



Institutionen för ekonomi och IT  
Avdelningen för företagsekonomi

Examensarbete 15 hp, Magisterprogram i ledarskap – leda, styra och organisera

# Motivation och arbetstillfredsställelse

- En kvalitativ fallstudie om kriminalvårdarens motivation

**Examensarbete i företagsekonomi  
med inriktning ledarskap  
Vårterminen 2023**

**Författare: Valmira Rechi  
Författare: Anette Sjöberg**

**Handledare: Anna Karin Olsson  
Examinator: Eva Johansson**

## **Sammanfattning**

**Författare:** Valmira Rechi och Anette Sjöberg

**Kurs:** EXF610, Examensarbete i företagsekonomi: Magisterprogram i ledarskap – leda, styra och organisera, 15 hp

**Termin:** Vårterminen 2023

**Handledare:** Anna Karin Olsson

**Examinator:** Eva Johansson

**Titel:** Motivation och arbetstillfredsställelse – En kvalitativ fallstudie om kriminalvårdarens motivation

Att uppnå motivation bland medarbetare kräver tålamod och öppenhet från en organisation. Lyckas detta arbete blir det många fördelar för organisationen. Motivation och arbetstillfredsställelse är de två mest utforskade ämnena inom organisationsstudier. Kunskap om motivation bland medarbetare är betydelsefullt, eftersom det påverkar medarbetarnas arbetstillfredsställelse. Människor i en organisation är olika, har olika behov och motiveras av olika saker, vilket även påverkar arbetstillfredsställelsen. Att arbeta med att öka motivationen bland medarbetare är ett viktigt men också ett komplext arbete. Detta arbete kan försvåras i stora statliga organisationer inom rättsväsendet, eftersom medarbetare inom rättsväsendet har ett viktigt samhällsuppdrag samtidigt som risken att utsättas för hot eller hot om våld är mer framträdande än i andra yrkesgrupper. Syfte med denna studie har varit att bidra med kunskap om hur motivation påverkar medarbetarens arbetstillfredsställelse inom Kriminalvården. Studien bygger på en kvalitativ metod där 15 semistrukturerade intervjuer genomförts med kriminalvårdare som arbetar klientnära på ett säkerhetsfängelse. Empirin har analyserats utifrån en teoretisk analysmodell som grundar sig på Herzbergs tvåfaktorsteori och Self-determination teorin. I det empiriska materialet har det framkommit några motivationsfaktorer som inte går att förklara utifrån Herzbergs tvåfaktorsteori eller Self-determination teorin. Dessa faktorer är utmaningar, mellanmänniska relationer, trygghet och säkerhet, samhällsnytta och lön. Studiens slutsatser indikerar på att det finns flera motivationsfaktorer som är av betydelse för kriminalvårdarens arbetstillfredsställelse. De mest framträdande är erkännande och bekräftelse, tillhörighet, utveckling, trygghet och säkerhet samt mellanmänniska relationer. Avslutningsvis lyfter respondenterna systematisk återkoppling som ett viktigt verktyg för motivation och arbetstillfredsställelse.

**Nyckelord:** arbetstillfredsställelse, Herzbergs tvåfaktorsteori, Kriminalvården, motivation, Self-determination teorin.

## **Abstract**

**Authors:** Valmira Rechi and Anette Sjöberg

**Course:** EFX610 – Master Thesis: Master in Leadership – lead, manage and organize, 15 cr.

**Semester:** Spring 2023

**Tutor:** Anna Karin Olsson

**Examiner:** Eva Johansson

**Titel:** Motivation and job satisfaction – A qualitative case study about motivations amongst correctional officers

To achieve employee motivation requires patience and openness from an organization. If this work is successful, there will be many benefits for the organization. Motivation and job satisfaction are two of the most researched topics in organizational studies. Knowledge about employee motivation is important because it affects employee job satisfaction. People in an organization are different, have different needs and are motivated by different things, which also affects job satisfaction. Working to increase motivation among employees is an important but also a complex process. This work can be made more difficult in large governmental organizations in the judicial system, as employees in the judicial system have an important social mission, while the risk of being exposed to threats or threats of violence is more prominent than in other occupational groups. The purpose of this study has been to contribute knowledge about how motivation affects employees' job satisfaction in the Swedish Prison and Probation Service. The study is based on a qualitative method where 15 semi-structured interviews were conducted with correctional officers who work close to clients at a security jail. The empirical data has been analyzed by a theoretical analysis model based on Herzberg's two-factor theory and Self-determination theory. The empirical material has revealed some motivational factors that cannot be explained by Herzberg's two-factor theory or the Self-determination theory. These factors are challenges, interpersonal relationships, safety and security, social benefit and salary. The study's conclusions indicate that there are several motivational factors that are important for correctional officer's job satisfaction. These are acknowledgment and confirmation, belonging, development, safety and security, as well as interpersonal relationships. Finally, respondents highlight systematic feedback as an important tool for motivation and job satisfaction.

**Keywords:** Herzberg's two-factor theory, job satisfaction, motivation, Swedish Prison and Probation Service, Self-determination theory

# Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING</b>	<b>1</b>
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION	3
1.3 SYFTE	5
1.4 FORSKNINGSPRÅG	5
<b>2. KRIMINALVÅRDEN</b>	<b>6</b>
2.1 KRIMINALVÅRDENS UTFORMNING	6
2.2 VÄRDEGRUND OCH NOLLVISIONER	7
2.3 SÄKERHETSARBETET INOM KRIMINALVÅRDEN	8
2.4 SYN PÅ MEDARBETARENS UPPDRAG	9
<b>3. TEORETISK REFERENSRAM</b>	<b>11</b>
3.1 LITTERATURSÖKNING	11
3.2 MASLOWS BEHOVSTRAPPA	12
3.3 HERZBERGS TVÅFAKTORSTEORI	13
3.3.1 Kritik mot Herzbergs tvåfaktorsteori	15
3.3.2 Tillämpning av Maslows behovstrappa och Herzbergs tvåfaktorsteori	16
3.3.3 Utveckling av Herzbergs tvåfaktorsteori	17
3.4 SELF-DETERMINATION TEORIN	18
3.5 TEORETISK ANALYSMODELL	19
3.6 MOTIVATION OCH ARBETSTILLFREDSTÄLLELSE INOM RÄTTSVÄSENDET	20
3.7 KRIMINALVÅRDARENS MOTIVATION OCH ARBETSTILLFREDSTÄLLELSE	21
<b>4. METOD</b>	<b>24</b>
4.1 VETENSKAPLIG SYNSÄTT OCH FORSKNINGSSANSATS	24
4.2 DATAINSAMLING	24
4.2.1 Urval	26
4.2.2 Val av organisation	28
4.3 FORSKNINGSETISKA PRINCIPER	28
4.4 ANALYSMETOD	29
4.5 KÄLLKRITIK	30
4.6 TILLFÖRLITLIGHET OCH TROVÄRDIGHET	31
<b>5. EMPIRI</b>	<b>33</b>
5.1 PRESTATION	33
5.2 ERKÄNNANDE OCH BEKRÄFTELSE	34
5.2.1 Erkännande och bekräftelse från chef	34
5.2.2 Erkännande och bekräftelse från kollegor	35
5.3 SJÄLVA ARBETET	36
5.4 ANSVAR	37
5.5 BEFORDRAN	38
5.6 UTVECKLING	39
5.7 AUTONOMI	40
5.8 TILLHÖRIGHET	41
5.9 KOMPETENS	43
5.10 ÖVRIGT	43
5.10.1 Utmaningar	43
5.10.2 Mellanmänniska relationer	44
5.10.3 Trygghet och säkerhet	44
5.10.4 Samhällsnytta	45
5.10.5 Lön	46

<b>6. ANALYS</b> .....	<b>47</b>
6.1 PRESTATION.....	47
6.2 ERKÄNNANDE OCH BEKRÄFTELSE .....	48
6.2.1 Erkännande och bekräftelse från chef.....	48
6.2.2 Erkännande och bekräftelse från kollegor .....	48
6.3 SJÄLVA ARBETET .....	50
6.4 ANSVAR .....	51
6.5 BEFORDRAN.....	51
6.6 UTVECKLING .....	52
6.7 AUTONOMI.....	53
6.8 TILLHÖRIGHET .....	53
6.9 KOMPETENS.....	54
6.10 ÖVRIGT .....	54
6.10.1 Utmaningar.....	55
6.10.2 Mellanmänniska relationer .....	56
6.10.3 Trygghet och säkerhet .....	56
6.10.4 Samhällsnytta .....	57
6.10.5 Lön.....	57
6.11 SAMMANFATTNING AV ANALYS .....	58
6.12 JÄMFÖRELSE MED TIDIGARE STUDIER.....	58
<b>7. SLUTSATS</b> .....	<b>62</b>
7.1 STUDIENS SLUTSATSER .....	62
7.2 STUDIENS BEGRÄNSNINGAR .....	63
7.3 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING .....	64
<b>8. REFERENSLISTA</b> .....	<b>65</b>
<b>9. BILAGOR</b> .....	<b>I</b>
9.1 INFORMATIONSBREV .....	I
9.2 INTERVJUGUIDE .....	II
9.3 FÖRFATTARENS INDIVIDUELLA BIDRAG OCH DELAKTIGHET .....	IV

# 1. Inledning

---

*I detta kapitel presenteras en bakgrund till studien och problemdiskussion om motivation och arbetstillfredsställelse inom olika yrkeskategorier som tillhör rättsväsendet. Slutligen redogörs för studiens syfte och forskningsfråga.*

---

## 1.1 Bakgrund

Att uppnå motivation bland medarbetare kräver tålamod och öppenhet från en organisation. Lyckas detta arbete blir det många fördelar för organisationen (Angelöw, 2015). Enligt Demirkol och Nalla (2018) är motivation och arbetstillfredsställelse de två mest utforskade ämnena inom organisationsstudier (ibid). Motivation är centralt för människans förmåga att hantera och klara av tillvaron. Kunskap om motivation bland medarbetare är betydelsefullt, eftersom det påverkar om verksamhetens uppställda mål uppnås eller inte. Motivation handlar således om hur organisationer bättre kan påverka sina medarbetares drivkraft att arbeta mot uppsatta mål (Aronsson m.fl., 2012). I denna studie definieras *motivation* som drivkrafterna eller ansträngning som en person använder för att tillfredsställa ett behov eller uppnå ett mål.

Arbetstillfredsställelse handlar å andra sidan om hur nöjda medarbetare är med sin arbetssituation. En definition av arbetstillfredsställelse lyder enligt följande ”pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one’s job or job experiences” (Demirkol & Nalla 2018, s. 1094). I denna studie följer vi denna definition av begreppet *arbetstillfredsställelse* som handlar om att medarbetare känner ett behagligt känslomässigt tillstånd till följd av uppskattning av det arbete som de utför. Arbetstillfredsställelse påverkas av attityder inom olika områden, till exempel jobbfaktorer, individuella och personliga faktorer samt sociala relationer utanför jobbet. Människor i en organisation är olika, har olika behov och motiveras av olika saker, vilket även påverkar arbetstillfredsställelsen (Khan m.fl., 2010). Ahmad, Khan och Arshad (2021) beskriver att arbetstillfredsställelse är en känsla av inre prestation och stolthet när en person utför en specifik uppgift. Det är därför en av ledarnas viktigaste aktiviteter att se till att medarbetarna är nöjda och engagerade i sitt arbete. Om en person gillar sitt arbete eller inte påverkas i viss mån av i vilket känslomässigt tillstånd personen befinner sig i. De skriver vidare att arbetstillfredsställelse är avgörande för att förbättra effektiviteten bland medarbetarna och den anställdes personliga välbefinnande på jobbet (ibid). Befintlig forskning visar att arbetstillfredsställelse är förknippat med minskad utbrändhet och personalomsättning och ökar medarbetares engagemang, motivation och avsikt att fortsätta arbeta i organisationen (Rostami m.fl., 2022).

Att arbeta med att öka motivationen bland medarbetare är ett viktigt men också ett komplext arbete. Detta arbete kan försvåras i stora statliga organisationer inom rättsväsendet, eftersom medarbetare inom rättsväsendet har ett viktigt samhällsuppdrag samtidigt som risken att utsättas

för hot eller hot om våld är mer framträdande än i andra yrkesgrupper (Cheeseman m.fl., 2011; Leip & Stinchcomb, 2013). I detta arbete utgår vi från Regeringens (u.å.) definition av rättsväsendet. Begreppet rättsväsendet omfattar de institutioner som ansvarar för rättssäkerhet och rättstrygghet i Sverige, det vill säga polis, åklagare, domstol och kriminalvård. Den gemensamma nämnaren för dessa organisationer är att de arbetar med att förebygga och bekämpa brottslig verksamhet, utreda brott, verkställa påföljder samt ge stöd till brottsoffer (ibid). Rättsväsendet har specifika särdrag i jämförelse med andra organisationer, såsom en tydlig hierarkisk styrning med byråkratisk tröghet och en säkerhetskultur som präglar det dagliga arbetet. Inom rättsväsendet påverkar aspekter som lagar, regelstyrning medarbetarnas motivation och arbetstillfredsställelse (Kriminalvården, 2022).

Kriminalvården som är en del av rättsväsendet ansvarar för att driva häkten, anstalter och frivård runt om i landet (Kriminalvården, 2022). Kriminalvårdare arbetar dagligen med personer som har komplexa problem, samtidigt som de måste vara förbereda för manipulerande beteende, plötsligt hot om våld eller våld från klienter. Detta gör att kriminalvårdares dagliga arbete är starkt präglat av ett säkerhetstänk som är mer framträdande jämfört med andra yrkesgrupper (Cheeseman m.fl., 2011; Leip & Stinchcomb, 2013). Kriminalvården är en myndighet som är avskild från samhället, det vill säga kunskapen och insynen i myndigheten är ganska begränsad. Bristen på transparens kan bero på att Kriminalvården är en statlig organisation som troligtvis i högre grad än många andra statliga organisationen är hierarkisk, disciplinär och regelstyrd (Kriminalvården, 2022). Att arbeta som kriminalvårdare på ett häkte eller på anstalt är på många sätt unikt och utomstående har sällan en inblick i verksamheten och hur den fungerar (Cheeseman m.fl., 2011; Paoline, Lambert & Hogan, 2006). Yrkesrollen som kriminalvårdare är komplex, eftersom den ständigt pendlar mellan ett strikt säkerhetsarbete och rehabilitering med fokus på klientens återanpassning till samhället och ett liv utan kriminalitet (Nylander, Lindberg & Bruhn, 2011). Att hela tiden behöva balansera mellan ett strikt säkerhetsarbete och fokus på rehabilitering kan bidra till att kriminalvårdare känner rollkonflikter, vilket oftast är en bidragande orsak till att kriminalvårdare känner mindre motivation och mindre arbetstillfredsställelse (Bruhn, 2013; Nylander, Lindberg & Bruhn, 2011). Detta förstärks bland annat av att kriminalvårdares arbetsvillkor oftast kännetecknas av låg lön, stress, övertid, skiftarbete, underbemanning och hög personalomsättning (Cheeseman m.fl., 2011).

För utomstående som inte arbetar, eller inte har god kännedom om Kriminalvården, kan flexibiliteten uppfattas som begränsad, vilket i sin tur kan ha en påverkan på motivation bland medarbetare. Stöd för detta kan hittas i Herzbergs tvåfaktorsteori och Self-determination teorin som lyfter fram olika motivationsfaktorer som anses leda till ökad arbetstillfredsställelse (Demirkol & Nalla, 2018). Med hänsyn till detta är det därför viktigt att få en ökad förståelse för hur motivation påverkar medarbetares arbetstillfredsställelse inom Kriminalvården.

## 1.2 Problemdiskussion

Tidigare forskning presenterar att det finns ett flertal motivationsteorier som förklarar orsakerna till arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse (Demirkol & Nalla, 2018). Dock har de flesta av dessa utvecklats i västerländska kulturer. Det går därför inte att hävda att de är universell, eftersom motivation påverkas av individuella, kulturella och socioekonomiska faktorer bör teorierna även testat i utvecklingsländer (Özsoy, 2019). Ahmad, Khan och Arshad (2021) presenterar i sin artikel två stora teorier om arbetstillfredsställelse, vilka är innehålls- och processteorier. Innehållsteorier handlar om grundläggande behov och ambitioner medan processteorier förklarar hur medarbetare kan inspireras. Khan m.fl. (2010) beskriver att teorier kan ge förklaringar till varför människor tänker, känner och agerar som de gör. Ahmad, Khan och Arshad (2021) lyfter upp några ledande innehållsteorier inom ämnet motivation och arbetstillfredsställelse. De tar bland annat upp *Herzbergs tvåfaktorsteori* och en annan innehållsteori är *Self-determination teorin*.

Enligt Demirkol och Nalla (2018) bygger Herzbergs tvåfaktorsteorin på studier som genomfördes under senare delen av 1950-talet och början av 1960-talet. Studierna visade att medarbetares arbetstillfredsställelse först och främst var kopplat till arbetsuppgifternas karaktär. Vantrivsel i arbetet hängde istället samman med arbetsmiljön och hur medarbetare behandlades. Utifrån sina studier benämnde Herzberg (1968) de faktorer som skapar arbetstillfredsställelse för *motivationsfaktorer* med resonemanget att de motiverar medarbetare till att prestera bättre. Faktorer som istället relateras till vantrivsel benämnde Herzberg som *hygienfaktorer* (ibid). Hygienfaktorer är bland annat verksamhetens policy, administrativa system, lön, arbetstrygghet, arbetsförhållanden som påverkar fritiden och privatlivet samt ledarnas kompetens och ledarskapsstil. Motivationsfaktorer är bland annat prestation, erkännande från andra för väl utfört arbete, befordran och möjlighet att utvecklas, ansvar för eget arbete och ha kontroll över egen arbetssituation (Khan m.fl., 2010). Self-determination teorin grundar sig på tillfredsställelse av tre psykologiska grundläggande behov, vilka är *autonomi*, *tillhörighet* och *kompetens* i samband med motivation. Autonomi handlar om känslan att utifrån sitt intresse kunna göra egna val och ha ansvar för det utförda arbetet. Kompetens beskrivs som förmågan att åstadkomma något medan tillhörighet innebär förmågan till sociala interaktioner i arbetet (Ryan & Deci, 2004).

Andersson Arntén m.fl. (2016) och Rostami m.fl. (2022) presenterar olika faktorer som motiverar medarbetare inom rättsväsendet och dessa skiljer sig åt beroende på yrkesroll. En av de viktigaste faktorerna för motivation och arbetstillfredsställelse bland svenska poliser är kollegialt stöd i form av att hjälpa varandra och stå upp för varandra vid allvarliga situationer (ibid). Vidare lyfts organisatoriska faktorer fram, till exempel betydelsen av en lärandekultur inom myndigheten och möjlighet till kompetensutveckling, som betydelsefulla för att nå ökad motivationen och arbetstillfredsställelsen bland svenska poliser (Andersson Arntén m.fl., 2016). Rostami m.fl. (2022) resultat visar att det som leder till ökad motivation och känsla av arbetstillfredsställelse bland svenska poliser är att få möjlighet till befordran och högre lön. Andra motivationsfaktorer är känslan av yrkesstolthet som polis när de har hanterat svåra situationer, vilket i sin tur leder till ökat självförtroende och därmed en känsla av



arbetstillfredsställelse. Björks (2008) studie visar dessutom på vikten av att kunna balansera mellan engagemang och distansering för att kunna hantera de utmaningar som kopplas till polisycket.

Wettergrens och Blix (2016) och Hagsgård (2014) studier pekar bland annat på faktorer såsom komfort, yrkesstolthet, själva arbetet och delaktighet som viktiga för motivation och arbetstillfredsställelse bland svenska åklagare och domare. Wettergrens och Blix (2016) studie visar att det som motiverar åklagare i sitt arbete är känslan av komfort och stolthet när de utför sitt arbete som de anser sig vara experter på. En annan faktor som motiverar åklagare är när målsägande är nöjd med det arbete åklagaren utfört. Detta i sin tur leder till att åklagare känner att de uppnått målet, vilket i sin tur skapar en känsla av arbetstillfredsställelse (ibid). Hagsgård (2014) undersöker motivation och arbetstillfredsställelse bland svenska domare och personal som arbetar inom domstolväsendet. Resultatet av Hagsgårds studie visar att motivation bland domare skapas när de får möjlighet att inkluderas i utvärdering av organisationen. Anledning till detta är att domare upplever arbetstillfredsställelse när arbetsgivaren tar hänsyn till deras erfarenhet och kunskap och inkluderar det i organisationen och dess utveckling (ibid).

Paoline, Lambert och Hogan (2006) samt Leip och Stinchcomb (2013) lyfter fram att forskning om motivation och arbetstillfredsställelse bland kriminalvårdare inte är ovanligt. Däremot är majoriteten av dessa studier fokuserat bland kriminalvårdare på anstalt och de är nästan uteslutande amerikanska (ibid). Schaufeli och Peteers (2000) studie visar på betydelsen av att adekvat och systematisk återkoppling är viktigt för motivation bland kriminalvårdare och leder till ökad arbetstillfredsställelse. Vidare pekar resultatet av studien på att utbildning är en viktig faktor för att motivera och stödja kriminalvårdare i deras arbete (ibid). Nylander, Bruhn och Lindbergs (2008) studie som genomfördes på fem olika anstalter i Sverige visar att en stark sammanhållning i gruppen är en viktig faktor för tryggheten och därmed motivation och arbetstillfredsställelse (ibid). Kollegialt stöd, stöd från ledningen, tydlig kommunikation och lojalitet inom organisationen är nyckelkomponenter för ökad motivation bland kriminalvårdare (Rendahl, 1992; Zhao, Nylander & Bruhn, 2023). Ytterligare faktorer som anses vara betydelsefulla för svenska kriminalvårdares motivation är möjlighet till eget ansvar, tydliga målsättningar och förtroende för ledningen (Härenstam, 1989). Nylander, Lindberg och Bruhns (2011) studie visar dessutom på vikten av rolltydlighet för att öka kriminalvårdares motivation.

Zhao, Nylander och Bruhns (2023), Nylander, Lindberg och Bruhns (2011) samt Nylander, Bruhn och Lindbergs (2008) studie visar att det finns en rad olika faktorer som har betydelse för kriminalvårdares motivation och arbetstillfredsställelse. Bland annat kollegialt stöd, stöd från ledaren, sammanhållning i gruppen, lojalitet och tydlig kommunikation. Dock har vi inte hittat studier om motivation och arbetstillfredsställelse bland kriminalvårdare som arbetar på ett häkte. De studier som har gjorts har gjorts på anstalter runt om i landet. Att vi inte hittat studier om motivation och arbetstillfredsställelse på ett häkte kan vara en kunskapslucka som behöver utforskas vidare (Bryman & Bell, 2017; Sandberg & Alvesson, 2011; Winchester & Salji, 2016). Arbetet som kriminalvårdare på ett häkte skiljer sig från arbetet på en anstalt. Klienter som hamnar på ett häkte har ofta en mycket mer komplex problematik än klienter på anstalt, detta med anledning av att häkten tar emot allt från individer som är misstänkta för

brott, individer med utlänningsärenden och individer med varierande psykisk problematik. Vidare är häkten oftast mindre arbetsplatser än anstalter och av den anledningen är arbetsstyrkan mindre, vilket gör att häkten är mer sårbar för uppsägningar och hög personalomsättning (Leip & Stinchcomb, 2013). Utifrån denna problemdiskussion är det därför relevant att undersöka hur motivation påverkar medarbetares arbetstillfredsställelse i den här kontexten.

### **1.3 Syfte**

Syftet med studien är att bidra med kunskap om hur motivation påverkar medarbetares arbetstillfredsställelse inom Kriminalvården.

### **1.4 Forskningsfråga**

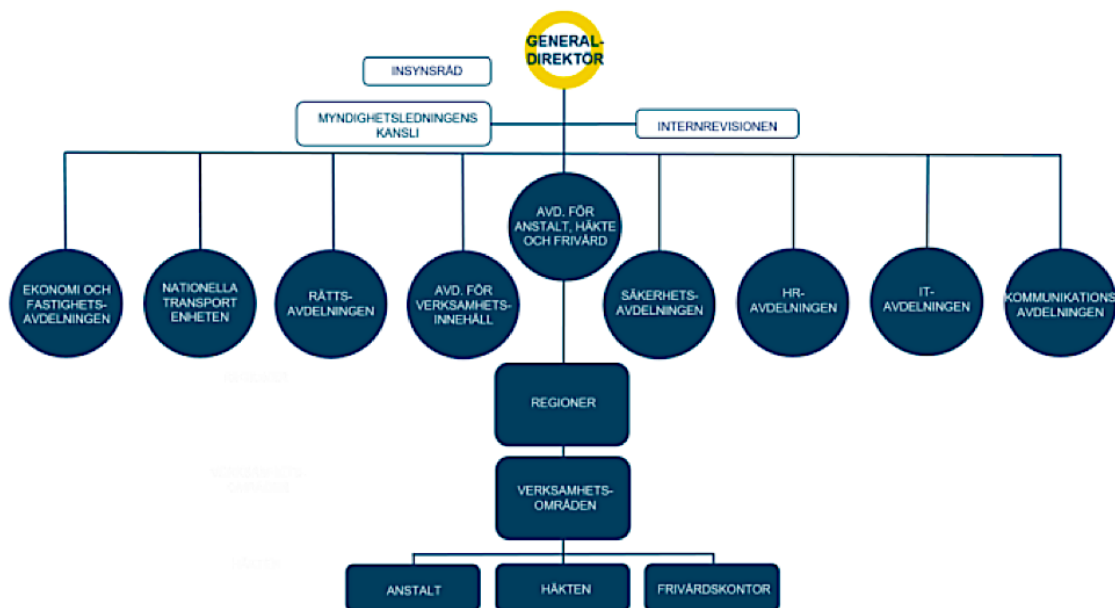
*Vilken betydelse har motivationsfaktorer för medarbetares arbetstillfredsställelse inom Kriminalvården?*

## 2. Kriminalvården

*Kriminalvården är en stor och komplex myndighet. För att läsaren ska få en bild av Kriminalvården har vi valt att redogöra för hur arbetet inom organisationen bedrivs och hur myndigheten är organiserad. Vidare har vi lyft fram Kriminalvårdens värdegrund och vision samt den säkerhetskultur som finns inom myndigheten.*

### 2.1 Kriminalvårdens utformning

Kriminalvården är indelad i sex geografiska regioner, ett huvudkontor och en transporttjänst. Huvudkontoret finns i Norrköping och leds av generaldirektören. Varje region leds i sin tur av en regionchef. Den operativa verksamheten bedrivs vid regionkontoren och vid 33 häkten, varav fem av dem är säkerhetshäkten, 46 anstalter och 32 frivårdskontor. Det som utmärker säkerhetshäkten är att det finns förutsättningar för att ta emot resurskrävande klienter, exempelvis utåtagerande eller psykiskt instabila klienter som behöver ett bra omhändertagande (Kriminalvården, u.å. 3; Kriminalvården, 2022).



**Figur 1:** Kriminalvårdens organisation och ledning (Kriminalvården, 2023)

Kriminalvårdens arbete regleras utifrån Förordning (SFS 2007:1172) med instruktion för Kriminalvården. Av 1 § av förordningen (SFS 2007:1172) framgår att "Kriminalvården ansvarar för att verkställa utdömda påföljder, bedriva häktesverksamhet samt utföra personutredningar i brottmål." Kriminalvårdens huvuduppdrag är att göra samhället säkrare, tryggare samt att minska återfall i brott (Kriminalvården, u.å.). Kriminalvården är en del av

rättsväsendet som ansvarar för häkten, anstalter och frivård. Organisationen har idag cirka 16 000 medarbetare inom fler än 70 olika yrken (Kriminalvården, 2022.). Inom Kriminalvården finns 46 anstalter med en kapacitet för cirka 5 100 anstaltsplatser och 33 häkten med sammanlagt 2 500 häktesplatser. Organisationen befinner sig i ett intensivt arbete med att möta det höga beläggningstrycket på landets anstalter och häkten. För att kunna hantera platsbristen utökas myndigheten genom att skapa platser och bygga nya anläggningar (Kriminalvården, u.å. 2).

Förutom häkten och anstalter bedriver Kriminalvården också transportverksamhet och frivårdskontor (Kriminalvården, u.å. 2). Frivården hjälper icke frihetsberövade att genomföra behandlingsåtgärder, utredningar samt övervakar personer med restriktioner. Transportverksamheten ansvarar för att utföra transporter av klienter inom och utom landet samt åt andra myndigheter som Polisen och Migrationsverket. Verksamheterna inom Kriminalvården skiljer sig åt, eftersom de har olika arbetsuppgifter och fokus. Det gemensamma syftet är dock att de utövar tvångsåtgärder och makt. Medarbetare på anstalt och häkte ser framför allt till att klienter inte lämnar en fysisk plats medan personal från frivården har ansvar att rapportera till övervakningsnämnden om klienter missköter sig (Kriminalvården, 2022).

## 2.2 Värdegrund och nollvisioner

Kriminalvårdens vision är ”Bättre ut” och grundar sig i att Kriminalvårdens klienter ska vara bättre utrustade att leva ett liv utan kriminalitet och missbruk efter verkställd påföljd. Visionen bygger på en värdegrund som medarbetare inom Kriminalvården har arbetat fram. För att kunna utföra uppdraget ska medarbetare inom myndigheten arbeta efter värdegrunden som sammanfattas i fyra punkter:

**Klientnära** – personligt men inte privat

**Professionellt** – kunskap och tydliga värderingar

**Rättssäkert** – korrekt och förutsägbart

**Pålitligt** – samhällsskydd och säkerhet (Kriminalvården, 2007)

Genom att medarbetare arbetar klientnära, agera professionellt, rättssäkert och pålitligt ökar också Kriminalvårdens förtroende hos klienter och allmänheten. Myndighetens värdegrund är vägledande för arbetet och hur medarbetare inom myndigheten ska förhålla sig gentemot klienter, anhöriga, kollegor och andra de möter i sin vardag (Kriminalvården, 2007).

En viktig del av Kriminalvårdens vision är de fyra nollvisionerna: *inga rymningar, inga droger, inga kriminella aktiviteter* samt *inget våld, inga hot eller trakasserier accepteras*, vare sig mot medarbetare eller mellan klienter (Kriminalvården, 2022). Under 2021 befann sig Kriminalvården i ett allvarligt läge där myndigheten handskades med hantering av covid-19, ökad beläggning och med betydligt fler klienter som har kopplingar till organiserad brottslighet. Under 2021 skedde inte någon större ökning av hot och våldsincidenter och det inträffade inga

direktrymningar. Vidare visade riktade insatser att det fanns narkotika, detta främst i anstaltverksamheter. För att arbeta förebyggande med visionen *inga droger* används åtgärder i form av tester, visitationer och narkotikahundar i syfte att avskräcka och hindra insmuggling av narkotika på häkten och anstalter. Med anledning av att antal klienter med kopplingar till organiserad brottslighet ökade arbetade myndigheten med att reducera riskerna genom att kontinuerligt uppdatera säkerhetsbedömningar och en hög medvetenhet om aktuella hot (ibid).

## 2.3 Säkerhetsarbetet inom Kriminalvården

Kriminalvården är en myndighet där arbetet bedrivs med god säkerhet och ser till att regler och föreskrifter följs. Detta i sin tur skapar förtroende för Kriminalvården som myndighet, vilket är en förutsättning för det återfallsförebyggande arbetet. Vidare ska medarbetare inom verksamheten vara kompetenta, medvetna, pålitliga samt ha en god professionell kontakt med klienterna. Vikten av säkerhet understryks genom att varje medarbetare är en viktig del av säkerhetsarbetet. Slutligen presenteras att Kriminalvården inte accepterar hot, trakasserier eller våld oavsett om de är riktade mot medarbetare, anhöriga eller klienterna (Kriminalvården, 2007).

Kriminalvården har ett kontinuerligt säkerhetsarbete där riskanalyser tas fram för att arbeta riskreducerande. Arbetet inom Kriminalvården präglas av en hög grad av säkerhet med en tydlig säkerhetsstruktur och ett ledningsengagemang i säkerhetsfrågor. En del av säkerhetsarbetet innebär att det görs uppföljning av säkerhetsläget som handlar om hur säker arbetsmiljön är för medarbetare och klienter. Det som undersöks är hot och våld inom anstalt, häkte, frivård och transportverksamhet. För att få en bättre bild av hot- och våldssituationer sker detta genom nationella lägesbilder som bedömer risker och sårbarhet kopplade till nollvisionerna. En indikator som används är rapporterade incidenter i incidentrapporteringssystemet, ISAP, för att få en bild av hur säkerhetsläget utvecklats. Incidentrapportering används för att följa upp, återkoppla och förbättra säkerhetsarbetet (Kriminalvården, 2022).

Kriminalvården arbetar enligt en säkerhetsstrategi där *dynamisk säkerhet* är en fundamental del. Begreppet handlar om helhetssyn på säkerhet där det är olika delar som är viktiga och dels att Kriminalvården ständigt och proaktivt anpassar arbetsmetoder, lokaler och system till det som hotar säkerheten. Dynamisk säkerhet består av:

- Tillgängliga och utbildade medarbetare
- Förhållningssätt och bemötande
- Fysisk och teknisk säkerhet
- Styrande dokument
- Placeringsprocessen

Med *tillgängliga och utbildade medarbetare* syftas på att medarbetarna ska ha den utbildning som krävs och de förutsättningar som behövs för att kunna utföra sina arbetsuppgifter. För att bibehålla säkerhetsnivån påbörjade Kriminalvården under 2021 ett arbete för att stärka

kompetensen hos rekryterare vad gäller referenstagning samt noggrannare bakgrundskontroller. Detta görs i syfte att minimera riskerna för otillåten påverkan i samband med rekryteringsprocesser och för att det förekommit olämpliga individer med nära koppling till klienter eller kriminella nätverk som sökt jobb hos Kriminalvården (Kriminalvården, 2022). Vad gäller *förhållningssätt och bemötande* skriver Kriminalvården (2022) att det är basen i det dynamiska säkerhetstänket. Det handlar om att medarbetare inom myndigheten ska vara bra på att kommunicera och ha ett förhållningssätt som är situationsanpassat. Medarbetare inom myndigheten ska ha ett förhållningssätt som understödjer det återfallsförebyggande arbetet samtidigt som säkerheten upprätthålls (ibid).

*Fysisk och teknisk säkerhet* beskrivs som basen för en god säkerhetsmiljö. Fysisk och teknisk säkerhet består av teknik, utrustning, perimeterskydd som utgörs av murar eller stängsel, samt skalskyddet som är en byggnads omslutningsytor. Den fysiska säkerheten anpassas efter verksamheten medan tekniska lösningar ska bidra till säkrare och tryggare miljö för medarbetare, klienter och besökare. Den fjärde delen av dynamisk säkerhet är *styrande dokument* som handlar om vikten av att medarbetarna känner till och följer de styrande dokument som gäller för verksamheten. När regler inte följs kan det uppstå säkerhetsrisker. Slutligen handlar *placeringsprocessen* om arbetet med att beakta konflikter mellan grupperingar för att omhänderta alltmer komplexa differentieringsbehov (Kriminalvården, 2022).

## **2.4 Syn på medarbetarens uppdrag**

I Kriminalvårdens medarbetarpolicy framgår vad myndigheten förväntar sig av sina medarbetare. Kriminalvårdens medarbetare har en betydelse för olika människor både vad gäller medarbetare och klienter. Medarbetare inom Kriminalvården får utbildning för att vara bättre rustade för sin roll. Medarbetarna ska vara insatta i Kriminalvårdens regelverk för att kunna fatta underbyggda beslut. Vidare ska medarbetare vara beredda på att uppmärksamma sin chef på konsekvenser av beslut som de inte anser är bra för verksamheten. En grundläggande del i detta handlar om att medarbetare ska kunna kommunicera på ett rakt och tydligt sätt samt kunna lyssna aktivt, vilket skapar förutsättningar för en god arbetsmiljö. Medarbetare inom Kriminalvården ska ha en öppen och bejakande kultur där alla blir likvärdigt bemötta oavsett kön, ålder, etnicitet, könsidentitet, religion, funktionshinder eller sexuell läggning. Slutligen ska medarbetarna agera med gott omdöme på sociala medier (Kriminalvården, 2013).

I medarbetarpolicyn presenteras också vad en medarbetare kan förvänta sig från Kriminalvården. Kriminalvården (2013) poängterar att som medarbetare inom myndigheten arbetar man med ett komplext och intressant samhällsuppdrag. Att ha en anställning inom Kriminalvården innebär att myndigheten litar på dig och förväntar att du som medarbetare lever upp till det förtroendet genom att ta ansvar för dina arbetsuppgifter och för den individuella och verksamhetens utveckling. Inom Kriminalvården förväntas medarbetare utföra olika arbetsuppgifter och få möjlighet till betald grundutbildning samt individuell kompetensutveckling. Medarbetarens uppdrag är tydligt och det ska finnas en klar bild hur de

förväntas bidra till verksamhetens och dess uppdrag. För att ge medarbetarna de förutsättningar som krävs finns det forum för dialog och delaktighet. Avslutningsvis redogörs för att medarbetare inom Kriminalvården erbjuds förmånligare anställningsvillkor i relation till arbetsmarknaden i övrigt (ibid).

### 3. Teoretisk referensram

---

*Detta kapitel inleds med en redogörelse om den litteratursökning som gjorts för att hitta relevant forskning om ämnet motivation och arbetstillfredsställelse. Vidare presenteras olika motivationsteorier som är återkommande och därefter redogör vi för motivationsforskning inom rättsväsendet. Kapitlet avslutas med den teoretiska analysmodellen som tillämpas vid empiri och analys.*

---

#### 3.1 Litteratursökning

I denna studie har vi använt oss utav olika metoder för att hitta relevant material för studien. Sökningar har skett i olika vetenskapliga databaser och i Google Scholar. Dessutom har kedjesökningar genomförts. Det vill säga att de referenslistor som fanns i de valda artiklarna som sökts fram gick igenom för att se om någon av dessa källor kunde återanvändas till studien (Rienecker & Stray Jörgensen, 2017). När litteratursökningsprocessen påbörjades togs nyckelord utifrån studiens syfte fram (Bryman & Bell, 2017; Winchester & Salji, 2016). Utifrån detta har fyra nyckelord identifierats, vilka är följande: *motivation*, *arbetstillfredsställelse*, *kriminalvården* och *medarbetare*. För att få med ändelser av de olika sökorden användes trunkering. De vill säga tecknet \* användes för att markera trunkeringen, exempelvis *motivat\** som inkluderar *motivate*, *motivation* och *motivational* (Bryman & Bell, 2017; Rienecker & Jörgensen, 2017). Därefter gjordes olika sökningar med kombinationer av de olika nyckelorden. Sökningar har genomförts i databaserna Business Source Ultimate, Academic Search Premier och JSTOR.

För att få fram material om Herzbergs tvåfaktorsteori användes en frassökning, ”The motivation to work Herzberg”. Frassökning användes även för att söka fram material om Self-determination teorin. Här användes frasen ”Self-determination theory” och kombinerades med frasen ”job satisfaction”. Sökningarna genomfördes i Business Source Ultimate och Academic Search Premier. Herzbergs tvåfaktorsteori är en klassisk teori från slutet av 1950-talet och sökningen gav många träffar (Herzberg, 1968). För att få aktuell forskning som tillämpat Herzbergs tvåfaktorsteori och Self-determination teorin avgränsades perioden från 2013 till 2023 (Xiao & Watson, 2019). Sökningar gjordes även utan att ange någon period för att inte missa äldre forskning (Winchester & Salji, 2016).

Vidare gjordes en sökning i Google Scholar där följande sökord användes, ”Kriminalvården och motivation”. Denna sökning genomfördes för att skapa en överblick över uppsatser och eventuellt doktorsavhandlingar som skrivits om Kriminalvården. Under denna sökprocess hittades två doktorsavhandlingar som skrivits om Kriminalvården, en av Rendahl (1992) och en doktorsavhandling av Härenstam (1989).



För att hitta forskning om motivation och arbetstillfredsställelse inom rättsväsendet gjordes flera olika sökningar i Google Scholar. För att finna forskning om kriminalvårdare genomfördes sökningar på följande begrepp, correctional officer, motivation, job satisfaction och Sweden. För att finna lämplig forskning om närliggande yrkesroller inom rättsväsendet genomfördes sökningar på poliser, domare och åklagare. De begrepp som användes var police officer, motivation, job satisfaction och Sweden samt judges, prosecutor, motivation och job satisfaction.

För att kunna bestämma vilka artiklar som skulle användas i studien och för att kunna ge en bra bakgrund och problemdiskussion har ett visst tillvägagångssätt tillämpats utifrån de olika sökträffarna. Först lästes artiklarnas rubriker, därefter abstrakten på de artiklar som väckt intresse och slutligen lästes de relevanta artiklarna i sin helhet (Winchester & Salji, 2016). Denna sökprocess avslutades med en så kalla kedjesökning, det vill säga att referenslistan på de artiklar som var relevanta för studien gick igenom för att se om någon av källorna kunde återanvändas i studien (Rienecker & Jörgensen, 2017). Vid en av dessa kedjesökningar hittades bland annat artiklar för Maslows behovstrappa.

I denna studie har följande inkluderingskriterier tillämpats. Ett av inkluderingskriterierna är *peer review*, vilket innebär att artiklarna genomgått en granskning av ämnesexperter innan de accepterats för publicering (Bryman & Bell, 2017). Vidare användes verktyget *Full text* och *PDF Full text*, samt att sökningen begränsades till att enbart omfatta artiklar som är skrivna på engelska. Även begränsningar inom olika tidsintervall har använts. Slutligen användes enbart *Academic Journal*, det vill säga att det enbart var vetenskapliga artiklar som inkluderades (Xiao & Watson, 2019).

Nedan redogörs för motivationsteorier med utgångspunkt från Maslows klassiska behovsteori från 1940-talet, vilken starkt har påverkat forskning inom området motivation och arbetstillfredsställelsen. Här redovisas även de två teorier som ligger till grund för denna studie, Herzbergs tvåfaktorsteori och Self-determination teorin. Därefter redogör vi för de vetenskapliga artiklar som hittats om motivation inom rättsväsendet, det vill säga polisen, åklagare, domare och kriminalvård. Att fokus läggs på dessa myndigheter beror på att studien utgått från Regeringens definition av rättsväsendet.

### **3.2 Maslows behovstrappa**

Ett av de tidiga verken och den mest omtalade teorin om motivation och arbetstillfredsställelse är Maslows behovstrappa (Khan m.fl., 2010). I denna studie presenteras Maslows behovstrappa enbart som bakgrund till ämnet motivation och arbetstillfredsställelse. Att teorin finns med som bakgrund beror på att den inspirerat flera andra motivationsteorier. Anledningen till att Maslows behovstrappa inte kommer användas i denna studie är att det är en äldre teori och mycket har hänt inom motivationsforskningen sedan Maslow presenterade sin teori år 1943 i artikeln "A theory of human motivation" (Maslow, 1943). Trots detta väljer vi att lyfta fram Maslows behovstrappa för att läsaren ska få en inblick i det som betraktas som grunden till

studier om motivation och arbetstillfredsställelse. Maslow menade att en individs motivationsbehov kan ordnas hierarkiskt i en behovstrappa, där alla människor har fem grundläggande behov och där behoven på lägre nivå måste tillgodoses innan nästa behov på högre nivå kan motivera medarbetare (ibid):

- Fysiska behov (till exempel hunger, törst och sömn)
- Trygghetsbehov (fysisk och känslomässig trygghet)
- Sociala behov (vänskap, tillhörighet i sociala sammanhang och känslomässiga band till andra människor)
- Behov av erkännande (till exempel i form av prestation, tillräckligt, oberoende och frihet)
- Självförverkligande (använda sina förmågor till personlig utveckling)

(Khan m.fl., 2010; Maslow, 1943; Papaleontiou–Louca, Esmailnia & Thoma, 2022)

Maslows behovstrappa är en av de mest inflytelserika teorierna om motivation, som ofta används för att stimulera mänsklig motivation (Papaleontiou–Louca, Esmailnia & Thoma, 2022). Teorin har även varit en bra utgångspunkt när tidiga forskare skulle utveckla teorier om arbetstillfredsställelse (Khan m.fl., 2010). Ahmad, Khan och Arshad (2021) redogör för kritik som riktats mot Maslows teori. Kritiken som lyfts är att människans behov inte är hierarkiskt ordnade och att motivationen kan vara stadigvarande lägre hos vissa personer. Vidare handlar kritiken om att självförverkligande kan vara svårt att avgöra utifrån vetenskapliga undersökningar samt att teorin inte följer samhällets utveckling (ibid). Även Papaleontiou–Louca, Esmailnia och Thoma (2022) tar upp kritik mot denna teori. Den grundläggande kritiken handlar om att människor fokuserar på den egna utvecklingen och prestationer och därmed inriktar sig på ”jaget”.

### 3.3 Herzbergs tvåfaktorsteori

Fredrick Herzberg grundade år 1959 tvåfaktorsteorin som är en motivationsteori. Genom studier av tvåhundra ingenjörer och revisorer i företag i delstaten Pennsylvania i USA fann han olika faktorer som skapade bra och dåliga känslor, vilka kunde skapa tillfredsställelse eller vantrivsel i arbetet. Tillfredsställelse i arbetet är först och främst kopplade till arbetsuppgifternas karaktär medan vantrivsel i arbetet hänger samman med arbetsmiljön och hur medarbetare behandlas. De olika faktorer som påverkar motivationen delade Herzberg in i två huvudkategorier, *hygienfaktorer* och *motivationsfaktorer* (Ahmad, Khan & Arshad, 2021; Herzberg, 1968; Khan m.fl., 2010). Motivationsfaktorer är de faktorer som skapar arbetstillfredsställelse och det är de faktorer som motiverar medarbetare till att prestera bättre. De faktorer som kallas för hygienfaktorer relaterar till vantrivsel och dessa faktorer handlar om förutsättningarna kring jobbet (Herzberg, 1968; Kultalahti & Viitala, 2015). Herzberg (1971) förtydligar detta genom att beskriva att det som gör människor lyckliga är vad de gör eller det de kan dra nytta av, medan det som gör dem olyckliga är hur de behandlas (ibid). Exempel på hygienfaktorer är arbetsförhållanden, lön, ledarskap, företagets policy och sociala relationer. Motivationsfaktorer kan vara bekräftelse, meningsfullt arbete, utmaningar i arbetet och

personliga utvecklingsmöjligheter (Ahmad, Khan & Arshad, 2021; Herzberg, 1968; Khan m.fl., 2010).

Det har senare även genomförts ett antal studier, med deltagare från olika populationer, vilket gör den ursprungliga forskningen om teorin till en av de mest återkommande studierna inom ämnet arbetstillfredsställelse. Resultatet av genomförda studier inom området tyder på att de motivationsfaktorer som leder till arbetstillfredsställelse och motivation är separata och skilda från de hygienfaktorer som leder till missnöje i arbetet. Dock måste olika aspekter tas hänsyn till beroende på om man undersöker arbetstillfredsställelse eller arbetsmissnöje (Herzberg, 1968). Herzberg (1968) menar att dessa två känslor inte är motsatser till varandra. Motsatsen till arbetstillfredsställelse är istället ingen arbetstillfredsställelse och motsatsen till arbetsmissnöje är inget arbetsmissnöje (Herzberg, 1968; Herzberg, 1971). Herzberg (1968) redovisar en sammanställning över faktorer som kan leda till arbetstillfredsställelse eller arbetsmissnöje. Faktorerna har tagits fram utifrån tolv olika undersökningar där 1 685 medarbetare deltagit. Deltagarna hade en rad olika befattningar, olika åldrar, olika kön och studierna skedde i olika länder (ibid).

#### *Hygienfaktorer*

De faktorer som främst ledde till exceptionellt missnöje var:

- Företagspolicy och administration
- Övervakning
- Relation med överordnad
- Arbetsförhållande
- Lön
- Mellanmänskliga relationer
- Privatliv
- Relationer med underordnade
- Status
- Säkerhet

#### *Motivationsfaktorer*

De faktorer som ledde till exceptionell arbetstillfredsställelse var:

- Prestation
- Erkännande/bekräftelse
- Själva arbetet
- Ansvar
- Befordran
- Utveckling (ibid).

En faktor som är viktig för medarbetare för att de ska känna sig motiverade är *prestation*. Prestation innebär att medarbetare har en chans att känna framgång och att de är nöjda med vad de presterat. För att uppmuntra medarbetares prestationer är återkoppling en viktig

förutsättning. *Erkännande/bekräftelse* är en annan faktor som är betydelsefullt för motivation bland medarbetare. Det handlar om att medarbetare kan få erkännande eller beröm när de exempelvis presterat bra, vilken kan antingen komma från kollegor eller från ledningen. *Själva arbetet* kan påverka den anställdes arbetstillfredsställelse både positivt och negativt beroende på om arbetsuppgifterna är varierande och roliga eller om de är enformiga och svåra. Ytterligare en viktig faktor är *ansvar* som handlar om att en medarbetare får utföra det egna arbetet och ta ansvar för att arbetet sköts utan att känna att de övervakas eller detaljstyrs uppifrån. Detta kan leda till att medarbetare får en känsla av tillit utifrån att ledningen litar på att den personen kan ta rätt beslut och utföra sina arbetsuppgifter på ett bra sätt utan att övervakas och kontrolleras. *Befordran* handlar å andra sidan om att det bör finnas möjligheter till befordran. Slutligen handlar *utveckling* om möjligheten till att utvecklas och växa inom myndigheten, kompetensutveckling i form av att lära sig nya saker och få ta del av olika utbildningar som gör att den anställde blir mer kompetent (Herzberg, 1968).

Herzberg (1968) redovisar ett antal slutsatser i sin studie om hur medarbetare ska motiveras. Dessa slutsatser är att ledningsfunktionen måste vara medveten om att ge utmaningar i arbetet inte är en engångsföreteelse utan något som måste bedrivas kontinuerligt. Dock behöver den första förändringen vara av långvarig karaktär. I samband med en förändring bör en utmaningsnivå nås för medarbetarna som står i proportion till den kompetens som medarbetarna har. I och med detta kommer de som har mer förmågor att på sikt kunna visa upp dessa och därmed ha möjlighet till befordran till en högre tjänst. Det finns skillnader i karaktären av motivations- och hygienfaktorer (Herzberg, 1968). Motivatorer har en mycket mer långsiktig effekt på medarbetarnas inställning medan hygienfaktorer har en kortsiktig effekt (Herzberg, 1968, Herzberg, 1971). När det gäller hygienfaktorer måste du ha lika mycket eller mer än du hade tidigare för att kunna märka någon skillnad, men när det gäller motivatorer behöver du inte ha lika mycket som tidigare för att märka skillnad och utvecklingen (Herzberg, 1971).

Ibland kan det vara svårt att uttyda skillnaderna på motivations- och hygienfaktorer. Herzberg (1971) ger en förklaring till varför pengar definieras som en hygienfaktor. Svårigheten här är att se att det kan förknippas med så många andra faktorer. Om du till exempel blir befordrad så har du en motivationsfaktor som grund. Med denna motivationsfaktor följer vanligtvis en löneförhöjning, ökad lön är en följd av befordran. Även när det gäller motivationsfaktorn ökat ansvar förknippas det utökade ansvaret med pengar. Här är inte ökad lön avsedd för vad du gör, utan du får det för det du gör eller hur du behandlas för det du gör. Med detta som bakgrund ger Herzberg förklaringen att pengar är en hygienfaktor (ibid).

### 3.3.1 Kritik mot Herzbergs tvåfaktorsteori

Özsoy (2019) genomförde sin studie av tvåfaktorsteorin inom offentlig sektor i Turkiet och resultaten stöddes delvis av Herzbergs tvåfaktorsteori. Dock fanns det några faktorer, bland annat lön, som betraktas som hygienfaktorer i Herzbergs teori som istället visade sig vara motivatorer i Özsoys (2019) studie. Här lyfter Özsoy (2019) att det inte går att använda teorin utan att ta hänsyn till det samhälle undersökningen genomförs i, ekonomisk utvecklingsnivå

och skillnader på individnivå. Vidare beskrivs att människor i utvecklingsländer behöver nå nivån för fysiska behov och trygghet i Maslows behovstrappa, innan de kan nå högre upp i trappan, och att lönen därför kan ha en motiverande effekt i dessa länder (ibid).

Özsoy (2019) lyfter några andra begränsningar med Herzbergs tvåfaktorsteori. En av dessa är att det inte finns något giltigt mätverktyg som kan testa teorin i olika områden och kulturer. Özsoy (2019) diskuterar att olika studier tillämpar olika tillvägagångssätt gör det svårare att jämföra empiri från olika studier. Här ges förslag på att en skala bör utvecklas inom ämnet för att öka kvaliteten på forskningen. Ytterligare ett förslag till förbättring är att undersöka personlighetsdrag bland deltagarna, eftersom motivation och arbetstillfredsställelse är nära kopplat till detta (ibid). Khan m.fl. (2010) riktar också kritik mot teorin. Även de lyfter att det är svårt för forskare att bevisa modellen empiriskt och att det inte finns någon specifik metod för att mäta arbetstillfredsställelse och missnöje. Dessutom riktas kritik mot att modellen ignorera människors olikhet och antar att medarbetare reagerar på liknande sätt vid förändringar av motivations- och hygienfaktorer (ibid).

### *3.3.2 Tillämpning av Maslows behovstrappa och Herzbergs tvåfaktorsteori*

Ikwukanannes m.fl. (2007) studie har inkluderats i detta arbete, eftersom en kombination av motivationsteorier har använts inom samma kontext som denna undersökning genomförts i. Under litteratursökningsprocessen hittades inga artiklar som använder sig av kombinationen av dessa motivationsteorier inom Kriminalvården i Sverige. Ikwukananne m.fl. (2007) har i en studie undersökt personalomsättningen av kriminalvårdare inom kriminalvården i Södra USA i syfte att se hur myndigheten kan behålla sina medarbetare. Detta med anledning av att många organisationer antingen inte vill se organisationens problem eller utmaningen med hög personalomsättning, eller ens bedöma effekten och konsekvenserna för organisationen. Personalomsättning är en dyr kostnad för organisationer. Dels rekryteringen, utbildning och upplärning, dels den tid det tar innan den anställde kan utöva sin tjänst fullt ut. Dessutom har investeringar redan gjorts i den anställde som lämnar sin tjänst. De hänvisar till tidigare studier som gjorts av en person med yrkeserfarenhet inom kriminalvården och beskriver arbetsmiljön som något osäker eftersom klienterna är intagna mot sin vilja och kan utöva våld mot tjänstemännen. I sin studie har de utgått från de som själva valt att lämna sin tjänst och valt att använda två traditionella motivationsteorier, Maslows behovstrappa och Herzbergs tvåfaktors teori (ibid).

Ikwukananne m.fl. (2007) presenterar att utifrån de förutsättningar som finns inom kriminalvården kan det vara svårt att nå så långt upp i Maslows behovstrappa. När medarbetare nått första steget i behovstrappan som är de fysiska behoven, är nästa steg trygghet och säkerhet. Här beskrivs det att medarbetare som inte får dessa behov tillfredsställda mycket väl kan ha en drivkraft att lämna sin anställning. Vidare lyfts att nästa nivå i trappan, tillhörighet och samhörighet, är mycket svårt att nå i denna miljö. De två sista nivåer uppfylls enligt artikeln sällan eller aldrig inom kriminalvårdsmiljön. I artikeln framförs kritik mot Maslows behovstrappa och det tas upp att teorin bara fokuserar på olika nivåer av behov och inte vilken

typ av behov det är. Här hänvisas till Herzbergs tvåfaktorsteori där det framgår vilka behov som speglas i arbetstillfredsställelsen. I denna teori tas upp att de faktorer som gör att arbetsglädje och motivation skapas är skilda från de som skapar arbetsmissnöje. Utifrån denna teori räcker det inte att känna till de kriminalvårdare som har otillfredsställda eller tillgodosedda behov. Att försöka identifiera vilka behov som skapar tillfredsställelse och vilka behov som skapar missnöje är lika viktigt. De två genomgångna teorierna beskriver arbetstillfredsställelse i olika perspektiv. Herzbergs arbete beskriver arbetstillfredsställelse horisontell och skapar klarhet mellan olika typer av arbetstillfredsställelse. Maslows teori däremot beskriver tillfredsställelse vertikalt och gör att varje behov ska skalas som uppfyllt eller ouppfyllt, det vill säga tillfredsställt eller otillfredsställt. En av slutsatserna som dras är att det inom kriminalvården är viktigt att mäta behov eller tillfredsställelse som resulterar i ett beteende som i sin tur skapar ståndpunkten att vilja sluta. Här lyfts att studier om arbetstillfredsställelse för kriminalvårdare inte bara kräver klarhet av typ av tillfredsställelse för att vara så användbar som möjligt. Det krävs även vilken grad av tillfredsställelse som det finns behov av (ibid).

### 3.3.3 Utveckling av Herzbergs tvåfaktorsteori

Koziol och Koziol (2020) har i en studie gjort en analys och klassificering av motivationsfaktorer där de utgår från Herzbergs tvåfaktorsteori och utvidgar den. De föreslår ett nytt tillvägagångssätt för motivationsfaktorer på arbetsplatsen som bygger på begreppet trikotomi. Begreppet identifierar tre grupper av faktorer. *Motivationsfaktorer* som när de uppstår leder till tillfredsställelse, *hygienfaktorer* som när de inte förekommer leder till missnöje och *demotivatorer* som när de förekommer leder till missnöje. I sin studie lyfter de att motivation inte är homogen och att forskning visar att det finns skillnader i motivation hos medarbetare. När deras modell utvecklades byggdes den på antagande om att människor kännetecknas av ett antal behov, önskningar och förväntningar som skiljer sig i bland annat styrka hos olika individer. De tog i utvecklandet av modellen hänsyn till att motivationsprocessen kombinerar organisationens krav och förväntningar på medarbetare med deras egna behov, värderingar och förväntningar och medarbetares tillfredsställelse i arbetet. I sin studie har de särskilt uppmärksammat den faktor som kallas för avmotiverande faktor (demotivatorer) (ibid). Här lyfts att demotivatorerna ger en specifik inriktning på mänsklig aktivitet och att de i hög grad påverkar tillfredsställelse av de basala behoven samt behov av säkerhet och erkännande. Enlig Maslows behovstrappa klassificeras de flesta av dessa behov som behov på låg nivå och som måste nås för att individen ska kunna bli tillfredsställd och påverkar arbetstagarens beteende när de inte är tillfredsställda (ibid).

Utifrån sin forskning ger Koziol och Koziol (2020) exempel på motivationsfaktorer, hygienfaktorer och demotivatorer. Nedan följer några exempel:

Motivationsfaktorer	Hygienfaktorer	Demotivatorer
Bonusar	Ersättning	Mobbing på arbetsplatsen från överordnad eller arbetskamrater
Möjlighet till befordran	Arbetstimmar	Stress på jobbet till följd av omoraliskt beteende från överordnad eller arbetskamrater
Personliga utvecklingsmöjligheter	Mellanmänskliga relationer, vänskaplig atmosfär på jobbet	Arbetet överskrider medarbetarens mentala kapacitet och kvalifikationer
Flexitid	Arbetsinnehåll	Kortsiktiga kontrakt
Utbildning betald av arbetsgivaren	Ansvar	Arbetsgivarens kontinuerliga och nära övervakning

**Tabell 1:** Utveckling av Herzbergs teori (Koziol & Koziols, 2020, s. 714)

### 3.4 Self-determination teorin

En nyare teori inom motivation och arbetstillfredsställelse, i förhållande till Herzbergs tvåfaktorsteori som presenterades år 1959 (Herzberg, 1968), är Self-determination teorin. Breugh, Ritz och Alfes (2017) presenterar att Self-determination teorin (SDT) är en universell teori om motivation som används i olika kontexter för att förstå arbetsmotivation. Teorin presenterades år 1985 i boken *Intrinsic Motivation and Self-Determination in human behavior* (Deci & Ryan, 1985). SDT Self-determination teorin är en kontinuumbaserad teori som sammanbinds mellan inneboende motivation och amotivation som är en känsla som kan framkalla en ovilja eller brist på motivation hos människor. Hur det fortsätter på kontinuumet beror på om ett visst beteende är självbestämt snarare än kontrollerat (ibid). SDT skiljer på olika typer av motivation beroende på vilka orsaker eller mål som ligger till grund för det individer gör. Människor har både olika stor mängd motivation och olika typer av motivation. Det finns inre och yttre motivation och här finns några grundläggande skillnader. Där den inre motivationen skapas när individen gör något som är intressant och roligt medan den yttre skapas för att det leder till ett speciellt resultat. Inre motivation återspeglar människans naturliga villighet att lära sig och att assimilera medan yttre motivation anses variera avsevärt i sin relativa självbestämmanderätt och kan antingen återspegla extern kontroll eller verklig självreglering. Vid inre motivation styrs människan inte av externa incitament, påtryckningar eller belöningar utan av glädje och den utmaning handlingen innebär. Medan den yttre motivationen till exempel kan styras av att slippa sanktioner eller för att nå ett mål som är värdefullt för individen men inte direkt intressant. Inre och yttre motivation är varandras kontraster (Ryan & Deci, 2000).

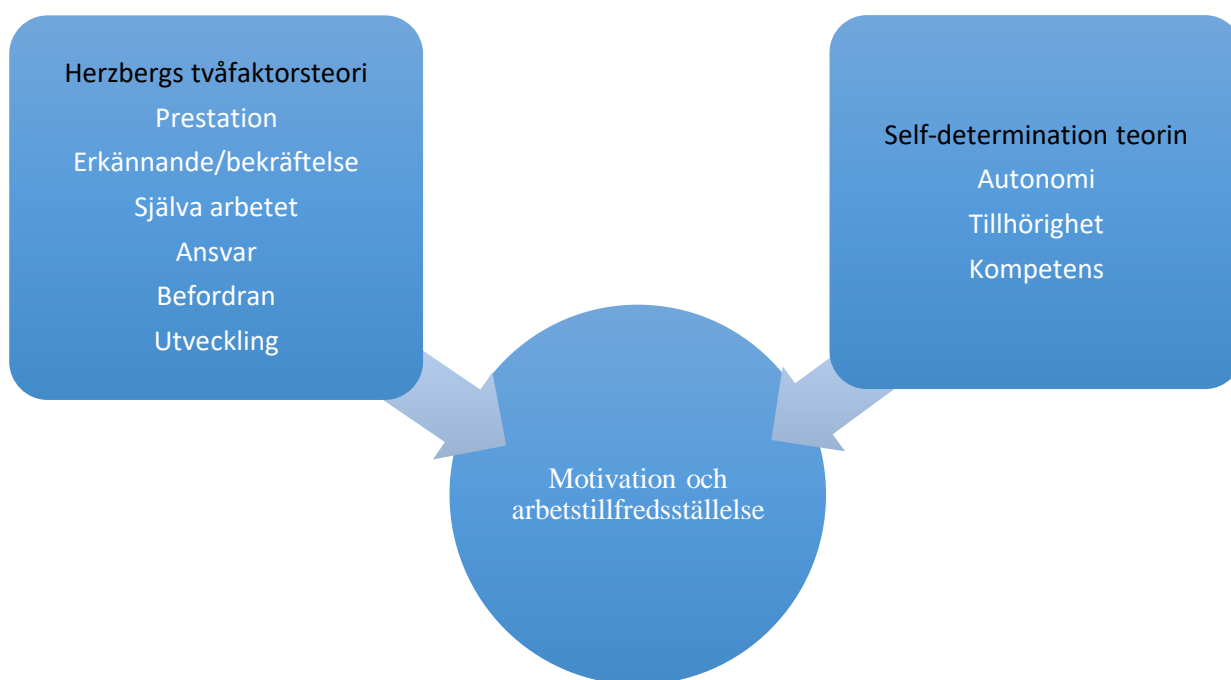
SDT grundar sig på tillfredsställelse av tre psykologiska grundläggande behov som är medfödda, väsentliga och universella. Dessa behov är *autonomi*, *tillhörighet* och *kompetens* i samband

med motivation (Ryan & Deci, 2004). Deci och Ryan (2008) presenterar behoven som näringsämnen. Där det mänskliga psyket ständigt strävar efter att nå dessa näringsämnen, oavsett om det är medvetet eller inte, och när det är möjligt, söker situationer som tillhandahåller dem. Teorin fokuserar inte på de individuella skillnaderna mellan behoven och hur de varierar i styrka utan snarare i vilken grad behoven har tillfredsställts eller motarbetats (ibid). Autonomi handlar om känslan att utifrån sitt intresse kunna göra val. Kompetens beskrivs som förmågan att åstadkomma något. Kompetens beskrivs inte som någon färdighet eller förmåga som nås utan snarare en känsla och ett resultat av den handling som utförs. Slutligen innebär tillhörighet förmågan till sociala interaktioner. Tillhörighet handlar om den psykologiska känslan av att vara tillsammans med andra i en trygg gemenskap eller att tillhöra en grupp (Ryan & Deci, 2004). Breugh, Ritz och Alfes (2017) beskriver att i vilken utsträckning en person visar inre-, yttre- eller amotivation för en viss aktivitet beror på hur nivåerna av autonomi, kompetens och tillhörighet varierar. Vidare skriver de att inre eller helt autonom motivation uppstår när en individ engagerar sig i en uppgift som den tycker är intressant och tycker om att utföra (ibid).

### 3.5 Teoretisk analysmodell

I denna studie har vi valt att utgå ifrån Herzbergs tvåfaktorsteori samt Self-determination teorin som teoretisk referensram. Den insamlade empirin kommer att ligga till grund för att analysera studiens resultat och för att kunna besvara studiens syfte. När analysmodellen utformades användes Herzbergs motivationsfaktorer vilka är *prestation, erkännande/bekräftelse, själva arbetet, ansvar, befordran* och *utveckling* samt begreppen *autonomi, tillhörighet* och *kompetens* från Self-determination teorin som grund. Anledningen till att vi har valt att kombinera dessa två teorier är att de berör olika faktorer som visat sig vara viktiga inom tidigare forskning bland olika yrkesroller inom rättsväsendet. Ytterligare en anledning till val av teoretisk analysmodell är att Self-determination teorin är en senare teori än Herzbergs tvåfaktorsteori, som tillämpats inom motivationsforskning. Ovanstående faktorer har även varit utgångspunkt när studiens intervjuguide upprättades. Nedan redogör vi för tidigare forskning som har gjorts inom rättsväsendet i Sverige. I dessa undersökningar framkommer liknande motivationsfaktorer som framgår av den teoretiska analysmodellen (Andersson Arntén m.fl., 2016; Björk, 2008; Hagsgård, 2014; Nylander, Lindberg & Bruhn, 2008; Nylander, Lindberg & Bruhn, 2011; Rostami m.fl., 2022; Wettergren & Blix, 2016; Zhao, Nylander & Bruhn, 2023).





**Figur 2:** Teoretisk analysmodell utifrån Herzbergs motivationsfaktorer och Self-determination teorin.

### 3.6 Motivation och arbetstillfredsställelse inom rättsväsendet

Studier om motivation och arbetstillfredsställelse bland åklagare och domare har tagits med, eftersom vi utgått från Regeringens (u.å.) definition av rättsväsendet. Wettergren och Blix (2016) samt Hagsgård (2014) lyfter olika faktorer som påverkar motivation och arbetstillfredsställelse. Wettergren och Blix (2016) studie visar att det som motiverar åklagare i sitt arbete är känslan av komfort och stolthet när de utför sitt arbete. Även möjligheten att visa att de är experter och erkänsla från målsägande har en positiv inverkan. När de får erkänsla från målsägande känner åklagare att de har möjlighet att uppnå sina mål, vilket skapar arbetstillfredsställelse (ibid). Hagsgård (2014) lyfter några andra faktorer i sin studie. Bland annat beskrivs att när domare och andra anställda inom domstolsväsendet får var med i utvärdering av den verksamhet de arbetar i så leder det till ökad motivation och arbetstillfredsställelse. Vidare tas upp att det är viktigt att arbetsgivaren tar hänsyn till medarbetarnas erfarenhet och kunskap för att de ska känna arbetstillfredsställelse (ibid).

Under litteratursökningsprocessen hittades mycket forskning om polisyrket kopplat till motivation och arbetstillfredsställelse och en del av denna forskning hade gjorts i USA (Paoline, Lambert & Hogan, 2006; Leip & Stinchcomb, 2013). I vår genomgång kommer dock bara redogöras för forskning som genomförts i Sverige med anledning av att polisyrket skiljer sig markant mellan olika länder (Andersson Arntén m.fl. 2016; Björk, 2008 & Rostami m.fl., 2022). Att denna forskning tas upp beror på att polisyrket utifrån ett arbetsmiljöperspektiv till viss del kan vara ganska likt en kriminalvårdare. Bland annat behöver båda yrkesgrupperna ha en hög grad av säkerhetstänk eftersom det finns risk för att bli utsatt för hot eller våld i arbetet.

Nedan redogörs för forskning från tre undersökningar som studerat svenska polisens motivation och arbetstillfredsställelse (ibid).

I sin studie redogör Björk (2008) för den komplexitet som poliser dagligen måste arbeta med. Polisyrkets natur och dess brottsbekämpande samhällsuppdrag innebär att alltid arbeta i tuffa miljöer som präglas av grymhet, sorg och mänskligt lidande. Poliser får med andra ord se samhällets ”mörka sida”, till exempel genom olika hänsynslösa brott. Att regelbundet utsättas för detta är psykiskt påfrestande. Den generella psykosociala arbetsmiljön utgör en risk för växande känslor av frustration och hopplöshet som kan få negativa effekter på arbetets kvalitet och minska motivationen bland poliser (ibid). Här lyfter Andersson Arntén m.fl. (2016) fram att arbetskamrater är ett betydelsefullt stöd för att ventilera arbetsrelaterade frustrationskänslor. Även Rostami m.fl. (2022) pekar på att arbetskamraterna och den arbetsgrupp de arbetar i är viktig för att poliser ska känna arbetstillfredsställelse och motivation i sitt arbete (ibid). Andersson Arntén m.fl. (2016) tar upp att det finns tre psykologiska behov som har en viktig inverkan på motivation bland poliser. Dessa är, *kompetens, autonomi och tillhörighet*. Arbetskamrater och den arbetsgrupp de tillhör är en viktig pusselbit för att tillfredsställa de psykologiska behoven, det vill säga tillhörighet och autonomi. Slutligen poängteras betydelsen av att ha en kultur som präglas av lärande och möjlighet till utveckling för att öka motivationen och arbetstillfredsställelsen bland svenska poliser (ibid).

Björk (2008) lyfter att det krävs en förmåga för poliser att kunna skapa en balans mellan engagemang och distansering för att hantera de utmaningar som kopplas till polisyrket. Som polis kan det i vissa fall vara svårt att distansera sig från det de bevittnat i sin yrkesroll. Trots det är det ändå viktigt att poliser försöker arbeta aktivt med att balansera mellan engagemang och distansering (ibid). Rostami m.fl. (2022) redogör i sin studie för några andra faktorer som är viktiga för motivation och arbetstillfredsställelse. Här lyfts bland annat att möjlighet till befördran, högre lön och yrkesstolthet kan bidra till ökad arbetstillfredsställelse. Vidare beskrivs att poliser i yttre tjänst utsätts för högre grad av stress då de oftast inte vet hur situationen vid larmplatsen är. Dock kan dessa stressorer fungera som motivationsfaktorer och leda till bättre prestation, självförtroende och arbetstillfredsställelse. Dessutom visade det sig att de poliser som arbetar i yttre tjänst har känslan av yrkesstolthet eftersom de känner sig som riktiga poliser och kan hantera svåra situationer (ibid). Rostami m.fl. (2022) hävdar att detta resultat bekräftar att organisatoriska faktorer är mer avgörande för arbetstillfredsställelse hos poliser än aktiv stress som poliser i yttre tjänst kan uppleva. Därför kan låga löner, brist på organisatoriskt stöd, brist på personalresurser och utrustning samt brist på administrativa rutiner påverka arbetstillfredsställelse mer negativt än aktiv stress i form av traumatiska händelser i samband med polisyrket (ibid).

### **3.7 Kriminalvårdarens motivation och arbetstillfredsställelse**

Paoline, Lambert och Hogan (2006) samt Leip och Stinchcomb (2013) lyfter fram att forskning om motivation och arbetstillfredsställelse bland kriminalvårdare inte är ovanligt. Däremot är majoriteten av dessa studier fokuserat bland kriminalvårdare i anstalt och de är nästan

uteslutande amerikanska (ibid). Kriminalvård bedrivs olika beroende på vilken kriminalpolitik som finns i ett land, därför redogörs enbart för svenska studier som handlar om motivation och arbetstillfredsställelse bland kriminalvårdare i Sverige (Nylander, Lindberg & Bruhn, 2008; Nylander, Lindberg & Bruhn, 2011; Zhao, Nylander & Bruhn, 2023). När det gäller studier inom detta område i Sverige är det tre forskare som återkommer, Per Åke Nylander, Anders Bruhn och Odd Lindberg (ibid).

Nylander, Lindberg och Bruhn (2008) betonar betydelsen av en stark sammanhållning i gruppen för att kriminalvårdare ska känna ökad motivation och arbetstillfredsställelse. Gruppens sammanhållning är även av stor vikt för att känna trygghet. Majoriteten av respondenterna i studien uttrycker att gruppens starka sammanhållning är en av de huvudsakliga anledningarna till att de stannar kvar i sitt yrke (ibid). Nylander, Lindberg och Bruhn (2011) lyfter faktorer som gör att kriminalvårdare kan känna mindre motivation och mindre arbetstillfredsställelse. Detta handlar om att de hela tiden behöver balansera mellan ett strikt säkerhetsfokus och fokus på rehabilitering med strävan om ett liv utan kriminalitet, vilket kan leda till att kriminalvårdaren känner rollkonflikter (ibid).

Zhao, Nylander och Bruhn (2023) pekar på att arbetet som kriminalvårdare är stressigt och att de som upplevt hot eller hot om våld har större sannolikhet att uppleva lägre arbetstillfredsställelse. Socialt stöd, tydlig kommunikation och lojalitet inom organisationen är nyckelkomponenter för ökad motivation bland kriminalvårdare. Vidare visar även denna studie på vikten av stöd från arbetskamrater men lyfter också ledningens stöd för att öka kriminalvårdares arbetstillfredsställelse. Det måste finnas organisatoriska förutsättningar för att skapa möjligheter för stöd till kriminalvårdare. Utbildning är en sådan åtgärd där kriminalvårdare kan förberedas för att hantera svåra situationer och kan vara till hjälp för att minska deras uppfattning om fara och hot i arbetsmiljön, vilket i sin tur leder till ökad arbetstillfredsställelse (ibid). Utbildning för att ge kriminalvårdare stöd i sitt dagliga arbete är något som även Schaufeli och Peeters (2000) lyfter för att öka arbetstillfredsställelsen. Vidare pekar de på att adekvat och systematisk återkoppling är viktig för motivation och förbättringar. Denna typ av feedback ger en klarare rolltydlighet och kan även öka arbetstillfredsställelsen bland kriminalvårdare (ibid).

Ovanstående studier har kompletterats genom en litteratursökning om kriminalvårdares motivation och arbetstillfredsställelse i Google Scholar. Där hittades två doktorsavhandlingar av Härenstam (1989) och Rendahl (1992) som har undersökt kriminalvårdare och deras arbetssituation i Sverige. Härenstam (1989) redovisar bland annat att kriminalvårdare utsätts för mycket stress i sitt arbete, vilket bidrar till en minskad arbetstillfredsställelse. För att öka arbetstillfredsställelsen bland kriminalvårdare behövs bland annat ökad egenkontroll, bra psykosocialt klimat, tydliga målsättningar och förtroende för ledningen (ibid). Rendahls (1992) studie visar att motivation och arbetstillfredsställelse bland svenska kriminalvårdare kan bero på flera olika faktorer. Liksom Härenstam (1989) pekar Rendahls studie (1992) på vikten av förtroende för ledningen och tydliga mål. Andra faktorer som Rendahl (1992) lyfter fram som viktiga för ökad motivation är kollegialt stöd och att få stöd från sin ledare. Att kämpa för sina idéer, uppnå organisationens mål samt att ha ordning och tydliga regler är ytterligare

motivationsfaktorer som bidrar till ökad arbetstillfredsställelse (ibid). Stöd från arbetskamrater och ledning har även lyfts fram som faktorer som påverkar motivation och arbetstillfredsställelse i senare studier (Nylander, Lindberg & Bruhn, 2008; Zhao, Nylander & Bruhn, 2023).

## 4. Metod

---

*I detta kapitel presenteras bland annat vetenskapligt synsätt, datainsamling och urval. Vidare redogörs för tematisk analysmodell som tillämpats för kategorisering av den insamlade empirin. Kapitlet avslutas med en diskussion om källkritik, tillförlitlighet och trovärdighet.*

---

### 4.1 Vetenskaplig synsätt och forskningsansats

Bryman och Bell (2017) tar upp att det är viktigt att val av forskningsstrategi, forskningsdesign och metod anpassas efter de specifika frågeställningar eller problemformuleringar som studien utgår från. Syfte med denna studie är att bidra med kunskap om hur motivation påverkar medarbetares arbetstillfredsställelse inom Kriminalvården. Därför har det i studien tillämpats en kvalitativ strategi där 15 semistrukturerade intervjuer genomförts och där intervjuaren haft en nära relation till deltagarna. I denna studie har vi försökt fånga kriminalvårdarens uppfattningar om hur motivation påverkar deras arbetstillfredsställelse. Detta motiverade valet att använda sig av kvalitativ metod, före ett val av kvantitativ metod. Genom att tillämpa en kvalitativ metod kunde de enskilda respondenternas tankar om hur motivation påverkar deras arbetstillfredsställelse framträda och beskrivas. En kvantitativ metod hade kunnat belysa vilka motivationsfaktorer som är betydelsefulla för arbetstillfredsställelse, men det hade inte kunnat ge fördjupat kunskap om vilken betydelse olika motivationsfaktorer har för arbetstillfredsställelse. Vidare har vi i denna studie eftersträvat att ha en nära relation till respondenterna medan en forskare inom kvantitativ metod ibland inte ens träffar sina deltagare (ibid).

I denna studie har en *abduktiv ansats* tillämpats, som inom kvalitativ företagsekonomisk forskning blivit allt vanligare. Abduktiv ansats innebär en pendling mellan teori och empiri (Bryman & Bell, 2017). Motivet till val av abduktiv ansats var att den teoretiska analysmodellen kunde anpassas för att möta och belysa vad som framkom i det empiriska insamlade materialet. Att vi växlat mellan teori och empiri har gett mer utvecklande diskussioner vilket har gjort studien mer nyanserad och flera infallsvinklar för samma fenomen har kommit fram. Det har även gett möjlighet att diskutera runt faktorer som kommit fram i empirin och som inte kunnat förklaras av teorin (Alvehus, 2019). Här har ett antal underteman upptäckts i teorin som inte möjliggjorts utan denna ansats. Dessa är *utmaningar, mellanmännskliga relationer, trygghet och säkerhet, samhällsnyttan och lön*.

### 4.2 Datainsamling

Som tidigare redovisats är syftet med denna studie att bidra med kunskap om hur motivation påverkar medarbetares arbetstillfredsställelse inom Kriminalvården. Här fanns ett intresse från

vår sida att få fördjupad och ingående kunskap om medarbetarnas upplevelser och uppfattningar om olika motivationsfaktorer. Detta låg till grund för val av metod som var semistrukturerade intervjuer. Valet att genomföra semistrukturerade intervjuer gav oss möjlighet till flexibilitet samt att vara öppna för nya intryck och idéer inom området (Bryman & Bell, 2017).

Innan de semistrukturerade intervjuerna genomfördes upprättades en intervjuguide som bestod av olika frågor. En intervjuguide kan beskrivas som ett frågeschema där frågornas ordningsföljd varierar beroende på vad intervjupersonen svarar. Intervjuguiden var uppdelad i fyra olika frågeområden, *bakgrundsfrågor*, *motivationsfaktorer*, *uppföljningsfrågor* och *avslutande frågor* (se Bilaga 9.2). De inledande frågorna handlade bland annat om vilken arbetsroll personen har och hur länge de har arbetat inom Kriminalvården. Därefter kom de viktigaste frågorna i intervjuguiden som var tematiska och utgick utifrån syftet med undersökningen.

Att dessa frågor var de viktigaste beror på att Herzbergs tvåfaktorsteori och Self-determination teorin låg till grund för frågorna, vilket i sin tur gett oss möjlighet att besvara vår forskningsfråga. Frågorna var mer allmänt formulerade för att intervjupersonen skulle kunna formulera sig fritt (Bryman & Bell, 2017). Dessutom fanns ett antal uppföljningsfrågor med för att ge möjlighet till mer utvecklade och innehållsrika svar. För att få en bra avslutning på intervjun och dessutom fånga upp svar som respondenten upplevde att de kanske missat fanns några avslutande frågor med. Intervjupersonerna hade stor frihet att utforma svaren på det sätt som passade dem. Frågorna ställdes inte alltid i samma ordning som i intervjuguiden. Även frågor som inte ingick i intervjuguiden ställdes för att på så sätt kunna anknyta till något som intervjupersonen sa. Frågorna ställdes dock i stort sett i den ursprungliga ordningen och med den ursprungliga ordalydelsen (ibid).

När intervjuguiden var klar genomfördes en pilotundersökning för att pröva guiden. Det visade sig att intervjuguiden inte behövde förändras. Tidsåtgången för intervjuerna varierade mellan 35–45 minuter per intervju. Inför intervjuerna har medförfattaren till denna studie varit tydlig med att intervjuerna genomförs som en student och inte deras arbetskollega. Det var intressant att som intervjuperson se att viljan fanns hos samtliga tilltänkta respondenter att ställa upp på en intervju. Intervjuerna spelades in i den mån som respondenterna tillät det. De inspelade intervjuerna transkriberades, det vill säga medförfattaren till denna studie lyssnade på de inspelade intervjuerna och skrev ner det som sades (Bryman & Bell, 2017). I de fall där respondenterna inte ville att intervjuerna spelades in fördes anteckningar under intervjuns gång. Om något var oklart fanns möjligheten att gå tillbaka till respondenten och komplettera, vilket kan ses som en fördel när intervjuaren arbetar på arbetsplatsen där studien genomförs. Innan studien påbörjades kontaktade en av medförfattarna ansvarig chef och fick tillåtelse att genomföra undersökningen.

Bryman och Bell (2017) samt Saunders och Townsend (2016) presenterar att när det gäller urval i kvalitativa studier kan det vara svårt att fastställa hur många deltagare det ska vara i en studie. Saunders och Townsend (2016) för en diskussion kring detta och menar att deras studie visar på en nedre norm på 15 deltagare. De lyfter dock att antalet intervjuade i studien beror på forskningssyfte och uppgifternas betydelse. I detta sammanhang diskuteras begreppet mättnad, det vill säga när ytterligare insamling av data inte tillför någon ny kunskap (Bryman & Bell,

2017; Saunders & Townsend, 2016; Saunders m.fl., 2018). När studien påbörjades var målet att genomföra 15 intervjuer. Om mättnad nåtts innan dess var planen att inte genomföra fler intervjuer. Om det efter intervjuerna skulle visa sig att det inte fanns tillräckligt med material planerades att det skulle genomföras fler intervjuer med andra medarbetare. Eftersom någon mättnad inte framkom under intervjuernas gång och att det insamlade materialet upplevdes vara tillräckligt genomfördes de 15 intervjuer som planerat. Tidsramen för intervjuerna var planerad till cirka 35–45 minuter per intervju vilket visade sig vara en bra planerad tidsram.

Vid de första intervjuerna ställdes frågan till respondenterna om de skulle kunna tänka sig att bli intervjuade om den andre medförfattaren också var med digitalt. Svaren blev att de helst ville genomföra intervjuerna med den medförfattaren som själv arbetar inom organisationen, eftersom de då upplevde att de kände sig tryggare i intervjusituationen. Vidare lyfte respondenterna fram att de föredrog att genomföra intervjuerna fysiskt. Detta gjorde att samtliga intervjuer genomfördes av den medförfattare som arbetar i organisationen.

Eftersom det i studien genomförts intervjuer kan respondenterna påverkas på olika sätt och det är därför viktigt att tänka på var de genomförs. För att få så lite störningsmoment som möjligt genomfördes de fysiska intervjuerna i ett tyst rum som ligger avskilt. Vid de digitala intervjuerna ombads respondenterna att hitta en plats som var så lugn som möjligt där de även kunde undvika störningsmoment. När de fysiska intervjuerna genomfördes fanns inte problemet med störande telefoner eftersom kriminalvårdarna inte får ha några telefoner under sitt arbetspass. Just valet att spela in kan påverka respondenterna och de kan känna sig hämmade av det, även när det gett samtycke till det. Eftersom intervjuaren var en ovan intervjuare kan även det ha påverkat det material som samlats in. Under intervjuerna tänkte hon på att hålla fokus och vara tydliga genom att ställa enkla, korta och begripliga frågor. Även när det blev intressanta svar tänkte hon på att låta respondenterna tala till punkt (Bryman & Bell, 2017).

#### *4.2.1 Urval*

Bryman och Bell (2017) skriver att målstyrt urval används i de flesta kvalitativa studier, vilket innebär att intervjupersonerna väljs utifrån relevans för de forskningsfrågor som forskaren är intresserad av. Målstyrt urval är ett icke-sannolikhetsurval, eftersom forskaren som genomför studien inte väljer ut respondenterna på ett slumpmässigt sätt utan respondenter väljs utifrån relevans för forskningsfrågorna (ibid). Även i denna studie har ett målstyrt urval tillämpats, eftersom syftet med undersökningen är att bidra med kunskap om hur motivation påverkar medarbetares arbetstillfredsställelse inom Kriminalvården. Urvalet har skett utifrån betydelse för forskningsfrågan och det har funnits en fastställd strategi, vilket har inneburit att urvalet har varit mer eller mindre bestämt redan i inledningen av studien (Bryman & Bell, 2017). Urvalet har genomförts bland kriminalvårdare som arbetar på ett säkerhetshäkte inom Kriminalvården. Detta val baserades på att det huvudsakligen är kriminalvårdare som arbetar klientnära och möter de svårigheter som förknippas med att jobba inom ett säkerhetshäkte. För att få ett så representativt urval som möjligt har hänsyn även tagits till olika kriterier som kön, ålder och erfarenhet. Dock har vi inte kunnat redovisa detta i tabellen över respondenter, eftersom det

skulle påverka respondenternas anonymitet. Eftersom ett icke-sannolikhetsurval genomförts går det inte att generalisera till en population genom detta urval och det har heller inte varit vår avsikt (Bryman & Bell, 2017). Sammanlagt genomfördes elva fysiska intervjuer, i ett avskilt och tyst rum på arbetsplatsen. Resterande fyra intervjuer genomfördes digitalt efter önskan från respondenterna. I studien intervjuades totalt åtta män och sju kvinnor.

I samband med beslutet att genomföra undersökningen i det säkerhetshäkte där en av medförfattarna arbetar, diskuterades om det är bra att göra undersökningen i den egna organisationen eller inte? Hon har visserligen tillträde till organisationen men med det följer också en del utmaningar, bland annat hennes dubbla roller. Här kan finnas spänningar mellan de olika rollerna hon har som tjänsteperson och som student. Går det att ha två professionella roller samtidigt (Järventie-Thesleff m.fl., 2016)? Kanske kan hon vara färgad av sina egna upplevelser? Kan det leda till att hon använder fel ”glasögon”? Här drogs slutsatsen att det är relevant att det är två personer som tillsammans gör undersökningen. En som arbetar inom den undersökta organisationen och en som inte har någon som helst relation till organisationen innan den genomförda studien. Att två personer med olika förutsättningar och olika bakgrund genomförde studien gav oss en fördel i arbetet eftersom det gick att se på det insamlade materialet med två olika typer av ”glasögon”.

<b>Intervju</b>	<b>Kön</b>	<b>Intervjuform</b>
<b>R1</b>	Man	Fysisk
<b>R2</b>	Man	Fysisk
<b>R3</b>	Man	Fysisk
<b>R4</b>	Kvinna	Digital
<b>R5</b>	Kvinna	Fysisk
<b>R6</b>	Kvinna	Digital
<b>R7</b>	Man	Fysisk
<b>R8</b>	Man	Fysisk
<b>R9</b>	Kvinna	Fysisk
<b>R10</b>	Kvinna	Digital
<b>R11</b>	Kvinna	Digital
<b>R12</b>	Man	Fysisk
<b>R13</b>	Kvinna	Fysisk
<b>R14</b>	Man	Fysisk
<b>R15</b>	Man	Fysisk

**Tabell 2:** *Översikt av respondenter*



#### 4.2.2 Val av organisation

I denna studie har en kvalitativ fallstudie genomförts där ett säkerhetshäkte inom Kriminalvården studerats. Att undersökningen genomförts i form av en fallstudie som design beror på att ett ideografiskt synsätt tillämpats, det vill säga att unika drag hos ett specifikt fall belyses, i detta fall Kriminalvården. I fallstudien har funnits en strävan efter att få en detaljerad och ingående kunskap om hur motivation påverkar medarbetares arbetstillfredsställelse inom Kriminalvården. Inom företagsekonomisk forskning är det vanligt att använda fallstudie som design och kvalitativ metod, vilket även gjorts i denna studie. Vid en fallstudie finns även möjlighet att använda en abduktiv ansats, alltså en pendling mellan teori och empiri, vilket stämmer överens med den ansats som valts för undersökningen. Syftet med studien har inte varit att generalisera till andra fall eller populationer (Bryman & Bell, 2017). I studien har bland annat Herzbergs tvåfaktorsteorin använts, vilket är en beprövad teori som tillämpats i många studier om motivation. Denna teori har kompletterats med Self-determination teorin för att inkludera flera möjliga motivationsfaktorer som kan påverka arbetstillfredsställelsen. Efter forskningsöversikten blev det tydligt att det saknades forskning om motivation och arbetstillfredsställelse bland kriminalvårdare i häktesmiljö. Kriminalvården är en myndighet som är isolerad från samhället, det vill säga insynen i myndigheten är ganska begränsad. Att arbeta som kriminalvårdare på ett säkerhetshäkte är på många sätt unikt och utomstående har sällan en inblick i verksamheten och hur den fungerar (Kriminalvården, 2022; Paoline, Lambert & Hogan, 2006; Cheeseman m.fl., 2011). Denna typ av organisation är alltså sluten och svår att få tillgång till som utomstående. Eftersom en av medförfattarna arbetar i denna verksamhet och känner till förutsättningarna för att arbeta som kriminalvårdare väckte det vårt intresse för att genomföra studien i organisationen. Att få tillgång till denna typ av organisation ger en möjlighet att få ökad kunskap om hur motivation påverkar kriminalvårdares arbetstillfredsställelse. Tillgång till ett säkerhetshäkte inom organisationen har även påverkat sättet att samla in information.

#### 4.3 Forskningsetiska principer

I studien har använts en kvalitativ strategi och semistrukturerade intervjuer har genomförts. I samband med det kommer intervjuaren i nära kontakt med människor. Det är därför viktigt att följa de forskningsetiska principer som finns: *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet* och *nyttjandekravet* (Bryman & Bell, 2017). För att följa dessa forskningsetiska principer har de berörda personerna i studien informerats om vilket syfte med studien är och vilka moment som ingår i undersökningen. Dessutom har respondenterna informerats om att deras deltagande är frivilligt och att de kunde avbryta deltagande om och i så fall när de önskade. Innan intervjuerna påbörjades bestämdes att samtycket skulle dokumenteras, vilket gjordes muntligt. När det gäller deltagarnas personuppgifter har de förvarats på ett sätt så att obehöriga inte kan komma åt dem. Samtycke har inhämtats från deltagarna och samtliga deltagare har säkerställts anonymitet. Deltagarna har även informerats om att de uppgifter som samlats in vid intervjuerna endast kommer att användas för studien (ibid).

## 4.4 Analysmetod

I studien har en kvalitativ textanalys använts, vilket definieras som att "... ta fram det väsentliga innehållet genom en noggrann läsning av textens delar, helhet och den kontext vari den ingår." (Esaiasson m.fl., 2017, s. 211). Det insamlade materialet i denna uppgift har analyserats genom en tematisk analys, vilket är en av de vanligaste analysmetoderna inom kvalitativ dataanalys (Bryman och Bell, 2017). Bryman och Bell (2017) för dock fram kritik mot denna metod. De menar att det visserligen är ett vanligt sätt att genomföra en kvalitativ dataanalys på, men att det saknas en tydlig och specificerad serie av procedurer. Dessutom avser företagsekonomiska forskare olika saker då de diskuterar tematisk analys. Vidare tar de upp att teman utgör en aktivitet som kan urskiljas i många och kanske till och med alla synsätt på kvalitativ analys. Här lyfts bland annat kvalitativ innehållsanalys fram (ibid). När det gäller kvalitativ innehållsanalys tar Lindgren, Lundman och Granheim (2020) upp att ett den kan genomföras på olika sätt, men resulterar ändå i kategorier och teman. Inch, Moore och Murphy (1997) lyfter att den kvalitativa innehållsanalysen används sparsamt inom organisationsforskningen och de vill påminna forskarna om att den finns att tillgå i deras metodiska verktygslåda. Trots vetskap om att det finns andra metoder och den kritik som framförts ovan har en tematisk analys genomförts. Vårt syfte med val av metod var att definiera olika teman och eventuella underteman i materialet.

En tematisk analys börjar med en noggrann genomläsning av materialet i syfte att få ett helhetsintryck. Därför har de transkriberade intervjuerna lästs igenom ett antal gånger. Samtidigt har forskningsfrågan varit i fokus. Teman är något som återkommer i texten och dessa tas fram genom den noggranna genomläsningen. Sammanfattningsvis är fokus i en tematisk analysmetod att hitta repetitioner och mönster i materialet som kan vara relevant för undersökningens forskningsfrågor (Byman & Bell, 2017). I det insamlade empiriska materialet fann vi flertal teman och underteman, vilka är följande; *prestation, själva arbetet, erkännande och bekräftelse, ansvar, befordran, utveckling, kompetens, tillhörighet* och *övrigt*. Vi hittade två underteman på erkännande och bekräftelse vilka är; *erkännande från chef och erkännande från kollegor*. Slutligen fann vi följande underteman under temat *övrigt*: *utmaningar, mellanmännsliga relationer, trygghet och säkerhet, samhällsnyttan* och *lön*.

Tematiseringen av materialet gjordes inledningsvis individuellt av författarna för att inte färgas av varandra. Eftersom en av medförfattarna genomfört samtliga intervjuer har den andra medförfattaren fått lägga ner lite mer tid för att göra sig bekant med materialet. I den första fasen lästes samtliga intervjuer noggrant och därefter påbörjades arbetet med att finna teman och underteman som var upprepande i materialet. Denna process har genomförts i flera steg och sammanställningar har gjorts i tabellform där olika rubriker lades in utifrån de teman som kom fram utifrån de första genomläsningarna. I den slutliga tabellen användes de faktorer och begrepp som påverkar motivation/arbetstillfredsställelse enligt Herzbergs tvåfaktors teori och Self-determination teorin, vilka framgår av den teoretiska analysmodellen som presenteras under rubrik 3.7. Dessutom fanns en rubrik för övriga teman och under teman som eventuell skulle komma fram i materialet. När denna del av tematiseringsprocessen var klar gjordes jämförelse gällande vilka teman och underteman som identifierats i materialet av respektive

medförfattare. En liten del av tematiseringen skilde sig åt och i dessa fall fördes en dialog. Därefter beslutades under vilka teman som materialet skulle kategoriseras. Det tog långt tid att tematisera materialet eftersom tematiseringen först gjordes individuellt för att därefter göra en gemensam sammanställning. I det insamlade materialet hittades några underteman och det framkom även ytterligare några teman som teorierna inte lyfter fram. Eftersom studien haft en abduktiv ansats finns även möjlighet att lyfta fram teman som inte finns med i teorierna. Detta ser vi som en fördel och en styrka eftersom det ger en mer övergripande bild av vilka motivationsfaktorer som respondenter upplever som viktiga. I materialet hittades flera underteman som inte kan förklaras utifrån de valda teorierna i studien, vilket ger en mer nyanserad bild av andra relevanta motivationsfaktorer samt ger en ökad möjlighet till teoriutveckling.

#### **4.5 Källkritik**

I denna studie har ett målstyrt urval tillämpats. Vid urvalet har det funnits en fastställd strategi och urvalet har varit mer eller mindre bestämt redan i inledningen av studien (Bryman & Bell, 2017). Urvalet har gjorts av en av medförfattarna som arbetar inom organisationen och omfattar kriminalvårdare som arbetar på ett säkerhetshäkte inom Kriminalvården. Detta val baserades på att det huvudsakligen är kriminalvårdare som arbetar klientnära och möter de svårigheter som förknippas med att jobba inom ett säkerhetshäkte. Innan urvalet genomfördes har en diskussion förts om hur vi på bästa sätt får ett urval som är så representativt som möjligt. Här fastställdes vissa kriterier så som män, kvinnor, olika åldrar och olika erfarenhet. Att urvalet genomförts av en person som arbetar på arbetsplatsen kan naturligtvis leda till viss skevhet eftersom respondenterna inte valts ut på något slumpmässigt sätt, utan utifrån de kontakter som intervjuaren har sedan innan. Detta kan innebära att respondenter väljs ut utifrån den relation som intervjuaren har med de tilltänkta respondenterna, medan andra representativa kandidater väljs bort (ibid). I detta fall har respondenterna valts ut utifrån att de har möjlighet att svara på studiens frågeställningar och att de uppfyller de fastställda kriterierna så det blir ett så representativt urval som möjligt. Att kriterierna bestämts i förväg tillsammans med den medförfattare som inte har någon som helst relation till organisationen innan studiens början borde bidra till att risken för skevhet blir mindre. Genom att kriterierna bestämts i förväg bör det även minska risken för att någon väljs ut för att på så sätt kunna föra fram kritik till ledningen. Detta har heller inte på något sätt funnits med som en tanke kring urval av respondenter utan vårt syfte har hela tiden varit att ge en så tydlig och korrekt bild som möjligt.

Att intervjuerna har genomförts endast av den medförfattare som arbetar inom organisationen kan ha påverkat det som framkommit vid intervjutillfällena genom den förförståelse som hon har om organisationen. Medarbetarna på säkerhetshäktet får inte ha några telefoner vilket har inneburit att intervjuerna spelats in på en lånad telefon och att intervjun har raderats efter det att de transkriberats. Eftersom det inte funnits tillfälle för den andre medförfattaren att lyssna på de transkriberade intervjuerna kan även det ha påverkat studiens material. Dock kan det vara en styrka i att det transkriberade materialet möts med andra "glasögon" utifrån att den andre medförfattaren inte har en förförståelse för organisationen, har en annan kunskap och erfarenhet

när hon bekantar sig med materialet. I studien har vi gjort vårt yttersta för att vara transparenta för att läsaren ska få en så bra bild som möjligt över hur studien genomförts. Fördelen med att genomföra studien i sin egen organisation har varit att medförfattaren har kunnat ställa följdfrågor för att hon har kunskap om arbetet. Innan intervjuerna genomfördes fanns en oro kring att respondenterna skulle svara på frågorna utifrån vad de tror att medförfattaren vill få ut av studien. Resultatet av intervjuerna visade istället att respondenterna upplevdes ärliga i sina svar, vilket kan ha berott på att medförfattaren har insyn och kunskap om organisationen.

#### 4.6 Tillförlitlighet och trovärdighet

Bryman och Bell (2017) tar upp alternativa kriterier för bedömning av kvalitet i kvalitativa undersökningar. Bedömning av kvalitativ undersökning sker genom begreppet *trovärdighet* som i sin tur består av fyra delkriterier, *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *konfirmering eller bekräftelse*. Trovärdighet i det forskaren kommer fram till är avgörande för hur acceptabel beskrivningen är i andras ögon. *Pålitlighet* handlar om att som forskare vara noggrann i sitt arbete och tydligt redogöra för alla faser av forskningsprocessen, såsom problemformulering, urval, metod med mera (ibid). För att förstärka studiens trovärdighet och visa på pålitlighet har en noggrann bild av urvalet redovisats och de olika stegen i forskningsprocessen har beskrivits på ett transparent sätt. Dessutom har respondentvalidering tillämpats. Det vill säga att resultaten har förmedlats till respondenterna för att se om resultaten stämmer överens med deras uppfattning (Bryman & Bell, 2017). Detta skedde genom att svaren återkopplades till respondenten i slutet av varje intervju. Här fick respondenterna möjlighet att vidareutveckla eller förändra sina svar om något uppfattats på ett felaktigt sätt. Denna respondentvalidering bör ha stärkt *tillförlitligheten* i studien (ibid).

*Överförbarhet* beskriver om resultatet kan tillämpas i andra kontexter (Bryman & Bell, 2017). För att ge möjlighet till att bedöma studiens kvalitet och överförbarhet har vi varit tydliga med vilka mål vi har med forskningen så att det framgår till de som har för avsikt att bedöma den, hur den bör bedömas. Målet med studien är att bidra med kunskap om hur motivation påverkar medarbetares arbetstillfredsställelse inom Kriminalvården. Vi har till exempel använt oss av det Bryman och Bell (2017) tar upp, att producera ”thick description”. Vilket innebär att vi försökt skapa fylliga eller täta redogörelser för att på så sätt visa på detaljer som intervjupersonerna lyfter fram. På detta sätt kan läsaren känna igen sig och då själv bedöma om och i så fall hur överförbara resultaten är till en annan kontext (ibid). Överförbarheten i studien skulle kunna ske till liknande kontext, exempelvis andra myndigheter inom rättsväsendet eller till samma yrkesgrupp.

Slutligen handlar *konfirmering eller bekräftelse* om att skribenten agerat i god tro och i den mån det går inte låta personliga värderingar eller åsikter påverka undersökningen (Bryman & Bell, 2017). Eftersom det finns en medvetenhet om att det inte är möjligt att uppnå fullständig objektivitet i studien har vi under studiens gång tänkt på att inte låta personliga värderingar eller åsikter påverka studien (ibid). Det som kan förstärka objektiviteten är att medförfattarna har olika utbildningsbakgrund och olika erfarenheter från arbetslivet. Att den ena medförfattaren är

verksam inom den undersökta organisationen och den andre innan studien inte har någon som helst relation till organisationen gör att analysen kunnat genomföras med olika "glasögon", vilket borde öka möjligheten till objektivitet.

## 5. Empiri

---

*I detta kapitel följer en beskrivning av den empirin som samlats in för undersökningen. Empirin redogörs baserad på de teman som hittats utifrån den analysmodell som presenterades i föregående kapitel. Följande teman: prestation, erkännande och bekräftelse, själva arbetet, ansvar, befordran och utveckling faller inom Herzbergs tvåfaktorsteori. Teman autonomi, tillhörighet och kompetens faller inom Self-determination teorin. Slutligen presenteras fem underteman: utmaningar, mellanmännsliga relationer, trygghet och säkerhet, samhällsnytta och lön som var återkommande i det insamlade empiriska materialet. Utifrån detta har en ny teoretisk analysmodell formulerats som kan användas i framtida studier.*

---

### 5.1 Prestation

Sammanlagt nio respondenter resonerar om att nå de resultat de önskar har en påverkan på deras motivation. Prestation lyfts fram som en viktig motivationsfaktor. I intervjuerna lyfte majoriteten av respondenterna fram att när de uppnår resultat i sitt arbete känner de att de utfört ett bra arbete och de uppnår de mål de satt upp. Vidare framgår att för att uppnå de resultat de önskar är det viktigt att de får de verktyg som de behöver. R4 tydliggör detta genom att redogöra för att:

Det är inte så att man sätter upp högre mål om man inte uppfyllt sina nuvarande mål. Målen ökar i efterhand, och när man uppnår delmålen så ökar motivationen mer och mer. Det blir mer avancerad för varje gång man har kommit vidare med ett mål. Så att uppnå de resultat man önskar är mycket viktigt för min motivation. (R4)

Flertalet av respondenterna gör gällande att motivationen ökar om de uppnår de resultat de önskar. Respondent 10 markerar detta tydligt och uppger ”Jag tror att jag under en dag vill se resultatet av mitt arbete ... kanske min motivation är när man jobbar och utför sitt arbete med bra kvalitet. Även R13 uttrycker vikten av att nå resultat och den påverkan det har på motivation. ”För mig handlar det om bergsklättring, jag når en platå men sen kommer jag se nästa platå därefter, och jag kommer aldrig bli nöjd. Det finns alltid nya saker man kan lära sig och bli bättre på” (R13).

I några intervjuer lägger respondenterna mindre vikt på resultat som en motivationsfaktor. R8 uppger att resultat i arbetet inte ökar hans motivation. Det tydliggör han genom att förklara ”... att uppnå resultat är inte en motivator. En motivator är snarare den måttstock vi har som är så länge det är lugnt och stilla på arbetet så har vi gjort ett bra jobb”. Detta synsätt delas även av R12 som uttrycker att ”Arbetsgivaren behöver bli bättre på att se medarbetarna och det arbete de gör. Arbetsgivaren borde bli bättre på att se de bra sakerna medarbetarna gör och inte enbart fokusera på fel som de ser”. För att kunna uppnå resultat hävdar R5 att det behövs vägledning och stöd från ledningen, vilket på så sätt kan öka motivationen.

Detta är inte lätt på häktet. Vi jobbar inte så mycket resultatnriktad vilket gör det svårt att koppla det till motivation .... Ibland när ens personliga motivation är att prestera på topp så kan det bli en krock och det är där frustrationen kommer fram. (R5)

Majoriteten av respondenterna belyser vikten av återkoppling som kan komma från ledningen och kollegor. Ett svar som skiljer sig åt från de övriga respondenterna är det R7 lyfter fram under intervjun. R7 lägger fram att det största beviset på att man gör ett bra arbete kommer från återkoppling från klienter. ”Det är de intagna som kommer tillbaka till en och säger att man gjort ett bra arbete. Det är klart det motiverar och man vill bibehålla den inställningen och uppnå samma resultat” (R7).

## ***5.2 Erkännande och bekräftelse***

Samtliga respondenter belyser vikten av erkännande och bekräftelse men i varierande omfattning. Respondenterna lyfter fram att feedback är viktigt, eftersom det får en som medarbetare att gilla arbetet mer, att ledningen har förtroende för dig, vilket i sin tur stärker ens roll som kriminalvårdare. Kontinuerlig feedback, att ledningen visar uppskattning för sina medarbetare betraktas som viktiga verktyg för att öka motivationen och drivkraften bland kriminalvårdare.

Några respondenter gör gällande att det är meningsfullt att få bekräftelse och återkoppling men att de inte har behov av det för att känna motivation. R6 uttrycker ” Jag gillar inte bekräftelse, jag vill bara sköta mitt ... det räcker med att man får bekräftelse genom att säga bra jobbat, bra idé men inte för mycket, då tycker jag att det blir jobbigt”. Även R15 lyfter fram att det är sällan han får feedback men att han inte har något större behov av det.

### ***5.2.1 Erkännande och bekräftelse från chef***

Alla respondenter lyfter fram att återkoppling från chefer är begränsad och sker främst vid utvecklingssamtal eller lönesamtal. Respondenterna poängterar vikten av att återkoppling inte enbart ska ske vid enstaka tillfällen, eller enbart vid samtal som måste hållas utan det är något som ska göras kontinuerligt. Som R11 uttrycker det ”Man måste ge återkoppling annars missar man en viktig bit av medarbetarnas motivation”. R11 fortsätter med att understryka vikten av att ett arbete med människor kräver att medarbetarna får återkoppling, vilket är begränsat på arbetsplatsen:

Det kan bero på att man kanske inte tänkt igenom att man jobbar med människor, man arbetar liksom inte med maskiner. Du som jobbar med människor behöver kanske någon vägledning, handledning och feedback. (R11)

Det som återkommer i majoriteten av intervjuerna är vikten av och den positiva känsla som erkännande och bekräftelse resulterar i. Några respondenter hävdar att det handlar om såväl negativ som positiv återkoppling. Majoriteten konstaterar att bekräftelse och erkännande får

dem att bli synliggjorda, att ledningen vet vem dem är och hjälper dem att utvecklas till att bli bättre kriminalvårdare. Som R1 uttrycker ”Bekräftelse gör så klart att jag känner mig mer motiverad i mitt arbete. Även om vi är vuxna så behöver vi ha bekräftelse”. Bekräftelse behöver inte enbart vara feedback utan några respondenter gör gällande att det kan ske genom små saker, till exempel julklapp och bjuda medarbetare på frukost. Slutligen uppger flertal respondenter att det behöver ske mer individuell återkoppling. I nuläget ges återkoppling till hela arbetsgruppen, exempelvis hur man lyckats hantera en specifik svår situation.

Majoriteten av respondenterna understryker att återkoppling från chefer väger betydligt tyngre än återkoppling från kollegor. Det som skiljer svaren åt mellan respondenterna är att några uppger att de får kontinuerlig feedback, ingen återkoppling alls eller att man ibland får återkoppling. R10 lyfter fram att hon inte får återkoppling från chefer ”Om jag skulle få bekräftelse är det klart att det hade motiverat mig men man kan inte be om att få bekräftelse. Det ska komma självmant”. Andra respondenter hävdar att återkoppling från chefer kommer när det hänt något negativt. Å andra sidan lyfter R4 fram att hon får återkoppling och feedback med jämna mellanrum men att detta kan bero på att respondenten självmant frågar chefen vad hon kan förbättra. ”Vid återkoppling kan jag bli lite förvånad över att de sett det. Jag förväntar mig inte att de ska se saker jag gör i mitt arbete och gör inte saker för att de ska se det. Det ingår inte i min roll. Om de ser det är det win-win” (R4). En av respondenterna menar att hans ansvariga chef försöker motivera honom men att det inte får en påverkan på honom:

Motivationen har varit hög i perioder, en organisationsförändring som stagnerat. Med organisationsförändringen försvann också mycket folk, det var missnöje som försvann. Nu finns det nya människor som är mer motiverade, man dras med. De gamla spökena, de försvinner med människor. Det jobbet man jobbar med, till stor del om något ska funka, till exempel säkerhet eller om man ska bli motiverad överhuvudtaget, det handlar mycket vem man jobbar med. (R15)

### *5.2.2 Erkännande och bekräftelse från kollegor*

Majoriteten av respondenterna lyfter fram att återkoppling sker mer från kollegor och mindre från chefer. Dock är detta också något som är begränsat. Bland respondenterna framkommer olika uppfattningar om hur ofta återkoppling sker mellan kollegor. Ett par respondenter hävdar att återkoppling mellan kollegor sker endast vid påtagligt svåra situationer. Enligt dessa respondenter kan detta bero på att arbetet sker i en påfrestande miljö, vilket gör att förväntningar på bekräftelse är låga. R7 ger en förklaring till varför han tror återkoppling mellan kollegor fungerar dåligt på arbetsplatsen. ”Kommunikation är det svåraste som finns, vilket kan skapa en rädsla för vilken reaktion som såväl positiv som negativ feedback får”. Bland respondenterna ges olika förklaringar till varför återkoppling mellan kollegor är begränsad. En förklaring som framkommer är att som ordinarie personal och med lång erfarenhet förväntas man kunna arbetet, därmed blir det inte samma sak med bekräftelse och erkännande.

Trots detta tycker R7 att när han väl får återkoppling från kollegor är det något som leder till ökad motivation. Även R5 menar att när återkoppling sker från kollegor då är det något



extraordinärt ”... då vet man att det kommer från hjärtat”. Enligt R4 väger återkoppling från kollegor tungt:

Att kollegor ser resultat av ens arbete, då får man en känsla av att arbetet uppskattas... Kollegor ser betydligt mer än ledningen gör. Det är skillnaden, ledningen ser när något stort har hänt. Kollegorna arbetar man med och de ser det på ett helt annat sätt. Det känns bra när jag gör rätt och kan man säga att jag känner mig motiverad. Vid osäkerhet är det bra att få bekräftelse för att veta att man gjort rätt. (R4)

Majoriteten av respondenterna menar att det sker feedback mellan kollegor men att detta kunde ha varit betydligt bättre. Ett par respondenter förklarar att det läggs en del energi på negativ feedback istället för att fokusera på det positiva ”... man försöker att hitta fel och klanka ner på varandra. Det är vi generellt duktiga på, att hitta fel istället för att hitta saker som är bra hos varandra”(R9). Flertal respondenter menar att denna energi istället bör läggas på att se varandras styrkor, eftersom det är en motivationsfaktor som gör att de vill gå till arbetet på morgonen. Några respondenter hävdar att återkoppling och bekräftelse fungerar bra i deras arbetsgrupp och att de stärker varandra genom detta. Att få återkoppling och bekräftelse motiverar dem att fortsätta att utvecklas till bättre kriminalvårdare samt att det ger dem en positiv känsla som de tar med sig.

### **5.3 Själva arbetet**

Samtliga respondenter redogör för att arbetet som kriminalvårdare är speciellt, eftersom det kräver att kunna balansera mellan säkerhet och en rehabiliterande inställning, vilket inte alltid är helt enkelt. Det som framkommer i intervjuerna är att större delen av respondenterna lyfter fram själva arbetet som en av de viktigaste motivationsfaktorerna. Ett par respondenter diskuterar säkerhetsarbetet som den viktigaste delen av arbetet medan andra respondenter lyfter fram känslan av yrkesstolthet och vikten av att arbeta med människor och kunna göra skillnad. R13 uttrycker vikten av arbetet genom att berätta ”Jag vill varje dag kunna gå hem från min arbetsplats och kunna säga till mig själv och min dotter att idag har jag gjort det jag kan och lite till”.

Under intervjuerna framkommer olika förklaringar gällande hur stor variationen är i arbetet som kriminalvårdare. Ett par respondenter lyfter fram att variationen är stor, vilket delvis kan bero på att de har ett varierande schema där det finns arbete på avdelning, att arbeta nätter samt att arbeta med olika funktionsuppdrag. R2 beskriver detta enligt följande ” Jag har en variation som är det bästa enligt mitt tycke”, vilket gör att respondenten upplever att han känner sig mer motiverad. Vidare understryks vikten av att dessa varierande uppgifter ger en intellektuell utmaning för att arbetet inte ska bli monotont. Genom att ha variation i schema ger det möjlighet till att lära nya saker och lösa mer komplexa situationer. Ett par respondenter menar att det gör dem motiverad att ha en variation i arbetet, vilket gör att de aldrig känner sig uttråkade samt att kunskapen de har hålls vid liv. Andra lyfter variation i arbetet i form av att man arbetar med människor, vilket gör att varje situation blir unik. Men ändå poängteras betydelsen att inte enbart ägna sig åt avdelningsarbete utan att även ha möjlighet att ha funktionsuppdrag för att få

en variation i helhet. Vidare finns ett par respondenter som menar att det inte finns någon variation alls i deras arbete. ”Arbetsuppgifterna är inte varierande. Det är nog där det är problemet, om man går på en avdelning ... folk tröttnar på det efter ett tag. Det blir konstant rörelse i arbetslaget, folk slutar och går vidare för att uppgifterna är monotona” (R15). Å andra sidan finns några respondenter som menar att de inte har någon variation i sitt arbete, eftersom de själva har valt att ha det så:

Jag har ingen variation i mina arbetsuppgifter. De är väldigt monotona, men det är självvalt. Jag har valt att jobba med samma arbetsuppgifter, samma intagna det ger mig en trygghet och jag får möjlighet att förmedla trygghet. Variation är inget som jag efterfrågar. Jag gör det jag är bra på, vilket underlättar för mig själv men också väldigt mycket för de intagna jag jobbar med. Det blir samma stabilitet på avdelningen. (R7)

Majoriteten av respondenterna förklarar att arbetet som kriminalvårdare är reglerat av lagar, regler och föreskrifter, vilket ger lite utrymme till att kunna ta egna val. Dessutom är arbetet som kriminalvårdare strukturerat och sker utifrån arbetssätt som kriminalvårdare utbildats i. Trots detta finns det möjlighet att göra lite finjusteringar inom dessa ramar. Majoriteten av respondenterna menar att så länge man håller sig inom dessa ramar finns det ändå möjlighet att påverka sina arbetsuppgifter.

## 5.4 Ansvar

Ett flertal respondenter lyfter fram möjligheten att kunna ta ansvar som en betydelsefull motivationsfaktor. Respondenterna gör gällande att arbetsgivaren ger de möjlighet att ta ansvar i den omfattningen de vill. Enligt respondenterna skapar detta en känsla av att ledningen har tillit och förtroende för dem, vilket får dem att känna sig mer motiverade i sin yrkesutövning som kriminalvårdare. För att kunna ta ansvar belyser respondenterna vikten av att det ska finnas rätt förutsättningar. R3 förklarar att yrket som kriminalvårdare kräver att man tar ansvar och förklarar det genom följande citat:

Det är samma sak som att bli lärare och att ha ett mål att inte lära ut. Är eleven inte bättre och lärt sig då har man inte gjort det som krävs, man har inte uppnått sitt mål som utövare av sitt yrke. (R3)

Majoriteten av respondenterna förklarar att ta ansvar ingår i yrkesrollen som kriminalvårdare där beslut behöver fattas i det dagliga arbetet. Hur arbetet utförs är upp till kriminalvårdarna och där krävs att alla tar ansvar för att kunna utföra arbetet så som det är tänkt. Ta ansvar inom de ramar som är tillåtet och här lyfts förtroendet mellan ledningen och medarbetarna fram. ”Fyrkantigheten kan rundas av lite i hörnorna, jag har faktiskt möjlighet att fatta beslut inom de fyrkantiga ramarna men som gör arbetet lite rundare” (R9). Respondenterna hävdar att för att de ska kunna ta ansvar kan ledningen inte detaljstyra. De menar att om ledningen detaljstyr tror de inte på sina medarbetares kunskap. Genom att ha förtroende från ledningen kan ansvar tas i den omfattningen det går. R9 berättar att genom att kunna ta ansvar och att ledningen

tillåter det blir det en motivationsfaktor för henne att fortsätta i den andan för att det skapar en känsla av att bli uppskattad av chefen.

Några respondenter hävdar att de inte har möjlighet att ta ansvar i sitt arbete. Att ta ansvar för dagliga uppgifter men inte utifrån ansvarsområden. Respondenterna berättar att alla har ett ansvar men att det är upp till var och en att utöka det. Det som understryks är att ansvar enbart kan tas utifrån de regler och riktlinjer som finns. Flertal respondenter belyser att de är styrda av lagar, regler och det är utifrån dessa som de behöver ta ansvar. Detta gör att de inte kan göra egna val, utan måste hålla sig innanför de riktlinjer som finns.

## 5.5 Befordran

Det finns olika svar gällande möjligheten till befordran och den betydelse den har för kriminalvårdarens motivation. Tio respondenter uttrycker på olika sätt att ökade möjligheter till befordran har betydelse för deras motivation och för att kunna känna arbetstillfredsställelse. Majoriteten av respondenterna ser befordran som ett kvitto på att ledningen litar på dem som kriminalvårdare och blir en bekräftelse på det arbete de genomför är bra. Resultatet av intervjuerna visar att majoriteten av respondenterna ser befordran som ett steg i karriärutveckling inom Kriminalvården. Dessutom betraktas befordran som ett sätt att utveckla sin kunskap, vilket i sin tur ger mer handlingsutrymme att tycka till och argumentera om olika situationer. Även R11 ser befordran som en motivationsfaktor, hon uttrycker följande:

En befordran eller möjlighet till befordran skulle öka min motivation. Då hade jag fått en bredare plattform för att utnyttja mina kunskaper och erfarenheter. Jag tror det hade gett arbetsgivare, kollegor och klienter mer nytta av mig som kriminalvårdare. (R11)

Andra respondenter menar att en befordran ger möjlighet till ökat handlingsutrymme. Detta med anledning av att ju högre upp i hierarkin de är, desto större möjlighet att få gå på utbildningar och utvecklas i sin roll. Vidare hävdar några respondenter att en befordran blir nästa steg till en annan befordran, eftersom det är en kunskap och kompetenshöjning. Några respondenter pekar på att en ökad befordran ger fler ansvarsområden och detta kan öka motivationen i form av att få ny kunskap och nya arbetsuppgifter. Som R15 uttrycker ”Det är stimulerande med något nytt, att inte behöva göra samma sak hela tiden”.

Några respondenter menar att en befordran inte skulle öka deras motivation. Det är respondenter som under sina yrkesår inom Kriminalvården har fått testa på olika positioner. Några respondenter belyser att det är det klientnära arbetet som motiverar dem. ”Jag tycker att det klientnära arbetet är roligast. Ju högre upp du kommer desto längre bort från klienterna kommer du och det är jag inte intresserad av” (R8). R3 menar istället att med en ökad befordran kommer också ansvar för personalfrågor, vilket han inte är intresserad av.

## 5.6 Utveckling

Sammanlagt elva respondenter lyfter fram att utveckling i yrkesrollen är viktigt för att öka motivationen. Bland det insamlade empiriska materialet framkommer utveckling som människa, vilket betraktas som en viktig faktor för motivation. Majoriteten av respondenterna hävdar att genom att ställas inför olika svåra situationer i sitt arbete resulterar det till att de utvecklas som personer. R2 uttrycker detta på följande sätt ”I mitt arbete vill jag stöta på problem för då vet jag att jag lärt mig något nytt och att hantera olika situationer.”

Vidare presenteras vikten av att utvecklas kunskapsmässigt och lära sig nya saker, exempelvis genom övningar, utbildningar och ta till sig intern information. Majoriteten av respondenterna menar att detta blir intressant när de får utvecklas i de områden som de finner spännande, som till exempel säkerhetsarbetet. Som R2 uttrycker ”Det som får mig att gå till arbetsplatsen är att utvecklas och lära nytt ... lära mig mer om mitt arbete och bli bättre på det jag gör. Målet är att bli en bättre kriminalvårdare”. Vidare uttrycker R13 ”Det värsta jag vet är att inte kunna svara på någon fråga. Det är precis det som driver mig att bli bättre och lära mig mer”. Det som understryks är att kunskapen ska komma vidare till övriga kriminalvårdare för att på så vis utöka kunskapen i organisationen.

Majoriteten av respondenterna lyfter fram karriärutveckling som betydelsefull för motivationen. Enligt majoriteten av respondenterna möjliggör organisationen för att medarbetare kan utvecklas om intresset och viljan finns. Många av dessa respondenter uttrycker att de har fått möjlighet att utvecklas i sitt arbete genom att få testa på olika funktionsuppdrag som innebär utökat ansvar. Några av respondenter hävdar att genom att få möjlighet till utveckling ger det också en känsla av att chefen har förtroende för dig som medarbetare, vilket i sin tur ökar motivationen. R13 menar att stöd från ledaren främst handlar om uppskattning och få möjlighet till vidareutveckling. Vidare uttrycker R13 följande:

Våga satsa på dem man tror på, inte dela ut utbildningsplatser jämnt i gruppen. Enligt mig måste det inte vara rättvist. Det viktiga är att kompetens ska vara på rätt plats. Jag tycker de som har drivet och kompetensen ska få gå på utbildningar. (R13)

Några respondenter hävdar att de inte får möjlighet att utvecklas, dels att de själva valt det, dels att de inte får möjlighet till det. Ett par respondenter säger att de inte får frågan om vidareutbildningar och utvecklas i de områden som de är intresserade av, vilket minskar deras motivation. Å andra sidan finns respondenter som menar att de inte önskar gå på vidareutbildningar och att detta är självvalt. En av dessa är R9 som uttrycker:

Jag har kunnat utveckla mina egna förmågor under åren. Jag har haft alla möjligheter som jag har velat och kommit dit jag velat, sen har jag kommit tillbaka. I dagsläget känner jag inte att jag vill utvecklas mer utan jag trivs med de arbetsuppgifter jag har. (R9)

## 5.7 Autonomi

Majoriteten av respondenterna är överens om att det blir svårt med autonomi inom yrket som kriminalvårdare som är regelstyrd. Arbetet präglas av lagar, regler och föreskrifter bland annat utifrån olika säkerhetsaspekter men trots detta finns det möjlighet till finjusteringar inom de ramar som är angivna. R8 uttrycker ” Inflytande kan man ha men ingen direkt påverkan eftersom allt är så styrt som det är. Vi har lagar, regler och förhållningssätt som vi måste förhålla oss till”. Andra förklaringar som presenteras till varför autonomi är låg är att möjligheter att göra egna val är begränsade, eftersom det kan påverka hela arbetsplatsen. Däremot lyfter respondenterna fram att det finns utrymme för att diskutera tillsammans i sin arbetsgrupp. Något som framkommer upprepar gånger är att möjligheterna till att ta egna val ökar beroende på om man är ordinarie personal, den kunskap man har med sig och hur lång erfarenhet man har. Ett återkommande tema är betydelsen att tillsammans i grupp diskutera och därmed ta beslut. R5 uttrycker det på följande sätt:

Jag har möjlighet att göra egna val så länge det är inom ramarna. Jag är ordinarie och det är klart att man kan påverka. Man bollar idéer med kollegor och är med i besluten, man tar inte egna val utan det sker i samråd med arbetskollgor. (R5)

Bland respondenterna framkommer olika svar gällande möjligheten att utifrån sitt intresse kunna göra val. Några respondenter hävdar att de har möjlighet att utifrån sina intressen kunna göra val i form av att de har kunskap och erfarenhet av arbetet och därmed mer att säga till om i vissa situationer. Dessa respondenter menar att ha kunskap och erfarenhet ökar möjligheterna att utifrån sina intressen kunna göra val. Detta är möjligt med anledning av att chefen tillåter dem att göra det, vilket får dem att känna att chefen har förtroende för deras kunskap och erfarenhet. R6 uttrycker det på följande sätt:

De faktorer som motiverar mig mest är att jag känner att jag kan påverka, kan vara delaktig i förändringar allmänt på hela arbetsplatsen, bland klienter och bland kollegorna men också bland beslutsfattare. (R6)

Slutligen hävdar några respondenter att de har små möjlighet, nästan inga att utifrån sina intressen kunna göra val. Några respondenter lyfter fram att de inte får möjlighet att göra det de brinner för, vilket i längden kan få dem att tappa motivationen. Respondenterna menar att utifrån sina intressen kunna göra egna val är viktigt, eftersom det handlar om tillit mellan ledningen och kriminalvårdarna.

Jag har möjlighet att påverka mina arbetsuppgifter, men det är väldigt begränsat. Det kan bero på att man kanske inte tänkt igenom att man jobbar med människor, man arbetar inte med maskiner ... man vågar inte utvidga arbetssätt och komma in med nya idéer. Arbetet är väldigt fyrkantigt med andra ord och innehållet är begränsat. (R11)

## 5.8 Tillhörighet

Alla respondenter understryker att tillhörighet med arbetsgruppen är en av de viktigaste motivationsfaktorerna. Respondenterna återkom till betydelsen av att känna samhörigheten med bakgrund av arbete som kriminalvårdare ökar riskerna för att utsättas för hot eller våld. Vidare menar samtliga respondenter att samarbetet är en viktig och en stor del av deras arbetsliv. R8 uttrycker ”Det är kollegorna som ger motivation, i och med att man arbetar i ett riskfyllt arbete så kommer man nära sina kollegor, vilket både skapar en trivsel och samhörighet”.

Majoriteten av respondenter uttrycker att samarbetet mellan kollegor fungerar bra och att känna tillhörighet har betydelse för deras motivation och arbetstillfredsställelse. Respondenterna lyfter fram att tillhörighet är viktigt för att man spenderar mycket tid tillsammans och att arbetet är riskfyllt, vilket ställer krav på samarbete. R1 uttrycker det på följande sätt ”Vi är enade ... vi är en styrka”. R2 säger ” Om vi kommer bort från att vara en enad grupp är vi dåligt på det”. Vidare lyfts fram att det inte är något ensamarbete kriminalvårdare ägnar sig åt, utan det är ytterst viktigt att de jobbar tillsammans. ”... tillhörigheten är viktig, det är A och O” (R2). Vidare presenterar några respondenter betydelsen att i arbetsgruppen ha kunskap om varandras styrkor och svagheter för att på bästa sätt kunna stötta varandra i svåra situationer. R1 uttrycker ”Sen handlar det om att hitta sin pusselbit i det hela. Vi är bra på olika saker. Vår arbetsgrupp gör väldigt bra, vi är olika och på så sätt skapar vi ett fint pussel”. En annan respondent säger att det är viktigt med tillhörighet, ingen vill vara en outsider. Slutligen uttrycker R13 ”Att trivas med kollegor är ett måste för annars klarar man inte av att vara här så länge. Med det utsatta arbete vi har så är det viktigt med de kollegor man har”.

I det insamlade empiriska materialet framkommer vikten av kommunikation. Några respondenter belyser vikten av att kunna ha en öppen kommunikation i arbetsgruppen, och att det överlag fungerar bra. ”Enligt mig är kommunikation nyckeln till allt ... inte minst när vi jobbar på ett säkerhetshäkte där vi är beroende av varandra och varandras kompetens” (R4). Samtliga lyfter fram kollegorna som en av de främsta motivationsfaktorerna och det som får dem att gå till arbetsplatsen. I det insamlade empiriska materialet understryks att respondenterna inte ägnar sig åt ensamarbete på grund av olika säkerhetsaspekter. Arbetet går ut på att jobba i grupp, man är mer eller mindre beroende av varandra och att arbeta tillsammans. R5 uttrycker det på följande sätt:

Det är tillsammans vi lägger grunden för verksamheten, klienter känner detta och den kan utnyttja situationen om de ser att vi inte är överens med varandra. Vi vet vara vi har varandra och var vi står, och då är vi en enad kraft. ... klienterna kan vara utåtagerande, men då står personalen i en enad front och det blir svårare för klienterna att försöka spela kollegorna mot varandra. (R5)

Även R7 diskuterar vikten av att vara en enad front, han uttrycker det på följande vis:

... kommunikationen ännu viktigare, om vi kan komma överens med varandra kan det sällan bli problem med klienter. Klienter försöker spela oss emot varandra, de lyckas inte

om vi är överens i arbetsgruppen. Att känna tillhörighet är viktigt eftersom vi står enade mot klienter när de ska testa oss. Finns det en bra sammanhållning så märker klienterna inte det. (R7)

Samarbetet fungerar mycket bra, det är några enstaka respondenter som lyfter fram att samarbetet fungerar bra men kunde varit bättre. Detta grundar sig i att man har olika syn på arbetssätt, vilket enligt respondent R2 kan skapa en oroskänsla i gruppen. Ett par respondenter lyfter fram att samarbetet i deras arbetsgrupp inte fungerar bra då det är hög omsättning i arbetsgruppen. R11 uttrycker:

I min arbetsgrupp är samarbetet väldigt delat eftersom vi ligger på olika nivåer. Få som är erfarna och har bred kunskap och sen kommer många nya och de har inte verktygen. De förstår inte syftet med själva arbetet. Det tar tid och då kan det bli svårt att finna balansen, vi har aldrig hunnit börjat gå tillsammans i samma stadium. När jag ska ta emot nya kollegor måste vi tillsammans gå tillbaka till grunden. Vi kan inte ta emot dem där jag befinner mig. (R11)

Respondent 8 menar att det är ett generationsskifte som sker i Kriminalvården. Vad gäller samarbete upplever respondenten att det finns olika grupperingar, de med längre erfarenhet och nya kollegor. Enligt respondenten backar äldre kollegor upp varandra på ett annat sätt medan nya kollegor försöker tävla om vem som kan mest.

Äldre kollegor har en annan solidaritet och kollegialitet medan de nya är individualister, vilket kan krocka där emellan. Man har olika syn på ens arbetskyldighet. Man ser inte kollegialitet och solidaritet på samma sätt, vilket enligt mig är de viktigaste inom jobbet som kriminalvårdare, eftersom det är ett riskfyllt arbete. Det individualistiska kan skapa konflikter och säkerhetsbrister. (R8)

Samtliga respondenter säger att samarbetet är viktigt för att kunna utföra arbetet som det är tänkt. Det som skiljer svaren åt är att ett par respondenter säger att det inte har behov att känna tillhörighet och att det inte gör något om de sticker ut i arbetsgruppen. R15 lyfter fram att samarbetet och tillhörighetskänslan har blivit bättre med åren som gått.

Genom åren har samarbetet inte fungerat bra. Just nu är det rätt så bra, konstellationen i gruppen är rätt bra då vi kompletterar varandra. Tycker inte det finns något negativt, finns inte något som drar ner stämningen. Jag tror det är för det kommer in nya medarbetare i arbetsgruppen som är duktiga, motiverade och som man själv blir motiverad av. Annars kör man in i hjulspåren och det ger mig ingenting. (R15)

Slutligen lyfter majoriteten av respondenterna att samarbete och tillhörighet är viktiga för tilliten. Svar som lyfts fram är att ju mer man arbetar med varandra desto mer tillit till varandra, vilket i sin tur gör arbetet roligare och ökar motivationen. Tilliten sinsemellan i arbetsgruppen lyfts fram som ett viktigt verktyg till att man kan äga situationen och förebygga. R4 lyfter fram att:

Tillit till varandra är väldigt viktigt. Vi jobbar på ett ställe där tilliten spelar en stor roll ... jag vill inte hantera en situation tillsammans med en kollega som jag inte litar på. Vi måste kunna lita på varandra i och med det arbete vi utför är riskfyllt. (R4)

## 5.9 Kompetens

Det är några respondenter som lyfter fram kompetens som en viktig motivationsfaktor. Några respondenter lyfter fram känslan som uppstår när de ser resultat av deras egna arbete. R1 lyfter fram att det kan exempelvis vara när ett samtal har skett med en psykisk sjuk klient som därefter visar förbättring i sitt mående. Vidare presenteras betydelsen av att ledningen tror på deras kunskap och den kapacitet respondenterna har. R12 lyfter fram ”Jag skulle vilja bli sedd för den kunskap jag har och att arbetsgivaren tar tillvara den. Utifrån min syn så skulle det vara bra för hela verksamheten om jag fick använda mig av mina kunskaper”. Känslan av att se resultat av ens arbete kan också komma genom bekräftelse av kollegor. R3 uttrycker det på följande sätt:

Det är att kollegor känner sig trygga med mig. När kollegor frågar om råd och tips, om hur saker går till, vilket jag ser som en bekräftelse på att man gör något bra och har kunskap om det. (R3)

Å andra sidan lyfter R7 fram att det största beviset på att respondenten utför ett bra arbete kommer från klienterna. ”Det är de intagna som kommer tillbaka till en och säger att man gjort ett bra arbete. Det är klart det motiverar och man vill bibehålla den inställningen och uppnå samma resultat” (R7). R8 lyfter fram att många på arbetsplatsen har en kompetens som inte många andra häkten har. ” ... jag måste säga att motivationen är att vi här på häktet kan hantera klienter som ingen annan kan, vi lyckas få till en förändring hos klienter som inget annat häkte kan”.

## 5.10 Övrigt

Under detta tema har vi hittat fem underteman vilka är; *utmaningar, mellanmännsliga relationer, trygghet och säkerhet, samhällsnytta och lön.*

### 5.10.1 Utmaningar

Sammanlagt sju respondenter lyfter fram utmaningar som viktiga för motivation och arbetstillfredsställelse. Att utmanas som människa är viktigt för den personliga utvecklingen samt utveckla sin problemlösningsförmåga, vilket i sin tur gör arbetet mer givande. Respondenterna menar att om det saknas utmaningar blir arbetet monotont, vilket gör att arbetet blir svårare att utföra. Enligt respondenterna är det genom utmaningar som man får möjlighet att lära sig hantera svåra situationer genom att se hur andra gör och även av egna erfarenheter. R3 uttrycker ”Jag har inte alltid möjlighet att utveckla mina förmågor, men när tillfälle ges så tar jag det. Det är utmaningar ... vilket är bekräftelse att få kunskaper på papper”. Några



respondenter ser utmaningar som ett sätt att arbetsgivaren har tillit till medarbetarna, ”Nu när jag har klarat detta, så klarar jag nästa ... det är att klättra uppåt och utbilda sig själv mer” (R6). Respondenterna belyser för varje utmaning de klarar av så vill de ha en ny utmaning, vilket motiverar istället för att fortsätta att göra det de kan. Utmaningar kan vara nya arbetsuppgifter, nya utbildningar eller olika svåra situationer som man ställs inför som kriminalvårdare.

### *5.10.2 Mellanmänniska relationer*

Sammanlagt tar elva respondenter upp betydelsen av mellanmänniska relationer för deras motivation och arbetstillfredsställelse. Att kunna skapa kontakt med olika typer av människor lyfts fram som något betydelsefullt, eftersom de då hjälper klienterna och samtidigt som de utvecklas själva att kunna hantera olika situationer och olika människor. Intresset för nya människor, deras behov och deras tänkande belyses som viktig för motivationen. R2 uttrycker ”Jag tycker målet för alla är att se förbättringar som kan påverka klienterna på utsidan på ett positivt sätt. Om man inte ser detta som sin huvuduppgift är man inte på rätt plats”. Några av respondenterna menar att klientkännedom är viktig och skapar motivation. R5 uttrycker ”Vi jobbar med människor, mår de bättre är det klart att det lilla jag var med om blev en förbättring. Det blir en klapp på axeln”. Vidare argumenterar R8 för att det är intressant att arbeta med människor, eftersom arbetet aldrig blir samma sak. ”Det finns alltid något nytt och man hamnar i olika situationer som man inte varit med om tidigare” (R8). Respondent 12 uttrycker att mötet med klienter blir positivt både för honom och för klienterna.

Det triggas ens belöningssystem att träffa andra människor och prata med dem. Mötet med människor är generellt positivt och det är det som motiverar. Mötena blir positiva för klienterna och det gör att det blir enklare att leva när man kan hantera situationer. När det är positivt för klienterna är det positivt för mig också. (R12)

### *5.10.3 Trygghet och säkerhet*

Sammanlagt tio respondenter lyfter vikten av trygghet och säkerhet för deras motivation. Att känna trygghet i den arbetsgrupp de tillhör är viktigt för att kunna utföra ett bra arbete och för att känna sig motiverade. Respondenterna lyfter fram att arbetet som kriminalvårdare sker tillsammans i grupp, ensamarbete är inte tillåtet vilket ställer krav på att de känner sig trygga med de kollegor de arbetar med. ”Att ha bra kollegor inom yrket som kriminalvårdare är väldigt speciellt, eftersom det är de som ger mig trygghet i mitt arbete” (R7). R3 uttrycker det på följande sätt ”Tillhörighet skapar trygghet. Vi vet varandras egenskaper, styrkor och svagheter och stöttar varandra i detta”. Alla tio respondenter kopplar trygghet tätt ihop med säkerhetsarbetet.

I det dagliga arbetet, finns det anledningar till att man gör vissa saker på ett visst sätt. Det handlar om att ha ett säkerhetstänk vilket spelar en stor roll, så arbetet är strukturerat på grund av säkerhetsaspekter. (R4)

Genom att gruppen känner tillit till varandra ökar också tryggheten i gruppen för olika hotfulla situationer som respondenterna kan ställas inför. Här understryker de vikten av att de litar på sina kollegor och känner sig trygga att arbeta tillsammans. Ett par respondenter diskuterar trygghet i relation till arbetsuppgifter.

Jag har valt att jobba med samma arbetsuppgifter, samma intagna, det ger mig en trygghet och jag får möjlighet att förmedla trygghet. Variation är inget som jag efterfrågar. Jag gör det jag är bra på, vilket underlättar för mig själv men också väldigt mycket för de intagna jag jobbar med. Det blir samma stabilitet på avdelningen. (R7)

Även R8 diskuterar vikten av trygghet inom yrket som kriminalvårdare. ”Arbetet inom kriminalvården skiljer sig från många andra yrken och det är det som gör att tillit och samhörighet med kollegorna är mycket viktiga parametrar för att man ska känna trygghet i sitt arbete” (R8). Detta lyfts fram av några respondenter, att inte känna tillit till varandra gör att arbetet blir svårt att utföra om man inte känner trygghet i varandras sällskap. Vidare uttrycker några respondenter att det är viktigt att inte glömma att det finns risker involverade i arbetet, vilket motiverar att inte glömma det och att man som kriminalvårdare inte kan slappna av helt. Majoriteten av respondenterna poängterar att det är ett säkerhetshäkte de arbetar på där arbetet präglas av att ha ett säkerhetstänk. Enligt respondenterna ställer detta krav på dem att alltid arbeta för att minimera riskerna att utsättas för hot eller våld i arbetet.

#### *5.10.4 Samhällsnytta*

Fem respondenter lyfter fram samhällsnyttan som en viktig motivationsfaktor. Respondenterna menar att arbetet som kriminalvårdare gör det möjligt att göra förändringar för de klienter de möter i sitt arbete. De kan uppnå en förändring genom att få klienter att reflektera över deras sätt att leva och lyfta fram andra alternativ att leva på. Respondenterna lyfter fram möjlighet att påverka och göra nytta både på individnivå och på en samhällelig nivå. R8 uttrycker det på följande sätt:

De faktorer som främst motiverar mig är att man gör samhällsnytta ..., vi är en del av rättsväsendet och har en viktig samhällsfunktion, vi ska försöka hålla samhället tryggt samt kunna påverka de klienter man arbetar med att komma till en förändring. Det tycker jag är ett viktigt uppdrag som motiverar mig i mitt arbete. (R8)

Några respondenter menar att genom att få klienterna att reflektera, lyssna på dem och att hjälpa dem att hitta sina styrkor kan det bidra till att de väljer att leva en mer konventionell livsstil. R14 uttrycker det på följande sätt ”Bidra och påverka för ett bättre samhälle, hjälpa de som kommit snett. Man sår ett frö, det jag sagt idag till en klient kanske han tänker på det om fem år”. Även R9 reflekterar över samhällsnyttan på ett övergripande sätt:

Jag kanske har lyckats motivera någon av klienterna att komma bort från den kriminella vägen. Att så ett frö hos någon som sedan utvecklas till något positivt. Det i sin tur kanske

gör att jag räddar tre andra på utsidan hos dem jag sått ett frö hos, det blir någon form av kedjereaktion. Så det som motiverar mig främst är själva arbetet och intresset för människor framför allt. (R9)

Några av respondenter belyser att det inte är arbetsuppgifterna som är motiverande, utan det är just att kunna vara med och bidra på en större nivå. Det är ett uppdrag man tagit sig an när man arbetar som kriminalvårdare och enligt respondenterna är det en av de viktigaste uppdragen inom rättsväsendet för att på riktigt kunna göra nytta både på individ- och på en samhällelig nivå.

#### *5.10.5 Lön*

Ett tema som framkom bland sju respondenter är lönen och den betydelse den har för motivation. Samtliga respondenter lyfter fram att lönen är en del av det som får dem att gå till arbetet. Enligt respondenterna avspeglar lönen inte det ansvar och den kompetens de har. Respondenterna menar att arbetsgivaren kan motivera medarbetarna genom att de får betalt för det arbete som utförs, exempelvis olika funktionsuppdrag som de tagit på sig. Respondenterna belyser att de får mer ansvarsuppgifter, vilket de ser som ledningen har förtroende för dem men samtidigt speglar inte lönen det ansvar och den kompetens de har. Några av respondenterna uttrycker att ledningen visar uppskattning för det arbete de utför, men det blir problematiskt när deras lön är under medel och att detta blir kontraproduktivt. R13 uttrycker det på följande sätt ”Lönen är en drivkraft, hade jag inte fått betalt hade jag inte kommit hit. Lönen är mer som en morot. Jag hade önskat att den hade använts för att utveckla sin kunskap och göra ett bra arbete”.

## 6. Analys

---

*I detta kapitel analyseras studiens empiri utifrån den teoretiska analysmodellen som presenteras under rubrik 3.7, vilken bygger på två olika motivationsteorier. Herzbergs tvåfaktorsteori och Self-determination teorin. Motivationsfaktorerna prestation, erkännande och bekräftelse, själva arbetet, ansvar, befordran och utveckling hör hemma i Herzbergs tvåfaktorsteori medan det tre grundläggande medfödda behoven autonomi, tillhörighet och kompetens hör till Self-determination teorin. Eftersom studien haft en abduktiv ansats finns även möjlighet att lyfta fram teman som inte finns med i teorierna, vilket gjorts under rubriken övrigt i kapitlet empiri. Även dessa teman analyseras och en ny analysmodell presenteras. Kapitlet har samma struktur som föregående kapitel och avslutas med en sammanfattande reflektion.*

---

### 6.1 Prestation

En av de faktorer som Herzberg (1968) lyfter fram för att medarbetare ska känna sig motiverade och som leder till arbetstillfredsställelse är *prestation*. Prestation innebär att medarbetare har en chans att känna framgång och att de är nöjda med vad de presterar. För att uppmuntra medarbetares prestationer är återkoppling en viktig förutsättning (ibid). Att prestation är en viktig faktor för motivation avspeglar sig i det material vi samlat in. Vi kan notera att merparten av respondenter tar upp att deras motivation påverkas av om det når de resultat de önskar och prestation lyfts fram som en viktig motivationsfaktor. Vidare kan vi konstatera att majoriteten av respondenterna tar upp att när de uppnår resultat i sitt arbete och därmed nått sina uppsatta mål, känner de att de utfört ett bra arbete. Dock pekar respondenterna på att för att kunna uppnå de resultat de önskar är det viktigt att de får de verktyg de behöver. Även om några respondenter menar att de lägger mindre vikt på resultat som en motivationsfaktor så tar de upp saker som gör att vi tolkar att även de är intresserade av att nå ett resultat. Majoriteten pekar på vikten av återkoppling. Vi kan konstatera att både positiv och negativ feedback efterfrågas. Återkoppling kan komma från ledning och kollegor, men en av respondenterna tar även upp att den återkoppling som de intagna ger leder till att de vill bibehålla den inställning de haft och uppnå samma resultat igen.

Här kan vi konstatera att flertalet av respondenterna lyfter fram att deras motivation påverkas av om de når de resultat de önskar. Samtidigt pekar de på vikten av återkoppling och att det är ett verktyg som behövs för att veta om de är på rätt väg. Detta ligger i linje med det Herzberg (1968) lyfter att återkoppling är en viktig förutsättning för att uppmuntra medarbetares prestationer. När det gäller återkoppling kommer vi att ta upp och analysera det under rubriken erkännande och bekräftelse.

## 6.2 Erkännande och bekräftelse

En annan faktor Herzberg (1968) tar upp som betydelsefull för motivation bland medarbetare och som leder till arbetstillfredsställelse är *erkännande och bekräftelse*. Det handlar om att medarbetare kan få erkännande eller beröm när hen exempelvis presterat bra, vilket kan komma från kollegor eller från ledningen (ibid). Att erkännande och bekräftelse är en viktig faktor avspeglar sig i det material vi samlat in. Vi kan konstatera att samtliga respondenter belyser vikten av erkännande och bekräftelse men i varierande omfattning. Här tolkar vi det som att feedback är viktigt eftersom det gör att medarbetare tycker om arbetet mer och det visar att ledningen har förtroende för dem, vilket i sin tur stärker rollen som kriminalvårdare. Vi kan konstatera att kontinuerlig feedback och att ledningen genom att visa uppskattning för sina medarbetare betraktas som viktiga verktyg för att öka motivationen och drivkraften bland kriminalvårdare.

### 6.2.1 Erkännande och bekräftelse från chef

Trots att respondenterna lyfter kontinuerlig feedback som ett viktigt verktyg för att öka motivationen och drivkraften tar samtliga respondenter upp att återkopplingen från chefer är begränsad. De menar att återkoppling främst sker vid utvecklingssamtal och lönesamtal. Här poängterar respondenterna vikten av att återkoppling inte ska ske vid enstaka tillfällen eller bara vid samtal som måste hållas utan de önskar att det sker kontinuerligt. Inom säkerhetshäktet jobbar de dagligen med människor och här lyfter en respondent att det behövs vägledning, handledning och feedback. Vi kan konstatera att majoriteten av respondenterna lyfter vikten av den positiva känslan som erkännande och bekräftelse resulterar i. Majoriteten av respondenterna pekar på att bekräftelse och erkännande får dem att bli synliggjorda, att ledningen vet vem de är och det hjälper dem att bli bättre kriminalvårdare. Några lyfter att bekräftelse inte bara behöver vara feedback utan att det kan ske genom små saker, till exempel en julklapp eller att bjuda medarbetare på frukost.

Här kan vi konstatera att majoriteten av respondenterna understryker att återkoppling från chefer väger betydligt tyngre än återkoppling från kollegor. Det som skiljer svaren åt mellan respondenterna är att några uppger att de får kontinuerlig feedback, ingen återkoppling alls eller att de ibland får återkoppling. Vi kommer att analysera erkännande och bekräftelse från chefer tillsammans med erkännande och bekräftelse från kollegor under sammanfattningen i rubrik 6.2.2.

### 6.2.2 Erkännande och bekräftelse från kollegor

Även om majoriteten av respondenterna understryker att återkoppling från chefer väger betydligt tyngre än återkoppling från kollegor så sker mindre återkoppling från ledning än från kollegor. Dock noterar vi att även återkoppling från kollegor är något begränsad. Här finns olika uppfattning om hur ofta återkoppling mellan kollegor sker. Vi kan konstatera att några

respondenter lyfter att återkoppling endast sker vid påtagligt svåra situationer, vilket de förklarar kan bero på att de arbetar i påfrestande miljö och att förväntningarna på bekräftelse är låga. Här noterar vi att respondenter tycker att det behöver läggas mer fokus på det positiva istället för det negativa och att det är bättre att se varandras styrkor, eftersom det är en motivationsfaktor som gör att de vill gå till arbetet på morgonen. Det framkommer även olika förklaringar till varför återkoppling mellan kollegor är begränsad. Några som arbetat länge ger förklaringen att man som ordinarie personal med lång erfarenhet förväntas kunna arbetet och det därmed inte blir samma sak med bekräftelse och erkännande. En annan förklaring som ges är att kommunikation är det svåraste som finns och att den som ger återkoppling kan vara rädd för mottagarens reaktion. Trots att flertalet tagit upp att återkoppling kunde vara betydligt bättre hävdar ett par respondenter att återkoppling och bekräftelse fungerar bra i deras arbetsgrupper och att detta är ett verktyg som stärker varandra. Att få återkoppling och bekräftelse motiverar dem att fortsätta att utvecklas till bättre kriminalvårdare samt att det ger dem en positiv känsla som de tar med sig.

Sammanfattningsvis kan vi utifrån det insamlade materialet konstatera att återkoppling är ett viktigt verktyg för respondenterna. Återkoppling från såväl ledning som kollegor. Den återkoppling som respondenterna får från ledningen visar sig väga tyngst eftersom de då kan känna att de gjort ett bra jobb, blir synliggjorda, att ledningen vet vem de är och att det hjälper dem i utvecklingen som kriminalvårdare. Även återkoppling från klienter kan ha betydelse för att få känslan av att ha utfört ett bra jobb. När det gäller återkoppling från kollegorna lyfts att det är viktigt utifrån att de arbetar i ett säkerhetshäkte och att det kantas mycket av ett säkerhetstänk. Återkoppling mellan kollegor gör att de lyfter varandra och stärker varandra i yrkesrollen, vilket leder till att det skapar trygghet i rollen som kriminalvårdare.

Av det insamlade materialet framgår att återkoppling efterfrågas och att det är en viktig motivationsfaktor för respondenterna. Är det kanske så att det krävs mer återkoppling när medarbetarna arbetar i den miljö de gör? Att jobba med människor och inte maskiner som en av respondenterna uttrycker det kräver kanske även det mer återkoppling? Trots att respondenterna lyfter kontinuerlig feedback som ett viktigt verktyg för att öka motivationen och drivkraften bland kriminalvårdare tar samtliga respondenter upp att återkopplingen från chefer är begränsad och att den främst sker vid utvecklingssamtal och lönesamtal. För att feedback ska nå fram på ett bra sätt och ha effekt för medarbetarna, behöver den som lämnar feedback hänvisa till något konkret och lämna den i nära anslutning till händelsen. Även återkopplingen mellan kollegor kan bli bättre och mindre begränsad. Någon menar på att om hen har jobbat länge och är erfaren förväntas hen kunna arbetet och det blir därför inte samma sak med bekräftelse och erkännande. Stämmer det? Behöver man inte bekräftelse och erkännande även om man jobbat länge och är erfaren?

Här ser vi att återkoppling är något som ledningen behöver arbeta mer med om de vill ha motiverade medarbetare som ges förutsättningar att uppleva arbetstillfredsställelse. Både när det gäller återkoppling i förhållande till chefer och kollegor. Vad finns det för feedbackkultur i organisationen? För att öka medarbetarnas motivation och arbetstillfredsställelse behöver även frågan om hur medarbetarna vill ta och ge återkoppling lyftas. Ledningen behöver hitta ett sätt

att arbete med denna fråga och på så sätt öka möjligheterna för medarbetarna att känna motivation och arbetstillfredsställelse.

### 6.3 Själva arbetet

Ytterligare en faktor som Herzberg (1968) tar upp som betydelsefull för motivation och arbetstillfredsställelse bland medarbetare är själva arbetet. Själva arbetet kan påverka den anställdes arbetstillfredsställelse både positivt och negativt beroende på om arbetsuppgifterna är varierande och roliga eller om de är enformiga och svåra (ibid). Här kan vi konstatera att majoriteten av respondenterna redogör för att arbetet som kriminalvårdare är speciellt eftersom det ställer krav på att kunna balansera mellan säkerhet och en rehabiliterande inställning vilket inte är enkelt. Merparten av respondenterna lyfter fram själva arbetet som en av de viktigaste motivationsfaktorerna. Här lyfts olika delar som viktigast. Till exempel säkerhetsarbetet, känslan av yrkesstolthet, vikten av att arbeta med människor och att kunna göra skillnad.

När det gäller variationen i arbetet noterar vi att det finns lite olika uppfattningar. Några tycker att variationen är stor medan andra inte tycker att de har någon variation alls i arbetet. Ett exempel på variation som lyfts är att de arbetar med människor och att det gör att varje situation blir unik. Att variationen i arbetet upplevs olika kan bero på lite olika saker. Bland annat beroende på hur respondenterna upplever sin roll, vilken typ av schema och funktionsuppdrag de har men det finns även de som själva valt att inte ha någon variation i arbetet. Här konstaterar vi att respondenterna pekar på att arbetet är reglerat av lagar, regler och föreskrifter vilket ger lite utrymme för att göra val. Arbetet som kriminalvårdare är dessutom ett strukturerat jobb och arbetssättet lärs ut genom utbildning. Dock noterar vi att det finns möjlighet för medarbetarna att påverka sina arbetsuppgifter om de håller sig inom de ramar som finns.

Trots att vi kan konstatera att själva arbetet lyfts fram av respondenterna som en av de viktigaste motivationsfaktorerna och att de tar upp olika saker som motiverar dem, till exempel säkerhetsarbetet, vikten av att arbeta med människor och göra skillnad och yrkesstolthet, är andra delar av området inte så lätt att påverka. Här lyfts även att arbetet som kriminalvårdare är speciellt eftersom det ställer krav på att kunna balansera mellan säkerhet och en rehabiliterande inställning vilket inte är enkelt. När det gäller variationen i arbetet utgår det naturligtvis utifrån medarbetarnas uppfattning, men vi ser att organisationen inte har så stor möjlighet till påverkan till motivation och arbetstillfredsställelse utifrån denna faktor. Inom säkerhetsyrken är det viktigt att ha ett säkerhetstänk då det kan handla om liv och död. I dessa fall ser vi att det behövs tydliga riktlinjer som medarbetarna måste förhålla sig till. Som vi beskrivit tidigare är Kriminalvården en stor, komplex och hierarkiskt uppbyggd myndighet som styrs utifrån lagar, förordningar, regler och riktlinjer. Även om ledningen skulle vilja ge medarbetarna större variation i arbetet så har de också det ramverk som finns runt myndigheten att förhålla sig till. Dock är det viktigt att lyfta de möjligheter som finns för medarbetarna.

## 6.4 Ansvar

En annan faktor som Herzberg (1968) tar upp som betydelsefull för motivation och arbetstillfredsställelse bland medarbetare är ansvar. Ansvar handlar om att en medarbetare får utföra det egna arbetet och ta ansvar för att arbetet sköts utan att känna att de övervakas eller detaljstyrs uppifrån. Detta kan leda till att medarbetare får en känsla av tillit utifrån att ledningen litar på att den personen kan ta rätt beslut och utföra sina arbetsuppgifter på ett bra sätt utan att övervakas och kontrolleras (ibid). Detta avspeglas även i vårt insamlade material. Vi kan konstatera att ett flertal respondenter lyfter fram möjligheten att kunna ta ansvar som en betydelsefull motivationsfaktor. De gör gällande att arbetsgivaren ger dem möjlighet att ta ansvar i den omfattning de vill och att det ger dem en känsla av att ledningen har tillit och förtroende för dem, vilket får dem att känna sig mer motiverade i sin yrkesutövning. Dessutom noterar vi att majoriteten av respondenterna tar upp att ta ansvar ingår i rollen som kriminalvårdare eftersom beslut måste fattas i det dagliga arbetet. Dock finns det ramar för vad som är tillåtet. Vi kan konstatera att respondenterna tar upp det Herzberg (1968) pekar på att för att de ska kunna ta ansvar kan ledningen inte detaljstyra. De menar att om ledningen detaljstyr tror de inte på sina medarbetares kunskap. Genom att ha förtroende från ledningen kan ansvar tas i den omfattningen det är möjligt. I undersökningen skiljer sig ett par respondenter från övriga och menar att de inte kan ta ansvar. Visserligen tar de upp att de kan ta ansvar för dagliga uppgifter men inte utifrån ansvarsområden.

Även om möjligheten att ta ansvar lyfts som en betydelsefull motivationsfaktor bland flertalet av respondenterna finns det även begränsningar eftersom Kriminalvården styrs utifrån lagar, förordningar, regler och riktlinjer. Vi kan dock konstatera att flertalet av respondenterna lyfter att arbetsgivaren ger dem möjlighet att ta ansvar, att ansvar ingår i rollen som kriminalvårdare eftersom de måste fatta beslut i det dagliga arbetet och att de är medvetna om att det finns ramar det måste förhålla sig till. Utifrån dessa begränsningar ser vi att även detta är en motivationsfaktor som ledningen bara kan påverka till viss del. Men eftersom ansvar är en så betydelsefull motivationsfaktor för respondenterna är det viktigt att lyfta de möjligheter som finns för medarbetarna.

## 6.5 Befordran

Herzberg (1968) tar även upp att möjlighet till befordran är en viktig faktor för motivation och arbetstillfredsställelse. Detta är något som även framkommer av det material vi samlat in. Merparten av respondenterna lyfter denna motivationsfaktor, men de uttrycker det på olika sätt. Vi noterar att majoriteten av respondenterna pekar på att möjlighet till befordran får de att känna att ledningen litar på dem och att de utför ett bra arbete. De ser även möjligheter att utveckla sin kunskap och dessutom mer möjlighet till påverkan. Dock finns det några som inte tycker att möjlighet till befordran skulle öka deras motivation av olika anledningar.

I dag finns ett högt beläggningstryck inom organisationen och ett intensivt arbete pågår för att möta det höga beläggningstrycket på landets anstalter och häkten genom att skapa platser och



bygga nya anläggningar. I samband med detta behöver nya kriminalvårdare anställas men organisationen måste även vara rädd om den kompetens som redan finns. Ett sätt att behålla de medarbetare som finns är att ha vetskap om vilka faktorer som motiverar och leder till arbetstillfredsställelse. Här kan vi konstatera att majoriteten av respondenterna har lyft att en möjlighet till befördran skulle öka deras motivation och därmed även arbetstillfredsställelsen. Eftersom organisationen är i ett expansivt läge öppnas nya vägar då det även kommer att behövas fler som arbetar i högre positioner. Här ser vi att Kriminalvården behöver hitta vägar för att ta vara på de medarbetare som vill ”klättra” inom organisationen. Förutom att det skapar motivation och arbetstillfredsställelse, så innebär det att de även får behålla den erfarenhet och den viktiga kompetens som finns och inte riskerar att tappa den genom att medarbetarna väljer en annan arbetsgivare.

## **6.6 Utveckling**

Utveckling är ytterligare en viktig faktor för motivation och arbetstillfredsställelse. Det handlar om möjligheten att utvecklas och växa inom myndigheten, kompetensutveckling i form av att lära sig nya saker och få ta del av olika utbildningar som gör att medarbetaren blir mer kompetent (Herzberg, 1968). Även denna motivationsfaktor avspeglar sig i det insamlade materialet. Vi kan konstatera att majoriteten av respondenterna lyfter fram att utvecklingen i yrkesrollen är viktigt för motivationen. Här tas både att utvecklas som person och kunskapsmässigt genom att lära nytt upp. Kunskap kan skaffas på olika sätt enligt respondenterna, till exempel genom övningar, utbildningar och ta till sig intern information. Vi har noterat att det finns en stor vilja att utvecklas och lära nytt. Majoriteten av respondenterna menar även att organisationen gör det möjligt för medarbetare att utvecklas om intresset och viljan finns. Dock är det några respondenter som hävdar att de inte får möjlighet att utvecklas och några tar upp att de inte är intresserade av att utvecklas.

Här anser vi att det är viktigt att ta tillvara den vilja och det intresse som finns för utveckling eftersom det skapar motivation och arbetstillfredsställelse. Att inventera de olika intressena vid utvecklingssamtalen så att även de som anser att det inte har möjlighet till utveckling kan bli hörda. Det underlag som kommer fram vid inventeringarna kan ha stor betydelse för att kunna möta de stora utmaningar som organisationen står inför när det gäller att organisationen måste expandera. Här gäller att bibehålla och förädla den kompetens som finns, eftersom det kommer att finnas ett stort behov av medarbetare framöver. Vi kan därför konstatera att det är viktigt att organisationens behov matchas med medarbetarnas behov av utveckling för att på så sätt skapa motivation och arbetstillfredsställelse. Slutligen handlar det om att behålla den personal som finns i organisationen. Att satsa på kompetensutveckling kan öka chanserna för att medarbetarna stannar kvar istället för att söka sig till andra arbetsgivare.

## 6.7 Autonomi

Autonomi är ett av de tre psykologiska behoven för tillfredställelse som är medfött, väsentlig och universellt. Det kan ses som ett näringsämne som det mänskliga psyket ständigt strävar efter att nå oavsett om det är medvetet eller omedvetet (Deci & Ryan, 2008). Autonomi handlar om att utifrån sitt intresse kunna göra val (Ryan & Deci, 2004). Av det insamlade materialet framgår att det är svårt med autonomi inom yrket som kriminalvårdare, eftersom organisationen styrs av lagar, regler och föreskrifter. Detta är majoriteten av respondenterna överens om. Här ser vi dock att det finns lite olika uppfattningar när det gäller att göra val utifrån sina intressen. Några hävdar att det är möjligt utifrån den kunskap och erfarenhet de har samt att deras chef har förtroende för dem. Medan andra tar upp att de har små eller inga möjligheter och de menar att de i längden kan tappa motivationen. Dessa respondenter pekar på att det är viktigt att göra egna val utifrån intressen eftersom det handlar om tillit mellan ledningen och kriminalvårdare.

Här ser vi att organisationen inte har så stor möjlighet till påverkan till motivation och arbetstillfredsställelse utifrån denna faktor. Som vi beskrivit tidigare är Kriminalvården en stor, komplex och hierarkiskt uppbyggd myndighet som styrs utifrån lagar, förordningar, regler och riktlinjer. Även om ledningen skulle vilja att utveckling kan ske utifrån medarbetarnas intresse så har de också det ramverk som finns runt myndigheten att förhålla sig till. Dock är det viktigt att lyfta de möjligheter som finns för medarbetarna.

## 6.8 Tillhörighet

Tillhörighet är även det ett av de tre psykologiska behoven för tillfredställelse som är medfött, väsentlig och universellt. Det kan ses som ett näringsämne som det mänskliga psyket ständigt strävar efter att nå oavsett om det är medvetet eller omedvetet (Deci & Ryan, 2008). Tillhörighet innebär förmågan till sociala interaktioner. Det handlar om den psykologiska känslan av att vara tillsammans med andra i en trygg gemenskap eller att tillhöra en grupp (Ryan & Deci, 2004). Av det insamlade materialet framgår att samtliga respondenter lyfter tillhörighet med arbetsgruppen som en av de viktigaste motivationsfaktorerna. Vi kan konstatera att i rollen som kriminalvårdare är betydelsen av samhörighet extra viktigt beroende på riskerna att utsättas för hot eller våld.

Något annat som lyfts är att arbetet som kriminalvårdare inte är ett ensamarbete utan arbetet sker tillsammans i grupp, vilket ställer krav på en öppen kommunikation. Utifrån empirin ser vi att arbetet som kriminalvårdare är speciellt då det är många olika säkerhetsaspekter som de behöver ta hänsyn till. Bland annat är tillhörigheten viktig vid kontakten med klienterna. Om gruppen är splittrad och klienterna känner av detta så finns det en risk för att de ställer kriminalvårdarna mot varandra. Vi kan konstatera att flera av respondenterna lyfte vikten av att vara en enad front. Att arbetsgruppen är en styrka genom att medarbetarna känner tillhörighet och delaktighet. I ett yrke där det finns risk för hot och våld är det extra viktigt att ha en bra relation till sina kollegor. Det måste gå att föra en öppen dialog, känna till varandras styrkor och svagheter samt utifrån detta stötta varandra i arbetet. Här ser vi att tillhörigheten är stark

bland respondenterna och en bidragande faktor till detta kan vara att själva yrket kräver att de arbetar i grupp. Dessutom arbetar respondenterna på ett säkerhetskäde, vilket gör att det ställs höga krav på att ordning och säkerhet upprätthålls.

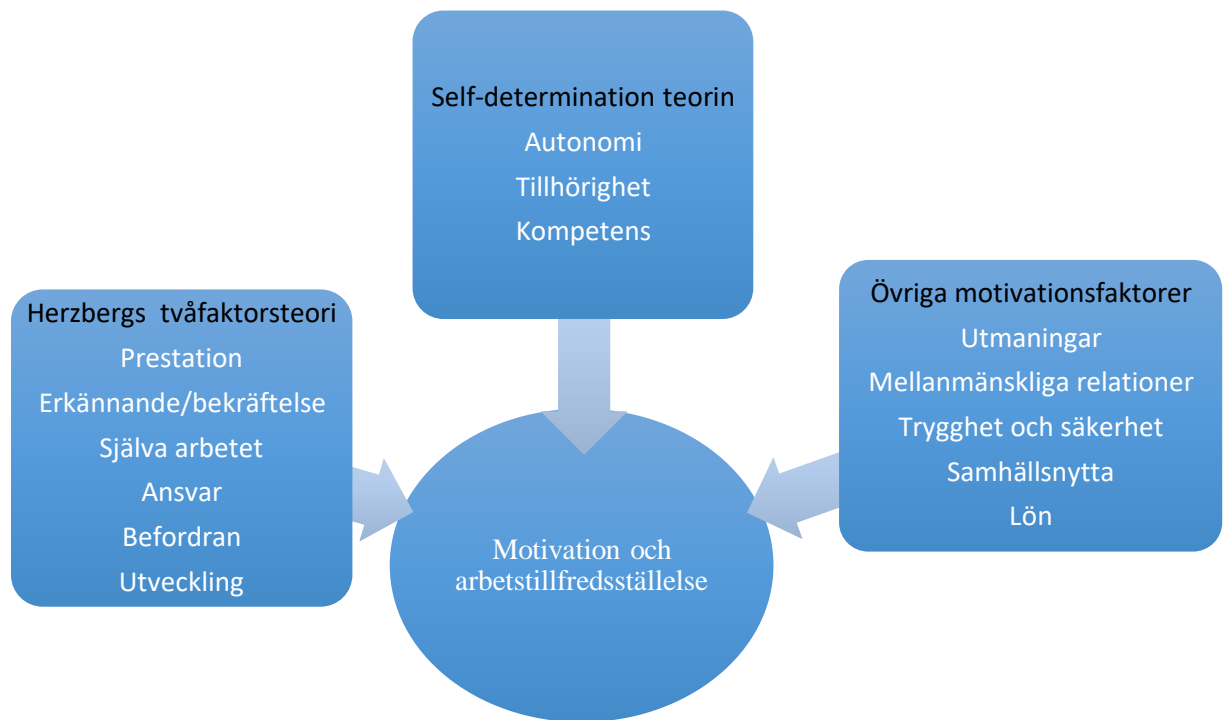
## 6.9 Kompetens

Kompetens är ytterligare ett av de tre psykologiska behoven för tillfredsställelse som är medfött, väsentlig och universellt. Det kan ses som ett näringsämne som det mänskliga psyket ständigt strävar efter att nå oavsett om det är medvetet eller omedvetet (Deci & Ryan, 2008). Kompetens beskrivs som förmågan att åstadkomma något. Det beskrivs inte som någon färdighet eller förmåga som nås utan snarare en känsla och ett resultat av den handling som utförs (Ryan & Deci, 2004). I det insamlade materialet kan vi notera att det bara är några respondenter som lyft fram kompetens som en viktig motivationsfaktor. Ett exempel på kompetens som lyfts fram är ett samtal som har skett med en psykiskt sjuk klient som därefter mår bättre.

Att det är så få respondenter som framkommer under kompetens i vår redovisning av empiri kan bero på att vi själva har haft svårt att "fördela" svaren mellan Herzbergs tvåfaktorsteoris prestation och Self-determination teorins kompetens. Att både beskriva och tolka vad som är en känsla eller inte kan vara väldigt svårt. Just att tolka vad som är en känsla eller inte har i varje fall varit svårt för oss när vi sammanställt empirin. Med anledning av detta har vi svårt, att utifrån det insamlade materialet, uttala oss om i vilken omfattning kompetens kan påverka respondenternas motivation och därmed arbetstillfredsställelse.

## 6.10 Övrigt

Under detta tema har vi hittat flera underteman vilka är; *utmaningar, mellanmännsliga relationer, trygghet och säkerhet, samhällsnytta och lön*. Detta är teman som vi inte kan hitta bland de motivationsfaktorer som tas upp i Herzbergs tvåfaktorsteori och inte heller i Self-determination teorin. En av faktorerna, lön, är dessutom en faktor som Herzberg (1968) benämner som en hygienfaktor. Utifrån detta har vi skapat en ny teoretiska analysmodell som presenteras nedan:



**Figur 3:** Egenutvecklad teoretisk analysmodell utifrån Herzbergs motivationsfaktorer, Self-determination teorin och de motivationsfaktorer som framkom i det empiriska materialet.

### 6.10.1 Utmaningar

Ett av de underteman som kommit fram i vårt insamlade material och som inte finns med som motivationsfaktorer i de teorier vi har haft som grund för arbetet är utmaningar. Vi kan konstatera att ett flertal respondenter lyfter fram utmaningar som viktiga för motivationen. Till exempel ser de utmaningar som möjlighet till personlig utveckling, lära sig att hantera svåra situationer och att ledningen visar tillit till dem. Det kan vara utmaningar i form av nya arbetsuppgifter, nya utbildningar eller att de ställs inför svåra situationer som behöver lösas.

Att utmaningar lyfts fram som en motivationsfaktor kan även det göra att ledningen ställs inför utmaningar. Hur ska de kunna använda utmaningar för att motivera sina medarbetare så att det leder till arbetstillfredsställelse? Finns det förutsättningar för det inom organisationen idag? Eller kan de kanske ta vara på medarbetarnas behov av utmaningar i samband med de stora utmaningar som organisationen står inför när det gäller att organisationen måste expandera? Att möta medarbetarnas behov av utmaningar gör att både erfarenhet och kompetens ökar inom organisationen, vilket även det kan leda till ökad motivation och arbetstillfredsställelse (Herzberg, 1968).

### *6.10.2 Mellanmänniska relationer*

Ett annat undertema som kommit fram i vårt insamlade material och som inte finns med som motivationsfaktorer i de teorier vi haft som grund för arbetet är mellanmänniska relationer. Vi kan konstatera att merparten av respondenterna pekar på betydelsen av dessa. Här ges exempel som skapa kontakt med olika typer av människor, att kunna hjälpa klienter och själva utvecklas att hantera olika situationer och olika människor. Dessutom lyfts att det ger variation i arbetet genom att jobba med människor eftersom det finns olikhet.

Detta undertema ser vi som intressant. Arbetet som kriminalvårdare innebär att de varje dag möter människor och dessutom människor som har olika typer av svårigheter och problem. Som utomstående, som till exempel en av medförfattarna, är det kanske inte det man i första hand skulle tänka på som en motiverande faktor hos en kriminalvårdare. Att detta lyfts som en motivationsfaktor bland så många av respondenterna måste ses som något positivt. Här tar de även upp att mötet med olika typer av människor leder till att de själva utvecklas, vilket är en del som kommer upp i området utveckling som är en motivationsfaktor i Herzbergs tvåfaktorsteori (Herzberg, 1968).

### *6.10.3 Trygghet och säkerhet*

Ytterligare ett undertema som kommit fram i vårt insamlade material och som inte finns med som motivationsfaktorer i de teorier vi haft som grund för studien är trygghet och säkerhet. Här kan vi konstatera att merparten av respondenterna pekar på vikten av trygghet och säkerhet. De tar upp att kriminalvårdare inte får utföra ensamarbete utan arbetet ska ske i grupp. I detta sammanhang lyfts även att vikten av tillit och samhörighet är viktig för tryggheten och säkerheten. Något annat som skapar trygghet bland respondenterna är att känna till varandras egenskaper, styrkor och svagheter. Vi kan konstatera att denna känsla av trygghet påverkar motivationen och arbetstillfredsställelsen. Några respondenter lyfter fram att det blir svårt att utföra arbetet om de inte känner trygghet. Här poängterar majoriteten av respondenterna att det är ett säkerhetshäkte de arbetar på och att de alltid måste ha ett säkerhetstänk, vilket ställer krav på att de alltid arbetar för att minimera riskerna för att utsättas för hot eller våld i arbetet.

Vi kan konstatera att betydelsen av trygghet och säkerhet lyfts fram i vår studie vilket inte häpnadsväckande. Om vi höjer blicken är det en unik kontext som undersöks i studien, där kriminalvårdare i ett säkerhetshäkte har intervjuats. Som framgår av kapitel två finns det en stark säkerhetskultur inom Kriminalvården, inte minst i det säkerhetshäkte som undersöks i denna studie. Vi kan konstatera att trygghet och säkerhet är specifikt för kriminalvårdare, eftersom det är så nära förknippat med det man gör i sitt dagliga arbete. Vidare noterar vi att det är viktigt att det finns tillit mellan kollegor för att uppnå trygghet och säkerhet. Studien visar att det finns tillit, men att det finns mer att önska. Här ser vi att det finns ett viktigt område för ledningen att arbeta med. Vilka möjligheter finns det att påverka tryggheten och säkerheten för medarbetarna? Hur kan ledningen arbeta för att nå ökad trygghet och säkerhet bland medarbetarna?

#### *6.10.4 Samhällsnytta*

Ett annat undertema som kommit fram i vårt insamlade material och som inte finns med som motivationsfaktorer i de teorier vi har haft som grund för arbetet är samhällsnytta. Vi kan konstatera att ett antal respondenter lyfter fram samhällsnyttan som en viktig motivationsfaktor. De menar att de som kriminalvårdare har möjlighet att göra skillnad för de klienter de möter i arbetet. Till exempel genom att låta klienterna få reflektera över deras sätt att leva och lyfta fram andra alternativa sätt att leva på. Vi kan notera att det är ett uppdrag de tagit sig an när de arbetar som kriminalvårdare och enligt respondenterna är det ett av de viktigaste uppdragen inom rättsväsendet för att på riktigt kunna göra nytta både på individ- och på en samhällsnivå.

Att respondenterna lyfter fram vikten av samhällsnytta som en kriminalvårdare gör ligger väl i linje med Kriminalvårdens huvuduppdrag. Kriminalvårdens huvuduppdrag är att göra samhället säkrare, tryggare samt att minska återfall i brott (Kriminalvården, u.å.). Flera respondenter poängterar betydelsen av arbetet som kriminalvårdare och den möjlighet de har att kunna påverka och bidra till samhället. De gör inte bara skillnad på individnivå utan själva arbetet är omfattande och den nytta de gör faller på en samhällsnivå. Ett flertal respondenter belyser att det inte är arbetsuppgifterna som är motiverande, utan det är just att kunna vara med och bidra på en större nivå. Kriminalvården har ett viktigt uppdrag i rättsväsendet och medarbetarna är en viktig del för att arbeta återfallsförebyggande. Vi kan notera att några av respondenterna lyfter fram vikten av att belysa Kriminalvården kriminalpolitiskt så att medarbetarna kan få bättre lön och bättre förutsättningar för att kunna arbeta med det uppdrag de har.

#### *6.10.5 Lön*

Ytterligare ett undertema som kommit fram i vårt insamlade material och som inte finns med som motivationsfaktorer i de teorier vi har haft som grund för arbetet är lön. Vi kan konstatera att ett flertal tar upp lönen och den betydelse den har för motivationen. Samtliga av dessa lyfter att lönen är en del av det som får dem att gå till arbetet. Vidare framkommer att lönen inte speglar det arbetet som utförs, det ansvar och den kompetens de har. Respondenterna menar att arbetsgivaren kan motivera medarbetaren genom att de får lön utifrån exempelvis olika funktionsuppdrag, ansvar och kompetens.

Att lönen lyfts som en motivationsfaktor är extra intressant. I Herzbergs (1968) tvåfaktorsteori ses lönen som en hygienfaktor och inte en motivationsfaktor. Här ställer vi oss frågan vad som gör att så pass många av respondenterna lyfter lönen som en faktor som påverkar motivation och arbetstillfredsställelse för kriminalvårdare? Är det låga löner det handlar om? Eller handlar det om att några av respondenterna har funktionsuppdrag men inte får någon ersättning för det? Eller finns det någon annan grund till att denna faktor lyfts fram?

## 6.11 Sammanfattning av analys

Sammanfattningsvis har vi sett att det går att koppla den insamlade empirin till de olika teman, i form av motivationsfaktorer, som vi har med i vår analysmodell. Dock har vissa teman kommit fram tydligare i empirin än andra. Det har även kommit fram några likheter mellan Herzbergs tvåfaktorsteori och Self-determination teorin där vi haft lite svårt att särskilja och svårt att placera var empirin hör hemma. Detta gäller *prestation* och *kompetens*. Där *prestation* handlar om att känna framgång och att medarbetarna är nöjda med vad de presterat (Herzberg, 1968) medan *kompetens* handlar om att tillfredsställa ett psykologiskt behov i form av förmågan att åstad komma något. Det är inte en färdighet eller förmåga som nås utan snarare en känsla och ett resultat av den handling man utför (Ryan & Deci, 2004). Att både beskriva och tolka vad som är en känsla eller inte har varit svårt för oss när vi sammanställt empirin. Med anledning av detta har vi haft svårt, att utifrån det insamlade materialet, uttala oss om i vilken omfattning kompetens kan påverka respondenternas motivation och därmed arbetstillfredsställelse.

Vi har under analysens gång hittat underteman som vi inte kan hitta bland de faktorer som tas upp i Herzbergs tvåfaktorsteori och inte heller i Self-determination teorin. Dessa faktorer är; *utmaningar, mellanmännsliga relationer, trygghet och säkerhet, samhällsnytta* samt *lön*. En av faktorerna, *lön*, är dessutom en faktor som Herzberg (1968) benämner som en hygienfaktor. Utifrån de faktorer vi hittat har vi skapat en ny teoretiska analysmodell.

Vi har även funnit att det finns nära kopplingar mellan några motivationsfaktorer. Bland annat så hänger Herzbergs faktorer *prestation* och *erkännande och bekräftelse* nära samman. Dessutom finns det en stark koppling mellan *tillhörighet* i Self-determination teorin och det undertema *trygghet och säkerhet* som vi funnit i samband med vår analys. Det finns även några faktorer som vi upplever framträtt tydligast utifrån analysen. Dessa faktorer är; *erkännande och bekräftelse, utveckling, tillhörighet, mellanmännsliga relationer* samt *trygghet och säkerhet*. Under rubriken jämförelse med tidigare studier kommer vi att ställa det som kommit fram utifrån vår analys i relation till tidigare studier.

## 6.12 Jämförelse med tidigare studier

I denna studie har det framkommit flera motivationsfaktorer som är av betydelse för arbetstillfredsställelse bland de kriminalvårdare som arbetar i det undersökta säkerhetshäktet. Genom att betrakta temat själva arbetet framträder att några respondenter känner en yrkesstolthet. När detta jämförs med tidigare forskning pekar Wettergren och Blix (2016) på att åklagare känner en stolthet över sitt arbete. Även Rostami m.fl. (2022) tar i sin artikel upp att svenska poliser också känner en yrkesstolthet. Detta tyder på att yrkesstolthet inte enbart framkommer bland åklagare och poliser utan även bland några respondenter i denna undersökning. I sin tur kan detta tolkas som att det kan finnas samma faktorer som leder till ökad motivation och arbetstillfredsställelse bland åklagare, poliser och kriminalvårdare, trots att dessa yrkeskategorier skiljer sig åt.

Det insamlade empiriska materialet visar också att erkännande och bekräftelse, främst från ledningen, är betydelsefullt för kriminalvårdares motivation. Respondenterna beskriver genom att känna sig sedda från ledningen skapar det en känsla av att ledningen stöttar dem för att bli bättre kriminalvårdare. Vidare redogör respondenterna för vikten av tillit vad gäller att ledningen tror på deras kompetens och erfarenhet. När detta jämförs med tidigare forskning noteras att Hagsgård (2014) pekar på att arbetsgivaren bör ta medarbetarnas erfarenhet och kunskap i beaktande för att öka motivationen och arbetstillfredsställelsen bland domare. Trots att det vid en första anblick kan kännas att det inte är självklart att det finns likheter i vad som motiverar domare och kriminalvårdare, så indikerar resultatet i denna undersökning på att det finns likheter. Trots att de olika yrkeskategorierna har olika arbetsuppgifter tyder det alltså på att det finns likheter i motivationsfaktorer. Om vi lyfter upp blicken kan en förklaring vara att dessa yrkeskategorier arbetar med samma målgrupp. Å andra sidan kan det även finnas organisatoriska förklaringar, där organisationer inom rättsväsendet kännetecknas av lagar, regler och fyrkantighet. Detta i sin tur kan förklara varför domare och kriminalvårdare lyfter fram vikten av att kunna uttrycka sina tankar och åsikter om verksamheten som är regelstyrd. Vi vill poängtera att vi i denna studie undersökt en specifik kontext. Arbetet som domare, åklagare, polis och kriminalvårdare är speciellt med anledning av att det finns olika säkerhetsaspekter kopplat till deras roller. Analysen och jämförelser med tidigare studier visar på de likheter som finns mellan dessa yrkesroller som kan kopplas till samma målgrupp och olika säkerhetsaspekter kopplat till deras yrke. Sammanfattningsvis kan det vara trygghetstänket och säkerhetskulturen som gör att det är liknande motivationsfaktorer mellan domare, åklagare, poliser och kriminalvårdare.

I det insamlade materialet framkommer vikten av erkännande och bekräftelse från såväl kollegor som ledningen och att kunna känna socialt stöd för ökad arbetstillfredsställelse. Vidare framgår betydelsen av att få möjlighet till utveckling i sitt arbete. När detta jämförs med tidigare forskning noteras att studien av Zhao, Nylander och Bruhn (2023) och Rendahl (1992) också poängterar vikten av socialt stöd från kollegor och stöd från ledningen för att öka motivation och arbetstillfredsställelse. Detta inte minst för att ge kriminalvårdare bättre förutsättningar för att kunna hantera svåra situationer och minska deras uppfattning om fara och hot i arbetsmiljön (ibid). Respondenterna i det insamlade materialet lyfter fram att ett verktyg för att kunna uppnå detta är att få kontinuerlig återkoppling, vilket de även efterfrågade för att på så vis kunna få en uppfattning om de utför ett bra arbete. Detta resultat styrks av Schaufeli och Peeters (2000) studie som menar att en adekvat och systematisk återkoppling är viktigt för motivation och förbättring bland kriminalvårdare.

Samtliga respondenter hävdar att samarbete är en viktig del av arbetslivet. Nästan alla respondenter uttrycker att samarbetet fungerar bra och att tillhörighet har en stor betydelse för arbetstillfredsställelse. Som framgår under tema tillhörighet så understryker respondenterna vikten av att trivas med sina kollegor. De menar att om de inte trivs så klarar de inte av att arbeta länge som kriminalvårdare. Vidare uttrycks att det är extra viktigt att ha bra kollegor eftersom de har ett utsatt arbete. Såväl kriminalvårdare som poliser har ett arbete där det finns risk för hot och våld. Här finns det likheter med tidigare forskning där Björk (2008) tar upp att poliser har en tuff arbetsmiljö där de får se samhällets mörka sida. Vikten av tillhörighet samt



att kunna stötta varandra och ventilera arbetsrelaterade frågor visas även i Andersson Arntén m.fl. (2016) och Rostami m.fl. (2022) studier. Dessa resultat indikerar på att det finns likheter mellan svenska poliser och kriminalvårdare gällande motivation och arbetstillfredsställelse.

I det insamlade materialet framkommer betydelsen av att känna samhörighet med sina kollegor, eftersom det finns risk att utsättas för hot eller våld. Detta stämmer överens med det Zhao, Nylander och Bruhn (2023) redogör för, att arbetet som kriminalvårdare är stressigt och att de som upplevt hot eller hot om våld har större sannolikhet att uppleva lägre arbetstillfredsställelse. Vidare anger Nylander, Lindberg och Bruhn (2011) att det som gör att kriminalvårdare i anstaltsmiljö kan känna mindre motivation och arbetstillfredsställelse är att behöva balansera mellan ett strikt säkerhetsfokus och rehabilitering. I det insamlade materialet hittar vi inte något som kopplar till detta. Det kan bero på att respondenterna arbetar på ett säkerhetskänt där klienter enbart är misstänkta och inväntar att rättsprocessen ska bli färdig. Arbetet som kriminalvårdare på anstalt och på ett häkte skiljer sig åt. Klienter på anstalt är dömda och där finns en rehabiliteringsfokus medan arbetet på ett säkerhetskänt främst handlar om att upprätthålla de restriktioner som åklagare beslutat.

I denna studie framkom även betydelsen av trygghet och säkerhet och den påverkan det har för tillhörigheten och känslan av sammanhållning i gruppen. Att gruppens sammanhållning är viktig för att känna trygghet lyfter även Nylander, Lindberg och Bruhn (2008). Vidare tar de upp att det är en av de främsta anledningarna till att kriminalvårdare stannar kvar i sitt yrke. Detta resultat ser vi även i det insamlade materialet där respondenter understryker vikten av att känna tillhörighet och kunna vara trygga med sina kollegor. Majoriteten av respondenterna lyfter fram tillhörighet som en av de främsta motivationsfaktorerna och att kollegorna är en viktig anledning till att de stannar kvar i sitt yrke.

I undersökningen framkom möjlighet till befordran som en motivationsfaktor. Resultatet indikerar på att befordran är viktigt för motivationen bland kriminalvårdare. När jämförelse görs med tidigare forskning noteras att Rostami m.fl. (2022) också tar upp att möjlighet till befordran är viktigt för svenska polisens arbetstillfredsställelse. Detta är en ytterligare indikator på att det finns likheter i vad som motiverar en polis och kriminalvårdare.

Kriminalvården är en regelstyrd organisation där möjligheter till att kunna göra egna val är begränsade. I det insamlade materialet lyfter respondenter fram att möjlighet att kunna göra egna val är viktigt för motivationen. Finns det ingen möjlighet att göra egna val kan det i längden bidra till minskad motivation. Respondenterna hävdar att det är viktigt att kunna göra egna val utifrån intressen då det handlar om tillit mellan ledningen och kriminalvårdare. När detta jämförs med tidigare forskning noteras att Härenstam (1989) och Rendahl (1992) tar upp att ökad egenkontroll är viktig för motivationen och arbetstillfredsställelse bland kriminalvårdare, inte minst då det handlar om förtroende mellan ledning och kriminalvårdare (ibid). Detta indikerar på att det som var viktiga motivationsfaktorer bland kriminalvårdare år 1989 och 1992 fortfarande kan vara det idag. Eftersom Kriminalvården styrs utifrån ett lagstadgat ramverk har ledningen inte så stora möjligheter att låta sina medarbetare göra egna val. Dock kan ledningen vara lyhörda för sina medarbetare och stötta dem i deras utveckling

inom myndigheten, vilket minskar risken för att medarbetarna ska söka sig till andra arbetsgivare.

Slutligen har flera respondenter i det insamlade materialet lyft fram lönen som en motivationsfaktor. Detta resultat är intressant, eftersom lönen ses som en hygienfaktor i Herzbergs tvåfaktorsteori och i Koziol och Koziols (2020) teori. Att lön kan vara en motivationsfaktor har Özsoys (2019) visat i sin studie. Denna studie har dock genomförts inom den offentliga sektorn i Turkiet, alltså i ett annat land, en annan samhällsekonomi och en annan kultur. Özsoy (2019) pekar på att det inte går att använda Herzbergs tvåfaktorsteori utan att ta hänsyn till det samhälle undersökningen genomförs i, ekonomisk utvecklingsnivå och skillnader på individnivå.

Sammanfattningsvis har det i denna studie framkommit flera motivationsfaktorer som är av betydelse för arbetstillfredsställelse bland de kriminalvårdare som arbetar i det undersökta säkerhetshäktet. Vid jämförelse med tidigare studier bland åklagare och domare samt studier inom polisyrrket tolkar vi det som att det finns vissa likheter i vad som motiverar dessa yrkesgrupper och kriminalvårdare. De faktorer som kommit fram vid jämförelsen är; *yrkesstolthet, att ledningen ska beakta erfarenhet och kunskap, tillhörighet samt möjlighet till befordran*. Dessutom tyder det på att det finns likheter vid jämförelse med tidigare studier inom kriminalvården. Faktorer som kommit fram vid dessa jämförelser är; *stöd från ledning och kollegor, adekvat och systematisk återkoppling, samarbete, tillhörighet, trygghet och säkerhet, möjlighet till befordran samt möjlighet att göra egna val*.

## 7. Slutsats

---

*I detta kapitel besvaras studiens forskningsfråga och redogörs för studiens slutsatser. Vidare presenteras studiens begränsningar och förslag till vidare forskning.*

---

I denna studie har vi undersökt kriminalvårdares motivation och arbetstillfredsställelse på ett säkerhetshäkte. Syftet med studien har varit att bidra med kunskap om hur motivation påverkar medarbetares arbetstillfredsställelse inom Kriminalvården. Utifrån syftet formulerades följande forskningsfråga:

- *Vilken betydelse har motivationsfaktorer för medarbetares arbetstillfredsställelse inom Kriminalvården?*

Vi har utfört en kvalitativ fallstudie där 15 semistrukturerade intervjuer med kriminalvårdare på ett säkerhetshäkte genomförts. Respondenterna arbetar klientnära och möter de svårigheter som förknippas med att jobba på ett säkerhetshäkte.

### 7.1 Studiens slutsatser

De slutsatser som kan dras utifrån det insamlade empiriska materialet är att det indikerar på att det finns flera motivationsfaktorer som är av betydelse för kriminalvårdares arbetstillfredsställelse. De motivationsfaktorer som främst återkommer i det empiriska materialet är vikten av att få *erkännande och bekräftelse*, främst från ledningen, kunna känna *tillhörighet* med sina arbetskamrater, möjlighet till *utveckling, trygghet och säkerhet* samt *mellanmänniska relationer*. Respondenterna kopplar dessa motivationsfaktorer till ökad arbetstillfredsställelse.

En motivationsfaktor som lyfts av respondenterna som ett viktigt verktyg för arbetstillfredsställelse är erkännande och bekräftelse som till exempel kan ges genom feedback och återkoppling. Återkoppling från ledningen visade sig väga något tyngre än återkoppling från kollegor. När ledningen ger återkoppling menar medarbetarna att de blir synliggjorda, känner att de gjort ett bra jobb och att de kan utvecklas i sin yrkesroll. Kollegornas återkoppling är dock viktig ur aspekten trygghet och säkerhet.

I det insamlade materialet kom det även fram att det finns motivationsfaktorer som är av betydelse för respondenterna men där vi tolkar att ledningen endast till viss del har möjlighet att påverka dem. Dessa faktorer är *själva arbetet, ansvar och autonomi*. Att det endast är möjligt att påverka till viss del beror på att Kriminalvården är en stor, komplex och hierarkiskt uppbyggd myndighet som styrs utifrån lagar, regler och förordningar. Även om ledningen skulle vilja påverka så har de det ramverk som finns runt myndigheten att förhålla sig till. Vidare har vi hittat motivationsfaktorer som inte går att förklara utifrån Herzbergs

tvåfaktorsteori eller Self-determination teorin. Dessa olika faktorer är *utmaningar, mellanmännsliga relationer, trygghet och säkerhet, samhällsnytta* och *lön*. Utifrån detta resultat har vi utvecklat en ny teoretisk analysmodell som inkluderar dessa motivationsfaktorer.

Vid jämförelse med tidigare studier bland åklagare och domare samt studier inom polisyrket tolkar vi det som att det finns vissa likheter i vad som motiverar dessa yrkesgrupper och kriminalvårdare. I studierna framkommer bland annat *yrkesstolthet, att ledningen ska beakta erfarenhet och kunskap, tillhörighet* samt *möjlighet till befordran* som viktiga faktorer för motivation och arbetstillfredsställelse. Det finns även faktorer i tidigare forskning inom Kriminalvården som indikerar på att det finns likheter med vår studie. I dessa studier framkommer bland annat *stöd från ledning och kollegor, adekvat och systematisk återkoppling, samarbete, tillhörighet, trygghet och säkerhet, möjlighet till befordran* samt *möjlighet att göra egna val* som viktiga faktorer för motivation och arbetstillfredsställelse. Trots att dessa studier är genomförda i anstaltsmiljö och inte på ett säkerhetshäkte så tyder det alltså på det finns likheter i vad som motiverar kriminalvårdare. En av de faktorer som lyfts i tidigare studier stämmer överens med motivationsfaktorn trygghet och säkerhet, som inte går att förklara utifrån den teoretiska analysmodell vi använt i studien.

Kriminalvården är en myndighet som expanderar, med detta följer utmaningar att rekrytera och behålla medarbetare. I dessa situationer är det av betydelse att ledningen har en förståelse för och en öppen dialog med medarbetarna om vad som motiverar dem i arbetet. Att behålla medarbetare med kompetens är viktigt för att myndigheten ska fungera som det är tänkt, eftersom det blir allt svårare att rekrytera medarbetare med rätt kompetens. Det är även kostsamt att rekrytera. Förutom själva rekryteringsprocessen så tappar organisationen en medarbetare som har den kompetens som krävs för yrkesrollen och får en ny medarbetare som de måste investera i. Dessutom tar det tid innan en ny medarbetare har den kapacitet som krävs för att utföra ett fullgott arbete. Samtidigt som Kriminalvården expanderar utökas även andra myndigheter. Till exempel Polismyndigheten som har ett stort behov av nya medarbetare. Detta gör att arbetsgivare konkurrerar om samma arbetskraft. Som utomstående kan man tänka att det är helt olika yrkesroller och att det krävs en annan utbildning som polis. Dock är det många kriminalvårdare som har utbildning på universitetsnivå och därmed har möjlighet att arbeta i andra yrkesroller inom Polismyndigheten. Det finns även de inom Kriminalvården som har en önskan om att arbeta som polis och kanske gör ett val att söka utbildningen om de inte känner motivation och arbetstillfredsställelse i den roll de har idag. Den konkurrenssituation som finns på arbetsmarknaden idag ställer högre krav på att Kriminalvården försöker bibehålla den kompetens de har. Ledningen behöver därför skapa sig en bild av vad som motiverar medarbetarna och därmed ge medarbetarna möjlighet att känna arbetstillfredsställelse.

## **7.2 Studiens begränsningar**

Vår studie har ett antal begränsningar. För det första har vi studerat motivation och arbetstillfredsställelse utifrån två teorier, Herzbergs tvåfaktorsteori och Self-determination teorin. Även om vi har haft en abduktiv ansats och det framkom flera motivationsfaktorer som

inte går att förklara utifrån de valda teorierna är detta en indikator på att fenomenet kan studeras utifrån andra teorier och ge andra svar. För det andra har vi genomfört 15 intervjuer och det går därför inte att dra generaliserbara slutsatser utifrån denna undersökning. Trots det vill vi belysa att denna undersökning indikerar på vilka motivationsfaktorer som är viktiga för kriminalvårdare och deras arbetstillfredsställelse. Vi vill poängtera att denna studie inte ska ses som ett försök att fullständigt ringa in fenomenet motivation och arbetstillfredsställelse bland kriminalvårdare. Denna undersökning ska istället ses som ett försök att utforska perspektiv på motivation och arbetstillfredsställelse bland kriminalvårdare. Genom att ha en abduktiv ansats fick vi fram flera andra motivationsfaktorer som är viktiga för kriminalvårdare. Detta visar att studien haft sina begränsningar utifrån den ursprungliga teoretisk analysmodell samt val av metod.

### **7.3 Förslag till vidare forskning**

I studien har flera nya motivationsfaktorer kommit fram som inte går att förklara utifrån Herzbergs tvåfaktorsteori eller Self-determination teorin. Vi har därför utvecklat en ny teoretisk analysmodell för att få en bättre förståelse för och kunskap om vad som tenderar att motivera kriminalvårdare i deras arbete. Förslag till vidare forskning kan vara att ämnet undersöks genom att applicera andra motivationsteorier, vilket kan ge ytterligare svar på vad som motiverar och får kriminalvårdare att känna arbetstillfredsställelse. Detta i sin tur kan ge en bättre helhetsbild. Olika teorier undersöker olika specifika områden, vilket bidrar till att man får flera olika infallsvinklar och därmed en större helhetsförståelse av ett specifikt ämne. Ytterligare förslag på vidare forskning kan vara att genomföra en kvantitativ studie där flera häkten undersöks. Detta kan ske genom komparativa studier utifrån en svensk kontext eller där nordiska häkten jämförs med varandra. Eftersom vår studie indikerar på att det finns likheter när det gäller motivation bland kriminalvårdare och poliser kan ett annat förslag på vidare forskning vara att göra en jämförelse mellan polisens och kriminalvårdarens motivation och arbetstillfredsställelse.

## 8. Referenslista

Ahmad, M., Khan, A. & Arshad, M. (2021). Major theories of Job Satisfaction and their use in the field of Librarianship. [Elektronisk] *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, Tillgänglig: [2023-02-11].

Alvehus, J. (2019). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. 2. uppl. Stockholm: Liber.

Andersson Arntén, A-C., Algafoor, N. A., Nima, A. A., Schütz, E., Archer, T. & Garcia, D. (2016). Police personnel affective profiles: differences in perceptions of the work climate and motivation. [Elektronisk] *Journal of Police and Criminal Psychology*, vol. 31(1), ss. 2–14. Tillgänglig: [2023-02-12]. DOI:[10.1007/s11896-015-9166-5](https://doi.org/10.1007/s11896-015-9166-5).

Angelöw, B. (2015). *Mera arbetsglädje: att utveckla och stärka arbetslusten*. Falun: Natur och Kultur.

Aronsson, G., Hellgren, J., Isaksson, K., Johansson, G, Sverke, M. & Torbjörn, I. (2012). *Arbets- och organisationspsykologi: Individ och organisation i samspel*. Stockholm: Natur & Kultur.

Björk, M. (2008). Fighting cynicism - some reflections on self-motivation in police work. [Elektronisk] *Police Quarterly*, vol. 11(1), ss. 88–101. Tillgänglig: Google Scholar [2023-02-15]. DOI:[10.1177/1098611107309010](https://doi.org/10.1177/1098611107309010).

Breaugh, J., Ritz, A. & Alfes, K. (2017). Work motivation and public service motivation: disentangling varieties of motivation and job satisfaction. [Elektronisk] *Public Management Review*, vol 20(10), ss. 1423-1443. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2023-03-16]. DOI:[10.1080/14719037.2017.1400580](https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1400580).

Bruhn, A. (2013). Gender Relations and Division of Labour among Prison Officers in Swedish Male Prisons. [Elektronisk] *Journal of Scandinavian Studies in Criminology and Crime Prevention*, 14(2), ss. 115-132. Tillgänglig: [2023-02-15]. DOI:[10.1080/14043858.2013.845353](https://doi.org/10.1080/14043858.2013.845353).

Bryman, A. & Bell, E. (2017) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3. uppl. Stockholm: Liber.

Cheeseman, K.A., Kim, B., Lambert, E. G. & Hogan, N. L. (2011). Correctional officer perceptions of inmates and overall job satisfaction. [Elektronisk] *Journal of Crime and Justice*, vol. 34(2), ss. 81- 102. Tillgänglig: Google Scholar [2023-03-09]. DOI:[10.1080/0735648X.2011.580515](https://doi.org/10.1080/0735648X.2011.580515).

Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2008). Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development and Health. [Elektronisk] *Canadian Psychology*, vol. 49(3), ss. 182-185. Tillgänglig: Google Scholar [2023-03-16]. DOI:[10.1037/a0012801](https://doi.org/10.1037/a0012801).

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Kluwer Academic/Plenum Publishers.

Demirkol, I. C., Nalla, M. K. (2018). Enhancing motivation and job satisfaction of police officers: A test of high performance cycle theory. [Elektronisk] *Criminal Justice and Behavior*, vol. 45(12), ss. 1903–1917. Tillgänglig: Google Scholar [2023-03-16]. DOI:[10.1177/0093854818796873](https://doi.org/10.1177/0093854818796873).

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., Towns, A. & Wängnerud, L. (2017). *Metodpraktikan – konsten att studera samhälle, individ och marknad*. 5. uppl. Stockholm: Wolters Kluwer.

Hagsgård, M.B. (2014). Internal and External Dialogue: a Swedish Approach to Quality Work in Courts. [Elektronisk] *Onati Socio-legal Series*, vol. 4(5), ss. 993–1014. Tillgänglig: Google Scholar [2023-03-06].

Härenstam, Annika. (1989). *Prison Personnel. Working Conditions, Stress and Health. A Study of 2 000 Prison Employees in Sweden*. Diss. Stockholm: Karolinska Institutet. Tillgänglig: [https://www.researchgate.net/profile/Annika-Haerenstam/publication/286455228\\_SCAN0002/links/566ac89b08ae62b05f044498/SCAN0002.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Annika-Haerenstam/publication/286455228_SCAN0002/links/566ac89b08ae62b05f044498/SCAN0002.pdf).

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? [Elektronisk] *Harvard Business Review*, vol. 81(1) ss. 5-16. Tillgänglig: Google Scholar [2023-02-04]. DOI:[10.1007/978-1-349-02701-9\\_2](https://doi.org/10.1007/978-1-349-02701-9_2).

Herzberg, F. (1971). An interview with Frederick Herzberg Managers or Animal Trainers? [Elektronisk] *Management Review*, ss. 2–15. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2023-02-04].

Ikwukananne, I., Harrington, W., Manyak, T., Segal, S & Graham, S. (2007). Correctional officer turnover: Of Maslow's needs hierarchy and Herzberg's motivation theory. [Elektronisk] *Public Personnel Management*, vol. 38(2), ss. 69-82. Tillgänglig: Google Scholar [2023-03-16]. DOI:[10.1177/009102600903800205](https://doi.org/10.1177/009102600903800205).

Insch, G.S., Moore, J.E. & Murphu, L.D. (1997). Content analysis in leadership research: Examples, procedures, and suggestions for future use. [Elektronisk] *The Leadership Quarterly*, vol. 8(1) ss. 1-25. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2022-09-27]. DOI:[10.1016/S1048-9843\(97\)90028-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(97)90028-X).

Järventie-Thesleff, R., Logemann, M., Piekkari, R. & Tienari, J. (2016). Roles and identity work in "at-home" ethnography. [Elektronisk] *Journal of Organizational Ethnography*, vol. 5(3), ss. 235-257. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2023-01-30]. DOI:[10.1108/JOE-07-2016-0015](https://doi.org/10.1108/JOE-07-2016-0015).

Khan, A.S., Khan, S., Nawaz, A. & Qureshi, Q.A. (2010). Theories of job-satisfaction: Global applications & limitations. [Elektronisk] *Gomal Univeristy Journal of Research*, vol. 26(2), ss. 45-62. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2023-01-30].

Koziol, L. & Koziol, M. (2020). The concept of the trichotomy of motivating factors in the workplace. [Elektronisk] *Central European Journal of Operations Research*, vol. 28, ss. 707-715. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2023-01-31]. DOI:[10.1007/s10100-019-00658-5](https://doi.org/10.1007/s10100-019-00658-5).

Kriminalvården. (u.å.). *Om Kriminalvården*. Norrköping: Kriminalvården. Tillgänglig: <https://www.kriminalvarden.se/om-kriminalvarden/> [2022-12-24].

Kriminalvården. (u.å. 2). *Kriminalvården växer*. Norrköping: Kriminalvården. Tillgänglig: <https://www.kriminalvarden.se/fangelse-frivard-och-hakte/kriminalvarden-vaxer/> [2023-02-07].

Kriminalvården. (u.å. 3). *Organisation*. [Elektronisk] Norrköping: Kriminalvården. Tillgänglig: <https://www.kriminalvarden.se/om-kriminalvarden/kriminalvardens-organisation-ekonomi-och-miljoarbete/organisation/> [2023-02-27].

Kriminalvården. (2007). *Bättre ut - Kriminalvårdens vision och värdegrund*. [Elektronisk] Tillgänglig: [https://www.kriminalvarden.se/globalassets/om\\_oss/visionen.pdf](https://www.kriminalvarden.se/globalassets/om_oss/visionen.pdf) [2023-02-13].

Kriminalvården. (2013). *Medarbetarpolicy*. [Elektronisk] Tillgänglig: [https://www.kriminalvarden.se/globalassets/om\\_oss/2013-3-inledning-samt-medarbetarpolicy.pdf](https://www.kriminalvarden.se/globalassets/om_oss/2013-3-inledning-samt-medarbetarpolicy.pdf) [2023-02-13].

Kriminalvården. (2022). *Årsredovisning 2021*. [Elektronisk] Kriminalvården Digitaltryck. Tillgänglig: <https://www.kriminalvarden.se/globalassets/publikationer/ekonomi/kriminalvardens-arsredovisning-2021.pdf> [2023-02-12].

Kriminalvården. (2023). *Arbetsordning för Kriminalvården*. [Elektronisk] Norrköping: Kriminalvården. Tillgänglig: [https://www.kriminalvarden.se/globalassets/om\\_oss/arbetsordning-for-kriminalvarden-med-bilagor-2023-01-01.pdf](https://www.kriminalvarden.se/globalassets/om_oss/arbetsordning-for-kriminalvarden-med-bilagor-2023-01-01.pdf) [2023-02-17].

Kultalahti, S. & Viitala, R. (2015). Generation Y - challenging clients for HRM? [Elektronisk] *Journal of Managerial Psychology*, vol. 30(1), ss. 101-114. Tillgänglig: Google Scholar [2023-03-01]. DOI:[10.1108/JMP-08-2014-0230](https://doi.org/10.1108/JMP-08-2014-0230).

Leip, L. A. & Stinchcomb, J. B. (2013). Should I Stay or Should I go? Job Satisfaction and Turnover Intent of Jail Staff Throughout the United States. [Elektronisk] *Criminal Justice Review*, vol. 38(2), ss. 226-241. Tillgänglig: Google Scholar [2023-03-02]. DOI:[10.1177/0734016813478822](https://doi.org/10.1177/0734016813478822).



Lindgren, B-M., Lundman, B. & Granheim, U.H. (2020) Abstraction and interpretation during the qualitative content analysis process. [Elektronisk] *International Journal of Nursing Studies*, vol. 108. Tillgänglig: Academic Search Premier [2022-09-27]. DOI: [org/10.1016/j.ijnurstu.2020.103632](https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2020.103632).

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. [Elektronisk]. *Psychological Review*, vol. 50(4). ss. 370–396. Tillgänglig: Google Scholar [2023-03-02]. DOI:10.1037/h0054346.

Nylander, P-Å, Lindberg, O., & Bruhn, A. (2011). Emotional labour and emotional strain among Swedish prison officers. [Elektronisk] *European Journal of Criminology*, vol. 8(6), ss. 469–483. Tillgänglig: Google Scholar [2023-03-09]. DOI:10.1177/1477370811413806.

Nylander, P-Å., Bruhn, A. & Lindberg, O. (2008). Säkerhet eller rehabilitering? Om subkulturell differentiering bland kriminalvårdare. *Arbetsmarknad och arbetsliv*, vol. 14(3), ss. 45–62. Tillgänglig: Google Scholar [2023-03-09].

Paoline, E., Lambert, E., & Hogan, N. (2006). A calm and happy keeper of the keys: The impact of ACA views, relations with coworkers, and policy views on the job stress and job satisfaction of jail staff. [Elektronisk] *Prison Journal*, vol. 19(1), ss. 182-205. Tillgänglig: Google Scholar [2023-02-27]. DOI:10.1177/0032885506287.

Papaleontiou-Louca, E., Esmailnia, S. & Thoma, N. (2022). A Critical Review of Maslow's Theory of Spirituality. [Elektronisk] *Journal of Spirituality in Mental Health*, vol. 24(4), ss. 327-343. Tillgänglig: Taylor & Francis Online [2023-02-11]. DOI:10.1080/19349637.2021.1932694.

Regeringen. (u.å.). *Rättsväsendet*. [Elektronisk] Stockholm: Regeringskansliet. Tillgänglig: <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/rattsvasendet/> [2023-03-08].

Rendahl, J.E. (1992). *Arbetets drivkrafter: existentiellt värde och auktoritetsorientering: två dimensioner som belyser arbetets mening för de anställda i kriminalvården*. Lund: Diss. Univ.

Rienecker, L. & Stray Jörgensen, P. (2017). *Att skriva en bra uppsats*. 4. uppl. Stockholm: Liber.

Rostami, A., Ghazinour, M., Burman, M. & Hansson, J. (2022). Job satisfaction among Swedish police officers: The role of work-related stress, gender-based and sexual harassment. [Elektronisk] *Frontiers in Public Health*. Tillgänglig: Google Scholar [2023-02-20]. DOI: 10.3389/fpubh.2022.889671.

Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. [Elektronisk] *Contemporary Educational Psychology*, vol. 25, ss. 54-67. Tillgänglig: Google Scholar [2023-03-16]. Tillgänglig: [2023-02-17]. DOI:[10.1006/ceps.1999.1020](https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020).

Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2004). Overview of Self-Determination Theory: An Organismic Dialectical Perspective. I Deci, E.L. & Ryan, R.M. (red.) *Handbook of Self-Determination Research*. Rochester NY: University of Rochester Press, ss. 3-33.

Sandberg, J. & Alvesson, M. (2011). Ways of constructing research questions: gap-spotting or problematization? [Elektronisk] *Organization*, vol.18(1), ss. 23-44. Tillgänglig: SwePub [2022-09-27]. DOI:[10.1177/1350508410372151](https://doi.org/10.1177/1350508410372151).

Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., Burroughs, H. Jinks, C. (2018). Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization. [Elektronisk] *Quality & Quantity*. vol. 52(4), ss. 1893-1907. Tillgänglig: Sociology Source Ultimate [2022-09-27]. DOI:[10.1007/s11135-017-0574-8](https://doi.org/10.1007/s11135-017-0574-8)

Saunders, M.N. & Townsend, K. (2016). Reporting and justifying the number of interview participants in organization and workplace research. [Elektronisk] *British Journal of Management*, vol. 27(4), ss. 836-852. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2022-09-27] DOI:[10.1111/1467-8551.12182](https://doi.org/10.1111/1467-8551.12182).

Schaufeli, W-B. & Peeters, M-C-W. (2000). Job stress and burnout among correctional officers: a literature review. [Elektronisk] *International Journal of Stress Management*, vol. 7(1), ss. 19–48. Tillgänglig: Google Scholar [2023-03-02]. DOI:[10.1023/A:1009514731657](https://doi.org/10.1023/A:1009514731657).

SFS 2007:1172. *Förordning (2007:1172) med instruktion för Kriminalvården*. Stockholm: Justitiedepartementet KRIM.

Wettergren, Å. & Blix, S-B. (2016). Empathy and objectivity in the legal procedure: the case of Swedish prosecutors. [Elektronisk] *Journal of Scandinavian studies in Criminology and Crime Prevention*, vol. 17(1), ss. 19-35. Tillgänglig: Taylor & Francis Group [2023-03-06]. DOI:[10.1080/14043858.2015.1136501](https://doi.org/10.1080/14043858.2015.1136501).

Winchester, C. L. & Salji, M. (2016). Writing a literature review. [Elektronisk] *Journal of Clinical Urology*, vol. 9(5), ss. 308-312. Tillgänglig: Sociology Source Ultimate [2022-09-06]. DOI:[10.1177/2051415816650133](https://doi.org/10.1177/2051415816650133).

Xiao, Y. & Watson, M. (2019). Guidance on Conducting a Systematic Literature Review. [Elektronisk] *Journal of Planning Education and Research*, vol. 39(1), pp. 93–112. Tillgänglig: Sage pub [2022-09-06]. DOI:[10.1177/0739456X17723971](https://doi.org/10.1177/0739456X17723971).

Zhao, X., Nylander, P-Å. & Bruhn, A. (2023). Swedish prison officers' perceptions of management and support: key predictors and subgroups. [Elektronisk] *Psychology, crime & law*, ss. 1-15. Tillgänglig: Google Scholar [2023-02-22]. DOI:[10.1080/1068316X.2023.2181962](https://doi.org/10.1080/1068316X.2023.2181962).

Özsoy, E. (2019). An Empirical Test of Herzbergs' Two-factor Motivation Theory. [Elektronisk] *Marketing and Management of Innovations*, vol. 1, ss. 11-20. Tillgänglig: Google Scholar [2023-02-27]. DOI:[10.21272/mmi.2019.1-01](https://doi.org/10.21272/mmi.2019.1-01).

## 9. Bilagor

### 9.1 Informationsbrev

Hej,

Vi heter Valmira Rechi och Anette Sjöberg och är två studenter som nu går sista terminen på Magisterprogrammet i ledarskap vid Högskolan Väst. Under denna termin skriver vi en magisteruppsats vid Institutionen för ekonomi och IT inom området ledarskap.

I denna studie har vi valt att fördjupa oss inom ämnet motivation. Studiens syfte är att bidra med kunskap om hur motivation påverkar medarbetares arbetstillfredsställelse inom Kriminalvården. Vi utgår från Vetenskapsrådets forskningsetiska principer, vilket bland annat innebär att ditt deltagande i studien är frivilligt. Vidare kommer den information som framkommer under intervjun att behandlas på ett sådant sätt att det inte kommer kunna kopplas till enskilda individer. Detta innebär att deltagares namn och tydliga identifikationer kommer att ändras i uppsatsen, vilket gör dig som deltagare anonym.

Du som deltagare har rätt att avbryta din medverkan när som helst utan att det följer några negativa konsekvenser. Tanken är att intervjun kommer att spelas in, med tillåtelse av deltagaren. Den inspelade intervjun kommer efter bearbetning att raderas. Slutligen kommer resultatet från studien att publiceras som en uppsats i databasen DIVA.

Vi har beräknat att intervjun kommer vara cirka 40 minuter och vi uppskattar om du väljer att delta i vår studie. Återkom/maila gärna oss vilken dag och tid som passar dig. Du får själv välja var intervjun ska ske, det kan ske fysiskt men också digitalt.

Har du några frågor får du gärna höra av dig till oss

Mail: [vamu0003@student.hv.se](mailto:vamu0003@student.hv.se)

Mail: [ansj0040@student.hv.se](mailto:ansj0040@student.hv.se)

Vänliga hälsningar,  
Valmira och Anette

## 9.2 Intervjuguide

### *Beskrivning av studien*

- Presentera bakgrund till intervjun och syfte med studien
- Tala om att deltagandet är frivilligt och att intervjupersonen kan avbryta när den vill
- Fråga om det är ok att spela in
  - Hur dokumenterar vi samtycke? Blankett eller spela in?
- Informera om att de kan få ta del av sammanställda anteckningar och den färdiga uppsatsen

### *Bakgrundsfrågor*

1. Vilket kön identifierar du dig med?
2. Vilket år är du född?
3. Vilket är din arbetsroll?
4. Hur länge har du arbetat inom Kriminalvården?
5. Varför valde du att arbeta inom Kriminalvården?

### *Motivationsfaktorer*

1. Vad får dig att gå till arbetsplatsen? Vad är din största drivkraft?
2. Känner du dig motiverad i ditt arbete idag? I så fall varför/varför inte?
3. Vilka faktorer skulle du säga är det som främst motiverar dig i arbetet?
4. Vilka faktorer får dig att bli mer motiverad i arbetet?  
(Belöning, uppskattning, samhörighet med kollegor, stöd från ledare, eget ansvar, själva arbetet, karriärutveckling. Känna glädje, intresse, något som är roligt, utmaningar. För att nå ett visst resultat, i vilkens intresse skulle det vara att nå resultatet i så fall.)
5. Hur vill du bli motiverad? Upplever du att du blir det?
6. Vad skulle arbetsgivaren kunna göra för att motivera dig som medarbetare? Kan du ge något konkret exempel?
7. Hur arbetar din arbetsplats med återkoppling/feedback?
8. Hur ser dina möjligheter ut kring att påverka dina arbetsuppgifter?
9. Känner du att du får bekräftelse för ditt arbete av andra kollegor eller ledningen? Är detta något som motiverar dig i ditt arbete? I så fall varför/varför inte?
10. Hur ser variationen i dina arbetsuppgifter ut?
11. Hur får du möjlighet att utveckla dina egna förmågor? Kan du utveckla dem utifrån dina intressen? På vilket sätt? Vilken typ av utmaningar kan det innebära?
12. Upplever du att din motivation skulle öka om du uppnår de resultat du önskar? Varför/varför inte?
13. Upplever du att en befordran eller ökade möjligheter till befordran skulle öka din motivation? Varför/varför inte?

14. Upplever du att du har möjlighet att göra egna val och ta ansvar i den omfattning du vill? I så fall på vilket sätt?
15. Hur fungerar samarbetet mellan kollegor? Varför/varför inte?
16. Hur viktigt är det för dig att känna tillhörighet med din arbetsgrupp? Varför/varför inte?

### *Uppföljningsfrågor*

1. Kan du utveckla ditt svar?
2. Kan du förklara varför du upplever det så?
3. Kan du berätta mer om...
4. Vad menar du med...

### *Avslutande frågor*

Är det något övrigt som vi inte berört i frågorna som du vill ta upp? Har du några frågor till oss? Tack för din medverkan!

### 9.3 Författarens individuella bidrag och delaktighet

Enligt Högskolan Västs regler och riktlinjer för utbildning på grund och avancerad nivå (Dnr HV2019/521) ska för de examensarbeten som skrivits av två studenter redogöras för varje students individuella bidrag till, och delaktighet i arbetet. Nedan redogör vi för författarnas individuella bidrag och delaktighet i uppsatsen.

**HI** = *huvuddinsats* innebär att huvuddelen av beskrivningen i kolumnen är gjord

**LI** = *likvärdig insats*, innebär att insatsen delas lika med en annan författare

**BI** = *bidragande insats* innebär mindre insats än HI men levererad insats.

Namn	Uppsatsid é	Litteratursökning/inläsning	Metoddesign	Datainsamling	Analys/Tolkning/ Slutsats	Manusförfattande	Prestation, förvar, opponering
Valmira Rechi	LI	LI	BI	HI	LI	LI	LI
Anette Sjöberg	LI	LI	HI	BI	LI	LI	LI



HÖGSKOLAN VÄST  
Institutionen för ekonomi och IT  
Avdelningen för företagsekonomi  
461 86 TROLLHÄTTAN  
Tel 0520-22 30 00  
[www.hv.se](http://www.hv.se)