbetarskap blir allt vanligare, därav blir betydelsen för mätverktyg avsedda att mäta graden av engagemang och medarbetarskap av allt större betydelse. Enligt Tengblad (2003, refererad till i Hällsten & Tengblad, 2006) används medarbetarenkäter oftast i syfte att kartlägga och följa upp medarbetarskapet i arbetsgruppen med fokus på att utvärdera chefens arbete. Dessa medarbetarenkäter saknar ofta medarbetarens perspektiv på medarbetarskapet, arbetsgruppen och hur bra relationen till chefen är. En komplett medarbetarundersökning behöver inkludera ett större perspektiv på medarbetarskapet.

1.2 Syfte

Studien avser undersöka vilket stöd SKR:s mätverktyg för hållbart medarbetarengagemang har i forskningen om vad som har störst påverkan på motivationen. Studien avser sedan studera vad som kännetecknar medarbetarskapet i verksamheter med högt engagemangsindex och hur detta kan mätas.

1.3 Frågeställning

1. Vilket stöd har de har de påståenden som SKR använder i sin modell för hållbart medarbetarengagemang (HME) med de faktorer som forskningen påvisar har störst påverkan på motivation?
2. Vad kännetecknar medarbetarskapet i en verksamhet som har högt engagemangsindex?
3. Hur kan medarbetarskap mätas?

2. Teoretisk referensram

I detta kapitel beskrivs relevanta teorier som stödjer undersökningens syfte som senare i analysen ställs mot undersökningsresultat. Kapitlet är uppdelat i fyra områden: kvalitetsutveckling, medarbetarskap, motivation samt mätverktyg för engagemang.

2.1 Kvalitetsutveckling

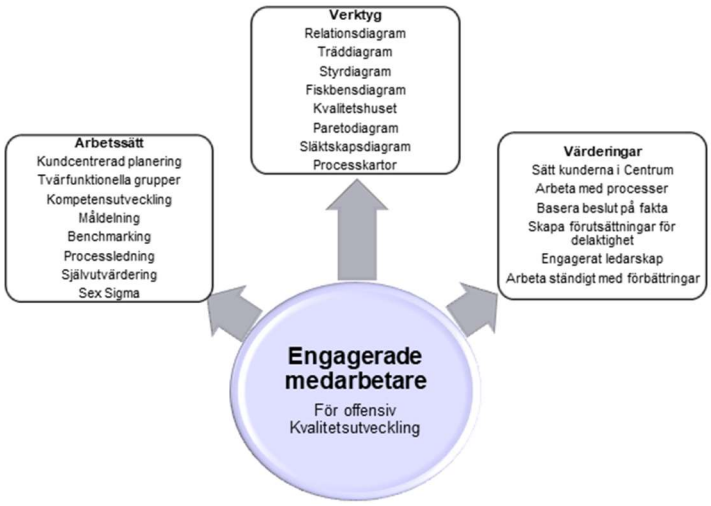
En viktig del av en modern kvalitetsutveckling är förbättringsarbete, som ofta baseras på mer eller mindre konkreta arbetssätt och verktyg (Eriksson et al., 2016). Delaney och Royal (2017) samt Baran och Sypniewska (2020) menar att engagerade medarbetare bidrar till att organisationer kan möta framtidens utmaningar. Enligt Baran och Sypniewska (2020) behövs ett helhetstänk med en stark organisationskultur för att hänga med i de förändringar som sker, för att lyckas med det krävs delaktiga medarbetare som bidrar med sin kunskap. Varje medarbetare måste aktivt delta och bidra med idéer om hur förbättringar av till exempel organisationsstruktur, arbetssätt, processutformning och produktlösningar kan vidareutvecklas (Baran & Sypniewska, 2020). Fletcher (2019) menar att det ställer högre krav på att ledare bör vara stödjande och hängivna eftersom verksamhetens utveckling lyckas genom att stärka engagemang hos medarbetarna. Bergman och Klefsjö (2020) betonar att ledningens genuina engagemang för kvalitetsfrågor lägger grunden för arbetet med offensiv kvalitetsutveckling i en verksamhet. Samtidigt är det enligt Paraschivescu och Căproară (2014) och Baran och Sypniewska (2020) nödvändigt att högsta ledningen skapar möjligheter för medarbetarna på alla nivåer att aktivt delta i arbetet som rör kvalitetsfrågor och till exempel genom kvalitetspolicy fastställa organisationens syn på kvalitet.

Bergmans och Klefsjö (2020, s. 47) definierar offensiv kvalitetsutveckling som att:

"Ständigt strävar efter att uppfylla, och helst överträffa, kundernas behov och förväntningar till bäst möjliga kostnadseffektivitet genom ett ständigt förbättringsarbete, i vilket alla medarbetare är engagerade och som har fokus på organisationens processer".

Offensiv kvalitetsutveckling formades som en anpassning av Total Quality Management, TQM, till svenska förhållanden och har fortsatt utvecklats till en svensk arbetskultur i en riktning som skiljer sig delvis från TQM. Ordet "offensiv" i offensiv kvalitetsutveckling handlar om att aktivt förebygga, förändra och förbättra, och med "utveckling" betonas dels att kvalitetsarbete är ett ständigt pågående arbete och dels handlar om att utveckla både produkter, processer och att stödja den personliga utvecklingen hos de medarbetare som arbetar i processerna (Bergman & Klefsjö, 2020). Generellt handlar utveckling om att påverka flera olika dimensioner som strategi, struktur och kultur (Paraschivescu & Căproară, 2014; Saratun, 2016).

Vidare betonar Bergman och Klefsjö (2020) att de ser "offensiv kvalitetsutveckling" som en helhet, där värderingar, arbetssätt och verktyg samverkar för att uppnå högre kundtillfredsställelse med mindre resursåtgång, där helheten kan uppfattas som ett ledningssystem (se figur 2.1).



Figur 2.1 För att lyckas med offensiv kvalitetsutveckling behövs värderingar, arbetssätt och verktyg, där engagerade medarbetare är en av förutsättningarna. Modellen är fritt skapat av författarna med inspiration av Bergman och Klefsjö (2020).

Grunden för ett framgångsrikt arbete med kvalitetsutveckling byggs upp genom ett stödjande och engagerat ledarskap för kvalitet (Bergman & Klefsjö, 2020).

Människors attityder, upplevelser och beteenden har en avgörande betydelse för att ett förbättringsarbete ska lyckas (Paraschivescu & Căproară, 2014). Trots denna kunskap är många av de etablerade förbättringsmodellerna eftersatta vad gäller psykologiska - och beteendevetenskapliga perspektiv (Sörqvist, 2004). Ledningens beteende och engagemang är till exempel av stor betydelse för hur väl förbättringsarbetet kommer genomföras i verksamheten (Rigby & Ryan, 2018). Genom att markera betydelsen av förändringen och

genom att aktivt vara drivande visar man tydligt riktningen för medarbetare. Tyvärr är bristande engagemang bland ledningen, enligt Sörqvist (2004), en av de vanligaste anledningarna till att förbättringsarbete misslyckas. Enligt Crevani et al. (2013) kan det finnas flera skäl att engagemanget inte finns där, ett av dem är bristen på motivation som i sin tur gör att förbättringsarbetet prioriteras bort. Det finns även en stor okunskap om förbättringsarbetets betydelse, det finns grundläggande teoretiska kunskaper men det behövs djupare kunskap och förståelse för vad som behöver göras. Medarbetare påverkas i större utsträckning av vad en ledare gör än vad denna säger och det är således av betydelse att man som ledare själv är övertygad om det man ska förmedla till andra (Crevani et al., 2013). För att förebygga liknande brister är utbildning i förbättringskunskap och metoder för verksamhetsutveckling avgörande för chefer. Ett aktivt och engagerat ledarskap är därför viktigt om förbättringsarbetet ska bli lyckosamt (Sörqvist, 2004).

2.2 Medarbetarskap

> ” *Den som inte engagerar sig i eller lyssnar på sina anställda förlorar tid, går miste om idéer, kompetens, förbättringar och tillfällen att lära”* (Liker, 2009, s. 51).

Enligt Velten et al (2017) har medarbetarskapet av många beskrivits genom begrepp som anpassning, passivitet och svaghet. Denna bild kan tänkas härstamma från tidiga barndomsupplevelser, där andra har ansvar för vårt beteende, även att ledaren ofta är äldre än sina medarbetare, och att det av den anledningen anses olämpligt att ifrågasätta. Velten et al. (2017) beskriver i mer positiva ordalag om egenskaper i medarbetarskapet som innebär att; de effektiva medarbetarna är modiga, proaktiva och ansvarstagande. Yukl (2012) menar att de medarbetare som betraktas som mest effektiva är de som har ett starkt engagemang för både verksamheten och uppdraget i sig. Hällsten och Tengblad (2006) samt Velten et al. (2017) beskriver att i medarbetarens relation till det egna arbetet inkluderas graden av ansvarstagande, självledarskap, balans mellan arbete och fritid samt inställningen till sin egen chef, till kollegor och kunder.

Martela och Pessi (2018) menar att individer har olika förhållningssätt till sina arbeten, för vissa individer innebär arbetet en nödvändighet för försörjning och för andra som något som definierar deras sociala status. Vi tillbringar stor del av vår tid på vår arbetsplats och det är av stor betydelse att man som medarbetare trivs. Ur ett arbetsgivarperspektiv är det en fördel att sträva efter en arbetsmiljö, där anställda känner sig motiverade och uppmuntrade att använda hela sin kapacitet (Gallup, 2017; Abuhashesh et al., 2019).

Det goda medarbetarskapet kommer enligt Deci och Ryan (2012) samt Velten et al. (2017) inifrån, där den egna lusten och viljan är den främsta inre drivkraften. Hällstén och Tengblad (2006) samt Velten et al. (2017) förklarar vad medarbetarskap innebär genom att hänvisa till hur vi förhåller oss till pelarna Arbetsuppgifter, Kollegor och Arbetsgivare. Det som utgör grundvalen för yrkesstolthet i dessa tre pelare är ansvar och professionalitet, vilket i sin tur är nära förknippat med arbetsglädje (Velten et al., 2017).

2.2.1 Arbetsuppgifterna

Enligt Velten et al. (2017) definition av medarbetarskap ska medarbetaren inom ramen för pelaren att ta "Ansvar för arbetsuppgifterna" vara *kvalitetsmedveten.* Professionalitet handlar om medarbetarens egna krav på sin egen prestation utifrån ett kvalitetsperspektiv, detta skapar medarbetare som är skärpta och motiverade. Medarbetaren ska även ta initiativ genom att göra saker som behöver göras oavsett vem som bär ansvaret för det. Initiativtagandet är kärnan i ett ansvarsfullt medarbetarskap och kräver förmågan att vara uppmärksam, driftig och ha ett helhetsperspektiv utöver det egna ansvarsområdet. Medarbetare ska *göra det lilla "extra"*, något som ger uttryck för engagemang och ansvar, vilket är av betydelse för att få arbetet genomfört men också för att arbetsglädje ska kunna upplevas. Medarbetare som genomför uppgifter med engagemang får bättre resultat som i sin tur skapar en känsla av framgång. Medarbetaren ska *hålla sig uppdaterad* i arbetsrelaterade frågor vilket påvisar eget initiativ och intresse i att fördjupa sig inom sitt yrkesområde. Det kräver investering av tid och energi för att hålla sig uppdaterad, vilket kräver ett engagemang som går utöver vardagliga arbetsuppgifter. Men Velten et al. (2017) menar att det är samtidigt en viktig grund för att uppleva arbetsglädje. Medarbetaren ska även *tänka nytt* vilket handlar om att om exempelvis tillämpning av ny teknologi och nya metoder. Medarbetare har ett kontinuerligt behov av att finna nya sätt att utföra vissa arbetsuppgifter på för att effektivisera det dagliga arbetet, skapa bättre produkter och tjänster och öka kundnöjdheten (Velten et al., 2017).

Det finns en stor förväntan på arbetsgivare idag om att de ska erbjuda dels meningsfulla arbetsuppgifter men även variation, utveckling, god arbetsmiljö, social gemenskap, balans mellan arbete och fritid samt marknadsmässig lön (Delaney & Royal, 2017; Martela & Pessi, 2018). Eftersom medarbetarskapet är medarbetarnas psykologiska investering i verksamheten ställer det höga krav på arbetsgivaren (Bergman & Klefsjö, 2020). De medarbetare som kan anses mest effektiva på arbetsplatsen är de som har ett starkt engagemang för både verksamheten och arbetsuppgifterna i sig (Yukl, 2012). De företag som når framgång är de som också tillvaratar medarbetarnas initiativkraft (Paraschivescu & Căproară, 2014). Forskningen påtalar att medarbetare idag behöver påvisa vilja och behöver erbjudas möjligheten till synpunkter och egna idéer om hur arbetet kan utföras (självbestämmande) (Delaney & Royal, 2017; Martela & Pessi, 2018). Verksamheter som strävar efter en ökad vinst har vinning av att tillvarata medarbetarnas idéer och engagemang (Harter, Schmidt & Hayes, 2002).

Det är en framgångsfaktor i organisationer att dels locka engagerade medarbetare till verksamheten men även att få dem att stanna kvar (Delaney & Royal, 2017; Fahim, 2018). För att lyckas med det behöver ledningen fokusera på varje medarbetare med en vision att få dem att stanna (Kundu & Lata, 2017). Organisatorisk framgång bygger på medarbetarutveckling, där utmaningen ligger i att gå från ord till handling, för att förändringsarbetet ska bli mer än bara ett vackert uttryck (Saratun, 2016; Gallup, 2017). Saratun (2016) samt Bergman och Klefsjö (2020) beskriver två viktiga aspekter att beakta gällande intern kundnöjdhet. Den ena handlar om att varje enskild medarbetare ska uppskatta sin arbetssituation, arbetsmiljö och utvecklingsmöjligheter för att på bästa sätt kunna bidra till processernas och produkternas

kvalitet. I förlängningen innebär det framgång för organisationen. Den andra aspekten kopplar Bergman och Klefsjö (2020, s. 140) ihop med Kaoru Ishikawas uttryck ”*the next process is your customer*” som fokuserar på att nästa led i produktionskedjan ska få sina behov tillfredsställda.

2.2.2 Kollegorna

Enligt Velten et al. (2017) definition av medarbetarskap inkluderas en pelare för att ta “Ansvar för kollegorna”. Pelaren rymmer fem aspekter som är av betydelse för medarbetarskapet. Medarbetaren ska *visa omtanke om kollegorna,* försöka förstå varandras situation, ge stöd och reda ut när de uppstår missförstånd. Medarbetare ska *involvera kollegorna* genom att bjuda in medarbetare i de egna arbetsområdena, berätta vad man gör och be om synpunkter. Detta bidrar till en god gemenskap sin arbetsplats och berikar båda parter. *Ge stöd i svåra situationer* genom att stötta kollegorna skapa grunden för att utveckla laganda och samarbete. Uppmuntran kollegor emellan kan vara avgörande när det kommer till handlingskraft, att våga ta initiativ och att kämpa för något specifikt. Stöd kollegor emellan handlar också om att ge stöd till varandra vid hög arbetsbelastning och krävande arbetsuppgifter. Medarbetaren bör *bekräfta kollegornas insatser* genom att ge feedback. Bekräftelse och att bli sedd är ett grundläggande behov i medarbetarskapet och har betydelse för såväl den enskilde som för arbetsmiljön. Det kan räcka med ett leende, en uppskattande blick från en kollega för att behovet av att bli sedd och uppskattad tillgodoses. Medarbetarskapet inkluderar även att *dela med sig av* den kompetens man har. Kompetens ska man dela med sig av till andra, utan att vara nedlåtande och med ödmjukhet respektera andras kunnande. Båda parter berikas och utvecklas av att dela med sig av både åsikter och kompetens (Velten et al., 2017).

Det kollegiala stödet nämns i fler sammanhang och den goda arbetsplatser innebär att medarbetare stöttar varandra, den goda arbetsplatsen upplevs som en attraherande plats där man köar för att bli anställd. Motsatsen till en god arbetsplats är en arbetsplats som präglas av konflikter, missämja och låg prestation och där medarbetarna ser sin situation med uppgivenhet (Tengblad et al., 2007; Vingård, 2020). Som arbetsgivare är det till fördel att sträva efter den förstnämnda arbetsplatsen, då den sistnämnda som oftast genererar i förlust, dålig service och ogynnsam arbetsmiljö för verksamhetens medarbetare (Vingård 2015; Gonzales et al., 2010). För att arbetet inom en verksamhet ska nå optimala resultat är motiverade och kompetenta medarbetare en avgörande betydelse (Anitha, 2014; Delaney & Royal, 2017). De arbetsgivare som målmedvetet satsar resurser på att den egna organisationens medarbetarengagemang ska vara högt är också de organisationer, där medarbetarskapet fungerar som bäst och där medarbetarna är som mest nöjda med sin arbetssituation (Tengblad, 2010).

2.2.3 Arbetsgivaren

Enligt Velten et al. (2017) definition av medarbetarskap ska medarbetaren inom ramen för pelaren att ta “Ansvar inför arbetsgivaren” *respektera strategiska beslut.* När medarbetare visar respekt för beslut fattade i organisationen bidrar det till att fokus kan riktas mot verksamhetens mål, det skapar arbetsro. Velten et al. (2017) menar att medarbetare vet när försök att påverka

kan vara positiva och när det inte är det. Medarbetare ska *sätta sin egen roll i ett större perspektiv,* genom ett helhetsperspektiv är alla medlemmar i organisationen lika viktiga. För att man som medarbetare ska kunna garantera att man levererar den del man ansvarar för måste man förstå hur det påverkas av och påverkar andra delar av kedjan. Det bidrar även med att man som medarbetare får en bild av vad som kan påverkas och vad som i nuläget inte kan påverkas, även om man tycker sig ha bättre idéer kan det bidra till en ökad förmåga till acceptans för situationen. Medarbetaren ska *förstå ledningens utmaningar och krav,* det är ofta utmanande att ha en ledande position i en verksamhet. Ledare ställs inför tuffa krav från sina chefer, de har ansvar för ekonomin och behöver förhålla sig till mängder av riktlinjer och regler. Medarbetare som visar förståelse för ledarens situation kan bidra till bättre arbetsmiljö och utveckling hos chefen. Medarbetaren ska *prata om arbetsgivaren på ett positivt sätt eftersom* att prata positivt om arbetsgivaren internt har en stor betydelse för stämningen på en arbetsplats och människor känner ofta tillfredsställelse av att höra positiva beskrivningar av sin arbetsgivare och innebär utåt att företräda sin organisation. Vidare ska medarbetaren även *ta ansvar för verksamhetens renommé och ett* bra medarbetarskap innebär att ta ansvar för verksamhetens rykte (Velten et al., 2017).

Medarbetarskapet kan bidra på många sätt i en verksamhet: genom att skapa goda samarbeten, genom att bidra med perspektiv, genom att framföra sina åsikter samt som ett stöd för ledaren i sin egen utvecklingsprocess (Gallup, 2017; Velten et al., 2017). Det kan uttryckas genom ett ”förpliktigat samspel” mellan ledare och medarbetare, två sidor av samma mynt, som hänger ihop med ett gemensamt ansvar för både samspelet och för resultatet. Det förpliktigade samspelet som tillvägagångssätt har visat sig vara givande och hållbart över tid (Velten et al., 2017; Andersson, 2016). I det förpliktigande samspelet uppmanas medarbetaren att underlätta för ledaren medan ledaren uppmanas arbeta för att medarbetaren ser meningsfullhet i att investera sin tid i verksamheten. De har olika roller för att lyckas med uppdraget och måste ha förståelse för varandra. Det innebär att kunna mötas för att nå framgång och ett samspel som kräver tillit och en tydlighet (Velten et al., 2017).

Andersson (2016) och Velten et al. (2017) hänvisar till att den vanligaste tankemodellen för ledning och ledarskap är hierarki. Ett av problemen med hierarki är att den utgår från att ledaren vet bäst och besitter alla svar, som kan leda till mer lydnad för medarbetarna än till handlingskraftiga och engagerade medarbetare. Organisationers förmåga att behålla en balans mellan förändringsförmåga, effektivitet och tillförlitlighet behöver en förstående och kunnig ledning och ett utvecklat medarbetarskap med medarbetare som har förmågan att arbeta på ett värdeskapande sätt, med hög tillförlitlighet och förändringsbenägenhet (Velten et al., 2017; Andersson, 2016). Organisationer som vill vara motståndskraftiga behöver arbeta för en mångsidig och långsiktig utveckling av ekonomiska, tekniska och sociala resurser för att hantera en komplex omvärld där förändringar sker oavbrutet och där såväl möjligheter som hot uppstår som behöver bearbetas (Velten et al., 2017; Gallup, 2017). Här ses medarbetarskap som en tillgänglig resurs för att lyckas hantera de utmaningar organisationer möts av. För att medarbetarna ska lyckas tackla dessa utmaningar lokalt behöver ledarna överlåta ansvar till medarbetarna genom att ge dem ett stort handlingsutrymme och skapa förutsättningar för dem

att ta egna initiativ (Andersson, 2016; Gallup, 2017; Velten et al., 2017). En filosofi kring medarbetarskap handlar om just ett ledarlöst medarbetarskap där medarbetarna har förmågan att leda sig själva (Bäcklander, 2019). Hög nivå av just självständighet i arbetet är kopplat till både nyfikenhet och eget tänkande, något som ökar medarbetarnas förmåga att lösa problem men bidrar även till deras personliga utveckling (Fletcher, 2019; Lifshitz-Assaf et al., 2019).

2.3 Motivation

2.3.1 Inre och yttre motivation

I förbättringsarbete är kunskap om vad som skapar motivation hos människor av stor betydelse. En medarbetares upplevelse av motivation är av relevans för dennes engagemang, förmåga och vilja och grundar sig primärt på egna drifter, behov och önskemål. Det finns olika beteendevetenskapliga och psykologiska perspektiv och teorier om hur människan motiveras och det är svårt att säga vad som är rätt och vad som är fel (Sörqvist, 2004). Medarbetarnas motivation är en indikator för välbefinnande och den är tydligare i en arbetsmiljö där man uppmuntrar till självständighet och egna initiativ än vad den är i ett sammanhang som kännetecknas av kontroll (Tran et al., 2020). Motivation, oavsett om den är inre eller yttre, är förutsägande när det kommer till vilket engagemang personen kommer visa i samband med en uppgift. Motivationen påverkar sannolikt även hur bra personen kommer att utföra den (Cheng et al., 2020).

Människor har olika typ av motivation men även olika mängd av motivation. Vad som avgör vad det är för typ av motivation är vilka underliggande krafter som ger upphov till den, det vill säga, vad det är som skapar handling. Inom forskningen pratar man om inre och yttre former av motivation. Inre motivation handlar om aktiviteter som görs för egen skull, av intresse och njutning (Deci & Ryan, 2000). Inre motivation är den form av motivation vi behöver för att färdigställa uppgifter. Den handlar inte om belöningar, utan om att drivas av och att få energi och känna engagemang för en specifik uppgift eller aktivitet (Su et al., 2020). Nyfikenhet och viljan att utforska är också exempel på beteenden som anses påverka den inre motivationen och som inte är beroende av externa incitament. Inre motivation är sannolikt den övervägande anledningen till mänskligt lärande. Att tycka att det man gör är roligt är en viktig aspekt när det kommer till aktivt engagemang (Deci & Ryan, 2017).

Den inre motivationen har sitt ursprung i Harry F Harlows forskning från 1940-talet. Dåtida forskning utgick i från att det fanns två huvudsakliga drivkrafter bakom beteenden, den biologiska drivkraften (hunger, törst, se) och yttre stimulanser (belöningar och straff). Harlow et al (1950) genomför i sin studie försök att se hur primater kommer lösa ett mekaniskt pussel utan några yttre belöningfaktorer. Primaterna löser det mekaniska pusslet utan belöning och forskarna konkluderar att utförandet av uppgiften skapade en känsla av inre välbefinnande och meningsfullhet, en inre motivation, och att det var det som bidrog till att de löser pusslet (Harlow et al., 1950). I en fördjupad studie samma år dras slutsatsen att primaterna dessutom löser mer komplexa problem med hänvisning till inre motivation. Den inre motivationen

bedöms vara en starkare drivkraft och uthållighet då primaterna genomför fler prestationer per dag. Forskningen gav därmed upphov till en tredje drivkraft som innebär motivation utifrån sådant som ger upphov till en inre tillfredsställelse (Harlow, 1950).

Människor har en hög inre motivation för vissa aktiviteter och andra inte. En person som inte känner någon drivkraft eller inspiration till handling karakteriseras således som omotiverad, medan någon som har energi och arbetar aktivt för att färdigställa en uppgift anses vara motiverad. Eftersom inre motivation resulterar i utveckling, lärande och kreativitet är detaljerna om de faktorer och krafter som framkallar kontra undergräver den särskilt intressanta. Inre motivation definieras med en inre tillfredsställelse då man genomför en specifik aktivitet, att utförandet av uppgiften upplevs roligt eller utmanande, snarare än som yttre motivation som sker genom yttre stimulans som exempelvis belöningar (Deci & Ryan, 2000; Gagnés et al., 2015). Forskningen pekar även på att det finns en koppling mellan hög nivå av inre motivation och högt kundfokus, närvaro i utvecklingsarbete och problemlösning (Su et al., 2020).

Den inre motivationen är alltså inte den enda typen av motivation hos människan men det är en viktig form av motivation. Från och med födseln och framåt är människor – när de är i sitt mest hälsosamma tillstånd – aktiva, nyfikna och lekfulla och vill lära sig och utforska, utan att behöva yttre incitament för att göra det (Deci & Ryan, 2000; Gagnés et al., 2015). Beteenden som härstammar från inre motivation är beteenden som genomförs utifrån den egna viljan och beteenden som utgår från den yttre motivationen är fokuserade på att man ska uppnå något specifikt. Denna typ av beteende sker sällan spontant och innebär som oftast en lägre grad av självbestämmande. Beteenden som utgår från inre motivation innebär alltid en högre nivå av självbestämmande (Deci & Ryan, 1995; Gagnés et al., 2015). Innebörden och skillnaden mellan inre och yttre former av motivation har studerats i stor utsträckning, där den inre motivationen ses som en viktig konstruktion som återspeglar den naturliga mänskliga benägenheten att lära sig och att ta sig framåt (Deci & Ryan, 2000). Deci (1971) har studerat sambandet mellan inre motivation och belöningar. Resultaten visar att (a) när pengar användes som en belöning tenderar inre motivationsfaktorer att minska, medan (b) när verbal förstärkning och positiv feedback används, tenderar inre motivation att öka (Deci, 1971).

2.3.2 Självbestämmandeteori (SDT)

Inom självbestämmandeteori betonar man också betydelsen av inre motivation (Deci, 1971). Självbestämmandeteori (SDT) är en teori om motivation som utgår från att människan av naturen är aktiv och interagerar med sin miljö för att förverkliga sin fulla potential (Deci & Ryan, 2000; Gagné et al. 2015). Yttre motivation framkallar känslor av kontroll medan inre motivation uppfyller en känsla av självbestämmande (Ryan & Deci, 2019; Gagné et al. 2015). Medan andra teorier generellt fokuserar på i vilken grad människor motiveras, ägnar SDT särskild uppmärksamhet åt en typ av motivation (Vansteenkiste, Niemiec, & Soenens, 2010) och att en typ av motivation är kvalitativt bättre än andra (Ryan & Deci, 2019). SDT ser värden som skapar personlig tillväxt som främjande för inre motivation (personlig utveckling, tillhörighet) medan alla materialistiska värden som leder bort från dessa värden som yttre faktorer (status, makt, pengar). I SDT anser att de finns tre grundläggande behov av särskild

betydelse – självbestämmande, tillhörighet (social meningsfullhet) och kompetens (Ryan & Deci, 2019). Människor som upplever en hög förmåga av självbestämmande, kompetens och tillhörighet är mer benägna att vara aktivt engagerade (Meyer & Gagné, 2008).

Känslan av inre motivation har en stark koppling till de grundläggande behov som STD nämner medan yttre motivation inte har det, vilket förklarar deras olika effekt på människors funktion. De faktorer som tillgodoser de tre grundläggande behoven främjar utvecklingen av högkvalitativ motivation och funktionalitet hos medarbetare (Ryan & Deci, 2019). När medarbetare upplever att arbetet har få krav, känns meningsfullt, har ledarstöd och upplever rättvisa uppfylls de grundläggande behoven självbestämmande, tillhörighet (social meningsfullhet) och kompetens och det har sannolikt positiv inverkan på anställdas motivation och effektivitet (van den Broeck et al., 2016).

2.3.3 Psykologisk egenmakt

Psykologisk egenmakt är ett begrepp som används för att beskriva människors tilltro till den egna förmågan och dess naturliga motivation. Upplevelsen av egenmakt påverkas av ledarens beteende, hur arbetet är utformat samt individens egna behov. Teorier kring psykologisk egenmakt består av förklaringar till varför insatser som avser främja egenmakt tenderar att bli framgångsrika. Det är osannolikt att känslan av egenmakt ökar för att medarbetaren själv får bestämma hur en förnedrande uppgift ska utföras eller att val av ledare skulle minska en känsla av maktlöshet om alla kandidater anses lika olämpliga (Yukl, 2012). Men forskning pekar på att medarbetares upplevelse av egenmakt påverkar deras engagemang i verksamheten i hög grad. Egenmakt leder också till ökad arbetsglädje. Genom att öka medarbetarnas känsla av egenmakt kan man bygga en engagerad och pålitlig arbetskraft vilket leder till bättre resultat för verksamheten (AlKahtani et al., 2021).

Spreitzer och Quinn (2001) skriver att för att skapa motivation hos medarbetare behöver varje ledare börja med sig själv, genom att vara modell för det man vill förmedla och det beteende man vill se hos andra. Det är viktigt att skapa en organisationskultur som tar fram medarbetarnas fulla potential. I verksamheter där man uppmuntrar till initiativ för att driva verksamheten framåt skapar man spontanitet och engagemang hos medarbetarna. I sådana verksamheter frigörs medarbetarnas energi och de gör helt enkelt sitt bästa för att de vill det. Deras själ och hjärta blir sammanflätade med verksamheten och leder till initiativ, ansvar, innovation och kreativitet.

Psykologisk egenmakt kan beskrivas genom fyra element som anses öka den inre motivationen då de tillfredsställs. Dessa element är mening, kompetens, självbestämmande och inflytande (Thomas & Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995).

Mening - Handlar om hur mycket personligt engagemang människor lägger i sitt arbete och i hur betydelsefullt arbetet uppfattas av dem. Mening innebär värdet av att genomföra en uppgift i förhållande till individens egna ideal. Det involverar individens egen inre motivation i förhållande till uppgiften (Thomas & Velthouse, 1990). Meningsfullhet upplevs då man

upplever ett personligt värde i det arbete som genomförs och att det bidrar med en känsla av att det har betydelse för andra. Att genomföra uppgifter där den personliga upplevelsen av mening saknas kan skapa känslor av disharmoni och en känsla av att vara frånkopplad vilket bidrar till att arbetet genomförs på rutin utan övertygelse. Motsatsen till detta, aktiviteter som drivs av en känsla av personlig mening bidrar till upplevelsen av passion, energi och syfte. Känslan av personlig mening kan antingen komma av själva aktiviteten men även av resultatet av aktiviteten. Oavsett källa till upplevelsen av mening är det en motor för genuin upplevelse av egenmakt (Spreitzer & Quinn, 2001).

Kompetens - Medarbetare med stark känsla av egenmakt har stark självkänsla kring deras kompetens. Individer upplever självkänsla i arbetsuppgifter när de har tillräcklig kompetens för att utföra dem. Då upplever de även en ökad kapacitet att lära, utvecklas och möta nya utmaningar. Motsatsen är att tilldelas arbetsuppgifter som man inte har kompetens för. Goda ledare utmanar sina medarbetare på en nivå där medarbetaren upplever en känsla av ökad kompetens och inte misslyckande (Thomas & Velthouse, 1990; Spreitzer & Quinn, 2001; Vingård, 2020). Kompetens handlar om en känsla av att man växer och utvecklas något som bäst tillgodoses i välstrukturerade miljöer som ger optimala utmaningar och positiv feedback (Deci & Ryan, 2020). När människor inte har någon känsla av kompetens i sitt arbete tenderar de att bli paralyserade och distanserade från uppgiften. Detta leder ofta till frånvaro och ökad personalomsättning (Spreitzer & Quinn, 2001; Vingård, 2020). För att behålla kompetent personal är det viktigt att personalen får möjlighet att få sin kompetens bekräftad (Spreitzer & Quinn, 2001).

Inflytande - Inflytande handlar om i vilken grad uppgiftens syfte ”gör skillnad” (Thomas & Velthouse, 1990). Känslan av inflytande handlar om i vilken grad människor upplever att de kan påverka och i hur stor grad verksamheter lyssnar till deras idéer. Inflytande handlar om att ha förmågan att påverka strategiska, administrativa och operativa beslut. Personer som upplever att de har en hög känsla av inflytande upplever att det de gör har betydelse. De ser sig själva som aktiva i att skapa riktning och att skapa positivt utfall i den verksamhet som de är verksamma inom. De har en tro på att de har en förmåga att påverka organisationskultur och att utmana organisationsgränser (Spreitzer & Quinn, 2001).

Självbestämmande - Människan upplever en högre grad av självbestämmande i arbetssituationer som går hand i hand med egna värderingar och där de själva får avgöra hur det ska utföras (Thomas & Velthouse, 1990; Bäcklander, 2019). Högt självbestämmande upplevs även i situationer då man känner tilltro till sin egen förmåga och kan påverka arbete och arbetsmiljö (Yukl, 2012; Bäcklander, 2019). Självbestämmande handlar även om upplevelsen att få fatta egna beslut. Personer med en hög känsla av självbestämmande har upplevelsen att de själva har friheten att förändra och förbättra (Spreitzer & Quinn, 2001; Bäcklander, 2019).

Känslan av självbestämmande är beroende av upplevelsen att den egna medverkan i en specifik aktivitet är frivillig snarare än tvingad av systemet (Spreitzer & Quinn, 2001; Bäcklander, 2019). Betydelsen av att uppleva självbestämmande i arbetet är av betydelse för den inre

motivationen och arbetsglädjen och flera studier pekar på att det bidrar till bättre arbetsprestation (Zhang et al., 2015; Su et al., 2020; Alonderiene, 2010). Självbestämmande i arbetet minskar även osäkerhet, förbättrar förmågan att hantera stress, ger högre känsla av inre motivation och tillfredsställelse (Jong, 2016; Tran et al., (2020).

2.4 Mätverktyg

2.4.1 Medarbetarskapsundersökning

Shrotryia och Dhanda (2020) uppger att medarbetarengagemang har blivit högst aktuellt runt om i världen eftersom både forskare och organisationer uppfattar att engagemang har en positiv inverkan på den individuella prestationen men även på organisatorisk nivå. På grund av flertalet motsägelsefulla definitioner av medarbetarengagemang kan det ha bidragit till en begreppsmässig oreda, vilket kan resultera i en svag operationalisering i sammansättningen av mätverktygen (Bäcklander, 2019; Shrotryia & Dhanda, 2020).

Mann och Harter (2016) förklarar att en årlig mätning ofta resulterar i en kortsiktig planering som inte går på djupet, vilket inte bidrar till att förbättra den långsiktiga organisatoriska hälsan och produktiviteten. Företag misslyckas med att åstadkomma förändringar som ska generera i ökad engagemangsnivå, eftersom de endast riktar blicken mot att *mäta* engagemangsnivån istället för att faktiskt *förbättra* medarbetarengagemanget (Mann & Harter, 2016).

Gallup (2017) uttrycker att för att en förändringskultur med fokus på ökat engagemang ska kunna skapas, måste ledare reflektera över undersökningsresultaten och strategiskt förändra sättet att leda. Burnett & Lisk (2019) säger att det är accepterat att mäta engagemangsnivån betydligt oftare idag tack vare dagens utvecklade teknologi. Det kan vara till fördel med en tätare regelbundenhet, då Bakker och Bal (2010) påtalar vikten av att mätning av engagemang bör ske i rätt läge eftersom medarbetarengagemang kan skifta från dag till dag.

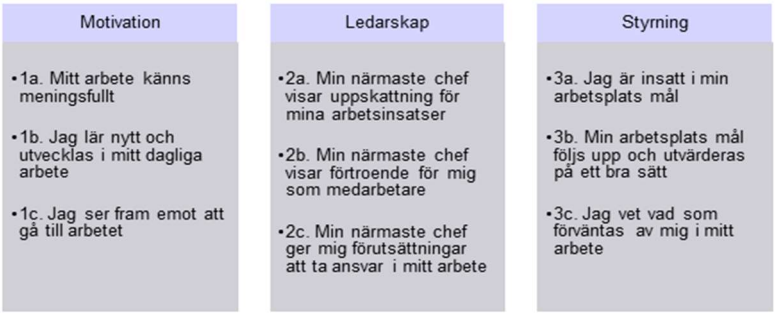
Enligt Velten et al. (2017) var tidigare syftet med medarbetarundersökningar att ge arbetsgivaren information om hur mycket verksamheten drar nytta av medarbetarnas kompetens och prestation. Undersökningen lade oftast fokus på medarbetarnas motivationsnivå, personlig utveckling, sin relation med ledaren samt sin arbetsmiljö och rådande arbetssituation. Eftersom måtten från undersökningarna oftast visar nivån på medarbetarnas tillfredsställelse, säger det inget om graden av medarbetarskap, eftersom tillfredsställelse skiljer sig från medarbetarskap. Velten et al. (2017) menar att tillfredsställda medarbetare inte innebär att de är engagerade och ansvarstagande, eller levererar bra resultat. Forskningen visar att undersökningar av medarbetarnas tillfredsställelse kan bli en tung uppgift för ledare eftersom de kan lida av kunskapsbrist i hur undersökningsresultaten ska hanteras (Gallup, 2017; Velten et al., 2017; Bäcklander, 2019). Ledningen har ett behov av att veta hur funktionell organisationen är och var det kan behöva vidtas åtgärder, men det är av vikt att inte låsa blicken på mätetal som ska närma sig 100 i ett engagemangsindex, det visar mer tecken på ett skönmålande än på en väl fungerande organisation. En sund nivå menar Velten et al. (2017) är ett index på mellan 65 och 80, vilket ger ledningen en bra och trovärdig bild av vad som

fungerar bra och vilka utvecklingsområden som finns. Resultatet av mätningar bör uppfattas som grund för utveckling genom samtal, där samtalet är verktyget för utveckling (Velten et al. 2017).

2.4.2 Hållbart medarbetarengagemang (HME)

Hållbart medarbetarengagemang (HME) är ett verktyg som skapats av Sveriges Kommuner och Regioner. Sedan år 2011 finns verktyget tillgängligt för kommuner och regioner att använda, helt kostnadsfritt, som ett komplement till den egna medarbetarundersökningen och använda då som ett engagemangsindex. Syftet är att skapa underlag för analys av verksamheten ur ett arbetspolitiskt perspektiv med inriktning mot hållbarhet i medarbetarengagemanget. Begreppet hållbart markerar att detta index, inte primärt avser nivån på engagemang utan lägger fokus på chefernas och organisationens förmåga att underlätta, bibehålla och utveckla (SKR, 2020).

Verktyget är uppbyggt av nio påståenden utformade utifrån förhållanden på arbetsplatsen. Det är påståenden som det bör ligga i arbetsplatsens intresse, att medarbetarna instämmer i. Avsikten är att mäta vilka förutsättningar som finns för medarbetarengagemang genom att skapa underlag för analys med fokus på chefernas förutsättningar. HME avser att sätta fokus på medarbetaren som kan anses som verksamhetens viktigaste resurs i arbetet med att nå goda resultat. Resultatet presenteras sedan genom olika nivåer av index. Dels ett totalindex för hållbart medarbetarengagemang där medelvärdet från de nio påståendena sammanställs, dels delindex utifrån de tre parametrarna Motivation, Ledarskap och Styrning (se figur 2.4). Delindex bidrar med att man ser varje del för sig och således om något specifikt sticker ut. Delindex består enligt SKR av områden som bedömts viktiga i studier på framgångsfaktorer i kommun och region (SKR, 2020).



Figur 2.4 HME-enkätens frågeställningar (SKR, 2020).

HME-påståendena har skapats av SKR och RKA (Rådet för främjande av kommunala analyser) tillsammans med representanter från kommuner och regioner med kompetens i att skapa medarbetarenkäter och i arbetspolitiska perspektiv. Enkäten är utformad på detta sätt av flera skäl, dels ska det passa många olika arbetsgrupper och professioner, och dels då det i mätningar på engagemang ofta framkommer att arbetets innehåll är av stor betydelse. Det uppfattas som

svårt att mäta engagemang i olika professioner och yrkesgrupper och det påtalas att det gärna antas att engagemang är något som upplevs, i större omfattning, i arbeten där mänskliga relationer är mer frekvent förekommande. Andra delar än engagemang behöver därför inkluderas för att det ska generera i ett underlag som går att tolka utifrån ett arbetsgivarperspektiv (SKR, 2020).

Ofta används medarbetarengagemang för att beskriva motivation i medarbetarskapet och de förutsättningar individen har från verksamheten för att göra ett bra jobb. Uttryck som används för att sätta fingret på dess innebörd är bland annat ”viljan att göra det lilla extra” (SKR, 2020, s. 4). Det innebär också att individen upplever personlig utveckling i arbetssituationen, ett personligt förverkligande, något som är till fördel för såväl verksamhet som individ. Medarbetarengagemang är också knutet till känslan av kompetens i sin arbetssituation. Motiverade medarbetare har goda förutsättningar att engagera sig i sitt arbete, men även i sin organisations helhet. En hög motivation och en positiv känsla när man går till arbetet ger goda förutsättningar för att göra ett bra jobb och bidra till utveckling av verksamheten. Vad som skapar medarbetarengagemang är en omtvistad fråga och det finns många tankar och idéer. Oavsett om arbetsuppgifterna i sig genererar engagemang eller inte behöver arbetsgivaren ha kunskap kring hur engagemang skapas, hur man bibehåller och hur man får det att öka. Ur den aspekten är det således även av betydelse att arbetsgivaren vet hur den ska tillvarata och omsätta det praktiskt. SKR menar också med sitt verktyg att verksamheter ska göra allt de kan för att arbetet ska skapa engagemang hos medarbetarna och att resultatet på undersökningen ska fungera som ett underlag med avsikt att styra verksamheten framåt. De menar vidare att alla de parametrar som påverkar medarbetarengagemanget inte nödvändigtvis är intressanta men utgångspunkten är att de som omfattas i verktyget HME är det (SKR, 2020).

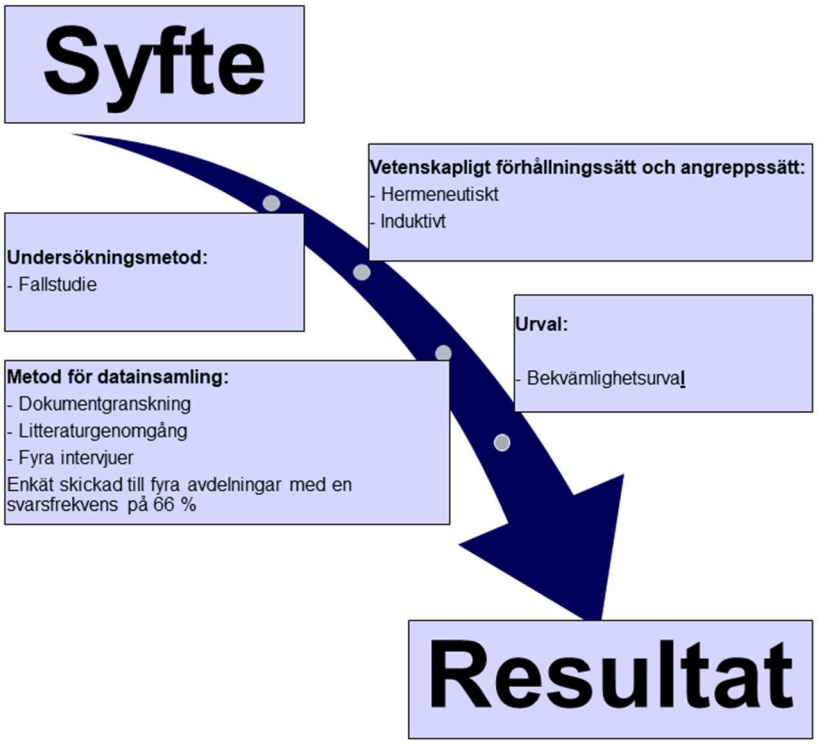
HME – modellen länkar till källor som de inspirerats av i skapandet av HME. En källa är “The Power of Three – Taking Engagemant to new Hights” (2012). Här ses engagemang som något som ensamt inte garanterar hög prestationsnivå. För att påverka anställdas prestation kan arbetsgivare fokusera på tre aspekter. Det första ses som en möjliggörare, det handlar om att ge det stöd som anställda behöver för att utföra sitt arbete. Det andra ses som skapandet av energi, genom att skapa en hälsosam arbetsmiljö som stödjer anställdas fysiska, sociala och emotionella välbefinnande. Den tredje delen är eliminerandet av faktorer som kan leda till anställdas frustration, som otillräcklig arbetsmiljö och avsaknad av befogenheter, då dessa kan hindra anställdas produktivitet. Genom att hantera dessa risker kan organisationer förbättra medarbetarnas välbefinnande, engagemang, prestationer. Hållbart engagemanget ses som ”kraften i tre”. Hållbart anses det vara för att kombinationen kan öka den ekonomiska utvecklingen. (Willis Towers Watson, 2012). En annan källa är” Engaging for Success: enhancing performance through employee engagement” (2009). I rapporten nämns följande möjliggörare för engagemang: Tydligt ledarskap, god organisationskultur, uppskattning, inflytande, delaktighet, upplever kompetens och stöd nog för att göra sitt jobb (MacLeod & Nita Clarke, 2009). Nästa källa är “Employee Engagement A review of current thinking” (2009), där uttrycks att verksamheter är ansvariga för att skapa meningsfullhet för medarbetarna, utforma arbetet så att det främjar medarbetarengagemang, att medarbetare

utmanas och stimuleras och upplever självbestämmande (Robertson-Smith & Markwick, 2009). Ytterligare en källa är ”Turbocharging Employee Engagement” (2010) som beskriver att engagemang ökar när människor upplever en kombination av effektivt och omtänksamt ledarskap, möjlighet till kompetensutveckling och meningsfulla arbetsuppgifter. Effektivt engagerat medarbetarskap har tre grundläggande krav: inflytande, kommunikation och förtroende.

3. Metod

I detta kapitel beskrivs studiens övergripande arbetsprocedur, val av forskningsstrategier, reliabilitet och validitet och etiska överväganden.

Studien avsåg att undersöka vilket stöd SKR:s mätverktyg för hållbart medarbetarengagemang har i forskningen om vad som har störst påverkan på motivationen. Studien avsåg sedan att studera vad som kännetecknar medarbetarskapet i verksamheter med högt engagemangsindex och hur detta kan mätas. För att möjliggöra detta valde forskarna att inhämta information i form av medarbetarundersökningar samt empiri genom intervjuer och enkäter. Nedan beskrivs tillvägagångssättet mer detaljerat (se figur 3.1).



Figur 3.1 Grafisk illustration över författarnas forskningsprocess.

3.1 Vetenskapligt angreppssätt

Forskning innebär att inhämta kunskap och att skapa teori med målet att ge en så realistisk bild av verkligheten som möjligt. Den data som inhämtats (intervjuer, enkäter, observationer, dokument) kan sammanfattas genom begreppet empiri. Forskarens uppdrag är att knyta samman teori och verklighet. Detta kan ske på olika sätt, genom antingen ett deduktivt, ett induktivt eller ett abduktivt angreppssätt (Patel & Davidsson, 2011).

Den här studiens angreppssätt var induktivt eftersom studiens största beståndsdel var kvalitativ. Studien utgick inte utifrån en bestämd hypotes som görs vid en deduktiv antas. I ett induktivt angreppssätt utgår man inte från tidigare vedertagen teori utan det går ut på att ”upptäcka” och att formulera teori utifrån den insamlade empirin (Patel & Davidsson, 2011). Det induktiva angreppssättet förknippas ofta med kvalitativ metod (Bryman, 2018).

3.2 Vetenskapligt förhållningssätt

Det finns olika typer av vetenskapliga förhållningssätt som benämns positivism, hermeneutik och empirinära ansatser. Ett hermeneutiskt förhållningssätt strävar efter att skapa en helhetsbild av forskningsproblemet. Den mänskliga verkligheten är av språklig karaktär och genom språket kan man söka kunskap om allt som är mänskligt. Den här studien har ingen avsikt att förklara händelser, författarna vill försöka förstå människan genom att studera människans liv och existens, hur det kommer till uttryck i skrift, språk och handlingar. Det handlar om att tolka handlingar för att se vilka intentioner och avsikter som finns bakom. Med detta förhållningssätt vill författarna närma sig fenomenet utifrån egen förförståelse och kunskap. Tankar och känslor anses inte vara ett hinder utan en tillgång för studien (Patel & Davidsson, 2011).

Den här studien hade ett hermeneutiskt förhållningssätt där forskarna försöker få en helhetsbild av medarbetarskap i verksamheter med högt engagemangsindex och dess korrelation till de faktorer som forskning påvisar hade störst påverkan på motivation. Forskarna avsåg även att genom olika metoder för insamling av empiri, granskning av dokument och mätverktyg skapa underlag för en fullständig bild utifrån studiens frågeställningar, något som gick i linje med vad det hermeneutiska förhållningssättet strävar efter.

3.3 Undersökningsmetod

Författarna betraktar studien som en fallstudie. Enligt Yin (2018) är fallstudien en undersökningsmetod som kan skapa goda möjligheter att hantera och analysera olika informationskällor (Yin, 2018: Denscombe, 2018; Patel & Davidsson, 2011). I en fallstudie är avsikten att studera ett särskilt “fall”, ett fenomen, som kan ses som en isolerad enhet med tydliga gränser (Denscombe, 2018; Bryman, 2018). Det finns olika typer av fall – en händelse, en organisation, en plats eller en process (Denscombe, 2018) eller en viss person eller specifik familj (Bryman, 2018). Författarna till studien ansåg att fallstudie, i sammanhanget, var en lämplig metod och att de studerade objekten tydligt kunde identifieras och urskiljas.

Fallstudien inbjuder till kombination av metod för datainsamling då det underlättar för att skapa en helhetssyn och att förstå underliggande orsaker. Fallstudier kan ha olika syften och metodlitteratur skiljer mellan upptäcktstyrd och teoristyrd fallstudie (Denscombe, 2018). Denna studie bedömer författarna var en upptäcktstyrd fallstudie och att dess fokus var att utforska. Denscombe (2018) skriver att den utforskande fallstudien undersöker nyckelfrågor som är relevanta utifrån det fall som studeras.

Olika typer av fallstudier skiljer sig åt och i detta sammanhang har studien studerat fyra fall som skiljer sig från mängden. Denscombe (2018) skriver att man genom att välja fall utifrån att denna skiljer sig åt kan medföra att man ser specifika faktorer och dess effekt i sammanhanget tydligare (Denscombe, 2018). De fall, undersökningsenheter, som valts ut och studeras i studien var arbetsgrupper som skiljer sig från andra arbetsgrupper i samma kommun, genom att de hade ett engagemangsindex över 90 (medarbetarundersökning genomförd våren 2020).

Fördelar med fallstudie är att den lämpar sig för små forskningsprojekt, att den utnyttjar naturliga inramningar, underlättar vid metodkombination och ger en helhetssyn (Denscombe, 2018). Något som författarna bedömde passade studiens sammanhang mycket väl. I den här fallstudien strävade författarna efter att inhämta så allomfattande information som möjligt. Författarna har i den här studien valt att kombinera kvalitativ och kvantitativ metod för att få en helhetlig bild av det aktuella problemet och att genom flera datakällor försöka skapa en fullständig bild av problemet. Studiens ansågs vara av explorerande sekventiell design där den kvalitativa fasen kom först som ett sätt att utforska fallet för att sedan utveckla ett verktyg. Därefter kom den kvantitativa fasen där kunskapen som genereras i den kvalitativa studien omsätts till påståenden som skapar studiens verktyg.

3.4 Studien urval

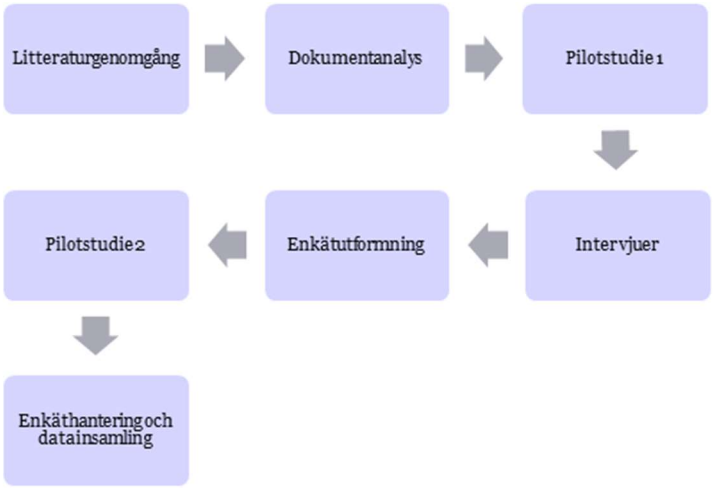
Det finns olika typer av urvalsmetoder, dels hör de till sannolikhetsurval eller icke-sannolikhetsurval. Den här studien har författarna använt bekvämlighetsurval som är en typ av icke-sannolikhetsurval. Bekvämlighetsurval innebär att författarna i studien använde de respondenter som fanns närmast till hands för undersökningen (Bryman, 2018).

I den här studien har författarna valt att använda en verksamhet som fanns nära till hands. De avdelningar som studerats tillhör samma kommun, en kommun där en av författarna hade kontakter inom som kunde användas för att skapa förutsättningar för studiens genomförande. Kontakt togs via mail med kommunledningskontoret och en efterfrågan gjordes om att få tillgång till verksamheter som hade haft högst resultat på medarbetarundersökningen 2020. Efter någon dag fick författarna återkoppling via mail och blev då tilldelad information om fem avdelningar med ett index över 90. Fyra av dem tackade ja till att delta i studien. De verksamheter som forskarna först fick kontakt med och som tackade ja, var de som deltog i intervjustudien medan samtliga av dessa fyra avdelningar deltog i enkätstudien.

3.5 Metod för datainsamling

Data kan samlas in på flera olika sätt, genom intervjuer, enkäter samt analys av dokument relevanta för studien. Analysen av detta vägs sedan samman för att skapa en helhetlig problembild, resultatet kan peka åt olika håll eller samma. Detta är en form av triangulering (Patel & Davidsson, 2011). Triangulering kan ske på olika sätt men innebär att man använder mer än en metod eller datakälla i studien av ett socialt fenomen (Bryman, 2018). Genom triangulering undersöker författarna fenomen från olika perspektiv och genom olika källor för att få en sammanfattande bild av problemet.

Fyra typer av datainsamlingar användes i studien: litteraturstudier, dokumentanalys, intervjuer och enkäter. Nedan beskrivs ingående insamlingsmetoder och hur de har använts. Nedan visar studiens olika faser i kronologisk ordning (se figur 3.2).



Figur 3.2 Metod för datainsamling i kronologisk ordning

I denna studie har författarna valt att använda både kvalitativ och kvantitativ metod för att studien på bästa sätt ska uppnå sitt syfte (Bryman, 2018). En kvalitativ förstudie genomfördes. Detta kan enligt Eliasson (2018) bidra till att forma en bild av fenomenet som den kvantitativa delen sedan kan studera på djupet.

3.5.1 Genomförande av dokumentanalys

Författarna har i studien valt att genomföra en dokumentanalys av Sveriges Kommuner och Regioners mätverktyg för engagemangsindex. Olsson & Sörensen (2011) förklarar att genom en dokumentanalys får forskaren fler infallsvinklar, ökad förståelse och fördjupad kunskap i ämnet som studien avsåg att undersöka.

Syftet med granskningen av mätverktyget var att besvara studiens första frågeställning som var att studera hur väl de frågor som SKR använder i sin modell för hållbart medarbetarengagemang (HME) stämmer överens med de faktorer som forskningen påvisar har störst påverkan på motivation.

För att lyckas med detta genomfördes en analys genom att frågebatteriet som avser mäta engagemangsindex fördes in i ett Excel-dokument i en kolumn. I kolumnen bredvid varje fråga förde båda författarna på egen hand in referenser på forskning som överensstämmer med aktuell frågeställning. På detta sätt ville författarna få en bild av vilka frågor som överensstämmer med forskningen och vilka som inte gör det (Bilaga A).

När det handlar om triangulering inom ramen för en kvalitativ forskning finns det flera olika metoder för analys av dokument, bland annat kvalitativ innehållsanalys och semiotik (Bryman, 2018). Metoden kan anpassas både till olika syften, olika datamaterial av varierande kvalitet och till forskarens erfarenheter och kunskapsnivå (Graneheim, Lindgren & Lundman, 2017). Kriterier för bedömning av dokumentets kvalitet är äkthet (autenticitet), trovärdighet, representativitet och mening (Bryman, 2018).

3.5.2 Litteraturstudie

Inledningsvis bestod litteraturstudien av vetenskapliga artiklar, men också välrenommerade böcker som bedöms vara väsentliga. Sökning efter vetenskapliga artiklar genomfördes genom databaserna Scopus, Google Scholar och Business Source Complete via EBSCO. Artiklarna sorterades och valdes ut efter relevans till ämnet i studien. De senaste artiklarna med stort antal citeringar har prioriterats, men även äldre forskningsartiklar som fortfarande är relevanta inom ämnet användes. I syftet att finna ny kunskap inom området accepterades även nyare artiklar med lågt antal citeringar där sökningar gav få relevanta träffar. Sökorden för litteraturstudien var: Kvalitetsutveckling, medarbetarskap, motivation och medarbetarengagemang.

För att besvara studiens syfte och forskningsfrågor använde författarna flera teoretiska perspektiv i studien: kvalitetsutveckling, medarbetarskap, motivation och mätverktyg.

Litteraturgenomgång i studien består även av en granskning av ledar- och medarbetarundersökningen från 2020 för två av avdelningar, syftet med denna var att undersöka om något utmärkande kunde upptäckas och för att skapa underlag för intervjufrågorna.

3.5.3 Genomförandet av intervjuer

Författarna genomförde en förstudie för att inhämta information som inte litteraturen kunde bidra med (Patel & Davidsson, 2011). För att få en bild av fenomenet som studerades i studien användes kvalitativa intervjuer. Den kvalitativa delen av studien bestod av fyra intervjuer med fyra medarbetare varav två med chefsmandat. De kvalitativa intervjuerna som genomfördes i denna studie hade som syfte att ge underlag till forskningsfråga två genom att skapa en bild över vad som kännetecknar medarbetarskapet i verksamheter med högt engagemangsindex.

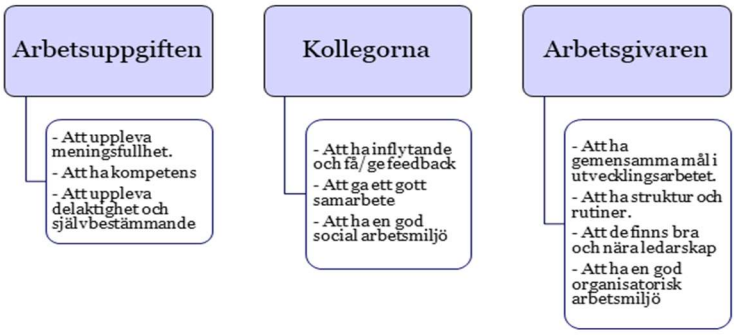
En intervjuguide (Bilaga B) utformades med stöd från litteraturen (Bryman, 2018; Kvale & Brinkmann, 2014) innan intervjuerna hölls utifrån olika teman som studien avser undersöka. Studiens teman beskrevs i det informationsbrev som gick ut till dem som tackat ja till delta i intervjun (Bilaga B). Guiden var uppbyggd med några inledande frågor och sedan direkta samt

uppföljande frågor. Kvale och Brinkmann (2014) skriver att genom uppföljande frågor eller sonderande frågor kan man skapa ett djupare innehåll. Detta kan ske genom att ifrågasätta, uppmuntra respondenten att berätta mer eller att bara bekräfta genom en nick med huvudet (Kvale & Brinkmann, 2014). Detta var även i enlighet med Johannessen et al. (2019) som skriver att en intervjuguide ska vara en lista över frågor utifrån teman som avser besvara studiens problemformulering och i en kvalitativ intervju kan guiden vara mer eller mindre strukturerad (Johannessen et al., 2019).

I den här studien har forskarna använt en semistrukturerad intervjumetod. Den semistrukturerade innebär att den som genomför intervjun har en uppsättning frågor formulerade innan intervjun genomförs (Bryman, 2018). Intervjuguiden finns att utgå ifrån men intervjuaren kan röra sig fritt mellan frågorna, avvika från frågeguiden och ställa frågor som dyker upp under intervjun (Johannessen et al., 2019; Bryman, 2018; Kvale & Brinkmann, 2014). Författarna valde att inte låta respondenterna ta del av intervjuguiden innan intervjun genomfördes, med syftet att uppnå hög subjektivitet i svaren. I den här studien hade forskarna intervjuguiden som ett stöd under intervjun men ställde även uppföljande frågor för att få en djupare förståelse.

På grund av pågående pandemi genomförde författarna i denna studie videointervjuer, som enligt Johannessen et al. (2019) är en bra metod om man vill ha en djupare förståelse och reflektioner av en företeelse (Johanessen et al., 2019). Intervjuerna spelades in med författarnas mobiltelefon. Författarna genomförde två intervjuer vardera och transkriberade materialet på egen hand ordagrant vilket genererade i 26 sidor text. Intervjuerna tog mellan 30 och 60 minuter att genomföra. Intervjuerna kodades på följande sätt: **I1:** Medarbetare med chefsmandat, **I2:** Medarbetare med chefsmandat, **I3:** Medarbetare och **I4**: Medarbetare.

Analysen av intervjuerna genomfördes med hjälp av ett släktskapsdiagram. Enligt Klefsjö et al. (1999) är släktskapsdiagram användbart för att analysera stora mängder verbal information. Författarna i studien gjorde en genomläsning av de egna intervjuerna, en av författarna läste igenom båda, med fokus att hitta nyckelord som påvisar vad som kännetecknar medarbetarskapet i verksamheterna som undersöktes (forskningsfråga 1). Nyckelord markerades i texten och sammanställdes tillsammans med tillhörande citat i ett separat dokument. En av författare skrev sedan de 95 nyckelorden på post-it lappar för att sedan gruppera dem (Bilaga D). Tre huvudområden och tre till fyra undergrupper (se figur 3.3) identifierades och fördes in i ett Excel-dokument. Den författare som inte deltog i att genomföra gruppering av nyckelord tog del av detta i efterhand och kom med input kring behov av förändringar.



Figur 3.3 Huvudområden och delområden från släktskapsdiagram.

3.5.4 Genomförande av enkätundersökning

Kvantitativ metod är särskilt användningsbar när det kommer till att göra generaliseringar från en mindre grupp. Metoden lämpar sig för att få en bred bild av ett fenomen i en specifik grupp (Eliasson, 2018). Syftet med den kvantitativa studien var att validera de faktorer som framkom i den kvalitativa studien om vad som kännetecknar medarbetarskapet i verksamheter med högt engagemangsindex. Syftet var även att utveckla ett mätverktyg för att mäta medarbetarskap utifrån de tre pelarna arbetsuppgifterna, kollegorna och arbetsgivaren.

I den verksamhet som studien avsåg att undersöka tas avstamp i medarbetarundersökning från 2020. I undersökningen finns index för engagemang, ledarskap och medarbetarskap. De frågor som avsåg att undersöka det goda medarbetarskapet har av författarna studerats närmare genom att frågorna skrevs in i ett Excel-dokument (Bilaga E). I de olika kolumnerna noterades efter påståendet referenser till forskning där påståendet ansågs ha stöd, sen noterades om och i sådana fall i vilken av de tre pelarna som påståendet hör hemma. Av granskningen framkom att av elva frågor bedömdes alla tillhöra någon av pelarna, åtta av elva bedömdes tillhöra pelaren “Arbetsuppgifterna” och tre av elva bedömdes tillhöra pelaren “Kollegorna”. Inga påståenden kunde knytas till den sista pelaren; “Arbetsgivaren”. I ytterligare en kolumn skriver författarna in vilket delområde som påståendet kan tänkas tillhöra. Tre av elva delområden bedöms tillhöra “att ha ett gott samarbete”, ett av elva tillhör “att ha en god social arbetsmiljö”, ett av elva tillhör delområdet “kompetens”, ett av elva tillhör delområdet “att ha gemensamma mål i utvecklingsarbetet”, ett av elva tillhör “meningsfullhet“och slutligen tillhör ett av elva delområdet “inflytande och feedback”. Detta innebär att de påståenden som används för att bedöma medarbetarindex kan kopplas enbart till sex av de totalt tio delområden som författarna identifierat. För att få en övergripande bild av medarbetarskapet bestämde författarna till studien att en bredare undersökning bör genomföras.

Författarna har tagit utgångspunkt i de områden som studiens kvalitativa del genererat i. Författarna skrev påståenden utifrån de områden som släktskapsdiagrammet genererat. Dessa påståenden har sedan studerats utifrån faktorer i aktuell forskning och författarna har bedömt att studiens påståenden är relevanta. Detta genomfördes genom att författarna skrev in dessa

påståenden i ett Excel-dokument för att sedan skriva in referenser till forskningen. Författarna har sedan knutit studiens delområden, vars enkätens påståenden är baserade på, till Velten et al. (2017) pelare som utgör grunden för yrkesstolthet i medarbetarskapet och som i sin tur är nära sammankopplad med arbetsglädje (se figur 3.4).

Figur 3.4 Studiens delområden fördelade i tre pelare likt Velten et al (2017) modell

Författarna utformade enkäten gemensamt. Den består av 33 påståenden fördelade inom 8 områden där alla har tillhörighet i de tre pelarna. Dessa påståenden är utformade utifrån de delområden som kom fram genom släktskapsdiagrammet men även utifrån litteraturgenomgången avseende de faktorer som forskningen påvisar har störst påverkan på motivation.

Enkäten skickades till 47 medarbetare uppdelade på fyra avdelningar. I en studie med en mixad metod skriver Creswell och Creswell (2018) att en god strategi är att använda samma population i den kvalitativa och den kvantitativa delen av studien, men de som deltagit i intervjun ska inte delta i enkäten då det skulle kunna innebära att det tillförs förvirrande faktorer till studien (Creswell & Creswell, 2018).

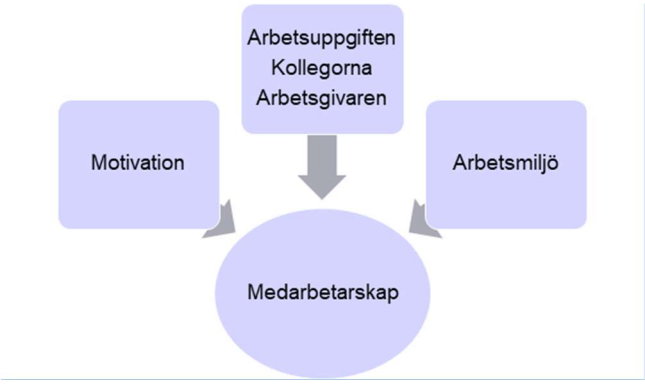
Enkäten genomfördes genom en webbaserad enkät där chefen för varje avdelning fick ett mail med en inledning till vad studien avser undersöka och sedan en länk som tog dem till webbsidan för enkäten (Bilaga G). Chefen ansvarade sedan för att vidarebefordra enkäten till medarbetarna. Med enkäten följde ett missivbrev som i enlighet med Bryman (2018) påtalar studiens betydelse samt varför just de är utvalda. Bryman (2018) säger att ett bra informationsbrev är en användbar åtgärd för att minimera bortfall. Enkäten inleds i enlighet med Bryman (2018) med en kort information och instruktion (Bilaga F) för att sedan börja med tre faktafrågor för att sedan gå över i andra delen som innehåller 33 påståenden.

Enkätens påståenden är utformade utifrån en Likertskala. Likertskala är ett flerindikatorsmått med en uppsättning attityder som rör ett specifikt område. Målet är att mäta intensiteten av en känsla eller upplevelse. Enkäter utformade utifrån likertskala består av påståenden uppdelade i områden och respondenten ombeds att välja ett svarsalternativ på en skala som vanligtvis (och i detta fall) är femgradig. Varje respondents svar på varje påstående kodas sedan med hjälp av en siffra som sedan blir poäng och skapar ett sammanlagt mått (Bryman, 2018).

För enkäten användes en Likertskala bestående av följande svarsalternativ/poäng:

- Stämmer inte alls = poäng 1
- Stämmer ganska dåligt = poäng 2
- Varken eller = poäng 3
- Stämmer ganska bra = poäng 4
- Stämmer helt = poäng 5

Det finns oenighet i om värde från Likertskalor går att analysera. Likertskalan producerar data på ordinalskalenivå, begränsningar för ordinalskalan är att man inte kan analysera dem med hjälp av aritmetiskt medelvärde eller standardavvikelse. Det är dock vanligt att dessa värden ändå används av samhällsforskare. Det finns experter som anser detta som statistiskt oriktigt och något som bör undvikas, medan andra anser att det finns tekniska och praktiska skäl till att använda data från Likertskalor på samma sätt som om de vore data på intervall – eller kvotskalenivå (Denscombe, 2018). I denna studie har en variabel analyserats med hjälp av aritmetiskt medelvärde och standardavvikelse. Författarna är medvetna om denna kontrovers men har gjort bedömningen att det aritmetiska medelvärdet och standardavvikelse i detta sammanhang är ett mått som ger en tydlig bild för läsaren hur genomsnittet besvarat enkäten och vilken spridning som finns. Medelvärdet togs fram för varje påstående, varje delområde (se figur 4.3 – 4.10), varje huvudområde, arbetsmiljö och motivation (se figur 3.5). För standardavvikelse se Bilaga I.



Figur 3.5 Områden där medelvärde räknats ut utifrån enkätstudien.

Två påminnelser via mail och ytterligare en påminnelse via telefonkontakt med aktuell chef genomfördes i studien för att öka svarsfrekvensen. Den slutliga svarsfrekvensen blev 66 %. Enligt Bryman (2018) är en svarsfrekvens på 60 - 70 % acceptabel.

3.6 Reliabilitet och Validitet

Reliabilitet handlar om studiens tillförlitlighet och validitet handlar om att mäta det som avser mätas, att slutsatser och bedömningar i arbetet kan anses hänga ihop (Bryman, 2020). God forskning bygger på god kvalitet, att den data som används är av kvalitet ökar trovärdigheten i resultatet. Författaren måste beskriva tillvägagångssättet och tydligt förklara på vilka grunder som empirin kan antas vara av god kvalitet (Denscombe, 2018).

Författarna i den här studien har genomfört en granskning av SKR:s mätverktyg HME. Granskningen genomfördes genom att verktygets påståenden ställdes mot befintlig forskning kring motivation vilket innebar en procedur som båda författarna gjorde var för sig. Sedan sammanställdes referenser kopplade till verktygets påståenden. Författarna bedömer att validiteten ökar när båda författarna enskilt granskat dokumentet innan resultatet sammanställts.

Enligt Bryman (2018) anses studiens trovärdighet stärkas i sådana fall där båda författarna bidrar till att granska materialet. I den här studien plockade författarna enskilt ut teman ur de transkriberade intervjuerna. En av författarna har sedan studerat alla teman och sammanställt dem i ett släktskapsdiagram. Den andra författaren har sedan undersökt diagrammet och kommit med förbättringsförslag. Enligt Bryman (2020) handlar trovärdigheten i en studie om huruvida resultatet hade blivit detsamma om studien hade gjorts om. Författarna bedömer att reliabiliteten i studien stärks av detta tillvägagångssätt.

Författarna till studien har utformat ett mätverktyg med avsikt att mäta medarbetarskapet. De påståenden som används i mätverktyget har skapats med hjälp av den kvalitativa studien, litteraturstudien samt att författarna tagit del av den studerade verksamhetens påståenden för att mäta medarbetarskapet. Författarna har sedan undersökt dessa påståenden genom dess koppling till forskning, dess koppling till befintlig teori samt hur väl de omfattar de områden som intervjustudien bidragit med. Författarna beskriver tillvägagångssättet utförligt i metoden och bedömer att en utförlig beskrivning av tillvägagångssättet bidrar till studiens validitet.

I denna studie användes flera källor med syftet att stärka validiteten i varje avsnitt. Två pilotstudier genomfördes. Pilotstudien på den kvalitativa forskningsintervjun genomfördes genom att en enhetschef och två medarbetare anställda inom offentlig förvaltning, tog del av intervjuguiden innan respondenterna intervjuades. Det som framkom att intervjuguiden ansågs begriplig. Det framkom att man sedan tidigare har erfarenhet av engagemangsindex genom den egna ledar- och medarbetarundersökningen, vilket gjorde det enklare att förstå guidens frågeformuleringar. Om intervjuguiden skulle användas på någon som inte har erfarenheten av engagemangsindex från SKR:s modell skulle detta kunnat innebära att frågorna upplevs mindre begripliga. En pilotstudie genomfördes även på den kvantitativa enkäten. Den skickades ut till 10 medarbetare inom en avdelning inom offentlig förvaltning med egen erfarenhet av enkäter som inkluderar SKR:s frågor för engagemangsindex. De förbättringar som föreslogs genomfördes. Bland annat uppmärksammades att alla frågor inte markerats som obligatoriska, något som korrigerades till dess att enkäten skickades ut skarpt. Denna förändring medförde att om alla frågor inte besvarats fick respondenten information om detta när denne försökte skicka in enkäten. Enkäten kunde först skickas in då alla frågor var besvarade. Resultaten från deltagarna i pilotstudien ingår inte i det slutgiltiga resultatet. Frågorna som ställdes i pilotstudienvar var hur lång tid tog det att besvara formuläret, om något påstående var otydligt, om instruktionerna för enkäten ansågs tydliga, om svarsalternativen ansågs tydliga och om det fanns förbättringsförslag. Enligt Olsson & Sörensen (2011) får forskaren utifrån detta möjlighet

att revidera frågorna efter behov innan studien genomförs och därigenom minskar risken för komplikationer när studien genomförs.

Denscombe (2018) skriver att genom att genomföra pilotstudier för att testa frågor innan intervjuer och enkätutskick, förbättras kvalitén, frågor blir mer exakta och felaktigheter i instrumentet kan korrigeras. Validiteten i data bygger på att ställa rätt frågor och att få rätt svar, det kräver en process för datainsamling som fungerar på ett korrekt sätt. Om respondenten medvetet eller av andra skäl ger felaktiga svar minskar empirins exakthet. Exakthet i enkätstudier är extra viktigt eftersom respondenterna inte kan ställa frågor när det uppstår osäkerhet (Bryman, 2018).

Författarna i den här studien har genomfört en bortfallsanalys för att i enlighet med Bryman (2018) och Denscombe (2018) undersöka eventuell snedvridning i svaren. Den enkät som författarna i studien använde har ett bortfall på 34 %. Författarna har analyserat 12 % av bortfallet genom att jämföra medelvärde mellan bortfallet och de som deltog i studien för att se om de skiljer sig på ett systematiskt sätt från dem som deltog i enkätstudien (Bilaga H). Medelvärdet för de olika områden som enkätstudien undersökte jämförs med medelvärdet i bortfallsgruppen. Differensen mellan de olika områdena var som lägst 0,1 (kompetens) och som högst 0, 58 (Organisatorisk arbetsmiljö). Författarna bedömer differensen som låg och att medelvärdet på samtliga områden översteg 4 där 5 är det maximala. Den del av bortfallet som studerats skiljer sig inte på ett systematiskt sätt från enkätstudien. Författarna anser att analysen av bortfallet bidrar till studiens validitet.

Författarna till studien har vid analys av den kvantitativa datan tagit hjälp av litteraturen Denscombe (2018) och Bryman (2018) där ingående information kring hur den kvantitativa datan ska hanteras och samt hur beräkningar av relevanta värden kan ske i Excel, i denna studie räknades medelvärde ut. Författarna uppfattar att detta stärker studiens validitet. Denscombe (2018) skriver att den interna validiteten påverkas av hur att hanteringen av data sker på ett organiserat och tillräckligt noggrant sätt för att undvika att administrativa fel som kan påverka datakvalitén.

I den här studien har flera datakällor och metoder använts för att besvara studiens syfte. Bryman (2018) säger att triangulering är ett sätt att öka studiens validitet där kvalitativ och kvantitativ forskning kombineras för att ge stöd åt varandra (Bryman, 2018). Om resultatet från flera datakällor urskiljer samma teman tillför det studien validitet. För att öka validiteten ska de som deltar i den kvalitativa studien inte delta i den kvantitativa delen (Creswell och Creswell, 2018). Författarna i den här studien har använt flera metoder för datainhämtning för att stärka studiens validitet. Författarna ser samma teman i både den kvalitativa och den kvantitativa delen av studien. För att öka validiteten har inte de som deltog i den kvalitativa studien besvarat enkäten.

Överförbarhet, svarar mot extern validitet, och innebär i vilken mån som resultatet i studien kan anses vara direkt överförbart (Bryman, 2018). Författarna anser att populationen i studien är förhållandevis liten och att det är svårt att uttala sig kring eventuell överförbarhet. Vad gäller användandet av HME så är det ett verktyg som används i flera kommuner och regioner i

Sverige, vilket kan öka förutsättningarna för att mätverktyget skulle kunna användas för att mäta medarbetarskapet i andra kommuner och regioner i Sverige.

Författarna har varit noga med att beskriva de olika tillvägagångssätt som används i studien med avsikt att läsaren ska förstå studiens upplägg från början till slut. Enligt Bryman (2018) stärker detta studiens pålitlighet.

3.7 Författarnas förförståelse

Alla människor har en förförståelse bestående av en uppfattning av verkligheten och kunskap genom livet som används för att tolka det man upplever. Detta sker ofta utan att man är medveten om det. Denna form av förförståelse är helt nödvändig för att vi ska kunna få en uppfattning av de sammanhang vi befinner oss i (Johannessen et al., 2019).

I denna studie har båda författarna erfarenhet av arbete inom offentlig sektor och en har själv bidragit till att skapa delar av medarbetarundersökningar som använder SKR:s frågebatteri för hållbart medarbetarengagemang som en del av undersökningen. En författare har genomgått en utbildning i medarbetarskap och den andra befinner sig i en process där begreppet medarbetarskap implementeras i verksamheten. Johannessen et al (2019) skriver att när det gäller förförståelse i ett forskningssammanhang skiljer detta sig inte från den vardagliga förförståelsen. Den förförståelse som forskarna har påverkar genomförda observationer, hur de uppfattas och hur de kommer tolkas. Det kan finnas förhandsuppfattningar baserade på egna erfarenheter, egna åsikter eller kunskap inhämtad från tidigare forskning. Efter att empiri samlats in väljer forskaren vilken data som ska presenteras utifrån förhandsuppfattningar om vad som kan anses viktigt. I forskningssammanhang äger det rum en selektion där data väljs ut och väljs bort och som forskare är det av betydelse att man har kännedom om att man är en selektiv aktör och att den empiri man väljer att använda är påverkad av förhandsuppfattningar (Johannessen et al., 2019). Författarna är medvetna om att förförståelsen skulle kunna avgöra vilken data som väljs och väljs bort från studien men bedömer att förförståelsen har varit till nytta. Detta då det varit till gagn att förstå hur medarbetarundersökningen ser ut, vilka påståenden som inkluderas i hållbart medarbetareengagemang samt en förståelse för hur materialet används och de krav som finns för att arbeta med resultatet av varje undersökning. Förförståelse kan dock bidra till att man missar saker av betydelse för studien och att undersökningens frågeställningar utgår från förutfattade meningar. Det är viktigt att man som författare är medveten om vad förförståelsen kan bidra till och att reflektera kring de steg man tar i forskningsprocessen för att säkerställa att dessa inte utgår från fördom.

3.8 Forskningsetik

En viktig del inom forskning är att ta ställning till forskningsetiska principer. Mål med all forskning är att den ska vara trovärdig och av betydelse för både samhälle och individ (Patel & Davidsson, 2011).

Bryman (2018) skriver om fyra principer som vägledning vid etiska ställningstaganden i forskningsarbeten.

- *Informationskravet*, innebär att de som deltar i studien ska ha tillräckligt med information kring syftet med studien och att deltagandet är frivilligt och kan avbrytas när som helst.
- *Samtyckeskravet,* innebär att deltagaren själv har rätt att avgöra om denne vill delta i studien och hur detta ska ske.
- *Konfidentialitetskravet,* innebär att alla personuppgifter ska behandlas med största möjliga nivå av konfidentialitet och förvaras på ett sådant sätt att obehöriga inte kan få tag på uppgifterna.
- *Nyttjandekravet,* handlar om att uppgifter som samlats in i forskningssyfte enbart får användas till detta ändamål.

I den här studien uppfyller författarna *informationskravet* genom det informationsbrev, även kallat missivbrev (Bilaga B) som skickades ut dels till de som deltog genom intervju, till de chefer vars avdelning skulle delta i enkätstudien samt tillsammans med enkäten (Bilaga F). I missivbreven uppfylls *samtyckeskravet, konfidentialitetskravet* och *nyttjandekravet* då författarna informerar respondenterna hur författarna i den här studien gör för att följa de forskningsetiska principerna.

4. Resultat

I detta kapitel presenteras resultatet baserad på insamlat data. I del 1 presenteras analysen av SKR:s mätverktyg för hållbart medarbetarengagemang. I del 2 presenteras resultatet från den empiri som intervju- och enkätstudien samlat in.

4.1 Del 1 - Resultat för forskningsfråga 1

4.1.1 Granskning av SKR:s modell för hållbart medarbetarengagemang (HME).

Detta avsnitt avser granskningen av Sveriges Kommuner och Regioners (SKR) modell för Hållbart medarbetarengagemang (HME) som är den modell som ligger som grund för många kommuner och regioners engagemangsindex (Bilaga A). I bilagan presenteras HME-modellen tillsammans med referenser till forskning utifrån de faktorer som har störst påverkan på motivation. Författarna presenterar även vilken motivationsfaktor som kan knytas till respektive påstående.

4.2 Del 2 – Resultat för forskningsfråga 2 och 3

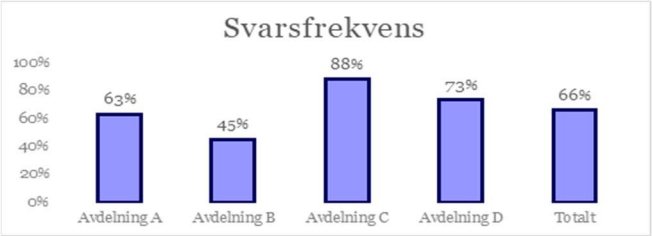
4.2.1 Empiri från intervju – och enkätstudien

De verksamheter som tillhör studiens kontext är fyra avdelningar inom offentlig sektor. Verksamheterna känner inte till varandra och tillhör olika förvaltningar med olika arbetsuppgifter. I intervjustudien deltog fyra personer ur populationen och materialet analyserades genom ett släktskapsdiagram (Bilaga D). De nyckelord som författarna hittade genererade i följande huvudområden och delområden som anses kännetecknа medarbetarskapet i verksamheten (se figur 4.1).

Figur 4.1 Studien huvudområden och delområden

Enkätstudien genomfördes på fyra avdelningar med totalt 47 respondenter varav två i chefsposition. 31 respondenter besvarade enkäten. Det ger en svarsfrekvens på 66 %. Svarsfrekvens för de olika avdelningarna presenteras nedan (se figur 4.2).

Figur 4.2. Svarsfrekvens för de olika avdelningarna

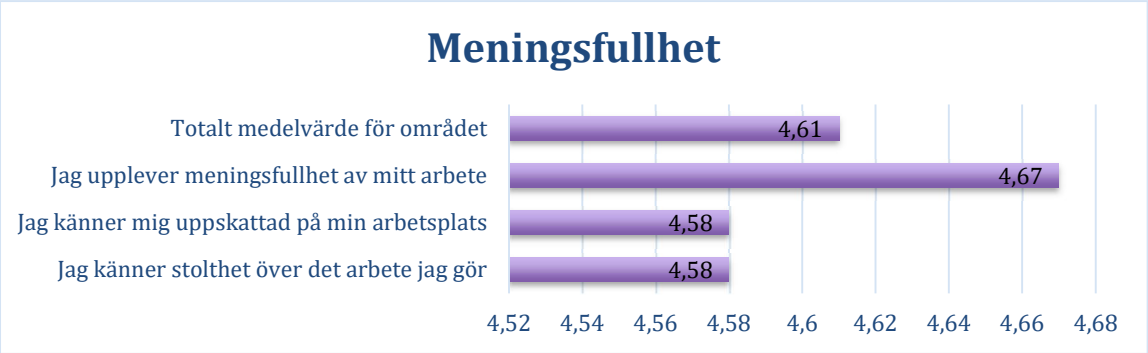


Resultatet av enkätstudien presenteras nedan tillsammans med resultatet från intervjustudien för att läsaren ska få en så enhetlig bild av resultatet som möjligt. Enkätstudiens resultat presenteras i ett liggande stapeldiagram där medelvärdet för varje påstående och området presenteras. Standardavvikelse för påståenden och områden finns i Bilaga I. Syftet med enkätstudien var dels att få en djupare bild av medarbetarskapet i verksamheterna och dels att validera de faktorer som framkom i intervjustudien. Under stapeldiagrammet följer det sammanställda resultatet av intervjustudien.

4.3 Arbetsuppgifterna

4.3.1 Att uppleva meningsfullhet

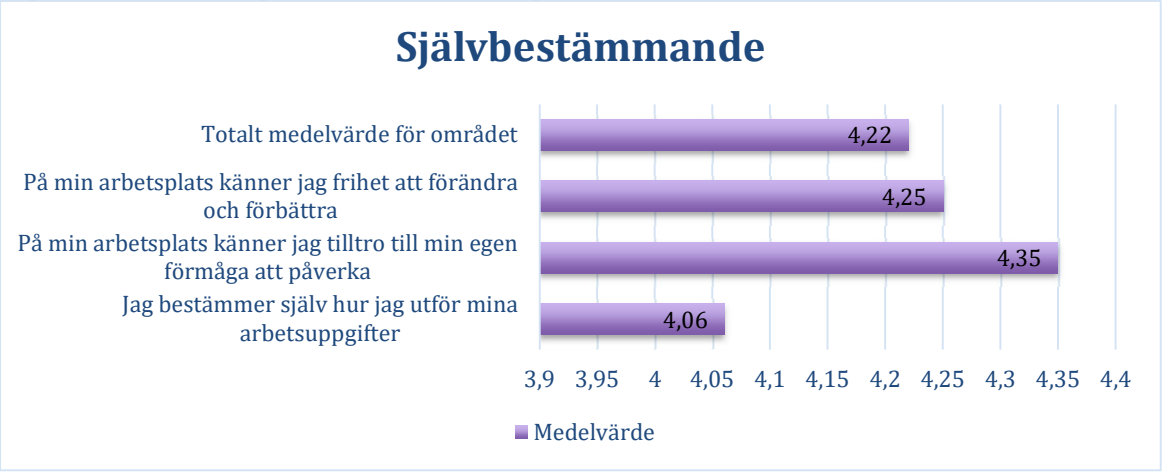
Figur 4.3 Sammanställning enkätstudie delområdet "meningsfullhet".



Medelvärdet för delområdet "meningsfullhet" är 4,61 (se figur 4.3). Standardavvikelsen för området är 0,5 (se Bilaga I). I intervjustudien beskriver en intervjurespondent meningsfullhet genom aktiva val och att arbeta med det man valt och således också vill arbeta med, att engagemanget kommer naturligt i de situationer som ett led av aktiva val. När det kommer till frågan vad som bidragit till det höga engagemangsindex som verksamheten har tror en intervjurespondent att det handlar om att det helt enkelt är rätt personer på rätt plats. *"Det här brinner de för, och de får jobba med det de verkligen gillar att jobba med (I2)."* Engagemang uppfattas av en intervjurespondent som att ta tag i saker, se till att de blir gjorda, tycka att det man gör är roligt och intressant, att vara mån om hur man utför sina arbetsuppgifter och att uppleva en stolthet i det man gör. Stoltheten för arbetet och det man gör uppfattas som meningsfullhet i arbetet, att man inte uppskattar alla uppgifter men ändå känner att det skapar värde. En intervjurespondent uttrycker att man har få möten med kunder som är negativa och att uppskattningen kan ha betydelse för engagemanget. *"Dom kommer ju och bidrar med något som är väldigt positivt. Dom lagar något som är trasigt eller kommer med något som många gånger ökar frihet och självständighet (I2)".*

4.3.2 Att uppleva delaktighet och självbestämmande

Figur 4.4 Sammanställning av enkätdata delområdet "självbestämmande".



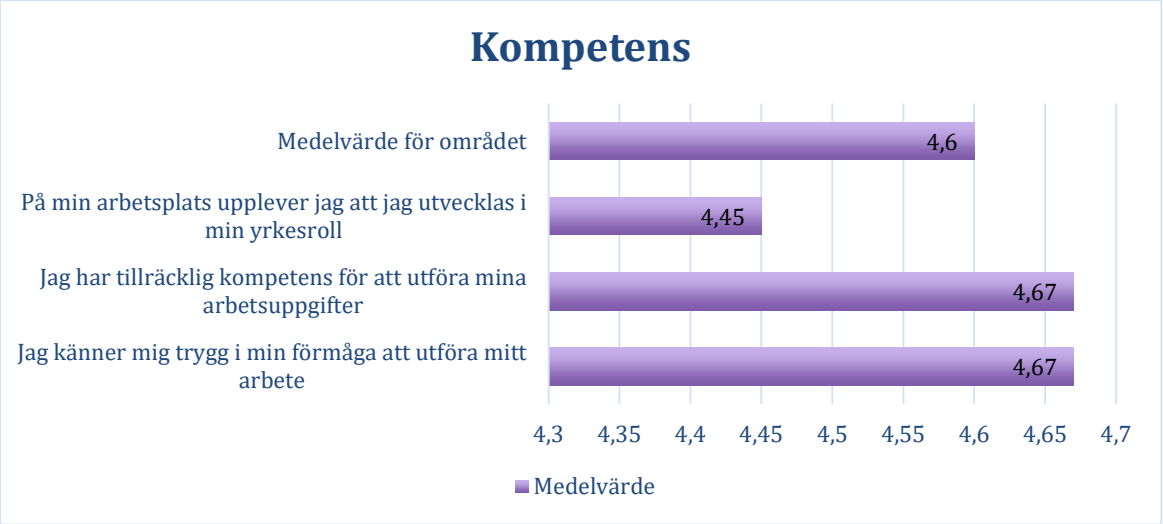
Medelvärdet för delområdet ”självbestämmande” är 4,22 (se figur 4.4). Standardavvikelse för området är 0,74 (se Bilaga I). Av intervjustudien framkommer att tillit till medarbetarnas självbestämmande är betydelsefullt för engagemanget, det anser flera intervjurespondenter.

“Jag tror de är viktigt att fundera på hur man vill ha de själv, jag tror de är viktigt med tillit i en arbetsgrupp, att man litar på att de blir gjort de som ska göras (I2)”

Medarbetare ska man inte behöva vänta till nästa gång chefen är på plats, om de finns frågor utan man ska veta vart man ska vända sig. Medarbetarskapet innebär eget ansvar, frihet under ansvar, därför ska medarbetare inte behöva fråga chefen om detaljer. Att inte bli detaljstyrd och att lita på varandra, att saker som ska göras blir gjorda, betonas som betydelsefullt av flera intervjurespondenter. För att skapa engagemang och medarbetare som tar ansvar måste man ge lite lösa tyglar och få chansen att utvecklas själv och tillsammans i en arbetsgrupp.

4.3.3 Att ha kompetens

Figur 4.5 Sammanställning av enkätsvar för delområdet “att ha kompetens”.



Medelvärdet för delområdet “att ha kompetens” är 4,6 (se figur 4.5). Standardavvikelsen för området är 0,67 (se Bilaga I). I intervjustudien framkommer att formell utbildning och upplevelsen av att vara välutbildad uppfattas som viktigt för upplevelsen av kompetens. Rättigheter och skyldigheter i medarbetarskapet uttrycks också som en viktig del, att som medarbetare ta ansvar mot verksamheten utifrån medarbetarpolicyn, anställningsavtal och styrdokument.

En respondent berättar att på avdelningen har medarbetarna delat upp arbetsuppgifter som de sedan växlar mellan. Detta sätt att arbeta ger variation i arbetet och intervjurespondenten bedömer det som fördelaktigt för engagemanget. Variation beskrivs även utifrån de förändringar som tvingas fram i verksamheter av naturliga skäl.

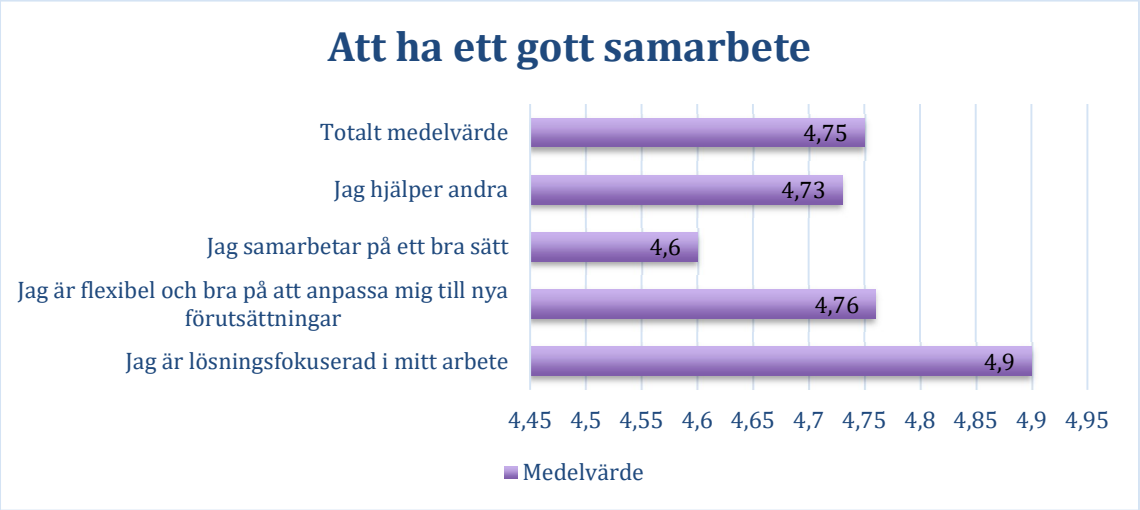
“Då fick personer som kanske inte haft så framträdande roller, de va ju liksom tvungen att kliva fram och det blev lite andra positioner i arbetsgruppen och det är min upplevelse att det varit väldigt positivt för gruppen och det har ju också bidragit till ett större engagemang, då har man ju varit tvungen att lära nytt och ta tag i saker som man kanske inte gjorde på samma sätt förut (I2)”.

I området kompetens framkommer även att man strävar efter att medarbetare ska ha specifika ansvarsområden så att verksamheten utvecklar sin kompetens. Det har i vissa fall inneburit att man inte behövt extern kompetens.

4.4 Kollegorna

4.4.1 Att ha ett gott samarbete

Figur 4.6 Enkätdata delområdet "att ha ett gott samarbete".



Medelvärde för delområdet "att ha ett gott samarbete" är 4,75 (se figur 4.6). Standardavvikelsen för området är 0,43 (se Bilaga I). I intervjustudien framkommer att samarbete av flera av intervjurespondenterna anses vara ett kännetecken för medarbetarskapet i verksamheten. Viljan att samarbeta uttrycks bland annat genom att man är mån om varandra i arbetsgruppen. Samarbetet har gjort sig tydligare det gångna året, med pandemin, blivit mer framträdande och ett naturligt inslag i vardagen. Genom att till exempel göra en förändring i verksamheten kanske man inte behöver ta in extra personal vid sjukfrånvaro. Detta anses vara ett exempel på engagemang i medarbetarskapet och samarbetet i sig ses som en god grund för engagemang hos medarbetarna:

"Ett gott samarbete tror jag också bidrar till engagemang, att man har en god stämning i en arbetsgrupp och att man delar på arbetsuppgifterna, tror jag också bidrar till att de blir ett gott engagemang (I2)"

Betydelsen av att hjälpas åt uttrycks av flera intervjurespondenter. Det uppfattas vara en viktig del i medarbetarskapet som tar sig uttryck genom att man hjälper varandra när det kniper och att vilja vara en del av lösningen. Genom medarbetarskapet handlar samarbete också om att som kollega bjuda in *"då tar jag in fler som kan vara med - hjälp mig och tänk - då blir det en bättre lösning (I3)*". Att i ett tidigt skede bjuda in nyanställda som man samarbetar med skapar närmare relationer till varandra. Att ta ansvar och att vara lösningsfokuserad framkommer i flera intervjuer som ett sätt att samarbeta, att bli kontaktad av en samverkanspartner en sen eftermiddag då hjälp behövs är inte ett problem för medarbetarna. En intervjurespondent säger *"då är de ju engagemanget man har för sina arbetsuppgifter och stoltheten i att de här är ju vårt ansvar. Det är ingen annan som kan göra det (I2)"*. Att vara nyfiken och intresserad och

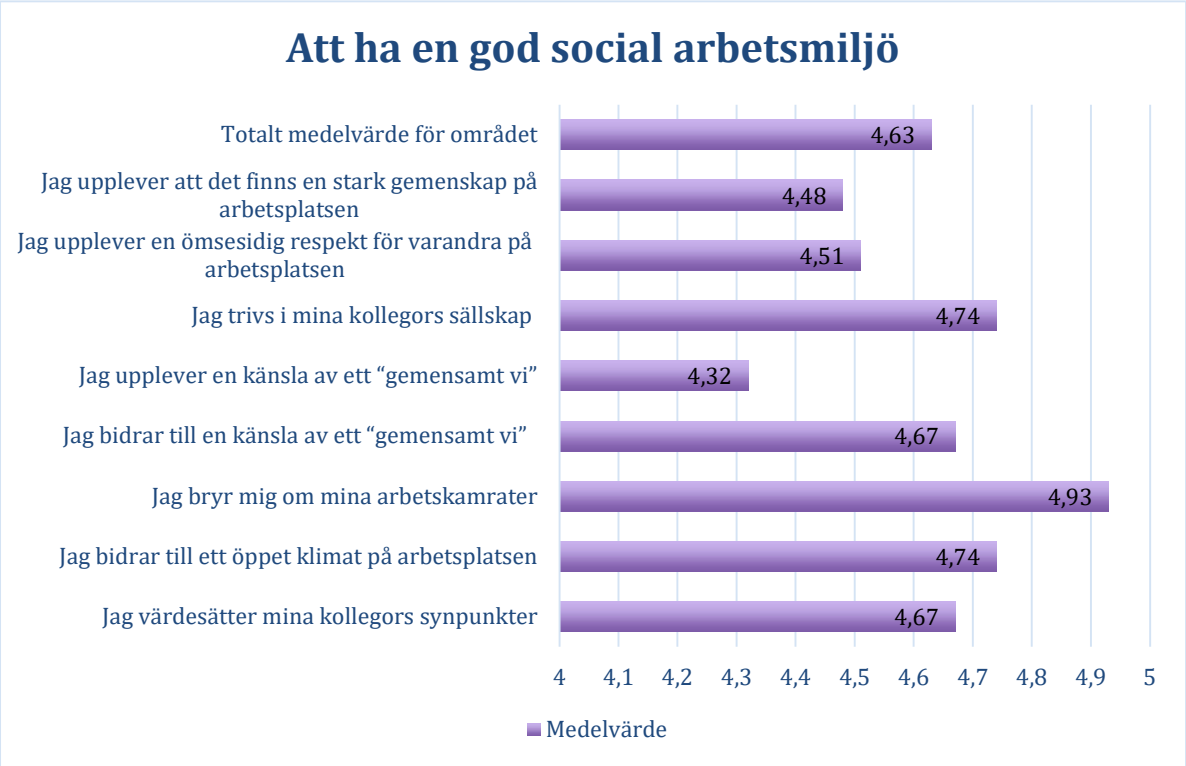
gärna fördjupar sig lite mera i saker i arbetet anses också vara engagemang och en slags indikator för att man vill bli bra på att lösa problem.

”Engagemanget tycker jag verkligen speglar sig i att man tar väldigt stort ansvar för dom arbetsuppgifter och det har att göra [...]de kan va kvart i fyra och så är de jätteakut på ett ställe, de är alltid någon som tar på sig och åker och gör det…man tar verkligen ansvar (I2).

En intervjurespondent säger att det är allas ansvar att se till att möten och dialoger i verksamheten blir bra. Genom sitt medarbetarskap ska man bidra till att uppgifter blir utförda, ha siktet på de gemensamma målen och hjälpas åt mot en bra arbetsmiljö och verksamhet. I samarbetet påtalas även att de behöver finnas en tydlig fördelning i ansvar utifrån yrkestitel även om alla medarbetare är i samma lag.

4.4.2 Att ha en god social arbetsmiljö

Figur 4.7 Sammanställning enkätsvar delområdet “att ha en god social arbetsmiljö”.



Medelvärde för delområdet “att ha en god social arbetsmiljö” är 4,63 (se figur 4.7). Standardavvikelsen för området är 0,68 (se Bilaga I). I intervjustudien framkommer att sammanhållning och att trivas som något alla intervjurespondenter upplever i arbetsgrupperna. Det tar sig uttryck genom en positiv arbetsgrupp, en grupp som trivs och som tycker det är roligt att gå till jobbet. Det uppges att det finns en omtanke om varandra.

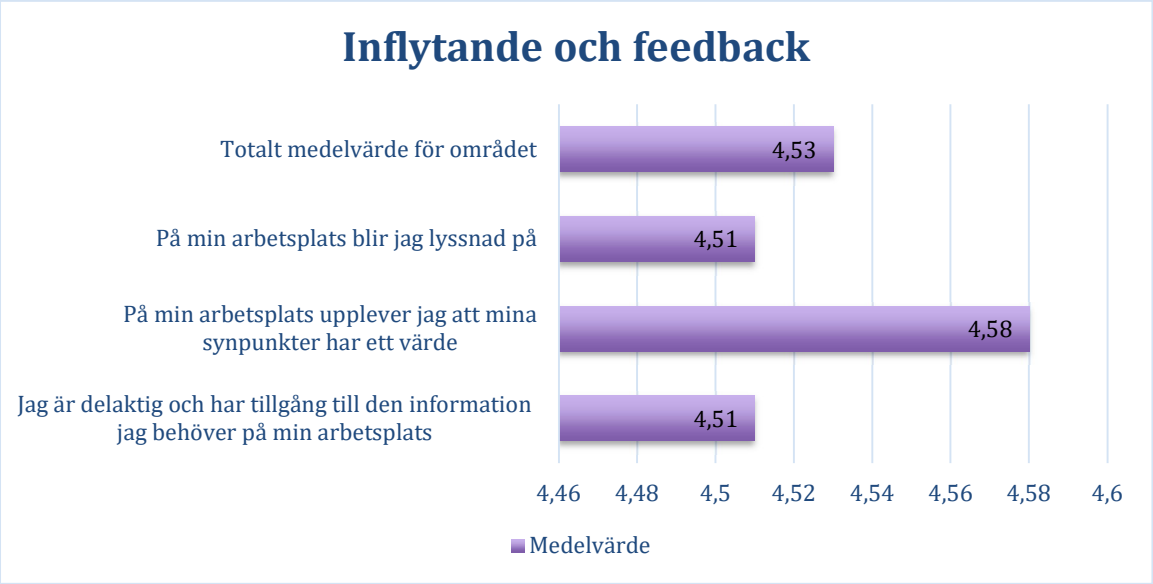
“Jag tror faktiskt att det är så enkelt att vi trivs och att vi vill jobba här, ett signum för en bra arbetsplats är ju att folk vill va där och att folk stannar (I3)”

Det finns en betydelse av att göra saker tillsammans och att lära känna varandra och skapa ett “gemensamt vi”. Det är även av värde för gemenskapen att upprätthålla till exempel

fredagsfikat, även under tider av pandemi, för att prata om vad man vill, inte bara jobb. En annan intervjurespondent uttrycker att det är av stor betydelse vilka arbetskamrater man har och vad man har för chef och ledning, att det påverkar engagemanget i medarbetarskapet och arbetsmiljön. Betydelsen av att vara en bra och lojal arbetstagare gentemot sin arbetsgivare, att vara en bra och lojal arbetskamrat gentemot dina arbetskamrater både i den grupp man jobbar i men även mot kollegor i samma bransch betonas som viktigt. Det är viktigt att man respekterar varandra för att få en bra arbetsmiljö. Det finns ett tydligt uppdrag och man kan inte köra ett eget race när man tillhör ett arbetslag.

4.4.3 Inflytande och feedback

Figur 4.8 Sammanställning enkätdata delområdet "inflytande och feedback".

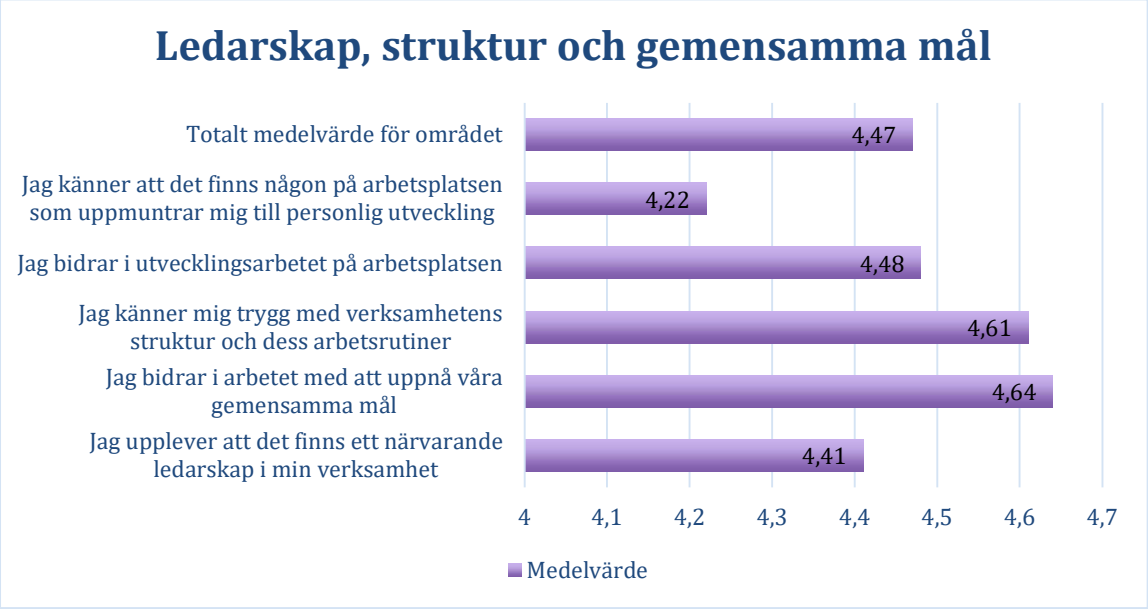


Medelvärde för delområdet "inflytande och feedback" är 4,53 (se figur 4.8). Standardavvikelsen för området är 0,69 (se Bilaga I). I intervjustudien framkommer att inflytande och feedback är något alla intervjurespondenter upplever som betydelsefullt i medarbetarskapet. Vikten av att man lyssnar och bekräftar betonas. Det framkommer att det finns ledare som är bra på att lyssna i verksamheterna men även att vidta åtgärder när det behövs.

Delaktighet uttrycks också av alla intervjurespondenter som betydelsefullt för att skapa engagemang. Delaktigheten är viktig, medarbetare behöver få ansvar för olika områden där de ges mandat till beslut av arbetsgruppen. Det ska inte enbart vara några som har ansvar utan flera, detta minskar även sårbarheten i verksamheten. Flera intervjurespondenter upplever att inflytande i ett tidigt skede i processen skapar en hög delaktighet redan från början. Det anses som bra för delaktigheten att få med många medarbetare i processerna.

4.5 Arbetsgivaren

Figur 4.9 Sammanställning enkätsvar för delområdena “gemensamma mål i utvecklingsarbetet”, ”struktur och rutiner” och Bra och nära ledarskap”.



Område är en sammanställning av enkätdata från delområdena “gemensamma mål i utvecklingsarbetet”, “struktur och rutiner” och “att det finns bra och nära ledarskap”. Medelvärdet för området är 4,47 (se figur 4.9). Standardavvikelsen för området är 0,78 (se Bilaga I).

4.5.1 Gemensamma mål i utvecklingsarbetet

“Jag tror de finns en tydlighet från mig, en tydlig bild mot vart vi är på väg, så att mål åh så är tydliga, de här ska vi jobba med och därför att. Och att detta inte sägs i starten på höstterminen utan att de där finns kvar under många tillfällen under året, att vi är på väg till det här, hur ser de ut, vart har vi kommit, vad har vi gjort vad behöver vi göra mer, att man har tydlig gemensam riktning (I1)”.

I intervjustudien uttrycker flera intervjurespondenter att med gemensamma mål skapar man en gemensam riktning, de gemensamma målen är fokus på de verksamheten är till för. Även när det kommer till att bibehålla ett högt engagemangsindex behövs en gemensam riktning, att man pratar om det och jobbar för det. Utvecklingsarbete ses ur flera perspektiv, dels att följa utvecklingen hos dem man är till för och dels att man försöker driva verksamhetens utveckling framåt. Det betonas som engagemang i medarbetarskapet att ha en vision om att driva verksamheten framåt.

4.5.2 Struktur och rutiner

I intervjustudien framkommer att rutiner i verksamheten rör dels betydelsen av tydliga rutiner vid frånvaro av personal.

”Den här gången, den har vi ju haft länge och hur vi gör vid frånvaro av personal, så har vi tydlig gång, de är steg 1, steg 2, steg 3 och steg 4 …och så följer vi det, och det ger ju en trygghet (I3)”.

Dels betydelsen av att utforma skriftliga dokument för det man gör, för att kunna checka av.

"Vi tog hand om våra nya men vi hade inget riktigt tydligt om vad vi gör. Man var bara människa och kollega […] men så gjorde vi en plan mer i detalj vad ska jag göra och vad ska ni kollegor göra, de är inte säkert att de blev bättre för den anställde men vi kunde checka av att vi gjort saker (I1)".

Struktur kan handla om att skapa en samsyn för att få samarbetet att fungera. Om man skapar en struktur och organiserar på ett sätt där samarbete måste ske då ser de flesta vinster i det. Med struktur menar man också att det ska vara tydligt vad som gäller men kan även innebär att korta ner eller komprimera, anpassa för den specifika gruppen.

"Vi har försökt korta av alla möten och försöka att sortera så att de inte är så mkt av de här som andra arbetsgrupper kanske tycker jättemycket om att få diskutera och vända och vrida, det är inte de som den här gruppen gillar på det sättet (I2)".

4.5.4 Att de finns bra och nära ledarskap

I intervjustudien som genomförts har betydelsen av ledarskapet för medarbetarskapet framkommit genom uttryck som att verksamheterna har en ledare och ingen chef och att det uppfattas som ett skäl till låg personalomsättning. Betydelsen av kompetens inom ledarskapet lyftas som viktigt och att som ledare strävar man efter att vara närvarande.

4.5.4 Att ha en god organisatorisk arbetsmiljö

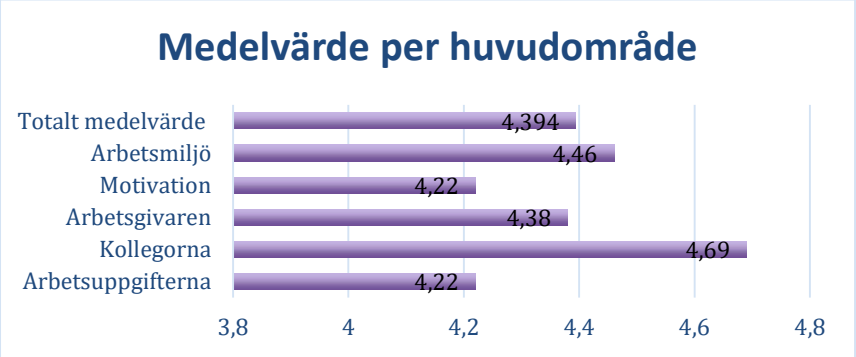
Figur 4.10 Sammanställning enkätdata delområdet "organisatorisk arbetsmiljö".

Medelvärdet för delområdet "organisatorisk arbetsmiljö" är 4,29 (se figur 4.10). Standardavvikelsen för området är 0,8 (se Bilaga I). I intervjustudien betonas betydelsen att man som medarbetare har förutsättningar att göra ett bra jobb. Ibland är det inte lätt att skapa och känna engagemang om arbetsbelastningen är för hög. En intervjurespondent uttrycker att det fungerar bra i verksamheten just därför att man haft förutsättningar att göra ett bra jobb.

4.6 Sammanfattande medelvärde

I resultatet har författarna valt att dels räkna ut medelvärde för studiens huvudområden, delområden och dels ett för motivation och ett för arbetsmiljö. Författarna har även räknat ut ett totalt medelvärde för den genomförda studien (se figur 4.11).

Figur 4.11 I stapeldiagrammet presenteras medelvärde för de områden studien undersökt.



5. Analys

I detta kapitel analyseras det insamlade datamaterialet från den empiriska undersökningen mot den teoretiska referensram och de teoretiska modeller som återfinns i teorikapitlet.

5.1 Analys för att besvara forskningsfråga 1

Vilket stöd har de påståenden som SKR använder i sin modell för hållbart medarbetarengagemang (HME) i de faktorer som forskningen påvisar har störst påverkan på motivation?

Hållbart medarbetarengagemang (HME) är ett verktyg som utformats av SKR och som mäter medarbetarengagemang utifrån tre delområden, motivation, ledarskap och styrning. Verktyget är uppbyggt av nio påståenden och avser mäta verksamhetens förutsättningar det finns för medarbetarengagemang. Modellen har utformats på detta sätt då det i mätningar på engagemang ofta framkommer att innehållet i arbetet är av stor betydelse. Det uppfattas som svårt att mäta engagemang i olika professioner så därför inkluderas fler perspektiv än enbart engagemang för att det ska skapa ett underlag utifrån ett arbetsgivarperspektiv (SKR, 2020). Författarna till den här studien har granskat HME – modellen och dess påståenden i förhållande till rådande motivationsforskning (Bilaga A).

5.1.1 Motivation

De påståenden som avser mäta motivation i SKR:s HME är inledningsvis *”Mitt arbete känns meningsfullt”*. Påståendet är relevant för att bedöma motivation. Thomas och Velthouse (1990) säger att svaret en medarbetare ger på detta påstående är en indikator för vilken grad av personligt engagemang individer upplever i sitt arbete, dessutom till vilken grad de upplever

arbetet som betydelsefullt. Enligt Spreitzer och Quinn (2001) samt Harlow et al. (1950) skapas inre motivation av att själva utförandet av arbetet känns meningsfullt och/eller i samband med att man löser en uppgift och får se resultatet. Det är således ett påstående som påvisar motivation eller avsaknad av den. Deci & Ryan (2017) och (2000) ser tillhörighet, en känsla av social meningsfullhet som en av de grundläggande delarna för inre motivation.

Påståendet *"Jag lär nytt och utvecklas i mitt dagliga arbete"* är också relevant för att bedöma motivation. Deci och Ryan (2020) säger att det ligger i människans natur att få möjlighet att lära sig nytt och att utvecklas och att det är en viktig del för att uppleva inre motivation. Spreitzer och Quinn (2001) samt Vingård (2020) uttrycker att när individer saknar upplevelsen att de har kompetens för en uppgift kan det leda till handlingsförlamning och att de tar distans från uppgiften. Indirekt har detta påverkan på frånvaro, närvaro och att man väljer att arbeta kvar på en arbetsplats eller inte. Upplevelsen av att besitta kompetens tillräcklig för uppgiften är en betydelsefull faktor för verksamheter avseende att locka och behålla personal. Ett påstående som då avser mäta den grad individen upplever att de lär sig nytt och utvecklas bör ju således indikera graden av motivation individen upplever i sin arbetssituation.

Påståendet *"Jag ser fram emot att gå till arbetet*" saknar direkt stöd i den forskning studien tagit del av. Beroende på hur påståendet är formulerat eller vad man väver in i dess innebörd kan det indirekt kopplas till motivation. Om man utgår från Ryan och Deci (2000) definition av motivation, att motivation är det som skapar handling kan man ändå anta, att om individen anser att detta påstående "stämmer helt", bör det kunna ses som en indikator på att det finns en upplevelse av motivation av att gå till arbetet. Velten et al. (2017) påtalar dock att medarbetare kan vara tillfreds med sitt arbete utan att för den delen uppleva motivation, ta ansvar och skapa goda resultat. Utifrån den aspekten kan påståendet inte på ett optimalt sätt bidra med en indikation på motivation. Påståendet avser även mäta en känsla som kan variera från dag till dag, månad till månad. Bakker och Bal (2010) uttrycker att tajming för mätning av engagemang är viktig eftersom forskningen visar att medarbetarengagemang varierar snabbt. Påståendet kan med fördel förbättras för att mäta motivation.

5.1.2 Ledarskap

Av de påståenden i SKR:s modell för HME som handlar om Ledarskap, har påståendet *"Min närmaste chef visar uppskattning för mina arbetsinsatser"* stöd i forskningen. Deci (1971) påtalar att positiv feedback ökar inre motivation och Velten et al. (2017) ger stöd för att det är av betydelse för engagemanget att få bekräftelse och bli sedd för den insats som görs. Det skapar en känsla av kompetens. Varje fråga eller påstående i enkäten är en subjektiv upplevelse eller uppfattning. Till exempel kan frågan eller påståendet *"Min närmaste chef visar uppskattning för mina arbetsinsatser"* ge olika resultat beroende på hur mycket bekräftelse varje individ behöver för att känna uppskattning från sin närmaste chef. Chefen i sig kan ha en subjektiv upplevelse av att hen är rättvis och visar varje medarbetare uppskattning när de faktiskt har gjort en bra insats. Bergman och Klefsjö (2020) beskriver en viktig faktor som bör tas hänsyn till gällande intern kundnöjdhet som innebär att varje enskild medarbetare ska uppskatta sin arbetssituation, sin arbetsmiljö och sina utvecklingsmöjligheter för att kunna

bidra till processernas, produkternas och erbjudandets kvalitet, i förlängningen bidra till framgång för organisationen. För att det ska vara möjligt är det som Velten et al. (2017) betonar gällande resultatet av mätningar, att det bör användas som grund för utvecklingssamtal som metod för medarbetarskapsutveckling.

Påståendet *"Min närmaste chef visar förtroende för mig som medarbetare"* har stöd i forskningen. Enligt Gallup (2017) är påståendet, utifrån ett arbetsgivarperspektiv, något arbetsgivaren med fördel bör sträva efter då det skapar en arbetsmiljö där medarbetare känner sig motiverade och uppmuntrade att använda hela sin kapacitet. Velten et al. (2017) förklarar att i det förpliktigande samspelet hänger ledarskap och medarbetarskap ihop och utvecklas bäst tillsammans. Spreitzer och Quinn (2001) påtalar att ledares uppmuntran bidrar till spontanitet och engagemang i medarbetarskapet där energi och vilja att göra sitt yttersta för verksamheten frigörs. Medarbetaren får en personlig koppling till verksamheten vilket innebär initiativ, ansvar, innovation och kreativitet. Verksamheter bör sträva efter att visa förtroende för sina medarbetare och att när medarbetare ger detta påstående ett högt värde, indikerar det att det finns en arbetsmiljö som är uppmuntrande och såldes skapar motivation.

Påståendet *"Min närmaste chef ger mig förutsättningar att ta ansvar i mitt arbete"* har stöd i forskningen. Fletcher (2019) säger att medarbetarnas engagemang för utvecklingen av verksamheten framåt där det stödjande och engagerade ledarskapet är en viktig del. Spreitzer och Quinn (2001) betonar betydelsen av ansvaret i ledarskapet när det kommer till att vara en förebild för sina medarbetare för att få dem att ta ansvar. Velten et al. (2017) uttrycker att medarbetare som har ett stort handlingsutrymme och uppmanas använda sin initiativförmåga och får mer ansvar, skapar organisationer som bättre hanterar utmaningar. Hällsten och Tengblad (2006) skriver att i medarbetarens relation till det egna arbetet ingår bland annat ansvarstagande och självledarskap. Påståendet är en indikator för att mäta nivån av självbestämmande.

5.1.3 Styrning

Påståendet *"Jag är insatt i min arbetsplats mål"* är inte en indikator för motivation. Påståendet kan indirekt antas vara en indikator för engagemang då det kan påvisa i vilken grad ledaren lyckats göra gemensamma mål tydliga och att förmedla riktningen till medarbetarna. Velten et al. (2017) säger att en tydlighet i uppdraget är utgångspunkten för att medarbetare och ledare ska lyckas i det "förpliktigade samspelet" där såväl ledarskap som medarbetare tar ett gemensamt ansvar för att sträva mot målen. Det finns dock inget som påtalar att arbetsplatser där medarbetare är insatta i verksamhetens mål i högre grad upplever motivation.

Påståendet *"Min arbetsplats mål följs upp och utvärderas på ett bra sätt"* saknar utifrån studiens teori stöd från forskningen beträffande motivation. Uppfattningen är att forskningen inte påtalar att individer motiveras av att mål följs upp. Dock finns goda skäl till uppföljning och utvärdering ur ett kvalitetsperspektiv men även utifrån ett arbetsmiljöperspektiv. Det kan dock inte anses vara en indikator för motivation utifrån den forskning som studien presenterar. Däremot en indikator för arbetsgivarens goda intentioner i arbetet med ständiga förbättringar

som är de fördel för såväl arbetsmiljö som medarbetarengagemang. Det kan även tolkas som betydelsefullt att medarbetare får kunskap om den egna verksamhetens mål då det visar om utvecklingen går åt rätt håll. Om medarbetare saknar resultat från utvärdering vet de inte vad som kan behöva förbättras i den egna verksamheten. Det betonar Bergman och Klefsjö (2020) i sin förklaring om att offensiv kvalitetsutveckling handlar om att aktivt förebygga, förändra och förbättra. Rigby och Ryan (2018) bekräftar att ledningens beteende och engagemang är av stor betydelse för hur väl förbättringsarbetet kommer genomföras i verksamheten, vilket innebär att om förbättringsarbetet är viktigt för ledaren blir det också viktigt för medarbetaren. Sörqvist (2004) menar att när ledningen markerar betydelsen av förändring och aktivt är drivande visar ledaren tydligt riktningen för medarbetare.

Påståendet *"Jag vet vad som förväntas av mig i mitt arbete"* har på det sätt som det formuleras inte en helt tydlig koppling till den forskning som författarna tagit del av. Dock påtalas betydelsen av ett engagerat ledarskap som bidrar med en tydlig riktning för medarbetarna i flera sammanhang (Sörqvist, 2004; Bergman & Klefsjö, 2020). Även betydelsen av att ha kompetens nog för uppgiften är betydelsefullt utifrån en upplevd känsla av egenmakt. Goda ledare anses utmana och vägleda medarbetare utifrån en nivå som är rimlig (Thomas & Velthouse, 1990; Spreitzer & Quinn, 2001; Vingård, 2020). Påståendet kan således kopplas till upplevelsen av egenmakt över sin arbetssituation. Upplevelsen av egen makt skapar engagemang.

Sammanfattningsvis kan uttryckas att SKR:s påståenden för att bedöma hållbart medarbetarengagemang har direkt stöd eller indirekt stöd från forskningen. Det är i tre påståenden inte glasklart hur påståendet kan kopplas till motivationsforskningen. Det kan tänkas att om påståendet är avsett för att mäta just motivation, skulle påståenden med fördel kunna förbättras för att tydligare ta avstamp i just motivation. SKR har dock en tanke med sina påstående och menar själva att behovet för att mäta andra faktorer existerar utifrån ett arbetspolitiskt perspektiv. Av studien framkommer emellertid att de inspirationskällor som SKR länkar till i sin modell (MacLeod och Nita Clarke 2009; Robertson-Smith och Markwick, 2009 & Perrin, 2010) belyser de faktorer som forskningen påvisar har stört påverkan på motivation som betydelsefulla för medarbetarengagemanget. Granskningen visar att de motivationsfaktorer som kan anses representerade i enkätens påståenden är meningsfullhet, självbestämmande och kompetens. Påstående med avsikt att nå medarbetarens upplevelse av inflytande saknas och skulle med fördel kunna komplettera verktyget. Påståenden som *"Jag är insatt i min arbetsplats mål", "Min arbetsplats mål följs upp och utvärderas på ett bra sätt*" eller "*jag ser fram emot att gå till arbetet"* har inte stöd i forskningen utifrån motivationsfaktorer. "*Jag ser fram emot att gå till mitt arbete*" är ett av de tre påståenden som i HME avser mäta just motivation och skulle kunna ersättas med ett påstående som avser studera individens upplevelse av inflytande på arbetsplatsen.

5.2 Analys för att besvara forskningsfråga 2

Vad kännetecknar medarbetarskapet i en verksamhet som har högt engagemangsindex?

När det gäller medarbetarskapet utgår studien ifrån Velten et al. (2017) tre pelare: Arbetsuppgifterna, Kollegorna och Arbetsgivaren. I de verksamheter som deltog i intervjustudien finns alla pelare representerade utifrån de kännetecken som framkommit, ytterligare kännetecken förekommer som inte belyses av Velten et al. (2017) men som framkommit av intervjustudien som kännetecken för medarbetarskap i verksamheten.

5.2.1 Arbetsuppgiften

Arbetsuppgiften som är en av Velten et al. (2017) tre pelare inkluderar kvalitetsmedvetenhet, initiativtagande, göra det lilla extra, nytänkande och professionalitet. Pelaren behöver kompletteras med faktorer som självbestämmande, meningsfullhet och kompetens då dessa faktorer framkommit i studien som betydelse för medarbetarskapet i förhållande till arbetsuppgifterna och enligt forskning är av betydelse för motivation.

Självbestämmande är ett kännetecken för medarbetarskapet i verksamheten enligt studien och enligt Thomas och Velthouse (1990), Bäcklander (2019) och Yukl (2012) är detta ett kännetecken för verksamheter där aktiviteter går hand i hand med egna värderingar, det finns tilltro till egen förmåga och att själv få avgöra hur arbetsuppgifter ska utföras. Enligt Tran et al. (2020) och AlKahtani et al. (2021) är motivation hos medarbetare tydligare i verksamheter där man uppmanar till initiativ och självbestämmande. Enligt AlKahtani et al. (2021) skapar det i sin tur ökad arbetsglädje som ökar verksamhetens förutsättningar för framgång. Enligt Lifshitz-Assaf et al. (2019) stimuleras även nyfikenhet och innovation i högre grad i verksamheter med högt självbestämmande. I intervjuerna framkommer att tillit till medarbetarnas självbestämmande uppfattas som stödjande för engagemanget i medarbetarskapet, chefen ska lita till att medarbetarna gör det som ska göras. Velten et al. (2017) första pelare påtalar medarbetarens ansvar för arbetsuppgifterna och ett ansvarsfullt medarbetarskap enligt Velten et al. (2017) är att ta initiativ, att och se till att det som ska göras blir gjort oavsett vem som bär ansvaret och att ha förmåga att se saker ur ett helhetsperspektiv. Enligt Gallup (2017) stärks medarbetares initiativförmågan i takt med ökande handlingsutrymme. Andersson (2016) och Velten et al. (2017) bekräftar detta och menar att det är förutsättningen för att medarbetarna ska lyckas lösa lokala utmaningar, ledarna behöver alltså överlåta mer ansvar till medarbetarna genom att ge dem ett utökat handlingsutrymme och uppmuntra dem till mer initiativtagande. Många studier påtalar att självbestämmande även är av betydelse för den inre motivationen och arbetsglädjen, något som i sin tur är av betydelse för bättre arbetsprestation (Zhang et al., 2015; Su et al., 2020; Alonderiene, 2010; Jong, 2016). Det kan således uppfattas som betydelsefullt för engagemanget i medarbetarskapet med upplevelsen av självbestämmande, att detta i sin tur är gynnsamt för prestation och resultat.

I studien framkommer även faktorn meningsfullhet som ett kännetecken för medarbetarskapet i verksamheten. Enligt intervjurespondenterna är meningsfullhet något som upplevs i arbetssituationer när man arbetar med det man vill, när man är rätt person på rätt plats och det man gör är roligt. Aktivt engagemang är, enligt Deci och Ryan (2017) något som kan upplevas när aktiviteter är roliga. Spreitzer och Quinn (2001) säger att när denna känsla saknas, utförs arbetet på rutin. I de verksamheter som studerats är uppfattningen att intervjurespondenterna ser engagemang i arbetet som starkare då medarbetarna upplever meningsfullhet, tycker att arbetsuppgifterna är intressanta, känner stolthet och glädje i det de gör. Stolthet skapar meningsfullhet och värde. En respondent tror att upplevelsen av meningsfullhet och engagemang påverkas av vad arbetsuppgiften bidrar med för kunden och den uppskattning som erhålls eller inte. Detta påminner om det Spreitzer och Quinn (2001) säger om arbetsuppgifter drivna av en känsla av meningsfullhet även skapar passion, energi och syfte och blir en motor för upplevelsen av egenmakt. Meningsfullheten kan upplevas av själva aktiviteten men även eventuell respons av en aktivitet. Enligt Yukl (2012) finns det en koppling mellan medarbetare som upplever stort engagemang för både verksamheten och arbetsuppgifterna och effektivitet i arbetet och enligt Velten et al. (2017) bör ledare arbeta för att medarbetarna ska uppleva meningsfullhet då det är fördelaktig för engagemanget och för verksamheten. Van den Broeck et al. (2016) uttrycker att om medarbetare upplever arbetet som meningsfullt uppfylls sannolikt behoven för självbestämmande, tillhörighet och kompetens som är positiva för både motivation och effektivitet.

Vidare anses det som stödjande för engagemanget att ha en närvarande chef som har kompetens och kunskap om verksamheten. Stödjande för upplevelsen av engagemang uppges även vara att ha kompetens nödvändig för arbetet. Upplevelsen av att ha kompetens stöds av många, enligt Anitha (2014), Delaney & Royal (2017) är kompetens avgörande för medarbetarnas motivation, egenmakt och självkänsla som i sitt led påverkar verksamhetens framgång (Anitha, 2014; Delaney & Royal, 2017). Dessa faktorer påverkar sannolikt även upplevelsen av en ökad kapacitet att lära, utvecklas och möta nya utmaningar (Thomas & Velthouse, 1990; Spreitzer & Quinn, 2001; Vingård, 2020). Känsla av att växa och utvecklas och behovet av kompetens tillgodoses bäst genom optimala utmaningar och positiv feedback (Deci & Ryan, 2020). När känslan av kompetens saknas skapar det distans från uppgiften, frånvaro och i långa loppet ökad personalomsättning (Spreitzer & Quinn, 2001; Vingård, 2020). Känslan av kompetens är därmed av betydelse för att minska personalomsättning och behålla talangfulla medarbetare (Spreitzer & Quinn, 2001).

En respondent berättar att på avdelningen har medarbetarna delat upp arbetsuppgifter som de sedan växlar mellan för att utveckla en form av specialkompetens. Detta sätt att arbeta ger en variation i arbetet som respondenten bedömer är fördelaktig för engagemanget, variationen medför även kompetensutveckling. Detta är i enlighet med det Velten et al. (2017) anser kring kompetens, att man ska dela med sig till andra och vara ödmjuk för andras vetskap. En verksamhet berikas där kunskap byts och ny kunskap utvecklas. Genom att bjuda in i den egna kunskapen, be om förbättringsförslag menar Velten et al. (2017) även att det bidrar till förbättrad gemenskapen och utveckling i verksamheten. I detta sammanhang uppfattas det vara

ett kännetecken för verksamheten som bidrar till ett ökat engagemang och en ökad kompetens. Området kompetens betonar även de skyldigheter man har gentemot arbetsgivaren när man antecknat ett anställningsavtal, rättigheter och skyldigheter. Detta är något som Velten et al. (2017) lyfter i sin modell där en av punkterna är att som medarbetare prata om verksamheten i positiva ordalag för att skapa en god stämning på arbetsplatsen. Ett bra medarbetarskap innebär ta ansvar för verksamhetens rykte. Ansvar och att göra det ”lilla extra” framkommer i flera intervjuer och syftar till engagemanget man har för sina arbetsuppgifter och stoltheten i att genomföra dem, är nyfiken och intresserad av att bli bra på det man gör. Enligt intervjurespondenterna tycks engagemang handla om ansvar, ansvar för att göra de bästa för verksamheten och att titta framåt. På samma sätt ser Velten et al. (2017) på viljan att göra det ”lilla extra” som ett kännetecken för engagemang och ansvar vilken anses vara avgörande för att genomföra arbetet och för att känna arbetsglädje.

5.2.2 Kollegorna

Av studien framkom att samarbete, en god social arbetsmiljö och inflytande också är viktiga faktorer för medarbetarskapet i verksamheten. Dessa områden anses tillhöra pelaren för “Kollegorna” men till viss del kan de även inkluderas i den sista pelaren “ansvar inför arbetsgivaren”. I Velten et al. (2017) inkluderas omtanke, inkludera kollegor, ge stöd, bekräfta varandra och att dela med sig av sin kompetens. Utifrån intervjustudien bör även inflytande inkluderas i denna pelare.

En god arbetsmiljö handlar om såväl sociala som organisatoriska förhållanden i en verksamhet. Den sociala arbetsmiljön handlar om det sociala samspelet på arbetsplatsen, samarbete och socialt stöd. Således är samarbete en viktig del i vad som anses som den sociala arbetsmiljön. I denna studie framkommer att sammanhållning och gemenskap är kännetecken för medarbetarskapet i verksamheten. Det tar sig uttryck genom flera faktorer. Trivsel är en faktor som lyfts hos de respondenter som intervjuats som en faktor för sammanhållning och gemenskap, det bidrar till att man vill gå till jobbet, man känner sig välkommen och man vill arbeta kvar. I den här studien är det en faktor för medarbetarskapet i verksamheten och att uppskatta sin arbetssituation, arbetsmiljö och möjlighet att utvecklas är något Bergman och Klefsjö (2020) menar skapar medarbetarskap med engagemang som gör sitt bästa för att bidra till framgång för verksamheten. Enligt Gallup (2017), Abuhashesh et al (2019) och Tengblad (2010) skapar det fördelar för medarbetarengagemang när man som arbetsgivare aktivt arbetar för att skapa trivsel genom arbetsmiljö. I de studerande arbetsgrupperna uppfattas det finnas en god arbetsmiljö som sannolikt också bidrar till ett engagemang i medarbetarskapet.

Omtanke och respekt för varandra, en vilja att lära känna varandra och att göra saker tillsammans, framkommer också som något som kännetecknar medarbetarskapet i verksamheten. Detta överensstämmer med det som Velten et al. (2017) påtalar i pelaren “ansvaret för kollegorna” där det betonas att det är av betydelse för medarbetarskapet att visa omtanke, bry sig om varandra, vara öppen för att reda ut och att hjälpa varandra vid hög belastning (Velten et al., 2017). Omtanken om varandra kollegor emellan, uppfattas också

kunna knytas till arbetsmiljön lik den höga trivseln och att omtanke blir en naturlig del i medarbetarskapet i verksamheten.

Samarbete och lösningsfokus är också kännetecken för medarbetarskapet i verksamheterna. Viljan att samarbeta och hitta lösningar har enligt intervjurespondenterna varit extra tydligt under pandemin. I den här studien har samarbetet lyfts fram som en grund för engagemang där man delar ansvar och hjälps åt för att lösa olika situationer. Velten et al (2017) ger stöd för att samarbete uppmuntrar till laganda. Det i sig kan vara avgörande för att våga kämpa för något, ta initiativ och vara handlingskraftig. Gallup (2017) och Velten et al. (2017) skriver att samarbetet är ett sätt för medarbetaren att bidra till verksamheten och medarbetarna kan genom sina olika personligheter bidra med olika perspektiv åsikter (Gallup, 2017; Velten et al., 2017). I de studerade verksamheterna tycks det finnas ett medarbetarskap där man delar med sig och tar ett delat ansvar och att detta blivit än mer tydligt under en period av kris.

Inflytande, delaktighet och feedback återkommer i alla intervjuer som betydelsefullt för engagemang i medarbetarskapet. Vikten av att man lyssnar och bekräftar, ger och får feedback betonas som betydelsefullt från såväl chef som mellan medarbetare. Feedback och bekräftelse ses av Velten et al. (2017) som grundläggande behov i ett medarbetarskap – att få bekräftelse, bli sedd av kollegor och att få och ge feedback. När dessa behov tillgodoses är det positivt för såväl den enskilde som för arbetsmiljön (Velten et al., 2017). Känslan av inflytande handlar om medarbetarens upplevelse av att kunna påverka, i vilken grad verksamheten, kollegor och chef lyssnar till deras idéer (Spreitzer & Quinn, 2001). I den här studien ses inflytande i flera intervjuer som betydelsefullt för att skapa engagemang. Delaktighet uttrycks även genom att medarbetare ges möjlighet till inflytande och mandat att fatta beslut och delta i olika samverkansgrupper. Flera forskare menar att medarbetare bör ges förutsättning till deltagande och inflytande, synen på kvalitet ska vara tydligt uttalad och ledningen ska fungera som förebilder i det dagliga arbetet (Bergman & Klefsjö, 2020; Paraschivescu & Căproară, 2014). Genom delaktiga medarbetare som bidrar med sin kunskap (Baran & Sypniewska, 2020) kan man skapa ett helhetsperspektiv med beredskap att möta framtidens utmaningar (Delaney & Royal, 2017).

Inflytande lyfts inom forskningen som en viktig faktor för motivation och Spreitzer och Quinn (2001) menar att personer som upplever en hög grad av inflytande tror på sin förmåga, känner sig delaktiga och upplever sig bidra. Paraschivescu och Căproară (2014) betonar också betydelsen att tillvarata medarbetarnas initiativkraft som en tillgång för verksamheten. Spreitzer och Quinn (2001) bekräftar detta och säger att en verksamhet som uppmanar till initiativ frigör energi och engagemang hos medarbetarna.

I den här studien framkommer inflytande som en faktor som är av betydelse för medarbetare engagemanget. Inflytande ingår inte i Veltens modell för medarbetarskap men inflytande kan anses falla under pelaren “Kollegorna” och till viss del även i “Arbetsgivaren”. Då inflytande är en viktig faktor för motivation anses den vara en viktig faktor för att få en helhetsbild över medarbetarskapet.

5.2.3 Arbetsgivaren

I den sista av Velten et al. (2017) tre pelare, "Arbetsgivaren" inkluderas att ha respekt för strategiska beslut, helhetsperspektiv, förståelse för ledningens krav, prata om arbetsgivaren på ett positivt sätt och ta ansvar för dess renommé. Av intervjustudien kan släktskap ses med områdena: ledarskap, struktur och gemensamma mål, organisatorisk arbetsmiljö men även till vid del social arbetsmiljö, inflytande och samarbete.

I verksamheterna som intervjuats anses att gemensamma mål i arbetet skapar en gemensam riktning som stödjer engagemang i medarbetarskapet. Sörqvist (2004) ger stöd åt att engagemang i medarbetarskapet påverkas positivt av en ledning som aktivt markerar betydelsen av förändringar, aktivt driver mot målet och tydligt visar riktningen. Enligt Crevani et al. (2013) och Fletcher (2019) påverkas medarbetarens engagemang av hur ledaren agerar; ledarens övertygelse är således avgörande. När ledningen visar ett helhjärtat engagemang skapas en god grund för kvalitetsarbete (Norberg, 2019).

Gemensamma mål kan vara fokus på de verksamheten är till för men även att bibehålla goda resultat. Velten et al. (2017) säger att respekten för strategiska beslut skapar arbetsro och arbetsinsatsen riktas mot ömsesidiga mål (Velten et al., 2017). Utvecklingsarbete ses som stödjande för engagemanget och ses ur flera perspektiv – en personlig utvecklingsresa, att driva på arbetet framåt, att vara delaktig i förändringar och ställa om när de behövs. Velten et al. (2017) belyser betydelsen av större perspektiv för värdeskapande. I ett sådant perspektiv är alla delar lika viktiga och med ett helhetsperspektiv finns förståelse för hur alla delar påverkar varandra, när man kan påverka och inte.

Struktur och rutiner fungerar stödjande för engagemang i medarbetarskapet. Rutiner i verksamheten betyder att det finns dokument som säger vad man ska göra när man inte vet, som man kan använda för att checka av och som förenklar för nyanställda. Struktur innebär samsyn för att få samarbetet att fungera och att veta vad som gäller i olika specifika situationer. Genom struktur och rutiner finns förutsättningar att bibehålla kvalitet. I forskningen finns inte specifikt stöd för struktur och rutiner. Dock påtalar Bergman och Klefsjö (2020) och Velten et al. (2017) betydelsen av kvalitetsmedvetenhet. Velten et al. (2017) säger att medarbetare ska vara kvalitetsmedvetna i sitt arbete. Varje medarbetare har ett eget ansvar för professionalitet, det i sin tur leder till att medarbetaren blir skärpt och motiverad.

Vidare framkommer att en närvarande chef och medarbetare som är ett stöd i chefens utveckling och roll som kännetecken för verksamheten. Det uppfattas som ett betydelsefullt samspel mellan chef och medarbetare som ges stöd av Velten et al. (2017) och Andersson (2016) som uttrycker att ledarskap och medarbetarskap hänger samman och utvecklas bäst tillsammans. Enligt Velten et al. (2017) kan ett medarbetarskap som har förståelse för ledarens utmaningar även bidra till chefens utveckling men även förbättrad arbetsmiljön.

I kvalitetsarbetet är arbetstillfredsställelse hos medarbetarna både att betrakta som mål och medel för ett gott resultat enligt flera forskare (Burnett & Lisk, 2019) och att ha en god

organisatorisk arbetsmiljö och förutsättningar att göra ett bra jobb betonas vara av betydelse för medarbetarskapet hos de respondenter som deltagit i studien. Det uttrycks att förutsättningar är av avgörande betydelse både avseende att känna engagemang, skapa engagemang, då detta är svårt om arbetsförhållanden inte är de bästa och arbetsbelastningen för hög.

Sammanfattningsvis kan uttryckas att medarbetarskap i verksamheter med ett högt engagemangsindex består av kännetecken som kan knytas till huvudområden: Arbetsuppgifter, Kollegor och Arbetsgivaren. I studien har faktorer identifierats som kan antas tillhöra någon av de pelare som även Velten et al. (2017) identifierar i sin modell. Studien påvisar att det finns ytterligare faktorer som kännetecknar medarbetarskapet i verksamheterna och dessa kan komplettera de faktorer som Velten et al. (2017) modell inrymmer. Genom att inkludera de faktorer som anses av störst betydelse för motivation och som finns representerade i studien skulle modellen bli mer allomfattande i sitt försök att beskriva medarbetarskapets natur. Modellen skulle få ett perspektiv som i större utsträckning inkluderar medarbetaren, dennes behov i sin arbetssituation och de faktorer som forskning påvisar har störst inverkan på motivation.

5.3 Analys för att besvara forskningsfråga 3

Hur kan medarbetarskap mätas?

Verktyget som använts i den här studien är utformat utifrån den inledande intervjustudien och litteraturstudien. Granskning av påståenden tillhörande andra mätinstrument var även av betydelse för slutresultatet av verktyget. I den här studien används ett verktyg som likt engagemangsindex är indelat i tre huvudområden. Dels medarbetarskap i förhållande till arbetsuppgifterna, i förhållande till kollegorna och slutligen i förhållande till arbetsgivaren. I resultatet har medelvärdet tagits fram, dels för varje påstående, dels för varje delområde men även utifrån de tre huvudområden som framkommer. Standardavvikelse (se Bilaga I) har tagits fram för studiens områden och dess påståenden. Studie utgår även ifrån att det finns specifika faktorer som anses som ytterst viktiga för motivationen därför har även medelvärde tagits fram utifrån dessa (självbestämmande, inflytande, kompetens och meningsfullhet). Ett medelvärde har tagits fram för arbetsmiljö som inkluderar den social – och organisatorisk arbetsmiljön. Analysen av mätningen kommer utgå från dess grupper: arbetsuppgiften, kollegorna, arbetsgivaren, motivation och arbetsmiljö.

Huvudområdet “arbetsuppgiften” visade ett totalt medelvärde på 4,47 i undersökningen. Fördelningen mellan de tre olika delområdena ser ut som följer; självbestämmande, 4,22; meningsfullhet, 4,61 och kompetens, 4,6. Mätningen indikerar att området innefattar påståenden som i hög grad instämmer med arbetsgruppens upplevda arbetssituation. Det kan således anses finnas en hög grad av känslor som meningsfullhet, självbestämmande och kompetens i verksamhetens medarbetarskap. Dessa faktorer är enligt Spreitzer och Quinn (2001), Deci och Ryan (2017), van den Broeck et al. (2016) och Thomas och Velthouse (1990) och Vingård (2020) och Bäcklander (2019) betydelsefulla för känslan av egenmakt och inre

motivation. Standardavvikelsen är som lägst i området ”meningsfullhet”. Högst standardavvikelse ses i påståendet ”på min arbetsplats upplever jag att jag utvecklas i min yrkesroll” vilket indikerar att det finns en större spridning från medelvärdet på 4,45. Den lägsta standardavvikelsen kan ses i påståendet ”Jag upplever meningsfullhet i mitt arbete” och ”jag känner mig trygg i min förmåga att utföra mitt arbete” påståenden som båda har ett högt medelvärde på 4,67. Således sticker dessa påståenden särskilt ut som styrkor för medarbetarskapet i verksamheten.

Huvudområde 2, “kollegorna” uppmäter ett totalt medelvärde på 4,69. De delområden som placerats inom detta område är “God social arbetsmiljö” som visar ett medelvärde på 4,63, “Att ha ett gott samarbete” vars medelvärde är 4,75 och ”inflytande och feedback” där medelvärdet är 4,53. Området i sig påvisar ett högre värde än det första området och indikerar att den sociala arbetsmiljön och samarbetet uppfattas som mycket god av medarbetarna i verksamheterna. Arbetsmiljön är av stor betydelse och Veltens et al. (2017) betonar omtanke och kollegialt stöd viktiga beståndsdelar. Gallup (2017), Abuhashesh et al. (2019) och Tengblad (2010) betonar betydelsen av att arbeta aktivt med att ha en god arbetsmiljö eftersom det skapar fördelar utifrån medarbetarengagemang. Vidare betonar Spreitzer och Quinn (2001) och Thomas och Velthouse (1990) inflytande som en betydelsefull faktor för just medarbetarnas motivation. Standardavvikelsen i det här huvudområdet är som lägst för delområdet ”Att ha ett gott samarbete” där påståendet ”Att vara lösningsfokuserad” sticker ut med lägst spridning på 0,3 och ”Jag bryr mig om mina arbetskamrater” på 0,24 som båda har ett medelvärde över 4,9 och kan därmed uppfattas som särskilt starka kännetecken för verksamheterna. Högst standardavvikelse har påståendet ”jag upplever en känsla av ett “gemensamt vi””, vilket indikerar en större spridning från medelvärdet på 4,32 och innebär att det finns en högre spridning i hur väl man upplever en känsla av ett gemensamt vi i verksamheten.

Huvudområde 3 “arbetsgivaren” har ett totalt medelvärde på 4,38. Fördelningen mellan dess delområden är som följer “ledarskap, struktur och gemensamma mål” har ett medelvärde på 4,47 och “organisatorisk arbetsmiljö” ett medelvärde på 4,29. Sörqvist (2004) och Crevani et al. (2013), Fletcher (2019) samt Norberg (2019) ger stöd åt att ett tydligt, övertygande och engagerat ledarskap genererar i engagemang i medarbetarskapet. När ledningen visar ett helhjärtat engagemang skapas förutsättningar i arbetet med kvalitet. I huvudområdet är standardavvikelsen för de båda områden som inkluderas nära varandra på 0,78 och 0,8, Standardavvikelsen är ganska hög på samtliga påståenden. Påståendena ”Jag bidrar i arbetet med att uppnå våra gemensamma mål” har lägst spridning följt av påståendet ”Jag känner mig trygg med verksamhetens struktur och dess arbetsrutiner” som har ett medelvärde på 4,48 och 4,61, vilket indikerar att dessa påståenden finner en högre samstämmighet för fler medarbetare i verksamheten. Högst standardavvikelse ses i påståendet ”Jag känner att det finns någon på arbetsplatsen som uppmuntrar mig till personlig utveckling”, påståendet har ett medelvärde på 4,22, vilket är lägre än det totala medelvärdet för studien. Påstående är i sig enligt Gallup (2017) en viktig indikator för medarbetarengagemang och av studien framkommer att verksamheterna visar en hög standardavvikelse och ett medelvärde som är något längre än det genomsnittliga för studien. Påståendet belyser ett område med förbättringspotential.

Medelvärdet för området motivation är 4,22 och det indikerar att faktorer som självbestämmande, meningsfullhet, kompetens och inflytande i hög grad är representerade i medarbetarskapet i verksamheterna. Spreitzer och Quinn (2001) och Thomas och Velthouse (1990) påtalar att dessa faktorer är avgörande utifrån en känsla av egenmakt. Deci och Ryan (2017) och (2020) påtalar betydelsen av självbestämmande, kompetens och social meningsfullhet som grundläggande faktorer för upplevelsen av inre motivation. Standardavvikelsen för motivationsfaktorerna är som lägst inom området ”meningsfullhet” och högst för ”självbestämmande och delaktighet”. De påståendena med den högsta standardavvikelse är ”På min arbetsplats känner jag frihet att förändra och förbättra” och ”På min arbetsplats upplever jag att jag utvecklas i min yrkesroll” vilket indikerar en större spridning från medelvärdet som är 4,25 och 4,45. Den lägsta standardavvikelsen har påståenden ”Jag upplever meningsfullhet i mitt arbete” som även har ett högt medelvärde på 4,67. Således är påståendet för meningsfullhet starkare kännetecken för medarbetarskapet i verksamheterna än påståendena för självbestämmande och kompetens som har ett lägre medelvärde och en högre standardavvikelse.

Medelvärdet för området arbetsmiljö för studien är 4,46, då är inte samarbete inkluderat, även om de skulle kunna falla under området för den sociala arbetsmiljön. Ett medelvärde på 4,46 indikerar att medarbetarna i verksamheten upplever deras sociala såväl som organisatoriska arbetsmiljö som god. En god arbetsmiljö betonas i hög grad av forskningen som en betydelsefull del för engagemang i medarbetarskapet enligt Velten et al. (2017) och Gallup (2017), Abuhashesh et al. (2019), Tengblad (2010) samt Bergman och Klefsjö (2020). Standardavvikelsen för social arbetsmiljö är 0,68 och organisatorisk arbetsmiljö 0,8. Påståendena ”Jag bryr mig om mina arbetskamrater” har lägst standardavvikelse och ett medelvärde på 4.93. Påståendet belyser således en styrka för medarbetarskapet i verksamheten. Högst standardavvikelse har påståendena ”Jag har en arbetsbelastning som är rimlig” och ”Jag upplever en känsla av ett “gemensamt vi” där medelvärdet är 4,09 på första och 4,32 på andra. Här finns en större spridning från medelvärdet, medelvärdet i sig är även bland de lägre för studien och påvisar för arbetsgivaren var förbättringspotential finns.

De medelvärden som tagits fram visar samtliga på ett värde över 4 vilket indikerar ett högt värde då 5 är det maximala. Detta validerar de faktorer som framkom i intervjustudien och de kan uppfattas som kännetecken för medarbetarskapet i de verksamheter som studien avsåg undersöka. Således kan man anta att alla faktorer som intervjustudien frambringade är tydliga i verksamheterna. Utifrån studiens resultat kan argumenteras för att vissa faktorer i hög grad är representerade i verksamheterna och genom studies verktyg kan dessa mätas. Huvudgrupperna i sig beskriver dock viktiga områden värda att studera lite närmare. Standardavvikelsen tar fram de områden där resultatet har som högst och lägst spridning från medelvärdet och kan således bidra med ett underlag för arbetsgivaren att arbeta vidare med. I den här studien finns den lägsta standardavvikelsen för påståendena ”Jag bryr mig om mina arbetskamrater” och ”Jag är lösningsfokuserad i mitt arbete” som har ett medelvärde på 4,67 följt av 4,9. Detta kan fungera som områden som arbetsgivaren kan arbeta för att bibehålla. De påståenden som har högst standardavvikelse är ”Jag upplever en känsla av ett “gemensamt vi”” följt av ”Jag känner att

det finns någon på arbetsplatsen som uppmuntrar mig till personlig utveckling", medelvärdet för dessa områden 4,32 och 4,22. Standardavvikelsen påvisar att de finns en större spridning från medelvärdet, medelvärdet i sig är något längre än det totala medelvärdet och kan bidra med en indikator på vilka områden som arbetsgivaren med fördel kan fokusera på vid ett förbättringsarbete.

6. Slutsatser

Studien avser undersöka vilket stöd SKR:s mätverktyg för hållbart medarbetarengagemang har i forskningen om vad som har störst påverkan på motivationen. Studien avser sedan studera vad som kännetecknar medarbetarskapet i verksamheter med högt engagemangsindex och hur detta kan mätas.

Nedan beskrivs slutsatserna som har sin utgångspunkt utifrån varje frågeställning.

6.1 Forskningsfråga 1

Vilket stöd har de har de påståenden som SKR använder i sin modell för hållbart medarbetarengagemang (HME) med de faktorer som forskningen påvisar har störst påverkan på motivation?

Slutsatsen är att 6 av 9 påståenden i SKR:s mätverktyg för hållbart medarbetarengagemang kan knytas till de faktorer som enligt forskning har störst inverkan på motivation. De motivationsfaktorer som framkommer är meningsfullhet, kompetens och självbestämmande.
3 av 9 påståenden anses inte ha direkt stöd i forskningen har indirekt stöd utifrån forskning kring kvalitetsutveckling och medarbetarskap. Dessa påståenden kan med fördel förändras om syftet är att mäta motivation i medarbetarskapet. Påstående utifrån motivationsfaktorn inflytande kan komplettera mätverktyget.

6.2 Forskningsfråga 2

Vad kännetecknar medarbetarskapet i en verksamhet som har högt engagemangsindex?

Kännetecken för medarbetarskapet i verksamheter med högt engagemangsindex kan sammanfattas genom huvudområden som arbetsuppgiften, kollegorna och arbetsgivaren. Dessa huvudområden är enligt Velten et al. (2017) utgångspunkt för medarbetarskapet och en grund för arbetsglädje. I studien har kännetecken för medarbetarskapet identifierats som inte belyses av Velten et al. (2017). Dessa kännetecken är de faktorer som forskningen påtalar har störst betydelse för upplevelsen av motivation: självbestämmande, meningsfullhet, kompetens och inflytande.

6.3 Forskningsfråga 3

Hur kan medarbetarskap mätas?

Enkätstudien validerar de faktorer som intervjustudien tog fram. Genom verktyget har medelvärde tagits fram för medarbetarskapet utifrån flera huvudområden och delområden, områden som enligt forskning är att betrakta som betydelsefulla för medarbetarengagemang. Mätningen indikerar att arbetsgrupper med högt medarbetarengagemang (HME) har högt medelvärde i samtliga områden som studien avsett undersöka. Standardavvikelsen ger en indikation för vilka påståenden där spridningen i svaret är som lägst och vart den är som högst utifrån medelvärdet. Standardavvikelsen kan således ge en indikation på vad verksamheten bör arbeta för att bibehålla men även vart fokus på förbättringsarbete med fördel kan ligga.

7. Diskussion

I det diskussionskapitlet ställs resultatet och slutsatsen i relation till tidigare forskning. Därefter diskuteras fördelar och nackdelar av valet av metod och avslutas med förslag på framtida forskning.

7.1 Resultat - och bidragsdiskussion

Syftet med studien var att undersöka vilket stöd SKR:s mätverktyg för hållbart medarbetarengagemang har i forskningen om vad som har störst påverkan på motivationen. Syftet var sen att studera vad som kännetecknar medarbetarskapet i verksamheter med högt engagemangsindex och hur detta kan mätas. Författarna uppfattar att studien syfte har besvarats genom studiens analys och slutsats.

HME är ett verktyg som granskats i studien. Verktyget används för att mäta verksamheters förutsättningar för att skapa och bibehålla medarbetarengagemang, och är utformat för att mäta arbetssituationen i sig då den är av stor betydelse för engagemanget. Författarna till denna studie har bedömt att sex av dessa påståenden kan knytas till de faktorer som har stört påverkan på motivation medan tre inte kan det. Författarna hittar stöd hos Bergman och Klefsjö (2020) utifrån ett kvalitetsutvecklingsperspektiv och Velten et al. (2017) utifrån tanken om den ansvarsfulla och kvalitetsmedvetna medarbetaren. Ett av dessa påståenden avser att mäta just motivation. Författarna uppfattar att teori kring medarbetarengagemang och teori kring motivation skiljer sig åt. Enligt Velten et al. (2017) och vad som framkommer i HME definieras medarbetarengagemang genom en vilja att göra “det lilla extra”. Medan forskning kring motivation betonar vad som krävs för att vilja göra “det lilla extra”, vilka känslor som behövs för att drivkraft ska infinna sig. Motivationsfaktorer som framkommer i studien som betydelsefulla för motivation är självbestämmande, meningsfullhet, kompetens och inflytande. HME lyfter att motivation stärks av faktorer som personligt förverkligande och kompetens och att medarbetare som är motiverade har goda förutsättningar att engagera sig i sitt arbete. De

motivationsfaktorer som kan uppfattas i HME är kompetens, meningsfullhet och självbestämmande. I HME lyfter man att arbetsgivaren behöver ha kunskap kring hur engagemang skapas, hur man bibehåller och får den att öka.

Det finns många idéer om vad som anses skapa engagemang i arbetet och det verkar förhålla sig olika, beroende på om man utgår ifrån forskning kring motivation än om man utgår från forskning om medarbetarengagemang. Författarnas uppfattning är att den forskning kring medarbetarengagemang som studien tagit del av, har ett perspektiv medan den forskning som berör motivation i arbetssituationen belyser andra faktorer. Teoretiska perspektiv utifrån motivation berör i hög grad människans behov i sin arbetssituation. En fråga som studien har bidragit med är huruvida dagens ledare har kompetens kring vad som skapar medarbetarengagemang utan att egentligen veta vad som skapar motivation?

Författarna har undersökt kännetecken i medarbetarskapet i verksamheter med högt engagemangsindex och dragit slutsatsen att de verksamheterna där studien genomfördes kännetecknas av faktorer som kan fördelas inom tre huvudområden som konkretiserar inställningen medarbetarna har till sina arbetsuppgifter, kollegor och sin arbetsgivare. När medarbetarundersökningar började att användas av arbetsgivare var enligt Velten et al. (2017) syftet att bidra med information om vilken nytta verksamheten drar av medarbetarnas produktivitet. Det som studerades var motivationsnivå, personlig utveckling, relation till ledaren samt arbetsmiljö. Velten et al. (2017) menar att dessa mått visar nivån på medarbetarnas tillfredsställelse men säger inget om graden av medarbetarskap. Enligt Velten är tillfredsställelse och medarbetarskap olika saker. Författarnas uppfattar medarbetarskapet utifrån detta som ett ansvarstagande och att det inte handlar om att frambringa den inre drivkraften.

I denna studie påvisar resultatet att medarbetare i verksamheter med ett högt HME också upplever motivationsfaktorer som självbestämmande, meningsfullhet, inflytande och kompetens i hög grad. I HME (2020) görs mätningar av medarbetarengagemang på många olika sätt och arbetssituation har påvisats vara av stor betydelse. Vilka faktorer är det bäst att mäta? De verksamheter som har höga värden enligt HME har också en hög grad av motivation trots att HME:s påståenden inte alltid har anknytning till motivationsforskning. Arbetsplatser där medarbetare känner hög grad av meningsfullhet, självbestämmande, kompetens och inflytande har utifrån studiens resultat även en god stämning, god arbetsmiljö, kollegial omsorg och samarbete, detta tycks gå hand i hand. Om syftet är att skapa underlag för verksamhetsutveckling är författarnas uppfattning att man genom studiens verktyg kan bidra med en djupare förståelse för medarbetarskapets karaktär i den specifika verksamheten som kan bidra till underlag för styrning. Författarna uppfattar att motivationsfaktorerna på det sättet också bör kunna fungera som en god grund för styrning då de ger en indikation på vad medarbetare i verksamheten upplever i hög grad och vad de saknar för att uppleva inre motivation och således drivkraft. Författarna uppfattar också att en verksamhet där motivationsfaktorerna är högt förekommande bör vara en god grund för implementering av medarbetarskap och utbildningar med avsikt att stärka medarbetarskapet i verksamheten.

Studien bidrar med en granskning av mätverktyget HME där 3 av 6 påståenden inte bedöms ha stöd av de faktorer som forskning påtalar är av störst relevans för motivation. Resultatet i sig kan vara av betydelse för verksamheter inom kommun och regioner som använder HME som ett mått för verksamhetens engagemang. Studiens resultat påvisar ändå att dessa motivationsfaktorer i hög grad är kännetecken för medarbetarskapet i verksamheterna som studeras. Studien har bidragit med att ta fram kännetecken för medarbetarskapet i de verksamheter som studerats och dess kännetecken har validerats genom enkätstudien.

Organisationer behöver skapa förutsättningar för medarbetarengagemang för att vara konkurrenskraftiga och attraktiva som arbetsgivare. Bakker och Bal (2010) påtalar att engagemang är en färskvara. Författarna ser att arbetet med medarbetarengagemang bör vara ett ständigt pågående arbete och baseras på vad som ligger till grund för motivation. Medarbetare som vill göra det lilla extra är medarbetare som forskningen påvisar är en styrka för arbetsgivaren. I inledningen framkommer att medarbetarundersökningar behöver inkludera ett medarbetarperspektiv. Författarna ser att studien bidrar med ett medarbetarperspektiv kring medarbetarskap, där motivationsfaktorer som självbestämmande, meningsfullhet, inflytande och kompetens i hög grad förekommer i verksamheterna och kan anses som betydelsefulla för engagemang i medarbetarskapet. Studien bidrar med att lyfta fram dessa faktorer och dess relevans för arbetsmotivation. Studien har dock genomförts på en mindre population i en kommun, verktyget behöver testas empiriskt för att några generella slutsatser ska kunna dras.

7.3 Metoddiskussion

I den här studien har författarna genomfört en fallstudie. Data till studien har inhämtats genom intervjuer, enkät och genom dokumentgranskning. Författarna bedömer att syftet och frågeställningarna genom den inhämtade empirin besvarats på ett tillförlitligt sätt.

En viktig del i studien var att analysera intervjuerna och skapa teman. Detta gjorde författarna med hjälp av ett släktskapsdiagram som båda författarna granskade innan det var färdigställt. Det är svårt att undvika viss subjektivitet när innehåll i intervjuer delas i teman och de kan inte uteslutas att personliga överväganden påverkar hur innehållet i intervjuerna tematiseras. Fler kvalitativa intervjuer hade kunnat bidra med ett större underlag att utgå i från till enkätfrågorna och en bättre bild av medarbetarskapets karaktär.

En begränsning som kan ha påverkat resultatet är att enkäterna skickades till cheferna på varje avdelning och inte direkt till respondenten. Bryman (2020) ser detta som en risk utifrån aspekten bortfall. Således hade författarna ingen kontroll över att enkäten nådde fram till alla respondenter och kunde inte skicka påminnelser direkt till dem.

En annan begränsning i studien kan vara vad vissa forskare kallar ”response sets”, skevhet i svaren. Denna form av skevhet är mer förekommande i samband med flervalsfrågor i likhet med Likertskalan. Genom att koda items motsatt kan man hitta personer som svarar på ett ogenomtänkt sätt (Bryman, 2020). Enkäten i denna studie utformade sina påståenden på samma sätt, vilket kan indikera en skevhet i svaren och äventyra validiteten.

Författarna har resonerat kring hur förhållandet att populationen i studien var förhållandevis liten kan ha påverkat studien och om studien hade tjänat på ett större urval men med något längre engagemangsindex än 90. Författarna bedömer att fler arbetsgrupper troligtvis hade genererat i ett större empiriskt underlag men kan även se att utifrån studiens syfte finns goda skäl att välja ut de grupper som ligger högst. Författarna har även resonerat om hur det hade påverkat studien att genomföra en jämförelse med grupper med lågt HME och om det hade bidragit med en ökad förståelse för medarbetarskapets kontext.

Något författarna inte vet är hur många av deltagarna i studien som även deltog i medarbetarundersökningen 2020, den undersökning som studien tar avstamp i, och om detta i någon mån kan påverkat hur väl studien undersökt det den avsåg att undersöka. Författarna har även reflekterat över om engagemangsindex är lika högt idag och om pandemin i någon mån påverkat engagemangsnivån.

Författarna bedömer att tillförlitligheten i studien är god, inte minst utifrån att författarna inhämtat information genom flera olika datakällor. Resultatet bör vara överförbart i den mån att de kännetecken i medarbetarskapet som studien avsett undersöka kan anses generella och således oberoende av arbetsuppgifter eller arbetssituation.

7.3 Framtida forskning

Mätverktyget i studien har inte testats empiriskt och författarna tycker det vore intressant att validera studiens mätverktyg genom att genomföra mätningar på en större population, i andra kommuner, men även i andra organisationer och företag av olika typer av branscher. Syftet med sådana undersökningar skulle vara att utforska om mätverktyget är generaliserbart, det vill säga inte bundet till någon specifik bransch eller yrkesinriktning för att mäta medarbetarskap.

Författarna till studien tycker det vore intressant att pröva studiens mätverktyg för att jämföra grupper med högt och lågt engagemangsindex för att se hur medarbetarskapet skiljer sig åt. Författarna är även nyfikna på om det finns skillnader i motivationsnivå och medarbetarskap mellan medarbetare som arbetar i team och de med ensamarbete.

8. Referenser

AlKahtani, N.S., Iqbalb, S., Sohailc, M., Sherazd, F., Jahane, S., Anwarf, B & Haiderg, S.A. (2021). Impact of employee empowerment on organizational commitment through job satisfaction in four and five stars hotel industry. *Management Science Letters* 11 (2021) 813–822. licensee Growing Science, Canada. https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.10.022

Abuhashesh, M., Al-Dmour, R., & Ed Masa'deh, R. (2019). Factors that affect employees job satisfaction and performance to increase customers' satisfactions. *Journal of Human Resources Management Research*, Vol. 2019 (2019), Article ID 354277, https://doi.org/10.5171/2019.354277

Alonderiene, R. (2010). Enhancing informal learning to improve job satisfaction: perspective of SMEs managers in Lithuania. *Baltic Journal of Management,* Vol. 5 No. 2, pp. 257-287. DOI:10.1108/17465261011045151

Andersson, T. (2016). *Att leda genom medarbetarskap*. Organisation & Samhälle, (2): 44-47

Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact of employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management,* 63(3), 308-323. https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008

Bakker, A. B., and P. M. Bal. (2010). "Weekly Work Engagement and Performance: A Study among Starting Teachers*." Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83:180–206. https://doi-org.proxybib.miun.se/10.1348/096317909X402596

Baran. M & Sypniewska. B (2020). The Impact of Management Methods on Employee Engagement. *Sustainability 2020*, 12, 426. https://doi.org/10.3390/su12010426

Bergman, B. & Klefsjö, B. (2020). *Kvalitet från behov till användning*. Lund: Studentlitteratur

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder.* Malmö: Liber

Byström, C. (2019). *Sluta motivera och börja engagera*. Hämtad från: https://kvalitetsmagasinet.se/finna-meningen-battre-an-att-motivera/

Burnett. J R, & Lisk. T C, (2019). *Cornerstone On Demand Inc.,* Santa Monica, CA, USA International Studies of Management & Organization, 49: 108–119, 2019 # 2019 Taylor & Francis Group, LLC. ISSN: 0020-8825 print/1558-0911 online. https://doi.org/10.1080/00208825.2019.1565097

Bäcklander, G. (2019). *Autonomous, yet Aligned: Challenges of Self-leadership in Context.* Thesis for the title of Doctor of Philosophy 2019 KTH Royal Institute of Technology School of Industrial Engineering and Management Department of Industrial Economics and Management SE-100 44 Stockholm, Sweden. ISBN 978-91-7873-288-3. TRITA-ITM-AVL 2019:27

Cheng, Y., Mukhopadhyay, A & Williams, P. (2020). Smiling Signals Intrinsic Motivation. Published by Oxford University Press on behalf of *Journal of Consumer Research,* Inc. Vol. 46. https://doi.org/10.1093/jcr/ucz023

Creswell, J.W. & Creswell, J.D. (2018). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches.* (Fifth edition.) Los Angeles: SAGE.

Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorff, J. (2013). *"Ledarskap bortom idén om den ensamme hjälten".* I M. Kreuger, L. Crevani & K. Larsen (eds.) *Leda mot det nya: En forskningsantologi om chefskap och innovation*, pp. 43---60. Stockholm: Vinnova.

Deci, E. L. (1971). *Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation.* Journal of Personality and Social Psychology, 18, 105–115. https://doi.org/10.1037/h0030644

Deci, E.L., & Ryan R.M. (1995). *Human Autonomy. In: Kernis M.H. (eds) Efficacy, Agency, and Self-Esteem.* The Springer Series in Social Clinical Psychology. Springer, Boston, MA. https://doi.org/10.1007/978-1-4899-1280-0_3

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology* 25, 54–67: https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2012). Motivation, Personality, and Development Within Embedded Social Contexts: An Overview of Self-Determination Theory. *The Oxford Handbook of Human Motivation* (1st edn) Psychology, Social Psychology, 2012. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195399820.013.0006

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory. Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav. 2017. 4:19–43. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior.* https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych[1]032516-113108

Deci, E.L. & Ryan R.M. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*. Volume 61, April 2020, 101860. https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860

Delaney, M. L. & Royal. M A. (2017). Breaking Engagement Apart: The Role of Intrinsicand Extrinsic Motivation in Engagement Strategies. *Industrial and Organizational Psychology,* 10(1), pp 127–140 March 2017. https://doi.org/10.1017/iop.2017.2

Deleryd, M. & Fundin, A. (2020). Towards societal satisfaction in a fifth generation of quality – the sustainability model. *Total Quality Management & Business Excellence,* DOI: 10.1080/14783363.2020.1864214. https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1864214

Denscombe, M. (2018). *"Forskningshandboken, för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna".* Lund: Studentlitteratur AB.

Eliasson, A. (2018). *Kvantitativ metod från början*. Lund: Studentlitteratur AB

Eriksson, H., Gremyr, I., Bergquist, B., Garvare, R., Fundin, A., Wiklund, H., Wester, M. & Sörqvist, L. (2016). "Exploring quality challenges and the validity of excellence models", *International Journal of Operations & Production Management,* Vol. 36 No. 10, pp. 1201-1221. https://doi.org/10.1108/IJOPM-12-2014-0610

Fahim, M. G. A. (2018). Strategic human resource management and public employee retention. Business Administration Department, Modern Academy for Computer Science and Management Technology in Maadi, Cairo, Egypt *Review of Economics and Political Science* Vol. 3 No. 2, 2018 pp. 20-39. Emerald Publishing Limited 2631-3561. DOI 10.1108/REPS-07-2018-002

Fletcher, L. (2019). How can personal development lead to increased engagement? The roles of meaningfulness and perceived line manager relations. *The International Journal of Human* Resource Management 2019, VOL. 30, NO. 7, 1203–1226 http://doi.org/10.1080/09585192.2016.1184177

Fundin, A., Lilja, J., Lagrosen, Y. & Bergquist, B. (2020). *Quality 2030: quality management for the future.* SIQ – The Swedish Institute for Quality, Sweden; Department of Quality Management and Mechanical Engineering, Mid Sweden University, Sweden; Total Quality Management, 2020. https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1863778

Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Kristin-Aspeli, A., & Westbye, C. (2015). The multidimensional work motivation scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24:2, 178-196. https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892

Gallup (2017). *State of the Global Workplace (2017)*. GALLUP PRESS, 1330 Avenue of the Americas, 17th Floor, New York, NY 10019, Library of Congress Control Number: 2017957145, ISBN: 978-1-59562-208-2. First Printing: 2017.

Gallup (2020). Q12: Harter. J K, Schmidt. F L, Agrawal. S, Blue. A, Plowman. S K, Josh. P and Asplund. J, (2020). *The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes 2020 Q12®* Meta-Analysis: 10th Edition. Gallup 2020 Q12 Meta-Analysis

González, R.; Cockburn,W.; Irastorza, X.; Houtman, I.; Bakhuys Roozeboom, M. (2010). European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks Managing Safety and Health at Work*; European Agency for Safety and Health at Work*. Esener, European Union: Brussels, Belgium.

Graneheim, U.H., Lindgren, B-M. & Lundman, B. (2017). *Methodological challenges in qualitative content analysis: A discussion paper.* Nurse Education Today, journal homepage: www.elsevier.com/locate/nedt

Harlow, H. F. (1950). Learning and satiation of response in intrinsically motivated complex puzzle performance by monkeys. *Journal of Comparative and Physiological Psychology.* Vol. 43, Iss. 4, (Aug 1950): 289-294. https://doi.org/10.1037/h0058114

Harlow, H.F., Harlow, M.K. & Meyer, D.R. (1950). Learning motivated by a manipulation drive. *Journal of Experimental Psychology***.** Vol. 40, Iss. 2, (Apr 1950): 228-234. https://doi.org/10.1037/h0056906

Harter, JK., Schmidt, FL. & Hayes, TL. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *J Appl Psychol*. 2002 Apr;87(2):268-79. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268

Hällsten, F. & Tengblad, S. (2006). *Medarbetarskap i praktiken*. Studentlitteratur AB, Lund.

Johannessen, A., Tufte, P.A. & Christoffersson, L. (2019). *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod.* (2 upplaga). Stockholm: Liber AB

Jong, J. (2016). The role of performance feedback and job autonomy in mitigating the negative effect of role ambiguity on employee satisfaction*. Public Performance and Management Review*, Vol. 39 No. 4, pp. 814-834. https://doi.org/10.1080/15309576.2015.1137771

Klefsjö, B., Eliasson, H., Kennerfalk, L., Lundbäck, A., & Sandström, M. (1999). *De sju ledningsverktygen: för effektivare planering av förbättringsarbetet*. Lund: Studentlitteratur

Kreitzer, M J., Monsen, K., Nandram, S. & deBlok. J, (2015). Buurtzorg Nederland: A Global Model of Social Innovation, Change, and Whole-Systems Healing. *Global Adv Health Med*. 2015;(4)1:40-44. https://doi.org/10.7453/gahmj.2014.030

Kundu, S. C., & Lata, K. (2017). Effects of a supportive work environment on employee retention: Mediating role of organizational engagement*. International Journal of Organizational Analysis,* 25(4), 703-722. https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2016-1100

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun.* Lund: Studentlitteratur.

Lifshitz-Assaf, H., Lebovitz, S. & Zalmanson, L. (2019). *The art of balancing autonomy and control.* MIT Sloan Management Review, Vol. 60 No. 2, pp. 1-6.

Liker, J. K. (2009). *The Toyota Way -vägen till världsklass*. Liber AB.

Mann, A & Harter, J. (2016). *The worldwide employee engagement crisis.* Retrieved from http://www.gallup.com/businessjournal/188033/worldwide-employee-engagement-crisis.aspx

Macleod, D & Clarke, N (2009) *"Engaging for Success: enhancing performance through employee engagement".* A report to Government.

Martela, F., & Pessi, A.B. (2018). Significant Work Is About Self-Realization and Broader Purpose: Defining the Key Dimensions of Meaningful Work. *Front. Psychol.* 9:363. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00363

McLean, R. S., Antony, J., & Dahlgaard, J. J. (2017). Failure of continuous improvement initiatives in manufacturing environments: A systematic review of the evidence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(3-4), 219-237. https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1063414

Meyer, J. P. & Gagné, M. (2008). Employee engagement from a self- determination theory perspective. *Industrial and Organizational Psychology,* 1, 60–62. https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.00010.x

Norberg, M. (2019). *Engagerat ledarskap för att skapa förutsättningar för allas delaktighet. Utgångspunkter i kvalitetsarbetet*. Uppsala Dissertations from the Faculty of Science and Technology 138. 199 pp. Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis. ISBN 978-91-513-0688-9.

Olsson, H. & Sörensen, S. (2011). Upplaga 3. *Forskningsprocessen, Kvalitativa och kvantitativa perspektiv.* Stockholm: Liber AB

Paraschivescu, A. O & Căproară, F. M. (2014). *Strategic Quality Management.* George Bacovia University, Bacau, ROMANIA. Economy Transdisciplinarity Cognition. Volume 17, Issue 1/2014 19-27

Patel, R. & Davidsson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapporter en undersökning*. Lund: Studentlitteratur AB.

Perrin, T (2010) *"Turbocharging Employee Engagement The Power of Recognition From Managers".* Perspectives, Towers Watson.

Rigby, C. S. & Ryan, R. M. (2018). Self-Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Considerations. *Institute for Positive Psychology and Education*, Australian Catholic University, North Sydney, Australia. Research Article. https://doi.org/10.1177/1523422318756954

Robertson-Smith, G & Markwick, C (2009) *"Employee Engagement A review of current thinking".* Institute for Employment Studies. UK.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2019). Research on intrinsic and extrinsic motivation is alive, well, and reshaping 21st-century management approaches: Brief reply to Locke and Schattke (*2019). Motivation Science, 5*(4), 291–294. https://doi.org/10.1037/mot0000128

Saratun, M. (2016). Performance management to enhance employee engagement for corporate sustainability. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 8(1), 84-102. https://doi.org/10.1108/APJBA-07-2015-0064

Schaufeli, W. B. (2014). What is engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds), *Employee engagement in theory and practice* (pp. 15–35). London, UK: Routledge.

Shrotryia, V. K. & Dhanda, U. (2020). Development of employee engagement measure: experiences from best companies to work for in India. *Measuring Business Excellence.* May 2020. https://doi.org/10.1108/MBE-07-2019-0071

Sveriges Kommuner och Regioner, SKR (2020). *Hållbart medarbetarengagemang i kommuner och regioner, HME modell och användaranvisningar*. Hämtat 2021, https://skr.se/skr/arbetsgivarekollektivavtal/uppfoljninganalys/hallbartmedarbetarengagemanghme.hme.html

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurements and validations. *Academy of Management Journal,* 38, s. 1442-1465. https://doi.org/10.2307/256865

Spreitzer, G. M. & Quinn, E. R. (2001). *A company of leaders - Five Disciplines for Unleashing the Power in Your Workforce.* San Francisco: Jossey-Bass

Su, W., Lyu, B., Chen, H. & Zhang, Y. (2020). "How does servant leadership influence employees' innovative behavior? The roles of intrinsic motivation and identification with the leader". *Baltic Journal of Management,* Vol. 15 No. 4, pp. 571-586. DOI: 10.1108/BJM-09-2019-0335

Swedish Institute For Quality (SIQ) (2020). *Den femte kvalitetsvågen*. Hämtad (2021) från: https://www.siq.se/om-oss/femte-kvalitetsvagen/

Sörqvist, L. (2004). *Ständiga förbättringar.* Studentlitteratur AB, Lund.

Taneja, S., Sewell, S. S. & Odom, R. Y. (2015). A culture of employee engagement: a strategic perspective for global managers. *Journal of Business Strategy*, 36(3), 46-56. https://doi.org/10.1108/JBS-06-2014-0062.

Tengblad, S. (2010). *Medarbetarskap på 60 minuter*. Behavioural Sciences, Skövde: Högskolan i Skövde. Technical Report.

Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment. *Academy of Management Review,* 15: 666-681. https://doi.org/10.2307/258687

Tran, L., Hien, H. & Baker, J. (2020). When supportive workplaces positively help work performance. *Baltic Journal of Management.* https://doi.org/10.1108/BJM-06-2020-0220

Trost, J & Hultåker, O. (2016). *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur

Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H. & Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management,* 42, 1195–1229. https://doi.org/10.1177/0149206316632058

Vansteenkiste, M., Niemiec, C. P. & Soenens, B. (2010). The development of the five minitheories of self-determination theory: An historical overview, emerging trends and future directions. In T. C. Urdan & S. A. Karabenick (Eds.), The decade ahead: *Theoretical*

perspectives on motivation and achievement (Vol. 16/A, pp. 105–165). Bingley, UK: Emerald. https://doi.org/10.1108/S0749-7423(2010)000016A007

Velten, J., Tengblad, S. & Heggen, R. (2017). *Medarbetarskap - så får du dina medarbetare att ta initiativ och känna ansvar.* Stockholm: Liber AB.

Vingård, E. (2015). *En kunskapssammanställning: Psykisk Ohälsa, Arbetsliv och Sjukfrånvaro* [In English: A Knowledge Review: Mental Ill Health, Working Life and Sick Leave]; FORTE: Stockholm, Sweden.

Vingård. E, (2020). *En kunskapsöversikt: Psykisk ohälsa, Arbetsliv och Sjukfrånvaro*. Forte: Forskningsrådet för hälsa, arbetsliv och välfärd. Hämtat från: En kunskapsöversikt – Psykisk ohälsa, arbetsliv och sjukfrånvaro (forte.se)

Willis Towers Watson (2012) "*The Power of Three – Taking Engagemant to new Hights"* Perspectives, Towers Watson.

Yin, R.K. (2018). *Case study research and applications: design and methods*. (Sixth edition). Thousand Oaks, California: SAGE.

Yukl, G. (2012). *Ledarskap i organisationer*. 1 uppl. Harlow: Prentice Hall.

Zhang, Y., Long, L., Wu, T.Y. & Huang, X. (2015). "When is pay for performance related to employee creativity in the Chinese context? The role of guanxi HRM practice, trust in management, and intrinsic motivation*". Journal of Organizational Behavior*, Vol. 36 No. 5, pp. 698-719. https://doi.org/10.1002/job.2012

Bilaga A. Granskning av SKRs modell för hållbart medarbetarengagemang

Kolumn1	Kolumn2	Kolumn3	Kolumn4	Kolumn5
	Stöd i forskningen	Indirekt stöd	Inget stö	Motivationsfaktc
Motivation				
Mitt arbete känns meningsfullt	Thomas & Velthouse, 1990; Spreitzer & Quinn, 2001; Harlowet al. 1950; Deci & Ryan, 2000 & 2019			Meningsfullhet
Jag lär nytt och utvecklas i mitt dagliga arbete	Spreitzer & Quinn, 2001; Vingård, 2020; Deci & Ryan, 2020			Kompetens
Jag ser fram emot att gå till arbetet		Deci & Ryan, 2000	X	
Ledarskap				
Min närmaste chef visar uppskattning för mina arbetsinsatser	Deci, 1971; Velten et al., 2017; Bergman och Klefsjö, 2020			Kompetens
Min närmaste chef visar förtroende för mig som medarbetare	Gallup, 2017; Velten et al., 2017; Spreitzer & Quinn, 2001.			Kompetens
Min närmaste chef ger mig förutsättningar att ta ansvar i mitt arbete	Hällsten & Tengblad, 2006; Spreitzer & Quinn, 2001; Fletcher, 2019, Velten et al., 2017			Självbestämmand
Styrning				
Jag är insatt i min arbetsplats mål		Velten et al. 2	X	
Min arbetsplats mål följs upp och utvärderas på ett bra sätt		Bergman & Klefsjö, 2020	X	
Jag vet vad som förväntas av mig i mitt arb	Sörqvist, 2004; Bergman & Klefsjö, 2020; Thomas & Velthouse, 1990; Spreitzer & Quinn, 2001; Vingård, 2020			Kompetens

Bilaga B. Informationsbrev till respondenter intervju

Hej!

Tack för att du vill vara med och bidra till vår magisteruppsats som vi gör inom ramen för vår magisterutbildning i kvalitets- och ledarskapsutveckling. Vi är två studenter som arbetar tillsammans med den här uppsatsen och vi heter Maria Nordström och Helena Pettersson. Maria arbetar sedan sex år tillbaka inom kommunal verksamhet och Helena under 11 år arbetat inom Arbetsförmedlingen.

Vårt syfte med studien är att undersöka verksamheter med ett högt engagemangsindex. I intervjuerna kommer vi ställa frågor för att undersöka vad som kännetecknar medarbetarskapet på avdelningar med högt engagemangsindex i ledar- och medarbetarundersökning genomförd våren 2020.

Engagemangsindex är ett index som är framtaget av SKR och är gemensamt för många kommuners ledar- och medarbetarundersökningar. På SKR:s hemsida finns att läsa om hållbart medarbetarengagemang (HME) som är en tredelad modell som erbjuder kommuner och regioner 9 färdiga frågor att använda som mäter engagemang och förutsättningar för hållbart engagemang.

- Mitt arbete känns meningsfullt
- Jag lär nytt och utvecklas i mitt arbete
- Jag ser fram emot att gå till arbetet
- Min närmaste chef visar uppskattning för mina arbetsinsatser
- Min närmaste chef visar förtroende för mig som medarbetare
- Min närmaste chef ger mer förutsättningar att ta ansvar i mitt arbete
- Jag är insatt i min arbetsgrupps mål
- Min arbetsgrupps mål följs upp och utvärderas
- Jag vet vad som förväntas av mig i mitt arbete

Studien bygger på två faser där vi i en första fasen kommer genomföra ett antal intervjuer med både chefer och medarbetare för att identifiera vad som kännetecknar medarbetarskapet i verksamheten. Detta kommer sedan ligga till grund för en enkät som kommer skickas ut till medarbetare i verksamheten. Under intervjun kommer vi ställa frågor kring medarbetarskapet i verksamheten, om engagemang och hur det specifikt tar sig uttryck i verksamheten.

Ditt deltagande i studien är frivilligt och du kan när som helst avbryta ditt deltagande utan att förklara varför. Om du väljer att genomföra intervjun så kommer den ta cirka en timme.Vi har valt er då ni har ett engagemangsindex över 90.

Några andra viktiga aspekter:

- Intervjun spelas in och transkriberas. Den förvaras sedan på ett säkert sätt så att enbart författarna till studien har tillgång till materialet.
- Författarna diskuterar inte materialet med någon annan än med varandra och med sin handledare.

- I arbetsmaterialet kommer ditt namn att få en kod och inga personuppgifter kommer att inhämtas.
- Materialet redovisas sedan i studien på ett sådant sätt att det inte går att härleda informationen tillbaka till dig.
- När studien är färdig och har examinerats kommer materialet att raderas och du få ta del av det slutgiltiga resultatet genom att det skickas till dig via mail.

Tack för ert deltagande!

Med vänlig hälsning

Maria och Helena

Bilaga C. Intervjuguide

Del 1

1. Beskriv verksamheten du arbetar i
2. Beskriv din befattning och dina huvudsakliga arbetsuppgifter
3. Hur länge har du arbetat i befattningen?

Del 2

4. Kan du berätta hur ni är organiserade i verksamheten?
5. Vad innebär engagemang för dig?
6. Finns de några specifika förutsättningar hos er som varit bidragande när det gäller att uppnå ett högt engagemangsindex på ledar- och medarbetarundersökningen 2020?
7. Berätta om vilka faktorer du tror har bidragit till att ni fick ett högt engagemangsindex på genomförd ledar- och medarbetarundersökning våren 2020?
8. Har engagemangsindex alltid varit lika högt i ledar- och medarbetarundersökningar som gjorts på avdelningen? Om inte, när förändrades det?
9. Hur är din uppfattning, speglar det höga engagemang indexet det faktiska engagemanget i verksamheten? Hur tar det sig uttryck?
10. Är det någon fråga eller resultat som sticker ut extra mycket?
11. Finns det exempel på specifika insatser som gjorts/görs för ett hållbart medarbetarengagemang?
12. Vad innebär medarbetarskap för dig?
13. Berätta om medarbetarskapet i verksamheten, hur kan det beskrivas?
14. Vad bidrar du med när det gäller att skapa ett hållbart medarbetarengagemang i arbetsgruppen? Vad innebär det? Vad behöver göras? Hur skapas det? Hur bibehåller man?

Stödjande frågor:

Intressant, berätta gärna mer…
Ge några exempel….
Vad betyder det för dig….
Vad är din egen uppfattning kring det?
Finns det någon skillnad
Har det alltid varit så….

Bilaga D. Släktskapsdiagram

Huvudområden - delområden - nyckelord/teman

Arbetsuppgifterna		
Att uppleva medningsfullhet	**Att ha kompetens**	**Delaktighet och självbestämmande**
Meningsfullhet (4)	Variation i arbetsuppgifter (3)	Tillit (3)
Syfte (1)	Olika ansvarsområden (1)	Mandat (2)
Stolthet (1)	Kompetens (2)	Delaktighet (3)
Brinna för (1)	Spetskompetens (1)	Tillgång till information (2)
Arbeta med det man vill (1)	Medarbetarskap (1)	Självbestämmande (4)
		Delegera (1)
		Medarbetarpolicy (1)
Kollegorna		
Att ha ett gott samarbete	**Att ha en god social arbetsmiljö**	**Att ha inflytande och få feedback**
Samarbete (6)	Sammanhållning (1)	Att bli lyssnad på (1)
Hjälpas åt (4)	Trivsel (2)	Att lyssna (1)
Bidra (1)	Öppet klimat (1)	Uppskattning (3)
Problemlösning (1)	Kollegial omsorg (1)	Feedback (2)
Ta gemensamt ansvar (6)	Gemensamt vi (4)	
Att utveckla något gemensamt (1)	Betydelsen av goda kollegor (2)	
Flexibilitet (1)	Ömsesidig respekt (1)	
Lösningsfokus (1)	Gemenskap (2)	
Arbetsgivaren		
Att ha gemensamma mål i utvecklingsarbetet		**Att ha struktur och rutiner**
Gemensamt mål (4)		Struktur (4)
Driva utvecklingen framåt (1)		Rutiner (1)
Att följa utveckling på individ och organisationsnivå (1)		
Att ställa om (1)		
Att det finns bra och nära ledarskap	**Att ha en god organisatorisk arbetsmiljö**	
Betydelsen av ett gott ledarskap (1)	Låg personalomsättning (1)	
Bra chef (2)	Rimlig arbetsbelastning (1)	
Nära ledarskap (1)	Förutsättningar (1)	
Ledarskap (1)		
Chefens kompetens (1)		

Bilaga E. Granskning av medarbetarindex

Påstående för medarbetareindex	Referenser	Velten et al (2017) tre pelare	Studiens delområden
Jag är starkt engagerad i mitt arbete	Velten et al., 2017 Bergman & Klefsjö, 2020	Ta ansvar för arbetsuppgifterna	Meningsfullhet
Jag bidrar till andras arbetsglädje	Velten et al., 2017	Ansvar för kollegorna	God social arbetsmiljö
Jag upplever att våra kunder är nöjda med det bemötande de får från mig	Spreitzer & Quinn., 2001	Ta ansvar för arbetsuppgfiterna	
Jag söker aktivt den information jag behöver	Velten et al., 2017	Ta ansvar för arbetsuppgifterna	Gemensamma mål
I min arbetsgrupp ger vi varandra beröm för goda insatser	Gallup, 2017 Abuhashesh et al., 2019	Ansvar för kollegorna	Infytande och feedback
Jag kommer ofta med förslag på hur saker kan göras bättre på min arbetsplats	Paraschivescu & Căproară, 2014 Velten et al, 2017	Ta ansvar för arbetsuppgifterna	Samarbete
I min arbetsgrupp delar vi med oss av våra kunskaper och erfarenheter till varandra	Velten et al., 2017	Ansvar för kollegorna	Samarbete
Jag lär nytt och utvecklas i mitt arbete	Bergman & Klefsjö, 2020 Velten., 2017 Anitha, 2014 Delaney & Royal, 2017	Ta ansvar för arbetsuppgifterna	Kompetens
I min arbetsgrupp är vi duktiga på att ställa om till nya sätt att göra saker på Jag känner mig delaktig på våra arbetsplatsträffar	Velten et al., 2017	Ta ansvar för arbetsuppgifterna Ta ansvar för arbetsuppgifterna	Samarbete
Jag förberedde mig inför mitt utvecklingssamtal		Ta ansvar för arbetsuppgifterna	

Bilaga F. Missivbrev enkätstudie

Hej!

Tack för att du vill vara med och bidra till vår magisteruppsats som vi gör inom ramen för vår magisterutbildning i kvalitets- och ledarskapsutveckling. Vi är två studenter som arbetar tillsammans med den här uppsatsen och vi heter Maria Nordström och Helena Pettersson. Maria arbetar inom offentlig sektor och Helena inom statlig myndighet.

I detta mail medföljer en länk som du kan klicka på för att komma vidare till en enkät med syfte att studera medarbetarskapet. De går även att kopiera länken och klistra in i webbläsaren. Vi ser helst att du besvarar enkäten via en dator då du får en tydligare överblick av alla frågor på det sättet. Mer instruktioner finns i enkäten.

Vi vill både att ledare och medarbetare besvarar enkäten. **Ni som deltog i intervju ska inte svara på enkäten.** Önskemål är att du som chef vidarebefodrar detta mail till de medarbetare som är berörda. Vi vill gärna få in svar så fort som möjligt.

Bilaga G. Enkät

Enkät med syfte att studera medarbetarskapet

Syftet med den här studien är att undersöka vad som kännetecknar medarbetarskapet i verksamheter med ett högt engagemangsindex utifrån SKR:s verktyg hållbart medarbetarengagemang. Dina svar är viktiga för att vi ska få en bredare bild av vad som kännetecknar medarbetarskapet i din verksamhet.

- Ditt svar är anonymt och svaren kommer behandlas konfidentiellt.

- Enkäten består av 16 frågor och vissa av frågorna har 3–8 påståenden som ska besvaras.

- Du väljer det svarsalternativ som stämmer bäst överens med din egen uppfattning.

- Du kan enbart välja ett alternativ för varje påstående.

- Den beräknade tidsåtgången för att fylla i enkäten är 5–10 minuter.

- Ditt deltagande i studien är frivilligt men vi är väldigt tacksamma för att du väljer att delta.

Svarsalternativ för enkätens påståenden fråga 4–11:

- Stämmer inte alls
- Stämmer ganska dåligt
- Varken eller
- Stämmer ganska bra
- Stämmer helt

1.Vilken är din högsta avslutade utbildning?

Gymnasieskola

Folkhögskola/yrkeshögskola

Universitet/högskola

Annat

2.Hur många år har du arbetat på arbetsplatsen?

0-2 år

2-5 år

5 år eller mer

3.Vilken arbetsplats tillhör du?

Ange ditt svar:

4.Hur väl stämmer dessa påståenden kring samarbete för dig?

Jag hjälper andra

Jag samarbetar på ett bra sätt

Jag är flexibel och bra på att anpassa mig till nya förutsättningar

Jag är lösningsfokuserad i mitt arbete

5.Hur väl stämmer dessa påståenden kring upplevelsen av en god social arbetsmiljö in för dig?

Jag värdesätter mina kollegors synpunkter

Jag bidrar till ett öppet klimat på arbetsplatsen

Jag bryr mig om mina arbetskamrater

Jag bidrar till en känsla av ett "gemensamt vi"

Jag upplever en känsla av ett "gemensamt vi"

Jag trivs i mina kollegors sällskap

Jag upplever en ömsesidig respekt för varandra på arbetsplatsen

Jag upplever att det finns en stark gemenskap på arbetsplatsen

6.Hur väl stämmer dessa påståenden kring förutsättningar i verksamheten för dig?

Jag upplever att det finns variation i mina arbetsuppgifter

Jag har förutsättningarna att göra ett bra jobb

Jag har en arbetsbelastning som är rimlig

Jag uppmärksammas för mina goda arbetsprestationer

7. Hur väl stämmer dessa påståenden kring ledarskap, struktur och gemensamma mål för dig?

Jag upplever att det finns ett närvarande ledarskap i min verksamhet

Jag bidrar i arbetet med att uppnå våra gemensamma mål

Jag känner mig trygg med verksamhetens struktur och dess arbetsrutiner

Jag bidrar i utvecklingsarbetet på arbetsplatsen

Jag känner att det finns någon på arbetsplatsen som uppmuntrar mig till personlig utveckling

8.Hur väl stämmer dessa påståenden om kompetens för dig?

Jag känner mig trygg i min förmåga att utföra mitt arbete

Jag har tillräcklig kompetens för att utföra mina arbetsuppgifter

På min arbetsplats upplever jag att jag utvecklas i min yrkesroll

9.Hur väl stämmer dessa påståenden om meningsfullhet för dig?

Jag känner stolthet över det arbete jag gör

Jag känner mig uppskattad på min arbetsplats

Jag upplever meningsfullhet av mitt arbete

10.Hur väl stämmer dessa påståenden om självbestämmande för dig?

Jag bestämmer själv hur jag utför mina arbetsuppgifter

På min arbetsplats känner jag tilltro till min egen förmåga att påverka

På min arbetsplats känner jag frihet att förändra och förbättra

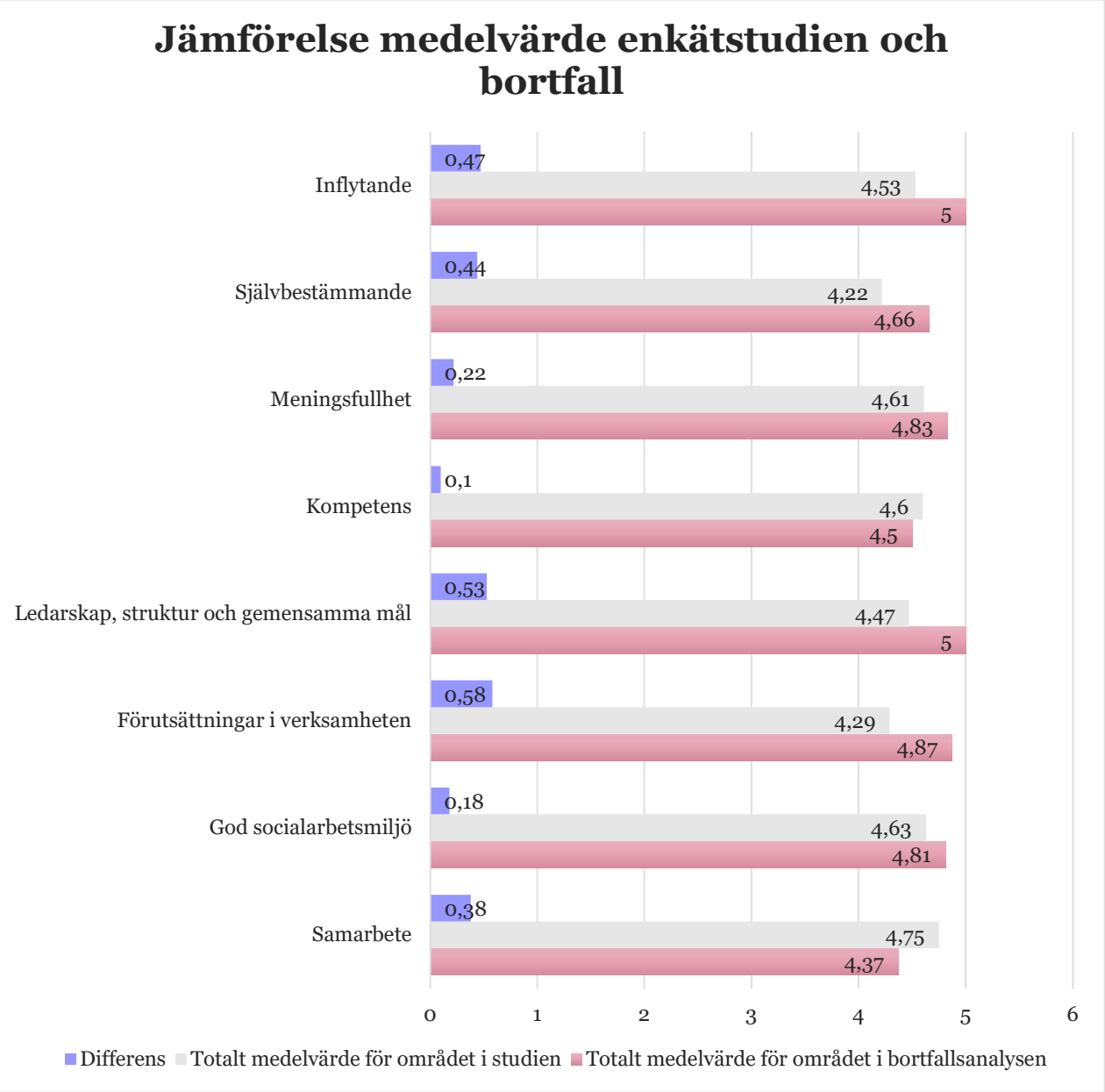
11.Hur väl stämmer dessa påståenden om inflytande för dig?

Jag är delaktig och har tillgång till den information jag behöver på min arbetsplats

På min arbetsplats upplever jag att mina synpunkter har ett värde

På min arbetsplats blir jag lyssnad på

Bilaga H. Underlag för analys av bortfall



Bilaga I. Standardavvikelse

Arbetsuppgiften	
Meningsfullhet	**Standardavvikelse**
Jag känner stolthet över det arbete jag gör	0,49
Jag känner mig uppskattad på min arbetsplats	0,55
Jag upplever meningsfullhet i mitt arbete	0,46
Totalt för området	0,5
Självbestämmande och delaktighet	
Jag bestämmer själv hur jag utför mina arbetsuppgifter	0,61
På min arbetsplats känner jag tilltro till min egen förmåga att påverka	0,74
På min arbetsplats känner jag frihet att förändra och förbättra	0,84
Totalt för området	0,74
Att ha kompetens	
Jag känner mig trygg i min förmåga att utföra mitt arbete	0,46
Jag har tillräcklig kompetens för att utföra mina arbetsuppgifter	0,53
På min arbetsplats upplever jag att jag utvecklas i min yrkesroll	0,91
Totalt för området	0,67
Kollegorna	
Att ha ett gott samarbete	
Jag är lösningsfokuserad i mitt arbete	0,3
Jag är flexibel och bra på att anpassa mig till nya förutsättningar	0,43
Jag samarbetar på ett bra sätt	0,49
Jag hjälper andra	0,44

Totalt för området	0,43
Att ha en god social arbetsmiljö	
Jag värdesätter mina kollegors synpunkter	0,46
Jag bidrar till ett öppet klimat på arbetsplatsen	0,43
Jag bryr mig om mina arbetskamrater	0,24
Jag bidrar till en känsla av ett "gemensamt vi"	0,53
Jag upplever en känsla av ett "gemensamt vi"	1,17
Jag trivs i mina kollegors sällskap	0,5
Jag upplever en ömsesidig respekt för varandra på arbetsplatsen	0,75
Jag upplever att det finns en stark gemenskap på arbetsplatsen	0,61
Totalt för området	0,68
Inflytande och feedback	
Jag är delaktig och har tillgång till den information jag behöver på min arbetsplats	0,75
På min arbetsplats upplever jag att mina synpunkter har ett värde	0,61
På min arbetsplats blir jag lyssnad på	0,71
Totalt för området	0,69
Arbetsgivaren	
Ledarskap, struktur och gemensamma mål	
Jag upplever att det finns ett närvarande ledarskap i min verksamhet	0,75
Jag bidrar i arbetet med att uppnå våra gemensamma mål	0,54

Jag känner mig trygg med verksamhetens struktur och dess arbetsrutiner	0,6
Jag bidrar i utvecklingsarbetet på arbetsplatsen	0,79
Jag känner att det finns någon på arbetsplatsen som uppmuntrar mig till personlig utveckling	1,03
Total för området	0,78
Organisatorisk arbetsmiljö	
Jag upplever att det finns variation i mina arbetsuppgifter	0,78
Jag har förutsättningarna att göra ett bra jobb	0,65
Jag har en arbetsbelastning som är rimlig	0,92
Jag uppmärksammas för mina goda arbetsprestationer	0,78
Total för området	0,8