



**INSTITUTIONEN FÖR KOST-
OCH IDROTTSVETENSKAP**

Behov, drivkraft och prestation

En kvalitativ intervjustudie om kostchefers upplevelser av att leda och motivera medarbetarna inom den offentliga måltidssektorn

**Sarah Björnegård Edetoft
Amanda Thorén Olausson**

Kandidatuppsats 15 hp

Program: Kostekonomi med inriktning mot ledarskap
Vt 2023

Handledare: Cecilia Magnusson Sporre

Examinator: Hillevi Prell



INSTITUTIONEN FÖR KOST- OCH IDROTTSVETENSKAP

Kandidatuppsats 15 hp

Titel:	Behov, drivkraft och prestation: En kvalitativ intervjustudie om kostchefers upplevelser av att leda och motivera medarbetarna inom den offentliga måltidssektorn
Författare:	Sarah Björnegård Edetoft och Amanda Thorén Olausson
Program:	Kostekonomi med inriktning mot ledarskap
Nivå:	Grundnivå
Handledare:	Cecilia Magnusson Sporre
Examinator:	Hillevi Prell
Antal sidor:	34
Termin/år:	Vt 2023
Nyckelord:	Behov, kostchef, ledarskap, motivation, offentlig måltidssektor

Sammanfattning

Den offentliga måltidssektorn är en politiskt styrd organisation som finansieras med skattemedel. Organisationsstrukturen beskrivs som en maskinbyråkrati där besluten tas i en hierarkisk ordning. Arbetsuppgifterna inom den offentliga måltidssektorn styrs av riktlinjer och styrdokument, vilket gör att arbetsuppgifterna i köken kan upplevas som standardiserade. Standardiserade arbetsuppgifter kan på längre sikt innebära att medarbetare blir omotiverade, och det kan vara utmanande att som ledare skapa motivation inom de ramar som utgör organisationen. Därmed är kostchefens ledarskap viktigt för medarbetarnas motivation och arbetsmiljö, och syftet med studien är att undersöka hur kostchefer inom den offentliga måltidssektorn använder sitt ledarskap för att motivera medarbetarna i köken. Till studien användes en kvalitativ metod som utgjordes av fem enskilda semistrukturerade intervjuer, och för att analysera datan gjordes en kvalitativ innehållsanalys där utgångspunkten var att induktivt undersöka fenomenets komplexitet. Den kvalitativa innehållsanalysen resulterade i tre olika teman. Det första temat är det organisatoriska ramverket, följt av medarbetarnas beteenden i organisationen, och till sist hur ledarskapet används för att motivera medarbetarna. I resultatet framkom det att det fanns ekonomiska och politiska hinder som påverkade möjligheterna till att motivera, men att kostcheferna motiverade medarbetarna på sätt som inte kräver ekonomiska resurser. Kostcheferna använde sitt ledarskap för att motivera genom att bland annat möjliggöra variation i arbetsuppgifterna, skapa delaktighet, uppmuntra till självständighet, samt ge konstruktiv feedback. Motivationen hos medarbetarna beskrevs som hög där de är självständiga och hjälpsamma mot varandra. Sammantaget framkom det att organisationen och kostcheferna tillgodoser medarbetarnas behov av trygghet, säkerhet, gemenskap, erkännande och självförverkligande.

Förord

Först och främst vill vi tacka kostcheferna som genom att dela med sig av sina upplevelser möjliggjorde den här studien. Därefter vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Cecilia Magnusson Sporre som väglett oss genom det här arbetet. Vi vill även tacka Annica Strandh Johansson som genom intressanta kurser i ledarskap bidragit till vårt gemensamma intresse för ämnet. Sist av allt vill vi tacka varandra för den här perioden där vi fysiskt suttit tillsammans alla dagar, och med utgångspunkt att vi båda skulle stå för vartenda ord i uppsatsen. Arbetet har således varit helt gemensamt där vi analyserat och skrivit alla delar tillsammans. Den här perioden har varit intensiv, lärorik och sist men inte minst väldigt rolig.

Even if all these needs are satisfied, we may still often (if not always) expect that a new discontent and restlessness will soon develop, unless the individual is doing what *he*, individually, is fitted for. A musician must make music, an artist must paint, a poet must write, if he is to be ultimately at peace with himself. What a man *can* be, he *must* be. He must be true to his own nature. This need we may call self-actualization (Maslow, 1943, s. 46).

Innehållsförteckning

Introduktion.....	5
Syfte och frågeställningar.....	6
Bakgrund.....	6
Den offentliga måltidssektorn	6
Maskinbyråkratins organisationsstruktur	7
Ledarskapsstilar.....	7
Motivation	9
Hierarkiska behovsteorier.....	10
Icke-hierarkiska behovsteorier	10
Prosocial motivation.....	12
Metod.....	13
Design.....	13
Urval.....	13
Datainsamling.....	14
Databearbetning och analys.....	14
Etiska överväganden.....	16
Resultat.....	17
Det organisatoriska ramverket.....	17
Medarbetarnas beteenden i organisationen	18
Hur ledarskapet används för att motivera.....	20
Diskussion.....	22
Metoddiskussion.....	22
Resultatdiskussion	23
Slutsatser och implikationer	27
Referenser	28
Bilagor	31

Introduktion

De offentliga måltiderna är en välfärdstjänst som har stor betydelse för många i samhället (Skinnars Josefsson m.fl., 2019). Livsmedelsverket (2019, 2020) förklarar att de offentliga måltiderna kan bidra till att uppfylla delar av Agenda 2030s mål, som till exempel ekologiska, sociala och ekonomiska mål. För att uppfylla målen har staten, regioner och kommuner en betydande roll i genomförandet. Varje år serveras det i Sverige enligt Delfi (2022) 750 miljoner måltider inom den offentliga måltidssektorn, och måltiderna har enligt Livsmedelsverket (2019, 2020) ett signalvärde i vad som är hållbara och hälsosamma måltider. De offentliga måltiderna bidrar till ett jämlikt samhälle genom att vara tillgängliga för alla individer oavsett bakgrund, under till exempel skolgången eller sjukhusvistelser. Inom den offentliga måltidssektorn arbetar cirka 30 000 individer med olika kompetenser, som till exempel kostchefer, köksmästare, kockar och måltidsbiträden (Delfi, 2015). Livsmedelsverket (2019, 2020) beskriver att kompetensen och engagemanget hos individerna som arbetar med att tillaga de offentliga måltiderna är betydelsefullt för vilket resultat som erhålls.

I organisationer där arbetskraften inte går att byta ut mot maskiner, förklarar Jacobsen och Thorsvik (2021) att medarbetarnas kunskaper är den främsta tillgången. Således kan personalens arbetsinsatser i köken ses som essentiella för den offentliga måltidssektorns existens. Arbetet med måltider inom den offentliga måltidssektorn innebär enligt Livsmedelsverket (2019, 2020) ett stort ansvar för att maten ska vara god, säker, integrerad, trivsamt, miljösamt och näringsriktig. För att säkerställa att måltiderna når upp till den kvaliteten, finns det riktlinjer och rutiner som medarbetarna behöver förhålla sig till. Jacobsen och Thorsvik (2021) beskriver att arbetsuppgifter som regleras av tydliga policys och styrdokument kan upplevas som standardiserade, och därmed hämma medarbetarnas kreativitet och motivation. Den offentliga måltidssektorns organisationsstruktur är uppbyggd på ett sätt som Mintzberg (1983) beskriver som en maskinbyråkrati. Fördelarna med maskinbyråkratin är dess förutsägbarhet och stabilitet, men nackdelen kan vara svårigheten i att motivera medarbetarna då arbetsuppgifterna oftast är repetitiva och standardiserade.

Motivation kan enligt Aronsson m.fl. (2019) förklaras som drivkraften bakom allt medvetet och omedvetet handlande, och de flesta organisationer strävar efter motiverade medarbetare. Jacobsen och Thorsvik (2021) beskriver motiverade medarbetare som en stabil och effektiv arbetskraft, där det som produceras har en hög kvalitet. Motiverade medarbetare är också mer benägna att skapa en trivsamt arbetsmiljö för sina arbetskamrater, genom att vara hjälpsamma och visa omtanke. För att motivera medarbetare beskriver Bolman och Deal (2020) att både organisationen och ledaren har en central roll, och om medarbetarnas behov matchar det som organisationen eftersträvar blir båda parter tillfredsställda. En medarbetare kommer nämligen alltid fråga sig: "I vilken utsträckning kommer jag att få mina behov tillfredsställda här?" (Bolman & Deal, 2020, s. 146). Därav finns det många teorier kring vilka behov som finns hos individer, och Gregoire (2020) lyfter fram Maslows (1943) behovstrappa som en av de mest populära. Enligt teorin bör fysiologiska behov, trygghetsbehov, sociala behov, behov av erkännande, samt behov av självförverkligande uppfyllas hos individen för att skapa motivation. Intresset för att studera motivation inom offentlig sektor har enligt Ritz m.fl. (2016) ökat de senaste två decennierna, vilket kan förklaras av att den utgörs av viktiga samhällsbärande funktioner. I Sverige tar enligt Livsmedelsverket (2021) en tredjedel av befolkningen dagligen del av den offentliga måltiden, vilket gör att prestationerna hos medarbetarna är viktiga för kvaliteten. Därför är det betydelsefullt att som kostchef inom offentlig måltidssektor veta hur medarbetare motiveras och av vad.

Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att undersöka hur kostchefer inom den offentliga måltidssektorn använder sitt ledarskap för att motivera medarbetarna i köken.

- På vilka sätt påverkar organisationsstrukturen möjligheterna att motivera medarbetarna?
- Hur upplever kostcheferna motivationen hos medarbetarna?
- Vilka behov uppfylls hos medarbetarna utifrån kostchefernas beskrivningar av sitt ledarskap och organisationen?

Bakgrund

Den offentliga måltidssektorn

Skinnars Josefsson m.fl. (2019) beskriver hur den offentliga måltidssektorn är uppbyggd genom ett makro-, meso- och mikroperspektiv. Makronivån omfattas av staten och de organisationer som arbetar på uppdrag av regeringen. Regeringen stiftar lagar, och de myndigheter som arbetar för regeringen har som uppgift att bland annat ta fram riktlinjer, allmänna råd och utföra kontroller. Den myndighet som är mest betydelsefull i arbetet med mat och måltider är Livsmedelsverket. Livsmedelsverket arbetar för att befolkningen ska ha tillgång till säker mat och rent dricksvatten. Livsmedelsverket arbetar också för att främja hälsosamma matvanor, och utveckla den offentliga måltidssektorn. Vidare lyfter Skinnars Josefsson m.fl. (2019) fram mesonivån som omfattar alla kommuner och regioner. Kommunerna ansvarar för måltiderna mot bland annat grundskolan, och regionerna för måltiderna mot sjukvården. Kommuner och regioner överför riktlinjerna och styrdokumenterna från makronivån till verksamheternas arbete med att förse enskilda individer med till exempel skolmåltider. De som är ytterst ansvariga för måltidernas kvalitet är politikerna i respektive organisation. Mikronivån innefattar de enskilda verksamheterna, och individerna som arbetar med att tillhandahålla de offentliga måltiderna. Den offentliga måltidssektorn sammanfattas av Bergström m.fl. (2015) som en politiskt styrd organisation vilken finansieras med skattemedel. Politikerna i respektive kommun eller region tilldelar den offentliga måltidssektorn en budget, som därefter styr vilka ramar verksamheterna har att förhålla sig till.

Förutom budgeten och de politiska besluten som sätter ramarna har Livsmedelsverket (2019, 2020) tagit fram riktlinjer för de offentliga måltiderna. Livsmedelsverkets riktlinjer är framtagna för att hjälpa verksamheterna vid bland annat policyarbete och upphandlingar. I riktlinjerna presenterar Livsmedelsverket en måltidsmodell innehållande sex olika pusselbitar, där varje pusselbit syftar till att stödja arbetet med verksamheternas styrdokument. Pusselbitarna ger en överblick av alla delar som behövs för att skapa bra måltider, och de sex områden modellen består av är god, säker, integrerad, trivsamt, miljösmart och näringsriktig. För att nå upp till alla delar i måltidsmodellen föreslår Livsmedelsverket att rutiner och ansvarsfördelning inom varje pusselbit ska definieras med styrande dokument. För att nå alla mål inom varje pusselbit i måltidsmodellen krävs det också engagerade medarbetare som besitter tillräckligt med kompetens. Medarbetarna i köken har således flertalet riktlinjer att förhålla sig till, vilket kan leda till att kreativiteten begränsas och att arbetsuppgifterna upplevs som standardiserade.

Maskinbyråkratins organisationsstruktur

Jacobsen och Thorsvik (2021) beskriver vilken påverkan olika organisationsstrukturer har på individen i organisationen, och menar att strukturen har en inverkan på bland annat arbetsmiljön och motivationen. Organisationsstrukturen bestämmer hur arbetsuppgifter ska fördelas och vem som har befogenhet att ta vilka beslut. De flesta organisationer har någon form av hierarki, och Jacobsen och Thorsvik (2021) lyfter fram linjeorganisationen vilken Mintzberg (1983) har illustrerat i en figur som benämns organigram. Linjeorganisationen utgörs enligt Jacobsen och Thorsvik (2021) ofta av tre nivåer, som består av den operativa kärnan, mellanledning samt strategisk ledning, och ju större organisationen är desto fler hierarkiska nivåer brukar finnas. En större organisation brukar också ha stödfunktioner vilka kan delas in i teknostruktur och servicestruktur. Teknostrukturen innefattar ofta administrativa funktioner som till exempel bokföring och budgetarbete. Servicestrukturen rymmer funktioner som är nödvändiga för organisationen, som till exempel städ och vaktmästeri.

Den offentliga sektorn definieras enligt Lunøe (2015) som en hierarkisk organisationsstruktur, där arbetsuppgifter standardiseras för att nå effektivitet. Utifrån den definitionen presenterar Lunøe (2015) en organisationsmodell som benämns maskinbyråkrati. Maskinbyråkratin är en av fem organisationsstrukturer som Mintzberg (1983) har identifierat. Mintzberg (1983) beskriver maskinbyråkratin som en stor stabil organisation, vilken oftast existerat en längre tid. Maskinbyråkratin lyfts även fram som en osmidig organisationsstruktur där förändringar oftast tar lång tid att genomföra, och beslutsfattande sker genom en tydlig formell hierarkisk ordning. Arbetsuppgifterna i en maskinbyråkrati är oftast standardiserade vilket innebär att första linjens chefer inte behöver övervaka produktionen, utan arbetet styrs i hög grad av skriftliga regler, rutiner och tydliga ansvarsområden. Den operativa kärnan i en maskinbyråkrati arbetar enligt Jacobsen och Thorsvik (2021) med att i stor skala tillverka produkter som inte går att automatisera med maskiner. För den enskilda individen i en maskinbyråkrati kan det innebära repetitiva arbetsuppgifter där kompetensen inte nyttjas fullt ut, vilket i längden kan leda till omotiverade medarbetare. Bolman och Deal (2020) beskriver också både styrkor och svagheter med maskinbyråkratin, och menar att det är en effektiv struktur om arbetet går ut på att till exempel steka en större mängd hamburgare. Men nackdelarna med strukturen är att hitta utmaningar för medarbetarna, då människor snabbt tröttnar på repetitiva arbetsuppgifter. Mintzberg (1983) lyfter också fram att det som gynnar organisationen oftast inte korrelerar med det som är bäst för individen. Summa summarum finns det både fördelar och nackdelar med maskinbyråkratin som organisationsstruktur, men den största styrkan med maskinbyråkratin är dess trygghet i form av förutsägbarhet, tydliga ansvarsområden och stabilitet.

Ledarskapsstilar

Bolman och Deal (2020) förklarar att det är skillnad på att vara chef och att vara ledare. Chefskapet innebär enligt Bolman och Deal (2020) att delegera ut saker på korrekt sätt, och ledarskapet handlar mer om att göra rätt saker. Aronsson m.fl. (2019) sätter också chefskap och ledarskap i jämförelse med varandra genom att ge chefskapet en formell inriktning, och ledarskap en relationell inriktning. Chefskapet ger enligt Aronsson m.fl. (2019) befogenheten att ta formella beslut och ha ett juridiskt ansvar, det är också en position som vem som helst egentligen kan bli tilldelad. En ledare går inte att tillsätta på samma sätt då kärnan av att leda inte handlar om en formell position med juridisk makt, utan att bygga förtroende och relationer i en grupp. Sammantaget bör chefskapet och ledarskapet samspela på ett sådant sätt att medarbetarna förstår varför arbetsuppgifterna bör utföras, men också känner meningsfullhet och en strävan mot gemensamma mål.

Situationsanpassat ledarskap

Det situationsanpassade ledarskapet beskrivs av Lennéer Axelson och Thylefors (2020) som en mycket effektiv ledarskapsstil. Lennéer Axelson och Thylefors (2020) förklarar att en situationsanpassad ledare anpassar sitt ledarskap efter flera faktorer, som till exempel individen, arbetsplatsens relationer, kompetensnivån och organisationens mål. Därmed har den situationsanpassade ledaren ett öppet sinne för situationen här och nu. Vidare förklarar Lennéer Axelson och Thylefors (2020) att en situationsanpassad ledare har inslag av olika ledarskapsstilar, till exempel kan en situationsanpassad ledare vara auktoritär när det behövs vilket kan innebära inslag av kontroll och att ge order. En situationsanpassad ledare bör även vara lyhörd och demokratisk, samt ha tilltro till medarbetarnas förmåga att ta beslut.

Ogbeide (2011) har i sin studie undersökt vilken ledarskapsstil som är mest motiverande inom offentlig måltidsverksamhet, och kom fram till att det inte finns en typ av ledarskapsstil som är överlägset bäst. Ogbeide (2011) förklarar nämligen att det är komplexiteten i arbetsuppgifterna, kompetensnivån hos medarbetarna, och deras emotionella behov som avgör vilken ledarskapsstil som är bäst lämpad. Ett stödjande ledarskap fungerar till exempel bra för att motivera medarbetare som inte är speciellt engagerade i sina arbetsuppgifter. Ogbeide (2011) menar att en situationsanpassad ledare har förståelse för att det finns skillnader i vilka egenskaper medarbetarna och arbetsuppgifter har, och att det är egenskaperna som avgör vilken ledarskapsstil som är bäst lämpad. En effektiv ledare anpassar därmed sitt ledarskap efter medarbetarnas egenskaper och arbetsuppgifternas karaktär. Bolman och Deal (2020) betonar också hur viktigt det är att anpassa sitt ledarskap och beslut till situationen, och att inte låsa sig vid specifika punkter. En del situationer och beslut kräver därmed en ledare som är rationell och informativ, medan det i andra situationer behövs någon som är engagerad och lyhörd. Som ledare är det även enligt Bolman och Deal (2020) viktigt att ha ett öppet sinne inför problem som kan uppstå, och att det ibland krävs en ledare som stannar upp och försöker se problemet utifrån andra perspektiv för att kunna identifiera en lämplig lösning.

Chefens antagande om medarbetarna

Bolman och Deal (2020) beskriver hur chefers syn på medarbetarna kan påverka deras prestation, och menar att det antagandet chefer och ledare gör om sina medarbetare styr vilket beteende de uppvisar. McGregor (1960) arbetade fram två teorier som handlar om chefers syn på medarbetarna, och benämnde teorierna X och Y. Enligt McGregor (1960) utgår de flesta chefer från teori X, vilket innebär ett antagande om att individer behöver styras och ledas. Enligt teori X ogillar individer att arbeta och kräver hela tiden mer för att utföra sitt arbete, och för att komma till rätta med oviljan att arbeta krävs det enligt teori X hot och bestraffningar. Det finns nämligen en grundtanke om att människan ogillar ansvar och föredrar att bli tillrättavisad. McGregor (1960) förklarar att så länge chefer har tilltro till teori X kommer potentialen hos individer inte nyttjas till fullo. Bolman och Deal (2020) lyfter fram att det finns både mjuka och hårda versioner av teori X, men att båda i slutändan leder till att antagandet blir en självuppfyllande profetia. Medarbetarna tenderar nämligen att bete sig som de behandlas.

För att ta tillvara på medarbetarnas fulla potential utvecklade McGregor (1960) teori Y, vilken i grunden handlar om att utveckla målen inom organisationen och samtidigt ta hänsyn till medarbetarna. Antagandet kring teori Y går ut på att skapa möjligheter för medarbetarna att växa och utvecklas genom ett tillåtande ledarskap. Genom det synsättet kan självstyrande team skapas, vilket går emot den klassiska hierarkiska organisationsstrukturen där teori X dominerar. Bolman och Deal (2020) beskriver självstyrande team som en organisationsstruktur vilken styrs nedifrån och upp, där medarbetarna självständigt fattar beslut och löser problem. Enligt Bolman och Deal (2020) har självstyrande team oftast en

högre arbetsmoral, och prestationerna från självstyrande team beskrivs vara på toppnivå. Självstyrande team kan vara en produkt av ledarskapet men Jacobsen och Thorsvik (2021) beskriver att det kan också vara en effekt av hur organisationen är uppbyggd, vilken sorts arbetsuppgifter det handlar om, samt medarbetarnas kompetens. Organisationen kan enligt Jacobsen och Thorsvik (2021) vara uppbyggd på ett sådant sätt att rutiner och regler neutraliserar ledarskapet. Arbetsuppgifternas karaktär har också en inverkan på om ledarskapet anses nödvändigt eller inte. Jacobsen och Thorsvik (2021) förklarar att arbetsuppgifter som genererar direkt feedback på prestationen, inte alltid behöver en chef som övervakar och följer upp. Kompetensen och egenskaperna hos medarbetarna styr också hur mycket de behöver ledas i sitt arbete. Medarbetare som har kompetens kring hur arbetsuppgifter ska utföras behöver sällan en ledare. Jacobsen och Thorsvik (2021) beskriver att en ledare som försöker gå in och styra kompetenta medarbetare, antagligen bara hade skapat förvirring. Även om medarbetarna är självständiga i sina arbetsuppgifter beskriver Lennér Axelson och Thylefors (2020) att de flesta är överens om att en chef behövs, men att chefens uppgifter behöver utformas efter arbetsgruppens behov.

Motivation

Motivation beskrivs av Aronsson m.fl. (2019) som ett fenomen vilket agerar drivkraft i människans handlande. Vidare förklarar Aronsson m.fl. (2019) att allt agerande baseras på orsaker som är unika för varje individ, och att arbete med motivation därmed bör vara dynamiskt och anpassningsbart. Aspekter som sammanhang och situation är faktorer som varierar, och som kan ha en påverkan på motivationen. Gemensamt för människan är att allt avsiktligt handlande, vare sig det är medvetet eller omedvetet styrs av en drivkraft. Motiverade individer har enligt Jacobsen och Thorsvik (2021) en förmåga att på eget initiativ försöka lösa problem som uppstår på arbetsplatsen. Förmågan hos medarbetaren att lösa problem självständigt kan vara fördelaktigt för organisationen, då individen inte belastar ledning eller kollegor. Motiverade medarbetare beskrivs också som mer hjälpsamma mot arbetskamrater, och de sociala relationerna fungerar oftast bättre i organisationer med motiverade medarbetare.

Organisationer med motiverade medarbetare har enligt Jacobsen och Thorsvik (2021) flera konkurrensfördelar. Motiverade medarbetare beskrivs som mer produktiva, och inom organisationer där arbetskraften är den viktigaste faktorn är produktiva medarbetare viktiga för organisationens framgång. Jacobsen och Thorsvik (2021) lyfter även fram de ekonomiska aspekterna av motiverade medarbetare, och menar att motiverade medarbetare är en stabilare arbetskraft och kvaliteten på det som produceras är högre. Således menar Jacobsen och Thorsvik (2021) att motiverade medarbetare bidrar till att arbetet i större utsträckning flyter på lättare, samt att det sker färre fel i arbetet vilket i slutändan leder till att de som tillhandahåller tjänsten eller produkten blir nöjda. Relaterat till ovanstående konkurrensfördelar beskriver Aronsson m.fl. (2019) att alla organisationer önskar sig motiverade medarbetare. Utifrån den önskan har det arbetats fram flera teorier och modeller kring motivation, vilka kan grupperas efter den underliggande drivkraften bakom beteenden. Många av teorierna är sedan lång tid tillbaka etablerade, och används ofta i kombination med modernare teorier. Anledningen till att de etablerade modellerna ofta används tillsammans med varandra, eller tillsammans med ny forskning, är enligt Aronsson m.fl. (2019) för att de tillsammans bättre kan förklara beteenden i komplexa situationer. Maslows (1943) och Herzbergs (1959) teorier kring motivation är populära, och används fortfarande idag som grund för att förstå människans drivkraft och handlande.

Hierarkiska behovsteorier

Aronsson m.fl. (2019) presenterar behovsteorier som en kategori med olika motivationsmodeller. Modellerna har den gemensamma utgångspunkten att orsaken bakom individens handlande är otillfredsställda behov som vill bli uppfyllda. Aronsson m.fl. (2019) lyfter Maslows (1943) behovstrappa som är en hierarkisk behovsmodell, vilken syftar till att individens behov går att rangordna i fem skalsteg. Behoven bör tillfredsställas i rätt ordning för att nå optimal tillfredsställelse och motivation. Det första steget beskrivs enligt Maslow (1943) som de essentiella fysiologiska behoven för människans existens och utgörs av föda, homeostatisk reglering och näringsbalans. Gregoire (2020) har med utgångspunkt i Maslows behovstrappa tagit fram en beskrivning på vad organisationer kan göra för att uppfylla de behoven. Enligt Gregoire (2020) uppnås det första skalsteget av organisationen genom lön, arbetsvillkor och förmåner. Skalsteg två handlar enligt Maslow (1943) om personlig, ekonomisk och social säkerhet. Enligt Gregoire (2020) kan en organisation uppfylla de behoven hos medarbetarna genom arbetsvillkor som försäkring och pensionsplaner, samt ett rättvist ledarskap. Steg tre enligt Maslow (1943) betonar individens behov av gemenskap och kärlek, där organisationen enligt Gregoire (2020) kan tillgodose det behovet genom gemensamma aktiviteter eller medarbetarorienterad ledning. Behov av självaktning utgör steg fyra och Maslow (1943) beskriver det som en strävan mot en stabil självkänsla och självrespekt. Gregoire (2020) förklarar att ansvar, befordran, och erkännande för prestationer är organisationens tillvägagångssätt för att tillgodose det behovet. Det slutgiltiga steget på trappan beskriver Maslow (1943) som självförverkligande, där individen förstår sin egen personliga potential och talang. Gregoire (2020) förklarar att medarbetare får det behovet tillfredsställt i organisationen genom utmanande kreativa arbetsuppgifter, och personlig utveckling som till exempel genom befordran.

Sammanfattningsvis poängterar Maslow (1943) att det finns en individuell variation i vilken utsträckning behoven behöver tillgodoses, och att fysiska och psykosociala bakgrundsfaktorer kan spela in. Rojas m.fl. (2023) ifrågasätter om behoven verkligen behöver uppfyllas enligt den hierarkiska ordning som Maslow presenterar, och kom fram till att det kan finnas en individuell variation i vilken ordning behoven behöver tillgodoses. Rojas m.fl. (2023) menar att för en del individer går till exempel behovet av gemenskap före behovet av säkerhet, och att det därmed är viktigt att utgå från att varje individ är unik.

Icke-hierarkiska behovsteorier

Aronsson m.fl. (2019) presenterar även behovsmodeller som klassificeras som icke-hierarkiska. De icke-hierarkiska behovsmodellerna syftar till att individens behov inte behöver tillfredsställas i en specifik ordning för att uppnå motivation. McClelland (1985) utgår i sin icke-hierarkiska behovsmodell från att individen strävar efter att tillfredsställa tre fundamentala behov. Samtliga behov behöver tillfredsställas hos alla individer, men det är individuellt vilket behov som dominerar och som är den primära drivkraften till motivation. Det första behovet som beskrivs är strävan efter att bemästra en situation eller uppgift. McClelland (1985) förklarar vidare att drivkraften bakom behovet är en strävan efter att bemästra något för att individen själv anser det som viktigt, eller att åstadkommandet leder till erkännande från omgivningen. Det andra behovet som McClelland (1985) presenterar är strävan mot makt, och beskriver att det kan handla om prestige, beslutsfattande eller att visa sig självsäker i en grupp. Det sista behovet är känslan av samhörighet med andra individer, och McClelland (1985) beskriver att det ligger i människans natur att interagera med andra men att behovet av samhörighet varierar. Individer som specifikt drivs av det behovet kommer att bli motiverade av en stark samhörighet.

Aronsson m.fl. (2019) presenterar ytterligare en icke-hierarkisk behovsmodell som är framtagen av Herzberg (1959). Modellen syftar till att definiera arbetstillfredsställelse genom inre- och yttre motiv. När Herzberg (1959) genomförde sin studie om motivation på arbetsplatserna, framkom det att deltagare som kände sig nöjda med sina arbeten uteslutande relaterade det till karaktären på arbetsuppgifterna. Karaktären på de arbetsuppgifter som ansågs motiverande var till exempel variation i arbetsuppgifterna, möjlighet till utveckling, erkännande, eller att uppleva ansvar för den egna arbetssituationen. Faktorerna benämns av Jacobsen & Thorsvik (2021) som inre motivationsfaktorer och syftar till att skapa arbetstrivsel om de finns, men inte vantrivsel om de saknas. Herzberg (1959) redogör för att de deltagare som upplevde missnöje på arbetsplatsen uppgav att det berodde på faktorer som låg utanför arbetsuppgifterna. Faktorerna som låg utanför arbetsuppgifterna fick benämningen hygienfaktorer, även kallat yttre motiv. Jacobsen och Thorsvik (2021) förklarar att hygienfaktorerna bidrar till vantrivsel om de inte finns, men inte nödvändigtvis till trivsel om de finns. Hygienfaktorer kan till exempel vara lön, status, personalpolitik på arbetsplatsen, arbetstrygghet eller relationen mellan ledaren och medarbetarna. Aronsson m.fl. (2019) förklarar att motivations- och hygienfaktorer är oberoende av varandra och bör därför arbetas med parallellt.

Aronsson (2019) beskriver Hackman och Oldhams (1976) teori som indirekt skulle kunna räknas som en behovsteori, men som mer fokuserar på arbetsuppgifternas utformning. Hackman och Oldham (1976) har nämligen genom sin studie tagit fram en modell för hur medarbetarnas relation till arbetsuppgifterna kan skapa motivation. De beskriver att individen har tre basala psykologiska tillstånd som bör tillfredsställas av arbetsplatsen för att de ska känna sig motiverade. Det första tillståndet är en känsla av att arbetet är värdefullt, vilket kan tillgodoses genom variation i arbetsuppgifterna och tydliga ramar på vad som ska göras. Det andra tillståndet är att individen upplever ansvar för resultatet på arbetet, och det sista tillståndet är att genom feedback få erkännande för utförande. Hackman och Oldham (1976) fortsätter förklara att medarbetare når full motivation när alla tre psykologiska tillstånd går att koppla till arbetsuppgifterna. Däremot är det individuellt hur mycket som krävs av arbetsplatsen för att tillfredsställa de psykologiska tillstånden hos medarbetarna.

Självbestämmandeteorin är enligt Aronsson m.fl. (2019) ytterligare en icke-hierarkisk behovsmodell som Ryan och Deci (2000) tagit fram. Ryan och Deci (2000) beskriver drivkraften till motivation genom att skilja på inre och yttre motiv. Motivation som drivs av inre motiv benämns som autonom motivation, och motivation som drivs av yttre motiv har benämningen kontrollerad motivation. Autonom motivation går enligt Jungert (2015) att uppnå genom att tillfredsställa individens tre grundläggande behov av autonomi, kompetens och samhörighet. Ryan och Deci (2000) förklarar att en individ som drivs av autonom motivation anser arbetsuppgifter som meningsfulla, och drivs av egen vilja och ett genuint engagemang. Jungert (2015) redogör för att det finns ett starkt empiriskt stöd samt en positiv relation mellan att tillfredsställa de tre behoven och att känna motivation, arbetstillfredsställelse och välbefinnande. Kontrollerad motivation innebär enligt Ryan och Deci (2000) att en individ drivs av skyldigheter och påtryckningar, eller att ett visst utförande leder till belöning. Enligt Aronsson m.fl. (2019) kan kontrollerad motivation till exempel vara policydokument, regler eller definierade principer. Individer som drivs av yttre motiv kan till en början enligt Ryan och Deci (2000) vara lika motiverade som de som drivs av inre motiv. Det framgick dock i studien att individer som drivs av inre motiv och känner en meningsfullhet kring arbetsuppgifter, behåller sin motivation på längre sikt än de som drivs av yttre motiv. Ryan och Deci (2000) lyfter däremot fram att yttre motiv ibland kan internaliseras till inre motiv genom att skapa förutsättningar för autonomi, samhörighet och kompetens. En

individ som till en början drivs av yttre motiv som till exempel policydokument, kan därmed med de förutsättningarna i stället uppleva en meningsfullhet i att agera utifrån policys. Det är således enligt Jungert (2015) viktigt att medarbetarna ges möjlighet till kompetensutveckling, förutsättningar att stärka relationer på arbetsplatsen, och möjlighet att påverka sin arbetssituation för att den inre motivation ska uppnås.

Prosocial motivation

Jacobsen och Thorsvik (2021) lyfter fram den inre och yttre motivationen som egoistiska perspektiv på vad som motiverar individer, och i samband med det presenterar de den prosociala motivationen. Prosocial motivation handlar om att utföra handlingar för någon annan utan egen vinning, och drivkraften ligger i att göra situationen bättre för andra. Genom att göra något gott för någon annan påverkas också ens eget välbefinnande, därför kan det ibland vara svårt att dra gränsen mellan om det är en genuin önskan om att hjälpa andra, eller om det är knutet till att det känns bra för en själv. Inom de prosociala motivationsteorierna tar Jacobsen och Thorsvik (2021) upp den offentliga tjänstemotivationen, där utgångspunkten är att de individer som arbetar inom den offentliga sektorn söker sig dit huvudsakligen för att hjälpa andra människor. Enligt Ritz m.fl. (2016) har intresset för motivation inom den offentliga sektorn ökat markant under de senaste två decennierna. Ritz m.fl. (2016) förklarar att det finns ett stort behov av att undersöka varför individer söker till den offentliga sektorn och vad som motiverar dem, för att kunna omvandla teorier till praktiska råd.

Ritz m.fl. (2016) undersökning ligger till grund för Christensens m.fl. (2017) studie, där praktiska råd tagits fram kring hur den offentliga sektorn kan arbeta för att öka medarbetarnas motivation. I studien identifierades fem olika områden som verksamheter inom den offentliga sektorn bör arbeta med för att behålla och rekrytera motiverade individer. Det första rådet Christensen m.fl. (2017) ger är att arbeta med en medveten rekrytering, där det vid urvalet är viktigt att se till hur väl individens värderingar överensstämmer med organisationens. Det är nämligen viktigt att försäkra sig om att individen söker sig till organisationen av rätt anledning, och inte av ekonomiska motiv som till exempel lön. Nästa del som identifierades som viktig för motivationen inom den offentliga sektorn var arbetsmiljön. En arbetsmiljö som tillfredsställer medarbetarnas behov i form av autonomi och kompetens anses vara motiverande. Det tredje rådet som lyftes fram är att skapa en miljö där feedback av den som tar emot tjänsten eller produkten når medarbetaren. Med andra ord handlar det om att konstruera en miljö där medarbetaren ser värdet av sitt arbete. Fjärde området som verksamheter inom den offentliga sektorn bör arbeta med för att öka motivationen är hur nyanställda ska introduceras i organisationen. Christensen m.fl. (2017) menar nämligen att den första tiden som ny i en organisation är kritisk, och att det då är viktigt att forma värderingar som överensstämmer med organisationens. För att forma sådana värderingar föreslås det att medarbetare inom organisationen med en stark offentlig tjänstemotivation agerar handledare åt nyanställda. Det sista området som anses viktigt är ledarskapets betydelse för motivationen inom den offentliga sektorn. Christensen m.fl. (2017) förklarar att ledare inom den offentliga sektorn på ett tydligt sätt bör kommunicera ut till medarbetarna vilket värde och betydelse deras handlingar har för samhället. Ledarna bör också genuint dela den synen på den offentliga sektorn, och föregå med ett gott exempel. Som slutsats i studien betonas vikten av att som ledare inte köra på i gamla spår, utan hålla sig uppdaterad om hur forskning kring motivation i den offentliga sektorn utvecklas och anpassa det till verksamheten.

Metod

Design

För att undersöka hur kostchefer inom den offentliga måltidssektorn motiverar medarbetarna i köken, har en kvalitativ metod använts. Kvalitativa metoder syftar enligt Kristensson (2014) till att fånga individers upplevelser och erfarenheter kring ett fenomen. Studien utgick från en induktiv ansats, där syftet var att objektivt undersöka fenomenets komplexitet. En induktiv ansats innebär att teorier formas utefter studiens gång, genom att under analysen och studiens gång ha ett öppet sinne (Patel & Davidson 2019). För att samla in data utfördes semistrukturerade enskilda intervjuer, vilka analyserades genom en kvalitativ innehållsanalys.

Urval

Urvalet gjordes genom vad Bryman (2018) beskriver som ett målstyrt urval. Det målstyrda urvalet är enligt Bryman (2018) vanligt vid kvalitativa undersökningar, och syftar till att utifrån förutbestämda kriterier välja individer som kan tänkas besvara syftet. I den här studien gjordes det en geografisk avgränsning till Västra Götalands län, på grund av att det skulle öka chanserna till att intervjuerna skulle kunna genomföras på plats. Inklusionskriterierna för deltagarna var att de skulle ha en chefsposition inom den offentliga måltidssektorn, med ett personalansvar för medarbetare i tillagnings-, mottagnings- eller produktionskök. Avgränsningarna gjordes för att resultatet och svaren på frågorna skulle vara jämförbara med varandra, samt att deltagarna skulle arbeta under liknande förhållanden och förutsättningar. Kristensson (2014) beskriver att det vid urvalsförfarandet är viktigt att identifiera populationen, för att kunna få ett varierat urval som bidrar med en spridning av erfarenheter och upplevelser.

Kontaktuppgifter togs fram till kostchefer som arbetar med sjukhus- och skolmåltider inom Västra Götalands län. Totalt skickades ett mejl (se bilaga 1) ut till 30 stycken kostchefer, med ett mål om att rekrytera fem deltagare till de semistrukturerade intervjuerna. Antalet individer valdes utefter vad som ansågs rimligt med hänsyn till intervjuernas beräknade längd, tiden för transkribering, och för att kunna göra en djupgående analys. Rossman och Rallis (2017) beskriver att ett val måste göras mellan att ha färre djupgående intervjuer eller många ytliga. I den här studien gjordes valet att ha färre djupgående intervjuer för att nå en mer detaljerad redogörelse för att besvara syftet. Mejlen som skickades ut innehöll bland annat information om syftet med studien, hur datan skulle samlas in, och kontaktuppgifter till författarna och handledaren.

Totalt svarade 21 kostchefer på mejlet, och av dem var det nio som tackade nej direkt och 12 som visade intresse av att delta. Till de som visade intresse att delta i studien, mejlades det ut förfrågan om tid och datum för intervjun. Förfrågan om tid och datum gjordes i den turordningen kostcheferna hade svarat på mejlen. Förutom att ta hänsyn till ordningen kostcheferna svarade på mejlen prioriterades även de som ville ses ansikte mot ansikte, då det vid ett fysiskt möte enligt Denscombe (2016) är lättare att läsa av den icke-verbala kommunikationen som till exempel kroppsspråk. Slutligen bokades fem intervjuer in och majoriteten av kostcheferna efterfrågade intervjufrågorna i förväg, och efter en diskussion kring fördelar och nackdelar gjordes valet att skicka ut de övergripande frågorna i intervjuguiden till alla deltagare. De fem kostchefer som slutligen intervjuades bestod av tre kvinnor och två män, två arbetade med måltider mot sjukhus och tre med måltider mot skola. Åldersspannet på deltagarna var mellan 30 till 64 år, och alla hade en högskoleutbildning som antingen kostekonom eller personalvetare. Kostcheferna hade arbetat olika länge i den

offentliga måltidssektorn, och antalet år i chefsposition varierade mellan ett par år upp till ett helt yrkesliv.

Datainsamling

Insamlingen av data gjordes genom enskilda semistrukturerade intervjuer. Semistrukturerade intervjuer utgår från förutbestämda teman där fokus ska ligga på att fånga individens uppfattningar av vad de anser är viktigt att berätta (Bryman, 2018). Metoden är enligt Bryman (2018) flexibel och intervjufrågorna behöver inte komma i någon speciell ordning. Frågorna är öppna och den som intervjuar lyssnar till vad intervjupersonen berättar, och utefter det ställs följdfrågor vid behov. För att utforma intervjufrågor behöver det enligt Dalen (2021) oftast göras en genomgång av litteratur för att läsa in sig på området som ska studeras, vilket i den här studien gjordes innan intervjuguiden (se bilaga 2) utformades. Frågorna relaterades fram och tillbaka mot syftet och frågeställningarna för studien, vilket Dalen (2021) också beskriver som viktigt för att omsätta studiens syfte till teman och frågor. Intervjuguiden formades genom att dela in syftet med studien till fyra olika teman med var sin huvudfråga som handlade om bakgrund, organisation, motivation och ledarskap. Rubin och Rubin (2005) beskriver att en handfull huvudfrågor med följdfrågor är bättre än många frågor. Konsekvensen av för många frågor kan resultera i ytliga svar, och att fokus i stället hamnar på att hinna ställa alla frågor. Huvudfrågorna formulerades enligt Dalens (2021) rekommendation som öppna frågor av beskrivande slag, och under varje huvudfråga formulerades följdfrågor som kunde användas vid behov för att erhålla rikare data.

När intervjuguiden var färdigställd prövades den genom en pilotintervju. En pilotintervju görs med fördel efter färdigställandet av intervjuguiden, dels för att öva på förmågan att intervju, och dels för att testa utfallet av frågorna i intervjuguiden (Bryman, 2018). Pilotintervjun utfördes via zoom med en kostchef och tog cirka en timme. Efter intervjun diskuterades svaren mellan författarna, och en översiktlig mindmap med syfte och frågeställningar gjordes för att se hur svaren gick att koppla till dem. Efter diskussionen ändrades ordningsföljden på temana och några följdfrågor lades till samt omformulerades.

Intervjuerna genomfördes ansikte mot ansikte på platser kostcheferna själva valde, och fyra av fem genomfördes på kostchefernas arbetsplatser samt en på Göteborgs universitet. Intervjuerna började med att upprepa studiens syfte, samt en uppläsning av samtycket innan till för att alla deltagare skulle erhålla samma information. Intervjuerna spelades in på datorn med hjälp av Röstmemon (version 2.3), vilket är en app som fångar upp och spelar in ljud. Ljudinspelningen gjordes för att det mänskliga minnet enligt Denscombe (2016) annars sviker, och har en tendens att i efterhand förvräda det som sagts under intervjun. Längden på intervjuerna var 32, 42, 46, 51 och 56 minuter. Båda författarna närvarade vid alla intervjuer, och författarna bestämde i förväg vem som skulle föra intervjun och vem som skulle lyssna och anteckna. Anteckning under en intervju bidrar till ett aktivt lyssnade, och bör enligt Rubin och Rubin (2005) göras trots att det sker en ljudinspelning

Databearbetning och analys

Det första steget i att bearbeta datan gick ut på att transkribera alla intervjuerna, för att i ett senare skede analysera dem med hjälp av en kvalitativ innehållsanalys. De inspelade intervjuerna delades upp mellan författarna, och transkriberingen gjordes tidsmässigt i nära anslutning till att intervjuerna avslutades. Båda författarna använde Röstmemon (version 2.3) till att transkribera, och funktionen där inspelningen kunde saktas ned användes för att ordagrant skriva ned vad som sades under intervjun. Transkriberingen resulterade sammanlagt

i 42 sidor som lästes igenom av författarna var för sig. Genom att båda författarna läste igenom var för sig minskar enligt Kristensson (2014) risken att en enskild persons förförståelse präglar tolkningen, vilket kan benämnas som triangulering.

Efter genomläsningen av transkriberingen genomfördes en kvalitativ innehållsanalys (se exempel från analysen i tabell 1). En kvalitativ innehållsanalys används för att på ett strukturerat sätt analysera stora mängder data, i form av till exempel transkriberade intervjuer (Lundman & Hällgren Graneheim 2021). Första steget i den här studien gick ut på att identifiera delar i texten som Graneheim och Lundman (2004) beskriver som meningsenheter, vilka är mindre stycken, meningar eller ord som hör ihop genom sitt innehåll. Meningsenheterna plockades ut gemensamt av författarna och diskuterades gentemot syftet och frågeställningarna för studien. I nästa steg kondenserades meningsenheterna gemensamt vilket enligt Lundman och Hällgren Graneheim (2021) syftar till att göra meningsenheten kortare med samma innehåll. För att beskriva innehållet på den kondenserande meningen diskuterades innehållet mellan författarna och en kod tilldelades. Totalt resulterade det i 171 koder som skrevs ut på papper tillsammans med meningsenheterna och kondenseringarna. Varje kod klipptes ut för att kunna sorteras ihop med liknande koder och genom det skapa kategorier. Hela processen gjordes gemensamt av båda författarna och koder, kategorier och tolkningar diskuterades kontinuerligt mot syftet och frågeställningarna. Totalt resulterade analysen i nio kategorier och av dem kunde tre teman formas.

Tabell 1. Utdrag ur kodningsschemat

Meningsenhet	Kondensering	Kod	Kategori	Tema
Jag vet att det är många som vill ha en mer rörlig teknisk meny och jobba och lägga en hel egen meny eh...och det är ju någonting som vi inte jobbar med utan vi har en gemensam matsedel. [Kostchef 4]	Många vill ha en mer rörlig teknisk meny och lägga en helt egen, men det går inte	Rörlig meny går inte	Organisatoriska hinder och upplevelser kring dem	Det organisatoriska ramverket
Jag tycker man ser mycket på salladen att dom när dom är motiverade då kan de verkligen skapa och göra massor av olika grejer eh...men ibland har dom på vissa där dom har kanske haft det tufft så då då blir det lätt då kanske dom bara tagit fram ärtor och majs, dom som är omotiverade kanske bara gör det som behövs men inget mer. [Kostchef 1]	Man ser på salladerna när dom är motiverade då skapar dom massor av olika grejer. Är dom omotiverade gör dom inte mer än vad som behövs	Motivation och omotivation syns på salladerna	Effekter av motivation	Medarbetarnas beteenden i organisationen
Människor växer av ansvar liksom och det, jag är inte här för att kontrollera er eller allting runt er utan jag är här för att vi ska liksom en stor bild där vi kan bygga upp tillsammans. [Kostchef 3]	Människor växer av ansvar och jag är inte här för att kontrollera allt ni gör. Tillsammans ska vi bygga upp en stor bild	Människor växer av att inte kontrolleras	Ledarskapsstilar	Hur ledarskapet används för att motivera

Etiska överväganden

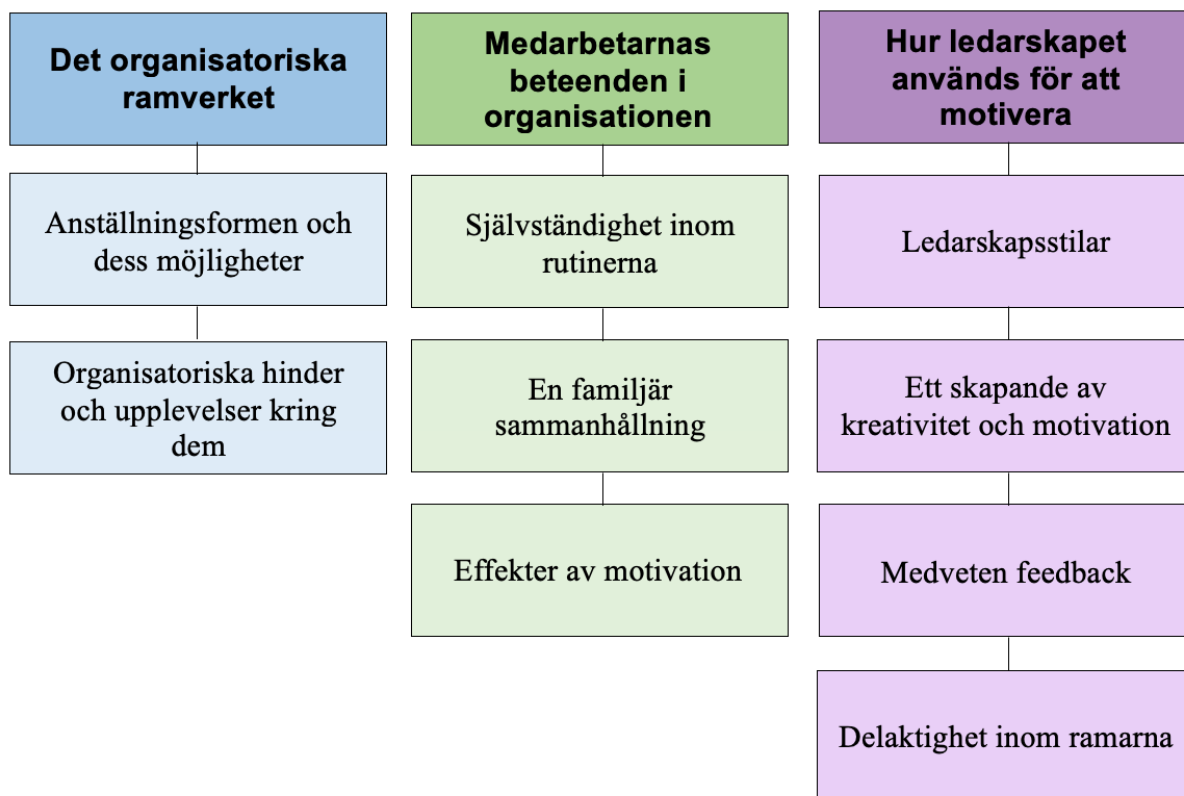
I Sverige ska all forskning som bedrivs genomsyras av ett etiskt förhållningssätt (Kristensson 2014). Deltagare i studier ska enligt Kristensson (2014) behandlas med respekt, och den data som samlas in ska hanteras konfidentiellt. Huruvida ämnet i den här studien hade kunnat vara känsligt, eller om urvalet hade utgjorts av en utsatt grupp diskuterades mellan författarna. Efter diskussioner och med stöd från Vetenskapsrådet (2017) ansågs inte ämnet som känsligt eller urvalet som en utsatt grupp. I den här studien har hänsyn tagits till fyra forskningsetiska principer vilka Bryman (2018) benämner som informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

För att uppfylla kravet på information formulerade författarna ett mejl (se bilaga 1). Patel och Davidson (2019) betonar vikten av att tydligt förklara studiens syfte för deltagarna, och varför just de tillfrågades. Således innehöll mejlet information om studiens syfte, vilken metod som skulle användas, kontaktuppgifter till handledare och författarna, den beräknade tiden för intervjun, samt att deltagarna fick välja plats för intervjun. Det framgick också i mejlet som skickades till deltagarna att ljudet skulle spelas in för hantering och bearbetning av materialet i efterhand, samt att inspelningen kommer förstöras när studien är klar. Bryman (2018) förklarar att det är viktigt att informera om att deltagandet är frivilligt, och att det när som helst finns möjlighet att avbryta utan att uppge anledning, vilket också framgick i mejlet till kostcheferna. I mejlet förklarades det också att deltagarnas uppgifter kommer behandlas konfidentiellt, och att det inte kommer gå att identifiera dem i resultatredovisningen.

Samtycke ska enligt lagen om etikprövning (SFS 2003:460) 16–17 §§ på något sätt dokumenteras, och är enbart giltigt om deltagarna innan fått all information om studien. I den här studien fördes en diskussion mellan författarna och handledaren om hur samtycke skulle inhämtas, och deltagarna ansågs samtycka till att delta genom att svara ja på mejlet. Förutom ett svar på mejlet med informationen inhämtades även ett muntligt samtycke som spelades in vid intervjutillfället, där syftet och samtycket i intervjuguiden (se bilaga 2) lästes upp ordagrant för att alla deltagare skulle erhålla samma information. Eftersom intervjuerna spelades in och inspelade ljud enligt Vetenskapsrådet (2017) klassificeras som hantering av personuppgifter, förvarades de inspelade materialet endast på författarnas datorer, som sedan när studien var klar raderades. För att uppfylla konfidentialitetskravet informerades deltagarna om att deras uppgifter skulle behandlas konfidentiellt, vilket enligt Patel och Davidson (2019) innebär att endast de som utför intervjun har tillgång till uppgifterna. Vid en kvalitativ intervjustudie är det nämligen enligt Kristensson (2014) omöjligt att utlova anonymitet, då det ofta sker ett fysiskt möte mellan deltagaren och den som intervjuar. För att uppfylla nyttjandekravet som Bryman (2018) beskriver användes datan enbart till den här studien.

Resultat

Figur 1 ger en överblick av de kategorier och teman som analysen resulterade i. Resultatet presenteras i den ordning som figuren visar, och det första temat är det organisatoriska ramverket, följt av medarbetarnas beteenden i organisationen, och till sist hur ledarskapet används för att motivera medarbetarna.



Figur 1. Sammanställning över resultatets teman och kategorier.

Det organisatoriska ramverket

Det första temat beskriver i vilken grad organisationen erbjuder medarbetarna stabilitet, trygghet och möjligheter. Temat beskriver också hur organisationens ekonomiska ramverk och de politiska besluten påverkar kostchefernas möjligheter att motivera sina medarbetare, samt kostchefernas upplevelser kring det.

Anställningsformen och dess möjligheter

Samtliga kostchefer beskriver att medarbetare inom organisationen ska ha heltidstjänster med kollektivavtal, och att de som har deltidstjänster är efter önskemål från medarbetarna. Arbetsuppgifterna är definierade utefter om medarbetaren är anställd som måltidsbiträde, kock eller köksmästare. Trots tydliga riktlinjer finns det möjlighet till viss variation i arbetsuppgifterna utefter vilja och kompetens. En av kostcheferna lyfter fram att måltidsbiträden som visar engagemang ges möjlighet att utföra arbetsuppgifter som kockar annars ansvarar för, som till exempel mer avancerad matlagning.

Vi har ju vissa biträden som gärna vill kocka och har jätte engagemang och är superduktiga och dom kan ibland hoppa in och kocka, främst då under sommaren. [Kostchef 5]

Det finns även möjligheter att avancera inom organisationen och då genom lärande på arbetsplatsen (LPA), som innebär att medarbetaren får utbildas under arbetstid. Således kan ett måltidsbiträde utbildas till kock och en kock till köksmästare, men vidare avancering till kostchef kräver en högskoleutbildning. För att möjligheten till kompetensutveckling ska erbjudas krävs det att det finns behov i organisationen och en medarbetare som visar framfötterna.

Organisatoriska hinder och upplevelser kring dem

Majoriteten av kostcheferna upplever att det finns organisatoriska hinder i den offentliga måltidssektorn, vilka kan vara både de ekonomiska ramarna och de politiska besluten. De ekonomiska ramarna kan ta sig uttryck i hur budgeten planeras och de politiska besluten kan handla om olika mål som ska nås, bland annat miljömål samt hur menyn ska utformas. Kostcheferna förklarar också att de ekonomiska ramarna försvårar möjligheter som att till exempel ha julbord, workshops eller ta in stjärnkockar för inspiration då det är skattepengar som används.

Om jag hade ännu mer pengar hade man ju tagit in så här stjärnkockar, in med Leif Mannerström eller något, in och lagat mat bara...Såna [skratt]...bra och inspirerande personer. [Kostchef 1]

Lönesättningen beskrivs också som en ekonomisk utmaning som ska baseras på prestation, men potten som ska fördelas är enligt kostcheferna begränsad. En av kostcheferna uttrycker att medarbetarna är värda alla pengar i världen, men att den offentliga måltidssektorn har en tydlig budget att förhålla sig till. Lönen lyfts som viktig av kostcheferna, och medarbetarna ska känna att motivation och prestation lönar sig. Några av kostcheferna beskriver en maktlöshet inför de beslut som politikerna uppifrån tar, och känner sig både kluvna till beslutet i sig, och till hur besluten på bästa sätt ska verkställas av medarbetarna i köken.

Det kan komma från andra liksom...på bredden och höjden och längden och då kan det vara väldigt svårt ibland att som jag...företräder arbetsgivaren...och vi ska genomföra detta, vi ska göra detta, och medarbetarnas ifrågasättande om detta kanske är samma som mina egna ifrågasättanden...Det kan ju vara en liten klurig situation och då får man ju liksom...ändå liksom så här ska vi göra detta, och det kan ibland vara lite...att man blir lite, kluven. Då kan jag bli lite så här, en inre konflikt ibland liksom så...det är så stort, det är ju inte så att jag träffar kommunfullmäktige någon gång. [Kostchef 3]

Samtidigt som kostcheferna uttrycker en maktlöshet inför organisationens hierarkiska beslut lyfter de också fram att strukturen har fördelar, men att det krävs en viss personlighet hos ledaren för att trivas i den offentliga måltidssektorn. En av kostcheferna uttrycker att det tidigare fanns förutfattade meningar om begränsningar i den offentliga måltidssektorn, men att det trots allt finns en stor yta att göra förändringar inom.

Medarbetarnas beteenden i organisationen

Under det här temat lyfter kostcheferna fram upplevelser av hur motivationen kan yttra sig hos medarbetarna. Temat beskriver även hur klimatet på arbetsplatserna är, samt hur kompetensnivån och förmågan att självständigt lösa problem ser ut bland medarbetarna.

Självständighet inom rutinerna

Majoriteten av kostcheferna beskriver sina medarbetare som självständiga, och en av kostcheferna uttrycker att en optimal chef har en självgående verksamhet. Självständigheten hos medarbetarna visar sig genom att de kan sina rutiner och arbetsuppgifter, och en av kostcheferna beskriver sina medarbetare som experter på sina verksamheter. Ett par

kostchefer uttrycker dock att när rutiner ändras kan det behövas stöd och tydliga beskrivningar på de nya arbetsätten.

De är självständiga om de får göra som de gjort innan, så fort du ändrar på arbetssättet så backar alla...så att om de kan jobba som de har gjort i alla år så fixar de det hur bra som helst.
[Kostchef 5]

Oftast löser medarbetarna problem själva, men det framkom också att vissa medarbetare oftare än andra vänder sig till köksmästaren för hjälp med att lösa problem. Trots att en del medarbetare ibland vänder sig till köksmästaren för hjälp, beskriver majoriteten av kostcheferna att kompetensen är hög. Om språket däremot räknas som en kompetens beskriver några kostchefer att det finns brister, vilket kan leda till att arbetsuppgifter som medarbetare annars hade varit kvalificerade för faller bort.

Väldigt ofta så är det mycket kompetenta personer men de kanske inte har språket...och det gör ju att en hel del av de arbetsuppgifterna som man skulle kunna falla bort på grund av språket.
[Kostchef 2]

En familjär sammanhållning

Kostcheferna beskriver sammanhållningen som stark och stödjande, där medarbetarna är hjälpsamma och arbetar mot samma mål. Den goda gruppsammanhållningen leder till att medarbetarna har roligt på arbetet, och att arbetsmiljön mestadels upplevs som konfliktfri. Medarbetarna har ett starkt stöd i varandra, och en av kostcheferna beskriver att arbetsplatsen är mångkulturell med 20 olika nationaliteter vilket bidrar till en familjär gemenskap.

För många är det ju den familj man har...vi är ju väldigt mångkulturella. Så här är ju i alla fall en 20 nationaliteter som jobbar, så en del har ju asså sin som de säger familj här. Men det märks ju ändå när det kommer nya timvikarier att det är...nästan alla vill ju väldigt gärna vara kvar.
[Kostchef 2]

För att bidra till en god sammanhållning arbetar ett par kostchefer med medveten rekrytering för att ta in rätt personlighet i gruppen. För att skapa en god arbetsmiljö beskriver samtliga kostchefer att de har arbetsplatsträffar (APT) ungefär en gång i månaden. En av kostcheferna beskriver att de inför APT bakar för att göra det till en rolig aktivitet, vilket uppskattas av medarbetarna.

Alla medarbetare är med och då turas vi om och åker runt i de olika köken. Dom tycker det är roligt att visa sitt kök så dom brukar baka någonting och bjuda på, så det blir...det brukar bli väldigt mysigt. [Kostchef 1]

Samtliga kostchefer beskriver att det är en låg personalomsättning, och en av kostcheferna lyfter fram organisationens trygghet som en faktor till den låga personalomsättningen. De som avslutar sin anställning gör det oftast på grund av att de går i pension, att de vill pröva en annan organisation, eller byta område inom organisationen. Det framkom också att den låga personalomsättningen kan ha konsekvenser som visar sig genom att arbetssättet tas för givet. En av kostcheferna beskriver både fördelar och nackdelar med att ha arbetat tillsammans länge. Nackdelarna kan vara motstånd vid förändringar, och ett dåligt samarbete där medarbetarna inte hjälper varandra.

Majoriteten har ju jobbat ihop väldigt länge...och det är ju på gott och ont måste jag säga. Det blir att man tar saker och ting för givet och ja..."han kan göra det och hon kan"...det blir liksom inte det här "vad är jag bra på och vad är han bra på", och så försöker vi komplettera varandra.
[Kostchef 5]

Effekter av motivation

Majoriteten av medarbetarna lyfts fram av kostcheferna som mycket motiverade, och en av kostcheferna berättar att medarbetare med hög motivation ibland behöver bromsas på grund av organisationens riktlinjer och regler. Motivationen visar sig genom kreativitet och prestationer utöver de grundläggande arbetsuppgifterna. Prestationerna utöver det grundläggande kan visa sig genom kvaliteten på maten, och hur medarbetarna väljer att hantera måltiden. Kreativiteten kan yttra sig genom att medarbetarna dekorerar matsalen under högtider, och under temadagar gör kreativa sallader på eget initiativ.

Dom är så kreativa och fixar, ja då gör dom olika...någon [verksamhet] gjorde olika sallader varje dag, eller olika flaggor varje dag med salladen. En annan [verksamhet] där är det en som är jätteduktig på att göra...ja vad ska man säga...det ser ut som rosetter när man skär ut äpple och sånt...och lägger på maten så det...och alla [verksamheter] faktiskt...dom gjorde på sitt unika sätt. Jag tycker nog dom har...jag anser att dom är nog bra motiverade om dom vill göra dom här sakerna utan att man behöver pusha dom. [Kostchef 1]

Kostcheferna lyfter även fram viljan att utföra något viktigt för någon annan som en motivator för medarbetarna. Drivkraften finns i att servera en bra måltid lagad från grunden till den ätande gästen. Den offentliga måltiden beskrivs av kostcheferna som viktig, och har en stor påverkan för många individer i samhället.

Överlag skulle jag säga att motivationen är väldigt hög...man har i köken...upplever jag att man har ett väldigt fokus på [gästen]...på kärn...vårt kärnuppdrag i [verksamheten] att ge dom bra mat lagad från grunden...så det där upplever jag att det finns en hög motivation till att göra ett bra jobb för [gästen]. [Kostchef 4]

Det finns också beskrivningar på omotiverade medarbetare som ytterst sällan gör något utöver det grundläggande. Avsaknad av motivation kan enligt ett par kostchefer yttra sig genom att medarbetare sitter tysta på möten och drar sig undan. Eftersom recepten många gånger inte går att påverka kan effekten bli att medarbetarna inte tar något ansvar för resultatet, och att inställningen då blir att det får bli som det blir.

Det blir enbart liksom att ”ja nu ska jag tillaga enligt recept och så får det bli...det får bli vad som” enligt det receptet liksom. [Kostchef 5]

Hur ledarskapet används för att motivera

I det sista temat skildrar kostcheferna deras syn på vad som anses vara ett bra ledarskap, samt hur de använder sitt ledarskap för att skapa en motiverande och kreativ arbetsmiljö. Kostcheferna lyfter i det här temat även fram hur de inom ramarna kan skapa delaktighet och hur de visar medarbetarna uppskattning.

Ledarskapsstilar

Kostcheferna beskriver olika sätt att leda på, men alla beskriver ett närvarande ledarskap som viktigt. De kostchefer som har kontor i anslutning till köken lyfter vikten av att förstå hur verksamheten fungerar, men synsättet på hur verksamheten behöver kontrolleras eller ej skiljer sig något. De kostcheferna som inte har kontor i anslutning till köken uttrycker också vikten av att vara närvarande genom att besöka köken så ofta de kan och tycker är rimligt. Hos majoriteten av kostcheferna finns det en grundinställning till att medarbetarna vill utföra sitt arbete på bästa sätt, men hos några finns det också en uppfattning om att medarbetarna ibland behöver styras genom ett tydligare chefskap.

Jag försöker vara mycket liksom, en av dom. Jag asså...jag försöker inte vara liksom jag chefen, liksom så. Sen ibland...det är en annan sak, då behöver man ju vara det. [Kostchef 3]

Samtliga kostchefer uttrycker hur viktigt det är att anpassa sitt ledarskap till individen och att möta medarbetarnas behov. Majoriteten av kostcheferna betonar även vikten av att vara flexibel och anpassa ledarskapet efter situationen och stunden. För att möta individens behov är det enligt kostcheferna viktigt att vara lyhörd för att medarbetarna ska känna sig hörda. Några av kostcheferna lyfter en medvetenhet kring att de kan uppfattas på ett annat sätt än vad de själva tror, vilket visar på en självinsikt. En av kostcheferna betonar vikten av att vara sig själv och inte spela en roll då det annars kan lysa igenom.

Jag försöker vara personlig, personlig men inte privat...jag tror att medarbetarna oftast ser...ser en, vem man är om man spelar en roll och försöker vara någon man inte är. [Kostchef 4]

Ett skapande av kreativitet och motivation

För att skapa en kreativ arbetsmiljö lyfter kostcheferna fram flera saker som de aktivt arbetar med. En av kostcheferna beskriver att medarbetarna vill ha en rörligare meny, och för att försöka möta den önskan ges medarbetarna en flexibilitet kring hur slutresultatet ska nås. Den flexibla synen på hur målen ska nås är en gemensam nämnare för majoriteten av kostcheferna och riktlinjerna ses som tolkningsbara.

Överlag så upplever jag en flexibilitet i hur jag får leda och fördela arbetet på mina enheter. Sen så ska ju slutresultatet bli densamma för [gästen] sen...vi ska ju jobba med en likvärdig [verksamhet] och likvärdiga måltider. [Kostchef 4]

En kreativ arbetsmiljö kan också skapas genom att uppmuntra till att försöka lösa problem och ta egna initiativ, vilket ett par av kostcheferna lyfte fram. Kostcheferna betonar vikten av att hellre försöka och misslyckas än att inte försöka alls. I uppmuntran till att lösa problem ingår det också att ge medarbetarna utrymme till att ta ansvar, vilket en av kostcheferna beskriver som utvecklande för medarbetarna. Det framgår även att medarbetarna blir motiverade av att lära sig nya saker, och några av kostcheferna inspirerar genom att visa exempel från hur andra verksamheter arbetar.

Det jag kan bidra med att jag kan också informera om...att alla gör olika, det finns allt möjligt liksom...instagramkonton, nyhetsartiklar, och tävlingar där man har hört talas om där framgångsrika...exempelvis visar hur man kan göra med vissa saker som man kan hjälpa till liksom att informera om. [Kostchef 3]

Medveten feedback

Samtliga kostchefer anser att feedback är viktigt, men att feedbacken som ges ska vara konstruktiv, genomtänkt och personlig. Feedbacken från kostcheferna kan ge sig uttryck i beröm och uppmärksamhet. Det kan till exempel vara återkoppling på hur maten smakar, eller åskådliggöra medarbetarnas arbete genom att samla bilder och filmer på maten för att visa hur duktiga de är. En av kostcheferna uttrycker att uppskattningen och den direkta feedbacken från den ätande gästen är unik i jämförelse med andra verksamheter, vilket medarbetarna värdesätter högt. Ett par kostchefer berättar att feedback är något som de aktivt måste arbeta med, både för att det är svårt att avgöra vad som ska sägas men också för att det tidigare fanns en uppfattning om att feedback inte behövdes.

Jag är mer fyrkantig, mer ordning och reda och så där. Man kanske inte är världsbäst på det där...alltid att få alla att känna sig "wow va bra jag är" utan...det är dels svårt liksom, det är samma jobb. Ska man gå och säga liksom "åh va bra du diskade idag" eller asså det blir ju mer att man försöker prata med personer...asså se dom och så där. [Kostchef 2]

Delaktighet inom ramarna

För att göra medarbetarna delaktiga uttrycker samtliga kostchefer att de i olika stor utsträckning låter sina medarbetare vara involverade i beslut som ska tas. En av kostcheferna beskriver att de vid schemaläggning frågade medarbetarna hur de ville lägga upp sina arbetstider, och efter det anpassade schemat efter medarbetarnas önskemål. För att skapa delaktighet beskriver majoriteten av kostcheferna att de uppmuntrar medarbetarna till att komma med förslag som kan förbättra deras arbetsmiljö.

Delaktighet tror jag är jätteviktigt...att få kunna vara med och påverka sin arbetsmiljö, sin arbetsdag...och det är det vi pratar väldigt mycket på våra APT: n...hur kan vi skapa en delaktighet inom dom ramarna vi har, för att vi har ändå vissa ramar som vi måste förhålla oss till, men hur kan vi skapa kreativitet och motivation inom de givna ramarna. [Kostchef 4]

Samtliga kostchefer bjuder in medarbetarna till att vara delaktiga, men det finns en gräns för hur mycket medarbetarna får vara med och bestämma. Det framgår att organisationen är politiskt styrd och att vissa beslut inte går att påverka, men att kostcheferna försöker göra medarbetarna delaktiga i den mån som tillåts. Kostcheferna använder sig av informationsmöten för att delge information och ta emot synpunkter. Ett par kostchefer uttrycker att beslut ibland behöver tas med den formella makten som kostcheferna besitter.

Jag tänker att vi, vi har ju när vi har APT en gång i månaden, då brukar vi diskutera frågor när det gäller arbetsmiljö och så vidare. Då är det ju...då bjuder vi ju alltid in till diskussion...Det är ju jag som chef som tar det slutgiltiga beslutet men jag uppmanar alltid alla att komma med idéer och förslag. [Kostchef 1]

Diskussion

Metoddiskussion

Metoden diskuteras utifrån Lundman och Hällgren Graneheims (2021) beskrivning av hur trovärdigheten i kvalitativa studier kan bedömas. För att öka resultatets tillförlitlighet bör rekryteringen av deltagare till studien ske med eftertanke, och en medvetenhet kring hur väl deltagarna kan tänkas besvara syftet. I den här studien diskuterades inklusions- och exklusionskriterier mellan författarna, samt hur många deltagare som behövdes för att få ett omfångsrikt material. Bryman (2018) och Dalen (2021) lyfter fram svårigheten att i förväg avgöra hur många intervjuer som behöver utföras för att få tillräckligt med data att analysera. Dalen (2021) och Kristensson (2014) beskriver att processen för datainsamling är tidskrävande, och att det alltid är bättre med färre djupare intervjuer än fler korta. I den här studien fanns det en tydlig tidsram att förhålla sig till, vilket gjorde att tiden för att analysera och utföra intervjuerna var begränsad. Efter pilotintervjun som tog en timme blev det tydligt att en enskild intervju resulterade i ett rikt material, vilket tidsmässigt skulle innebära minst sex timmars transkribering per intervju. Med det i åtanke och Kristenssons (2014) beskrivning av att det alltid är bättre med färre långa intervjuer än många ytliga, definierades mängden deltagare. Potentiellt hade fler deltagare kunnat ge ett annat resultat med fler infallsvinklar, men enligt Bryman (2018) ökar möjligheten till ett djupt detaljerat material med färre längre intervjuer. Det är inte bara längden på intervjuerna som styr hur många deltagare som behövs, utan också hur varierat urvalet är. Graneheim och Lundman (2004) beskriver att en variation i kön, ålder och erfarenheter kan generera den variation som behövs av fenomenet som undersöks. I den här studien anses det vara en styrka att urvalet bestod av både män och kvinnor i varierande åldrar och med olika erfarenheter, vilket gav olika infallsvinklar till studien.

Användandet av en intervjuguide beskrivs av Kristensson (2014) som en styrka vilket stärker studiens giltighet. En intervjuguide bidrar till att hålla intervjun fokuserad kring syftet, men samtidigt flexibel med möjligheten att ställa följdfrågor utefter vad deltagaren berättar. Efter förfrågan från deltagarna om att ta del av frågorna i förväg, mejlades de övergripande frågorna i intervjuguiden ut. Författarna diskuterade fördelar och nackdelar med att skicka frågorna innan, och resonerade kring om det kunde medföra att deltagarna läste på om ämnet innan och färgade sina svar utefter det. Men eftersom det av författarna uppfattades som ett krav från några av deltagarna för att ställa upp på intervjun, togs beslutet att skicka frågorna till alla deltagare för att de skulle få samma förutsättningar. Intervjuerna utfördes ansikte mot ansikte vilket enligt Dalen (2021) kan ses som en styrka, för att kunna läsa av icke-verbal kommunikation som till exempel kroppsspråk och sinnesstämning. En svaghet kan däremot vara att författarna var oerfarna intervjuare, och Bryman (2018) förklarar att det då är svårare att behålla fokus vid olika störningsmoment, som till exempel en rörig omgivning, eller om intervjupersonen ger oväntade svar. Det är också viktigt att inte styra intervjupersonen genom att lägga ord i munnen på dem, eller att inte våga hålla ut tystnaden som kan uppstå. För att i den här studien öva upp förmågan att intervjua utfördes en pilotintervju, och för att lättare behålla fokus under intervjun användes intervjuguiden.

För att öka vad Kristensson (2014) beskriver som verifierbarhet transkriberades alla intervjuer för att kunna ange citat i resultatdelen. Citat ökar möjligheten för läsaren att bedöma trovärdigheten. Den kvalitativa innehållsanalysen utfördes gemensamt av författarna, vilket kan vara en styrka då resultatet inte är färgat av en enskild persons förförståelse. Dock beskriver Graneheim och Lundman (2004) att förförståelsen ibland är undermedveten och omedvetet påverkar tolkningen. I vilken utsträckning resultatet i den här studien är präglad av författarnas förförståelse är svår att definiera. Lundman och Hällgren Graneheim (2021) beskriver att kvalitativa studier är färgade av de som utför studien, och att det är ofrånkomligt att inte vara medskapare till resultatet. Därmed är det viktigt att hålla distans från materialet, och avsluta tolkningen i tid för att behålla deltagarnas röster. I vilken grad resultatet är överförbart på andra situationer handlar om hur väl datainsamlingen, urvalet och analysen är beskrivet (Graneheim & Lundman, 2004). För att i den här studien styrka det har författarna i så stor utsträckning som möjligt, och på ett så transparent sätt som möjligt försökt synliggöra alla steg i processen.

Resultatdiskussion

Medarbetarna och organisationsstrukturen

Resultatet visade på en organisationsstruktur och en anställningsform som skulle kunna beskrivas som trygg för medarbetarna. Kostcheferna förklarade att medarbetarna har tydliga ansvarsförhållanden och att arbetet är förutsägbart, vilket är en av styrkorna i en maskinbyråkrati (Mintzberg, 1983). Det framkom även att medarbetarna stannar länge i organisationen, vilket kan vara ett resultat av en trygg arbetsplats och en stabil organisation. Den låga personalomsättningen kan tyda på att de är motiverade, då motiverade medarbetare enligt Jacobsen och Thorsvik (2021) tenderar att vara en stabilare arbetskraft. Jacobsen och Thorsvik (2021) beskriver att människor byter arbete mer frekvent nu än förr i tiden, vilket utifrån vad kostcheferna beskrev inte verkar stämma inom den offentliga måltidssektorn. En förklaring som Jacobsen och Thorsvik (2021) ger till att medarbetare byter arbete kan vara på grund av de många möjligheter som finns i samhället, och att medarbetare med flest möjligheter byter arbetsplats oftare än andra. I resultatet framkom det att det finns brister i en del medarbetares språkkunskaper, vilket möjligtvis kan ses som ett hinder för dem att söka sig vidare till andra arbetsplatser. Aronsson m.fl. (2019) beskriver nämligen att det både i Sverige och internationellt sker en etnisk diskriminering vid rekrytering, och att det är lägre chans att

kallas till en anställningsintervju om du har ett annat etniskt ursprung. En annan faktor till att medarbetarna stannar i organisationen kan vara för att lönen tillgodoser medarbetarnas grundläggande fysiologiska behov, även fast kostcheferna uttryckte att de ville ge dem högre lön. Christensen m.fl. (2017) förklarar att det vid rekrytering är viktigt att avgöra om individen söker sig till den offentliga sektorn av rätt anledning, och inte av ekonomiska motiv. Kostchefernas beskrivning av att medarbetarna motiveras av kärnuppdraget, att göra något viktigt för samhället, kan därmed tyda på att de har sökt sig till den offentliga måltidssektorn av andra anledningar än lönen. Utifrån Herzbergs (1959) hygienfaktorer och Maslows (1943) två första steg i behovspyramiden finns det en indikation på att medarbetarnas grundläggande fysiologiska och säkerhetsbehov uppfylls av organisationen och kostcheferna. Jacobsen och Thorsvik (2021) betonar dock att den allra starkaste faktorn till att individer stannar i en organisation är de känslomässiga banden till både organisationen och arbetskamraterna.

Kostcheferna beskrev en god samhörighet bland medarbetarna och att de är hjälpsamma mot varandra. En god samhörighet och gemenskap beskrivs dels av Jacobsen och Thorsvik (2021) som en effekt av motiverade medarbetare, men är också enligt Ryan och Deci (2000) en av grundförutsättningarna för individens välbefinnande. Samhörighet på arbetsplatsen är enligt Maslow (1943), McClelland (1985) och Ryan och Deci (2000) en förutsättning för att medarbetare ska känna sig motiverade. För att skapa samhörighet bland medarbetare kan organisationen enligt Gregoire (2020) anordna aktiviteter, som till exempel bowling eller picknick. Kostcheferna uttryckte i resultatet en önskan om att ta medarbetarna på fler aktiviteter som till exempel julbord då de ansågs motiverande, men att det inte var möjligt utifrån de ekonomiska ramarna. Med lite kreativitet hade kostcheferna potentiellt kunnat planera in fler aktiviteter till låga eller inga kostnader, som till exempel picknick eller kubb. En av kostcheferna gav ett kreativt exempel på hur APT kan omvandlas till en rolig aktivitet med bakning för att främja en bra sammanhållning. Herzberg (1959) beskriver att avsaknad av goda relationer på arbetsplatsen kan bidra till vantrivsel, vilket ingen av kostcheferna gav uttryck för. Det som däremot framkom i resultatet var en stark och stödjande familjär sammanhållning mellan medarbetarna, vilket kan tyda på att det tredje steget i Maslows (1943) behovstrappa är tillgodosett.

Erkännande för arbetsinsatser

En arbetsmiljö där medarbetaren på något sätt ges möjlighet att se värdet av sitt arbete, är enligt Christensen m.fl. (2017) viktigt för motivationen. Drivkraften inom den offentliga sektorn kan enligt Christensen m.fl. (2017) ligga i att göra något gott för någon annan, vilket överensstämmer med kostchefernas beskrivning av att medarbetarna motiveras av att servera goda måltider till den ätande gästen. Den direkta feedbacken från den ätande gästen som medarbetarna värdesätter högt, är enligt Hackman och Oldham (1976) en av förutsättningarna för att arbetet ska fortsätta vara motiverande. I resultatet framkom det även att kostcheferna ansåg att arbetet med feedback är viktigt, och de gav flera exempel på hur de arbetar med det. En av kostcheferna skapade filmer med bilder på den tillagade maten för att visa hur duktiga medarbetarna är, och en annan gav feedback genom att smaka av maten som medarbetarna tillagat. Genom de exemplen på feedback som kostcheferna lyfte fram, kan det fjärde steget i Maslows (1943) behovstrappa antas vara tillfredsställt. Att feedback eller erkännande är en viktig del i en ledares motivationsarbete stöds bland annat av Maslow (1943), McClelland (1985), Herzberg (1959), Hackman och Oldham (1976) och Christensen m.fl. (2017). Kostcheferna uttryckte att feedback är viktigt men att de upplevde en tvetydighet i hur ofta feedback behövs, eller hur feedback ges på arbetsuppgifter som är repetitiva och standardiserade. Lennéer Axelson och Thylefors (2020) lyfter fram vikten av att både ge konstruktiv och positiv feedback, för att medarbetarna ska få bekräftelse att de arbetar i rätt

riktning. Arbetsgrupper som inte erhåller feedback eller erkännande kan resultera i osäkra medarbetare och ineffektiva grupper.

Medarbetarnas behov av självförverkligande

Sista steget i Maslows (1943) behovspyramid handlar om när individen blir medveten om sina egna förmågor och färdigheter, och genom det vill förverkliga sig själv. Av organisationen och ledaren kräver det därmed enligt Gregoire (2020) att individen utmanas i sina arbetsuppgifter, och har möjlighet att växa inom sina ansvarsområden. Möjligheten att växa inom organisationen möjliggörs av den offentliga måltidssektorn genom kompetensutveckling utefter organisationens behov, samt individens vilja och engagemang. Däremot framkom det i resultatet att det finns en gräns för hur långt upp i den hierarkiska ordningen individen kan klättra utan en högskoleutbildning, och det kan innebära att det är svårt att möta en del individers behov av vidare avancering. Ryan och Deci (2000) menar nämligen att alla individer är olika, och därmed kräver olika mycket av organisationen för att tillfredsställa behovet av utveckling.

I maskinbyråkratin kan det enligt Jacobsen och Thorsvik (2021) vara svårt för ledare att motivera sina medarbetare, då arbetsuppgifterna ofta är repetitiva och standardiserade. I resultatet framkom det att kostcheferna arbetar på flera olika sätt för att motivera sina medarbetare, trots de begränsningar som beskrivs inom den offentliga måltidssektorn. Bland annat arbetade kostcheferna med att möjliggöra variation i arbetsuppgifterna, skapa delaktighet, uppmuntra till att ta egna initiativ och lösa problem på egen hand. Genom att kostcheferna arbetade med de olika sätten för att skapa en god arbetsmiljö för medarbetarna, kan det bidra till att medarbetarna känner autonomi. Autonomi är enligt Hackman och Oldham (1976), Ryan och Deci (2000) och Christensen m.fl. (2017) en viktig faktor för att medarbetaren ska känna sig motiverad till att utföra sina arbetsuppgifter på ett sätt som är utöver det grundläggande. Resultatet tyder på att alla steg i Maslows (1943) behovstrappa kan vara tillgodosedda hos medarbetarna av organisationen och kostcheferna. Dock beskriver Maslow (1943) att det är individuellt i vilken grad behoven behöver tillgodoses, och att det därmed kan vara svårt att dra slutsatsen att alla medarbetares behov är tillgodosedda. Det framkom också av Rojas m.fl. (2023) att behoven potentiellt inte behöver bli tillgodosedda i den hierarkiska ordning som Maslows (1943) beskriver för att nå motivation. Kostcheferna beskrev att det är viktigt att se till individen och möta medarbetarnas behov, vilket överensstämmer med vad Maslows (1943) och Rojas m.fl. (2023) förklarar som betydande för att skapa motivation.

Ledarskapets inverkan på medarbetarnas beteenden

I resultatet berättade kostcheferna att de bjöd in sina medarbetare till att vara delaktiga och komma med förslag, vilket tyder på att de använder sig av ett tillåtande ledarskap. Ett tillåtande ledarskap beskrivs av McGregor (1960) som utvecklande för medarbetarna. Förutom ett tillåtande ledarskap uttryckte kostcheferna att de också anpassar sin ledarskapsstil till situationen och individen, vilket Lennér Axelson och Thylefors (2020) beskriver som ett situationsanpassat ledarskap. Det situationsanpassade ledarskapet kan vara en effektiv ledarskapsstil för att motivera medarbetare. Ytterligare en egenskap som kostcheferna lyfte fram som viktig var lyhördhet, vilket också överensstämmer med vad Lennér Axelson och Thylefors (2020) anser som en betydelsefull egenskap hos ledare för att möta medarbetarnas behov. Sammantaget kan beskrivningen som kostcheferna ger av sitt ledarskap tyda på att de tror på ett tillåtande ledarskap som baseras på McGregors (1960) teori Y. Enligt teori Y kan en tillåtande ledarskapsstil bidra till att medarbetarna blir självständiga och problemlösare, vilket är likvärdigt med hur kostcheferna beskrev sina medarbetare i resultatet.

I resultatet framkom det också av kostcheferna att ett fåtal medarbetare inte gör något utöver det grundläggande, inte tar ansvar för kvaliteten på maten, samt är tysta på möten där de annars kunde vara delaktiga. Utifrån McGregors (1960) teori X kan den beskrivningen av medarbetarna vara ett resultat av hur chefer ser på sina medarbetare. Enligt McGregors (1960) teori X tenderar nämligen medarbetare att bete sig så som de behandlas. Resultatet tyder trots det på ett ledarskap som baseras på teori Y, men det fanns kostchefer som uttryckte att de ibland behöver använda sin formella makt för att styra medarbetarna. Trots att kostcheferna ibland behöver använda sin formella makt passar deras beskrivningar av ledarskapet ändå inte in på teori X, utan beteendet hos några av medarbetarna kan vara ett resultat av något annat. Beteendet som en del medarbetare uppvisar kan nämligen bero på vad Ryan och Deci (2000) förklarar som kontrollerad motivation. Kontrollerad motivation innebär att medarbetare till en början motiveras av yttre motiv som till exempel policydokument och riktlinjer, och kan till en början te sig som inre motivation där arbetsuppgifterna ses som meningsfulla. Problemet med att motiveras av yttre motiv är enligt Ryan och Deci (2000) att det är ohållbart i längden, och kan resultera i medarbetare som inte känner något ansvar för det de producerar. I resultatet framkom det att enstaka medarbetare uttryckte att de inte tar ansvar för hur resultatet av det de tillagar blir, och att det får bli som det blir utefter det tillhandahållna receptet. För att skapa vad Ryan och Deci (2000) beskriver som inre motivation och ett genuint intresse för arbetsuppgifterna, kan kostcheferna aktivt arbeta med kompetensutveckling, autonomi och samhörighet.

Ett ledarskap som baseras på teori Y där medarbetarna ges frihet och möjligheter att forma sin arbetsmiljö, kan enligt McGregor (1960) leda till att arbetsgruppen blir självständig. Kostcheferna beskrev sina medarbetare som självständiga och kompetenta inom sina arbetsuppgifter, och att de vill utföra sitt arbete på bästa sätt. Självstyrande team kan vara en produkt av kostchefernas ledarskapsstil, men det kan också vara en förutsättning för att verksamheten ska fungera. Mintzberg (1983) förklarar nämligen att maskinbyråkratin i hög grad styrs av skriftliga regler och tydliga rutiner, vilket gör att den dagliga produktionen inte behöver en ledare för att fortgå. Jacobsen och Thorsvik (2021) förklarar att rutinerna och reglerna i en maskinbyråkrati således till viss del ersätter ledarskapet. Kostcheferna beskrev att det finns en hög kompetens bland medarbetarna, och att de är självständiga i sina arbetsuppgifter. Kompetenta medarbetare som vet hur arbetsuppgifterna ska utföras, kan enligt Jacobsen och Thorsvik (2021) störas av att en ledare försöker att gå in och styra produktionen. I resultatet framkom det att när rutiner ändrades behövdes det tydliga instruktioner och stöd från kostcheferna. Det kan tyda på att det kan vara de standardiserade arbetsuppgifterna och tydliga instruktionerna som gör medarbetarna självständiga, och kanske inte en effekt av McGregors (1960) teori Y. Kostcheferna uttryckte en grundsyn på verksamheten och medarbetarna som till största delen stämmer överens med teori Y, men självstyrande team kan antas vara en förutsättning för att den dagliga verksamheten ska fungera. Att självgående medarbetare är en förutsättning för att verksamheten ska fungera, visar sig genom att en del kostchefer som inte har kontor i anslutning till köket trots det beskriver en fungerande verksamhet.

Självmedvetet ledarskap

I resultatet lyfte ett par kostchefer fram tankar kring att deras ledarskap kunde uppfattas annorlunda av medarbetarna än hur de själva såg på sitt ledarskap. Den beskrivningen stämmer överens med vad som framkom i Ogbeides m.fl. (2008) studie. Ogbeide m.fl. (2008) studerade nämligen vilka ledarskapsstilar inom offentlig måltidsverksamhet som ansågs motiverande. De ledarskapsstilar som de underordnade och ledarna ansåg vara mest motiverande var ett stödjande, delaktigt och målinriktat ledarskap. I studien framkom det dock att det fanns skillnader i hur ledaren såg på sitt eget ledarskap, och hur de underordnade

uppfattade det. Ledarna uppfattade nämligen sitt ledarskap som stödjande, delaktigt och målorienterat, medan de underordnade inte höll med om den uppfattningen. Ogbeide m.fl. (2008) lyfte fram vikten av att som ledare ha en självinsikt, och en medvetenhet kring vilket ledarskap som är bäst för medarbetarna. Om ledarskapsstilen inte överensstämmer med det som medarbetarna vill ha, finns det en risk att kvaliteten på det som produceras blir sämre och ledarnas arbete med motivation neutraliseras. Kostcheferna som gav uttryck för sin medvetenhet om hur de kunde uppfattas, har därmed en möjlighet att reflektera över det och anpassa sitt ledarskap till medarbetarna.

Slutsatser och implikationer

Resultatet visade att det fanns ekonomiska och politiska hinder som påverkade möjligheterna till att motivera, men att förhållningssättet till hindren är avgörande för att se den offentliga måltidssektorns möjligheter. De organisatoriska ramarna kan ses som flexibla så länge slutresultatet blir detsamma för den ätande gästen, och trots att besluten tas i en hierarkisk ordning går det att använda ledarskapet på ett kreativt sätt för att skapa en motiverande arbetsmiljö. Motivationen hos medarbetarna beskrevs som hög vilket bland annat visade sig genom kreativitet där de många gånger presterade utöver det grundläggande. Kärnuppdraget beskrevs som en av drivkrafterna i medarbetarnas prestationer, och sammanhållningen på arbetsplatserna framställdes som stark och familjär. Resultatet visade på att motivation inom den offentliga måltidssektorn kan skapas genom bland annat delaktighet, möjliggöra variation i arbetsuppgifterna, uppmuntra till självständighet, samt ge konstruktiv feedback.

Kostchefernas beskrivning av sitt eget ledarskap visade på en tillåtande och situationsanpassad ledarskapsstil, där grundinställningen var att medarbetarna vill göra sitt bästa. Sammantaget kan den offentliga måltidssektorns organisationsstruktur tillsammans med kostchefernas ledarskap antas tillgodose behoven av trygghet, säkerhet, gemenskap, erkännande och självförverkligande hos medarbetarna. Däremot kan det vara svårt att dra slutsatsen att alla medarbetares behov är uppfyllda, då det finns en individuell variation i vilken grad behoven behöver tillgodoses.

Resultatet kan vara betydelsefullt för att förstå under vilka förhållanden medarbetarna inom den offentliga måltidssektorn arbetar, och hur både blivande och nuvarande kostchefer kan använda sitt ledarskap för att skapa och hålla motivationen vid liv. Resultatet lyfter även fram vilka behov medarbetarna kan ha, samt hur organisationen och kostcheferna kan tillfredsställa behoven inom den offentliga måltidssektorns ramar. Resultatet synliggör hur viktiga motiverade medarbetare i den offentliga måltidssektorn är, och att det finns sätt att motivera medarbetare på utan att använda ekonomiska resurser. Studien beskriver medarbetarna och den offentliga måltidssektorn utifrån kostchefernas perspektiv, vilket innebär att beskrivningarna av medarbetarna och den offentliga måltidssektorn är kostchefernas upplevelser. Därav hade det varit relevant att utifrån medarbetarnas perspektiv undersöka vad som motiverar dem, samt deras upplevelser av att arbeta inom den offentliga måltidssektorn. Det är också av intresse att studera hur medarbetarna upplever kostchefernas ledarskapsstilar, i relation till hur kostcheferna beskriver sitt ledarskap. Eftersom den här studien har utgått från vilka behov som behöver tillgodoses för att skapa motivation, kan det även vara intressant att se på motivation ur andra teorier som till exempel förväntningsteorier.

Referenser

Apple inc. (2022). *Röstmemon (version 2.3)*. Apple inc.

Aronsson, G., Hellgren, J., Isaksson, K., Johansson, G., Sverke, M., & Torbiörn, I. (2019). *Arbets- & organisationspsykologi*. Natur och kultur.

Bergström, K. (Red). (2015). *MAT ÄR MER ÄN MAT. Samhällsvetenskapliga perspektiv på mat och måltider*. Göteborgs universitet.
https://gupea.ub.gu.se/bitstream/handle/2077/39007/gupea_2077_39007_2.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2020). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Studentlitteratur.

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

Christensen, R., Paarlberg, L., & Perry, J. (2017). Public Service Motivation Research: Lessons for Practice. *Public Administration Review*, 77(4), 529–542.
<https://doi.org/10.1111/puar.12796>

Dalen, M. (2021). *Intervju som metod*. Gleerups utbildning AB.

Delfi Marknadspartner. (2015). *Delfi fastfoodguide*. Delfi Marknadspartner.

Delfi. (2022). *Foodservice branchrapport 2022*. Delfi.
<https://dabas.blob.core.windows.net/delfinext-public-web/Branschrappport-Foodservice-22.pdf>

Gregoire, M. (2020). *Foodservice organizations*. Pearson.

Denscombe, M. (2016). *Forskningshandboken för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur.

Graneheim, U., & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: Concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24(2), 105–112. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2003.10.001>

Hackman, J., & Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley.

Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2021). *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur.

Jungert, T. (2015). Arbetsmotivation. I J. Näslund & S. Jern (Red.), *Organisationspsykologi*. (s. 245–273). Studentlitteratur.

Kristensson, J. (2014). *Handbok i uppsatsskrivande och forskningsmetodik för studenter inom hälso- och vårdvetenskap*. Natur & Kultur.

Lennér Axelson, B., & Thylefors, I. (2020). *Arbetsgruppens psykologi*. Natur & Kultur.

Livsmedelsverket. (2019). *Nationella riktlinjer för måltider i skolan*. Livsmedelsverket. <https://www.livsmedelsverket.se/globalassets/publikationsdatabas/broschyreer-foldrar/riktlinjer-for-maltider-i-skolan.pdf>

Livsmedelsverket. (2020). *Nationella riktlinjer för måltider på sjukhus*. Livsmedelsverket. <https://www.livsmedelsverket.se/globalassets/publikationsdatabas/broschyreer-foldrar/riktlinjer-for-maltider-pa-sjukhus.pdf>

Livsmedelsverket. (2021). *Kartläggning av måltider i kommunalt drivna förskolor, skolor och omsorgsverksamheter 2021*. Livsmedelsverket. <https://www.livsmedelsverket.se/globalassets/publikationsdatabas/rapporter/2022/1-2022-nr-01-kartlaggning-av-maltider-i-kommunalt-drivna-forskolor-skolor-och-omsorgsverksamheter-2021.pdf>

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>

McClelland, D. (1985). *Human motivation*. Glenview, Ill.: Scott, Foresman.

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.

Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall, inc., Englewood Cliffs, N.J 07632.

Lundman, B., & Hällgren Graneheim, U. (2021). Kvalitativ innehållsanalys. I B. Höglund Nielsen & M. Granskär (Red.), *Tillämpad kvalitativ forskning inom hälso- och sjukvård*. (s. 219–234). Studentlitteratur.

Lunøe, N. (2015). Organisationsdesign. I J. Näslund & S. Jern (Red.), *Organisationspsykologi*. (s. 65–116). Studentlitteratur.

Ogbeide, G. (2011). Leadership Styles for Foodservice Managers. *Journal of Culinary Science & Technology*, 9(3), 177–192. <https://doi.org/10.1080/15428052.2011.602300>

Ogbeide, G., Groves, J., & Cho, S. (2008). Leadership Styles of Foodservice Managers' and Subordinates' Perceptions. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 9(4), 317–336. <https://doi.org/10.1080/15280080802520529>

Patel, R., & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur.

Ritz, A., Brewer, G-A., & Neumann O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *Public administration review*, 76(3), 414–426. <https://doi.org/10.1111/puar.12505>

Rojas, M., Méndez, A., & Watkins-Fassler, K. (2023). The hierarchy of needs empirical examination of Maslow's theory and lessons for development. *World Development*, (165), 106185. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2023.106185>

Rossman, G., & Rallis, S. (2017). *Gathering Data in the Field*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781071802694>

Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2005). *Designing main questions and probes*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452226651>

Ryan, R., & Deci, E. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *The American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

SFS 2003:460. *Lag om etikprovning och forskning som avser människor*. <https://rkrattsbaser.gov.se/sfst?bet=2003:460>

Skinnars Josefsson, M., Mattson Sydner, Y., & Persson Osowski. (2019). Mat och måltider i välfärden. I N. Neuman (Red.), *Mat och ätande Sociologiska perspektiv* (s. 249–269). Studentlitteratur.

Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningssed*. Vetenskapsrådet. https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God-forsknings-sed_VR_2017.pdf

Bilagor

Bilaga 1 Mejl till deltagarna

Bilaga 2 Intervjuguide

Mejl till deltagarna

Hej!

Vi heter Sarah och Amanda och studerar kostekonomprogrammet med inriktning mot ledarskap vid Göteborgs Universitet. Vi har precis påbörjat vår kandidatuppsats inom Kostvetenskap. Ämnet vi har valt att undersöka handlar om hur chefer inom den offentliga måltidssektorn arbetar med att motivera sina anställda, samt vilka möjligheter och svårigheter som finns utifrån den offentliga organisationsstrukturen.

Vi har valt att kontakta dig för att vi är intresserade av att höra dina tankar kring ämnet och vi tror att du kan bidra med relevanta infallsvinklar till vår uppsats. Datan kommer samlas in genom enskilda intervjuer som antingen sker på plats eller via zoom. Vi anpassar oss såklart efter dig och dina önskemål. Intervjuerna beräknas ta en timma och vi ser gärna att de utförs under vecka 15. Intervjuerna kommer spelas in för att vi ska kunna analysera dem i efterhand. Dina svar kommer att behandlas konfidentiellt så att inga obehöriga kan ta del av dem. Intervjuerna och transkriberingen kommer att förstöras efter att uppsatsen är godkänd.

Resultatet kommer att presenteras i en kandidatuppsats vid Göteborgs universitet som du har möjlighet att ta del av. Redovisningen av resultatet kommer att ske så att ingen individ kan identifieras. Ditt deltagande är frivilligt och du kan när som helst välja att avbryta din medverkan. Om du väljer att inte delta eller vill avbryta behöver du inte uppge varför.

Vi ser fram emot att höra från dig, och om du har några frågor är du välkommen att höra av dig till någon av oss.

Med vänliga hälsningar Sarah och Amanda!

Sarah Björnegård Edetoft

Mejladress: xxxxx@xxxxx.com

Telefonnummer: 07xxxxxxx

Amanda Thorén Olausson

Mejladress: xxxxx@xxxxx.com

Telefonnummer: 07xxxxxxx

Handledare: Cecilia Magnusson Sporre

Mejladress: xxxxx@xxxxx.com

Intervjuguide

Inledning- studiens syfte

Ämnet vi har valt att undersöka handlar om hur kostchefer inom den offentliga måltidssektorn arbetar med att motivera sina medarbetare i köket, samt vilka möjligheter och svårigheter som finns utifrån den offentliga organisationsstrukturen. Vi har valt att avgränsa oss till den offentliga måltidssektorn.

Samtycke

Intervjun kommer spelas in för att vi ska kunna analysera den i efterhand. Dina svar kommer att behandlas konfidentiellt så att inga obehöriga kan ta del av dem. Dina ord kan komma att citeras i redovisningen av resultatet, men på ett sådant sätt att du inte kan identifieras. Intervjuerna och transkriberingen kommer att förstöras efter att uppsatsen är godkänd. Resultatet kommer att presenteras i en kandidatuppsats vid Göteborgs universitet som du har möjlighet att ta del av. Ditt deltagande är frivilligt och du kan när som helst välja att avbryta din medverkan. Om du vill ha en paus eller avbryta behöver du inte uppge varför, och du bestämmer själv hur mycket eller lite du vill berätta för oss. Var det här tydligt eller har du några frågor innan vi börjar med intervjun? Ska vi börja?

Intervju nr

Datum:

Intervjuare namn:

Intervju längd:

Bakgrund

Kan du börja med att kortfattat berätta om din yrkesmässiga bakgrund?

- Hur länge har du arbetat här och har du arbetat som chef innan?
- Vilken utbildning har du?
- Hur gammal är du?

Organisation

Kan du berätta hur organisationsstrukturen ser ut?

- Hur många kök ansvarar du för
- Hur många är du chef över?
- Hur fördelas ansvaret?
- Anställningsform, heltid, deltid, övertid, kollektivavtal, tillsvidare?
- Hur ser arbetsuppgifterna ut?
- Finns det tillräckligt med kompetens hos medarbetarna till att utföra de arbetsuppgifter som finns?
- Finns det möjlighet till kreativitet och variation i arbetsuppgifterna?
- Vilka möjligheter finns det att avancera inom organisationen?
- Hur länge stannar medarbetarna inom organisationen?

Motivation

Hur upplever du att motivationen hos medarbetarna i köken är på arbetsplatsen idag?

- Hur märks det när en medarbetare är motiverad eller omotiverad, kan du ge exempel?
- Vad tror du motiverar dina medarbetare?
- Vad ser du för samband mellan motivation och lön?
- Kan du berätta om hur du motiverar dina medarbetare?
- Hur ser du på feedback?
- Ser du några hinder att motivera utifrån den offentliga sektorns struktur?
- Om du hade alla pengar, tid och möjligheter i världen, hur hade du motiverat dom då?
- Hur är sammanhållning mellan medarbetarna, hjälpsamma mot varandra?
- Vad för återkommande aktiviteter finns det för dina medarbetare?

Ledarskap

Hur skulle du beskriva dig själv som ledare?

- Hur tror du att dina medarbetare skulle beskriva dig som ledare?
- Hur upplever du att det är att leda inom den offentliga sektorn?
- Vad är det optimala ledarskapet enligt dig?
- Vilka möjligheter finns det att utöva den sortens ledarskap du vill inom den här organisationen?
- Hur självständiga är dina medarbetare?
- Presterar de något utöver det grundläggande?
- Löser medarbetarna problem på egen hand eller behöver de hjälp från chefer?
- Hur fungerar beslutstagandet? Får medarbetarna vara delaktiga i processen?