

**HÖGSKOLAN
I GÄVLE**
Institutionen för Ekonomi

*Titel: Ledarens, kommunikationens och arbetsmiljöns betydelse för
de anställdas motivation*

– Ur ett bemanningsföretags perspektiv

Författare: Gabriel Haffo & Sinan Simsek

Examinator/Handledare: Stig Sörling/Tomas Källqvist

Kurspoäng: 15 högskolepoäng

Kursnivå: Kandidatkurs (C-nivå)

Examensarbete
i ämnet företagsekonomi

Förord

Till att börja med vill vi säga ett stort tack till samtliga respondenter på Manpower i Gävleborg för ett mycket trevligt mottagande och all information de försatt oss med för att utföra denna uppsats på ett bra sätt. Dessutom vill vi rikta även ett stort tack till vår handledare Thomas Källqvist som ständigt under arbetets gång uppmuntrat och väglett oss genom utförandet av denna studie.

Gävle den 2008/10

Abstract

Kandidatuppsats i företagsekonomi, Högskolan i Gävle VT 2008

Titel: Ledarens, kommunikationens och arbetsmiljöns betydelse för de anställdas motivation

Nivå: C-uppsats i Företagsekonomi

Författare: Gabriel Haffo och Sinan Simsek

Examinator/Handledare: Tomas Källqvist

Datum: 200810

Nyckelord: Motivation, kommunikation, ledarskap, ledarskapsstilar, Manpower

Syfte

Människan har genom de senaste decenniernas förändringar på den svenska arbetsmarknaden fått en allt viktigare roll i företagets utveckling och kvalitet. Förutom att människan fått en viktigare roll har även förändringarna på den svenska arbetsmarknaden bidragit med en förändrad syn hos människan. Idag är kraven fler på företaget för att en människa skall motiveras i sitt arbete. Det är svårt som företag att veta vilka faktorer som motiverar ens anställda då människans motivationsfaktorer kan variera från person till person då vi värdesätter motivationsfaktorer utifrån våra egna behov och önskemål. Vårt syfte med denna undersökning var att få en större förståelse för hur stor betydelse ledaren, kommunikationen och arbetsmiljön har för de anställdas motivation.

Metod

Vår uppsats utgår från ett hermeneutiskt perspektiv. Valet av det hermeneutiska perspektivet berodde framförallt på att denna studie präglas av personlig anda, där vi försökt förstå och tolka hur intervjuobjekten upplever situationen i sin omgivning. Till vår hjälp har vi använt oss av ett kvalitativt tillvägagångssätt.

Vårt empiriska fält består av anställda på Manpowers huvudkontor i Gävleborg. De intervjuer som genomfördes var utformade till en viss del som ett öppet samtal mellan oss och respondenten.

Analys/Slutsats

Genom att utföra denna studie har vi kommit fram till att människans motivationsfaktorer kan variera från individ till individ då vi värdesätter motivationsfaktorerna utifrån våra egna önskemål och behov. Svaren vi fick utifrån detta arbete angående ledaren, kommunikationens och arbetsmiljöns betydelse för de anställdas motivation var att dessa tre faktorer hade ett samspel mellan varandra för att öka de anställdas motivation.

Om arbetsmiljön är tillfredställande kommer detta påverka samarbetet mellan individerna positivt och när gruppen fungerar väl kan kommunikationen och ledandet ske utan större brister.

Abstract

Bachelor's thesis in Business Administration, University of Gävle VT 2008

Title: Manager, communications and the work environment for employees' motivation

Level: C-level in Business

Author: Gabriel Haffo and Sinan Simsek

Examiner / Tutor: Stig Sörling/ Tomas Källqvist

Date: 200810

Keywords: Motivation, communication, leadership, leadership styles, Manpower

Purpose

Humans have been through the last decades changes in the Swedish labor market play an increasingly important role in business development and quality. Apart from that man had an important role also changes in the Swedish labor market contributed to a change approach in humans. Today, with more on the company for a man to be motivated in their work. It is difficult to businesses to know which factors motivate employees even when the man's motivation factors vary from person to person when we value motivation factors on the basis of our own needs and desires. Our purpose of this study was to gain a greater understanding of how important leader, communicating and working environment for employees' motivation.

Method

Our thesis is based on an hermeneutiskt perspective. The choice of the hermeneutiska perspective was mainly due to this trial marked by personal spirit, which we tried to understand and interpret the interview items witnessing the situation in their surroundings. To our assistance, we have made use of a qualitative approach.

Our empirical field consists of employees on Manpowers headquarters in Gävleborg. The interviews were carried out were designed to a certain extent as an open conversation between us and the respondent.

Analysis / Conclusion

By carrying out this study, we found that human motivation factors may vary from individual to individual when we value motivation factors on the basis of our own desires and needs. The answers we got from this work on the leader, communication and the work environment for employees' motivation was that these three factors had an interaction between each other to increase employee motivation.

If the working environment is satisfactory, this will affect cooperation between individuals and positive when the Group smooth functioning communication and leadership can take place without flaws.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	8
1.1 Bakgrund.....	8
1.2 Problemformulering.....	9
1.3 Syfte	9
1.4 Avgränsning.....	9
1.5 Disposition.....	9
2. METOD	11
2.1 Synsätt	11
2.1.1 Positivism	11
2.1.2 Hermenutik.....	7
2.1.3 Val av Synsätt.....	12
2.2 Forskningsmetod	12
2.2.1 Kvantitativa	12
2.2.2 Kvalitativa	12
2.2.3 Val av forskningsmetod	13
2.3 Datainsamling	13
2.3.1 Primärdata	13
2.3.2 Sekundärdata	13
2.3.3 Val av datainsamling	14
2.4. Val av företag/avgränsning	14
2.5 Val av respondenter	14
2.6 Intervjuerna	14
2.7 Källkritik	15
2.8 Tillvägagångssätt för analysen	16
3. TEORI	17
3.1 Motivation	17
3.2 Behovsteorier	17
3.2.1 Hertzberg tvåfaktorteori	17
3.2.2 Maslows behovsteori.....	18
3.2.3 David McClelland och hans motivationsteori	20
3.3 Ledarskapets olika maktbefogenheter	21
3.3.1 Ledarens sätt att skapa motivation.	23

3.3.2 Ledarskapstilar	24
3.3.3 Teori X och Teori Y	26
3.3.4 Att skapa bra ledarskap	27
3.4 Kommunikation/konflikthantering	28
3.5 Sammanfattning av teorikapitlet	30
4 EMPIRI	31
4.1 Intervju med Mats Andersson	31
4.1.1 Motivationsfaktorer	31
4.1.2 Kommunikationens innebörd för konflikter och motivation.....	31
4.1.3 Ledarskapets styrande	32
4.2 Intervju med Daniel Kraft.....	32
4.2.1 Motivationsfaktorer	33
4.2.2 Kommunikationens innebörd för konflikter och motivation.....	33
4.2.3 Ledarskapets styrande	33
4.3 Intervju med Mats Reidler	34
4.3.1 Motivationsfaktorer	34
4.3.2 Kommunikationens innebörd för konflikter och motivation.....	35
4.3.3 Ledarskapets styrande	35
4.4 Intervju med Mickael Nyman	36
4.4.1 Motivationsfaktorer	36
4.4.2 Kommunikationens innebörd för konflikter och motivation.....	37
4.4.3 Ledarskapets styrande	37
4.5 Sammanfattning av Empirikapitlet	37
5. ANALYS.....	38
5.1 Analys av Mats Anderssons intervju	38
5.1.1 Motivationsfaktorer	38
5.1.2 Kommunikationens innebörd för konflikter och motivation.....	38
5.1.3 Ledarskapets styrande	39
5.2 Sammanställning av Daniel Krafts intervju	39
5.2.1 Motivationsfaktorer	39
5.2.2 Kommunikationens innebörd för konflikter och motivation.....	40
5.2.3 Ledarskapets styrande	40
5.3 Sammanställning av Mats Reidlers intervju	40
5.3.1 Motivationsfaktorer	40
5.3.2 Kommunikationens innebörd för konflikter och motivation.....	41
5.3.3 Ledarskapets styrande	41
5.4 Analys av Mickael Nymans intervju.....	42
5.4.1 Motivationsfaktorer	42
5.4.2 Kommunikationens innebörd för konflikter och motivation.....	42

5.4.3 Ledarskapets styrande	43
5.5 Analytiska kommentarer av teorikapitlet.....	43
5.5.1 Motivationen	44
5.5.2 Kommunikationen och konflikthantering	44
5.5.3 Ledarskapstilar	44
6. SLUTDISKUSSION.....	46
6.1 Ledarnas innebörd för organisationen.....	46
6.2 Kommunikationens innebörd för organisationen	46
6.3 Arbetsmiljöns innebörd för motivationen.....	47

1. Inledning

Inledningsvis presenteras en bakgrund till uppsatsens ämnesområde och vidare framförs de problemformulering som vi funnit varit särskilt intressanta inom detta område. Vidare diskuteras syfte, därefter följer en redogörelse för de avgränsningar som har gjorts. Avslutningsvis presenteras uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

Den svenska arbetsmarknaden har under de senaste decennierna varit med om en marknadsutveckling. Man har gått från ett industrisamhälle till ett mer tjänstebaserat samhälle¹. Denna utveckling har i sin tur medfört att vi idag lever i ett samhälle där människan och hennes samlade förmåga har blivit en allt mer betydelsefull kugge i hjulet för organisationens betydelse och kvalitet².

Med hänsyn till att människan blivit en allt mer betydelsefull kugge i hjulet för organisationens utveckling, ökar förståelsen för hur viktigt det är att ständigt motivera de anställda. Saknaden av motivationsfaktorer leder till; sämre resultat, prestationen hos medarbetarna sjunker och effektiviteten minskar vilket kan sätta sina spår i organisationens resultat³. Utgångspunkten är således att motiverade individer ökar förutsättningarna för ett effektiviserat arbete som i sin tur kan leda till ett gynnsammare resultat.

Men vad innebär egentligen ordet motivation?

Ordet motivation kommer från det latinska ordet ”movere” som betyder att sätta något i rörelse⁴. Att motivera handlar således om faktorer och drivkrafter som får oss att agera som vi gör beroende på händelseförloppet som uppstår⁵.

Detta agerande styrs av människans behov eller önskemål av olika slag d.v.s. att det är personliga eller yttre faktorer som avgör hur en människa agerar⁶.

Förutom att utvecklingen medfört en förändrad arbetsmarknad har den även till viss del medfört en förändrad syn på arbete hos individen.

Den tidigare uppfattningen som människan hade om arbete var att arbeta för att tjäna sitt levebröd. Individen hade inga speciella krav på hur ens arbete skulle vara eller se ut utan det som betydde något för individen i fråga var utan tvekan att hon skulle tjäna pengar för den utförda tjänsten för att försörja sig själv och sin familj⁷.

Naturligtvis spelar lönen fortfarande en motivationshöjande roll, dock inte i lika stor utsträckning som förr då det idag finns andra faktorer som bedöms ha en betydelsefullare avsikt. Med tanke på att människan bedömer att det idag finns viktigare faktorer än lönen har det medfört att det numera blivit betydligt svårare att motivera de anställda⁸.

Idag föredrar man att arbeta på en arbetsplats där man trivs och känner gemenskap framför en extra slant. Detta har fört med sig att man börjat ställa krav på företagen. Ett exempel på detta kan vara en tillfredställande arbetsmiljö⁹.

¹ <http://www.ekhist.umu.se/filer/Europas%20ekonomiska%20historia%201800-1900.pdf> 2008-06-20

² Nils Nilsson, Management för alla. sid 86

³ Nils Nilsson, Organisation och ledarskap. sid 145

⁴ Bruzelius L. H & Skärvad P. – H. sid 286

⁵ Hume Reward, management. sid 9

⁶ <http://www.motionsguiden.se> 2008-08-18

⁷ Lars FR H Svendsen, Arbete en välsignad förbannelse

⁸ Ibid.

⁹ Lars FR H Svendsen, Arbete en välsignad förbannelse

Det är svårt som företag att veta vilka faktorer som motiverar ens personal då individens motivationsfaktorer kan variera från individ till individ, då vi värdesätter faktorerna utifrån våra egna behov och önskemål¹⁰. Eftersom det finns en brist i litteraturen om vilka faktorer som kan motivera de anställda på bästa möjliga sätt är det intressant att kartlägga och lyfta fram hur stor betydelse arbetsmiljön, kommunikationen och ledaren har för att öka de anställdas motivation. Att besitta denna kunskap som organisation och veta hur stor betydelse dessa faktorer har för de anställdas motivation tror vi kommer att vara avgörande i företagets framtida resultat¹¹.

1.2 Problemformulering

Till denna uppsats har vi utvecklat tre frågeställningar som vi önskar studera hos Manpowers huvudkontor i Gävle.

- Hur betydelsefull är arbetsmiljön för trivseln och utvecklingen på arbetsplatsen?
- Hur betydelsefull är ledaren för gruppens utveckling, samt studera metoderna ledaren har för att påverka medarbetaren i dennes arbete?
- Hur påverkar kommunikationen individen på arbetet och har företaget en särskild åtgärd vid uppkomst av konflikter?

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats var att skapa en större förståelse för hur medarbetaren betraktar ledaren, kommunikationen och arbetsmiljön för sin motivation. Arbetet bygger på en studie ur ett bemanningsföretags perspektiv.

1.4 Avgränsning

Vi har i denna studie valt att göra en avgränsning, då vi bestämde oss för att endast undersöka hur stor betydelse ledaren, arbetsmiljön och kommunikationen hade för de anställdas motivation. Denna avgränsning innebär att vi inte kommer undersöka vilka faktorer som är motivationshöjande i allmänhet, utan hur motivationshöjande våra valda faktorer är.

1.5 Disposition

Varje kapitel kommer att inledas med en kort beskrivning om kapitlets innehåll, detta för att fånga läsaren och skapa ett intresse för uppsatsen.

Uppsatsens första kapitel - Inleds med en beskrivande bakgrund kring ämnet som följs upp med vår frågeformulering, syfte, avgränsning för att ytterligare förtydliga forskningen. Kapitlet avslutas med en översikt över uppsatsen.

Uppsatsens andra kapitel- beskriver och redogör metodvalet och tillvägagångssättet samt varför dessa anses vara mest lämpade för vår studie.

Uppsatsens tredje kapitel - Är uppdelad i tre ämnesområden som inleds med en kort belysning av ämnet som ska behandlas, efterföljande text består av olika undersökningar som anses ha en relevant anknytning till det område vårt uppsatsämne kommer att beröra. Detta kapitel anser vi vara viktigt att läsa för att få en bättre insikt inom ämnet och den inriktning vi valt att beröra. Teorierna i kapitlet kommer under arbetets gång användas i analysen.

Uppsatsens fjärde kapitel- I detta kapitel återges och tolkas de av oss insamlade empiriska materialet. Denna studie gjorde vi för att få en större förståelse för hur stor betydelse ledaren,

¹⁰ <http://www.motionsguiden.se> 2008-08-18

¹¹ www.osha.europa.eu 2008-08-18

kommunikationen och arbetsmiljön i praktiken har för de anställdas motivation på en arbetsplats.

Uppsatsens femte kapitel - Analyseras empirin med de valda teorierna.

Uppsatsens sjätte kapitel - Kommenteras de slutsatser och diskussioner som vi har kommit fram till med genomförandet av denna studie.

Uppsatsen sjunde kapitel - Här kan ni ta del av de källor som vi har använt oss av under vår studie.

2. Metod

I detta kapitel redogörs det för vilka olika metodval vi har använt oss av i studien. Vi kommer bland annat att behandla olika synsätt och tillvägagångssätt samt beskriva hur de kommer att tillämpas i studien. Vi kommer även att göra en redogörelse angående hur den empiriska undersökningen har genomförts.

2.1 Synsätt

Kring dagens vetenskapliga synsätt finns det i stort sett två olika vetenskapliga förhållningssätt, hermeneutiken och positivismen. Vilken av dessa perspektiv man väljer att utgå ifrån beror på vad som ska undersökas och presenteras. Grundsatsen i hermeneutiken är att skapa förståelse, medan positivismen har ett mer förklarande syfte¹².

2.1.1 Positivism

Positivismen har sina rötter i den naturvetenskapliga forskningen. Positivismen säger att all forskning skall göras med noggrann skiljaktighet mellan subjekt och objekt d.v.s. mellan forskare och forskning¹³.

Positivismen ställer även krav på att forskningen som bedrivs skall vara skilt från all annan verksamhet, då forskaren ska lämnas för sig själv utan yttre faktorerers inblandning¹⁴. Positivismen menar att yttre faktorerers inblandning kan påverka forskningen i negativ riktning, då forskningen kan förlora sin vetenskaplighet¹⁵.

Att vara skilt från all annan forskning karaktäriseras vetenskapen av opartiskhet. Med en opartisk studie ska resultatet av undersökningen vara detsamma även om forskarna är olika¹⁶.

Positivismen menar att individen endast uppnår kunskap genom användande sig av sina sinnen, och enligt den kunskap han får utifrån sina sinnen kan han frambringa antaganden som kan prövas och på så sätt kan han ta ställning till förklaringarna¹⁷.

2.1.2 Hermeneutik

Hermeneutik är rena motsatsen till positivismen, där tolkning och förståelse är centrala begrepp. En hermeneutisk forskning ska enligt förespråkarna präglas av att forskaren ska vara engagerad, partisk och tolkande i sin studie. De menar att om forskningen genomsyras av det ovannämnda har forskaren använt sig av egna åsikter, känslor, reflektioner etc. för att kunna tolka forskningsprocessens helhet¹⁸.

Enligt Sten Andersson bildas helheten genom delarna och delarna kan endast förstås genom helheten, och utifrån den information som framkommer av förståelsen och tolkningen ur helheten kan nya uppfattningar skapas enligt Holme & Solvang.

Sten Andersson diskuterar vidare om att en tolkning inte kan ske ”ur det blå” utan att man måste ha vissa grundläggande förkunskaper, har man inte det är det enligt Sten Andersson nästintill omöjligt att kunna förstå det hela¹⁹.

¹² Sten Andersson, positivismen kontra hermeneutiken (kompendium utgivet från Stockholmuniversitet förlag korpen)

¹³ Sten Andersson, positivismen kontra hermeneutiken (kompendium utgivet från Stockholmuniversitet förlag korpen)

¹⁴ Ibid. sid 14

¹⁵ Ibid. sid 73-75

¹⁶ Ibid. sid 79-81

¹⁷ Alan Bryman, Samhällsvetenskapliga metoder. sid 24

¹⁸ Alan Bryman, Samhällsvetenskapliga metoder 25ff.

¹⁹ Sten Andersson, positivismen kontra hermeneutiken (kompendium utgivet från Stockholmuniversitet förlag korpen)

2.1.3 Val av Synsätt

För att kunna få en breddare förståelse av hur stor betydelse ledaren, kommunikationen och arbetsmiljön i praktiken har för de anställdas motivation valde vi att utgå ifrån ett hermeneutisksynsätt. Anledningen till vald synsätt berodde framförallt på att utgångspunkten i studien var den förståelse som vi bar med oss själva om ämnet motivation. Denna förståelse har vi framförallt fått under vår studietid samt den tid vi varit verksamma på arbetsmarknaden. Utifrån vår förståelse utformade vi de frågeställningar vi hade som avsikt att undersöka. Med hjälp av teoretisk och empirisk förståelse var vår förhoppning att lyckas skapa oss en helhetsförståelse för hur stor betydelse ledaren, kommunikationen och arbetsmiljön hade för de anställdas motivation på Manpower.

Man kan kort beskriva att denna studie präglas av personlig anda och en nära relation till intervjuobjekten från vår sida vilket inte är lika möjligt vid ett användande av ett positivistisksynsätt.

Alltså var vår egen inspiration av stor vikt i denna undersökning, vilket det hermeneutiska synsättet gav större utrymme för.

2.2 Forskningsmetod

Det finns huvudsakligen två huvudformer av metoder inom samhällsvetenskap, nämligen kvalitativa och kvantitativa metoder. Avgörandet för vilken forskningsmetod som används är betydelsefull då den påverkar forskningens resultat²⁰. Olika metoder leder till olika slutresultat av forskningen²¹.

2.2.1 Kvantitativa

Den kvantitativa metoden är över lag mer formaliserande och strukturerande. Kvantitativa metoden kännetecknas av att forskaren inte har en närhet till källan han hämtar information ifrån²², Alltså är dialogen mellan objekt- subjekt inte öppen. Den kvantitativa metoden består av statistiska mätmetoder och dessa har en viktig roll i analysen av kvantitativ information²³. Kvantitativ metod består av insamling av numerisk data, där enkätintervjuer utgör den vanligaste formen av insamlandet av information enligt Alan Bryman.

2.2.2 Kvalitativa

Kvalitativ metod är när forskaren samlar in en stor mängd information för att få en djupare förståelse kring de frågeställningarna som finns²⁴.

Den kvalitativa metoden kännetecknas av närhet till det som undersöks, relation mellan objekt – subjekt blir närgående.

Detta är viktigt om forskaren ska kunna begripa vilken situation objekten (de anställda i vårt fall) befinner sig i, - och för att göra detta är det betydelsefullt att den som undersöker anstränger sig att komma respondenterna tätt inpå och gör ett försök att genomföra sin forskning inifrån²⁵.

²⁰ Http: www.esbri.se/artikel_visa.asp?id=123 2008-08-18

²¹ Ibid.

²² Holme & Solvang, Forskningsmetodik. sid 14

²³ Ibid.

²⁴ Holme & Solvang, Forskningsmetodik. sid 80

²⁵ Holme & Solvang, Forskningsmetodik. sid 92

Den kvalitativa metoden syftar oftast till att frågeunderlaget är mindre strukturerad då närheten till objekten är av viktig betydelse, där man vill hitta en öppen relation mellan respondenten och forskaren²⁶.

2.2.3 Val av forskningsmetod

Vi valde att använda oss av en kvalitativ forskningsmetod, då vi ansåg att den var mest gynnsam för vår studie eftersom syftet med studien var att få en djupare förståelse för hur stor betydelse våra frågor hade för respondenternas motivation.

För att kunna undersöka våra frågor på bästa möjliga sätt ansåg vi att en nära relation till våra objekt var ett måste. Utifrån denna närhet skulle forskningen kunna tolkas på bästa sätt och skapa oss en helhetsbild.

Den kritik som finns mot den kvalitativa datainsamlingsmetoden är bland annat att forskarna och respondenterna kommer i för nära relation till varandra och på detta sätt kan informationen från intervjuerna vara vinklad och vilseledande²⁷.

2.3 Datainsamling

Det finns två kategorier av information som man kan användas för att samla i nödvändig fakta på för att genomföra en undersökning, primär- och sekundärdata²⁸.

Primärdata är information som forskaren själv samlat in. Denna information kan bland annat samlas in genom intervjuer och observationer. Enligt Holme & Solvang är den främsta fördelen med primärdata är att den just är insamlad särskilt för det egna syftet man har med sin studie. Därför kan man som forskare styra så man får den information man eftersträvar²⁹.

Sekundärdata är existerande data kring tidigare gjorda undersökningar. Exempel på litteratur och vetenskapliga artiklar³⁰.

2.3.1 Primärdata

För att få en inblick i hur ledaren, arbetsmiljön och kommunikationen kan påverka dem anställdas motivation i praktiken tog vi kontakt med det utvalda företaget som vi hade avsikt att undersöka våra frågor hos.

Den del i arbetet som utgör primärdata är vårt empiriavsnitt, där vi samlat in informationen genom att intervjua respondenter ur det valda företaget. Hur intervjuerna gick till kommer vi att förklara mer i detalj nedan.

2.3.2 Sekundärdata

Vi valde att inleda vår studie med att söka efter redan befintlig data kring tidigare gjorda undersökningar för ledarens, kommunikationens och arbetsmiljöns betydelse för de anställdas motivation. Detta var nödvändigt att göra för att få ”mer kött på benen” inom ämnesområdet.

Bland de resultat vi kom fram till kan vi bland annat nämna teorier av Abraham Maslow, Frederick Hertzberg, McClelland etc. De sekundärdata som samlats in för detta arbete har först och främst skett genom sökningar via Internet och litteraturverk från biblioteket vid Högskolan i Gävle.

Den information som hittats via Internet har funnits genom sökmotorer som Google och Evreka där vi bland annat sökt efter termer som motivation, drivkraft etc. Den information

²⁶ Bengt – Erik Andersson, som man frågar får man svar. sid 23-24

²⁷ Holme, I & Solvang B, forskningsmetodik. sid 182

²⁸ Eriksson & Wiedersheim – Paul, att utreda, forska och rapportera. sid 65

²⁹ Holme, I & Solvang B, forskningsmetodik. sid 132-138

³⁰ Eriksson & Wiedersheim – Paul, att utreda, forska och rapportera. sid 65

som hittats via Internet har reflekterats och jämförts så att den överensstämmer med andra källor. Syftet som vi hade med insamlandet av redan befintlig data var att snabbt sätta oss in i tidigare gjorda undersökningar. Genom att göra på så viss utformades bättre intervjufrågor, problemformulering samt ett bättre syfte med studien.

2.3.3 Val av datainsamling

I detta arbete valde vi både att använda oss av primär- och sekundärdata för att skapa oss bredare kunskaper inom det problemområde som vi hade valt att studera.

2.4. Val av företag/avgränsning

I denna studie valde vi att avgränsa vår studie till ett bemanningsföretag vid namn Manpower. Anledningen till detta val berodde framförallt på att vi vid skrivandet av vår uppsats hade en nära relation till företaget sedan tidigare och därför ansåg vi det vara lämpligt att utnyttja denna kontakt och forska om hur stor betydelse ledaren, arbetsmiljön och kommunikationen i praktiken har för de anställdas motivation.

För att avgränsa studiens omfattning valde vi att endast utföra studien hos Manpower i Gävleborg där vi ytterligare avgränsade oss till en avdelning bestående av åtta individer.

2.5 Val av respondenter

För att få ett användbart urval av respondenter för denna undersökning valde vi att genomföra våra intervjuer med minst hälften av de anställda på avdelningen hos Manpower i Gävleborg där minst en av dessa hade en chefsposition. Varför detta val gjordes berodde framförallt på att vi ville ha ett brett urval där vi skulle kunna hitta gemensamma faktorer hos de anställda där våra frågor skulle ha en betydelse, samtidigt som det skulle underlätta jämförelser mot teorin.

Vilka vi skulle intervjuade hade vi ingen aning om förrän en vecka innan vi skulle besöka Manpower, vi lät vår kontaktperson inom organisationen välja ut de som ansågs ha tid och intresse av att delta i vår undersökning. Totalt intervjuades fyra av de åtta som arbetade på kontoret.

2.6 Intervjuerna

Gemensamt för våra fyra intervjuer som genomfördes under studiens gång var att respondenterna erhöll ett informationsbrev där vi förklarade syftet med arbetet samt hur det var tänkt att intervjun skulle gå till. Detta gjorde vi för att låta respondenterna få mer kött på benen samtidigt som det skulle minska deras nervositet. Förutom informationsbrevet som de erhöll skickades även våra intervjufrågor ut, detta gjordes för att ge avdelningen en inblick över ämnesområdet. Förfrågan till Manpower angående medverkan i vår undersökning gjordes via telefonsamtal samt ett personligt besök.

Intervjuerna för denna studie genomfördes hos företaget i ett av deras grupprum där vi inte kunde bli störda av alla telefonsamtal och förbipasserande. Varje intervju började med att varje respondent presenterade sig själv och sin position inom företaget, detta för att ge oss en överskådlig bild om varje respondent.

Våra intervjuer konstruerades utifrån två perspektiv, där vi hade utformat frågor både till ledaren och medarbetarna. När våra respondenter fick erhålla våra utskick via e-mail fick de ta del av alla frågor vi hade konstruerat. Frågorna behandlade området kring vad som motiverade de anställda på arbetsplatsen, där vi bland annat frågade efter ledarens, arbetsmiljöns och kommunikationens betydelse.

Att vi skulle utföra våra intervjuer "face to face" med våra respondenter stressade oss en aning även om vi under vår studietid har utfört ett flertal. Vi var väl förbereda med

anteckningsblock och bandspelare till intervjuerna. Tanken var att om någon av respondenter inte ville att deras intervju skulle ljudinspelas fanns det fortfarande en möjlighet att dokumentera händelsen för att sedan ge återblickar och citat.

Efter att ha genomfört alla intervjuer har vi märkt att det inte var någon av de intervjuade som hade något emot att vi använde en bandspelare. Att vi fick spela in varje intervju var självklart en fördel då vi inte gick miste om viktig information som presenterats. Användandet av bandspelaren har även medfört att det blivit lättare ta med citat i arbetet ur varje intervju. Att vi fick spela in intervjuerna stoppade inte oss att föra anteckningar, vi ansåg att det var viktigt att även föra anteckningar för att komma med eventuella följdfrågor.

Samma dag som vi hade genomfört våra intervjuer hos Manpower satt vi i skolan och sammanställde dessa.

Efter varje genomförd intervju klargjorde vi för respondenterna att det endast var vi och vår handledare som fick ta del av det inspelade materialet och att de även kunde vara anonyma om de så önskade, i och med att en del frågor var personliga. Vidare tydliggjorde vi även för respondenterna att informationen som vi fick via intervjuerna bara skulle användas för detta arbete och ingenting annat alltså att materialet var konfidentiellt. Intervjuerna varade mellan 30-45 minuter.

Vi valde att genomföra personliga intervjuer med våra respondenter, detta valde vi att göra då vi ansåg att detta skulle ge ut mer information än att vi skulle skicka ut en enkät via nätet som de fick svara på. Att vara där själv och utföra en intervju ökar chansen till en bättre förståelse av de svar man erhåller. En annan fördel med att göra personlig besök och genomföra sina intervjuer är att man kan hjälpa respondenterna vid oklarheter som kan uppstå.

2.7 Källkritik

Vad är källkritik? Källkritiken är en mängd metodregler som används för att ta reda på vad som är tillförlitligt eller i varje fall vad som är rimlig kunskap³¹. Detta innebär att den information som vi förhåller oss till ska vara äkta och oberoende av varandra, alltså att informationen är vad den utger sig för att vara³².

Den litteratur vi valde att använda till vår undersökning har vi främst sökt i Högskolan i Gävles bibliotek samt via sökmotorer som Google och Evreka. Den litteratur vi fann via våra sökmotorer fann vi genom att använda oss av sökord som motivation, drivkraft etc. Vi använde oss även av tidigare kurslitteraturer och då främst från kurserna inom management och organisation.

De sekundärkällorna som använts under studien valdes noggrant ut och studerades så att det låg inom ramen av vårt ämne. Då vi endast valt källor knutna till ämnesområde anser vi ha en hög trovärdighet.

Våra primärkällor (intervjuerna) har noggrant planerats och genomförts. Intervjuerna bandades och antecknades. Att intervjuerna genomförts genom noggrann planering med inspelning och anteckningar bör anses falla inom ramen för trovärdighet. Inspelningen av intervjun har varit till stor hjälp då vi som författare har kunnat återgå till det inspelade vid eventuella funderingar om vad som sagts av respondenterna.

Vi anser att det inte finns någon anledning att tvivla på korrektheten hos våra källor, då vi använt oss av akademisk litteratur skriven av "dem stora inom ämnet" samt använt oss av Internet då informationen har granskats med andra källor.

³¹ Torsten Thurén, Källkritik. sid 9

³² Eriksson & Widersheim-Paul, Att utreda, forska och rapportera. sid 150

2.8 Tillvägagångssätt för analysen

För att skapa tillförlitlighet i analysen grundas resultaten i undersökningen på en sammanvägning av vårt teoriavsnitt och de intervjuer vi genomfört.

Intervjufrågorna till denna studie har bearbetats ur befintlig information. Att frågorna utarbetats ur befintlig information har gjort det lättare att kunna dra enklare kopplingar mellan teorin och empirin i arbetet. Vi har jobbat på detta sätt för att i analysen kunna lyfta fram de delar som respondenterna ansett viktigt för deras motivation utifrån våra frågeställningar. Dessa delar har sedan kopplats samman med den teori vi har i vårt teoriavsnitt som anses vara mest lämpad för de svar som erhöles från respondenterna.

Genom att arbeta på detta sätt har kunskapen gjort det lättare att göra en tydlig analys av hur stor betydelse ledaren, kommunikationen och arbetsmiljön i praktiken hade för de anställdas motivation på Manpower i Gävleborg.

3. Teori

I detta avsnitt följer en undersökning av olika teorier som belyser olika områden som anses vara relevanta till denna uppsats, syftet är att lyfta fram teorier inom dem frågeställningar vi önskar att studera. Kapitlet inleds med en kort beskrivning av ämnet motivation som senare går över till att tolka olika teoretikers forskning inom ämnet motivation. Efterföljande studerar vi teorier inom ledarskap och kommunikation till syfte för att utveckla kunskap till vidare studier. Varför vi valt att bygga upp detta kapitel som vi gjort är för att ge läsaren bredare uppfattning om tidigare gjorda undersökningar kring uppsatsämnet. Att göra på detta sätt underlättar för läsaren att tolka dem frågeställningar vi tänkt genomföra med våra respondenter.

3.1 Motivation

Vi människor söker ständigt nya vägar för att utvecklas och förbättras och detta kan vi åstadkomma genom att ständigt motiveras av vår omgivning. Ordet motivation kommer ursprungligen ur psykologin och försöker förklara varför vi individer agerar som vi gör beroende på situationer som uppstår³³.

Ordet motivation kan delas in i två kategorier, en inre motivation och en yttre motivation³⁴. En inre motivation avspeglas av individens inre faktorer som personlighetsutveckling och personliga mål³⁵. Med yttre motivation menas att individens drivkraft påverkas av yttre faktorer t ex belöningar. Här är individen inte en egen drivkraft utan individen utför sitt arbete för att han måste, eller för att undvika problem³⁶.

En förutsättning för att ett företag skall kunna överleva är att individerna i företaget motiveras på rätt sätt, då det är väldigt viktigt p.g.a. att motivationen har en stor betydelse för företagets kompetens³⁷. Att präglas av dessa två kategorier som individ kan leda till ökad motivationsnivå då man kan påverkas både av sitt inre vetande samtidigt som den yttre motivationen. Att ha ett samspel mellan dessa motivationskategorier leder till ökad prestationsnivå³⁸.

3.2 Behovsteorier

Det finns olika teorier som har gjorts om vad som kan öka motivationen hos en anställd. Vi ska nedan redogöra för de vanligaste teorierna som finns om detta.

3.2.1 Hertzberg tvåfaktorteori

Hertzbergs tvåfaktorteori utvecklades under en utredning där Hertzberg analyserade motivationen hos 200 ingenjörer och revisorer. Tvåfaktorteorin bygger på två olika faktorer som tillför nyttiga ämnen till individens arbete³⁹. De två faktorer som Hertzberg anser tillföra individen nytta på arbetsplatsen är hygienfaktorer och motivationsfaktorer⁴⁰.

Hygienfaktorer omfattar de förhållanden som finns runtomkring individens arbetsställe. Dessa faktorer kan vara allt ifrån individens lön till status och säkerhet på arbetsplatsen. Förhållandena runtomkring individens arbetsplats måste vara uppfyllda för att personen inte ska känna obehag⁴¹.

³³ David Hume. Reward Management. sid 9

³⁴ <http://www.motionsguiden.se/> 2008-08-18

³⁵ Ibid.

³⁶ Ibid.

³⁷ Nilsson Nils, Organisation och Ledarskap. sid 136

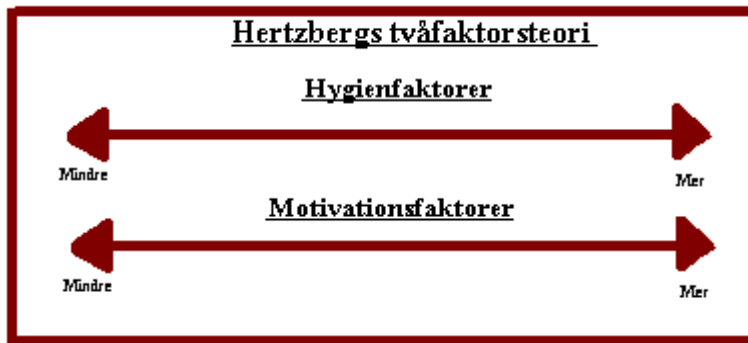
³⁸ Ibid.

³⁹ www.12manage.com 2008-08-18

⁴⁰ Nilsson Nils, Organisation och Ledarskap, 5 uppl. sid 138

⁴¹ Ibid.

Motivationsfaktorerna handlar i stället om individen i fråga d.v.s. han är drivkraften i sitt arbete. Det är de personliga faktorerna som påverkar individen när det är tal om motivationsfaktorer. Det kan t ex vara känslan av att förstå, känslan av att vara med och känslan av att ständigt utvecklas som person⁴².



FIGUR 1: EGEN KONSTRUKTION (MED INSPIRATION FRÅN EN ENGELSK MODELL)

När företag vill tillfredsställa sina anställda räcker det inte med att enbart se till att en av Hertzbergs tvåfaktorteorier är uppfyllda, utan man ska så gott det går tillfredsställa båda behoven så individen motiveras och presterar på topp när det gäller sina arbetsuppgifter⁴³.

Det kanske är svårt att se till att båda faktorerna tillfredsställs i samma kvantitet. Därför anser vi att även om man som företag inte kan tillfredsställa båda behoven i lika stor utsträckning räcker det med att man som företag verkligen visar att man försöker tillfredsställa båda i lika stor omfattning.

3.2.2 Maslows behovsteori

En annan motivationsforskare vid namn Abraham Maslow visar med sin undersökning att människors motivation har ett samspel med människans behov⁴⁴.

Maslow menar att om man tillfredsställer människans behov ger man individen drivkraft i sitt arbete vilket ökar motivationen. Ökad motivation leder i sin tur till ökad produktivitet⁴⁵. Maslow har tagit upp ett antal behov som han anser viktiga hos medarbetarna som skall tillfredställas, dessa är;

⁴² Nilsson Nils, Organisation och Ledarskap, 5 uppl. sid 138

⁴³ Nilsson Nils, Organisation och Ledarskap, 5 uppl. sid 138-139

⁴⁴ Andrew S. Grove, Det Produktiva Ledarskapet. sid 171

⁴⁵ Andrew S. Grove, Det Produktiva Ledarskapet. sid171-172



FIGUR 2: [HTTP://HEM.FYRISTORG.COM/MORGANO/MASLOW4.GIF](http://hem.fyristorg.com/morgano/maslow4.gif)
2008-08-18

Maslow har rangordnat dessa efter en hierarkisk ordning d.v.s. att ett lägre behov måste tillfredställas innan man kan gå vidare för att tillfredsställa nästa behov⁴⁶.

Nedan ska vi göra en beskrivning av de behov som finns i Maslows hierarkiska trappa. Vi kommer att börja med det behov som först behöver tillfredställas innan man kan gå vidare till nästa d.v.s. vi kommer att skriva om dem i numerisk ordning.

- **Fysiologiska behov:** Denna typ av behov är grundläggande för individen. Dessa behov kan vara allt från mat, kläder, tack över huvudet som kan köpas med pengar. De fysiologiska behoven måste först och främst tillfredställas innan man kan gå vidare och ta nästa steg på Maslows hierarki trappa⁴⁷.
- **Behov av Trygghet/Skydd:** Följande behov finns hos individen då det är viktigt att känna en trygghet och skyddad i sitt liv. Om det finns tendenser till att individen inte känner att han får detta behov tillfredställt och arbetar med oro t.ex. över att bli ”sparkad” från företaget ökar inte personens motivation utan den sjunker och blir sämre, man börjar koncentrera sig på andra saker istället för att utföra sitt arbete⁴⁸. Att koncentrera sig på annat än själva arbetet är inte lönsamt för organisationen då individen inte utför sina arbetsuppgifter och man når som organisation inte upp till sina mål. Därför är det relevant för varje företag att ha strategier som visar att man som organisation skyddar sina anställda vid eventuella oklarheter⁴⁹.
- **Behov av social tillhörighet:** Det sociala samspelet mellan individer börjar redan vid ett tidigt stadium då individer har behov av kontakt, värme och trygghet⁵⁰. Människor försöker komma med i någon form av gemenskap där dem känner att de har något gemensamt med resterande medlemmar i guppen, de vill inte ingå i någon grupp där de inte känner någon gemenskap och målsträvande⁵¹.

Vidare står det i det produktiva ledarskapet att de första tre behoven i Maslows hierarki trappa är de behov som kan motivera en individ att t ex gå till arbetet, men dessa behov kan inte motivera individen då den befinner sig i arbetet när det skall utföras. Det som får en att motiveras när arbetet väl utförs är behov av självförverkligande och behov av uppskattning/medgivande⁵².

⁴⁶ Andrew S. Grove, Det Produktiva Ledarskapet. sid 171

⁴⁷ Andrew S. Grove, Det Produktiva Ledarskapet 170 ff.

⁴⁸ Ibid.

⁴⁹ Ibid.

⁵⁰ Wils Modèus m.fl. Att vara människa. sid 28

⁵¹ Ibid.

⁵² Andrew S. Grove, Det Produktiva Ledarskapet. sid 175

- **Behov av uppskattning/medgivande:** Detta behov kan delas in i två olika kategorier, det ena är att individer ska kunna tycka om sig själva och den andra typen är uppskattning och erkännanden av dem man har i sin omgivning⁵³. Dessa två kategorier kan variera från individ till individ då vi alla är olika, vissa kan tycka att uppskattning från någon i sin omgivning betyder mycket medan det inte behöver betyda något för dem andra. Uppskattning är därmed något högst individuellt⁵⁴.
- **Behov av självförverkligande:** Syftar till att individer har behov av att känna sig själva och allt runtomkring sig⁵⁵. Genom att ha kontroll av allt runtomkring kan personen ifråga utvecklas och förverkliga sina potentialer.

Maslows hierarkiska trappa och Hertzbergs tvåfaktorteori har likheter med varandra. Man kan jämföra Maslows två översta behov i hans hierarkitrappa med Hertzbergs motivationsfaktorer. De tre nedersta behoven i Maslows trappa kopplas samman med Hertzbergs hygienfaktorer⁵⁶.

3.2.3 David McClelland och hans motivationsteori

År 1961 kom det en ny motivationsteori, denna teori förklarade att individens motivation kunde delas in i tre dominerande behov. Forskaren som kom med denna utveckling av motivationsteorin var David McClelland⁵⁷. De tre dominerande behoven var enligt honom;

- **Behovet av prestation/utföra något:** Detta behov kännetecknas av att individen i fråga har ett starkt behov av att söka utmaningar och dras till krävande uppgifter i sitt arbete. Individer med detta behov tilltalas av att arbeta individuellt men kan även arbeta med andra individer om dessa är hög presterade d.v.s. att han tar del av andras kunskaper vid eventuella oklarheter i sitt arbete för att lyckas med sin uppgift.

Enligt McClelland är individen med denna typ av personlighet den mest framstående typen som ledare⁵⁸.

- **Behovet av makt:** Behovet av makt hos individer kan delas in i två kategorier enligt McClelland. Dessa är; personlig och intuitionell makt.

Människor med personligt behov av makt är individer som tycker om att påverka andra individer i deras uppgifter medan individer som drivs av den intuitionella makten är individer som har en önskan om att ha inflytande över andras uppgifter för att nå målen⁵⁹.

Dessa två behov har enligt McClelland olika effekter vad gäller chefsrollen, individen som drivs av den personliga makten är inte lika effektiv i chefsrollen som den individ som drivs av det intuitionella maktbehovet⁶⁰.

- **Behovet av kontakt:** Individer med denna typ av behov är de som är relationssökande. Med det vill McClelland säga att dessa individer som besitter detta behov söker goda samband till andra runt omkring sig. Individer med detta behov

⁵³ www.12manage.com 2008-08-18

⁵⁴ Andrew S. Grove, Det Produktiva Ledarskapet. sid 175

⁵⁵ Nils Nilsson, Organisation och Ledarskap. sid 141

⁵⁶ Lars H. Bruzelius, Per – Hugo Skärvad, Integrerad organisationsteori. sid 288

⁵⁷ www.12manage.com 2008-08-18

⁵⁸ Ibid.

⁵⁹ Ibid.

⁶⁰ www.12manage.com 2008-08-18

kännetecknas av att dem föredrar gemenskap före rivalitet d.v.s. att dem föredrar samarbete i första hand samtidigt som dem försöker undviker konflikt och kritik⁶¹.

Enligt McClelland så finns dessa tre behov hos varje själ från tidigare upplevelser och kulturella bakgrunder de har haft. Dessa behov kan enligt McClelland tränas och utvecklas så de passar ens profil. McClelland säger vidare att det inte spelar någon roll hur mycket man tränar behoven för att i vilket fall som helst kommer ett av tre ovannämnda behov vara dominerande hos individen⁶². I motsats till Maslow specificerar McClelland inte några övergångssteg bland behoven. Här finns det inget behov som måste uppfyllas för att gå vidare till nästa behovssteg⁶³.

Nedan följer utvalda teorier av olika forskare, och metoder som skapat en bättre förståelse för ledarens roll i företagets verksamhet.

Under senare år har ledarens uppgift blivit alltmer omfattande för varje företag, ledaren är den som ska få "hjulet att snurra". Detta gör hon bäst genom att motivera sina anställda att anpassa sin ledarstil efter personalens förmåga. Därför har synen på ledaren och hans anpassningsförmåga blivit mer centraliserad, ledaren måste ständigt utvecklas och utbildas, för att på lättare sätt kunna smälta in i rollen. Eftersom arbetet riktas mot att studera hur ledaren kan motivera gruppen ska vi utveckla ett par frågeställningar till våra respondenter som berör detta område.

3.3 Ledarskapets olika maktbefogenheter

Att en ledare har en viss typ av makt är det ingen tvekan om och därför valde vi att skriva om detta då vi anser att sättet att bruka makten på kommer att i slutändan påverka arbetsgruppen och deras motivation.

Begreppet makt förknippas oftast med hänsynslös maktutövning. Ordet ledare förknippas oftast med makt men en ledare som styr med en hänsynslös maktutövning är ingen individ man ser upp till och respekterar, det man egentligen vill är att ordet makt ska förknippas med inflytande, kunna påverka, vara med och bestämma⁶⁴.

Makten i en grupp kan se olika ut beroende på vem som leder gruppen, en inflytelserik ledare kan dominera gruppen med sina maktbefogenheter medan en svag ledare kan förlora makten till andra personer i gruppen beroende på situationen⁶⁵.

Rolf Granér⁶⁶ skriver i sin bok att begreppet ledare och chef inte är samma sak. En chef har fått till uppgift att lösa ett uppdrag, chefen blir en ledare den stund han får följeslagare, med detta menar Granér att en ledare blir man om man lyckas skapa inflytande hos sina gruppmedlemmar så pass att de tror på ditt sätt att leda.

De styrande inom företaget som utsett ledaren förväntar sig att denne skall utöva ett ledarskap utefter deras målsättningar, till sin hjälp har han fått vissa maktbefogenheter. Enligt Rolf Granér finns det sju källor till social maktutövning.

⁶¹ Ibid.

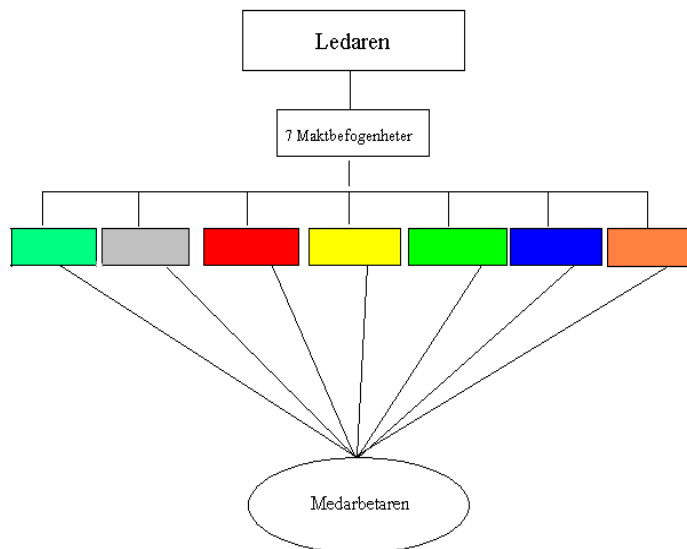
⁶² Ibid.

⁶³ Ibid.

⁶⁴ Rolf Granér, Personalgruppens psykologi. sid 106

⁶⁵ Rolf Granér, Personalgruppens psykologi. sid 107

⁶⁶ Ibid.



FIGUR 3: EGEN KONSTRUKTION

- **Besträffningsmakt-** *”För att slippa obehag är vi beredda att underordna oss den eller dem som har makten att utdela bestraffningar”*, exempelvis kan bestraffningar i form av löneavdrag eller avsked utdelas.
- **Förbindelsemakt-** *”Makten baserar sig på goda förbindelser med inflytelserika personer. När någon kan skaffa upplysningar om förändringar innan det blivit offentligt, innebär det förbindelsemakt”*.
- **Belöningsmakt-** Om vi som individ vet att man har något att tjäna genom någon form av utdelning i fråga om personlig behovstillfredsställelse, är vi mer än benägna att underordna oss den makten. Men om utdelning inte lovas är vi inte så lättpåverkade.
- **Legitimitetsmakt-** När vi uppfattar makten som legitim är vi beredda att underordna oss, vi ger ledaren makten att föreskriva vad vi ska göra eller inte göra. Den person som är utsedd till chef har makten att ge order inom sitt ansvarsområde.
- **Relationsmakt-** För personer som betyder mycket för en själv har man oftast en önskan att vara omtyckt av denna person. Detta ger personen makt över oss. Vi kanske dessutom identifierar oss med den personen och vill efterlikna honom eller henne i olika avseende. Ett exempel kan vara relationen till ens chef, om man ser upp till honom/henne kommer ens beteende att efterlikna denna persons beslut och handlingar.
- **Informationsmakt-** Genom kunskap och information som vi efterfrågar är vi beredda att underordna oss den person som förfogar över den kunskapen.
- **Expertmakt -** *”När vi uppfattar att någon har större kunskap och erfarenhet inom ett visst område är vi beredda att underordna oss denne personen”*.

3.3.1 Ledarens sätt att skapa motivation.

Det sägs att inga människor kan motivera en annan och att all motivation kommer från det inre⁶⁷. När man tänker tillbaka på goda insatser man åstadkommit under tidigare dagar kan man oftast minnas en person som motiverat en att lyckas, en s.k. ledargestalt. Kanske var det din lärare som motiverade dig att sitta uppe hela natten och studera inför ett prov, kanske var det din ledare som gjorde arbetet lustbetonat eller samlade hela arbetsgruppen till ett team och lyckades motivera dessa att arbeta över sin förmåga. Detta menar McGinnis är situationer där en ledargestalt påverkar individen i dens dagliga liv⁶⁸. Varje god prestation har på något sätt påverkats av någon ledare. Faktum är att individen kan motiveras en aning mer, om det är den rätta ledaren som motiverar⁶⁹.

En ledare kan med hjälp av olika ledarskapsstilar bete sig på olika sätt för att påverka gruppen och arbetet, personen har flera tomrum i olika områden som väntar på att fyllas av en person som kan förmedla vision⁷⁰. En ledare tar för givet att människor i grund och botten är lata och inte vill stimuleras⁷¹. En lämplig egenskap som ledaren verkligen bör besitta är att han ska ha en förmåga att kunna stimulera människor till utveckling, att känna en passion mot det jobb de har.

Det finns två olika sätt att påverka sina medarbetare på och det är genom motivation och manipulation. Det är viktigt som ledare att veta skillnaden mellan motivation och manipulation, skillnaden måste förstås av ledaren så att han kan använda rätt metod⁷².

Att manipulera en person innebär att övertala människor att göra någonting som inte är i deras intresse utan enbart i ledarens. Detta styrmedel är inget som kan rekommenderas eftersom medarbetaren finner oerhört lite motivation om man vet att det är endast i ledarens intresse och endast han som vinner på det. Manipulation är ingen hållbar strategi⁷³.

Människor som manipuleras till att utföra arbetsuppgifter för en persons egen vinning är inget som lönar sig i längden, om man vill ha en anställd som utför sitt arbete på rätt sätt måste man finna rätt väg att motivera individen, detta skapar andra förhållanden eftersom individen kommer att arbeta för företaget och inte enbart för sig själv⁷⁴.

Att motivera är när ledaren sätter upp gemensamma mål som är verkliga, detta skapar en tillitsfull och effektiv arbetsgemenskap som är en stor förutsättning om man vill lyckas med sitt ledande inom gruppen⁷⁵.

Rolf Granér⁷⁶ skriver i sin bok personalgruppens psykologi ett antal punkter som ledare bör förtydliga för sina medarbetare, då detta är viktigt för att förstå framtidsvisioner och ledningens mål.

Planering – Detta använder ledaren för att förmedla de strategier han valt att rikta sig in på för att nå de övergripande mål och visioner som söks. Att klargöra detta för en medarbetare är bra eftersom man tydliggör den ram som den anställda bör hålla sig inom.

⁶⁷ Alan Loy McGinnis, Motivera utan att manipulera. sid 11

⁶⁸ Ibid.

⁶⁹ Ibid. sid 12

⁷⁰ Ibid. sid 12-13

⁷¹ Alan Loy McGinnis, Motivera utan att manipulera. sid 14

⁷² Alan Loy McGinnis, Motivera utan att manipulera. sid 16

⁷³ Ibid. sid 16

⁷⁴ Ibid.

⁷⁵ Ibid.

⁷⁶ Rolf Granér, Personalgruppens psykologi. sid 105

Organisering – Innebär att man gör om visioner till mätbara mål. Ledningen gör om sina ekonomiska budgetar för att se om resurser och material räcker för dessa mål.

Ledning – Denna del är en av de viktigaste punkterna i denna teori, genom ledningen ska man klargöra de mål som satts upp för medarbetare. Genom att motivera och samordna dessa kan man skapa en arbetsgemenskap hos medarbetarna, som är positiv för att detta kan binda ihop personer med företaget och få honom att arbeta för företaget och inte enbart för sin privata vinning.

Kontroll – Inom denna del sätter man upp kriterier för vad man förväntar sig av medarbetarna, man studerar olika arbetsinsatser för att finna en standard för medarbetarnas arbete.

Användningen av dessa metoder skapar en klar bild av företaget och visionerna. Ledarens uppgift blir att skapa en strävan hos medarbetarna att vilja jobba för organisationen. Ledaren bör skapa en relation mellan företag och anställda.

3.3.2 Ledarskapstilar

Det har under åren gjorts flera studier för att benämna olika ledarskapstyper, under 1940 – 50 talet fanns det en socialpsykolog vid namnet Kurt Lewin som gjorde en uppdelning på olika ledarstilar. Han delade in ledarstilarna i tre slag, en auktoritär, en demokratisk och en låt – gå – ledar⁷⁷.

Den demokratiska ledarstilen kännetecknas av att han är väldigt öppen för idéer och strävar efter att skapa personlig utveckling hos varje medarbetare. Den demokratiska ledarstilen tar även del av planeringen och styr aktivt sin produktivitet. Medarbetarna har fått klara riktlinjer och förväntas hålla sig inom ramarna de gemensamt satt upp⁷⁸. Ledarens uppgift är att ständigt finnas tillhand för att ge råd och bolla idéer så att medarbetaren ständigt håller sig på rätt spår, ledarrollen innefattar även att stimulera kommunikationen inom arbetsgruppen.

Den auktoritära ledaren kännetecknas genom att ledaren styr produktiviteten och sköter all planering efter sina kriterier och lämnar lite utrymme för medarbetarna, att komma med diskussioner och eget tänkande men i slutändan är det alltid ledarens ord som är det slutgiltiga⁷⁹.

Den auktoritära ledaren har en personlighet som är väldigt dominant och inte ser något fel i att inneha en del makt. Personen har inga problem med att kunna dirigera arbetsuppgifter till dem anställda och klarar av att ”ha många bollar i luften”⁸⁰.

En låt – gå – ledare är en stil som skiljer sig mycket från de ovannämnda ledarstilarna. Att vara en låt – gå ledare innebär att ledaren är väldigt tillbakadragen i sitt ledande och låter gruppen sköta all planering. Gruppen bestämmer själv sitt arbetstempo, ledaren låter i stort sett gruppen sköta sig själv och tar nästan inget eget initiativ, utan agerar bara när han/hon blir tillfrågad⁸¹.

Enligt Robert Blake och Jane Moutons teori ”Managerial Grid” (1964) kan ledarstilen utgå från två faktorer, uppgiftsinriktad som innebär vilken utsträckning ledaren ska fokusera sitt beteende på den uppgift gruppen har, och det andra förhållandet är relationsinriktad som innebär hur mycket ledaren ska engagera sig i relationerna till, och inom gruppen⁸². Blake och Mouton har utformat en modell för att lättare kunna studera vilken typ av ledarstil man innehar. Modellen utgör två utbredningar av hur ledaren prioriterar vissa egenskaper, den ena

⁷⁷ Ibid. sid 110

⁷⁸ Nils Nilson, organisation och ledande. sid 132

⁷⁹ Rolf Granér, Personalgruppens psykologi. sid 110

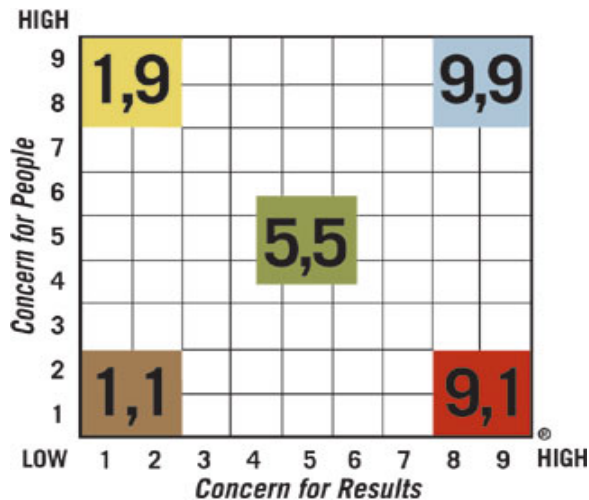
⁸⁰ Ibid.

⁸¹ Rolf Granér, Personalgruppens psykologi. sid 110

⁸² Ibid.

typen är inriktad på produktion medan den andra är inriktad på människan och personalens välmående⁸³.

Enligt modellen kan det finnas 81 olika ledarskapstilar, med hjälp av modellen kan man betygsätta ledarens preferenser i en nio gradig skala⁸⁴.



FIGUR 4: [HTTP://WWW.GRIDINTERNATIONAL.COM/IMAGES/LEADERSHIPGRID.JPG](http://www.gridinternational.com/images/leadershipgrid.jpg) 2008-08-18

1/1 – positionen kallas den uppgivna ledaren och innebär att ledaren är tillbakadragen i så väl produktivitet som intresse för medarbetarna. Denna typ av ledare kan ses som en typisk låt – gå – ledare, han är väldigt uppgiven i många sammanhang exempelvis håller han sig borta från konflikter med inställning av att konflikter är oundvikliga och därför strävar han inte efter att motverka dessa konflikter med inställningen att ”*varför föröka hindra något som ändå kommer att hända*”.

Denna ledartyp är tämligen en svag ledare eftersom denne inte är medverkande i själva produktionen, medarbetaren får själv göra upp egna riktlinjer och det är inte bra för företaget eftersom individen inte känner sig motiverad och arbetar endast för sin egen vinning⁸⁵.

1/9 – positionen kallas för gemytledarskapet denna ledarskapstyp innebär att ledaren engagerar sig helt och hållet i hur gruppen fungerar. Strävan är att få gruppen att fungera som en enhet med gott kamratskap och god sammanhållning, ledaren anser att detta kommer att generera att gruppen arbetar bättre och effektivare. Denna ledarskapsstil kan liknas vid den demokratiska ledaren eftersom målet är att skapa trivsel och god sammanhållning, men det finns negativa aspekter som man måste se upp med om man vill skapa en väl fungerande arbetsgrupp⁸⁶.

Denna ledarstil är svag i sin kontext då det kommer till att delegera arbete åt sina medarbetare för att inte skapa vantrivsel, inställningen är att inte tvinga på något arbete utan gör hellre jobbet själv än delegera det vidare till någon annan. För att kunna rikta in sig på denna typ av ledande måste man som ledare skapa klara riktlinjer som hela arbetsgruppen har gjort upp

⁸³ Ibid.

⁸⁴ Ibid.

⁸⁵ Rolf Granér, Personalgruppens psykologi. sid 111

⁸⁶ Ibid.

tillsammans för att kunna motivera dessa att arbeta. Annars finns risken att chefen får utföra själva arbetet, medan arbetsgruppen egna sig åt något annat än själva arbetet⁸⁷.

9/1 – positionen kallas för lydadsledarskap, denna ledartyp är väldigt engagerad i arbetsuppgiften och är väldigt uppgiftsorienterad. Medarbetarnas roll i företaget är enkel, de ska fullfölja uppgiften⁸⁸.

Denna typ av ledare ses oftast som auktoritära ledare eftersom all planering och styrning sköts av honom. Som anställd inom företaget har du rätt att komma med invändningar och egna tankar men det är ledarens beslut som är det slutgiltiga. Ledarens syn på medarbetarna är som att studera en maskin, alla gör sin del för att få hjulet att snurra och nå målet. Det negativa med denna typ av ledare är att risken finns att motivationen försvinner från medarbetaren eftersom han inte får påverka jobbet och kan på så sätt känna sig mindre betydelsefull inom företaget. Individerna motiveras inte eftersom han inte känner någon personlig utveckling och detta kan sluta med att personen slutar att utvecklas och faller tillbaka i sin produktivitet⁸⁹.

9/9 – positionen kallas teamledarskapet, denna ledarstil ses som den ultimata ledaren eftersom han är maximalt intresserad för såväl produktionen som för medarbetarnas trivsel. Inställningen som ledaren har kan ses som att produktion och arbetstillfredsställelse uppnås genom ett engagerat arbete i samverkan. Denna ledarstil är väldigt lönsam i teorin men går det att tillämpa i praktiken?

När man prioriterar mycket tid i ena ledet finns risken att man tappar kontrollen i det andra. Den som vill lyckas som ett riktigt team ledare måste man i stort sett välja ut sin arbetsgrupp efter de kriterier man söker. Detta kommer att skapa en grupp som är perfekt utformad efter organisationen⁹⁰.

3.3.3 Teori X och Teori Y

Denna studie är utformad av Douglas McGregor. Han var en amerikansk socialpsykolog som i sin bok "The human side of Enterprise" (1960) kom fram till två olika teorier som visar hur individer har två olika sidor när det kommer till beteende på arbetsplatsen samt i det personliga livet⁹¹.

McGregor har delat in individer i två olika personligheter den ena är X, och den andra typen är Y. Teori X visar människan som en väldigt tillbakadragen individ som söker få alternativ att vilja utvecklas på egen hand. I teori X står det att individen i sin natur tycker illa om arbete och kommer att försöka undvika detta om han kan. Detta leder i sin tur till att individen måste pressas till att jobba och det kommer kräva att arbetsledaren ständigt måste övervaka arbetet eftersom McGregor menar att individen i grunden tycker illa om eget ansvar⁹².

För denna typ av individer krävs det från ledningens sida att tillsätta en ledare som till sin natur är auktoritär och drivande, någon som kan motivera den här typen av människor.

Att använda sig av en annan typ av ledarskapsstil än teori X kan leda till sämre produktivitet inom företaget. Om man arbetar med en arbetsgrupp som påminner om denna typ av människa och man har en ledare som är väldigt demokratisk och inte så mycket för att driva människor till att jobba, finns risken att ledaren sjunker tillbaka till en väldigt passiv ledare en s.k. låt – gå – ledare⁹³.

⁸⁷ Rolf Granér, Personalgruppens psykologi. sid 111

⁸⁸ Ibid.

⁸⁹ Ibid.

⁹⁰ Rolf Granér, Personalgruppens psykologi. sid 112

⁹¹ www.12mange.com/methods_mcgregor_theory_x_y_sv.html 2008-06-20

⁹² Lars H. Bruzelius, Per – Hugo Skaärvad, *Integrerad organisationslära*. sid 333

⁹³ Rolf Granér, Personalgruppens psykologi. sid 109

Innebörden av detta kommer med stor sannolikhet innebära att arbetarna blir omotiverade och faller tillbaka i arbetet som kommer leda till att man producerar lite i sitt arbete.

Teori Y är raka motsatsen till teori X. Den här typen av individer är väldigt drivande och ser arbetet som en naturlig del av livet. Individen lägger samma mängd kraft på arbetet som i det privata livet.

Enligt McGregor är denna individ självgående i sitt arbete om man lyckas motivera honom, detta kan företagsledningen göra om man lyckas skapa en jobbtillfredsställelse på en bra nivå, detta kan man skapa genom att göra medarbetarna till en del av organisationen. Ledningen bör ge medarbetarna eget ansvar att vilja påverka strukturen och arbetet. Individen kommer att acceptera det ansvar hon fått och kommer i framtiden söka ansvar i bredare arbetsområden. För att denna typ av människa ska trivas och nå upp till sina mål krävs det att ledningen tillsätter en ledare med en demokratisk ledarskapsstil, en ledare som är mjuk i sitt sätt att leda⁹⁴.

McGregor såg ett minus i teori Y. Det var att teori Y inte skulle kunna få samma genomslagskraft i en större organisation som har många anställda i varje arbetsgrupp. För att denna typ av individ skall kunna arbeta som bäst måste arbetsgrupperna begränsas till en medel stor grupp, man måste se till att medarbetarna har en nära kontakt med sin ledare och med varandra. Genom att skapa mindre arbetsgrupper kan man bilda en starkare kultur i gruppen och klarare normer⁹⁵.

3.3.4 Att skapa bra ledarskap

Efter att ha studerat begreppet ledarskap har vi börjat få en uppfattning av hur bra ledarskap ska se ut. Individer har olika syn på vad som karakteriserar en bra ledare. Man kanske anser att en ledare ska vara kreativ, rättvis, berömmande, initiativrik, intelligent, samarbetsvillig, karismatisk etc. Vi som studerat ledarskapet i detta arbete tror att man inte kan välja ut en bra ledare som ska fungera i alla olika typer av organisationer, utan ledaren bör väljas ut efter de mål och förväntningar som organisationen har.

Enligt Rolf Granér⁹⁶ kännetecknas en bra ledare av att personen har en förmåga att vara sig själv, att inte påverkas av faktorer runt omkring. Som ledare ska man inte låta sig påverkas av omvärlden. Bra ledarskap kan även innebära att ledaren skall ha god kännedom om sina egna brister och styrkor, han ska känna till sina egna begränsningar. Om man vet sina begränsningar ska man arbeta för att förbättra dessa och utvecklas i sin ledarroll för att bli mer framgångsrik. Som ledare blir man aldrig framgångsrik om man inte ser till arbetsgrupps behov, att känna till behoven medför att man kan anpassa sitt sätt att leda gruppen för att på så sätt överbygga motsättningar och hitta gemensamma lösningar på de problem gruppen ställs inför.

En ledare kan aldrig bli framgångsrik inom sitt yrke om han inte ser till arbetsgruppens behov, genom att känna till behoven hos arbetarna kan man anpassa sitt ledarskap till vad gruppen behöver och på så sätt överbygga motsättningar och hitta gemensamma lösningar på de problem gruppen ställs inför. Om ledaren lyckas uppnå kraven som ställs på honom kommer det i automatiken leda till en ökad arbetsmotivation som medför en högre arbetslust och en ökad produktivitet hos medarbetarna. Till sist kan man säga att om man vill lyckas som ledare måste man tycka om att vara chef, vara utåtriktad, gilla att leda och agera genom andra.

⁹⁴ Ibid

⁹⁵ http://www.12manage.com/methods_mcgregor_theory_X_Y_sv.html 2008-06-20

⁹⁶ Rolf Granér, Personalgruppens psykologi. sid 119

I den sista delen av teorin har vi valt att ta upp konflikt och strategier för konflikthantering. Människans roll i arbetet har blivit mer beroende av att kunna samverka med andra individer i arbetsgrupper. Strukturen på kommunikationen kan skilja sig mellan företagen, och detta innebär att man måste kunna hantera konflikter på olika strategier. För att medarbetaren ska kunna trivas och utvecklas på arbetsplatsen måste man som organisation kunna hantera olika konflikter när de uppstår, det finns olika strategier för hur man som ledare ska kunna hantera konflikten. Motivationen påverkas oftast negativt när en konflikt uppstår, vilket kan sänka individens produktivitet. Detta ställer vissa krav hos ledaren att, han/hon har en viss kunskap inom området.

3.4 Kommunikation/konflikthantering

Anledningen till att ha med en rubrik som heter kommunikation/konflikthantering är att vi anser det vara betydelsefullt då kommunikationen enligt oss är en av de betydelsefullaste byggstenarna inom en organisation.

Kommunikationer kan vara delade i två kategorier, en öppen kommunikation och en stängd kommunikation. Det är vid stängda kommunikationer som konflikthanteringen kommer på tal vilket ni kan läsa om längre ner i denna text.

Det är viktigt för företag att samspelet mellan individerna på företaget fungerar väl. Ett redskap som finns för att få ett fungerande samspel mellan sig och sina medarbetare är kommunikation.

Ordet kommunikation innebär ett utbyte av budskap och samspel mellan människor⁹⁷.

Kommunikationen i en grupp sambinder de olikheter som individerna har. Genom att binda individernas olikheter med varandra kan man på så sätt skapa det bästa för att lyckas⁹⁸.

Varför man tror att kommunikationen i en grupp kan sambinda olikheterna och ha större chans att lyckas är för att genom kommunikation kan individerna tillföra varandra information, upplevelser, kunskaper och erfarenheter. Bra kommunikation är ett steg att minska på oklarheterna och missförståndet mellan dem på företaget⁹⁹.

För att kommunikationen på arbetsplatsen skall fungera och bidra till effektivare arbete är det viktigt att kontakten mellan individerna är öppen. Vid öppna kommunikationer finns det större chans att medarbetarna känner sig motiverade till det de gör på företaget. Vid stängda kommunikationer drabbas personen av obalans då informationsflödet är svagt och limiterat. Vid stängda kommunikationer är kontakten mellan individerna ytlig och fylld av undanhållna budskap. Att kommunikationen är ytlig och dold bland individerna leder i sin tur till att man inte får den näring man behöver för att utföra sitt arbete¹⁰⁰. Att inte få näring kan få en individ att sänka sin motivations nivå och det kan leda till att man inte utför sitt arbete med hundra procent. Vid låsta kommunikationer finns det inga möjligheter för individerna att utvecklas och konflikter börjar dyka upp¹⁰¹.

Vid eventuell uppkomst av konflikter är det viktigt att det finns snabba åtgärder för att lösa problemen innan de växer och blir större. Konflikter kopplas oftast samman med katastrof vilket det inte alltid behöver vara då konflikter både står för små och stora hinder som finns på organisationen. Vid icke eventuella åtgärder vid små konflikter finns det en risk att problemet växer med tiden och bli ännu svårare att lösa¹⁰².

⁹⁸ Rolf Granér, Personalgruppen psykologi. sid 72

⁹⁹ Ibid.

¹⁰⁰ Ibid.

¹⁰¹ Ibid.

¹⁰² Rolf Granér, Personalgruppen psykologi. sid. 72 ff.



FIGUR 5: [HTTP://WWW.SLUP.SE/UPLOAD/PAGE_IMAGES/KONFLIKT.JPG](http://www.slup.se/upload/page_images/konflikt.jpg) 2008-08-18

Vid konflikthanteringar finns det fyra olika strategier som man kan använda sig av och dessa fyra strategier är;

Den defensiva strategin; Denna typ av hantering av en konflikt kännetecknas av att man försöker lösa problemet på ett "försiktigt" sätt genom att försöka dölja konflikten, som om den aldrig har funnits¹⁰³.

Den defensiva strategin kan även kallas för harmonimodellen och separationsmodellen. Den harmoniska modellen kan förklaras/kännetecknas av att man som organisationen försöker se till att de inblandade i konflikten försöker undvika varandra så mycket som möjligt i arbetet d.v.s. man organiserar om på företaget¹⁰⁴.

Om organisationen inte använder harmonimodellen kan man använda sig av separationsmodellen som går ut på att organisationen försöker hitta en syndabock för konflikten som har uppstått¹⁰⁵. Att hitta en syndabock för de problem som uppstått är inte effektivt då konflikten inte löses utan trappas upp ännu mer enligt oss. Därför är det betydelsefullt för företag att inte försöka undvika konflikter utan istället ge sig på dem och försöka lösa dem från grunden anser vi.

Makt och tvångsstrategier; Denna strategi är ingen direkt konfliktlösande strategi då bara den med makt vinner över den svaga. Vid användandet av denna strategiska form ställer man parterna mot varandra tills någon av parterna ger upp. Inom denna strategi finns det en tendens att förloraren av konflikten inte ger upp för denne känner att det var orättvist och att han förlorade på grund av att han/hon inte hade lika mycket makt som sin motpart. Han/hon väntar in ett gyllene läge för att ge tillbaka. Därför menar Arne Maltén att denna typ av konfliktstrategi inte är ett effektivt redskap då man inte löser problemet utan man ser till att den blir mer omsluten¹⁰⁶.

Rituella strategier; Organisationer kan undvika konflikter även genom att använda sig av rituella handlingar. Genom att använda sig av rituella handlingar kan man underlätta att konflikter inte uppstår om man visar att ingen är "bättre" eller "mäktigare" än någon annan. Att inte låta små konflikter uppstå på grund av att man kan använda sig av rituella strategier kan leda till att man koncentrerar sig mer på arbetet då man vet att ingen klassas högre upp än

¹⁰³ Arne Maltén, Kommunikation, konflikthantering, sid 175

¹⁰⁴ Ibid. sid 174-175

¹⁰⁵ Ibid

¹⁰⁶ Ibid.

vad du gör. Så man kan säga att denna strategi i sig inte är någon direkt konfliktlösare utan den är ett redskap för att undvika att konflikter uppstår¹⁰⁷.

Den sista strategin som kan användas för konflikthantering är samverkansstrategin som är det effektivaste alternativet för en konflikthantering¹⁰⁸.

Samverkansstrategi; Detta strategiska val är den mest effektiva om man jämför den med de tre andra strategierna då det är lätt att misslyckas med hanteringen av konflikten på grund av att problemet minskar, avbryts eller tvingas att upphöra. Det som skiljer samverkansstrategi från dem andra tre är att samverkansstrategin innehåller alla de punkter som är nödvändiga vid en konflikthantering. Dessa punkter är;

- Problemlösande samtal
- Förhandlingar vid behov
- Hjälps genom tredjepartsingripande utifrån

Denna strategi är bra då alla dem inblandade i konflikten går vinnande ut ur situationen. Detta leder till att individerna blir mer engagerade i konflikthanteringar¹⁰⁹.

3.5 Sammanfattning av teorikapitlet

Huvudsakligen har tre teorier knutna till våra frågeställningar diskuterats under teorikapitlet, de delar vi valt att lyfta fram är:

Vilka behovsteorier som finns då vi valt att avgränsa oss till dem mest diskuterade teorierna, David McClelland och hans motivationsteori, Maslows behovsteori och Hertzbergs tvåfaktorteori. Avsnittet om behovsteorierna gav en bild av hur man på bästa möjliga sätt kan motivera de anställda på deras arbetsplats. De tre forskarna nämner vikten av att människans behov måste bli tillfredställda för att de ska kunna känna sig motiverade på arbetet.

I avsnittet om Ledaren valde vi att nämna olika ledarskapsstilar, ledarens maktbefogenhet, ledarens sätt att skapa motivation etc. avsnittet om ledaren gav oss en bild av att man kan motivera de anställda på olika sätt beroende på vilken ledarskapsstil man besitter som ledare.

I sista delen diskuterar vi om kommunikation och konflikthanteringar där vi tog upp olika strategier hur man kan lösa konflikter som uppstår. Vi har valt att utgå ifrån de strategier som Arne Malten nämner i sin bok kommunikation och konflikthanteringar.

Tillsammans gav de valda teorierna nyttig information om av vad som kan vara nyckeln till motivationen hos individen. Nu när vi har gått igenom de olika teorierna är nästa steg att pröva om dessa delar verkligen har någon betydelse i praktiken, utifrån den studie vi valt att genomföra.

¹⁰⁷ Arne Maltén, Kommunikation, konflikthantering. sid 177-178

¹⁰⁸ Ibid. sid 175

¹⁰⁹ Ibid. 178

4 Empiri

I detta kapitel kommer vi att presentera vår empiriska undersökning. För att underlätta läsandet under detta kapitel valde vi att sammanföra intervjuerna i tre avsnitt. Det första avsnittet handlar om vilka faktorer som kan påverka en anställds motivation. Det andra avsnittet kommer att innehålla fakta om kommunikationens roll i konflikthanteringen, kontra motivationens betydelse för konflikthanteringen. Det sista avsnittet kommer att handla om ledarskapets roll gällande motivationen hos dem anställda.

Anledningen till detta upplägg är att vi innan våra intervjuer med respondenterna önskade att studera tre frågeställningar och jämföra dessa med verkligheten. Syftet med denna undersökning var att få en större förståelse för hur stor betydelse ledaren, kommunikationen och arbetsmiljön i praktiken har för de anställdas motivation på en arbetsplats.

Vår empiri avsnitt utgörs av fyra intervjuer med anställda från Manpowers huvudkontor i Gävleborg. Vi kommer att nämna respondenterna med deras riktiga tilltalsnamn då de givit sitt medgivande. Respondenterna har olika arbetsområden men arbetar inom samma avdelning.

4.1 Intervju med Mats Andersson

Mats Andersson, arbetar som personalansvarig för bemanningen och rekryteringen. Han har jobbat på huvudkontoret i snart 1,5 år, tidigare har han bl. a. haft ett samarbete med Ericsson där han arbetade med diverse konsultarbete.

4.1.1 Motivationsfaktorer

Enligt Mats finns det en del olika drivkrafter som kan få en att komma till arbetet och dessa kan vara allt ifrån rädsla, lust och skydd etc. Mats beskriver sig själv som en väldigt målmedveten individ, där han anser att den inre motivationen är viktigare än den yttre men att det dock krävs ett samspel mellan dessa faktorer för att kunna motiveras i sitt arbete.

''- Målmedvetenhet och klara mål från organisationens sida är den främsta faktorerna till motivation. ''

Han klargör även att det inte bara är dessa faktorer som ökar ens motivation utan även miljö och kontakten med andra individer på arbetsplatsen.

Mats diskuterar vidare att man inom Manpower har klara mål som alla på avdelningen ska följa och dessa mål är upprättade genom alla anställdas involvering, då han ser det som en självklarhet.

Att visa de anställda att de får vara med och bestämma ökar deras motivation och trivsel vilket leder till att de oftast utför ett effektivt arbete för att nå upp till dem uppsatta målen. Att ha klara mål inom organisationen visar en övergripande bild av verksamheten. Om alla får vara med och bestämma kommer det i längden leda till att stämningen mellan de olika individerna inom organisationen blir mer harmonisk. Förutom klara mål nämner respondenten även att avdelningen arbetar med att kunna ge varje medarbetare *''fria händer''*, med det menar respondenten att varje person har en bestämmande roll inom det ansvarsområde han tilldelats.

4.1.2 Kommunikationens innebörd för konflikter och motivation

''- Samspelet mellan oss på avdelningen fungerar enligt mig väldigt bra då vi som organisation är väldigt raka i våra kommunikationer. ''

Det som gör att kommunikationen är så rak i organisationen, mellan medarbetarna och ut mot kunderna är att avdelningen har väldigt klara mål i sitt arbete. Respondenten talar om att avdelningen inte har några direkta strategier för konflikthantering, utan avdelningen strävar efter att ge så mycket eget ansvar som möjligt till medarbetarna att dem kan lösa konflikterna mellan varandra som uppstår.

''- Anledningen till att vi låter medarbetarna lösa konflikten mellan varandra är på grund av att organisationen vi arbetar på är väldigt öppen.''

Enligt Mats medför denna taktik att medarbetarna inte kan gå runt och vara sura utan att någon på avdelningen märker det.

''- Dyker det upp konflikter på avdelningen eller utåt mot kunden är vi väldigt snabba på att lösa dessa då vi som organisation vill minska riskerna för motivationsnedsättande faktorer.''

Om motivationen blir nedsatt hos en av medarbetarna påverkas inte bara hans motivationsnivå utan det återspeglar sig på hela avdelningen då de arbetar väldigt tätt inpå varandra.

4.1.3 Ledarskapets styrande

Mats A. är som tidigare nämnt konsult inom Manpower och besitter en intern ledarroll på avdelningen. Vid frågor om Mats A. ledarskap, förklarade han rätt tidigt att han inte var någon låt gå ledare, han ansåg sig själv vara en demokratisk ledare även om det har förekommit att han brukat en auktoritär ledarstil i vissa situationer.

''- Det är väldigt viktigt som ledare att sträva efter att vara öppen och tydlig i sitt sätt att leda.''

''- Det leder till att målen blir väldigt enkla att följa och på så sätt kan man arbeta för att bli bäst i sin sak.''

Enligt Mats A. är det viktigt att medarbetarna känner ett förtroende för hans ledarskap, att känna förtroende för honom leder oftast till högre arbetslust på avdelningen.

För att bibehålla denna arbetskänsla är han väldigt medveten om att inte manipulera personalen i deras arbetsuppgifter. Anledningen till att han anser manipulation vara något negativt är på grund av att han tidigare själv har varit med om att en ledare manipulerade sina anställda. Detta ledde i sin tur till att verksamheten efter en kort tid gick i konkurs, bakgrunden var att de anställda inte vågade ta eget ansvar när ledaren inte var där.

För att binda samman gruppen till en effektiv avdelning arbetar Mats A. och dem andra ledarna med att genomföra aktiviteter som ska bidra till att medarbetarna lär sig arbeta tillsammans. Mats A. anser detta som en viktig faktor då arbetsmarknad fungerar som en konsultverksamhet.

Eftersom Manpower arbetar på en marknad som innebär att man är ute på fält med en nära kontakt till kunderna krävs det från ledningens sida en klar tydlighet inom arbetsområdet.

4.2 Intervju med Daniel Kraft

Daniel är relativt ny på arbetsplatsen i jämförelse med dem andra medarbetarna, han har varit anställd på Manpower i sex månader. Daniels arbetsysslor är främst rekrytering av konsulter.

4.2.1 Motivationsfaktorer

Bland dem viktigaste faktorerna till framgång och motivation på arbetsplatsen enligt Daniel är att ha stimulerande arbetsuppgifter där man ständigt kan utvecklas som person samtidigt som man har bra kontakt med sina medarbetare.

Daniel menar att om personen har en stimulerande arbetsuppgifter samtidigt som han har en bra relation till sina kollegor och kunder ökar det ens vilja att gå till arbetet, genom att känna på detta sätt skapar han en stimulerande arbetsmiljö som personen trivs i.

Relationen mellan arbetsuppgifterna och individen anser Daniel är en av nycklarna till framgång.

`` - *Har man bra relation med sina arbetskollegier, kan man alltid ha ett utbyte av kunskap och information vid eventuella problem.* ``

En annan nyckel till framgång är en behaglig arbetsmiljö, är inte arbetsmiljön som man arbetar på trivsamt påverkar det automatiskt personens motivation. Sjunker ens motivation på grund av arbetsmiljön finns risken att detta kan påverka medarbetarna.

`` - *Det är viktigt som organisation att man kämpar för att ha en så trivsamt arbetsmiljö som möjligt.* ``

Detta är enligt Daniel en hållbar förutsättning för att företaget skall fungera på lång sikt. Efter en diskussion om stimulerande arbetsuppgifter och trivsamt arbetsmiljö som Daniel ansåg viktiga för framgång och motivation frågade vi honom vad han ansåg vara mest betydelsefull, relationen till den inre eller den yttre motivationen.

`` - *Den inre motivationen har en stor betydelse för mig, men jag vill dock påpeka att den yttre motivationens samspel med den inre är oerhört viktigt* ``

4.2.2 Kommunikationens innebörd för konflikter och motivation

På våra frågor angående kommunikationen på huvudkontoret svarade Daniel att kommunikationen hos Manpowers huvudkontor i Gävleborg fungerar bra, man har en bra och öppen dialog mellan alla på avdelningen.

`` - *När det kommer nya idéer kan det hända att man diskuterar dessa gemensamt och söker oftast gemensamma lösningar så att ingen ska behöva känna sig förbigången* ``.

Vi ställde även Daniel frågor om konflikter och konflikthantering på avdelningen, han svarade med att säga att de inte hade någon direkt strategi för konflikthantering eftersom det inte har dykt upp större konflikter på kontoret. Men de små konflikter som dykt upp har man diskuterat och försökt hitta lösningar till som alla inblandade parter accepterat.

`` - *Men det är inte alltid man tycker att man har nått någon perfekt lösning men man accepterar det ändå för att "slippa" onödigt tjafs.* ``

`` - *Man kommer förmodligen någon gång vara oense, men det viktiga då är att man ska kunna diskutera om det.* ``

4.2.3 Ledarskapets styrande

I frågorna gällande ledarens roll för ökad motivation hos dem anställda, svarade Daniel att ledarens roll som motiverare väge tungt även om det inte är den motivationskälla som betyder mest för en.

“ - Det är viktigt för chefen att arbeta med att försöka få med sig arbetsgruppen att sträva mot en och samma riktning, för att nå den målsättning han satt upp för oss.”

Detta kan ledaren göra genom att ständigt uppmuntra och öka dem anställdas delaktighet i frågor gällande organisationen. Genom att uppmuntra sina anställda kan ledaren få dem att arbeta framåt och verkligen känna att dem gör något vettigt på sin arbetsplats.

“ - Får man inte höra någon uppmuntran från chefens sida sänker det verkligen ens motivation.”

Att förse anställda med utrymme att vara delaktiga i frågor gällande organisation och själva arbetet som utförs tycker Daniel är betydelsefullt, då han som anställd kan känna av att han får utforma sina egna dagar och ärenden.

Lyckas ledaren med att få dem anställda att känna delaktighet och ansvar ökar detta ens motivation ännu mer än att ha en ledare över sig som delegerar alla arbetsuppgifter.

“ - Denna tillit tror jag skapar känslan av att man gör någonting vettigt på företaget. Detta ökar ens motivation så att man ständigt vill utvecklas och nå dem mål man har satt upp för organisationen.”

4.3 Intervju med Mats Reidler

Mats Reidler, arbetar som avdelningschef inom Manpowers huvudkontor i Gävleborg. Mats har varit med sen starten 1998.

4.3.1 Motivationsfaktorer

När Mats R. började berätta sina egna åsikter om motivation fick vi känslan av att han var en person som strävade efter att arbeta i team.

“ - Den absoluta drivkraften för min motivation är att kunna komma till en grupp som är rolig att arbeta med och man kan samspela bra mellan varandra.”

Respondenten menar att via ett bra team kan man ha roligt i arbetet, och på ett lättare sätt nå fram till framgång och ökad motivation. För att kunna bilda en bra grupp finns det vissa förutsättningar som måste finnas tillgängliga och en av dessa är arbetsmiljön,

“ - En bra arbetsmiljö skapar förutsättningar till en ökad arbetslust.”

En annan faktor som gör arbetslusten högre menar Mats R. är att arbetet bidrar samhället någon nytta. Manpowers uppgift är att förse sina kunder med arbete och det menar han är en drivkraft som påverkar motivationen. Det som blir följderna för den ökade arbetslusten är att man som en grupp kan nå fram till dem uppsatta målen på ett effektivare sätt.

Mats R. trycker även på andra faktorer som bland annat uppmuntran som han anser är verksamhetens a– o. Han hävdar att den bör komma från både individerna på avdelningen samt ledaren. Om en individ uppmuntras i sitt eget arbete kan detta skapa en större arbetsmoral och en högre effektivitet. För Mats R. är det egna ansvaret betydelsefullt för individen men även för organisationen.

“ - Känslan av att man är sin egen chef är viktigt för den personliga utvecklingen och samhörigheten inom verksamheten.”

4.3.2 Kommunikationens innebörd för konflikter och motivation

Vid frågan om kommunikation och konflikter var Mats R. snabb med att påpeka att kommunikationsflödet på avdelningen fungerade perfekt.

Mats R. talde om att alla som är anställda inom Manpower har ett eget intranät, där alla som jobbar inom Manpower i Sverige kan gå in och kolla dem senaste uppdateringarna och senaste nytt. Detta menar han skapar en bra sammanhållning i hela organisationen Manpower.

Mats R. är en förespråkare för öppna dialoger inom avdelningen, han talar vidare om att de har kontinuerliga möten.

'' - Syftet med dessa möten är att få medarbetarna mer delaktiga i verksamheten, så att man ska kunna fatta egna beslut inom sitt arbetsområde utan att behöva rådfråga hela tiden. ''

Detta anser han sparar tid vid eventuella konflikter, och med färre avbrott blir arbetet mer fortgående och det tror han påverkar avdelningen positivt.

Avdelningen är väldigt platt i sin hierarki och kan ses som "öppna landskap" som Mats R. kallar det för. Det han menar är att alla på avdelningen har samma arbetsrum och detta skapar positiva fördelar som kan öka sammanhållningen.

'' - Alla blir involverade i varandras arbete och på så sätt kan man hjälpa varandra vid behov. ''

En annan fördel med att ha ett "öppet landskap" är att det sällan finns brist i kommunikationen tack vare dem olika faktorerna som Mats R. nämnt tidigare. Att använda sig av dessa metoder medför att motivationen håller sig på en jämn nivå. Att det inte dyker upp konflikter i arbetet medför att motivationen inte sjunker vilket i sin tur bidrar till att effektiviteten håller sig på en jämn nivå hos arbetsgruppen. I vår fråga om det finns någon klar strategi som dem använder sig av vid konflikter svarade Mats R. att det inte har dykt upp större konflikter som kräver en specifik strategi,

'' - Har man dessa förutsättningar som vi har här på vår avdelning dyker det inte upp några större konflikter. ''

Dem små konflikterna som uppstår löser man snabbt genom diskutera ut dem med dem inblandade eller med hela gruppen.

4.3.3 Ledarskapets styrande

Under intervjun Ställde vi Mats R. frågan om vad han ansåg göra honom till en "bra ledare"?

'' - Det som gör mig till en bra ledare tror jag ligger i min kunskap om denna bransch, mina inblickar i arbetet är väldigt breda och jag känner till denna bransch väldigt bra. ''

Mats R. har arbetat inom samma bransch i många år och känner själv att han har mycket "kött på benen". Vidare talde han om att det är grundläggande att man känner till vad denna marknad behöver och vad han kan tillföra verksamheten.

Mats R. ser sin maktbefogenhet och sitt ledarskap som en mindre kugge i hjulet.

'' - Besluten som fattas här på avdelningen består till 99 % av gruppen. Det är vid extrema fall som jag går in och fattar egna beslut. ''

Då de flesta besluten tas av gruppen tror Mats R. att det bidrar till en större samhörighet mellan individen och företaget. Individen känner att han kan bidra till förändring och detta tror Mats R. ökar självkänslan och trivseln.

Vid frågan om vilken ledarskapsstil Mats R. besitter, gav han intrycket av att han besatt demokratisk ledarstil som han förhöll sig till.

Vidare förklarade han att ledarskapstilen beror till stor del på konjunkturläget. Om marknaden befinner sig i en högkonjunktur är styrandet inte så svårt eftersom gruppen i det stora hela är självdrivande.

Det är när kurvan skiftar nedåt som han tar tag i rodret och driver verksamheten med ett inslag av auktoritärt ledande. Mats R. diskuterade vidare om att bästa sättet för att få medarbetarna att effektivisera sig i sitt arbete i vissa fall är med hjälp av manipulation.

” - Man ska inte få någon att säga vad man själv vill, utan man ska få honom att säga vad jag vill utifrån sina egna ord”

Men han är snabb med att poängtera att manipulation inte är något som fungerar i en långsiktig planering då han anser att motivationen väger mer.

4.4 Intervju med Mickael Nyman

Mickael Nyman arbetar som kundansvarig/rekryterare på Manpowers huvudkontor. Han har även andra arbetsuppgifter som innefattar relationen med kunder.

4.4.1 Motivationsfaktorer

Motivationen för Mickael kunde bero på flera olika faktorer, den del som betydde mest för honom var arbetsuppgiften,

” - Att man ska känna en glädje till det man gör.”

En annan faktor var relationen till arbetskollegerna,

” - Om man har en trevlig arbetsgrupp som man har lätt att samspela med, gör arbetsuppgiften roligare och lättare.”

Mickael påpekade samtidigt att man inte kan vara *”polare”* med alla men att man måste kunna anpassa sig och arbeta tillsammans för att nå ett bra resultat. En bra relation till ledarna tycker han är väldigt viktig. Att känna förtroende från ledaren är en drivkraft och påverkar motivationen. Motivationen påverkas även av stimulerande arbetsuppgifter och detta anser Mickael att han har. Genom att han ständigt träffar nya personer och kunder skapas en arbetsuppgift som ständigt förändras och detta stimulerar hans egen utveckling och förmåga att bemöta människor. I frågan om uppskattningen och självbekräftelsen ansåg Mickael att dessa två faktorer går in i varandra. Han menar att man ska uppskattas för sin prestation och detta ökar hans egen självbekräftelse anser han. Mickael berättade vidare hur betydelsefullt det var för honom att känna sig uppskattad av sina medarbetare eftersom det är dessa han tillsammans med ska uppnå ett bra resultat.

När vi frågade Mickael vilken typ av motivation som vägde tyngst, den inre eller den yttre? Svarade Mickael att den inre motivationen var för honom mer betydelsefull och att den vägde mer än den yttre, men han påpekade att ett samspel mellan dessa två var viktigt.

4.4.2 Kommunikationens innebörd för konflikter och motivation

Kommunikationen för Mickael var ett väldigt speciellt ämne. Hans arbetsuppgift innefattade att han var ute på fält på andra kontor två dagar i veckan och tre dagar på avdelningen. Detta fick honom att känna ett visst utanförskap i kommunikationen på grund av sin arbetsuppgift. Mickael kunde missa vissa händelser under dem dagar han var borta och det kunde hända att de missade att meddela detta för honom och på så sätt hamnade han utanför gruppen.

Mickael menade att han lämnade gruppen i några dagar och behövde bryta sig in i gruppen igen när han kom tillbaka, detta ansåg han påverkade hans arbetskapacitet eftersom det tog nästan en dag att komma in i gruppen igen.

I frågan om konflikter och hur man behandlar dem svarade han att man sällan har några eftersom alla delar i gruppen fungerar väldigt bra. De konflikter som dyker upp prioriteras på en gång så att personalen inte behöver gå runt och vara missnöjda.

Han anser att den strategi som används på kontoret är väldigt enkel, den går ut på att de inblandade samtalar tills båda parterna möts i samförstånd. Detta kräver stor ödmjukhet hos medarbetarna.

``- Man måste ha inställningen att man inte alltid kan ha rätt.``

När vi frågade honom vilken roll ledaren hade i konflikterna svarade Mickael att ledaren lämnade uppgiften till gruppen. Han relaterade situationen till hur man går tillväga i en rättegång. Båda parterna för fram det de har att säga och efter det kommer Mats R. med en slutkommentar.

4.4.3 Ledarskapets styrande

En bra relation till ledaren anser Mickael vara väldigt viktig, att känna förtroende från ledaren är en drivkraft och påverkar motivationen. Mickael nämner i intervjun att de har vad de kallar raksamtal minst en gång i månaden. Samtalen är till för att Mickael ska kunna se sin utveckling på företaget.

Företaget lägger upp nya mål som han och ledaren tillsammans väljer, dessa mål följer visioner som ledningen satt upp tillsammans med arbetsgruppen. Under raksamtalen nämner Mickael att det fungerar som en formalitet men att de brukar gå över till mer personliga samtal.

När vi frågade Mickael om hans syn på relationen till ledaren svarade han,

”- En bra relation till ledaren behöver inte innebära att man är polare med honom.”

Det Mickael kräver är att ledaren kommunicerar flitigt med gruppen. En kontinuerlig uppdatering av framtida händelser underlättar omställningarna i arbetet. Detta kräver att relationen mellan ledaren och gruppen är bra. Mickael nämner vikten av att känna förtroende för sin ledare men samtidigt påpekar att förtroendet mellan honom och ledaren är något som han själv väljer, då han syftar till det han nämnde innan att en bra relation till ledaren inte behöver innebära att man är polare med honom.

4.5 Sammanfattning av Empirikapitlet

I denna del av studien sammanfattas vad våra intervjurespondenter (Mats Andersson, Daniel Kraft, Mats Riedler och Mickael Nylander) har nämnt. Detta avsnitt gav oss en bild av hur teorin vi tidigare nämnt förhåller sig i praktiken. Nästa steg i arbetet är att genomföra en analys med hjälp av vår teoretiska och empiriska undersökning.

5. Analys

I denna del av uppsatsen är det tänkt att vi ska analysera den teori vi valt med den information vi erhållit av vår empiriska studie. Vårt syfte med detta arbete var att få en större förståelse för hur betydelsen av ledaren, kommunikationen och arbetsmiljön har för de anställdas motivation. För att vi ska kunna analysera informationen och göra det lättare att studera sammanhanget har vi valt att dela in detta kapitel i fem delar där vi lyfter fram varje intervjuobjekt i sammanställd form. Analysen av organisationen ska ske som en sammanfattning av vad som sägs i texten, i slutsatsen kommer ämnet studeras mer djupgående.

5.1 Analys av Mats Anderssons intervju

5.1.1 Motivationsfaktorer

Intrycket vi fick efter intervjun med Mats A. kändes relativt självklara efter att ha studerat ämnet under så lång tid. Sättet Mats A. pratade och diskuterade passade in i stereotypen för den demokratiska ledare han var. Under intervjun satt Mats A. och diskuterade kring hur olika motivationsfaktorer påverkar människan i sitt arbete han talade med stor kunskap inom ämnet och det märktes att han personligen förhöll sig mycket till dem klassiska lärorna.

Hur är hans syn på motivation? Personligen anser han att de inre faktorer är de som betyder mest för honom, men han påpekar att de yttre faktorerna behövs för att skapa ett samspel mellan flera olika behov. Enligt Mats A. finns det olika drivkrafter som kan få en att komma till jobbet, dessa kan vara rädsla, lust och skydd. Dessa drivkrafter kan återkopplas till Maslows behovshierarki.

Maslow talar om att motivationen är ett samspel mellan människans behov. Om man tillfredställer individens behov ger man personen drivkraft i sitt arbete.

Om vi skulle försöka koppla det Mats A. nämnde som drivkrafter i arbetet till Maslows teori, finner vi dem olika trappstegen i behovshierarkin.

- *Rädsla* - Kan återkopplas till det första steget i Maslows teori. Rädslan för att förlora jobbet och sociala status bidrar till att man måste komma till arbetet och utföra sin arbetsuppgift.
- *Skydd* - Efter att det första behovet är uppfyllt kan man som Maslow nämner, agera i nästa steg på behovstrappan. Om man tillfredställer de fysiologiska behoven kan man utvecklas och uppnå behovet av trygghet och skydd. Om personen inte känner sig trygg och skyddad i sitt arbete minskar detta hans motivationsnivå. Mats A. är en individ som känner till dessa egenskaper och vet att man måste tillfredställa dessa behov. Detta tänkande är något som hela organisationen arbetar efter och försöker utveckla individens känsla av trygghet och gemenskap. För att öka arbetsmoralen och för personlig utveckling.
- *Lust* - Det sista steget Mats A. nämner kan återkopplas till de sista stegen i behovstrappan. Känslan av att man får utvecklas i sitt arbete skapar en höjd arbetslust och motivationsnivå.

5.1.2 Kommunikationens innebörd för konflikter och motivation

För att avdelningen ska kunna skapa dessa förutsättningar hos sina medarbetare nämner Mats A. att företaget måste arbeta tillsammans för att klargöra målen, man anpassar företagets visioner för att underlätta tillämpningen för arbetsgruppen. Klara mål och en målmedvetenhet från organisationens sida är det främsta faktorerna till motivationen menar han. Rolf Granér

nämner i teorin att klara riktlinjer för organisationen ger lättare förståelse för uppgiften. Om man följer fyra punkter som Granér nämner, planering, organisering, ledning och kontroll skapar man klara mål. När avdelningen på Manpower uppfyllt dessa punkter har man bidragit till att minimera risken för missförstånd mellan individerna. Vision och riktlinjen blir lättare att tillämpa i mindre avdelningar och detta skapar mer trygghet inom gruppen.

Konfliktfaktorerna blir färre och sammanhållningen inom gruppen skapar en rakare motivationsnivå.

5.1.3 Ledarskapets styrande

Personligen ansåg Mats A. att han föll under kategorin den demokratiska ledaren. Förmågan att agera med förståelse till arbetsgruppen och uppgiften gör Mats A. till en betydelsefull person inom avdelningen. Produktionsinriktat ledarskap kan bäst tillämpas om styrandet följs upp med ett visst maktbehov hos ledaren. Mats A. intresse för verksamheten är att produktionen ses som det primära och utifrån hans intervju kan vi se att hans främsta ambition är att uppnå ett bra resultat. Förmågan att undvika hinder som påverkar ens arbete har Mats A. kunnat lösa genom att fatta snabba beslut och styra många projekt på samma gång.

Genom att styra sitt ledande efter de olika metoderna och finna de faktorer som påverkar individerna i arbetet kan ledandet riktas på snabba beslut och en konstant utveckling. Sättet ledaren demonstrerar sitt arbete reflekteras på individernas syn på arbetet. Om ledaren följer dessa riktlinjer som Mats A. nämner skapar han en trygghet hos arbetsgruppen och en arbetsstillfredsställelse som gynnar gruppen.

5.2 Sammanställning av Daniel Krafts intervju

5.2.1 Motivationsfaktorer

Denna intervju var oerhört givande eftersom han var den första medarbetaren som inte hade en ledarroll. Daniel hade inte jobbat på Manpower så länge, han var rätt ny på jobbet, därför var det intressant att betrakta hans syn på organisationen och motivationen.

Intrycket vi fick av Daniel var att han gillade gruppen och det ansvar han fått på så kort tid. För Daniel var motivationen i arbetet en stimulerande arbetsuppgift. Trivs individen inte med det den gör, skulle man inte försöka hitta nya vägar att utvecklas, man skulle bara rikta sig in på att lösa arbetsuppgiften och det skulle bara finnas få faktorer som bidrog till ökad motivation. Denna motivationsfaktor som vi talar om kan återkopplas till första steget i Maslows behovstrappa. Lönen blir den enda drivkraften för individen.

Daniel nämnde i intervjun att relationen mellan kollegerna och honom var en ökande drivkraft att vilja komma till arbetet. Det Daniel talar om kan kopplas till Hertzbergs tvåfaktorteori. Enlig Hertzberg finns det två faktorer som hjälper människan att utvecklas i sitt arbete, den första faktorn var hygienfaktorerna som handlar om de förutsättningar som finns runt omkring individens arbetsställe och den andra faktorn är motivationsfaktorerna som handlar om att individen i fråga är drivkraften i sitt arbete. Genom dessa faktorer kan man stärka upp känslan av att förstå arbetsuppgiften, känslan av att vara med och bestämma. När dessa faktorer är uppfyllda känner personen inget obehag i sitt arbete.

Vad vi kan se i intervjun är att Daniel trivs på sin arbetsplats, han nämnde ett flertal gånger att arbetsmiljön var bra och att han kände stor uppmuntran från ledaren och de övriga individerna.

Daniel talade om att hans arbete innefattade ett större eget ansvar och detta fick honom och känna av att han fick vara med och bestämma. Vid ett jämförande mellan Daniel och de behov som Hertzberg ställer kan vi se ett samband där Daniel har alla Hertzbergs behov

tillfredsställda. Som följd av det egna ansvaret som ges till medarbetaren skapas en starkare samhörighet till arbetsgruppen och detta ser vi som förutsättning för framgång hos avdelningen. Daniel har inte arbetat på Manpower så länge men känner ändå en trygghet till ledaren och de övriga individerna, detta har han fått genom att han själv kan styra sitt eget arbete och påverka gruppen. Som nyanställd tror vi detta bidrar till större engagemang och vilja att lyckas gentemot gruppen.

5.2.2 Kommunikationens innebörd för konflikter och motivation

Avdelningen på Manpower i Gävle är som nämnts väldigt öppen och hierarkiskt platt och det märktes när Daniel nämnde att diskussionerna var öppna och att man brukar sitta och diskutera nya idéer mellan varandra. Denna typ av diskussioner kan ses som en möjlighet för medarbetaren att komma med egna synvinklar och åsikter som skapar en inre utveckling, som i sin tur skapar en positiv självkänsla hos individen.

Känslan av att kunna påverka sitt eget arbete och gruppens riktlinjer ger en lättare förståelse för arbetsuppgiften, att öppna diskussionerna ger medarbetaren större förståelse för den andra individen tror vi bidrar till att man anpassar sitt beteende så att det är mer lämpat till gruppen. Följden av detta tror vi minskar risken för missförstånd och konflikter.

5.2.3 Ledarskapets styrande

Enligt Daniel är det en självklarhet att ledarens roll berör oss i vårt arbete, att värdesätta ledarens preferenser är utan tvekan något som formar oss i arbetet. Något som vi reagerade på var att Daniel såg relationen till medarbetarna betydelsefullare än relationen till ledaren då han ansåg att medarbetarna bidrog till en högre motivation. Han nämnde att ledarens arbete med att sammanbinda gruppen mot gemensamma mål och förmågan att uppmuntra personalen var väldigt betydelsefullt.

Om ledaren inte involverar sig i medarbetarnas sysslor på arbetsplatsen finns risken att relationen blir mer yrkesmässig än personlig. Den personliga relationen mellan medarbetarna kan anses stimulera kommunikationen mellan gruppen, vilket bidrar till en utveckling hos hela gruppen.

5.3 Sammanställning av Mats Reidlers intervju

5.3.1 Motivationsfaktorer

Mats Reidler arbetar som avdelningschef på Manpower, han är en av dem första som startade på kontoret. Många år inom branschen har gett Mats R. stora kunskaper om marknaden och verksamheten. Som person syns det på Mats R. att rollen som ledare är någonting självklart för honom. När vi diskuterade hans roll i företaget svarade Mats R. att han inte ser sig själv som en ledare, utan han betraktar sig som en "kugge i hjulet".

Hur kan man styra gruppen mot rätt mål utan att gå in och bestämma?

Enligt teorin har vi nämnt manipulation som en slags motivationsfaktor. Att manipulera en person innebär att övertala människor att göra någonting som inte ligger i deras intresse utan enbart i ledarens. Det är viktigt att veta skillnaden mellan motivation och manipulation. Skillnaden måste förstås av ledaren så att han kan använda rätt metod.

I detta fall har Mats R. lyckats använda vissa metoder för styrandet av avdelningen som kan ses som manipulation. Som grund för sitt styrande har han skapat ett starkt band mellan honom och arbetsgruppen. Genom detta band har han kunnat medla sin vision till avdelningen, starka band kan ses som en god relation mellan ledaren och medarbetaren.

Relationen mellan Mats R. och arbetsgruppen betraktas som relationsmakt och bidraget av denna maktbefogenhet skapar en drivkraft hos individen att sträva efter att bevara en god relation till ledaren. Det smidigaste sättet för att bevara en god relation är att låta ledaren medvetet styra individens tankar så att man sammanbinder dem med ledarens visioner och mål.

Vi vet att detta kan låta ologiskt och långsökt men när vi frågade Mats R. hur han kunde påverka sina medarbetare genom manipulation svarade han, att man inte ska få medarbetarna att säga det han ville ur Mats. Rs perspektiv utan att individen säger det Mats R. vill utifrån sina egna ord.

Mats R. menar att den mängd makt han äger över sin arbetsgrupp bidrar till att han kan påverka individen omedvetet. Viljan att bevara en god relation till honom kan få personen att sätta alla personliga motsägelser åt sida och endast grunda sitt omdöme efter Mats R. ambitioner.

5.3.2 Kommunikationens innebörd för konflikter och motivation

Manpowers avdelning i Gävleborg kallas "*öppna landskap*", den döptes till det på grund av att alla kontoren befinner sig i samma rum. Avdelningen är ett stort rum med åtta personer som jobbar tillsammans. Denna arbetsmiljö har bidragit till en öppen kommunikation mellan alla som jobbar där. Arbetsmiljön blir väldigt harmonisk eftersom man ständigt känner en vilja att producera framför medarbetarna och samtidigt känner stöd från samma människor.

En platt organisation bidrar till många fördelar, om man bortser från dem vi tidigare nämnt finner vi att platta organisationer bidrar till att styrandet blir lättare. Mats R.s. ledarskap gick ut på att inte påverka gruppen direkt utan att med gott samspel mellan ledare och anställd finna ett harmoniskt arbetslandskap som i sig blir självgående.

Att utveckla ett arbetsområde ur ett "*öppet landskap*" gynnar medarbetaren även inom kompetens området. Kompetensnivån ökar med anledning av att gruppen befinner sig ständigt i kontakt med varandra och detta medverkar till att man lätt kan sätta sig in i andras arbete och bidra med kunskap och effektivitet.

Som vi tidigare nämnt är klara mål en viktig faktor för att underlätta individen i hennes arbete och med denna arbetsstruktur sätt större vikt till visionerna och verksamheten mål som en central riktlinje. Om målen är otydliga finns risken att medarbetaren känner sig förvirrad och har svårt att anpassa sig till arbetsrollen och kan leda till att produktiviteten minskar i längden.

5.3.3 Ledarskapets styrande

Mats R. ledarstil betraktas som väldigt demokratiskt, hans ambitioner är att kunna sammanbinda arbetsgruppen till ett team. Den teori som bäst kan förklara Mats R. ledarstil är ur Mounton & Blakes teori the managiral grid. För att finna hans ambitioner som ledare svarade Mats R. att han är mer inriktad på personalen och deras personliga utveckling. Detta kopplar honom till en 1/9 ledare. En sådan position kallas för gemytledarskapet, denna ledarskapstil arbetar med att få gruppen sammanbunden och engagerad i verksamheten. Strävan är att få gruppen att fungera som en enhet med gott kamratskap och god sammanhållning. Ledaren anser att detta kommer att generera att gruppens arbete blir bättre och effektivare.

Längre in i intervjun märkte vi att Mats R. var mer än en 1/9 – ledare, vi fick intrycket att han ville uppnå någonting större med sitt ledande, hans ambitioner var att uppnå 9/9 – ledaren.

Denna ledarstil ses som det ultimata ledaren eftersom han är maximalt intresserad för såväl produktionen som medarbetarnas trivsel. Inställningen som ledaren har kan ses som att produktionen och arbetstillfredsställelsen uppnås genom ett engagerat arbete i samverkan.

I vår teori nämner vi att en 9/9 – teamledare kan skapa konflikter i arbetet på grund av disponeringen av tiden, men det Manpowers avdelning och Mats R. har som fördel är att man har en väldig platt hierarkisk organisation. Platta organisationer bidrar till att informationsflödet ser annorlunda ut, det finns inga klara gränser i hierarkin till skillnad mot en stark hierarkisk organisation där varje person har sin bestämda gräns som han följer.

Platta organisationer stimulerar medarbetaren så att denne får möjlighet påverka riktlinjerna inom gruppen, som ledare kan man dra tillbaka på styrandet och endast finnas tillgänglig som en mentor eller en person som merarbetarna kan bolla idéer med.

5.4 Analys av Mickael Nymans intervju

5.4.1 Motivationsfaktorer

Den sista intervjun var med Mickael, han arbetar som kundrekryterare på Manpowers huvudkontor i Gävleborg. Mickael har arbetat på Manpower ett tag och han tycker om sitt arbete och finner att arbetsuppgiften är stimulerande i den betydelsen att man får bidra med utvecklig och arbete till samhället. Som kundansvarig sitter han konstant i telefon med olika kunder och samarbetspartner. När han inte sitter i telefon är han ute hos potentiella kunder för att skapa ett större kontaktnät och en bredare marknad för Manpower.

Mickael tycker att hans arbetsuppgift är stimulerande eftersom han har en ständig kontakt med olika människor, detta bidrar till en positiv utveckling för Mickael. När han arbetar med kunder och kundrekrytering får han ständigt möta nya människor med olika värderingar och framtidsplaner, detta ger Mickael större kunskap av olika branscher och förmågan att hantera människor.

I sitt arbete verkar Mickael drivas av en inre vilja att lyckas, hans relation till arbetet verkar vara väl sammanhållen. Mickaels kärlek till arbetet tror vi kommer från hans inre drivkraft den inre motivationen avspeglas av individens inre faktorer som personlighetsutveckling och personliga mål. Faktor som skapar mest tillfredsställelse. Uppgiften Mickael har skapar dessa förutsättningar men Mickael nämnde under intervjun att de yttre förutsättningarna behövdes och det kan vi hålla med honom.

Skillnaden mellan den inre motivationen och yttre motivationen tycker vi inte är så stor eftersom den inre motivationen med personlig utveckling och mål påverkas mycket av de faktorer som finns runt omkring.

För att man som individ ska kunna utvecklas personligen måste man känna en uppmuntran från sin arbetsgrupp och sin ledare. Mickael nämnde i sin intervju att uppskattningen från medarbetarna var väldigt viktig, eftersom det är dessa medarbetare som han tillsammans ska uppnå ett bra resultat med.

5.4.2 Kommunikationens innebörd för konflikter och motivation

Mickaels arbetsuppgift innefattade att han jobbade på två olika kontor på två

olika geografiska platser i Gävle. Denna arbetsform påverkar individens gemenskap till gruppen och Mickael ansåg att det tog honom ungefär en dag att komma in i gruppen när han kom tillbaka från det andra kontoret. Detta påverkar Mickaels inre motivation avsevärt, att det ska ta ungefär en dag för en person att komma in i gemenskapen är för lång tid och risken för konflikter mellan Mickael och någon annan arbetskollega ökar om Mickael känner sig missgynnad med sin arbetsuppgift p.g.a. bristen av social tillhörighet. Ett socialt samspel mellan människor är faktorer som funnits med länge, människan har behov av kontakt, värme och trygghet. Människor försöker komma med i någon form av gemenskap där dem känner att

dem har något gemensamt med resterande medlemmar i guppen, personen vill inte ingå i någon grupp där han inte känner någon gemenskap och målsträvande.

Bästa villkoret för att få en sammanbunden arbetsgrupp är genom kommunikationen den sambinder de olikheter som personen har och skapar en sammanhållen grupp.

Varför man tror att kommunikationen i en grupp kan sambinda olikheterna och ha större chans att lyckas är för att genom kommunikation kan medarbetarna tillföra varandra information, upplevelser, kunskaper och erfarenheter. Bra kommunikation är ett steg att minska på oklarheterna och missförståndet mellan dem på företaget.

För att kommunikationen på företaget skall fungera och bidra till effektivare arbete är det viktigt att kontakten mellan medarbetarna är öppen.

Det intryck vi fick i Mickaels fall är att gruppen inte är så öppen som vi trott under arbetets gång. En anledning till detta tror vi kan vara att gruppen inte känner till, eller kan relatera till Mickaels arbetsuppgift.

När vi frågade Mickael vilka strategier avdelningen använder när konflikter dyker upp? Svarade Mickel som alla dem andra intervjuobjekten, att strategin var väldigt enkel. De berörda personerna samtalade tills man fann en lösning, denna strategi kan kopplas till Samverkansstrategin. Detta strategiska val är det mest effektiva om man jämför den med tre andra strategierna vi nämnt i vårt teorikapitel. Det som skiljer samverkansstrategi från dem andra tre är att samverkansstrategin innehåller alla de punkter som är nödvändiga vid en konflikthantering.

Problemlösande samtal, förhandlingar vid behov eller genom hjälp från en opartisk person. Mickael nämnde att ledaren använde en defensiv inställning till problemet. Ledaren låter de berörda parterna diskutera problemet och inverkar endast om problemet inte går att lösa.

Men Mickael menade att detta inte behövdes utan man var tvungen att visa en ömsesidig respekt mellan varandra i gruppen, han menade att man inte kunde ha rätt hela tiden. Detta tänkande är någonting som vi anser är en grundsten i en arbetsgrupp. En ömsesidig respekt mot varandra bidrar till att man inte försöker "lägga krockben" på den andre.

5.4.3 Ledarskapets styrande

Det är viktigt för företag att samspelet mellan individerna på företaget fungerar väl.

Relationen mellan Mickaels arbetsuppgift och hans gemenskap skapar stort ansvar på ledarna i avdelningen att föröka arbeta fram en lösning på problemet eftersom vi anser att en dag för att finna sig till rätta på arbetsplatsen är för lång tid, det kan bli väldigt kostsamt för företaget att betala ut löner för någon som inte gör någonting produktivt.

Ett sätt för avdelningen att arbeta mot detta är som Mickael nämner raksamtalen dessa ses som mer öppna samtal med gruppen och ledarna och kan ses som ett sätt för arbetsledaren att stimulera gruppen till mer öppna samtal och dialoger för att kunna finna gemensamma preferenser. Relationen mellan alla på avdelningen förknippas med någonting positivt.

5.5 Analytiska kommentarer av teorikapitlet

Nu när vi ska analysera teori kapitlet har vi tänkt dela upp texten i underrubriker för att ge oss och läsaren en enklare förståelse för dem tankar och svar vi erhållit under uppsatsskrivandet.

5.5.1 Motivationen

Motivationen kunde påverkas av många olika faktorer och detta hade ett flertal olika filosofer och forskare försökt beskriva i sina metoder och modeller. Maslow, Hertzberg och McClellands metoder har varit tre centrala utgångspunkter under uppsatsens skrivande dessa individer har försökt lyfta fram människans beteende i arbetet.

Om vi ska finna några negativa infallsvinklar till vår teori är att de olika teoretikerna använder i grunden samma kunskap och detta påverkar deras slutledning. Abraham Maslow, Hertzbergs och David McClellands teorier om hur man kan skapa motivation och en stimulerande arbetsuppgift, känner vi att dessa går väl ihop i varandra. Som vi nämnt i vår teori är att Maslows tre första behov har en klar koppling till Hertzbergs två faktorteorier, McClellands teori är en vidareutveckling av Maslow och Hertzberg. Anledningen till att teorierna ser ut som dem gör tror vi kan bero på att begreppet motivation och dess innebörd är relativt ungt. Det som vi tror är bakgrunden till att teorierna ser ut som de gör är att de har utgått från samma beteende kunskap men det som skiljer sig är att teorierna har kommit till i olika skeden under det gångna 1900 talet. Kunskapen om individen och hur denne förhåller sig till arbetet är i ständig rörelse men människan behov kommer alltid för att bli samma. Behovet av trygghet, social tillhörighet, utveckling är tre förutsättningar individen strävar mot.

5.5.2 Kommunikationen och konflikthantering

Kommunikation och konflikthantering är ett ämne inom affärsvärlden som blivit allt mer styrande faktor för en stark organisation. I vår teori har vi utgått från Arne Maltens synsätt om ämnet vi har nämnt ett antal strategier som kan användas när man vill undvika konflikter i sin verksamhet. Vid eventuell uppkomst av konflikter är det viktigt att det finns snabba åtgärder för att lösa problemen innan de växer och blir större. En bra förutsättning för en effektiv lösning är beroende av hur organisation är utformad. Om kommunikationen är stängda ökar risken för konflikter och det är här användningen av strategier blir mer avgörande. Om vi ska jämföra Arne Maltens teori med hur det ser ut på avdelningen på Manpower är kontoret som kallas öppna landskap en öppen kommunikation där ledarna har strävat efter att sammanbinda gruppen olikheter för att hitta en sammanbunden enhet.

Ledarna på avdelningen tror att kommunikationen i en grupp kan sambinda olikheterna som gör att man har en större möjlighet att lyckas i sin bransch.

Genom öppen kommunikation kan individer tillföra varandra information, upplevelser, kunskaper och erfarenheter.

Organisationsstrukturen är en stor faktor till att kommunikationen är öppen. Strukturen bidrar till att individerna ständigt är i kontakt med varandra och att man har öppna dialoger skapar lättare arbetsmöjligheter mellan medarbetarna och man minskar det dolda budskapet och därmed kan man lätt upptäcka små dispyter.

I teorin har vi utgår från olika strategier som Arne Malten nämner ur avdelningens perspektiv kunde vi få reda på att man använde sig av öppna dialoger mellan parterna. Denna metod tror vi bidrar till att man kan bevara en öppen kommunikation på avdelningen.

5.5.3 Ledarskapstilar

Ledarskapet och dess stilar har vi i detta arbete lagt stor vikt på eftersom vi anser att det väger stor i frågan om framgång inom sin verksamhet. Styrandet av verksamheten genom visioner och förmågan att klargöra målen till medarbetarna är en väldigt känslig faktor som kräver att man anpassar ledaren till organisationen och inte tvärtom. En ledare som innehar bra visioner

och ambitioner måste kunna hitta rätt sätt att nå fram till sina medarbetare och detta kan han göra genom att välja rätt ledarskapsstil för att kunna få med sig gruppen mot samma mål.

Om vi förhåller oss till avdelningen på Manpower kunde vi se att cheferna använde sig mycket av teorierna som vi nämnt om olika behov som människan har och även hur ledarna förhåller sig till gruppen. Enligt Rolf Granér kännetecknas en bra ledare av att personen har en förmåga att vara sig själv, att inte påverkas av faktorer runt omkring. Som ledare ska man inte låta sig påverkas av omvärlden, men enligt oss ska ledaren inte blunda för de signaler han får från sin arbetsgrupp eftersom det är dess trivsel i sitt arbete som påverkar företagets och ledarens framgång.

Detta anser vi att Manpower har förstått och sättet som dem kommunicerar med sin arbetsgrupp låter sig ledaren påverkas av medarbetarna men att man innan har drivit fram sina visioner och mål och detta har gett arbetsgruppen klara riktlinjer om hur verksamheten ska styras.

Som ledare blir man aldrig framgångsrik om man inte ser till arbetsgrupps behov, att känna till behoven medför att man kan anpassa sitt sätt att leda gruppen för att på så sätt överbygga motsättningar och hitta gemensamma lösningar på de problem gruppen ställs inför.

En ledare kan aldrig bli framgångsrik inom sitt yrke om han/hon inte ser till arbetsgruppens behov, genom att känna till behoven hos arbetarna kan man anpassa sitt ledarskap till vad gruppen behöver och på så sätt överbygga motsättningar och hitta gemensamma lösningar på de problem gruppen ställs inför.

Kapitlet som följer efter detta kommer att handla om de slutsatser och kommentarer som vi fått fram genom våra intervjuer på Manpower. Intervjuerna har bidragit med mycket intressant fakta som vi hjälpt oss tolka teorierna utifrån Manpowers organisation. Dom tre frågor som vi har som frågeställning ska vi försöka sammanställa i nästa kapitel.

6. Slutdiskussion

I slutsatsen har det samlade informationen vägts ihop för att slutligen svara på frågeställningen som gavs i inledningen. I vår inledande del till detta arbete har vi lyft fram tre frågor som vi försökt svara på i detta arbete. Efter att vi gjort vår empiriska studie hos Manpowers kontor i Gävleborg känner vi att frågorna som vi ställde innan arbetets början äntligen besvarats. Våra tre huvudfrågor inriktades mot ledarens metoder att skapa motivation, kommunikationens innebörd för gruppens samlevnad och utveckling och vilka motivationsfaktorer som påverkar individen i arbetet.

6.1 Ledarnas innebörd för organisationen

Ledaren och den interna ledaren som vi intervjuade under detta arbete hade olika arbetsuppgifter, Mats A. arbetar som Konsult och personalansvarig för bemanningen på Manpower och Mats R. arbetar som avdelningschef. Mats A. har en internledarroll inom avdelningen som ger honom större befogenhet inom verksamheten. Dessa två ledare är, för organisationen, väldigt viktiga anser vi. Mats A. är en produktionsinriktad ledare. Han ser sig själv som en demokratisk ledare men han ser resultatet som det primära, en väldigt målinriktad person. Mats R. är även han en målinriktad person men han ser gruppen som källan till framgång och detta är något han strävar efter i sitt arbete.

En stor framgångsfaktor för Manpower finner vi i dessa två ledare, att inneha dessa egenskaper i en organisation ger en ökad kunskap och en hög målmedvetenhet som sprider sig till medarbetarna. Om vi ska återkoppla till teorin som nämnts kan man anse att tillsammans är de båda ledarna 9/9 teamledare, dessa två har samma ambitioner men har olika vägar att nå målet.

Så länge dessa kan samarbeta med varandra har Manpower en säker framtid anser vi. En produktionsinriktad ledare strävar efter att få gruppen att öka sin produktivitet, detta kan man åstadkomma om man strävar efter att vinna medarbetarnas förtroende och denna tillit skapas genom att ledarna värdesätter gruppens innebörd för avdelningen.

Mats R. strävar efter att sammanbinda gruppen till ett team och ser sig själv som en del av detta team. Att en ledare kan sätta sig in i arbetarens situation och hjälpa denne att nå fram till målen, tror vi skapar ett starkt förtroende mellan ledaren och gruppen.

En organisation som har två olika typer av ledare som kan samspela mellan varandra, tror vi har möjligheten att kunna motivera en medarbetare i en större omfattning, detta tror vi skapar en närmare kontakt mellan ledare och anställda i större verksamhetsområden. Fördelen blir då att man skapar en större helhet och kunskap som gruppen kan falla tillbaka på i sitt arbete. Men man kan inte utesluta den faktor som kan påverka gruppen negativt, med detta vill vi påpeka vikten av att ledarna ska kunna samarbeta med varandra. En ledare har som ambition att styra organisationen efter sina önskemål och när man har två ledare som utövar sin egen ledarstil finns risken att dessa kan motarbeta varandra till företagets förlust. Om ett sådant förhållande skulle råda finns risken att medarbetaren känner sig förvirrad och rädd för att begå misstag som bildar en passivitet hos personen och för Manpowers avdelning innebär detta negativa konsekvenser.

6.2 Kommunikationens innebörd för organisationen

Som vi tidigare nämnt under arbetets gång kallas avdelningen på Manpower för "öppna landskap". Denna typ av organisationsstruktur anser vi är den mest lämpade för denna typ av bransch. Ett bemanningsföretag har ständig kontakt med kunder och intressenter och detta kräver att samspelet mellan medarbetarna fungerar bra och att kommunikationen mellan dessa

och ledarna håller sig på en trygg nivå. Kommunikationens innebörd för avdelningens sammanhållning och utveckling utgör en viktig beståndsdel för företagets totala utveckling. Som vi tidigare nämnt finns det många faktorer som kan gynna kommunikationen och det finns många faktorer som kan sätta kommunikationsflödet i gungning. Alla dessa faktorer kan påverka motivationen till det negativa eller det positiva.

Från det vi har sett på avdelningen finner vi att medarbetaren måste kunna ta till sig så mycket informationen som möjligt och stort ansvar faller på ledningens arbete. Som ledare måste man arbeta intensivt med att få ut rätt budskap till arbetsgruppen, med detta menar vi att ledningen ska arbeta för att klargöra målen för alla i företaget. När dessa är förstådda kan medarbetaren ta till sig av all information som strömmar på arbetsplatsen.

Avdelningen på Manpower verkar ha förstått detta tänkande och tillämpar detta i stor omfattning. Resultatet har blivit att arbetsgruppen är väldigt målmedveten och håller en hög produktivitet. Dessa framgångsfaktorer tror vi till stor del beror på att kommunikationen är öppen, att skapa delaktighet för verksamhetens visioner bland de anställda är något som Mats A. och Mats R. båda förespråkade och strävade efter, detta kunde märkas på Daniel och Mickael som båda ansåg att delaktigheten i företaget bidrog till en större arbetsfrihet. Daniel nämnde att han kunde planera sin arbetsdag efter egna förutsättningar och detta p.g.a. målen var så pass tillgängliga att han kunde fatta egna beslut utan att behöva rådfråga någon högre uppsatt person. En viktig fördel med denna arbetsform tror vi är att personen håller en hög produktivitet eftersom han inte behöver avbryta sitt arbete för att rådfråga någon.

6.3 Arbetsmiljöns innebörd för motivationen

Som vi kan se bidrar det öppna kontorslandskapet till flera positiva faktorer som till exempel att medarbetaren snabbt kan sätta sig in i andras arbetsysslor och bidra till större möjlighet för kunskapsutbyte. Denna typ av organisationsstruktur skapar även fördelar för personen i sitt arbete, det kan till exempel bidra till att medarbetaren lättare kan bli uppmuntrad för ett väl utfört arbete. Denna uppmuntran bidrar till att personen ökar sin självkänsla och motiverar denne att vilja prestera mer och bättre. Genom att medarbetarna uppmuntrar varandra kan gruppen sammanbindas och kan medföra att gruppen blir mindre individuellt resultatinkriktad och strävar mer mot att nå ett bra resultat som en grupp.

Den öppna kommunikationen kräver att organisationens hierarkiska struktur plattas ner och den hierarkiska ordningen tunnas ut. Fördelen med att ha en mer platt organisation är bl.a. att gruppen får en närmare kontakt och som vi nämnt ovan lättare att få komplimanger och stimulans.

Vid vårt besök hos avdelningen på Manpower kunde vi inte se några hierarkiska positioner eftersom hela arbetsgruppen samt ledarna arbetade i samma rum. Nackdelen med denna företagsform kan vara att en medarbetare som har svårt att anpassa sig till gruppen kommer att finna denna struktur som väldigt jobbig, att åtta personer arbetar i samma rum kan leda till att ljudnivån är hög och om person inte kan finna sig till rätta kommer dennes koncentrationsnivå vara relativt låg, följden blir att personen håller ett lågt arbetstempo. Personen kommer att förbruka mycket energi till att anpassa sitt samspel med gruppens och mindre energi till att utföra sin arbetssyssla.

En organisation som har en öppen avdelning med åtta anställda kräver nästan att alla måste uppfylla de hygienfaktorer som krävs för att inte utsätta arbetsgruppen för obehag. Med detta vill vi påpeka att individen måste ha en ömsesidig omtanke mot sin arbetsgrupp att individen tänker på att klä sig rent och vårda sig ordentligt. Om personen känner sig sjuk bör denne inte komma till jobbet för att inte sprida sjukdomen till någon annan medarbetare eftersom ett tjänsteföretag är beroende av att alla är på sitt arbete. Då kan man inte riskera att exempelvis

3, 4 personer åker på en förkylning under tider som har som mest i sitt arbete, detta kommer att sätta en oerhörd press på resterande personerna i gruppen.

Slutligen ska vi försöka komma till en lämplig slutledning om vilka motivationsfaktorer som kan påverka en medarbetare på dennes arbetsplats. Om organisationen har en trivsamt arbetsmiljö stimulerar det många olika faktorer som påverkar individens motivation.

Genom att känna en trivsel i arbetet ökar arbetslusten jämfört med om man kände ett obehag på arbetsplatsen, en trivsamt arbetsmiljö tror vi även stimulerar medarbetaren att anpassa sig till gruppen och arbetet i helhet. Med detta menar vi att personen blir mer social och detta skapar en positiv företagskultur.

En annan faktor som vi stött på under intervjuerna är den att arbetsuppgiften är stimulerande för gruppen. Anledningen är att medarbetarna känner att de får ge tillbaka något till samhället genom att sysselsätta människor, respondenterna berättade att känslan att ge en människa arbete stärker deras egen självkänsla. En förstärkt självkänsla är en av de egenskaperna som nämns i vår teori som en motivationsfaktor, den inre motivationen. Respondenterna nämnde även att det var positivt att dem fick träffa nya kunder och medarbetare under arbetsdagen, denna variation skapade ett intresse för arbetet som stimulerade personen positivt i förhållande till arbetssysslan, detta kan återkopplas till dem yttre faktorerna.

Som slutkommentar kan vi nämna att den frågeställning vi hade innan arbetets början förhöll sig till tre faktorer, efter att vi tagit upp dessa kom vi fram till att dessa påverkades av varandra och utan den ena skall den andre inte brukas med samma gynnsamma öde.

För att medarbetaren ska kunna utföra ett bra arbete och tillföra gruppen kunskap och utveckling gäller det för avdelningen att utveckla individen i samma takt som verksamheten. Om verksamheten stannar upp och medarbetaren fortsätter utvecklas kommer personen efter ett tag minska sin utveckling och följden kan bli att denne slutar på avdelningen eftersom den positiva känslan för arbetssysslan inte bidrar längre med någon utveckling och samma gäller om organisationen utvecklas och medarbetaren stannar upp kan personen känna sig motarbetad och arbetsbördan blir stor. Om detta skulle inträffa faller mycket av Manpowers vision och arbetssätt och därmed en minskad produktivitet.

Följden av det som nämnts ovan kan leda till att avdelningen förlorar en kompetent person, en förlust för verksamheten. En reaktion kan vara att en rädsla hos arbetsgruppen bildas, rädslan kan till slut ta över arbetsgruppens produktivitet eftersom personens välbehag i arbetet påverkas av gruppens sammanhållning. Situationen kan liknas som en negativ spiral och följden kan vara att företaget förlorar marknadsandelar och större summor pengar.

Källförteckning

Referenslista – Litteratur.

Andersson Bengt – Erik 1985– *Som man frågar får man svar: en introduktion i intervju – och enkätteckning*, Rabén och Sjögren.

Andersson S. 1979 – *Positivismen kontra hermeneutiken*, Korpen

(- kompendium utgiven av Stockholmsuniversitet)

Bryman A. 2002– *Samhällvetenskapliga metoder*, Liber ekonomi 1 uppl.

Bruzelius H Lars, & Skärvad P. Hugo 1992, *Speed Management*, Almqvist och Wiksell Ekonomiförlaget.

Bruzelius H Lars & Skärvad Per – Hugo 2004 – *Integrerad Organisationslära* Studentlitteratur 9 uppl.

Eriksson T. Lars & Wiedershaim F. 2001 – Paul, *Att utreda forska och rapportera*, Liber ekonomi 7 uppl.

McGinnis L. A. 1989– *Metoder utan att manipulera*, Liber 4 Uppl.

Granér R. 1994 – *Personalgruppens psykologi*, Studentlitteratur

Grove S. A. 1984– *Det Produktiva Ledarskapet*, Svenska Dagbladet.

Holmen M Idar & Solvang K. Bernt. 1997 – *Forskningsmetodik, Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur.

Hume David (1995), *Reward Management, Employee Performance, Motivation and Pay*, Blackwell Publishers

Maltén A. 1998– *Kommunikation och Konflikter: en introduktion*, Studentlitteratur.

Modéus N. M.FL.1979 – *Att vara människa*, Natur och Kultur.

Nilsson N. 2003 – *Organisation och Ledarskap*, Liber Ekonomi 5 uppl.

Nilsson N. 1991 – *Management för alla*, Liber Ekonomi

Thurén T. 2005– *Källkritik*, Liber 2 uppl.

Referenslista – Modeller.

Figur 1. <http://hem.fyristorg.com/morgano/maslow4.gif>

Figur 2. Egen konstruktion (med inspiration från en engelsk modell)

Figur 3. Egen konstruktion

Figur 4. <http://www.gridinternational.com/images/LeadershipGrid.jpg>

Figur 5. http://www.slup.se/upload/page_images/konflikt.jpg

Referenslista - Internetkällor

www.motionsgiuden.se

www.ekhist.umu.se

www.osha.europa.eu

www.esbri.se

www.12manage.com

Lars F, R och H Svendsen – *Arbeta en välsignad Förbannelse*, Publicerad: 27 november 2005,
http://www.svd.se/kulturnoje/understrecket/artikel_482029.svd

Referenslista – respondenter

Mats Anderson, konsult på Manpower

Mats Riedler, Avdelningschef på Manpower. Gävle

Daniel Kraft, konsult på Manpower

Mickael Nyman, konsult på Manpower