

Sammanfattning

Offentlig sektor är en aktör som för att möta pågående och framtida samhällsförändringar ständigt behöver driva förändringsarbete för att klara de viktiga samhällsuppgifter som man ansvarar för. Författarna av uppsatsen har själva lång erfarenhet av att arbeta i offentlig sektor och vi har båda varit involverad i och också drivit olika förändringsarbeten med varierat resultat. I offentlig sektor är medarbetarna verksamhetens viktigaste resurser för att uppnå nöjdhet hos de vi finns till för, i detta fall medborgarna. Medarbetarna i verksamheten och deras arbetsinsats påverkar resultatet av förändringsarbetet och då blir medarbetarnas motivation och engagemang av väsentlig betydelse. Mycket forskning har genomförts avseende motivation och engagemang och ledarskapets betydelse. Vi konstaterade vid litteratursökning att perspektivet ofta var att fokusera på det som inte fungerar. Vi valde därför att vända på detta och studera vad som fungerar, det vill säga vad är det som främjar och stärker medarbetares motivation och engagemang för ett lyckat förändringsarbete.

Syftet med den genomförda studien blev därför att identifiera vad som främjar och stärker medarbetares motivation och engagemang för upplevelsen av ett lyckat förändringsarbete inom offentlig sektor.

Vi valde att använda Bergman och Klefsjös (2020) offensiva kvalitetsutveckling med hörnstensmodellens sex värderingar som en systemteoretisk förklaringsmodell för hur delarna i ett lyckat förändringsarbete samverkar och är beroende av varandra. I fokus i vår studie står medarbetares motivation och engagemang och vad som behöver vara på plats för ett framgångsrikt medarbetarskap ska komma till stånd. I flera artiklar och böcker vi kommit i kontakt med under studiens gång beskrivs och synliggörs medarbetarna mestadels som objekt, några som ska ledas i en viss riktning och betraktas ofta som en homogen grupp. Det nämns mycket om hur framgångsrika ledare ska kunna motivera sina medarbetare och ledarskapet lyfts många gånger som den förlösande och viktigaste faktorn som möjliggör om en förändring ska lyckas eller inte. Även inom offensiv kvalitetsutveckling lyfts det engagerade ledarskapet fram som en av hörnstenarna. En annan av hörnstenarna handlar om vikten av delaktighet men trycker då på vikten av att skapa förutsättningar för delaktighet, vilket ju då främst är en fråga för ledarna att tillse. Vi ville i denna studie ta det ett steg längre och undersöka vad som engagerar medarbetare och synliggöra och öka förståelsen för dess påverkan på förändringsarbete.

Studien genomfördes med kvalitativ metod och data insamlades genom åtta djupintervjuer med medarbetare utan chefsansvar inom offentlig sektor. Analysen av intervjuerna identifierade fyra teman som främjar och stärker medarbetares motivation och engagemang: *förändring som leder till nytta, interaktionen med andra, en främjande miljö och de egna inre drivkrafterna.*

Förändringen leder till nytta: Det är viktigt för medarbetare att se och förstå vilken nytta förändringen kommer att leda till. Nyttan kan handla om nytta för medarbetaren själv, nytta för någon i organisationen och/eller nytta för de som verksamheten finns till för. Medarbetarna motiveras av att effektivisera eller förenkla sin arbetssituation eller att skapa bra resultat för andra. Definitionen av nytta görs utifrån egna eller kollegors upplevelser, känslor eller personligt engagemang och behöver därför inte vara baserade på systematiskt insamlad fakta för att skapa motivation.

Interaktion med andra: Möjligheten att samla olika kompetenser och kunskap och tillsammans hitta lösningar för att nå målet motiverar att delta i genomförandet av förändringar. För att interaktionen med andra ska vara motiverande behövs även tydlighet i form av ramar

med mål och tidsplan som är tydligt kommunicerade och som känns meningsfulla. Det behöver även finnas resurser, framför allt i form av utrymme för olika kompetenser att arbeta tillsammans där lösningar och vägen framåt för att nå målet skapas gemensamt. När målet känns meningsfullt, ramarna är tydliga och tid finns att arbeta tillsammans då finns kompetens, motivation och engagemang för förändringsarbetet hos medarbetarna.

En främjande miljö: Medarbetaren motiveras och engageras i en tillåtande och tillitsfull miljö där hen kan komma med idéer och att utveckla. Det är viktigt att tillsammans med andra ha möjlighet att utforska behov eller problem och att sedan testa, reflektera och testa igen tills målet är uppnått. En främjande miljö som motiverar och engagerar har en balans i arbetsuppgifter, resurser och utmaningens komplexitet så att det blir möjligt att uppnå målet med förändringen.

Inre drivkrafter: Medarbetarnas egna inre drivkrafter för motivation och engagemang handlar om en önskan att ständigt lära sig, att utmanas och att vara en del i ett sammanhang. Studien visar att medarbetare har ett eget driv som handlar om förmågan att vara sin egen förändringledare, att vara envis, nyfiken och uthållig. Drivkrafter är att lyckas nå målet och att få bekräftelse från andra. Ett dynamiskt tankesätt som leder till att utmana sig själv, prova nytt, lära av misstag leder till ökad kompetens och förmåga.

Sammanfattningsvis behöver medarbetaren ges förutsättningar att ha inflytande över sin arbetssituation och möjligheter att utvecklas genom ett ständigt lärande och bemästrande av gradvis svårare utmaningar i trygg och tillåtande miljö. Förändringarna som ska genomföras behöver upplevas som meningsfulla och nyttan med arbetet ska vara tydlig. Motivation och engagemang stärks av samverkan och samarbete medarbetare emellan och av en tydlig kommunikation och struktur från den som leder förändringsarbetet.

Studien synliggör vikten av att vara medveten om att medarbetares motivation och engagemang påverkas och möjliggörs av att flera teman och faktorer samverkar samtidigt och systemiskt. Förmågan att främja och möjliggöra att dessa finns på plats i så stor utsträckning som möjligt påverkar att förändringsarbetet stärks och har bättre förutsättningar att lyckas.

Eftersom medarbetare motiveras och engageras av att utmanas och lära sig nya saker söker de själva efter och initierar förändringsinitiativ. Medarbetarskapet behöver därför lyftas och göras minst lika viktigt som ledarskapet, att medarbetare får förutsättningar att ta ansvar men också förväntas göra det. Det engagemang och det driv som medarbetarna i denna studie uttrycker behöver tas tillvara. Ett område som inte ingår i Bergman och Klefsjös (2020) hörnstensmodell och som genom denna studie skulle kunna läggas till är: *Utveckla ett engagerat medarbetarskap*. Studiens resultat visar att utan engagerade och motiverade medarbetare kommer inte förändringar att bli lyckade.

Detta innebär att chefer och ledare måste vara uppmärksamma på att medarbetares motivation och energi fokuseras till att bidra till verksamhetens mål och inte leder till suboptimeringar. Den egna verksamhetens bidrag till helheten behöver därför vara tydlig, väl kommunicerad och delas av både chefer och medarbetare (Kaufman m.fl., 2019; Ljungberg & Larsson, 2012). Medarbetarnas motivation och engagemang behöver styras och ledas mot verksamhetens mål, men samtidigt behöver utrymme ges för medarbetarna att själva initiera förändringsinitiativ och att vara innovativa.

Offentlig sektor befinner sig i ett läge där de ekonomiska förutsättningarna är kärva och behoven ökar, samt att flera verksamheter har svårt att rekrytera och behålla kompetenta medarbetare. Med studien vill vi bidra med kunskap om vad som behöver komma till stånd för att åstadkomma verklig och genomgripande förändring där alla är med och bidrar, där vi lyfter medarbetares engagemang till att vara en lika betydelsefull faktor som ledarskapets engagemang. För att offentlig sektor ska klara framtidens utmaningar är kunskapen om betydelsen av medarbetares motivation och engagemang ett viktigt steg mot detta. Studien synliggör främjande faktorer hos medarbetare som har betydelse och som kan stärkas och utvecklas för att lyckas med ett offensivt kvalitetsarbete inom offentlig sektor.

Studiens resultat och slutsatser kan användas av ledare inom offentlig sektor för att öka medvetenhet om medarbetares betydelse vid förändringsarbete. Resultatet kan även användas av chefer för att öka kunskap om de främjande faktorer som motiverar och engagerar medarbetare och därmed skapa förutsättningar. Eftersom många medarbetare är förändringsledare i sitt dagliga arbete kan resultatet även användas av dem. På detta sätt bidrar denna studie till ökade möjligheter att lyckas med förändringsarbete inom offentlig sektor.