

Utveckla ett engagerat medarbetarskap

En kvalitativ studie om vad som motiverar och engagerar till förändringsarbete inom offentlig sektor utifrån ett medarbetarperspektiv

Maria Berglund och Anette Gladher

Examensarbete

Huvudområde: Kvalitetsledning

Högskolepoäng: 15

Termin/år: VT/2022

Handledare: Lilly-Mari Sten

Examinator: Kristen Snyder

Kurskod/registreringsnummer: KA005A

Utbildningsprogram: Magisterprogram i kvalitets- och ledarskapsutveckling, 60 hp

Förord

Detta examensarbete avslutar vår utbildning på magisternivå inom kvalitets- och ledarskapsutveckling vid Mittuniversitetets institution för kvalitets- och maskinteknik. Arbetet motsvarar 15 högskolepoäng och har genomförts under vårterminen 2022.

Intresset för att studera medarbetares motivation och engagemang för förändringsarbete inom offentlig sektor bottnar i att vi själva har lång erfarenhet av offentlig sektor och även av förändringsinitiativ som inte blir som det var tänkt. Vi ville därför vända på situationen och undersöka det som främjar och stärker ett lyckat förändringsarbete. Nyfikenheten låg i att se det utifrån medarbetarnas perspektiv och utifrån det kunna bidra med kunskap om vilka faktorer som kan vara nycklar för att ett förändringsinitiativ faktiskt kan lyckas och där medarbetare kan vara med och bidrar med sin fulla potential.

Studien bygger på djupintervjuer med ett antal personer som arbetar inom offentlig sektor och vi vill tacka dem för deras medverkan, utan dem så hade inte denna studie varit möjlig att genomföra. Ett speciellt tack riktas till vår handledare Lilly-Mari Sten för allt stöd under arbetets gång.

Maria Berglund

Anette Gladher

Sammanfattning

Offentlig sektor är en aktör som för att möta samhällsförändringarna behöver driva förändringsarbete för att klara de viktiga samhällsuppgifter som man ansvarar för. Medarbetarna är viktiga för att förändringsarbete ska komma till stånd. Syftet med studien var att identifiera vad som främjar och stärker medarbetares motivation och engagemang för upplevelsen av ett lyckat förändringsarbete inom offentlig sektor. Djupintervjuer med medarbetare inom offentlig sektor med stöd av en intervjuguide har genomförts. Vid analys av data identifierades fyra teman i det insamlade datamaterialet. De teman som framkom var att *en förändring som leder till nytta, interaktionen med andra, en främjande miljö och de egna inre drivkrafterna* främjar och stärker medarbetares motivation och engagemang i förändringsarbete. 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.

Framtida forskning föreslås bygga vidare på de i denna studie identifierade fyra teman för att på så sätt fördjupa kunskapen om vad som stärker och främjar medarbetares motivation och engagemang.

Nyckelord: motivation, engagemang, medarbetare, förändringsarbete, offentlig sektor

Summary

The public administration is an actor that, in order to meet change, needs to drive change management in order to cope with the important tasks for which it is responsible. Employees are important for change management to take place. The purpose of the study was to identify what promotes and strengthens employees' motivation and commitment to the experience of successful change management in public sector. In-depth interviews with public sector employees with the support of an interview guide have been conducted. When analyzing the data, four themes were identified in the collected data. The themes that emerged were that a *change that leads to benefits, interaction with others, a promoting environment and their own internal driving forces* promote and strengthen employees' motivation and commitment to change management. The study highlights the importance of being aware that employees' motivation and commitment are affected and made possible by the fact that several themes and factors interact simultaneously and systemically. The ability to promote and enable these to be in place as much as possible affects that the change work is strengthened and has better conditions to succeed.

Future research is proposed to build on the four themes identified in this study in order to deepen the knowledge of what strengthens and promotes employee motivation and commitment.

Keywords: motivation, commitment, employees, change management, public administration

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Syfte	2
2	Teoretisk referensram	3
2.1	Offensiv kvalitetsutveckling	3
2.1.1	Arbeta ständigt med förbättringar	3
2.1.2	Sätt kunderna i centrum	4
2.1.3	Basera beslut på fakta	5
2.1.4	Arbeta med processer	5
2.1.5	Utveckla ett engagerat ledarskap	5
2.1.6	Skapa möjlighet för alla att vara delaktiga	6
2.2	Motivation och engagemang för förändring	7
2.2.1	Medarbetares motivation	7
2.2.2	Medarbetares engagemang	8
3	Metodbeskrivning	9
3.1	Kvalitativ metod	9
3.1.1	Författarna förförståelse	10
3.2	Litteraturgranskning	11
3.3	Datainsamling	11
3.3.1	Utformning av intervjuguide	11
3.3.2	Urval	12
3.3.3	Genomförande	12
3.4	Analysmetod	13
3.5	Etiska aspekter	14
3.6	Validitet och reliabilitet	14
4	Empiri och analys	15
4.1	Teman och faktorer som främjar motivation och engagemang	15
4.2	Förändringsarbete ska leda till nytta	16
4.2.1	Analys	17
4.3	Behov av andra för ett lyckat förändringsarbete	17
4.3.1	Analys	19
4.4	En miljö som främjar förändringar	19
4.4.1	Analys	21

4.5	Inre drivkrafter	22
4.5.1	Analys	23
5	Slutsatser.....	24
6	Diskussion	26
6.1	Resultatdiskussion.....	26
6.1.1	Utveckla ett engagerat medarbetarskap	27
6.2	Metoddiskussion.....	28
6.3	Framtida forskning	29
7	Referenslista	30
8	Bilagor.....	33
	Bilaga A - Intervjuguide	33
	Bilaga B – Informationsbrev.....	34

1 Inledning

Övergripande samhällsförändringar som globalisering, demografi, klimat, teknik och värderingar gällande exempelvis tillit till medmänniskor och institutioner påverkar kommuner och regioner på olika sätt i olika delar av landet. Dessa samhällsförändringar kan innebära ett ökat behov av ett livslångt lärande för att möta förändrade behov av kompetensförsörjning eftersom digitalisering förändrar medborgarnas förväntningar på tjänster och service samtidigt som befolkningens sammansättning och skatteunderlaget förändras (Sveriges Kommuner och Regioner, 2021). Offentlig sektor spelar en stor roll för att skapa och leda samhällsförändring, exempelvis när det gäller klimatanpassning och omställning genom upphandlingar och även vid samverkan mellan olika aktörer (Vinnova, 2019). Samtidigt redovisar Sveriges Kommuner och Regioner (2021) i senaste ekonomirapporten att även om det ekonomiska läget ser bättre ut än på länge kommer flera kommuner och regioner fortsatt att gå med underskott och den demografiska sammansättningen med en åldrande befolkning behöver tas i beaktande. Vinnova (2019) konstaterar att offentlig sektor behöver vara innovativ för att bevara välfärden trots kostnadsökningar. Innovation handlar för offentlig sektor om nya tjänster, nya sätt att erbjuda tjänster eller om att utveckla organisatoriska lösningar för att effektivisera genomförandet av uppdrag (Vinnova, 2019). Engagemanget för utveckling av offentlig sektor är stort i samhället och det finns stor förändringsvilja och många idéer i verksamheterna (SOU 2013:40).

Krav och förväntningar på den offentliga verksamheten kommer från både externt och internt håll. Nya lagar och politiska beslut påverkar offentlig verksamhet, liksom utfall av kontrollmyndigheters granskningar och utfärdande av råd och föreskrifter. Olika gruppers behov förändras och medborgarna ställer nya och differentierade krav på service, samt kravet på att offentlig verksamhet ska vara transparent och demokratisk kvarstår (Westerberg m.fl., 2021). Kommuner och regioner styrs av förtroendevalda som formulerar mål och gör prioriteringar utifrån politisk tillhörighet och politiska ideologier. De externa och interna kraven och förväntningarna innebär enligt Westerberg m.fl. (2021) att det skapas förbättringsinitiativ som syftar till att den offentliga verksamheten ska bli mer effektiv, transparent, rättssäker och legitim. Hur de beslutade förbättringarna ska genomföras initieras ofta av chefer eller professionella administratörer som strateger, ekonomer eller kommunikatörer och leder till att de som arbetar i verksamheten exempelvis ska rapportera i ett nytt digitalt system, göra uppföljningar eller införa nya rutiner (Westerberg m.fl., 2021). På förhand bestämda färdiga lösningar på ett problem tenderar däremot att skapa motstånd istället för motivation hos medarbetarna. (Hansson, 2004).

Palm och Algehed (2017) beskriver att det är vanligt att innovationer inom offentlig administration inte ger de effekter som avsetts och att det brister i att ta steget från idé till implementering. Innovationsprojekt som förväntas leda till innovativa systemlösningar kolliderar ofta med befintliga administrativa system som är mer trögrörliga och som inte är anpassade till den flexibilitet och snabb rörlighet som krävs vid innovation (Palm, 2020). Wihlman m.fl. (2016) har studerat styrning och implementering av innovation i svenska kommuner och de konstaterar att flertalet initiativ misslyckades på grund av bristande tro i ledningen på att innovation skulle kunna göra skillnad, att omfattande kontrollsysteem i organisationen utgör barriärer, liksom bristen på kommunikation mellan olika ledningsnivåer och frånvaro av involvering av medarbetarna.

En organisations medarbetare är ytterst betydelsefulla för att genomföra förändringar och för att skapa värde (Lazzara m.fl., 2021). Palm (2020) betonar i sin artikel att för att uppnå ökad innovationsförmåga krävs nya samarbetsstrukturer. I artikeln lyfts att en av de viktigaste

faktorerna för att uppnå god innovationsmiljö i offentliga organisationer är att skapa möjlighet för dialog och nätverkande där medarbetare med olika bakgrund och erfarenheter ges möjlighet att samverka internt, över organisationsgränser, men också tillsammans med verksamhetens kunder. Genom att involvera medarbetarnas kunskaper skapas ett bredare beslutsunderlag och större legitimitet, och även engagemang. Bergman och Klefsjö (2020) refererar till Gallups världsomspännande medarbetarundersökning som omfattar 155 länder där resultatet för Sverige är att 14% är engagerade i sitt arbete, 75% är oengagerade och 11% är aktivt oengagerade. Drivkrafter för medarbetarengagemanget är enligt Bedarkar och Panditas (2014) ledarskap, kommunikation och balansen mellan arbete och fritid. Bakker m.fl. (2011) beskriver att socialt sammanhang, organisationens beskaffenhet, självbestämmande, stöd från kolleger och chef, samt resurstillgång påverkar och skapar engagemang. Samma författare nämner också de mer personella resurserna som psykologiskt kapital, självförtroende, optimism och förmågan att kunna hantera problem och motgångar som drivkrafter för engagemang.

Sörqvist (2019) beskriver att en förbättring visar en riktning och handlar om att utveckla verksamheten till något som är bättre för de som verksamheten finns till för. En förändring kan enligt författaren vara både bra och dålig men det är viktigt att kunna förhålla sig till förändringar i omgivningen och till de förändringar som äger rum i den egna verksamheten för att ett verkningsfullt utvecklingsarbete ska kunna ske. I detta sammanhang är medarbetarna som är organisationens resurser särskilt viktiga. Medarbetarnas motivation och engagemang är betydelsefullt och kanske även avgörande för hur framgångsrikt ett förändringsarbete blir. Att ha kunskap om vilka drivkrafter det finns för medarbetarengagemang är därför en viktig kunskap (Bakker m.fl. 2011)

Det finns inte så mycket skrivet om förändringsarbete inom offentlig sektor och inte heller om medarbetares perspektiv på förändring och vad det är som driver deras engagemang för förändring. Mot bakgrund av detta har studiens syfte formulerats. Studien förväntas bidra med kunskap för att kunna hantera en föränderlig värld och ett högt förändringstryck inom offentlig sektor.

I denna studie kommer begreppet förändring att användas och avser då allt ifrån små vardagliga förändringar till större förändringar såsom innovationer. Förändring kan handla om att utveckla och förbättra något redan existerande men det kan också handla om att uppfinna och skapa någonting nytt som tidigare inte har funnits. Begreppen motivation och engagemang används i denna studie tillsammans och som en gemensam ram för att förklara och beskriva drivkrafter för och involvering i förändring.

1.1 Syfte

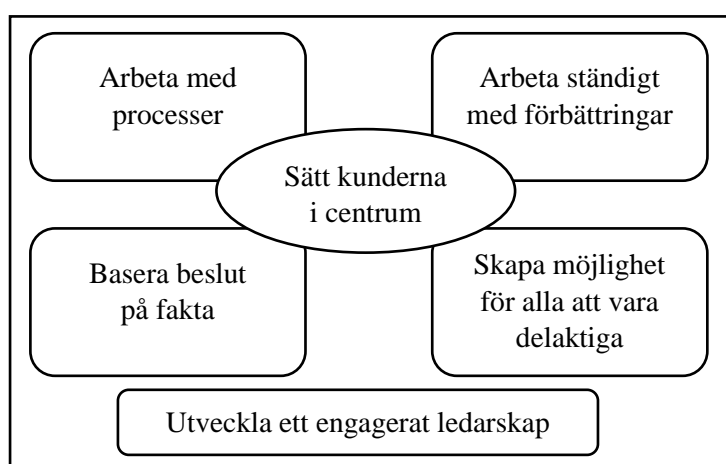
Syftet med denna studie är att identifiera vad som främjar och stärker medarbetares motivation och engagemang för upplevelsen av ett lyckat förändringsarbete inom offentlig sektor.

2 Teoretisk referensram

I detta kapitel beskrivs den teoretiska referensram som i studien utgörs av värderingar inom offensiv kvalitetsutveckling, dess betydelse för förändring inom offentlig sektor samt tidigare forskning om vad som påverkar medarbetares motivation och engagemang för förändring.

2.1 Offensiv kvalitetsutveckling

Offentlig verksamhet behöver vara innovativ för att följa med i samhällsutvecklingen och för att leva upp till medborgarnas krav samtidigt som flera kommuner har eller riskerar få ekonomiska problem (SOU 2013:40; Sveriges Kommuner och Regioner, 2021). Detta behov är något som kan uppfyllas genom offensiv kvalitetsutveckling. Definitionen av offensiv kvalitetsutveckling är att “ständigt sträva efter att uppfylla, och helst överträffa, kundernas behov och förväntningar till bästa möjliga kostnadseffektivitet genom ett ständigt förbättringsarbete i vilket medarbetare är engagerade och som har fokus på organisationens processer” (Bergman & Klefsjö, 2020, s 47). För att lyckas behövs enligt författarna en organisationskultur som består av de sex värderingarna; arbeta med ständiga förbättringar, kunden i centrum, basera beslut på fakta, arbeta med processer, engagerat ledarskap samt medarbetares delaktighet (se figur 2.1). Författarna beskriver vidare att dessa värderingar eller hörnstenar tillsammans med stödjande och föränderliga arbetssätt och verktyg bildar en helhet, ett system för offensiv kvalitetsutveckling (Bergman & Klefsjö, 2020). Nedan beskrivs de olika hörnstenarna.



Figur 2.1 Hörnstensmodellen. (Bergman och Klefsjö, 2020, s 49).

2.1.1 Arbeta ständigt med förbättringar

I takt med att samhället förändras, förändras också de krav och förväntningar som medborgarna har på den offentliga verksamheten och därför behöver verksamheten ständigt sträva efter att bli bättre. “Det finns alltid ett sätt att åstadkomma högre kvalitet till en lägre kostnad” (Bergman & Klefsjö, 2020, s. 57). Bergman och Klefsjö (2020) beskriver att det i strävan efter ökad kvalitet går att arbeta både med små förbättringar som är enkla att genomföra och med större och innovativa förändringar. Det är viktigt att ha en balans mellan dessa, men inom

offentlig verksamhet är det ofta ett fokus på att utveckla befintliga system och på kontroll istället för att vara nytänkande (Palm, 2017).

Förbättrings cyklern PDSA (Planera-Gör-Studera-Lär) är enligt Bergman och Klefsjö (2020) symbolen för ständiga förbättringar och den kan användas vid både större och mindre förändringar. Genom att följa de fyra stegen i cykeln kan ett förändringsarbete planeras och utföras. I steg tre, studera, identifieras om förändringen fått önskad effekt. I den sista fasen, lär, handlar det både om att ta lärdom av förändringsarbetet för att samma problem inte ska uppstå igen och även hur själva genomförandet av förändringsarbetet har fungerat. Metoden är utformad för att främja ett lärande, att ta arbetet till en ny förbättrad nivå och att det nya arbetssättet sedan permanentas och sprids inom verksamheten (Bergman & Klefsjö, 2020). Samtidigt finns en risk i att utgå från befintliga rutiner och problem och arbeta för att utveckla dessa eftersom det då kan vara svårt att tänka helt nytt och innovativt (Barouch & Kleinhaus, 2015).

Oavsett förändringens omfattning och storlek krävs resurser (Palm, 2017). Det är viktigt att i planeringen ta hänsyn till att förändringar tar tid, att det kräver goda förberedelser samt även ett ledarskap som inspirerar, löser problem och tar risker (Zalewska, 2021). Kaufman m.fl. (2019) hävdar liksom Zalewska (2021) att det är viktigt att ta hänsyn till att implementering tar tid men även att det tar energi och resurser och att tålmod och långsiktiga mål därför är av betydelse för hur effektiv implementeringen blir. Hallin m.fl. (2019) beskriver att eftersom förändringar tar tid är det första steget i planeringsarbetet att formulera tydliga mål och även att bryta ner dessa i delmål med en plan för när de ska uppnås. Det är även viktigt att introducera en förändring så att den bygger på och utgår ifrån de erfarenheter och den kunskap som medarbetarna redan har istället för att introducera förändringen som något helt nytt (Tichnor-Wagner m.fl., 2017). För att implementeringen av en förändring ska lyckas är det enligt Palm och Algehed (2017) viktigt att ha en förståelse för helheten och för hur olika delar i organisationens system hänger ihop och bidrar till den övergripande visionen. Författarna menar att det då blir enklare att förstå förändringen även om den kan kännas belastande för den enskilda medarbetaren.

2.1.2 Sätt kunderna i centrum

Bergman och Klefsjö (2020) beskriver att målet med ett förändringsarbete behöver vara ett ökat värde för de som verksamheten finns till för, det vill säga för kunderna. Kommuner och regioner ansvarar för en stor del av samhällsservicen och kunder kan exempelvis vara patienter, brukare och elever. När ett förändringsarbete genomförs är det därför dessa som ska vara i centrum. Genom att sätta dessa kunder i centrum och utgå från deras behov och förväntningar kan verksamheten samlas och identifiera behov av förändringar (Kaufman m.fl., 2019).

I så stora verksamheter som kommuner och regioner är det däremot många medarbetare som exempelvis ekonomer, strateger och administratörer vars arbetsuppgifter innebär att de inte har direkt kontakt med exempelvis patienter. Bergman och Klefsjö (2020) hävdar att dessa medarbetare i sitt arbete ska skapa ett värde för andra inom organisationen och de benämns därför som interna kunder. Elmgart och Bloch (2017) beskriver däremot att de som arbetar inom samma organisation är kollegor som tillsammans ska skapa ett värde för de externa kunderna. Samtidigt har offentlig verksamhet även medborgare i allmänhet som kunder vilket får till följd att även förändringar avseende exempelvis tydlighet och transparens vad gäller mål, beslut och uppföljning kan vara av betydelse för kunderna (Westerberg, 2021).

Oavsett vilken definitionen av kunden är, så är det viktigt för organisationer att definiera vilka verksamheten finns till för, för vem värde ska skapas och även att säkerställa att bilden av vilka kunderna är delas av alla medarbetare (Elmgart & Bloch, 2017).

2.1.3 Basera beslut på fakta

För att identifiera behov av och planera för förändring behöver beslut baseras på fakta. Bergman och Klefsjö (2020) betonar vikten av att fakta ska vara underbyggd och att vilseledande information eller slumpmässiga faktorer inte får ha en avgörande betydelse. Sörqvist (2004) beskriver att datainsamling och mätning noga behöver utformas, testas och planeras och att de beslutsunderlag som läggs fram behöver vila på denna grund för att rätt beslut om åtgärder ska kunna fattas.

PDSA är en bra metod för att inkludera lärandet av hur förändringar genomförts som sedan kan utveckla det egna arbetet, dvs basera beslut om nya förändringar på tidigare erfarenheter (Palm, 2017). Kaufman m.fl. (2019) hävdar att det är viktigt att fundera på hur fakta samlas in och används och har identifierat PDSA-modellen som ett bra verktyg. Samtidigt behöver ett övervägande göras gällande vad medarbetare ska lägga sin arbetstid på och vad som skapar mest värde för de som verksamheten finns till för (Zalewska, 2021; Tichnor-Wagner m.fl., 2017). Det krävs därför en organisationsstruktur där tid avsätts för att ta fram fakta och analysera för att det ska vara värdefullt och för att det ska skapa engagemang (Tichnor-Wagner m.fl., 2017).

2.1.4 Arbeta med processer

Bergman och Klefsjö (2020) beskriver att syftet med varje process är att skapa värde för och med sina kunder inom ramen för befintliga resurser. Processer har en tydlig början och ett slut och de är repetitiva (Ljungberg & Larsson, 2012). Processer kan delas in i huvudprocesser som ska skapa ett värde för exempelvis patienter eller elever, stödprocesser som exempelvis IT och lönehantering som ska stödja övriga processer samt ledningsprocesser som exempelvis strategisk planering och verksamhetsuppföljning som ska styra övriga processer (Ljungberg & Larsson, 2012; Sörqvist, 2004). När syftet är att skapa värde för verksamhetens kunder blir ett tvärsektorieellt arbete nödvändigt i processerna (Ljungberg & Larsson, 2012).

Det är samtidigt viktigt att komma ihåg att processerna är beroende av och påverkar varandra vilket får till följd att ett systemtänkande och en förmåga att se helheten blir viktig inom offensiv kvalitetsutveckling (Bergman & Klefsjö 2020). Inom offentlig sektor kan ett perspektivskifte där fokus flyttas från organisatoriska enheter till system behövas (SOU 2013:40). En verksamhets processer behöver vara synliga och begripliga för varje medarbetare eftersom det då är lätt att se hur det egna arbetet passar in i helheten vilket kan motivera, säkra kvalitet och minimera risken för suboptimering. Det innebär också att när ett förändringsarbete lett till nya rutiner eller arbetssätt behöver dessa dokumenteras och synliggöras för medarbetarna (Ljungberg & Larsson, 2012).

2.1.5 Utveckla ett engagerat ledarskap

För att utveckla verksamheten utifrån de behov och förväntningar som patienter, brukare, elever eller andra kunder har är ett stödjande och engagerat ledarskap avgörande. Ett engagerat

ledarskap är enligt Bergman och Klefsjö (2020) ett närvarande ledarskap vilket innebär att skapa trygghet, stolthet och en känsla av att det arbete som utförs är värdefullt. Ett engagerat ledarskap bidrar till medarbetares känsla av meningsfullhet, självkänsla och självförtroende (Bergman & Klefsjö, 2020). Det är viktigt i ett förändringsledarskap att arbeta med medarbetarnas självledarförmåga, dvs medarbetarnas tilltro till sin egen förmåga att utföra en viss handling och genom det skapa engagemang för förändring (Ling m.fl., 2018).

Det kan vara svårt inom offentlig sektor att ta större förändringar från idé till implementering. Palm (2017) har identifierat fem olika möjliggörare för att lyckas med det, varav en är ett närvarande ledarskap. Även resurser, tillgång till kunskap och möjlighet till lärande är viktiga institutionella faktorer för att genomföra förändringar (Choi & Chang, 2009). Författarna hävdar att med ett bra ledarskap kan resurser och kunskap användas på bästa sätt för att motivera medarbetarna så att de i sin tur kan bidra till kollektiv effektivitet.

Mubarak m.fl. (2009) har identifierat ett positivt samband mellan ett transformativt ledarskap och ett proaktivt beteende vad gäller medarbetares förändringsförmåga. En transformativ ledarstil innebär enligt Yukl (2012) att ledaren gör medarbetarna medvetna om resultatets betydelse och motiverar till lojalitet med organisationen och gruppen och medarbetarna motiveras därmed att göra mer än de ursprungligen förväntade sig. Ett proaktivt beteende har den som är engagerad, risktagande, kreativ och nytänkande (Mubarak m.fl., 2009).

Wihlman m.fl. (2016) föreslår förändrat ledarskap, ökad kommunikation, speciellt mellan medarbetare, eftersom organisationen skulle vinna på att medarbetarna förstår innebörden av större förändringar och behovet av förändrade arbetssätt för att genomföra detta. En tydlig och konsekvent kommunikation både mellan kollegor och mellan medarbetare och ledare är enligt Kaufman m.fl. (2019) avgörande för att nå framgångar med förbättringsarbete. Samma författare beskriver även att det är viktigt att bygga kapacitet genom att prioritera tid, energi och resurser för förbättringen. Bergman och Klefsjö (2020) tydliggör att ett engagerat ledarskap som stödjer medarbetarna är viktigt för att skapa en kultur för kvalitetsutveckling.

2.1.6 Skapa möjlighet för alla att vara delaktiga

I arbetet med att skapa ett värde för verksamhetens kunder och för att uppfylla deras krav och förväntningar behöver medarbetarna vara delaktiga. Bergman och Klefsjö (2020) betonar att ledare har ett ansvar för att skapa möjligheter för delaktighet genom att delegera ansvar och visa tillit till medarbetarna. Samtidigt understryker författarna också vikten av att medarbetaren själv har ett ansvar för att vara medskapande. Sörqvist (2004) beskriver att en avgörande framgångsfaktor för hur framgångsrikt ett förändringsarbete blir är inställning, attityder och beteende hos både ledare och medarbetare i organisationen. Positiv inställning och personligt engagemang behövs för att nå framgång. Ett dyadiskt ledarskap kännetecknas av att ledare och medarbetare är i en dyadisk process där båda parterna samtalar kring eller förhandlar om hur en uppgift ska utföras och vad som krävs för att uppnå resultat (Yukl, 2012).

För att medarbetare ska kunna utföra ett bra arbete påpekar Bergman och Klefsjö (2020) att de behöver känna ansvar, delaktighet och engagemang. Bedarkar och Pandita (2014) beskriver medarbetarengagemanget som en kraftfull tillgång för organisationer i en turbulent tid, där omvärlden och kunders behov snabbt förändras. Medarbetare är engagerade för att de tycker arbetet är roligt och stimulerande (Bakker m.fl., 2011). Kapaciteten att implementera förändringar är även beroende av hur den aktuella arbetsgruppen uppfattar förändringen och hur kulturen för förändringar är (Choi & Chang, 2009). Tilltro till den egna och till den

kollektiva förmågan och kompetensen att genomföra den aktuella förändringen är därför viktig (Ling m.fl., 2018). Bakker m.fl. (2011) beskriver att engagerade, positiva och proaktiva medarbetare sprider engagemang till sina kollegor vilket gör att hela teamet presterar bättre oavsett vilka kraven är och vilka resurser de har. Engagerade medarbetare ser även till att arbetsuppgifterna är utmanande för att de ska fortsätta vara engagerade (Bakker m.fl., 2011). Medarbetares delaktighet betonas i svensk arbetslagstiftning och arbetsmiljöarbete och är en del av det förebyggande arbetet för att motverka ohälsa på arbetsplatsen. Delaktighet bidrar till ökad trivsel, personalomsättningen och frånvaron minskar och arbetet utförs med kvalitet och precision (Jakobsson & Skoglund, 2019).

Medarbetarna behöver få stöd och stimulans för att delta i det förändringsarbete som krävs för att leva upp till kundernas förväntningar (Bergman & Klefsjö, 2020). Det är viktigt att sätta det mänskliga perspektivet i centrum vid förändringsarbete, att utgå från vad människor mår bra av och att uppmärksamma signaler för att kunna stärka engagemang (Hallin m.fl., 2019). Enligt Mubarak m.fl. (2009) bildar personlighet och beteende hos medarbetaren tillsammans med arbetsmiljö och ett främjande ledarskap ett system med de bästa förutsättningarna för förändring.

2.2 Motivation och engagemang för förändring

I avsnitten 2.1.5 Utveckla ett engagerat ledarskap samt 2.1.6 Skapa möjlighet för alla att vara delaktiga beskrivs dessa hörnstenars betydelse för arbetet med offensiv kvalitetsutveckling och för att lyckas i ett förändringsarbete. Där beskrivs att det engagerade ledarskapet och medarbetares delaktighet handlar mycket om motivation och engagemang för förändring. Begreppen motivation och engagemang används i denna studie tillsammans och som en gemensam ram för att förklara och beskriva drivkrafter för och involvering i förändring. Detta utvecklas ytterligare i detta avsnitt.

2.2.1 Medarbetares motivation

Att förstå vad som motiverar människor är enligt Hallin m.fl. (2019) viktig kunskap för att lyckas med förändringsarbete. Vad som motiverar olika individer påverkas både av situationen och av olikheter i personlighet (Hallin m.fl., 2019). Ofta görs en skillnad mellan yttre och inre motivation (Bergman & Klefsjö, 2020).

Drivkraften vid yttre motivation är exempelvis belöningar och komplimanger (Appelgren, 2018). Palm och Algehed (2017) beskriver att kommunikation är viktigt men att det inte räcker med att prata utan att konkreta resultat uppnås. Författarna beskriver att förändringsarbete ofta tar lång tid, att det är viktigt att ha ett strategiskt förhållningssätt och att sträva efter långsiktiga resultat. Att förstärka positiva exempel och skapa förutsättningar för att fira framgångar längs vägen är därför viktigt (Hallin m.fl., 2019; Palm & Algehed, 2017). När verksamheten har synliga och begripliga processer kan medarbetare ser hur det egna arbetet passar in i helheten vilket kan motivera, säkra kvalitet och minska risken för suboptimering (Ljungberg & Larsson, 2012).

Inre motivation bygger på drivkrafter såsom att uppgifterna som utförs känns lustfyllda och meningsfulla (Appelgren, 2018). Ryan och Deci (2000) beskriver att självbestämmandeteorin kan vara hjälpsam för att förstå vad som gynnar inre motivation. Självbestämmandeteorin utgår från de tre behoven: kompetens, självbestämmande och samhörighet och i ju högre grad dessa

behov är uppfyllda, desto mer motiverad känner sig en person. Självbestämmandet innebär att man upplever sig ha inflytande över sin arbetsituation. Kompetensen innebär att medarbetare får möjlighet att utvecklas och då också blir bättre på att bemästra sina arbetsuppgifter. Samhörigheten innebär att vi har meningsfulla och stödjande relationer. Dessa tre förutsättningar menar Ryan och Deci (2000) stimulerar medarbetares arbetsmotivation.

För att medarbetare ska motiveras och vilja utvecklas krävs en förväntan på sig själva och även en förväntan från omgivningen på att lyckas med sin uppgift (Appelgren, 2018). Appelgren (2018) poängterar vikten av att uppgifter och utmaningar är anpassade utifrån individens färdigheter och uppgiftens komplexitet. Medarbetare behöver ses som lärande individer och genom att få utmaningar på lagom nivå kan ledare stimulera medarbetare att utvecklas (Appelgren, 2018). Detta kan jämföras med det som inom salutogen teori beskrivs som lagombelastning, dvs. att inte utsättas för alltför stora belastningar, men inte heller underutnyttja och ha ett överskott av resurser som inte tas till vara (Antonovsky, 1991).

Vissa medarbetare kan direkt känna motivation för en förändring medan andra behöver komma in i det förändrade arbetssättet för att se värdet och därefter känna engagemang (Tichnor-Wagner m.fl., 2017).

2.2.2 Medarbetares engagemang

Bakker m.fl. (2011) menar att medarbetarengagemang fångar hur medarbetare upplever sitt arbete. Graden av engagemang speglar om medarbetaren upplever arbetet som stimulerande, energigivande och något som de genuint vill ägna tid och kraft åt, något som medarbetaren tillägnar full koncentration och som upplevs meningsfullt.

Medarbetares engagemang är en positiv drivkraft för individen och kan bidra till personlig utveckling och för organisationer påverkar medarbetares engagemang kvalitet och effektivitet på ett positivt sätt vilket kan bidra till förbättrade resultat (Bakker m.fl., 2008; Barreiro & Treglown, 2020). Medarbetare tenderar att ha ett högt engagemang när ledare visar förtroende och tillit och när ledare har en förväntan om att ett bra arbete kommer att utföras (Bezuijen m.fl., 2009). Keating och Heslins (2015) beskriver att det är viktigt att veta hur medarbetaren uppfattar, förstår och tolkar sin omgivning och sina uppgifter. Det finns individuella skillnader i medarbetares engagemang (Barreiro & Treglowns, 2020).

Medarbetarens engagemang beror på yttre faktorer som organisation och ledarskap men även på individens egen förmåga till självutveckling, dvs. om medarbetaren har ett dynamiskt eller statiskt tänkande (Keating & Heslins, 2015). Vid ett dynamiskt tänkande drivs individen av att ta sig an nya utmaningar och få lite motstånd. Exempelvis skriver Bezuijen m.fl., (2009) att i takt med att svårighetsgraden på arbetsuppgifterna ökar och allt mer ansvar delegeras finns en tendens till att medarbetare är aktiva och positivt inställda till att lära sig nya saker och öka sin kompetens. Vid ett statiskt tankesätt däremot så stannar individen gärna i sin bekvämlighetszon och utsätter sig ogärna för något okänt (Dweck, 2017).

Även egenskaper som glädje, förmåga att inspirera andra och egen inre motivation bidrar i hög grad till engagemang (Barreiro & Treglowns, 2020). Barreiro och Treglowns (2020) har påvisat ett starkt samband mellan engagemang och personer med hög individuell förmåga att hantera och reglera känslor vid uppgifter och utmaningar i arbetet. Tillsammans påverkar förmåga till uppmärksamhet, att hantera motgångar, interaktion med andra och glädje för att ta sig an utveckling och förändring medarbetares engagemang enligt Keating och Heslins (2015).

Caniels m.fl. (2018) hävdar att den personlighet och de tankesätt som respektive medarbetare har, behöver matchas med rätt typ av coaching och ledarskap så att medarbetaren kan få rätt förutsättningar att utvecklas för att öka engagemanget. Även Dweck (2017) hävdar att det är viktigt att veta vilket tankesätt medarbetare har för att kunna ge ett individanpassat stöd och skapa bästa möjliga förutsättningar för medarbetarna att vara aktivt delaktiga i att bidra till förbättring och utveckling. Dweck (2017) menar också att ett tankesätt går att utveckla och att alla har en utvecklingspotential, men det krävs ansvar från medarbetaren själv tillsammans med rätt stöd från chef och ledning.

Keating och Heslin (2015) menar att engagerade medarbetare arbetar kraftfullt och känner sig dedikerade och mentalt absorberade av sitt arbete. Bakker m.fl. (2008) hävdar att när fokus är på vad som skapar engagemang synliggörs det som är positivt och därmed även det som skapar hälsa och på det sättet går det att förebygga ohälsa och utbrändhet. Att ha detta perspektiv på medarbetares engagemang är enligt Bakker m.fl. (2008) att gå från ett preventivt fokus till ett promotionsfokus. Hansson (2004) beskriver att hälsopromotion syftar till att skapa balans mellan individens förutsättningar och de krav som ställs. Det är individens egna tankar och förhållningssätt till kraven som till stor del avgör hur individen hanterar dessa och hur måendet påverkas (Hansson, 2004).

Hänsyn behöver tas till hela människan, dess miljö och kunskaper om förändringsprocesser för att förstå medarbetares engagemang och vad som bidrar och stärker detta. (Hansson, 2004). Lazzara m.fl. (2021) beskriver att medarbetarna är en organisations mest värdefulla tillgång och att kompetenta medarbetare också är engagerade. Att rekrytera, kompetensutveckla och behålla medarbetare är därför viktigt för en organisation (Lazzara m.fl. (2021).

3 Metodbeskrivning

Denna studie genomfördes med kvalitativ metod där intervjuer inom offentlig sektor användes för att svara på studiens syfte. I detta kapitel beskrivs det tillvägagångssätt samt de ställningstaganden som tagits inför och under studiens genomförande.

3.1 Kvalitativ metod

Syftet med denna studie var att identifiera vad som främjar och stärker medarbetares motivation och engagemang för upplevelsen av ett lyckat förändringsarbete inom offentlig sektor. Att definiera syftet, forskningsfrågan är förmodligen det viktigaste steget i en undersökning (Yin, 2018), det ger grunden till vilken forskningsstrategi som ska tillämpas. Eftersom intresset i denna studie riktades mot individen var kvalitativ metod aktuell (Backman, 2016). Studiens kunskapsteoretiska inriktning var konstruktivistisk, tolkande och med en fenomenologisk ansats (Creswell & Creswell, 2018). En konstruktivistisk inriktning handlar om att betona att människor själva skapar och konstruerar kunskap i interaktion och samspel med omvärlden. Det fenomenologiska synsättet har fokus på att förstå och se saker utifrån respondenternas perspektiv samt även att skapa förståelse för och mening med vad som sker utifrån dennes beskrivningar (Bryman 2016).

Studien genomfördes med ett abduktivt angreppssätt där författarna började med att studera tidigare forskning för att öka kunskap och förståelse inom området. Därefter togs en

intervjuguide fram och intervjuer genomfördes. Insamlad data och empiri analyserades utifrån tidigare forskning och ny kunskap genererades (Ahrne & Svensson, 2015).

Genom att använda halvstrukturerade intervjuer med öppna och breda frågor som i en intervjuguide utformades med huvudfrågor och underfrågor har respondenterna muntligt beskrivit sina upplevelser, uppfattningar och erfarenheter (Kvale & Brinkman, 2014). Djupintervjuer valdes för att få fördjupad kunskap, fånga detaljer och erhålla information som innefattar känslor, attityder och upplevelser (Bryman, 2016). Den kvalitativa intervjun är ett flexibelt verktyg som innebär att den kunde anpassas under intervjun och i interaktionen med respondenten (Bryman 2016). På detta sätt utgjorde djupintervjuer en fördel framför exempelvis enkäter eller observationer för att svara på studiens syfte.

3.1.1 Författarna förförståelse

Tidigare erfarenheter och genomförd litteraturgranskning har betydelse för och påverkar hur vi förstår och analyserar empirin (Ahrne & Svensson, 2016). I kvalitativ forskning finns forskaren själv nära det som studeras och ingår ibland själv som en del i metoden (Backman 2016). Kvale och Brinkmann (2014) beskriver att forskarens roll har betydelse för studiens kvalitet eftersom det är därigenom som kunskapen erhålls. Vid genomförandet av intervjuer utgör den som intervjuar verktyget för datainsamling och ska tolka och analysera det insamlade materialet. Det innebär att intervjuaren behöver vara medveten om sina förutfattade meningar och hur hon påverkar den som blir intervjuad (Creswell & Creswell, 2018). Kunskap om författarnas förförståelse är därför viktig.

Båda författarna av denna studie har lång arbetslivserfarenhet inom offentlig sektor och har själva både drivit och varit en del av större och mindre förändringar. En gemensam erfarenhet är att motiverade och engagerade medarbetare och eldsjälar driver förändringsinsatser men att det ofta inte blir som det var tänkt eller att initiativet rinner ut i sanden när någon slutar sin tjänst eller när personen inte längre orkar. En annan erfarenhet är att förändringsinitiativ initieras av några och förväntas bli genomförda av andra. Utifrån dessa erfarenheter fanns en nyfikenhet gällande vad medarbetare upplever vara motiverande och engagerande för att förändringsinitiativ ska nå framgång och leda till faktiska förbättringar. Det fanns även ett intresse i att förstå hur väl Bergman och Klefsjös (2020) Hörnstensmodell överensstämmer med medarbetarnas syn på vad som är viktigt vid förändringsarbete.

Författarnas förförståelse identifierades och togs i beaktning för att den inte skulle påverka uppsatsens resultat negativt eller leda till partiskhet. En riskbedömning av på vilket sätt den skulle kunna inverka genomfördes genom att ha en kritisk reflekterande och granskande dialog oss författare emellan. Förförståelsen och de egna erfarenheterna har istället använts som erfarenhetsbaserad kunskap för att bidra till framtagande av intervjuguiden och vid analys av resultatet. Reflektion över den egna subjektiviteten och medvetenheten om den var viktig för att minimera risken för att den skulle utgöra ett hinder för att upptäcka ny kunskap. Denna risk minimerades genom att studien genomfördes av två författare. När det gäller den påverkan och den maktbalans som kan äga rum vid intervjutillfället reflekterades över detta och togs hänsyn till vid urvalet av respondenter.

3.2 Litteraturgranskning

Denna studie genomfördes med en narrativ litteraturgranskning. Det innebär enligt Bryman (2016) en genomgång av teori och forskning inom fältet för studiens syfte för att därigenom ge en bild av och öka förståelsen för studiens tema. Valet att använda Bergman och Klefsjös (2020) Hörnstensmodell som teoretisk bas gjordes eftersom modellen definierar vilka värderingar som är viktiga vid ett offensivt kvalitetsarbete och därmed framgångsrikt förändringsarbete. Litteraturgranskningen utgör både en bakgrund till och en plattform för den aktuella studien och används för att tolka och analysera studiens empiri (Ahrne & Svensson, 2016).

Till litteraturgenomgången i denna studie gjordes sökningar i databasen Proquest Social Science och Mittuniversitetets biblioteks sökmotor med sökorden *quality improvement, continuous improvement, innovation, public administration, empowerment, work engagement, employee, mindset, motivation* och *public sector*. I Digitala vetenskapliga arkivet, DiVA, gjordes en sökning på publiceringar vid Kvalitetsteknik vid Mittuniversitetet. Kurslitteratur från Magisterprogrammet i kvalitets- och ledarskapsutveckling vid Mittuniversitetet användes samt även författarnas tidigare kunskap om teorier och samt tips från kollegor. Vid samtliga sökningar gjordes ett urval utifrån relevans för aktuell studie. Utifrån artiklarna sökets sedan ytterligare artiklar för att hitta ursprungskällan och för att läsa vidare i artiklar som refererats till för att inhämta ytterligare kunskap.

3.3 Datainsamling

3.3.1 Utformning av intervjuguide

Utifrån syfte och litteraturgranskning utformades en intervjuguide med inspiration av salutogen teori (Antonovsky, 1991) och styrkebaserad metod (Whitney, 2010) Den salutogena ansatsen i studien handlade om att undersöka faktorer som bidrar till och främjar människors engagemang positivt och möjliggör framgång i förändringsarbeten på arbetsplatsen och därmed inte att söka efter orsaker och skäl till varför förändringsarbeten misslyckas (Antonovsky, 1991). En utgångspunkt i salutogen teori är att människor behöver få delta och ha möjlighet att påverka faktorer som har betydelse för deras liv och de sammanhang de befinner sig i. I föreliggande studie fokuserades på människan som medarbetare med arenan arbetsplatsen. Appreciative inquiry (AI) eller styrkebaserad metodik som den ofta omnämns på svenska är ett sätt att ställa frågor som är nyfikna och utforskande. Frågornas utformning är av stor vikt då de syftar till att understryka det positiva och skapa engagemang. Whitney m.fl (2008) skriver att genom att fråga på ett sätt så att medarbetare får möjlighet att bli lyssnade på samt att lägga fram sina idéer, åsikter och känslor kommer att bidra till ett ökat engagemang hos medarbetaren och därmed i förlängningen påverka organisationens resultat i positiv riktning.

Mot bakgrund av detta utformades en intervjuguide med öppna och breda huvudfrågor (bilaga A) med tydlig koppling till studiens syfte. Till dessa formulerades följdfrågor vilka ställdes till respondenterna beroende på hur uttömmande svar som getts på huvudfrågorna. Ytterligare stödfrågor formulerades som kunde användas under hela intervjun för att motivera och guida respondenten att fördjupa sitt resonemang. Intervjuguiden utformades så att inte mer data än nödvändigt samlades in. Detta gjordes genom att antalet frågor begränsades och så även tidsåtgången för själva intervjuerna.

För att minimera felkällor och kvalitetssäkra intervjuguiden pilottestades intervjuguiden först på två personer varvid justering och omformulering gjordes för att förtydliga några frågor och därmed minska risken för missförstånd. Någon fråga togs bort då de bedömdes ha ett liknande innehåll som andra frågor. Därefter testades intervjuguiden på ytterligare en person varvid liknande justeringar gjordes.

3.3.2 Urval

Studiens respondenter återfanns i författarnas egna organisationer, en kommun och en region. Genom att intervjua personer i den egna organisationen där kännedom om verksamhet, funktion och person redan var etablerad fanns förutsättningar för att under intervjun få en djuplodande och så stor mängd relevant information som möjligt kopplat till syftet som kanske inte annars framkommit. När intervjuer genomfördes i den egna organisationen fanns även en möjlighet för respondenterna att sprida erfarenheter och bidra till ökad förståelse i den egna organisationen om vad som främjar motivation för förändring. Ett ändamålsenligt urval av respondenter gjordes för att få informationsrika beskrivningar av fenomenet och skapa ett underlag som svarar på studiens syfte (Creswell och Creswell, 2018). Urvalet byggde därför på kännedom hos författarna om respondenter som på något sätt varit involverade i och deltagit i förändringsarbete.

Författarna i föreliggande studie var medvetna om och uppmärksamma på den påverkan och den maktbalans som fanns vid intervjutillfället och hänsyn togs för att minimera detta vid urvalet av respondenter (Backman, 2016). Författarna som genomförde intervjuerna och de olika respondenterna arbetar inom olika processer och organisatoriska enheter. Eftersom studiens syfte var att fånga ett medarbetarperspektiv gjordes ett urval där respondenterna inte hade en chefsposition.

När det finns ett band till respondenterna samt även en förförståelse och egen kunskap om verksamheten finns en risk att viss information bortses ifrån och att annan betonas (Kvale & Brinkmann, 2014). Eftersom författarna noga reflekterat och medvetandegjort den egna förförståelsen bedömdes riskerna för negativ inverkan på studien som låg och fördelarna övervägde nackdelarna med att intervjua i den egna organisationen.

3.3.3 Genomförande

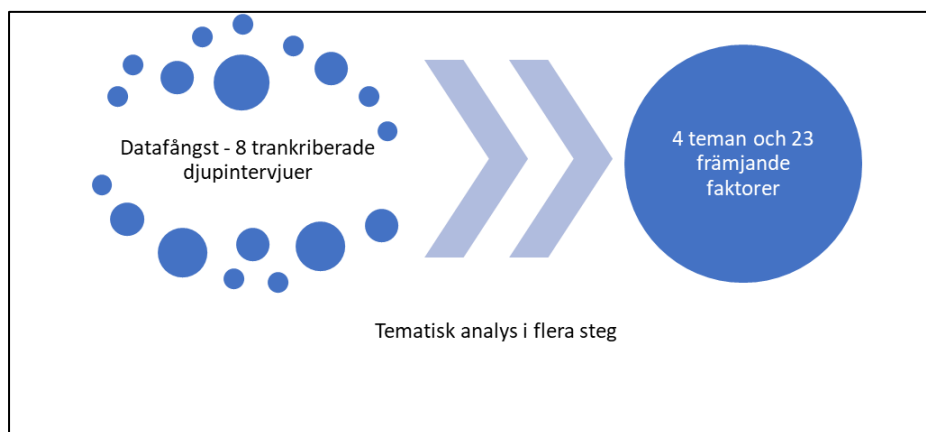
I en kvalitativ studie beror antalet intervjuer som genomförs på när mättnad i informationen uppnås, när mönstren i svaren börjar kännas igen och ytterligare kunskap inte kan uppnås genom fler intervjuer (Ahrne & Svensson, 2016). I denna studie bedömdes åtta intervjuer vara ett rimligt antal utifrån den tid som fanns tillgänglig.

Djupintervjuerna genomfördes av studiens författare var för sig med respondenter i den egna organisationen. Intervjuerna genomfördes digitalt eller fysiskt beroende på hur berörda organisationer och individer hanterade återgången efter pandemin. De åtta intervjuerna transkriberades med var sin färg och lästes flertalet gånger av båda författarna.

3.4 Analysmetod

I en kvalitativ studie behöver författarna enligt Ahrne och Svensson (2016) bli förtrogna med sitt material för att kunna urskilja en ordning och ett mönster. Samtliga transkriberingar lästes flertalet gånger av båda författarna. Djupintervjuerna resulterade i en stor mängd data och i en kvalitativ studie kan inte allt material visas upp, det behöver reduceras. Enligt Ahrne & Svensson (2016) är syftet med reducering att skapa en god representation och att materialet ska återges på ett rättvist sätt. Analysförloppet i den kvalitativa studien kan underlättas av att det görs en viss tematisering och kategorisering innan datainsamlingen påbörjas (Backman, 2016). Bergman och Klefsjös (2020) hörnstensmodell användes i denna studie för att underlätta en första tematisering.

Kvalitativ innehållsanalys användes och en analys gjordes av intervjumaterialet som baseras på respondenternas egna upplevelser och utsagor (Bryman 2016). Figur 3.1 illustrerar analysförloppet från transkriberade djupintervjuer fram till resultatet och beskrivs nedan i text.



Figur 3.1 Analysförlopp

Texten från intervjuerna gavs vid transkriberingen en färg vilken behölls genom hela analysprocessen vilket hjälpte till att identifiera mönster. Djupintervjuerna resulterade i en stor mängd data och hela analysen genomfördes av båda författarna gemensamt. En första tematisering och kategorisering gjordes hjälp av Bergman och Klefsjös (2020) hörnstensmodell då ord och uttryck från intervjuerna placerades inom de olika hörnstenarna. Tematisering och etikettering gjordes inom respektive hörnsten för att därefter oberoende av hörnstenarna tematiseras med hjälp av släktskapsdiagram.

Tematisk analys användes då det lämpar sig väl för att identifiera, analysera och beskriva teman i ett insamlat datamaterial med kvalitativ forskningsmetod. På det sättet var det möjligt att i ett stort datamaterial fokusera på och finna mönster och teman relevanta för studiens syfte. Analysmetoden är härledande och hjälper till att sortera och organisera insamlad data i mönster. Under analysprocessen har överväganden och viktningar gjorts (Creswell och Creswell, 2018).

Denna analysmetod med tematisering och etikettering resulterade i fyra teman och därinunder främjande faktorer vilket visualiseras i Tabell 4.1.

3.5 Etiska aspekter

Enligt Creswell och Creswell (2018) är det viktigt att i ett tidigt skede reflektera över de etiska aspekter som behöver tas hänsyn till, vilket författarna av studien gjorde. Etiska principer för svensk forskning som är aktuella för denna studie är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Bryman, 2016). *Informationskravet* handlar om att respondenterna ska informeras om studiens syfte, hur den är upplagd och att deltagandet är frivilligt. *Samtyckeskravet* handlar om att respondenterna själva kan bestämma över sin medverkan. *Konfidentialitetskravet* handlar om att uppgifter om de som ingår i studien inte ska avslöjas. *Nyttjandekravet* handlar om att den information som samlas in bara får användas för forskningsändamålet.

När det gäller informationskravet och samtyckeskravet togs i föreliggande studie initial kontakt med respondenter för att stämma av intresset för att delta i studien. Ett informationsbrev (bilaga B) innehållandes studiens syfte, hur informationen från intervjun skulle användas och möjligheten för respondenterna att avbryta sin medverkan skickades därefter. Samma information som i informationsbrevet gavs även muntligt vid intervjutillfället och samtycke inhämtades.

Kvale och Brinkmann (2014) beskriver att ett etiskt ställningstagande behöver göras avseende forskarens roll och vilka konsekvenser studien kan innebära för respondenterna. Inför genomförandet av föreliggande studie övervägdes noga hur det skulle kunna påverka både respondenter och författare när intervjuer genomfördes i den egna organisationen utifrån både konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Maktbalans respektive obalans i förhållande till kollegor i organisationen övervägdes vid urval och tillfrågade respondenter. Risken att respondenterna skulle begränsas och inte kunna uttrycka sig fritt övervägdes, men eftersom studiens syfte hade en positiv ansats gjordes bedömningen att risken var minimal. Studiens positiva ansats bedömdes även minimera risken för att känslig information berördes vid datainsamlingen. Intervjutillfället bedömdes även kunna vara värdeskapande för respondenterna eftersom goda exempel sprids i organisationen.

Respondenternas identitet är säkerställd att den inte röjs under arbetets gång. Därför framgår inte heller i den skriftliga rapporten vilka funktioner och roller som medverkat från respektive organisation i studien. Citat anges med de färger respektive intervju transkriberades med. Respondenterna informerades om vad insamlad data skulle användas till och när examensarbetet avslutats raderas ljudfiler och transkriberingar förstörs för att minimera risken för att de kommer på villovägar.

3.6 Validitet och reliabilitet

Det finns olika typer av validitet och reliabilitet. Bryman (2016) understryker att det ska finnas en fullständig och tillgänglig redogörelse för alla faser i forskningsprocessen för att det ska gå att se en tydlig röd tråd mellan syfte, teori, metod och resultat. Creswell och Creswell (2018) beskriver olika strategier som forskare kan använda sig av för att säkerställa validiteten. Det kan exempelvis vara genom tydliga beskrivningar av alla faser eller att reflektera över hur forskarens erfarenheter kan påverka utfallet i studien vilket har gjorts i denna studie.

Triangulering kan användas för att belysa ett fenomen med olika metoder, forskare eller teorier med syftet att öka resultatens validitet och reliabilitet. (Creswell & Creswell, 2018). Genom att använda triangulering kan svagheter övervinnas och studiens giltighet och relevans stärkas

(Bryman, 2016). Det finns olika sätt att genomföra en triangulering på. I denna studie har de två författarna var för sig flertalet gånger läst det transkriberade materialet och har sedan genom dialog identifierat det resultat och den analys som redovisats. Detta är ett sätt att triangulera insamlad data på vilket har bidragit till studiens validitet.

Reliabilitet handlar om att visa att studien är tillförlitlig och om den kan upprepas. Creswell och Creswell (2018) beskriver att det kan göras genom att exempelvis dokumentera hur studien har genomförts. I den aktuella studien har samma intervjuguide använts till samtliga respondenter, samtliga intervjuer har transkriberats ordagrant och analysens tillvägagångssätt har beskrivits. En metoddiskussion om den aktuella studiens styrkor och svagheter genomfördes vilket Ahrne och Svensson (2015) beskriver bidrar till reliabiliteten.

Intern reliabilitet säkerställdes utifrån att författarna genomförde analysen gemensamt och kom överens om hur intervjuerna skulle tolkas. Intern validitet eller trovärdighet säkerställs genom att författarna själva har en god kännedom om och förankring inom det område och den sfär studien genomförts i. Detta säkerställer att det finns en hög grad av överensstämmelse mellan begrepp och observation, vilket Bryman (2016) beskriver bidrar till intern validitet. Extern validitet eller överförbarhet i en kvalitativ studie säkerställs exempelvis genom att som i denna studie ge en tät och fyllig datafångst med detaljer som ingår i det fält som studerats. (Bryman, 2016)

Vid analys av den insamlade datan är det enligt Creswell och Creswell (2018) viktigt att inte fastna i ett perspektiv och endast rapportera från det. I denna studie har respektive författare genomfört intervjuer i den egna organisationen. Det transkriberade materialet har lästs flertalet gånger av båda personerna och på det sättet minimeras risken för eventuell partiskhet utifrån det egna intervjutillfället.

4 Empiri och analys

I detta kapitel presenteras vad respondenterna beskriver främjar och stärker motivation och engagemang för upplevelsen av ett lyckat förändringsarbete. Kapitlet innehåller även en analys av empirin utifrån teori om offensiv kvalitetsutveckling, motivation och engagemang.

4.1 Teman och faktorer som främjar motivation och engagemang

Bearbetningen av den data som samlades in vid djupintervjuerna resulterade i 23 främjande faktorer. Dessa 23 faktorer belyser det som medarbetarna beskriver främjar motivation och engagemang för upplevelsen av ett lyckat förändringsarbete. De främjande faktorerna grupperas inom fyra teman: *Förändringsarbete ska leda till nytta*, *Behov av andra för ett lyckat förändringsarbete*, *En miljö som främjar förändringar* och *Inre drivkrafter*

I tabell 4.1 visualiseras de fyra teman och de 23 främjande faktorerna och de beskrivs och analyseras i avsnitten nedan. De åtta respondenterna benämns med åtta olika färger, de färger som texterna fick vid transkriberingen.

Tabell 4.1 Teman och främjande faktorer som är betydelsefulla för motivation och engagemang

Förändringsarbete ska leda till nytta	Behov av andra för ett lyckat förändringsarbete	En miljö som främjar förändringar	Inre drivkrafter
<ul style="list-style-type: none"> Nytta i min egen vardag Nytta för organisationen Nytta för enskild medborgare 	<ul style="list-style-type: none"> Tydlighet från ledningen Möjlighet att driva förändringsarbete Det rätta tillfället Kollegors engagemang motiverar Medskapande Kommunikation Bli lyssnad på och få återkoppling på det jag gör 	<ul style="list-style-type: none"> Tillåtande miljö Tillit på arbetsplatsen Balans Goda samverkansmöjligheter Testmiljö 	<ul style="list-style-type: none"> Kunskapsörst Att bli utmanad Nyfiken och utforskande Lustfyllt Vilja vara en del av ett sammanhang Att lyckas Få bekräftelse Egenmakt

4.2 Förändringsarbete ska leda till nytta

Samtliga respondenter beskriver att ett förändringsarbete behöver leda till nytta och skapa ett värde för att vara lyckat, kännas meningsfullt och för att skapa motivation och engagemang för att genomföra förändringar. En respondent uttrycker det så här:

Att man gör något som leder någonstans, att det kan ge ett resultat till någon som behöver det. En mening. För alla människor är ju det viktigt på olika sätt men skulle jag göra något som jag känner är meningslöst kommer jag inte göra det bra. Och då bli det ingen förändring heller. (Grå)

Vem eller vilka nyttan skapas för kan däremot se olika ut. Flera av respondenterna berättar om förändringar som leder till att de egna arbetsuppgifterna kan genomföras mer effektivt, det blir enklare, det kommer färre klagomål, det blir mindre sårbart eller att kvaliteten ökar. Respondenterna beskriver även att nyttan kan vara att arbetsuppgifterna känns mer meningsfulla, eller att arbetsdagen blir roligare. En respondent säger: ”När folk efterfrågar något så är det jätteroligt, att nu känner jag att vi har ordning på det här.” (Brun).

Förändringsarbetet kan även leda till nytta för kollegor eller en annan verksamhet inom organisationen, att det ökar kollegors trivsel och att organisationen som sådan blir bättre rustad och förmögen att ta sig an de uppgifter som ankommer på den på ett smartare och mer effektivt sätt. Respondent Röd säger: ”Det som engagerar och motiverar mig är ju att det blir bättre för andra och att de får bättre underlag till sina beslut.” Respondent Orange uttrycker sig så här: ”Jag kan vara med och påverka att organisationen mår väl och går framåt.”

Några respondenter uttrycker att kärnverksamheten behöver vara i fokus och att nyttan och meningsfullheten skapas för den enskilda medborgaren eller andra aktörer utanför organisationen. ”Jag vill skapa förbättringar och förenklingar på riktigt för medborgarna” säger respondenten Lila. Samtidigt påpekas även att det kan vara svårt inom offentlig sektor att mäta resultat. ”Det här är vårt dilemma inom offentlig sektor, för nyttan uppstår inte hos oss, nyttan uppstår hos medborgarna, hur ska vi räkna hem det, samhällsekonomiska vinster liksom.” (Lila).

4.2.1 Analys

Respondenterna uttrycker vikten av att se att de förändringar som genomförs leder till nytta för medborgare, för organisationen eller för kollegor vilket Bergman och Klefsjö (2020) beskriver är målet med ett förändringsarbete. Det gynnar den egna inre motivationen att arbeta med förändring när resultat av förändringsarbetet leder till nytta, vilket överensstämmer med Appelgrens (2018) beskrivning av att uppgifter behöver kännas meningsfulla samt Ryan och Decis (2000) självbestämmandeteori.

För att kunna sätta kunderna i centrum och kunna uppfylla eller överträffa deras behov behövs en enighet gällande vilka verksamheten finns till för och även en kunskap om kundernas behov (Elmgart & Bloch, 2017). Respondenterna uttrycker inte att mottagaren av förändringarna behöver vara verksamhetens kunder, de beskriver att det är den upplevda nyttan som är betydelsefull för motivation och engagemang. I föreliggande studie framkommer att behovet av att genomföra förändringar, det vill säga förändringens nytta baseras på iakttagelser, upplevelser och engagemang. Det innebär därmed att beslut inte alltid baseras på fakta och datainsamling vilket Bergman och Klefsjö (2020), Kaufman m.fl. (2019) samt Sörqvist (2019) hävdar är viktigt för att rätt förändringsinsatser ska genomföras. Enligt Tichnor-Wagner m.fl. (2017) och Zalewska (2021) behöver tid avsättas för att ta fram fakta och vikten av att ta fram fakta behöver därför övervägas. Respondenterna i denna studie har däremot inte lyft fram datainsamling som en viktig förutsättning för ett lyckat förändringsarbete eller att det är förutsättningar för engagemang.

Denna studie visar att motivation och engagemang finns för att genomföra förändringar av de egna eller arbetslagets arbetsuppgifter eller den nytta förändringen ger för andra. Däremot beskriver Barouch och Kleinhans (2015) att det kan vara en risk att utgå från befintliga rutiner eftersom det då är svårt att tänka helt nytt. Samtidig behöver medarbetarengagemanget tas till vara. Det är enligt Bakker m.fl. (2008) medarbetarnas drivkraft som leder till organisationens ökade kvalitet och effektivitet. Bedarkar och Pandita (2014) beskriver att medarbetarna är en kraftfull tillgång när omvärlden och kundernas behov snabbt förändras.

Flertalet respondenter uttrycker att motivation och engagemang uppstår i den egna arbetssituationen och hur resultatet av de egna processerna skapar nytta. Det är därför viktigt att ledare kommunicerar en helhetsbild av hur verksamhetens olika processer bidrar till organisationen som helhet för att säkra kvalitet och minimera risken för suboptimering (Ljungberg & Larsson, 2012). Palm och Algehed (2017) beskriver även att förståelsen för helheten och hur olika delar i organisationens system bidrar till helheten gör det enklare för enskilda medarbetare att förstå hur implementeringen av en förändring ska lyckas.

4.3 Behov av andra för ett lyckat förändringsarbete

Samtliga respondenter beskriver att genomförandet av ett förändringsarbete förutsätter delaktighet och flera involverade för att lyckas. En respondent säger att "Det är ju inte bara en som kan göra en förändring utan man måste göra det tillsammans." (Gul).

Det uttrycks av flera respondenter att olika kompetenser och kunskaper leder till bättre lösningar exempelvis säger respondent Ljusgrön "Ingen kan allt men alla kan något av något och tillsammans blir det en helhet."

I intervjuerna uttrycks att det är motiverande och engagerande att vara en del i en kedja och att tillsammans med andra vara kreativa, hitta lösningar och nå uppsatta mål. Skapandet tillsammans med andra och att peppa varandra skapar ömsesidig förståelse för förändringsarbetet och leder till att kollegor coachar varandra och tillsammans möjliggör goda resultat. En respondent beskriver:

Att tänka tillsammans och använda sina hjärnor, det är häftigt, och vara med personer som inte liknar mig själv, då blir jag utmanad och engagerad, det mår jag bra av. Och att jag lämnar min egen komfortzon, att vi kan arbeta tvärfunktionellt med förändring. Jag tror det krävs för att vi ska komma framåt och det gör att jag blir engagerad. (Orange).

Respondenterna beskriver att stöd och tydlighet från närmsta chef eller högsta ledningen är avgörande och att cheferna behöver vara trovärdiga och stå bakom förändringen. Några respondenter beskriver även att högsta ledningen behöver ha helhetsbilden. Genomgående uttrycker respondenterna att genomförandet av hållbara förändringar tar tid, vilket behöver tas hänsyn till i planeringen av arbetet. Avgörande för ett lyckat förändringsarbete är att det redan från start finns en tydlighet vad gäller struktur, roller och ansvar. Respondent blå säger:

Det ska skapas en ram först där det framgår vart vi ska och vilka som ska vara med. Det är lätt att gå vilse annars. Någon eller några måste ha ett förändringsuppdrag, men främst måste det vara cheferna själva som är förändringsledare och tar ansvar för målbilden och strategin. (Blå)

Ansvarig för förändringen och de som är involverade i arbetet behöver kunna och känna till tidsplan, mål, syfte och roller för att kunna genomföra ett lyckat förändringsarbete. Respondent Grön säger att "Målet måste vara tydligt, det är ju det som engagerar mig."

Medarbetare behöver ges möjlighet och utrymme att driva och delta i förändringsarbete, både för att det ska ge lyckade resultat och för att vara motiverande. Möjligheterna handlar om att det finns utrymme i tid och tydliga ramar. "En bra plan. Man behöver veta att så här ser tidslinjen ut eller det här är målet, alltså att man får tydliga ramar. Inte för detaljerat." (Grå)

Det uttrycks även att det rätta tillfället är betydelsefullt för komma igång och för att öka möjligheterna att gå i mål. Det rätta tillfället kan exempelvis vara när samhällsförändringar skyndar på något, när flera kollegor uppmärksammar behovet, vid en förändring i personalgruppen, att orken finns eller när det finns utrymme i tid.

Man kan säga att jag väntade ut de och efter en tid så var det moget, ibland får man vänta ut, man kan ha sett ett behov men tiden är liksom inte mogen, så ibland får man så ett frö och vänta. (Blå)

Kommunikation, information och dialog såväl från ledningen som mellan kollegor är förutsättningar som uttrycks vara av stor betydelse för att skapa tydlighet, trovärdighet och för att visa att förändringsarbetet är viktigt. Vikten av att lyssna på varandra, få feedback och få uppmuntran och återkoppling chef, kollegor och andra som berörs av förändringsarbetet är betydelsefullt för motivation och engagemang. En respondent beskriver att det handlar om delaktighet. "Kommunikation hänger ju ihop med delaktighet. Dialog och dialog igen." (Grön)

Samtidigt uttrycker några respondenter att dialog även behöver ha en slutpunkt och att det inte får pågå för länge utan att beslut fattas. Ibland kan besluten behöva fattas av chef och ibland av ansvarig för förändringsarbetet, men det är viktigt att känna att dialogerna leder framåt. "Det är jätteviktigt att någon faktiskt står för besluten för annars kommer vi aldrig till beslut, det blir ju liksom ingenting." (Lila)

4.3.1 Analys

Respondenterna betonar vikten av att ett förändringsarbete behöver genomföras tillsammans med andra, där de andra kan vara högsta ledningen, närmsta chef, kollegor eller mottagare av förändringen. Bergman och Klefsjös (2020) värderingar om ett engagerat ledarskap och en möjlighet för alla att vara delaktiga är därför viktiga för motivation och engagemang.

Respondenterna uttrycker att det krävs av deras chefer att de visar att det aktuella förändringsarbetet är viktigt, att de står bakom syfte och mål samt att de ger utrymme och möjlighet att bedriva förändringsarbete. Förändringsarbete tar tid och därför är långsiktiga mål viktigt enligt Kaufman m.fl. (2019). Även Hallin m.fl. (2019) beskriver att mål och delmål behöver tidsättas. Studien visar därmed att kommunikation gällande detta är avgörande för förändringsarbetet, både för att det ska bli lyckat och även för att känna motivation och delaktighet. Detta är något som Kaufman m.fl. (2019) uttrycker i termer av att den horisontella kommunikationen mellan kollegor och den vertikala kommunikationen mellan ledning och medarbetare är avgörande för att lyckas med förändringsarbetet.

Palm (2017) och Kaufman m.fl. (2019) hävdar att förändringsarbete kräver resurser. Respondenterna i studien beskriver att de blir motiverade och engagerade när utrymmet i arbetsdagen finns samt även ramar som ger möjlighet att bedriva förändringsarbete. Resurserna som beskrivs i studien handlar därmed till största delen om medarbetarnas tid.

Samverkan med kollegor, att samla olika kompetenser och att arbeta tvärasektoriellt uttrycks som viktigt både för motivation och för ett lyckat förändringsarbete av samtliga respondenter. Detta kan jämföras med Bakker m.fl. (2011) som hävdar att engagerade kollegor sprider engagemang vilket gör att teamet presterar bättre.

Ledarskapet ska enligt Zalweska (2021) inspirera, lösa problem och ta risker. Enligt respondenterna är inspirationen och problemlösningen något som bör hanteras av medarbetarna tillsammans. På det sättet beskrivs att det är viktigt att utgå från den erfarenhet och den kunskap som medarbetarna har vilket Tichnor-Wagner m.fl. (2017) hävdar, även om det inte uttrycks tydligt av respondenterna. Ling m.fl. (2018) beskriver att den som leder förändringsarbetet behöver arbeta med medarbetarnas tilltro till sin egen förmåga och den kollektiva identiteten vilket inte har uttryckts av respondenterna i studien. De ger istället uttryck för att kompetens och förmåga finns hos kollegor och att engagemanget bland annat kommer av att arbeta tillsammans.

4.4 En miljö som främjar förändringar

För att lyckas med ett förändringsarbete behöver arbetsplatsen och dess klimat präglas av tillåtelse. En respondent säger att "Stämningen och kulturen är det man måste börja med innan man kan jobba med en förändring, högt i taket och tillit till varandra." (Grön). Respondenterna beskriver tillåtelse i termer av att medarbetaren ska kunna känna sig trygg och bekväm med att säga vad man tycker, men samtidigt visa hänsyn samt vara generösa och uppmuntrande mot varandra. Dessa förutsättningar behöver vara på plats för att man ska kunna känna motivation och engagemang. Tillitsfulla relationer medarbetare och ledare emellan behöver präglas av förståelse och att man delger och sprider information om sådant som är viktigt till varandra. Det här är ett arbetssätt enligt en respondent Grå: "kommunikation för mig är ett arbetssätt som innefattar en tydlig dialog på alla nivåer."

Respondenterna betonar att de förändringar som man ska arbeta med ska vara hanterbara och intressanta. Beskrivning görs av att förändringar behöver prioriteras och ibland delas upp i olika projekt för att engagera och lyckas i genomförandet. Respondent orange säger:

Först tröttnade jag och alla med mig när allt verkade omöjligt, men när vi delade upp det och la var sak för sig och skapade delprojekt eller flera olika förändringsarbeten lossnade det, det blev hanterbart, så att det är hanterbart är viktigt för mitt engagemang.

Respondenterna tar också upp att en variation på och i uppdragen är engagerande. Möjligheten att testa nya metoder och använda nya sätt att arbeta och ibland inom områden som kan vara okända. "Jag vill inte vara med om att det bara är samma och åter samma igen, då söker jag mig någon annanstans". (Grön)

Några respondenter uttrycker att arbetsinsatsen ska vara rimlig och möjliggöra att medarbetaren kan ha en sund balans mellan fritid och arbete. En respondent säger: "Man står ju ut med att ha det lite extra jobbigt bara man vet att det tar slut, tänker jag." (Lila). I några intervjuer framgår att det är viktigt att inte enbart se till funktionen utan till hela människan, utifrån vem den individen är och vad den behöver för att driva eller delta i ett förändringsarbete. En respondent uttrycker också att det kan vara olika vad som motiverar och engagerar medarbetare. "Det är inte svart eller vitt. Ett sätt funkar inte för alla." (Röd).

Under förändringsarbetets gång beskriver respondenterna tillgången till en testmiljö som bidragande för att lyckas. Med testmiljö menar respondenterna en kultur där det är tillåtet att testa sig fram, våga prova och därigenom lära nytt som bidrar till utveckling och lyckad förändring. Möjlighet att testa lösningar, utvärdera, förändra och testa igen. Respondent Lila pratar om att arbeta agilt:

Att man har en vision om vart man ska men att man börjar i det lilla och sen utvärderar man och kör agilt, så att man tar beslut under resans gång och att man sen kan omvärdera de här besluten och riva upp och göra nytt. ... Jag tror också att folk måste få den där boosten av att det faktiskt händer något, att det kommer något resultat någonstans. (Lila)

Respondenterna menar att testmiljön bidrar till att känna en säkerhet i arbetet och att man får lov att misslyckas och lära sig av felet. Testa och lära av fel är en arbetsmetod som bidrar till att man inte kör fast utan går i mål med arbetet. "En förändring som inte blev en förbättring kan faktiskt bli en framgång ändå om man lär sig av det som inte fungerade, då blir man mer rustad inför nästa gång. ... Mycket tester, det ger medarbetarna trygghet." (Röd)

Miljön ska präglas av att man gör saker tillsammans. För att skapa motivation behöver de som ska vara med i förändringsarbetet ges tillåtelse och möjlighet att påverka utformning och genomförandet av arbetet, att medarbetare har fått förutsättningar och möjlighet att arbeta självständigt. Exempelvis uttrycker en respondent: "Roligt blir det när man skapar tillsammans." (Grön). En respondent uttrycker att något som motiverar är "Känslan av att man kan vara med och påverka och att man är i ett bra sammanhang, att man är med andra som vill framåt." (Blå).

Alla respondenter betonar vikten av att få gå i mål tillsammans. Flera respondenter tar också upp att det är viktigt att man uppmärksammar framgångar och firar under hela förändringsarbetets gång. "Jag kommer ihåg ett annat projekt, medarbetardrivet, då bjöd man in med olika mellanrum till fikor och firade mindre framgångar och delade med sig av resultatet." (Röd).

4.4.1 Analys

Respondenterna i studien lyfter fram arbetsmiljöns betydelse för att lyckas med förändringsarbete. De beskriver att klimatet på arbetsplatsen behöver vara tillåtande och tillitsfulla relationer lyfts som framgångsfaktorer. Detta stämmer väl överens med Bergman och Klefsjö (2020) som beskriver att ledare behöver ha förmåga att delegera ansvar och visa tillit till medarbetare. Yukl (2012) uttrycker samma sak, men i termer av en dyadisk process, där båda parter gemensamt bidrar till goda förutsättningar för att nå positiva resultat. Bezuijen m.fl. (2009) har i sin studie funnit att medarbetare tenderar att ha ett högt engagemang när ledare visar förtroende och tillit, samt när ledare har en förväntan om att ett bra arbete kommer att utföras. Keating och Heslins (2015) lyfter också betydelsen av organisation och ledarskap men även individens egen förmåga till självutveckling.

I resultatet framgår att en balans mellan arbete och fritid är viktigt, samt lagom arbetsbelastning och arbetsuppgifter som är intressanta. Såväl Appelgren (2018) som Antonovsky (1991) tar upp vikten av att inte utsättas för alltför stora belastningar och att utmaningar behöver anpassas till individens färdigheter och uppgiftens komplexitet. Viktigt är också att arbetsuppgifterna inte blir för enkla eller monotona.

Respondenterna uppger att det är viktigt att se till hela människan när man pratar om motivation och engagemang. Det blir därför viktigt att ha ett individperspektiv eftersom ett sätt inte passar alla. Hansson (2004) betonar förmågan att se hela individen och dess miljö som ett sammanhang och ha förståelse för vad som bidrar och stärker en positiv utveckling. Lazzara m.fl (2021) beskriver i sin studie att det för organisationen är värdefullt att se till att medarbetarna är engagerade för att lyckas.

Hallin m.fl. (2019) samt Palm och Algehed (2017) framhåller att en drivkraft är att medarbetare belönas och får komplimanger, vilket stöds av vad respondenterna uppger i denna studie. De betonar att man ska fira framgångar längs vägen och att det ska uppmärksammas när arbetet går framåt. Positiv förstärkning och firande bidrar till fortsatt motivation och engagemang.

Respondenterna framhåller att arbetssättet för att lyckas med förändringar är viktigt och särskilt lyfts möjligheterna att testa och utvärdera som viktiga för att lyckas. Respondenterna beskriver ett arbetssätt som går i linje med att arbeta med ständiga förbättringar och enligt PDSA-modellen, även om ingen namnger just denna modell. Enligt Bergman och Klefsjö (2020) är denna modell passande att använda vid olika typer av förändringsarbeten. Respondenterna menar att testmiljön bidrar till att känna en säkerhet i arbetet och att man får lov att misslyckas och lära sig av fel. Testa och lära av fel menar respondenterna är en arbetsmetod som kan bidra till att man inte kör fast utan går i mål med arbetet. Tillvägagångssättet att lära av sina misstag kan liknas med att basera beslut på fakta. Palm (2017) påvisar att lärandet av hur förändringar har genomförts kan utveckla det egna arbetet. Precis som respondenterna ger uttryck för, att basera beslut om nya förändringar på tidigare erfarenheter och tester. Bergman och Klefsjö (2020) betonar vikten av att fakta ska vara underbyggd vilket däremot inte uttrycks i denna studie.

Respondenterna framhåller att gemenskap och att arbeta tillsammans är viktigt, de beskriver vikten av att genomföra förändringar tillsammans och att få gå i mål gemensamt. I Ryan och Deci (2020) självbestämmandeteori är en av komponenterna som stimulerar medarbetares arbetsmotivation samhörighet. I teorin beskrivs samhörigheten med att vi har meningsfulla och stödjande relationer, vilket respondenterna i våra intervjuer lyfter som viktigt. Jakobsson och Skoglund (2019) lyfter fram att delaktighet bidrar till ökad trivsel och att det bidrar till att arbetet utförs med kvalité och precision. Det blir därför viktigt som Hallin m.fl. (2019) skriver

att sätta det mänskliga perspektivet i centrum vid förändringsarbete, att utgå från vad människor mår bra av. Caniels m.fl. (2018) och Dweck (2017) hävdar att det är viktigt att kunna ge individanpassat stöd. Mubarak m.fl. (2009) lägger även samman individens personlighet och beteende tillsammans med arbetsmiljö och ett främjande ledarskap som komponenter som tillsammans och i interaktion med varandra skapar ett system med de bästa förutsättningarna för förändring.

4.5 Inre drivkrafter

Viljan att lära sig nämns av samtliga respondenter och uttrycks i termer av att medarbetare har en kunskapsörst och strävar efter ett livslångt lärande. Viljan till lärande avser allt ifrån den totala omställningen som ibland kan krävas till följd av yttre samhällsförändringar såsom digitalisering ner till det vardagliga lärandet och utforskandet som sker på egen hand. Lärande avser även det kollegiala lärandet, att man har möjlighet att lära av varandra, men också lära av dem man är till för, de som man levererar tjänster och service till. Respondenterna uttrycker att man inte vill sluta lära sig saker och ger uttryck för att man aldrig kan bli fullärd. En respondent säger:

Det är ju det här med att lära sig nytt, det ingår i ett livslångt lärande. Det kommer nytt hela tiden och man blir aldrig fullärd. För mig är det viktigt att man inte sitter nöjd. Jag vill lära mig saker hela tiden. (Lila)

Viljan och drivkraften att lära sig nya saker är spännande och utmanande och något av en livsstil. "Jag förbättrar mig varje dag på ett eller annat sätt, vi människor vill liksom framåt ... man är i ett lärande hela livet ... man är egentligen sin egen förändringsledare hela livet men också i jobbet." (Blå).

Respondenterna beskriver att förändringsarbetet behöver innehålla utmaningar för att motivationen och engagemanget ska infinna sig. Exempelvis säger respondent Grön att "Det måste vara utmanande annars går jag liksom inte igång". Respondenterna beskriver samtidigt att de söker utmaningar. En respondent uttrycker det så här:

Jag är öppen och nyfiken för grejer och lite otålig. Jag vill ha uppdrag. Om jag inte får några så föreslår jag själv när jag uppmärksammar behov. Man måste kanske passa för det personligen, att gilla att ta sig an utmaningar. (Grön)

Respondent Ljusgrön säger så här: "Jag går igång på alla cylindrar så fort jag hör att någon vill förändra något. Jag som person gillar att ha mycket att göra, för det måste vara en varierad vardag för mig om jag ska trivas på jobbet." (Ljusgrön).

Flera respondenter uppger att nyfikenhet och lust att utforska är drivkrafter. Förändringsarbete ska kännas lustfyllt, det ska kännas roligt att ta sig an en utmaning. Även meningsfullheten är en drivkraft, att man har en känsla av att den förändring man ska arbeta med ger nytta. En respondent säger "Att jag förstår vitsen och ser nyttan med det, då går jag "all in", men om någon försöker sälja på mig något jag känner är sådär, som jag inte köper med hull och hår, ja då är jag inte lika benägen." (Lila). Respondent Grå beskriver att "Det egna intresset spelar roll."

Andra drivkrafter är att ha kul tillsammans med andra under arbetets gång. Medarbetaren har en vilja av att vara en del i ett sammanhang och att kunna göra andra glada, att resultatet kommer till nytta. Respondent Orange säger att det roligaste med ett förändringsarbete är "nyfikenheten och den absoluta tok-glädjen när man går i mål tillsammans." Man känner sig

stolt när resultatet är uppnått. Respondent Brun beskriver det så här: “Belåtenhet, framförallt när man ser att ens idéer faktiskt kan funka, man blir nöjd när man drivit igenom något som faktiskt blev bra.”

Några respondenter beskriver känslan av att få lyckas som värdefull och som leder till stolthet och motivation till att fortsätta med fler förändringar. Respondenter menar att möjligheten att lyckas gör att det tar fram egenskaper som envishet och tålamod som blir drivkrafter för att nå målet. Respondent Grön säger “Jag ska ro detta iland, kämpa lite till. Målet måste vara tydligt ... målet måste vara något jag känner lust till.” Flertalet respondenter menar att de lockar fram lusten hos sig själva. Några menar att den inre optimismen behöver finnas på plats, att man tror på det som ska göras och tror på att man själv kommer att klara av det.

Respondenterna anger drivkrafter som att bli sedd, få bekräftelse och erkännande för det man åstadkommer. En respondent beskriver att “Jag motiveras av när jag får återkoppling från chefer och medarbetare ... så när jag får den responsen kan jag leva på den hur länge som helst ... man vill bara göra om det igen, det blir ett sug.” (Orange)

Respondenterna beskriver på olika sätt att det är viktigt att de ges utrymme att få vara sin egen förändringsledare. Respondent Orange säger “Jag känner att jag ska ta den ledartröjan och vara den som står upp för förändringen”. Möjligheten att kunna agera självständigt inom den ram och struktur man har fått sig tilldelad beskrivs som viktigt för den egna motivationen och engagemanget. Det egna drivet, vara en aktör på egen hand och tillsammans med andra, fatta beslut och få leda utan att vara chef. Respondent Blå uttrycker “Det ställer ju krav på mig att kunna förklara och bevisa vad som kommer att bli bättre.”

4.5.1 Analys

Kunskapsstörst och livslångt lärande nämns av samtliga respondenter som drivkrafter för att genomföra förändringar och delta i förändringsarbete. Lazzara m.fl. (2021) beskriver att medarbetarna är en organisations mest värdefulla tillgång och att kompetenta medarbetare också är engagerade. Tichnor-Wagner m.fl. (2017) beskriver vikten av att använda sig av de erfarenheter och kunskaper som medarbetare har när förändring ska introduceras. Choi och Chang (2009) lyfter vikten av möjligheter till lärande som en faktor för att genomföra förändringar. Ryan och Deci (2000) lyfter i självbestämmandeteorin att kompetens, självbestämmande och samhörighet är drivkrafter som bidrar till motivation. Ju mer de tre drivkrafterna är uppfyllda desto högre är motivationen. Kompetens innebär att medarbetare får möjlighet att utvecklas och blir då också bättre på att bemästra sina arbetsuppgifter. Det ligger i linje med vad respondenterna i denna studie säger. Bezuijen m.fl (2009) fann att medarbetare med ett dynamiskt tänkande är positivt inställda till att lära sig nya saker och i takt med att ansvar och svårighetsgraden i arbetsuppgifterna ökar, ökar de också sin kompetens. Ett dynamiskt tänkande innebär att välkomna utmaningar, vara uthållig när hinder uppstår och att se ansträngningar som vägen till kunskap och att ha förmåga att lära sig av kritik och andras framgångar. Detta överensstämmer med det som framkommit i denna studie.

I Ryan och Decis (2020) teori innebär självbestämmande en upplevelse av att ha inflytande över sin arbetssituation. Självbestämmande har för respondenterna i denna studie uttryckts i termer av att vara sin egen förändringsledare, att ha ett eget inre driv samt att kunna och få möjlighet att agera självständigt inom den ram och med det mandat som tilldelats. Denna studie visar att medarbetarna vill vara delaktiga i förändringsarbetet och vikten av Bergman och Klefsjös (2020) hörnsten *Att skapa möjlighet för alla att vara delaktiga* bekräftas därmed.

Respondenterna beskriver att förändringsarbetet behöver ha utmaningar för att motivationen och engagemanget ska infinna sig, men också att det måste kännas meningsfullt och att det egna intresset påverkar. Detta ligger i linje med Appelgren (2018) som poängterar att motivation och viljan att utvecklas bygger på medarbetarens egna förväntningar på sig själv och att även omgivningen har förväntningar. Utmaningarna behöver vara anpassade utifrån varje individs färdigheter. Appelgren (2018) menar vidare att medarbetare ska ses som lärande individer och genom att få utmaningar på lagom nivå utvecklas medarbetarna. Tichnor-Wagner m.fl. (2017) anser också att uppmärksamhet ska fästas vid att vissa medarbetare kan känna motivation för en förändring medan andra kan behöva en längre startsträcka innan de kan känna engagemanget. Detsamma tar Barreiro och Treglons (2020) upp och påpekar att det finns individuella skillnader i medarbetares engagemang. Keating och Heslins (2015) säger att det därför är viktigt att veta hur medarbetaren uppfattar förstår och tolkar sin omgivning och sina uppgifter. Bezuijen m.fl (2009) menar att medarbetare tenderar att ha ett högt engagemang när ledare visar förtroende och tillit samt har en förväntan om att ett bra arbete kommer att utföras. Respondenterna lyfter den typen av drivkrafter som att ta eget ansvar, egna beslut och leda utan att vara chef.

Keatings och Heslins (2015) liksom Bezuijen m.fl (2009) skiljer på statiskt och dynamiskt tänkande. Vid dynamiskt tänkande drivs individen av att ta sig an nya utmaningar och få lite motstånd. Respondenterna i studien betonar också att det behöver finnas egen förmåga att ta ansvar för det som görs. Respondenterna talar också om att vara sin egen förändringsledare och själv i stor utsträckning ansvara för sitt eget driv.

I studien återkommer respondenterna till att det också måste vara lustfyllt att arbeta med förändringar. Bakker m.fl (2011) kommer i sin studie fram till samma resultat och skriver att medarbetarengagemang påverkas i positiv riktning om medarbetare tycker arbetet är roligt och stimulerande. Barreiro och Treglown (2020) har påvisat att glädje och egen inre motivation i hög grad bidrar till engagemang. Appelgren (2018) är inne på samma linje och menar att det förändringsarbete som görs behöver upplevas som lustfyllt och meningsfullt, samt att det är viktigt att få belöning och komplimanger för det man gör. Flera respondenter uttrycker också just bekräftelsen som en del av drivmedlet för att vilja engagera sig i nya förändringsarbeten.

5 Slutsatser

Syftet med denna studie var att identifiera vad som främjar och stärker medarbetares motivation och engagemang för upplevelsen av ett lyckat förändringsarbete inom offentlig sektor. Studiens slutsatser är att det som främjar och stärker motivation och engagemang är:

- att förändringen leder till nytta,
- interaktionen med andra,
- en främjande miljö, samt
- inre drivkrafter.

I denna studie framkom att det är viktigt för medarbetare att se och förstå ***vilken nytta förändringen kommer att leda till***. Nyttan kan delas in i tre nivåer: nytta för medarbetaren själv, nytta för någon i organisationen och/eller nytta för de som verksamheten finns till för. På det sättet har nyttan en tydlig koppling till hörnstenen Att sätta kunderna i centrum. Medarbetarna motiveras också av att effektivisera eller förenkla sin arbetssituation eller att skapa bra resultat för andra det vill säga att ständigt förbättra och att utveckla sina processer.

Studien visar däremot att definitionen av nytta kan göras utifrån egna eller kollegors upplevelser, känslor eller personligt engagemang och behöver därför inte vara baserade på systematiskt insamlad fakta för att skapa motivation.

För att uppnå resultat och lyckas med förändringsarbeten tydliggörs i studien att **interaktion med andra** och att gemensamt arbeta med förändringar är motiverande och engagerande. 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 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. Ett engagerat ledarskap behövs för att skapa tydligheten. Den tydliga strukturen och ramarna är förutsättningar för motivation och engagemang. 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 för att motivation och engagemang för förändringar ska kunna växa är en kultur som är tillåtande och tillitsfull. Medarbetaren behöver få möjlighet att i en tillåtande och tillitsfull miljö komma med idéer och att utveckla. Det är viktigt att tillsammans med andra ges möjlighet att utforska behov eller problem och att sedan få testa, reflektera och testa igen tills målet är uppnått. En främjande miljö handlar även om att det finns en balans i arbetsuppgifter, resurser och utmaningens komplexitet så att det blir möjligt att nå uppsatta mål. En miljö som ger förutsättningar för att arbeta med ständiga förbättringar stärker och främjar medarbetarens motivation och engagemang och ger möjlighet för medarbetare att känna delaktighet.

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. Det egna drivet handlar om att ha förmåga att vara sin egen förändringledare, att vara envis, nyfiken och uthållig. Drivkrafter är även 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.

Studien synliggör vikten av att vara medveten om att medarbetarens 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.

6 Diskussion

I detta kapitel diskuteras studiens resultat och slutsatser som visar att nytta, interaktion med andra, en främjande miljö och inre drivkrafter är viktiga för motivation och engagemang vid ett förändringsarbete. En diskussion förs om hur studien kan bidra till genomförandet av förändringsarbete inom offentlig sektor och till samhället i stort. Kapitlet innehåller även en diskussion om den valda metodens betydelse för studiens resultat samt förslag på framtida forskning.

6.1 Resultatdiskussion

Syftet med denna studie var att identifiera vad som främjar och stärker medarbetares motivation och engagemang för upplevelsen av ett lyckat förändringsarbete inom offentlig sektor vilket studiens resultat besvarar. I offentlig sektor är medarbetarna organisationens största tillgång och offentlig sektor står för stora utmaningar framgent för att klara välfärdsuppdraget, vilket innebär ett förändringstryck (Sveriges Kommuner och Regioner, 2021; Vinnova 2019). Utifrån dessa förhållanden är det angeläget och viktigt med kunskaper om vad som engagerar och motiverar medarbetare. Kunskapen om detta behövs för att lyckas med utveckling och förändring och för att klara av att leverera rätt service och tjänster till medborgarna också i framtiden.

I de djupintervjuer som genomfördes synliggörs att det finns en positiv inställning och ett engagemang för att genomföra förändringar. I SOU 2013:40 beskrivs att det finns stor förändringsvilja och många idéer i verksamheter inom offentlig sektor. I denna studie har engagerade medarbetare intervjuats och det har framkommit att om medarbetarna ser nyttan med en förändring och om de får utrymme att tillsammans med kollegor hitta lösningar finns motivation och engagemang för att genomföra förändringar. Samtidigt uttrycks även att motivation och engagemang är avgörande för att de ska göra ett bra arbete.

Vinnova (2019) beskriver att offentlig sektor behöver vara innovativ för att bevara välfärden trots kostnadsökningar. Det engagemang och det driv som medarbetarna i denna studie uttrycker behöver därför tas tillvara. Samtidigt motiveras och engageras medarbetare även av att utmanas och lära sig nya saker och de söker därför själva efter och initierar förändringsinitiativ. Det är därför av stor betydelse att chefer och ledare är 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 initiera förändringsinitiativ och att vara innovativa.

Palm (2020) och Wihlman m.fl. (2016) konstaterar att styrning och implementering av förändringar misslyckas bland annat på grund av bristande tilltro till att förändringen leder till nytta. Det är vanligt att det är steget mellan idé och implementering som brister när innovationer inom offentlig administration inte får de effekter som avses (Palm & Algehed, 2017). Medarbetare kan och ska inte ha kunskap om alla delar i en så stor och bred verksamhet som offentlig sektor. Enligt Westerberg m.fl., (2021) kan förändringsinitiativ inom offentlig verksamhet komma från olika håll när den är omgärdad av lagstiftning och kontroller, det finns flera intressenter som har åsikter och synpunkter på verksamheten och förtroendevalda som fattar beslut om mål och medel. Denna studie visar att medarbetarna vill känna att det

förändringsarbete de ska genomföra leder till nytta. Vid implementering av denna typ av initiativ, när initiativet kommit från andra blir kommunikation av nyttan särskilt viktig. Samtidigt framkommer i studien att nytta handlar om det som respektive medarbetare upplever vara meningsfullt, vilket därför kan vara olika för olika personer. Detta ställer stora krav på den tydlighet från ledningen som medarbetare i denna studie efterfrågar och samtidigt säkerställa att medarbetares engagemang kanaliseras mot uppsatta mål. Både medarbetare och ledare behöver därför ha god kunskap om verksamhetens syfte och mål är därför avgörande för att se vilken nytta ett förändringsinitiativ kan leda till.

Vetenskapliga artiklar och annan litteratur som författarna i denna studie har tagit del av berör inte den relationella dimensionen medarbetare emellan även om Palm (2020) och Hansson (2004) beskriver att medarbetare behöver ges möjlighet till nätverkande för att skapa legitimitet och för att vara kreativa. I föreliggande studie nämns interaktionen med andra av samtliga respondenter som en faktor för motivation och engagemang och för att lyckas med förändringsarbete.

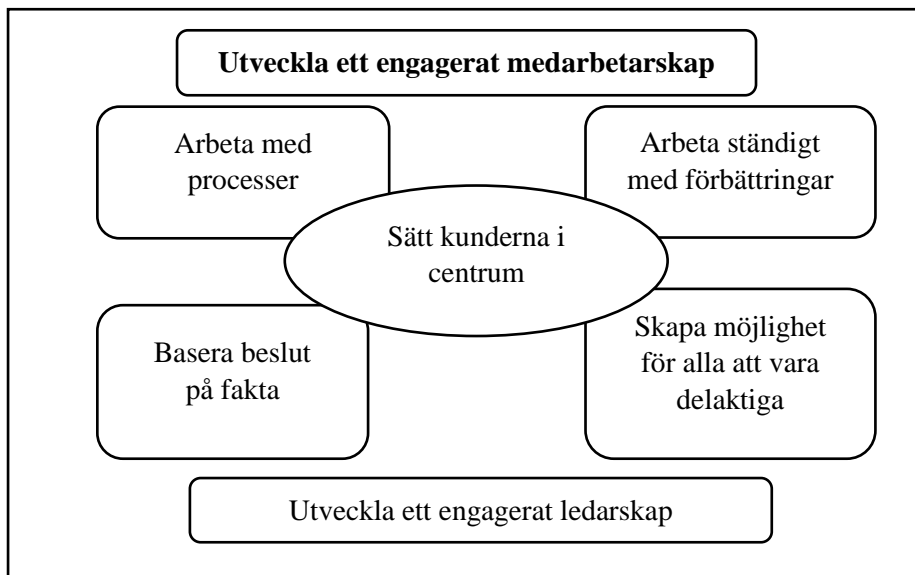
Förmågan att ta till vara de egna inre drivkrafterna och kanalisera dessa i rätt riktning visade sig vara ett avgörande tema för att det ska upplevas motiverande och engagerande. Hansson (2004) lyfter att människan har en inneboende vilja att vara kreativ och skapande och Wihlman m.fl., (2016) menar att satsningar på medarbetardriven innovation kan vara nyckeln till framgång. Medarbetaren behöver 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 ledningen. Medarbetarskapet behöver därför lyftas och göras minst lika viktigt som ledarskapet, att medarbetare får förutsättningar att ta ansvar men också förväntas göra det.

6.1.1 Utveckla ett engagerat medarbetarskap

I den tidigare forskning som författarna till denna studie tagit del av, nämns relationen ledare och medarbetare mestadels utifrån ledarens bemötande och hur ledaren kan stimulera medarbetarna att skapa motivation och engagemang, att det behövs ett engagerat ledarskap. I denna studie framkom att medarbetare vill ha tydlighet vad gäller mål och resurser, att de får feedback och att ledare står bakom förändringen. Inom denna tydliga struktur vill de sedan ha frihet att tillsammans med kollegor skapa och hitta lösningar. Medarbetarens interaktion med kollegor och chefer är ett viktigt resultat i denna studie.

Resultaten i studien stöds av helhetsperspektivet och det systemteoretiska synsätt som Bergman och Klefsjö (2020) beskriver i offensiv kvalitetsutveckling med dess sex hörnstenar. De teman som denna studie resulterar i behövs som förutsättningar för att ett lyckat förändringsarbete ska kunna komma till stånd och alla hörnstenarna förekommer på olika sätt och olika mycket i studien.

Syftet med denna studie var att identifiera vad som främjar och stärker medarbetares motivation och engagemang för upplevelsen av ett lyckat förändringsarbete inom offentlig sektor. Ett område som inte ingår i hörnstenmodellen och som genom denna studie skulle kunna läggas till är: *Utveckla ett engagerat medarbetarskap*, vilket illustreras i figur 6.1. Studiens resultat visar att utan engagerade och motiverade medarbetare så kommer inte förändringar att bli lyckade.



Figur 6.1 Utökad hörnstensmodell. Inspirerad av Bergman och Klefsjö (2020, s 49).

Studiens slutsatser visar vad som främjar och stärker medarbetares motivation och engagemang för upplevelsen av ett lyckat förändringsarbete inom offentlig sektor och är på så sätt relevant för offentlig verksamhet, inte enbart i de organisationer där studien genomfördes. 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.

Bergman och Klefsjö (2020) refererar till Gallups medarbetarundersökning där resultatet för Sverige visar att 14% är engagerade i sitt arbete. Med detta i åtanke representerar respondenterna möjligtvis en liten del av de anställda på en arbetsplats. Samtidigt är det viktigt att dessa personers engagemang tas tillvara. Genom att ta till vara den kunskap som denna studie bidrar med kan förutsättningarna för att fler medarbetare blir motiverade och engagerade öka.

6.2 Metodiskussion

Datinsamlingen har genomförts på egen hand av respektive författare i den egna organisationen. Fördelarna med att intervjua i den egna organisationen är att ingen tid har behövt läggas på att sätta sig in i den aktuella organisationen, intervjuguidens innehåll har direkt kommit i fokus och mer fördjupad data har erhållits. Det bedömdes även vara en fördel att respondenterna genom intervjutillfället hade möjlighet att sprida goda exempel i sin egen organisation. Nackdelen kan vara att intervjuaren blir indragen och brister i objektivitet vilket Kvale och Brinkman (2014) beskriver. För att undvika detta har båda författarna läst samtliga transkriberingar. Det bedömdes skapa obalans och att respondenten hamnar i underläge om

båda författarna deltagit vid samtliga intervjutillfällen. Bedömningen är att fördelarna med att intervjua i den egna organisationen i denna studie har övervägt nackdelarna.

Studien har genomförts under en tid då samhället fortfarande varit starkt påverkat av coronapandemin och dess omställningar och hälften av intervjuerna genomfördes digitalt och hälften fysiskt. Eftersom möten och kontakter med kollegor under pandemin till stor del har genomförts digitalt medförde formatet inga osäkerheter för de inblandade. Samtliga intervjuer spelades in, transkriberades och båda författarna har läst och gjort analysen utifrån transkriberingarna. Utifrån detta bedömds att studiens resultat inte påverkades av att några intervjuer genomfördes digitalt och andra fysiskt.

Analysprocessen genomfördes gemensamt av båda författarna och i flera steg för att komma fram till en gemensam förståelse. Genom att göra en tematisk analys av det insamlade datamaterialet identifierades fyra teman med underliggande främjande faktorer. Analysen har genomförts i en fram-och-tillbaka-process för att söka efter mönster och teman, definiera och namnge. En fördel med den valda analysmetoden var att den är flexibel och att teman växt fram i takt med att analysen fortskred vilket passar en kvalitativ studie som denna väl. En svårighet vid datainsamling via intervjuguide var mängden och bredden på data men analysmetoden passade väl för denna typ av insamlat material. Respondenterna som individer och deras utsagor lyfts fram i resultatet och studiens syfte besvaras.

6.3 Framtida forskning

Studiens slutsatser är att det som främjar och stärker motivation och engagemang är *att förändringen leder till nytta, interaktionen med andra, en främjande miljö, samt inre drivkrafter*. Det vore intressant att vidta fortsatta och fördjupade studier inom samtliga av dessa fyra teman och inom offentlig verksamhet. Under genomförandet av denna studie har författarna erfarit att merparten av den forskning som tagits del av utgår från ett patogent perspektiv, det vill säga att fokus är på vad som inte fungerar. Det vore intressant om framtida forskning liksom denna studie kunde ha ett salutogent och främjande perspektiv för att både bredda och fördjupa kunskapen om förändringens framgångsfaktorer och vad som främjar och stärker detta arbete. Forskningen inom förändringsarbete tar sällan sin utgångspunkt i offentlig sektor och det skulle vara intressant med fler studier inom denna sektor, som omfattar många medarbetare och med ett stort och diversifierat uppdrag.

Det skulle också vara intressant att titta vidare på hur chefer inom offentlig sektor ser på sin roll och vilka möjligheter de har för att skapa den tydlighet och de ramar som medarbetarna i denna studie upplever behövs för att de ska vara motiverade och engagerade, att tillförsäkra den miljö, möjlighet till bred samverkan med andra kompetenser samt stimulans av medarbetarnas inre drivkrafter för att bidra till ett framgångsrikt förändringsarbete.

7 Referenslista

- Ahrne, G. & Svensson, P. (Red). (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. Liber.
- Antonovsky, A. (1991). *Hälsans mysterium*. Natur och kultur.
- Appelgren, A. (2018). *Motiverad: feedback, mindset och viljan att utvecklas*. Natur & kultur.
- Backman, J. (2016). *Rapporter och uppsatser*. Studentlitteratur.
- Bakker, B. A., Albrecht, L. S., & Leiter, P. M. (2011) Key questions regarding work engagement. *European journal of work and organizational psychology*, 20 (1), 4-28. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.485352>
- Bakker, B. A., Shaufeli, B. W., Leiter, P. M., & Taris, W. T. (2008) Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*. 22(3), 187-200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Barouch, G., & Kleinmans, S. (2015). Learning from criticisms of quality management. *International Journal of Quality & Service Sciences*, 7(2/3), 201-216. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-02-2015-0026>
- Barreiro, C.A. & Treglown, L. (2020). What makes an engaged employee? A facet-level approach to trait emotional intelligence as a predictor of employee engagement. *Personality and individual differences*, 159. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.109892>
- Bedarkar, M. & Pandita D. (2014) A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia Social and behavioral Sciences*, 133, 106-115. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.04.174
- Bergman, B. & Klefsjö, B. (2020). *Kvalitet: Från behov till användning*. Studentlitteratur.
- Bezuijen, M. X., Van den Berg, T. P, Van Dam, K., & Thierry, H (2009). Pygmalion and Employee Learning: The Role of Leader Behaviors. *Journal of Management*, 35(5), 1248-1267. <https://doi.org/10.1177//0149206308329966>
- Bryman, A. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber
- Caniëls, J. C. M., Semeijn, H. J., & Rendes, M. H. I. (2018) Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset for engagement at work. *Career development international*, 23(1), 48-66. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2016-0194>
- Choi, J.N., & Chang, J.Y. (2009). Innovation Implementation in the Public Sector: An Integration of Institutional and Collective Dynamics. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 245-253. <https://doi.org/10.1037/a0012994>
- Creswell, J.W. & Creswell, J.D. (2018). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. (5. rev. ed., international student edition). SAGE.

- Dweck, C.S. (2017). *Mindset: du blir vad du tänker* (2 uppl.). Natur & Kultur.
- Elmgart, A. & Bloch, E. (2017). *Kundfokus: Skapa kundvärde och hållbara resultat*. Liber.
- Hallin, A., Olsson, A. & Widström, M. (2019). *Förändringsledning*. Studentlitteratur.
- Hansson, A. (2004). *Hälsopromotion i arbetslivet*. Studentlitteratur.
- Jakobsson, R. & Skoglund, K. (2019). *Bättre arbetsmiljö: handbok* (14 uppl.). Prentent.
- Kaufman, E.K., Cash, C.S., Coartney, J.S., Ripley, D., Guy, T.M., Glenn, W.J., Mitra, S., & Andersson II, J.C. (2019). Planning to create a culture of continuous improvement with the department of defense education activity. *Educational Planning*, 26(4), 5-19
- Keating, L., & Heslin, P. (2015) The potential role of mindset in unleashing employee engagement. *Human resource management review*, 25(4), 329-341.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.008>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur.
- Lazzara, H. E., Benishek, E. L., Huges, M. A., Zajac, S., Spencer, M. J., Heyne, B. K., ... Salas, E. (2021) Enhancing the organization's workforce: guidance for effective training sustainment. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 73(1), 1-26. <https://doi.org/10.1037/cpb0000185>
- Ling, B., Guo, Y., & Chen, D. (2018). Change Leadership and Employees Commitment to Change. A multilevel motivation approach. *Journal of Personnel Psychology*, 17(2), 83-93. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000199>
- Ljungberg, A. & Larsson, E. (2012). *Processbaserad verksamhetsutveckling: [varför - vad - hur?]*. (2., kraftigt omarb. och utök. uppl.) Studentlitteratur.
- Mubarak, N., Khan, J., Yasmin, R., & Osmadi, A. (2021) The impact of a proactive personality on innovative work engagement and transformational leadership. *Leadership & organization development journal*, 42(7), 989-1003.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2020-0518>
- Palm, K., (2017). *Balancing Control and Breakthrough in Public Management* (Mid Sweden University Doctoral Thesis, 258) [Doktorsavhandling, Mittuniversitetet]. Digitala Vetenskapliga Arkivet. <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1085483&dswid=1021>
- Palm, K., (2020) Ökad innovationsförmåga genom nya samarbetsstrukturer. *Socialmedicinsk tidsskrift*, 97(4), 609-616.
- Palm, K., & Algehed, J. (2017). Exploring enablers of innovative quality development in public administration. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 9(2), 203-217. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-03-2016-0021>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

- SOU 2013:40. *Att tänka nytt för att göra nytta - om perspektivskiften i offentlig verksamhet.*
<https://www.regeringen.se/49bb50/contentassets/428a34fd360f44eca670aa8f4ed861d1/att-tanka-nytt-for-att-gora-nytta--om-perspektivskiften-i-offentlig-verksamhet-sou-201340>
- Sveriges Kommuner och Regioner. (2021, 19 oktober). *Ekonomirapporten, oktober 2021 - Om kommunernas och regionernas ekonomi.*
<https://rapporter.skr.se/ekonomirapporten-oktober-2021.html>
- Sveriges Kommuner och Regioner. (2021). *Vägval för framtiden 4.*
<https://skr.se/download/18.5627773817e39e979ef38a10/1642165619100/7585-979-8.pdf>
- Sörqvist, L. (2004). *Ständiga förbättringar: en bok om resultatorienterat förbättringsarbete, verksamhetsutveckling och Sex Sigma.* Lund: Studentlitteratur.
- Sörqvist, L. (2019, 20 augusti). Utan förståelse för skillnaden mellan förbättring och förändring är verksamhetsutvecklingsarbetet dömt att misslyckas! *Lars Sörqvist, Reflektioner om kundorienterad verksamhetsutveckling och förbättringsarbete.*
<https://www.larssorqvist.com/2019/08/20/utan-forstaelse-for-skillnaden-mellan-forbattning-och-forandring-ar-verksamhetsutvecklingsarbetet-do-43216828>
- Tichnor-Wagner, A., Wachen, J., Cannat, M., & Cohen-Vogel, L. (2017). Continuous improvement in the public school context: Understanding how educators respond to plan-do-study-act cycles. *Journal of Educational Change*, 18(4), 465-494.
<https://doi.org/10.1007/s10833-017-9301-4>
- Vinnova – Sveriges innovationsmyndighet. (2019). *Offentlig verksamhets innovationskraft* (Vinnova rapport VR 2019:14).
<https://www.vinnova.se/contentassets/9fab4046146e48379590a157481d3d7d/vr19-14-uppdaterad1.pdf?cb=20191127153643>
- Westerberg, A. I., Andersson, A., Anskär, E., Castillo, D., Falk, M., & Forsell, A. (2021). *Papper, pengar & patienter.* Studentlitteratur.
- Whitney, D.K., Trosten-Bloom, A. & Rader, K. (2010) *Appreciative leadership: Focus on What Works to Drive Winning Performance and Build a Thriving Organization.* McGraw-Hill.
- Wihlman, T., Hoppe, M., Wihlman, U., & Sandmark, H. (2016) Innovation Management in Swedish Municipalities. *European journal of workplace innovation*, 2(1), 43-62.
- Yin, R.K. (2018). *Case study research and applications: design and methods.* (Sixth edition). SAGE.
- Yukl, G.A. (2012). *Ledarskap i organisationer.* Prentice Hall.
- Zalewska, E. (2021). The application of continuous quality improvement methods at universities in the opinion of students and lecturers of the university of Lodz. *Folia Oeconomica Stetinensia*, 21(1), 175-189. <https://doi.org/10.2478/fofi-2021-0012>

8 Bilagor

Bilaga A - Intervjuguide

1. Berätta om en förändring du varit med om som du upplever ledde till en förbättring

- Kan du berätta om varför du valt att beskriva just den förändringen?
- Vilka omgivande förutsättningar är viktiga för ett lyckat förbättringsarbete (*förtydliga om det behövs att det exempelvis kan handla om miljö, resurser, ekonomi mm*)
- Vad hos dig själv har du upplevt som viktigt för att lyckas med ett förändringsarbete?

2. Vad motiverar och engagerar dig att genomföra förändringar?

- Vad är viktigt för att du ska känna dig motiverad och engagerad under förändringsarbetets
 - *Uppstart*
 - *Implementering*
 - *Uppföljning*
- Om du kommer på något du vill förändra, vad krävs då för att du ska känna dig motiverad och engagerad för att driva den förändringen till en förbättring?
- Vad är viktigt för att du ska känna motivation och engagemang genom hela förändringsprocessen?

Stödfråga till fråga 2: Jag är nyfiken att höra vilken betydelse ett antal områden har för din upplevelse av motivation och engagemang, vi tar dem i var för sig:

- *Ledarskap*
- *Kommunikation*
- *Samverkan*
- *Delaktighet*

3. Hur vet du att en förändring har lett till en förbättring?

- När du tänker på svårigheter i förändringsarbete som du varit med om, vad har varit viktigt eller vad skulle behövas för att lyckas övervinna dessa?

4. Slutligen, vad skulle du själv säga är det som för dig personligen är roligast med förändringsarbete?

Stödfrågor att använda under hela intervjun för att uppnå fördjupning:

- Nu blir jag nyfiken, kan du berätta mer?
- Intressant, kan du utveckla det?
- Förklara lite närmare hur du menar, så jag verkligen förstår.

Bilaga B – Informationsbrev

Intervjustudie om förändringsarbete

Hej!

Vi heter Maria Berglund och Anette Gladher och studerar Magisterprogrammet i kvalitets- och ledarskapsutveckling vid Mittuniversitetet och vi håller nu på med vårt examensarbete. Syftet med den studie vi genomför är att identifiera vad som främjar och stärker medarbetares motivation och engagemang för förändringsarbete. Vi har valt att fokusera på förändringsarbete inom offentlig sektor.

Deltagande i studien innebär att vi genomför en intervju som beräknas ta cirka 45 minuter. Intervjuerna spelas in och kommer att behandlas konfidentiellt, vilket betyder att de avidentifieras. Namn, funktion och arbetsställe kommer inte att framgå i studien. De inspelade intervjuerna kommer att raderas och transkriberingen av dem kommer att förstöras efter att studien färdigställts och godkänts. Materialet kommer under tiden att förvaras och behandlas på ett sådant sätt att inga obehöriga kan ta del av dem. Din medverkan är frivillig och kan när som helst avbrytas. Personuppgifterna behandlas enligt ditt informerade samtycke. Du kan när som helst återkalla ditt samtycke utan att ange orsak, vilket dock inte påverkar den behandling som skett innan återkallandet.

Mittuniversitetet är personuppgiftsansvarig. Enligt dataskyddsförordningen har du rätt att få ta del av samtliga uppgifter om dig som hanteras och vid behov få eventuella fel rättade. Du har även rätt att begära radering, begränsning eller att invända mot behandling av personuppgifter, och det finns möjlighet att inge klagomål till Datainspektionen. Kontaktuppgifter till dataskyddsombudet på Mittuniversitetet hittar du på miun.se.

Vi hoppas att du vill delta i vår studie. Om du accepterar att medverka i studien bokas tid för intervju med dig under vecka 10 eller 11.

Inför intervjun ber vi dig att förbereda dig genom att fundera på situationer och tillfällen där du själv varit delaktig i eller omfattats av en förändring som lett till nya arbetssätt eller nya rutiner och vad du själv har för erfarenheter från detta. Ett önskemål är att du särskilt funderar kring vad du själv upplever är framgångsfaktorer för att en förändring ska leda till en förbättring och vad som motiverar och engagerar dig vid förändringsarbete.

Tack på förhand!

Maria Berglund
mabe2013@student.miun.se

Anette Gladher
angl2000@student.miun.se

Handledare

Lilly-Mari Sten

Doktorand, Institutionen för kvalitets- och maskinteknik (KMT)
lilly-mari.sten@miun.se

Publiceringsgodkännande

Vid Mittuniversitetet finns möjlighet att publicera examensarbetet i fulltext i DiVA (se bilaga för publiceringsvillkor). Publiceringen sker i open access, vilket innebär att arbetet blir fritt tillgängligt att läsa och ladda ned på nätet. Därmed ökar spridningen och synligheten av examensarbetet.

Open access är på väg att bli norm för att sprida vetenskaplig information på nätet. Mittuniversitetet rekommenderar såväl forskare som studenter att publicera sina arbeten open access.

Jag/vi medger publicering i fulltext (fritt tillgänglig på nätet, open access):

- Ja, jag/vi godkänner publiceringsvillkoren.
- Nej, jag/vi godkänner inte att mitt självständiga arbete publiceras i det offentliga gränssnittet i DiVA (Endast arkivering i DiVA).

ÖSTERSUND 2022-06-02

.....
Ort och datum

Magisterprogram i kvalitets- och ledarskapsutveckling, 60 hp

.....
Program/Kurs

Maria Berglund

Anette Gladher

.....
Namn (alla författares namn)

1971

1968

.....
Födelseår (alla författares födelseår)