



AKADEMIN FÖR UTBILDNING OCH EKONOMI
Avdelningen för ekonomi

Motivation - en ledares möjlighet och utmaning

Faktorer att beakta för att öka motivationen hos professionella medarbetare

Yen-Leng To & Mathilda Bergqvist

2012

Examensarbete, D-nivå, 15 Poäng
Företagsekonomi
Examensarbete i företagsekonomi
Företagsekonomiska magisterprogrammet

Handledare: Lars Ekstrand
Examinator: Lars-Torsten Eriksson

Förord

Denna D-uppsats skrevs våren 2012 vid Högskolan i Gävle.

Vi vill tacka vår handledare Lars Ekstrand för hans synpunkter och ledning under arbetets gång.

Vi vill även tacka samtliga berörda parter för ett gott samarbete i och med våra intervjuer, utan er insats och medverkan hade denna studie inte varit möjligt att genomföra.

Vi hoppas ni kommer finna det intressant att läsa vår studie.

Yen-Leng To

Göteborg, Maj 2012

Mathilda Bergqvist

Gävle, Maj 2012

Abstract

Title: Motivation- en ledares möjlighet och utmaning

Level: Final assignment for Master Degree in Business Administration

Author: Yen-Leng To och Mathilda Bergqvist

Supervisor: Lars Ekstrand

Date: 2012 – 05

Aim: The purpose of this final assignment is to through books and by a series of interviews with respondents, create an understanding of what motivates professional employees in their workplace.

Method: We have used a hermeneutic perspective, which has motivated us to do an abductive study and to make use of qualitative methods in our interviews. A total of four interviews, all with respondents who we thought did fit into our definition of a professional employee. We then interpreted the results of these interviews by a hermeneutic approach. To create a credible result, we have chosen to present much of our empirical material by means of quotations from our respondents. We also developed our conclusions from these quotes.

Result and conclusions: Based on our empirical data we can see that a motivating environment for the employees, amongst other things, can be created if the tasks are perceived as meaningful and challenging. To strengthen and increase the motivation among the employees further, we see that development is something that is requested from the employees. This can be seen as an important motivational point, which all respondents mentioned. Furthermore, development is a factor that several of the theories that we have reported on, for example Maslow, Deci and Ryan. These theories can now be sustained further by our results.

Suggestions for future research: We think it would be interesting to do a study focusing on one profession at a time in order to make a deeper study of the factors of motivation. Further aspects that can be considered is whether an individual's childhood background, parental education, the participant's age, education and culture can have an impact on what motivates them in their workplace.

Contribution of the thesis: To create and contribute to an updated reflection of the professional employees' views on motivation. Our empirical data shows that what contributes our respondents' motivation; do not differ significantly between the professional groups.

Key words: Motivation, leadership, employees, professional employees, knowledge-based companies

Sammanfattning

Titel: Motivation- en ledares möjlighet och utmaning

Nivå: D-uppsats inom ämnet företagsekonomi

Författare: Yen-Leng To och Mathilda Bergqvist

Handledare: Lars Ekstrand

Datum: 2012 – 05

Syfte: Syftet är att genom litteraturstudier samt med utgångspunkt i ett antal intervjuer med respondenter, skapa en förståelse för vad som motiverar professionella medarbetare på deras arbetsplats.

Metod: Vi har använt oss av ett hermeneutiskt perspektiv, vilket har motiverat till att göra en abduktiv studie samt att använda oss av kvalitativ metod i våra intervjuer. Totalt genomfördes fyra intervjuer, alla med respondenter som vi ansåg passa in i vår definition av professionella medarbetare. Resultaten från dessa intervjuer har vi sedan tolkat utifrån ett hermeneutiskt synsätt. För att skapa ett trovärdigt resultat har vi valt att redovisa stor del av vårt empiriska material med hjälp av citat från respondenterna. Vi har även utvecklat samt skrivit slutsatser utifrån dessa citat.

Resultat och slutsats: Utifrån vårt empiriska material kan vi se att en motiverande miljö för medarbetarna, bland annat kan skapas genom att arbetsuppgifterna upplevs som meningsfulla och utmanande. För att förstärka och höja motivationen ytterligare bland de anställda ser vi att vidareutveckling är något som efterfrågas från medarbetarna. Detta kan ses som en angelägen motivationspunkt då samtliga respondenter poängterade denna faktor under samtalens gång. Vidareutveckling är en faktor som flera av de teorier vi har valt att redovisa har berört som en vital aspekt,

exempelvis har Maslow, Deci och Ryan påpekat detta. Dessa teorier kan nu styrkas ytterligare med detta resultat

Förslag till fortsatt forskning: Vi kan föreslå att fokusera på en yrkesgrupp i taget för att göra djupa studier och därmed få en bättre bild av motivationsfaktorerna. Ytterligare aspekter som kan beaktas är huruvida en enskild individs uppväxtbakgrund, föräldrarnas utbildningsnivå, deltagarens ålder, utbildningsnivå och kultur kan ha inverkan på vad som motiverar individen på dess arbetsplats.

Uppsatsens bidrag: Att skapa och bidra till en uppdaterad bild på professionella medarbetarnas syn på motivation. Även utifrån den empiri vi har samlat ihop, konstatera att vad som bidrar till respondenternas motivation inte skiljer sig markant mellan olika yrkesgrupper.

Nyckelord: Motivation, ledarskap, medarbetare, professionell medarbetare, kunskapsföretag

Innehållsförteckning

| | |
|--|----|
| 1. Inledning | 1 |
| 1.1 Ämnesval | 1 |
| 1.2 Bakgrund..... | 1 |
| 1.2.1 Professionella medarbetare | 3 |
| 1.3 Problemformulering..... | 5 |
| 1.4 Syfte | 5 |
| 1.5 Avgränsning | 5 |
| 2. Metod | 7 |
| 2.1 Vetenskapligt synsätt | 7 |
| 2.2 Kvalitativ och kvantitativ | 8 |
| 2.3 Forskningsansats | 9 |
| 2.4 Tillvägagångssätt | 10 |
| 2.5 Standardiserat, ostandardiserat eller semistandardiserat | 11 |
| 2.6 Strukturerade eller fria intervjuer | 12 |
| 2.7 Datainsamling | 13 |
| 2.8 Urval..... | 14 |
| 2.9 Reliabilitet och validitet..... | 15 |
| 2.10 Källkritik..... | 16 |
| 3. Teoretisk referensram | 18 |
| 3.1 Motivation..... | 18 |
| 3.2 Tidigare studier | 20 |
| 3.3 Herzberg | 22 |
| 3.4 Maslows behovsteori..... | 23 |
| 3.4.1 Självbästandande teorin..... | 26 |
| 3.5 McClelland | 27 |
| 3.6 Hellriegel | 28 |
| 3.7 Human Resource Management och Human Resource Development..... | 29 |
| 3.8 Human Relations – rörelsen..... | 30 |
| 3.9 OBM – Ledarskapets psykologi..... | 31 |
| 3.10 Människorna i organisationen | 32 |
| 3.11 Ledare | 34 |
| 3.12 Ledarskap | 35 |
| 3.12.1 Ledarskapsstil – Transformerande ledarskap | 36 |
| 3.13 Kontingensteorier | 38 |
| 4. Empiri | 41 |
| 4.1 Respondent A | 41 |
| 4.1.1 Motiverande miljö | 41 |

| | | |
|-----------|--|----|
| 4.1.2 | Skapa motivation och engagemang..... | 43 |
| 4.1.3 | Motivationsfaktorer..... | 44 |
| 4.2 | Respondent B..... | 45 |
| 4.2.1 | Motiverande miljö..... | 45 |
| 4.2.2 | Skapa motivation och engagemang..... | 46 |
| 4.2.3 | Val av motivationsfaktorer..... | 47 |
| 4.3 | Respondent C..... | 47 |
| 4.3.1 | Motiverande miljö..... | 47 |
| 4.3.2 | Skapa motivation och engagemang..... | 48 |
| 4.3.3 | Val av motivationsfaktorer..... | 50 |
| 4.4 | Respondent D..... | 50 |
| 4.4.1 | Motiverande miljö..... | 50 |
| 4.4.2 | Skapa motivation och engagemang..... | 51 |
| 4.4.3 | Val av motivationsfaktorer..... | 53 |
| 5. | Analys | 54 |
| 5.1 | Motiverande miljö..... | 54 |
| 5.1.1 | Respondent A..... | 54 |
| 5.1.2 | Respondent B..... | 54 |
| 5.1.3 | Respondent C..... | 55 |
| 5.1.4 | Respondent D..... | 55 |
| 5.2 | Skapa motivation och engagemang..... | 55 |
| 5.2.1 | Respondent A..... | 56 |
| 5.2.2 | Respondent B..... | 56 |
| 5.2.3 | Respondent C..... | 56 |
| 5.2.4 | Respondent D..... | 57 |
| 5.3 | Motivationsfaktorer mellan yrkesgrupper..... | 57 |
| 5.4 | Översiktlig bild..... | 60 |
| 6. | Slutsats | 62 |
| 6.1 | Slutdiskussion..... | 62 |
| 6.2 | Uppsatsens bidrag..... | 65 |
| 6.3 | Förslag till fortsatta studier..... | 65 |
| | Källförteckning: | 66 |
| | Figurförteckning: | 69 |
| | Bilaga 1 - Intervjustödfrågor..... | 70 |

1. Inledning

Introduktionskapitlet syftar till att ge läsaren en bild av hur bakgrunden ser ut samt att presentera ämnet som vi har valt att skriva om. Därefter presenteras problembeskrivningen samt syftet som vi har utgått ifrån, samt även de avgränsningar som vi har valt.

1.1 Ämnesval

I en tid där verksamheter varslar personal och den personal som har turen att få vara kvar, ska utföra samma arbetsuppgifter och dessutom ofta får ökad arbetsbörda, är det mer aktuellt än tidigare för företag och organisationer att motivera sin personal. Detta med anledning av de rådande omständigheterna i världsekonomin vilka leder till att verksamheter antingen väljer att varsla sin personal eller införa anställningsstopp.

Då vi båda två är intresserade av ledarskap önskar vi ta reda på vad som kan driva, engagera samt skapa motivation hos personalen på arbetsplatsen. Ett fungerande ledarskap är ett måste för att kunna motivera sin personal på bästa sätt samt driva organisationen framåt, där alla medverkande presterar. Vilket således leder oss till att vilja hitta vilka motivationsparametrar det kan finnas som en ledare bör känna och ta hänsyn till i sitt ledarskap för framtida motivationsuppdrag.

1.2 Bakgrund

I en verksamhet där det finns anställd personal existerar även funderingar kring hur ledningen kan få anställda att vara engagerade och därmed produktiva.¹ Egenföretagare har inte samma problematik. Det tidigare synsättet kring arbetsliv var att²:

”arbetare har inga rättigheter utöver sin lön och det är deras plikt att arbeta hårt och följa order”

Det är rimligt att anta att tankesättet är förlegat, samtidigt går det inte att förneka att lönen är en faktor, men det hindrar inte de anställda att byta arbetsgivare.

¹ Nilsson, P m. fl. (2011). *Sid. 21.*

² Bolman, L. G & Deal, T. E. (2005). *Sid. 150.*

Alltså bör det rimligtvis ligga något mer bakom, frågan är då vad som motiverar denne att stanna och fortsätta prestera på arbetsplatsen. Behöver personalen ha belöningar, en motivator eller räcker det med tankekraft för att prestera³:

”Vi är vad vi tänker. Med våra tankar gör vi världen.”

Buddha

Det finns ingen magisk formel för att engagera sin personal och att behandla alla lika är inte att rekommendera.⁴ Då kan vi fråga oss vad en medarbetare värderar och kopplar sin motivation till. En klassisk motivationsfaktor som bonus, vilket är en så kallad extern motivationsfaktor i form av ekonomisk belöning, sägs numera vara ett sänke för motivationen. Denna hypotes har enligt Håkan Salwén vetenskapliga belägg och är ett ämne som får alltmer uppmärksamhet, därför att⁵:

”Yttre belöningar urholkar nämligen känslan av att själv kontrollera eller behärska planerandet, påbörjandet och genomförandet av aktiviteten. [...] Hon genomför aktiviteten för belöningens skull, inte primärt för att hon själv behärskar den och finner den utmanande, intressant eller rolig.”

Samtidigt finns det uppgifter om att belöningar i olika former är ett effektivt medel för att driva en verksamhet med nöjda medarbetare. Liksom frihet under ansvar och att känna delaktighet, samt stolthet i det som producerats.⁶

Från samma tidning som ovan, *Göteborgs-Posten*, har det tidigare publicerats uppgifter som säger att personalen mår allt sämre på sina arbetsplatser. Rapporten pekar på få utvecklingsmöjligheter inom organisationen samt att personalen inte känner sig hörda. Detta är dock endast ett par exempel på en nedåtgående trend, det som fått positiv uppmärksamhet i rapporten är dock det faktum att förtroendet mellan kollegor har vuxit.⁷

³ Ackerman, C. (2007). *Sid. 126.*

⁴ Olsson, C. (2011). *Sid. 55.*

⁵ http://www.svd.se/opinion/brannpunkt/bonus-ett-sanke-for-motivationen_6933239.svd

⁶ *Göteborgs-Posten*, Fredag 20 april 2012.

⁷ *Göteborgs-Posten*, Torsdag 19 april 2012.

Andra undersökningar som är framtagna av undersökningsföretaget Netigate och fackförbundet Unionen visar enhälligt att medarbetarna är missnöjda med ledarskapet på sina arbetsplatser. Respondenterna menar att en lösning skulle vara att ledarna och cheferna formulerade tydligare mål tillsammans med sina medarbetare.⁸

I facktidningen Ingenjören hittar vi insändare, där skrivarna hyllar flexibilitet i sitt arbete, samt reportage där rubriken lyder:

”Att göra nytta betyder mer än hög lön”

I texten framgår det bland annat att medarbetarna uppskattar ”variationen och friheten på jobbet”.⁹

Dagens föränderliga och ständigt konkurrensutsatta arbetsliv bör vara något som verksamheterna tar på allvar. Med detta menas att kompetenta medarbetare är attraktiva för konkurrenterna och det är hög tid för ledningen att inse att personalen faktiskt är organisationens viktigaste resurs.¹⁰

1.2.1 Professionella medarbetare

Lars Ekstrand skriver i sin rapport *Stolt professionell eller lojal organisationsmänniska-medarbetarskapets dilemma*¹¹ om övergången från ett industriellt till ett postindustriellt samhälle, en övergång som innebär dels en sociologisk, men även en värderingsmässig förändring. Ekstrand menar att i det postindustriella samhället, är inte den bildliga käppen och moroten så verkningsfulla, utan att den växande tanken om ”medarbetaren” istället kan ses som en anpassning till ett postindustriellt tillstånd. Eller också som nya verksamhetsvillkor för både organisationer och företag.

Ekstrand menar vidare att det krävs en mer aktiv, ansvarstagande, problemlösande och uppfinningsrik organisationsmedlem, helt enkelt en medarbetare som kan hantera den turbulenta och svårförutsägbara omvärlden samt dess krav, på ett kreativt men även ett självständigt sätt.

8 http://www.svd.se/naringsliv/karriar/svenskar-vantrivs-pa-sina-jobb_6878715.svd

9 *Ingenjören*, Nr. 2 (2012). Sid. 8 och 82-5

10 Nilsson, P m.fl. (2011). Sid. 27.

11 Ekstrand, L. (2012).

Lars Ekstrand har i sin rapport valt att definiera professionella medarbetare som formellt högutbildade och specialiserade personer. Han menar att det inte går att bedriva verksamheter utan legitimerade, professionella medarbetare, och ur arbetsgivarens synvinkel bidrar detta till att den kunskapsintensiva organisationen stärks. Ekstrand menar att detta bidrar till att många arbetsgivare hamnar i en typ av dilemma, där de finner sig i behov av dessa professionella medarbetare, men att ledningen samtidigt vill nedtona deras inflytande i organisationen. Det vill säga att samtidigt som arbetsgivaren behöver de professionella för att öka organisationens legitimitet, får de professionella inte bli för starka inom organisationen.

Arbetsgivaren vill försäkra sig om att de professionella medarbetarna inte blir oersättliga och själva kan diktera sina villkor, vilket skulle innebära att ledningen riskerar att tappa kontrollen. Ekstrand menar att i ett sådant läge är professionen starkare än organisationen. Han konstaterar även: ”nyckelpersoner – ja, men *inte* oersättbara.”

Lars Ekstrand ställer sig även frågan hur man ska finna en rimlig balans mellan professionslojalitet och organisationslojalitet? Ekstrand menar att detta dilemma är olösligt, och att man från ledningens sida inte heller bör försöka lösa det. Vidare menar han att man inte ska försöka omvandla professionella medarbetare till organisationsmänniskor. Risken menar Ekstrand, är kontraproduktiva effekter, främst i form av lägre intellektuell och mental närvaro.

Dock menar Ekstrand att professionella medarbetare, om de ska fortsätta vara verksamma inom en organisation, inte kan förneka organisationens existens och krav.

För att undvika detta rekommenderar Ekstrand det ”öppna och ogarderade samtalet”, vilket innebär att man som professionell medarbetare tillsammans med andra professionella medarbetare definierar vilken organisatorisk verklighet man befinner sig i, och hur man som enskild individ kan agera i den. Det vill säga att skapa sig en bild av vilka handlingsutrymmen som kan finnas inom organisationen. Även den egna, professionella självbilden bör inventeras, alltså lyftas fram för att jämföras med andras.

Ekstrand avslutar sin rapport med att konstatera att det finns mycket som talar för att begreppet ”professionellt medarbetarskap” inte längre behöver syfta på akademiskt välutbildade och kvalificerade experter. Han menar att verksamheterna överlag kunskapsintensifieras, även bland tidigare okvalificerade yrkesgrupper.

Arbetsgivarna efterfrågar ökad mental och intellektuell närvaro, och alla blir professionella medarbetare - i teorin.

Med detta som utgångspunkt blir det intressant att ta reda på vad som motiverar individen att prestera på arbetet idag. Utifrån svaren är det tänkt att en form av underlag kan tas fram för en verksamhetsledning att ta del av, som ett led av hur de i sitt ledarskap kan skapa förutsättningar för att i fortsättningen kunna bibehålla, eller öka medarbetarnas engagemang och motivation.

1.3 Problemformulering

Tanken med denna uppsats är att vi ska studera vad det är som motiverar professionella medarbetare samt även hur engagemang bland medarbetarna skapas. Utifrån insamlat material ska vi sedan förhoppningsvis kunna sammanställa en enkel guide som leder till:

Att vi, utifrån vår studie som är baserad på medarbetarnas perspektiv, finner rekommendationspunkter som ledare kan använda sig av i sitt ledarskap.

För att kunna genomföra detta behöver vi finna svar på följande:

- Hur kan en motiverande miljö skapas?
- Hur kan en ledare bidra till att motivation och engagemang skapas?
- Finns det skillnad mellan yrkesgrupperna kring vilka motivationsfaktorer som värderas högst?

1.4 Syfte

Att genom litteraturstudier samt med utgångspunkt i ett antal intervjuer med professionella medarbetare, skapa en förståelse för vad som motiverar dem på sin arbetsplats.

1.5 Avgränsning

Motivation kan upplevas olika beroende på sammanhang, exempelvis ur psykologiskt-, levnads-, arbetsperspektiv och så vidare.

Med anledning av detta har vi valt att endast fokusera på yrkesverksamma individer med eftergymnasial utbildning. Vi har på så vis avgränsat uppsatsen till att endast betrakta motivation ur yrkeslivsperspektiv.

2. Metod

I metodavsnittet presenteras dels hur och varför arbetet har utformats på detta sätt. Vi presenterar vilket vetenskapligt synsätt vi har använt samt vilka val vi har gjort under arbetets gång. Läsaren kommer också stegvis kunna följa arbetets gång.

2.1 Vetenskapligt synsätt

I den här studien väljer vi att använda oss av ett hermeneutiskt synsätt, anledningen till valet är att vi var intresserade av att tolka vad de enskilda individerna, i sin arbetsroll, ansåg sig bli motiverade av. Hermeneutik kan sägas syfta till att tolka de mänskliga handlingarna samt företeelser i dess sammanhang.¹² Genom att ställa frågor kring avsikter och innebörder kring tid, rum och mening, söks förståelse för individers syn på händelser i deras omgivning. Att sedan föra samtal med dessa individer skapar en förståelse för helheten.¹³

Hermeneutik syftar inte till att utifrån forskningsresultaten dra generella rekommendationer för ett framtida handlande, detta eftersom svaren från de olika respondenterna kan skilja sig åt. Den här typen av vetenskapliga synsätt syftar istället till att tolka individers resultat för att skapa förståelse för hur en enskild händelse kan påverka olika människor, samt söka rimliga skäl till händelseförlopp som sker.¹⁴ I detta arbete valde vi ett hermeneutiskt synsätt eftersom vår studie syftar till att ge en förståelse för vilka faktorer som kan få medarbetarna motiverade.

Vi har genom processen försökt tolka och förstå vilka motivationsfaktorer som överensstämmer samt skiljer sig från varandra. Dessutom finns en sammanställning över vad en ledare bör tänka på när de vill motivera sina medarbetare med, det är dock viktigt att poängtera att detta inte garanterar att samma synsätt delas inom eller mellan olika organisationer.

¹² Starrin, B. & Svensson, P. (1996). *Sid 52.*

¹³ *Ibid, sid. 53.*

¹⁴ *Ibid.*

Inom hermeneutiken är tolkning den främsta kunskapsformen, vilken har som mål att förstå våra medmänniskor och vår omvärld.¹⁵ Genom att beakta enskilda personers tolkning av det som tidigare har skett, kan detta skapa förståelse för vad som egentligen motiverar medarbetare.

Vi har valt att intervjua ett antal olika personer, alla med olika typer av arbetsuppgifter, som har varit relevanta för att söka förståelse. Syftet med detta är att vi har kunnat se motivationsfaktorerna ur flera olika perspektiv och sedan försökt att urskilja likheter och skillnader i svaren utifrån respondenternas arbetsuppgifter och arbetsplatser.

2.2 Kvalitativ och kvantitativ

Inom forskningen finns det två metoder att söka ett empiriskt material. Uppdelningen är närmare bestämt kvantitativ och kvalitativ, respektive inriktning har sitt enskilda tillvägagångssätt.

Kvantitativa studier hanterar numeriska uppgifter medan kvalitativa studier är verbala, där språket ger utrymme för nyanser.¹⁶ Den kvantitativa metoden är mer lämplig för enkätundersökningar där flera deltagare kan få delta.

Skillnaden mellan de två analyser är att deras hållning till subjektivitet och objektivitet. Kvalitativa data anses vara subjektiva varseblivningar. Kvantitativa data däremot är objektiva och oberoende av subjektiva upplevelser.¹⁷

Kvalitativa intervjuer kan bland annat sägas utmärkas av att forskaren under undersökningen ställer enkla och raka frågor, och att med hjälp av dessa frågor får komplexa och innehållsrika svar.¹⁸ Fördelen med den här typen av intervjuer är att dessa resulterar i ett otroligt rikt material, samt att de syftar till att ge ökad förståelse. Den här intervjumetoden kan även vara att föredra i de fall där man vill hitta ett återkommande mönster.

15 Ödman, P. (2007). *Sid 11.*

16 Eriksson, L. T. & Wiedersheim-Paul, F (2006). *Sid. 120.*

17 Starrin, B. & Svensson, P. (1994). *Sid. 19.*

18 Trost, J. (2005). *Sid 64.*

Kvalitativ forskning kan alltså sägas vara den som utredaren bör använda sig av om det finns ett intresse att försöka förstå människors sätt att resonera eller agera, eller att särskilja eller urskilja varierande handlingsmönster.¹⁹

Med anledning av ämnet vi har valt att fokusera på medför att vi behöver ta reda på individers personliga åsikter och uppfattningar. Det leder oss till att använda oss av den kvalitativa metoden för att genomföra intervjuer med personer vi har valt ut.

2.3 Forskningsansats

Det finns tre förhållningssätt att tillgå när slutsatser ska dras vid vetenskapliga studier: abduktion, deduktion och induktion.

Abduktion är en kombination av deduktion och induktion.²⁰ Denna modell kan tillämpas vid undersökningar där individuella svar har samlats in för att därefter tolkas. Abduktionens karaktär ligger närmare deduktion eftersom denna modell inte avfärdar teoretiska framföranden, således bedöms abduktion övergå till deduktion. I övrigt är abduktion en form av induktion då den också har empiriska fakta som utgångspunkt.

Deduktion handlar om att använda sig av befintliga teorier eller begrepp som utredaren vill pröva. Här är tankegången att gå från det ”generella till det speciella”.²¹

Induktion pekar på sättet där utredaren arbetar efter att ha empiri som utgångspunkt. Det finns data insamlade som utredaren ska bearbeta med hjälp av teori och begrepp. Det blir ett omvänt tillvägagångssätt jämfört med ovannämnd, processen är istället från det ”speciella till det generella”.²²

19

Ibid.

20

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). *Sid 55 och 159.*

21

Rienecker, L. & Stray Jörgensen, P. (2000). *Sid. 160.*

22

Ibid.

2.4 Tillvägagångssätt

I denna studie har vi valt att använda oss av en kvalitativ metod. Grundstommen i vår undersökning baseras på de intervjuer som vi har genomfört, som vi sedan har jämfört med den litteratur som finns att tillgå kring ämnet motivationsfaktorer och ledarskapsstilar, samt vetenskapliga artiklar. Utifrån ett hermeneutiskt synsätt kommer våra resultat inte att ligga till grund för att skapa någon mätning eller generella åtaganden²³, utan istället söker vi svar på våra frågor genom kvalitativa intervjuer.

Genom hela arbetet har vi försökt att behålla en neutral syn på det vi undersöker. Detta för att kunna presentera en så neutral och korrekt bild av respondenternas syn på undersökningsämnet som möjligt, som i detta fall handlar om vad som motiverar dem.

Initialt fanns det tankar om att endast ha en professionell yrkesgrupp som fokus, men vi insåg att var mer intressant att undersöka om olika yrkesgrupper har samma syn på motivation. Denna studie kan då fungera som utgångspunkt till djupare studier kring ämnesområdet i framtiden. Därefter hörde vi oss för bland individer som är verksamma inom olika områden om de var villiga att ställa upp på en intervju.

Vi började med att undersöka vår bekantskapskrets, det vill säga kollegor och tidigare kurskamrater. Vi var således medvetna om att dessa har eftergymnasial utbildning och inte har någon typ av personalansvar, samt är yrkesverksamma inom skilda branscher.

Inför intervjuerna har vi informerat respondenterna om syftet med vår undersökning. De fick även våra kontaktuppgifter om det skulle finnas otydligheter och funderingar kring vår studie. Vi hade även med oss frågeställningar som stöd under intervjun. Tanken var att betrakta det hela som ett samtal mer än en formell intervju, det vill säga ha formulerade frågor i en given ordningsföljd. Detta gav oss möjligheten att ställa följdfrågor som kan vidga respondenternas perspektiv samt förtydliga deras åsikter, allt för att undvika missförstånd.

I början av vår studie antog vi en deduktiv modell då vi tog del av befintliga teorier för att få en förståelse och inblick i vårt valda undersökningsområde. Vi läste in oss på ämnet efter att ha sökt efter litteratur inom motivation.

23

Starrin, B. & Svensson, P. (1996). Sid 55.

Därefter skapades empirin i induktiv anda med hjälp av intervjuer, med det menas att vi inte hade förutfattade meningar som ökar risken att påverka resultatet. Vi avrundade sedan med att infoga ytterligare teorier som kan vara aktuella till undersökningen, vi varvade således mellan teori och empiri vilket tyder på en abduktiv arbetsmodell.

Då vår empiri är byggd på det insamlade intervjumaterialet, har vi noggrant tittat igenom våra anteckningar samt de inspelade filerna. Anledningen är att vi vill presentera de citat som har relevans till det vi undersöker och utesluta de delar som är av icke stödjande karaktär. Dessutom kan läsaren genom citaten ta del av vad som sades av respondenterna under samtalen, vilket förhoppningsvis leder till att vår studies innehåll och autencitet stärks ytterligare.

Vi har, i största möjliga mån, försökt att transkribera citatena ordagrant och publicerat dem centrerat i texten. Vi vill på så vis skapa en effektiv skillnad där läsaren snabbt kan urskilja respondenternas citat i texten.

Därutöver har vi valt att behålla våra respondenters identitet anonymt. Vi upplever det som viktigt att respondenten kan tala fritt och att svaren inte hämmas av oro att intervjumaterialet sprids vidare. Vi vill således värna om våra respondenters integritet.

2.5 Standardiserat, ostandardiserat eller semistandardiserat

Intervjun kan sägas vara en metod för datainsamling där information inhämtas genom att en intervjuare ställer frågor till eller går in i en dialog med intervjupersoner. Dessa intervjupersoner benämns i vetenskapliga sammanhang respondenter.²⁴

Ett vanligt sätt att skilja mellan olika typer av intervjuer är att utgå från graden av ”standardisering”.

Vid intervjuer med hög grad av standardisering är såväl frågeformuleringen som ordningsföljden av frågorna bestämd på förhand.

Frågeformuleringen och ordningsföljden av frågorna ska ske på samma sätt vid utfrågningen av respondenterna i samma undersökning.²⁵

²⁴

Lundahl, U. & Skärvad, P. (1999). *Sid. 115.*

Motsatsen till standardiserade intervjuer är ”ostandardiserade” intervjuer, vilket innebär att man kan välja både frågeformulering och frågornas ordningsföljd fritt som det passar. Huvudsaken vid den här typen av intervjuer är att de frågor som ställs ger svar som täcker det informationsbehov som behövs för undersökningen. Fördelen med ostandardiserade intervjuer är att de kan vara betydligt mer flexibla och situationsanpassade.

Det finns självklart intervjuer som inte tillhör någon av ovanstående kategorier, och dessa kallas då semistandardiserade intervjuer. Dessa intervjuer innebär att den som intervjuar, på förhand har bestämt vissa frågor som ges till alla respondenter, och därefter försöker följa upp svaren på dessa med uppföljningsfrågor. Utöver detta ställer även intervjuaren frågor som endast riktar sig till vissa personer.²⁶ Ostandardiserade intervjuer kan med största fördel användas när intervjun syftar till att samla in personliga åsikter och känslig datan om mer kvalitativa förhållanden, så som olika personers bedömning av en situation eller liknande.

I denna studie har vi använt en kombination av semi- och ostandardiserade intervjuer. Detta då det finns intervjustödfrågor tillgängliga, men utan strikt ordningsföljd eller att alla användes. Och intervjuerna var av samtalskaraktär, vilket ledde till uppföljningsfrågor samt specifika frågor till respondent och bransch.

2.6 Strukturerade eller fria intervjuer

Intervjuer kan också delas in i två olika kategorier med utgångspunkt från det svarsutrymme som ges åt respondenterna. De svarsalternativ som ges kan vara helt strukturerade, vilket innebär att respondenterna då endast kan välja mellan olika svarsalternativ som ställts upp på förhand. Intervjuerna kan också vara helt ostrukturerade, vilket innebär att respondenterna helt formulerar sina egna svar.²⁷

För att kunna kategorisera intervjuer utgår intervjuaren inte endast från struktureringsgraden i svaren, utan utgår också från hela intervjuprocessen. Utifrån processen skiljer sig strukturerade och fria intervjuer åt.

25

Ibid.

26

Ibid, *sid. 116.*

27

Ibid.

Skillnaden mellan dessa är att den strukturerade intervjun är informationsbaserad medan den fria intervjun inte bara är informationsbaserad utan också personorienterad. Vilket innebär att intervjuaren kan utgå ifrån respondenten och således har en friare ram att genomföra intervjun.

En strukturerad intervju kännetecknas av följande²⁸:

- Intervjuaren har i förväg fastställt intervjuns målsättning
- Såväl de frågor som formulerats i förväg som uppföljningsfrågorna har utformats för att stödja en systematisk genomgång av de områden som intervjuaren är intresserad av
- Intervjun är fokuserad och informationsinriktad

Den fria intervjun kännetecknas av följande²⁹:

- Syftet med intervjun är inte lika snävt definierat, och inriktningen är bredare och mindre fokuserad
- Intervjun syftar till att locka fram respondentens värdering av situationen, åsikter, attityder och föreställningar i lika hög grad som ren fakta
- Istället för huvudsakligen informationssökande frågor används också dialogutvecklande frågor, det vill säga frågor som stimulerar respondenten till att utveckla sina egna frågor och tankar

Vår studie är främst inom kategorin fria intervjuer då vi vill ta reda på respondentens tankar och värderingar. Men även till viss grad av strukturerad karaktär finns eftersom vi i förväg har fastställt intervjuns målsättning.

2.7 Datainsamling

Vi har valt att genomföra intervjuer i vår undersökning med anledning av att vi anser att denna metod passar vårt studieområde.

Vi anser att vi behöver driva djupa samtal för att kunna finna de bakomliggande åsikterna som respondenterna har kring motivation. Dessutom får vi en djupare inblick samt information om respondenternas tankar och reflektion kring ämnet motivation.

²⁸

Ibid.

²⁹

Ibid, *sid. 117.*

Det finns olika typer av data att hämta vid en undersökning: primär- och sekundärdata. Med primärdata menas att den information vi har samlat in inte har varit tillgänglig sedan tidigare. Detta är alltså aktuellt då det handlar om intervjuer, vilket vi har använt oss av i denna studie. Sekundär data beskriver den information som tidigare varit publicerad i olika former. I detta fall har vi använt oss av litteratur i olika former, artikel databaser, Internet samt tidningsartiklar.³⁰

Vi har valt att använda oss av både primär- och sekundärdata. Detta för att kunna få ett så heltäckande och rättvisande bild som möjligt, i ett försök att inte försumma informativa delar som kan bidra till uppsatsens tillförlitlighet. Genom att hänvisa och stödja insamlad data mot befintliga källor leder detta till att undersökningen är tidsaktuell och välgrundad.

2.8 Urval

Vid urval av primärkällor för undersökning ska hänsyn tas till det valda problemet. I det här fallet handlar det om en viss typ av intervjudeltagare som uppfyller vår kravprofil.³¹

För att genomföra undersökningen har vi valt att intervjua yrkesverksamma personer som har eftergymnasial utbildning och i dagsläget har kvalificerade arbetsuppgifter. Dessutom ska de inte befinna sig i en chefsposition, det vill säga att de ska vara utan personalansvar.

Anledningen till att det blev fyra respondenter är på grund av att intervjuerna drivs som djupa samtal, vilket genererar relevant och kvalitativt material. Därmed lade vi tyngdpunkten på intervjuens kvalitet istället för kvantitet, ett beslut som vår handledare stöttade. Dessa fyra respondenter är de som svarade på vår förfrågan först och blev således representant för aktuell yrkeskategori.

Vi hade inte begränsat oss till att endast koncentrera på tjänste- eller produktföretag utan valt att ha det öppet. Anledningen till detta var att inte begränsa möjligheten att finna lämpliga och villiga kandidater som var intresserade av att medverka och svara på våra frågor angående motivation.

³⁰

Rienecker, L. & Stray Jörgensen, P. (2000). *Sid. 135.*

³¹

Backman, J. (2008). *Sid. 85.*

Då vi har försökt att hålla alternativen öppna försökte vi även inkludera respondenter inom offentliga och privata sektorer. Detta ledde till att vi lyckades få med representanter från respektive sektor.

Eftersom vår utgångspunkt var att skapa en öppen kravprofil för vår undersökning har vi, förutom att vi har försökt bjuda in deltagare som är verksamma inom skilda yrkesområden, även haft samma inställning kring andra variabler på respondenterna – det vill säga om de har mångårig erfarenhet, är nyexaminerad, arbetat längre tid på samma arbetsplats samt om de är nyanställda. Respondentgruppen reflekterar vår utgångspunkt med att ha en öppen respondentprofil.

Vår förhoppning är att på så vis kunna fastställa en enhetlig kravprofil för vår studie, att vi inte har infört några andra krav förutom de som finns nämnda tidigare i inledningen av detta stycke.

2.9 Reliabilitet och validitet

Begreppet reliabilitet handlar om tillförlitligheten, att det material som används för undersökningen ger ett trovärdigt utslag. Det vill säga att en annan undersökare kommer till samma resultat efter att ha använt samma angreppssätt.³² För att höja reliabiliteten i vår undersökning har vi valt prata direkt med anställda från olika verksamheter och således få veta hur de ser på motivation. Dessutom har vi under intervjuens gång ställt följdfrågor för att förtydliga eventuella oklarheter. Vi har även kommit överens om att behålla kontakten under efterarbetet med intervjumaterialet, detta av samma anledning som följdfrågorna, att det ger utrymme för revidering och komplettering.

Validitet definieras som att vi undersöker det vi avser att undersöka.³³ Vi har sett till att undersökningen har hög giltighetsgrad då vi i god tid har kontaktat respondenterna och berättat för dem vad vårt syfte är.

Dessutom har de fått ta del av de stödfrågor som vi har sammanställt, syftet med detta är att ge dem en inblick i vilken typ av frågor som kan komma att ställas under intervjun.

³²

Eriksson, L. T. & Wiedersheim-Paul, F (2006). *Sid. 61.*

³³

Ibid, sid. 60.

Detta för att ge intervjudeltagarna tid att förbereda sig och kunna känna sig trygga inför intervjun.

Vi anser att vår studie är tillförlitlig eftersom vi har följt de regler och rutiner som finns för en vetenskaplig undersökning. Med det menas att vi noga har gått igenom existerande motivationsteorier och sammanställt en heltäckande, dock öppen i den mening att det finns utrymme för följdfrågor, ett frågebatteri som stöd inför intervjutillfället. Kombinationen av litteratur och intervjumaterial som är av formen djupt samtal ger oss ett starkt utfall med hög tillförlitlighet.

Därutöver har vi spelat in samtalen samt även fört anteckningar under intervjun, vilket gör att materialet som denna studie baseras på kan stödjas av citaten från respondenterna. Detta anser vi bör ses som en viktig grund för att studien är tillförlitlig.

2.10 Källkritik

I alla undersökningar måste vi kritisk granska våra källuppgifter och detta gäller alla former av källor: intervjuer, statistik etc. Vi ska bedöma och filtrera det material vi har samlat in, tanken med källkritik är att fastställa om källan är valid och reliabel.³⁴

Vi har bland annat använt oss av tryckt litteraturer och sökt artiklar i Högskolan i Gävles databaser, samt tagit del av tidningsartiklar om ämnet motivation på Internet och i tryckta upplagor. Sekundärkällorna som vi har använt oss av tillhör ämnesområdet och vi anser att de bidrar till hög tillförlitlighet. När det kommer till primärkällorna, det vill säga intervjuerna, har vi valt ut yrkesverksamma medarbetare inom olika yrkeskategorier i den mån det gick, detta för att få en bred inblick i hur olika yrkesgrupper betraktar motivation.

Vi har valt att undersöka motivation ur medarbetarens perspektiv. Ett problem som skulle kunnat uppstå är en så kallad intervjuareffekt.³⁵

Dels för att vi känner respondenterna, dels för att respondentens svar kan ha blivit påverkade av att vi är närvarande under intervjun.

³⁴

Ibid, *sid. 167.*

³⁵

Denscombe, M.(2000). *Sid. 138.*

Risken är att respondenten kan försköna sina svar. Vi har förebyggt detta fenomen genom att ställa tydliga frågor och meddelat att vi kommer att avidentifiera dem i efterarbetet, det vill säga att deras namn inte kommer att framgå i innehållet. Samt att all material raderas efter det att studien är avslutad.

I övrigt har vi sett till att behålla vår neutrala ställning för att inte föra den intervjuade och intervjun in på ett visst spår. Inför framtida undersökningar kan koncentration av specifika yrkesgrupper tillämpas eftersom vi nu har försökt att inkludera olika arbetsgrupper för att ta reda på om de har olika åsikter kring samma ämne – nämligen motivation. Fördjupade studier kan genomföras inom området för att ta reda på om hela yrkesgruppen har samma inställning kring motivation.

Vi har, genom en representant för varje yrke, tagit reda på hur olika yrkesgrupper ser på motivation samt vad som motiverar dem.

3. Teoretisk referensram

Detta kapitel behandlar dels en teoretisk del om ledarskap men även en rad olika motivationsteorier samt andra relevanta källor för att kunna ge stöd för vår empiriska data. Först kommer vi att presentera en generell bild av motivation. Därefter presenterar vi centrala och viktiga motivationsteorier för att slutligen avrunda med en generell syn på ledarskap samt olika ledarskapsstilar.

3.1 Motivation

Ur psykologiskt perspektiv handlar motivation om processen vilken influerar en individs uthållighet och energi, vilket drivs av dennes målinriktade beteende³⁶. En generell tolkning av motivation handlar dock om ansträngning mot vilket mål som helst. Nivån av motivation varierar mellan individer, men även för samma individ, vid olika tillfällen och tidpunkter. I övrigt finns det studier som tyder på motiverade individer fortsätter med sin uppgift tills målet är nått.³⁷

Motivation handlar också om hur människans beteende upprätthålls och styrs.

“Personnel must be more than motivated. They must be motivated to do the right things.

Good intentions and enthusiasm are simply not enough”³⁸

Med hjälp av motivationsteorier går det att försöka ta reda på varför individen beter sig på det aktuella sättet. Det bör noteras att motivation inte är ett personlighetsdrag som vissa individer har och andra inte, utan motivation uppstår som en interaktion mellan individen och situationen. Graden av motivation är olika hög hos respektive person.³⁹

Motivation sägs vara en typ av psykologiskt tillstånd som existerar när de interna eller externa krafterna får utlopp för att bibehålla ett målorienterat beteende.

Vad som motiverar medarbetarna inom en organisation är en fundamental fråga som många ledare och forskare har varit intresserade av.⁴⁰

36

Passer, M m. fl. (2009). Sid 475.

37

Robbins, S. P m. fl. (2010). Sid.140-141.

38

Krause, T. R. (2000).Motivating Employees for Safety Success. *Professional Safety*. Vol. 45 Issue 3, pp.22.

39

Abrahamsson, B. & Andersen, J. A. (2000). Sid. 141-142.

40

Hellriegel, D., Jackson, S.E. & Slocum Jr, J.W. (2005). Sid. 405.

Motivation hänför sig till en rad psykologiska processer vilka styr en individ mot ett mål, men som även motiverar individen till att inte ge upp hoppet om att uppnå målet. Motivation har ofta beskrivits i termer av riktning, exempelvis valet av en aktivitet över en annan. Intensitet, det vill säga hur mycket en medarbetare försöker, och uthållighet, det vill säga hur länge en medarbetare fortsätter med ett beteende, även om det medför hinder eller negativa omständigheter.⁴¹

Motiverade medarbetare arbetar hårdare, producerar högre kvalitet, är mer benägna att engagera sig inom organisationen samtidigt som de är mindre benägna att lämna organisationen.⁴² En undersökning visar att lönen hade bara hade tjugo procents inverkan på arbetstillfredsställelse, vilket bevisar att medarbetarna i dagens organisationer behöver en rad motivationsfaktorer för att förbli engagerade i sitt arbete.

Det var främst under 1950-talet som denna slag av forskning tog fart, och det var under den här tiden som ett flertal teorier kring behovstillfredsställelse och motivation utvecklades. Under samma period lade Maslow fram den behovstrappa som vi känner till än idag.

Teorin om Maslows behovstrappa kan användas som en ram för att identifiera de olika förmåner som organisationer bör erbjuda sina anställda för att tillgodose deras behov, och som i sin tur även ökar intäkter och minskar kostnader.⁴³

Maslow menar att människan helt och hållet styrs av sina behov, det vill säga så fort ett lägre behov har tillfredsställts, ska nästa behov att tillfredsställas. Det är på det här sättet som människan strävar efter att uppnå nästa steg i behovstrappan.

För att förklara varför en person beter sig som den gör kan motivationsteorin förklaras med en beteendemodell.

En beteendeteori innehåller person- och externa variabler, den personliga aspekten handlar variablerna om: motivationsmässiga, färdigheter som sammanhänger med

⁴¹ Bowen, R. C. (2011). Meeting EMPLOYEE requirements: Maslow's hierarchy of needs is still a reliable guide to motivating staff. *Industrial Engineer: IE*. Vol. 43 Issue 10, pp.44-48

⁴² Ibid.

⁴³ Ibid.

personlighetsdrag och det kognitiva (det vill säga uppfattningar, värderingar eller förståelse). De externa representeras däremot av möjligheter.⁴⁴

Även värderingar och motiv påverkar en persons beteende. Vi ska dock skilja på den värdering som individen har, eller tror på, och de bakomliggande motiven som genererar energi till själva beteendet.⁴⁵

Studier kring ämnet motivation har genomförts av forskare runtom i världen och har studerats utifrån olika perspektiv. Undersökningar har bedrivits av forskarna i både större och mindre skala vilket presenteras i följande stycke, där tidigare studier och resultat kring ämnet belyses.

3. 2 Tidigare studier

De studier som finns kring motivation, både i generell riktning och med olika infallsvinklar på ämnesområdet, är bland annat i form av vetenskapliga artiklar.

Exempelvis framgår det i Laabs artikel att fokus har riktats på arbetsgivarens roll att vidareutveckla sin personals kompetens i led med att behålla samt få motiverade medarbetare på arbetsplatsen.⁴⁶ Medan Steers med sina kollegor koncentrerade sig på arbetsmotivationen. De fann samband mellan möjligheter till kompetensutveckling och arbetsmotivation.⁴⁷

Deci och Ryan har studerat den inre motivationen bland medarbetarna. Deras resultat tyder på att anställda överlag har en positiv inställning till att lära sig och ta del av nya kunskaper. Dessutom uppskattar medarbetarna möjligheten att använda sig av de nyförvärvade kunskaperna när de skall genomföra sina arbetsuppgifter.⁴⁸

44 Abrahamsson, B. & Andersen, J. A. (2000). *Sid. 141- 142.*

45 Ibid.

46 Laabs, J.J. (1996). Embrace today's new deal. *Personnel Journal* 75(8), pp. 60-64.

47 Steers, R.M., Mowday, R.T. & Shapiro, D.L.(2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management Review* 29(3), pp. 379-387.

48 Ryan, R. M. & Deci, E. L.(2000). Self-determination theory and the Facilitation of intrinsic motivation, Social development and Well-being. *American Psychologist* 55(1), pp. 68-78.

Ett resultat av en tidigare genomförd undersökning visar att medarbetare med en akademisk utbildning strävar efter att få användning av sin kunskap, samma undersökning visar även att intervjuade respondenter uppskattade variation i sina arbetsuppgifter medan monotona och rutinmässiga arbetsuppgifter minskade motivationen. Författarna menar därför att det är viktigt att professionella medarbetare erbjuds varierande arbetsuppgifter, detta för att de ska känna motivation i arbetet.⁴⁹

En annan forskare som har undersökt området motivation är Zobal. Denne fann en koppling mellan medarbetarens stolthet och prestation i arbetet, och arbetstagarens motivation. Denna faktor fungerade som en form av belöning för individen och ansågs ha en motivationshöjande effekt.⁵⁰ Förutom de nämnda faktorer har Hemsley i sin artikel påpekat en annan faktor som är aktuell att beakta, samt visat dess inverkan på personalens arbetsmotivation som är: flexibilitet.⁵¹

Undersökningar bestående av intervjuer med professionella medarbetare visar att uppföljning av utfört arbete är en väldigt viktig del i arbetet. Genom uppföljning menar deltagande respondenter att motivationen ökar då de får respons, bekräftelse och feedback från chefen.⁵²

Ytterligare studier har genomförts kring vad som motiverar anställda. I Kovachs artikel framgår det att medarbetare och chefer har angivit olika faktorer samt vikten av att kombinera faktorer som lön och beröm. Dessa parametrar ska, enligt Kovach, arbetsgivaren ta hänsyn till för att uppehålla personalens motivation.⁵³

Vidare tyder undersökningarna på att det finns faktorer som genererar motivation bland medarbetarna. Herzberg och flera motivationsteoretiker har kartlagt samt tagit fram faktorer som påverkar individens motivation.

⁴⁹ <http://lup.lub.lu.se/student-papers/record/1973744>

⁵⁰ Zobal, C.(1998). The ideal team compensation system. *Team Performance Management* 4(5), pp.235-249.

⁵¹ Hemsley, S.(2004). Finding motivation. *Marketing Week*. Vol. 27, Issue 37, pp.47-48.

⁵² <http://lup.lub.lu.se/student-papers/record/1973744>

⁵³ Kovach, K. A. (1987). What motivates employees. Workers and supervisors give different answers. *Business Horizon* 30(5), pp.55-65.

3.3 Herzberg

Frederick Herzberg är mannen bakom tvåfaktorteorin, vilken även kallas för motivation – hygien teorin. Denna motivationsteori lägger vikten på de inre faktorer som arbetstillfredsställelse och associerar yttre faktorer med otillfredsställelse.⁵⁴

Efter att ha intervjuat olika personer och sammanställt resultatet kom Herzberg fram till att inre faktorer som - avancemang, erkännande, ansvar och prestation kan kopplas till arbetstillfredsställelse. Medan yttre faktorer som: övervakning, lön, företagspolicy och arbetsförhållande citerades som otillfredsställande av Herzbergs respondenter. Slutsatsen är att motsatsen till tillfredsställelse inte är otillfredsställelse. Att ta bort otillfredsställande kännetecken från ett arbete resulterar inte per automatik i att det blir tillfredsställande.⁵⁵

Faktorer som leder till arbetstillfredsställelse är distinkta från de som leder till arbetsotillfredsställelse. Detta innebär att chefer som genom olika åtgärder försöker eliminera faktorer som ger arbetsotillfredsställelse, skapar en lugn och harmonisk avdelning, men åtgärderna skapar inte nödvändigtvis motivation.⁵⁶

Istället presenterar Herzberg sitt resultat på detta sätt – ett motsatsförhållande av tillfredsställelse och otillfredsställelse⁵⁷:

| | | |
|--|-----------------|--------------------------|
| | Motivator | |
| Tillfredsställelse | | Ingen Tillfredsställelse |
| | Hygien faktorer | |
| Ingen otillfredsställelse | | Otillfredsställelse |
| Medan den traditionella synen är: | | |
| Tillfredsställelse | | Otillfredsställelse |

Figur 1. Källa: Robbins 2010

⁵⁴ Robbins, S. P m. fl. (2010). Sid.143-144.

⁵⁵ Ibid.

⁵⁶ Ibid.

⁵⁷ Ibid.

Herzberg sammanställde faktorer, hygienfaktorer, som karakteriserar förhållanden.

När alla dessa är närvarande är personalen inte otillfredsställda, men heller inte tillfredsställda. Med hygienfaktorer menas: företagspolicy, administrering, övervakning och lön, då dessa är tillräckligt ger det lugna medarbetare.⁵⁸

För att motivera sin personal menar Herzberg att tyngdpunkten ska ligga på faktorer som associeras med arbetet eller resultat som härleds från det. Det handlar om möjlighet till befordran, möjlighet till personlig utveckling, erkännande, ansvar och bedrift – faktorer som karakteriserar inre motivation och som individer finner givande.⁵⁹

Det Herzberg har sammanställt har även Maslow tagit med i sin behovsteori. Punkterna återfinns i behovspyramiden där Maslow har grupperat in dem i olika nivåer, alltefter individens behov uppfylls.

3.4 Maslows behovsteori

Den existentiellt orienterade psykologen samt motivationsforskaren Abraham Maslow förekom även tidigare i kapitlet, i det här stycket har vi dock valt att presentera hans teori lite utförligare.

Maslow har formulerat en av de mest inflytelserika teorierna om behov som finns.⁶⁰ Maslow utgick från uppfattningen att människor drivs av många olika behov, varav vissa är mer grundläggande än andra. Han menade att behovet av föda dominerar den svältandes liv, men människor som har tillräckligt med mat utvecklar andra behov. Vidare menade han att genom att tillfredsställa människans behov ger det individen drivkraft i sitt arbete, vilket leder till ökad motivation.

Ökad motivation leder i sin tur till ökad produktivitet.⁶¹ Maslow delade in dessa behov i fem kategorier och ordnade dem i en behovspyramid (med självförverkligande överst).⁶²

58

Ibid.

59

Ibid.

60

Bolman, L. G & Deal, T. E. (2005). *Sid. 154.*

61

Grove, A. S. (1984). *Sid. 171-172.*

62

Bolman, L. G & Deal, T. E. (2005). *Sid. 154.*



Figur 2. Källa: Bolman & Deal 2005

Maslow har valt att placera behoven i en hierarkisk ordning, vilket innebär att när ett lägre behov är tillfredsställt, tar ett högre med all sannolikhet över.⁶³

Nedan presenterar vi stegen i pyramiden, det vill säga behoven. Vi börjar med de primära behoven, alltså de som först måste tillfredsställas innan man kan gå vidare till nästa steg. Vi beskriver dem alltså i en hierarkisk ordning – nerifrån upp.

Fysiologiska behov: dessa behov består av saker som kan köpas för pengar, som till exempel mat, kläder och andra grundläggande livsförnödenheter. Rädsla kan sägas vara kopplad till den här typen av behov: man är rädd för att förvägras exempelvis mat eller liknande. Det är alltså de fysiologiska behoven som först måste tillfredsställas innan individen kan gå vidare i Maslows behovspyramid.⁶⁴

Behov av trygghet och säkerhet: dessa behov kommer av en önskan att skydda sig själv från att sjunka tillbaka till ett tillstånd då man inte får de grundläggande behoven tillfredsställda. Behoven av säkerhet och trygghet tillfredsställs till exempel när sjukförsäkringen ger den anställda skydd mot rädslan att behöva betala sjukvårdsavgifter.⁶⁵

Behov av social tillhörighet: de sociala behoven härrör från människans medfödda önskan att tillhöra en grupp. Människor vill dock inte tillhöra vilken grupp som helst, de behöver tillhöra en grupp vars medlemmar de har något gemensamt med.

⁶³ Grove, A. S. (1984). Sid. 171-172.
⁶⁴ Ibid.
⁶⁵ Ibid.

Det sociala samspelet mellan människor är av största vikt då alla individer har behov av kontakt, värme och trygghet.⁶⁶

Det är de tre första behoven i Maslows behovspyramid som kan motivera en individ till att exempelvis gå till arbetet; dessa behov kan dock inte motivera individen då denne väl befinner sig på arbetsplatsen och skall utföra sina arbetsuppgifter. Det som får individen att motiveras att utföra sina arbetsuppgifter är nästa steg i pyramiden, nämligen behov av uppskattning/erkännande och behovet av självförverkligande.

Behov av uppskattning/erkännande: den här typen av behov kan delas in i två olika kategorier, den ena utgörs av att individer skall kunna tycka om sig själva, och den andra typen utgörs av uppskattning och erkännande från dem man har i sin omgivning. Det är viktigt att poängtera att dessa två kategorier kan variera från individ till individ. Vissa kan tycka att få uppskattning från någon i sin omgivning är något högst värdefullt, medan någon annan inte alls uppskattar det på samma sätt. Uppskattning kan därmed sägas vara något högst individuellt.⁶⁷

Behov av självförverkligande: syftar till att individer har ett behov av att känna sig själva samt allt de har runt omkring sig. Genom att ha kontroll på det som sker runt omkring sig, kan personen ifråga utvecklas och förverkliga sina potentialer.⁶⁸

Maslow menar, som vi har nämnt ovan, att de grundläggande behoven av fysiskt välbefinnande och säkerhet, har högst prioritet. När de lägre liggande behoven i pyramiden är tillgodosedda drivs individen att försöka tillfredsställa de behov som återfinns högre upp.⁶⁹

Denna ordning är dock inte orubblig, Maslow menar att en omkastning av behoven är möjlig när lägre behov har tillfredsställts i sådan utsträckning under barndomen att de blir mindre viktiga senare i livet.⁷⁰

66

Ibid, sid. 173.

67

Ibid, sid.175.

68

Ibid, sid.176.

69

Bolman, L. G & Deal, T. E. (2005). Sid. 154.

70

Ibid.

En komprimerad form av Maslows behovsteori är Deci och Ryans självbestämmande teori. De har lyft fram och belyst behoven ur ett humant perspektiv.

3.4.1 Självbestämmande teorin

Den självbestämmande (self-determination) teorin är utvecklad av Edward Deci och Richard Ryan som är en form av Maslows självförverkligande (self-actualisation), ur en humanistisk synvinkel. Deci och Ryan koncentrerar sig på tre grundläggande psykologiska behov, nämligen kompetens, självständighet och en form av närhet eller släktband (relatedness).⁷¹

Författarna menar att med kompetens kan människan anta nya utmaningar. Detta beteende i sig är en belöning och i renaste form, då det är av inre motiverande karaktär. Det vill säga av personligt intresse att växa som människa, till skillnad från yttre motiverande art där belöningen kan handla om pengar.⁷²

När det kommer till självständighetsbehovet handlar det i större utsträckning om människans strävan efter frihet och egenkontroll, än om externa krafter, vilka ska leda till utökat självförverkligande. Självständigheten kompletteras av släktbandet, vilket betyder att individen kan uppleva sann frihet när den blir bekräftad och får stöd. Individen finner då ett starkare band till sina föräldrar, i de fall det handlar om ungdomar.⁷³

Självbestämmandeteorins tre grundstenar har starkt stöd av forskning och har en viktig roll i det positiva resultatet kring psykologiskt välmående, glädje, arbetsprestation och tillfredsställelse. Därutöver tyder resultaten även på att de genererar positiva sociala relationer och bidrar till en känsla av meningsfullhet i livet.⁷⁴

Denna teori har tyngdpunkten på de humana sidorna det vill säga den inre utvecklingen och bekräftelse, medan McClellands teori tyder på behoven att nå framgång och strävan efter prestation. Det ska dock noteras att även här finns det underliggande likheter mellan de hittills diskuterade teorierna.

⁷¹ Passer, M m. fl. (2009). *Sid. 477-478.*

⁷² Ibid.

⁷³ Ibid.

⁷⁴ Ibid.

3.5 McClelland

David McClelland och hans medarbetare tog fram denna behovsteori för att förklara hur motivation fungerar och den fokuserar på tre behov som de även menar är av en undermedveten karaktär. Det innebär att individen kanske har ett starkt behov inom respektive punkt, utan att veta om det och kan således försvåra mätningen vid utredning av kandidaterna⁷⁵:

- Prestation – viljan att lysa, uppnå uppsatta normer och strävan efter framgång
- Makt – behovet att få andra bete sig på ett sätt som de annars inte skulle ha gjort
- Samhörighet – önskan om vänskap och interpersonell relation

Dock har McClelland och hans kollegor främst koncentrerat sig på en individs prestation. De menar att högpresterande arbetar som bäst när de befinner sig i en 50-50 chans att nå framgång. Det vill säga att dessa inte vill chansa och nå framgång av slump vid svåra mål, vid lätta mål finner de dock ingen utmaning. Högpresterande individer vill istället ha reella mål som de kan uppnå.

Inom yrkeslivet handlar det då om att se vad individen prioriterar. Ett arbete där det råder högt personligt ansvar och återkoppling samt måttlig grad av risktagande motiverar en högpresterare starkt. Det bör noteras att en individ med högt prestationsbehov är intresserad av hur det går för egen del och inte influerar andra att göra bra ifrån sig.⁷⁶

Behoven av samhörighet och makt tenderar vara relaterade till framgång inom ledarpositioner. De skickligaste cheferna har ett maktbehov och lågt samhörighetsbehov – högt makt motiv fordras för ett effektivt ledarskap.⁷⁷

McClelland poängterar individens prestationsbehov, att beroende på ambition och målsättning ser behoven olika ut. Motivationen mäts utefter prestation enligt McClellands teori, medan Hellriegel har valt att dela in motivation och betraktar motivation utifrån tre synvinklar.

75

Robbins, S. P m. fl. (2010). *Sid.145-146.*

76

Ibid.

77

Ibid.

3.6 Hellriegel

Hellriegel menar att motivation är ett mycket komplex fenomen som påverkas av en rad olika aspekter; av denna anledning menar han att det inte finns några generella övergripande teorier om motivation. Dock menar Hellriegel att det finns ett antal olika synsätt gällande motivation som bör kombineras för att bli en komplett teori. Dessa är "managerial approach", "job and organization approach" samt "individual differences approach."⁷⁸

"Managerial approach" kan sägas vara det ledarorienterade synsättet på motivation. Den här typen av teori kan beskrivas som ett synsätt som fokuserar på ledaren inom organisationen, samt dennes förmåga att sätta mål och använda dessa mål som en typ av belöning. En av de viktigaste aspekterna med just det här synsättet är den dagliga dialogen som ledaren för med sina medarbetare, denna dialog är tänkt att ske genom olika typer av kommunikation. Ledaren kan även ge belöningar till sina medarbetare, i form av exempelvis lovord, erkännanden samt berömmelse.

Det andra synsättet, nämligen "job and organization approach", handlar om hur den generella organisationen är utformad, men den behandlar även hur medarbetarnas motivation påverkas av hur deras enskilda arbetsuppgifter är utformade. Hellriegel nämner exempelvis organisationer som tillåter flexibla arbetstider, men förespråkar även organisationer som främjar medarbetarnas möjligheter till kompetensutveckling.⁷⁹

"Individual differences approach" behandlar i sin tur hur viljan hos de enskilda individerna inom en organisation påverkar motivationen. Hellriegel menar att det finns en rad olika saker som kan påverka en individs syn på motivation, detta beror främst på att alla människor har olika preferenser när det gäller såväl behov som önskemål, värderingar och kompetens. Med anledning av detta är det av stor vikt att ledaren känner till sina medarbetares individuella särdrag, detta för att kunna dra nytta av medarbetarnas bästa sidor.⁸⁰

Hellriegel belyser med sin teori att motivation bör ses ur tre perspektiv: ledningens, verksamhetens och individens.

78 Hellriegel, D., Jackson, S.E. & Slocum Jr, J.W. (2005). *Sid. 376 - 377.*
79 Ibid.
80 Ibid, sid. 377.

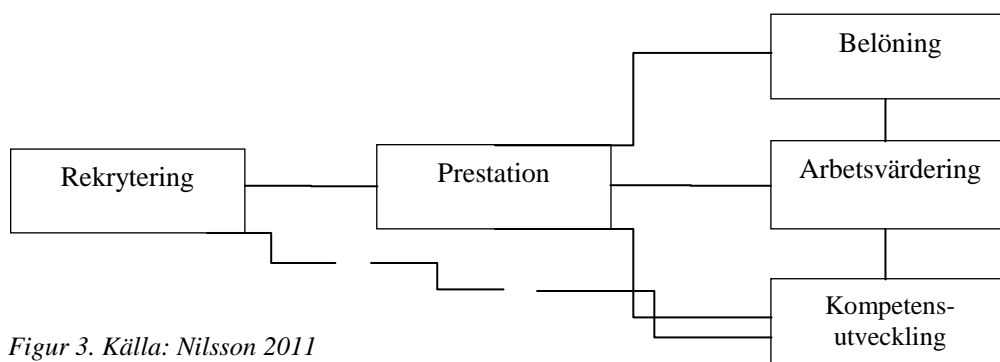
Han har tagit fram punkter för respektive område, vilka tidigare även finns nämnda i bland annat teorier som Herzberg och Maslow författat. Förutom Deci och Ryans Självbestämmande teori som lägger tyngdpunkten på den humana aspekten, har även Human Resource Management samt Human Resource Development fokus på det humana perspektivet.

3.7 Human Resource Management och Human Resource Development

Human Resource Management är en tvärvetenskaplig disciplin, som är baserad på såväl beteendevetenskap som företagsekonomi. Huvudintresset inom teorin är personalfrågor som inkluderar verksamhetens hantering av mänskliga resurser.

Michiganmodellen visar att de två teorierna påminner så mycket om varandra att Human Resource Management, HRM, forskarna ofta tar med Human Resource Development, HRD, i sitt område. Detta på grund av att HRM även innehåller delar som är relevanta för och berör HRD.

Ett exempel är kompetensutveckling som används för att säkerställa en verksamhets förmåga att klara ledningens uppsatta strategier och mål.⁸¹



Figur 3. Källa: Nilsson 2011

Human Resource Management och Development fokuserar på individens utveckling. Genom utveckling på inre och personlig plan, som finns nämnt Självbestämmande och Hellriegels teori, leder det till motivation och verksamheten uppnår sina mål. Och ytterligare en teori som belyser den humana aspekten är Human Relations rörelsen, som även den berör betydelsen av att ta hand om och utveckla företagets resurser, humana kapitalet – människan.

81

Nilsson, P m. fl. (2011). Sid. 37.

3.8 Human Relations – rörelsen

Elton Mayos forskningsprojekts resultat lade grunden till de utbildningar som ges på olika arbetsplatser samt vid utvecklingen av ledarskapsutbildningar.⁸²

Mayo har i sin rapport ventilerat vikten av humana och mänskliga aspekter, såsom sociala mönster och relationer som inte framgår av formella organisationsscheman. Det finns en social drivkraft som ligger bakom en individs arbetsprestation, det var också denna som kom att kallas Hawthorne-effekten.⁸³

Hur denna effekt verkar kan summeras i följande stycke av Jerkedal⁸⁴:

”Om människor på en arbetsplats blir sedda av sin ledning, om de upplever att de betyder något, om arbetsgruppen svetsas samman i gemensamma intressen – ja då blir de anställda mera engagerade i sina jobb, de trivs bättre och deras produktion ökar”

Tolkningen av ovannämnd citat är att det finns ett ömsesidigt beroende mellan människan och organisationen. Om personalen får uppmärksamhet och känner sig respekterad av kollegor och chefer, ska det, enligt Human Relations rörelsen, leda till att individen presterar bättre.⁸⁵

Human Relations rörelsen hör till det humanistiska perspektivet, där fokus ligger på att organisationen ser till att mobilisera, tillvarata och utveckla de mänskliga resurserna. Även vikten av ömsesidigt samspel och anpassning mellan organisationens och medarbetarens behov belyses. Detta behövs för att nå långsiktig effektivitet.⁸⁶ Kompetensutveckling är ur detta perspektiv - en framtidsinvestering eftersom personalens kompetens anses vara en viktig resurs. En individutveckling som leder till att organisationens produktivitet ökar.⁸⁷

Både Human Resource Management och Development, samt Human Relations och Självbestämmande teori fokuserar på det humana perspektivet – människan i centrum.

82

Ibid, *sid. 40.*

83

Ibid, *sid. 41.*

84

Jerkedal, Å (1986). *Sid. 75.*

85

Nilsson, P m. fl. (2011). *Sid. 41.*

86

Ibid, *sid. 92.*

87

Ibid, *sid. 92-93.*

Human Relations rörelses argument påminner om Hellriegels olika ”approach”, där organisationen, individen och ledningen har kopplats ihop. Samtliga teorier har samma riktning, att de mänskliga resurserna ska leda till verksamheten uppnår målen. Till detta behövs det ledare som förstår sin personals behov – och som Organizational Behaviour Management teorin är framtaget till detta syfte.

3.9 OBM – Ledarskapets psykologi

Denna teori kan användas inom ledarskap, OBM står för Organizational Behaviour Management. Det vill säga att syftet med teorin är att finna hur kunskaper från grenen beteendeanalys av inlärningspsykologin kan tillämpas inom organisationer. Detta är en av OBM:s grundstenar, och är en del av de resultat som framkom genom Hawthornestudierna.⁸⁸

Teorin betonar även vikten av att varje människa är unik, därmed ska ledaren lära känna varje medarbetare för att hitta dennes motivator.⁸⁹ OBM pekar på att det är effektivare att berömma bra beteenden än att kritisera mindre bra beteenden⁹⁰ och menar⁹¹:

”Du får den chef och de medarbetare du förtjänar då ditt beteende styr deras.”

OBM är konsekvensstyrd ledarskap vilket innebär att ledaren kan bidra till medarbetarens utveckling utefter dennes beteende. Analysverktyget förkortas NAP vilket står för: Nära i tiden, Alltid inträffar och Positiva konsekvenser⁹², Hagemann har påpekat att konstruktiv kritik kan vara mycket lärorik⁹³, men här byts det ut mot kontinuerligt beröm. På så vis kan medarbetaren fortsätta med det beteendet som ger beröm.⁹⁴

Latham och Locke menar att målsättning kan betraktas som en ledningsteknik för att motivera de anställda. De redogör för att en persons motivation stärks av regelbunden återkoppling om individens arbete i förhållande till målen.⁹⁵

⁸⁸ Andersson, L. E. & Klintrot, M. (2009). *Sid. 242 och 248.*

⁸⁹ *Ibid, sid. 37 och 64.*

⁹⁰ *Ibid, sid. 120.*

⁹¹ *Ibid, sid. 165.*

⁹² *Ibid, sid. 57 och 63.*

⁹³ Hagemann, G. (1990). *Sid. 57.*

⁹⁴ Andersson, L. E. & Klintrot, M. (2009). *Sid. 90.*

⁹⁵ Latham, G. P. & Locke, E. A. (1979). Goal Setting – A motivational technique that works. *Organizational Dynamics*, 8, pp.68-80.

Förutsättningen är att individen är ense om de mål som är uppsatta och har för avsikt att förverkliga målen för att det ska leda till ökad prestation.

En individ värderar samma sak olika, detsamma gäller vad som driver dem, detta beror på att vi är alla olika. Som ledare är ett av dennes mest effektiva verktyg att lära känna sina medarbetare och på så sätt kunna ge positiv förstärkning. Förstärkare driver på en individs beteende och belöningar kan bland annat ges i form av att bli sedd, få bekräftelse, ärlig återkoppling eller snabba och spontana samtal. Dessa är så kallade primär förstärkare, medan monetära belöningar, exempelvis ökad lön klassas som sekundär.⁹⁶

OBM lägger tyngden på att finna individens motivator, alla är unika och har olika behov. Detta är i linje med Hellriegels teori om att människan har olika preferenser och ledaren bör ta reda på de individuella särdragen. Detta leder till att människorna som finns i en organisation behöver identifieras.

3.10 Människorna i organisationen

Karl-Erik Sveiby påpekar att det är värdefullt att analysera de krafter som finns och påverkar en organisation. Han menar att i en verksamhet med kompetenta medarbetare är det viktigt att finna vilka krafter som styr och som en ledning därför måste kunna hantera. Sveiby menar att dessa krafter finns i alla organisationer där människor med hög yrkeskompetens arbetar. Krafterna är större ju mer av en ”ren” kunskapsorganisation det gäller. Sveiby menar att den här typen av organisationer betar sig på ett likartat sätt, oavsett om de är offentliga eller privatägda.⁹⁷

Sveiby skriver vidare att det finns de som menar att kreativa människor inte kan ledas alls, och menar att det är omöjligt att leda organisationer som är fulla av självmedvetna och illojala individer.

⁹⁶

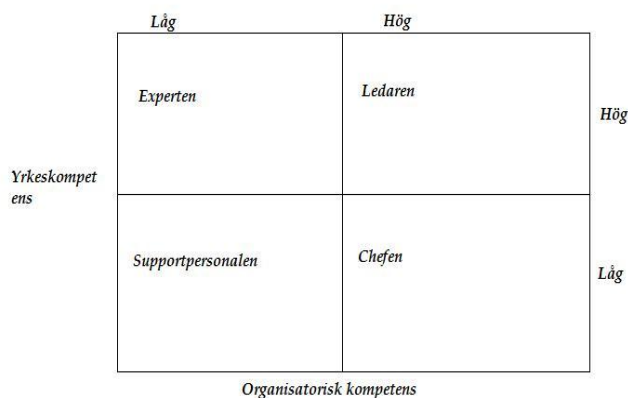
Andersson, L. E. & Klintrot, M. (2009). *Sid. 93-119.*

⁹⁷

Sveiby, K. (1995). *Sid. 67.*

Författaren hävdar dock att det är självklart att dessa kunskapsorganisationer måste ledas, problemet menar Sveiby är att många chefer inom kunskapsorganisationerna tror att de leder den men i själva verket leder organisationen sig själv.⁹⁸ Sveiby menar att i en kunskapsorganisation som inte har en utvald ledare, släpps de interna krafterna fria. Organisationen ställer in sig efter den interna maktstrukturen och den informella organisationen tar över makten.⁹⁹

Sveiby menar att vi ser den största skillnaden mellan kunskapsorganisationer i den privata respektive den offentliga sektorn. Dessa skillnader beror enligt Sveiby främst på att de statliga organisationerna inte har haft någon tydlig kund som har kunnat ställa krav. Han menar vidare att maktspelet inne i organisationen har fyra väl urskiljbara ”skådespelare” vilka är; experten, förvaltaren/chefen, tjänstemannen och ledaren.¹⁰⁰ Han menar att det är viktigt att ledaren tar på sig den ledande rollen, enligt modellen nedan är annars risken stor att ”experten”, som ligger närmast ledaren annars tar på sig rollen som den informella ledaren. Det blir i en sådan situation svårt för ledaren att leda sina medarbetare. För att förenkla det hela har vi valt att påvisa detta i modellen som syns nedanför:



Figur 4. Källa: Sveiby 1995

Utifrån modellen har fyra grupper identifierats och Sveiby menar att de roller som respektive individ har är tydliga. Dessutom understryker han vikten av att ledaren måste visa sig i den rollen, annars finns det risk att den som är nästa i ledet tar rollen.

98

Ibid.

99

Ibid, sid. 68.

100

Ibid, sid.69.

Vilket följaktligen leder till en närmare granskning på vad en ledare bör besitta för att inneha en ledarroll.

3.11 Ledare

En ledare är en person som andra människor vill följa, Sveiby menar att det kan- men behöver inte vara- en chef. Han menar att ledare definierar själva förutsättningarna och ramarna, att ledare ”utses” av sina underordnade i en informell process. Att vara ledare är mer en personlig egenskap än en roll. Sveiby menar att det finns många chefer som också är ledare, men de flesta är troligen inte det.¹⁰¹

Vidare menar Sveiby att ledarskapet består av två huvuduppgifter: att veta vart man är på väg, samt att få andra människor att vilja följa med dit.¹⁰²

Den första uppgiften kräver analys av alternativ och en förmåga att skapa en konkret bild av målet, det är även detta som kallas vision. Den andra uppgiften kräver enligt Sveiby en kommunikationsförmåga, känslöengagemang och energi. En god ledare vill leda av ett genuint intresse att förbättra villkoren för dem som leds. Ledarskapet menar Sveiby förutsätter rörelse, att en grupp människor behöver röra sig i någon riktning, det vill säga detsamma som förändring¹⁰³:

”Ledare förändrar, chefer förvaltar”

Enligt Sveiby finns det ett antal egenskaper som en bra ledare måste besitta, dessa är¹⁰⁴:

- ha en genuin vilja att leda
- ha en vision om vart organisationen skall hän
- kunna skapa en helhet, dvs få många att arbeta tillsammans mot visionen
- vara engagerad
- vara handlingsorienterad

Sveiby skriver vidare att mycket av ledarskapet i en kunskapsorganisation går ut på att ge experterna utrymme för kreativitet inom de ramar som ledaren sätter upp.

¹⁰¹ Ibid, *sid.* 88.

¹⁰² Ibid.

¹⁰³ Ibid.

¹⁰⁴ Ibid, *sid.* 89.

För att kunna ge en sådan frihet krävs det dock att ledaren själv har en sådan kunskap om yrket att hon eller han ser och kan bedöma prestationerna i förhållande till dessa ramar.

Om inte ledaren kan yrket kan hon eller han bli helt beroende av nyckelpersonernas kunnande och kan därför inte få med sig dessa nyckelpersoner på sin egen linje.¹⁰⁵

Kommunikation mellan ledare och personal är en punkt som både Sveiby och Hellriegel har poängterat. När kommunikationen mellan parterna fungerar arbetar alla åt samma riktning och som i sin tur genererar resultat i form av produktivitet. Vilka egenskaper en ledare besitta har berörts, ledarskapet i sig blir således nästa granskning.

3.12 Ledarskap

Ledarskap betraktas ofta som ett slags universalbotemedel som kan användas för att få bukt med i stort sett alla samhällsliga problem. Det är en allmän utbredd ”sanning” att ledarskap är någonting bra, och något som vi behöver mer av.¹⁰⁶

Ledarskap är dock inte något konkret, utan existerar endast i förhållandet mellan de inblandade parterna och i deras medvetande och fantasi. Den vanligaste bilden av ledarskap gör gällande att ledare är personer som får någonting gjort och som får andra människor att göra något; ledare besitter makt. Det finns också en outtalad förväntan om att ledare snarare skall övertyga och inspirera oss än att ge order och använda tvång.¹⁰⁷

“The ability to communicate well is crucial to being a successful manager”¹⁰⁸

Det finns också en tydlig åtskillnad mellan ledarskap och formell makt, även om formella makthavare också kan vara ledare. Människor har en tendens att följa den formella makten så länge de uppfattar den som legitim. Både formell makt och ledarskap bygger på frivillig lydnad. Förlorar en ledare sin legitimitet förlorar de också sin förmåga att leda.¹⁰⁹

105

Ibid.

106

Bolman, L. G & Deal, T. E. (2005). *Sid. 400.*

107

Ibid, *sid. 401.*

108

Trautman, J. P. (2005). My Top 10 Practices for Leading And Motivating a Workforce. *Evaluation Engineering*. Vol. 44 Issue 8, pp.22-25.

109

Bolman, L. G & Deal, T. E. (2005). *Sid. 401.*

Ledarskap skiljer sig också från chefskap, det finns många exempel på ledare som inte är chefer, och det finns lika många exempel på chefer som inte är ledare. Det är tänkt att:

”chefer gör saker på rätt sätt och ledare gör rätt saker”

Det finns många författare som ser chefskap primärt som en fråga om strukturella skruvar och muttrar: planering, organisering och kontroll. Det finns en uppfattning om att ledarskap är en förändringsinriktad process som inbegriper att skapa visioner och bygga nätverk och relationer. Det finns dock risker med att göra alltför stor åtskillnad mellan ledarskap och chefskap eftersom denna åtskillnad kan göra att ledare höjs till skyarna och cheferna ses som onödiga resurser.¹¹⁰

För att förebygga denna åtskillnad föreslår författarna flera dimensioner som kan hjälpa oss att åtskilja ledarskap från chefskap. Ledare tänker långsiktigt, vilket innebär att uppmärksamheten riktas utåt såväl som inåt och påverkar även personer som faller utanför deras formella jurisdiktion. Ledare betonar vidare betydelsen av visioner och förnyelse, samt besitter tillräcklig politisk skicklighet för att kunna hantera de krav och utmaningar som uppstår när det finns flera olika intressenter.¹¹¹

Ledarskap handlar om att göra rätt saker och hantera krav som uppstår mellan intressenter. Detta leder till Organizational Behaviour Management teori, där ledaren ska finna vad som driver individen, det vill säga dennes behov. För att kunna leda sin personal har flertalet ledarskapsstilar tagits fram inom området, däribland Transformerande ledarskap.

3.12.1 Ledarskapsstil – Transformerande ledarskap

Det finns ett flertal olika ledarskapsstilar, en av dessa är något som kallas ett ”transformerande ledarskap”.¹¹² Den här typen av ledarskapsstil innebär att ledaren kan åstadkomma bättre prestationer från medarbetarna genom att stimulera innovativa sätt att tänka, och på så sätt förändra medarbetarnas tro och ambitioner.

110

Ibid, *sid. 402.*

111

Ibid.

112

Curtis, E. (2011). Essential leadership skills for motivating and developing staff. *Nursing Management - UK*. Vol. 18 Issue 5, pp.32-35.

Detta leder till att medarbetarna kan se nyttan med en del av de organisatoriska förändringar som genomförs, vilket också leder till att de stöttar sin ledare i dessa förändringar.

En transformerad ledares främsta verktyg för ledning är kommunikation, och det är genom denna som de främjar självförtroende bland sina medarbetare, samt inspirerar till förtroende. Denna typ av ledarskap resulterar ofta i en relation av ömsesidig stimulering, ledaren leder sina medarbetare genom den här typen av ledarskap, och i gengäld hjälper medarbetarna ledaren att utveckla dess ledaregenskaper.¹¹³ Ett transformerande ledarskap innebär alltså att ledaren omvandlar och motiverar sina medarbetare.

Ledaren får medarbetarna att följa genom att skapa en spännande ny vision, ledaren får medarbetarna, genom uppmuntran, att gå bortom sina egna intressen till förmån för organisationen.¹¹⁴

Undersökningar visar att ett transformerande ledarskap resulterar i högre nivåer av prestationer från medarbetarna än andra typer av ledarskap. Det har även bevisats att en transformerad ledare i större utsträckning får motiverade medarbetare. Forskning visar även högre nivåer av anställdas effektivitet och kundnöjdhet, i jämförelse med icke-transformerande ledarskapsstilar.¹¹⁵

Transformerande ledarskapsstil stöder Sveibys argument kring vikten av kommunikation, detta är ledarskapsstilens främsta verktyg. Transformerat ledarskap anses vara effektivt när det handlar om att höja motivationen bland medarbetarna men varje organisation har sin egen prägel, vilket innebär denna ledarskapsstil kanske inte är lämplig för alla verksamheter. Det ska noteras att detta är ett situationsbaserat ledarskap, där ledaren anpassar sig för att hantera respektive intressents önskemål.

113

Ibid.

114

Webb, K. (2007). Motivating Peak Performance: Leadership Behaviours That Stimulate Employee Motivation And Performance. *Christian Higher Education*. Vol. 6 Issue 1, pp.53-71.

115

Curtis, E. (2011).

3.13 Kontingensteorier

Bristen på samstämmighet när det gäller vilka egenskaper som kännetecknar effektivt ledarskap kan tas till intäkt för en situationsbaserad syn på ledarskap.¹¹⁶

Ledarskap ser till exempel olika ut beroende på var i hierarkin en chef befinner sig och om organisationen tillhör den privata eller offentliga sektorn. Ett flertal författare har presenterat situationsbaserade ledarskapsteorier, men det empiriska stödet för dessa teorier såväl som teoriernas begreppsliga djup är begränsat. Merparten av dessa teorier förmår inte att skilja på ledarskap och chefskap och ser ledarskap som synonymt med relationen mellan chefer och deras medarbetare.¹¹⁷

Dock är flera av författarna övertygade och överens om att en ledare måste ha förmågan att hantera relationer till alla viktiga aktörer, däribland överordnade, kollegor samt externa intressenter.¹¹⁸

Kontingensteorier är ett område där det finns stort utrymme för ytterligare forskning - i stort sett alla forskare är överens om att olika omständigheter kräver olika typer av ledarskap, dock är forskningen inom området fortfarande begränsad. Trots denna brist på forskning har exempelvis Herseys och Blanchards modell för situationsbaserat ledarskap nått en oerhörd popularitet inom olika chefsutbildningsprogram.¹¹⁹

Hersey/Blanchard-modellen innehåller två ledarskapsdimensioner, nämligen uppgift och människor. Hersey definierar uppgiftsinriktat beteende som ”den utsträckning i vilken ledaren ägnar sig åt att klargöra en individs eller grupps plikter och ansvar”. Relationsbaserat beteende å andra sidan definieras som ”den utsträckning i vilken ledaren ägnar sig åt tvåvägs- eller flervägs kommunikation”. Hersey har även valt att kombinera uppgift och relation i en fyrfältsmodell som visar fyra olika ledarskapsstilar, nämligen; orderinriktat, säljinriktat, delaktigt och delegerande ledarskap.¹²⁰

116 Bolman, L. G & Deal, T. E. (2005). *Sid. 406.*

117 Ibid.

118 Ibid.

119 Ibid, *sid. 407.*

120 Ibid.

| | | Uppgiftsinriktning | |
|--------------------------|-----|--|--|
| | | Hög | Låg |
| Relations- inriktning | Hög | <i>Delaktigt ledarskap: används då medarbetarna är kompetenta, men ovilliga eller osäkra</i> | <i>Säljinriktat ledarskap: används då medarbetarna är villiga och motiverade, men inte kompetenta</i> |
| | Låg | <i>Delegerande ledarskap: används då medarbetarna är kompetenta, villiga och motiverade</i> | <i>Orderinriktat ledarskap: används då medarbetarna inte är kompetenta, och är osäkra eller ovilliga</i> |

Figur 5. Källa: Bolman & Deal 2005

Frågan är dock när skall en chef använda sig av respektive ledarstil? Enligt modellen beror det på medarbetarens individuella mognad. Hersey har valt att definiera denna mognad i termer av medarbetarnas attityder, (det vill säga hur ”villiga” är de att utföra ett bra arbete) och färdigheter, (hur ”kompetenta” de är att utföra sina uppgifter). Hersey har valt att skilja mellan fyra nivåer av mognad, och menar att situationen bestämmer vilken av stilarna som är mest lämplig.¹²¹

När det gäller medarbetare som befinner sig på den lägsta nivån, det vill säga att de saknar både kompetens och vilja att utföra ett bra arbete, förordar modellen en ”orderinriktad ledarskapsstil”. Detta innebär att medarbetare av denna typ behöver klara direktiv från sin chef.¹²² På nivån som befinner sig rakt ovanför, nämligen medarbetare som är villiga men inte kompetenta, förordar modellen en ”säljinriktad” ledarskapsstil. Detta innebär i praktiken att ledaren bör förklara sina beslut och ge medarbetaren en chans att skapa sig en klar bild av vad de förväntas att göra. På nästa nivå, där medarbetarna är kompetenta men ovilliga att utföra sina arbetsuppgifter, bör ledarna använda sig av ett delaktigt ledarskap för att öka motivationen. Ledaren bör alltså dela med sig av sina idéer och diskutera tillsammans med medarbetarna om vad som behövs göras.

121

Ibid.

122

Ibid, sid. 408.

På den högsta nivån, där medarbetarna är både villiga och kompetenta, bör ledaren helt enkelt delegera, vilket innebär att medarbetarna klarar sig bra utan att chefen lägger sig i deras arbete.¹²³

Relationsbaserat beteende har kommunikation listats som ett viktigt verktyg. Vilket även Sveiby konstaterat och som Transformerad ledarskap prioriterar. I Sveibys kunskapsföretag kan delegerande ledarskap vara aktuellt då medarbetarna är kompetenta, det vill säga lämplig stil till rådande situation kan optimal och önskad effekt.

4. Empiri

Detta kapitel inleds med en presentation av de enskilda respondenterna samt deras åsikter och svar som är uppställda under givna rubriker vilka utgörs av de frågor som ställdes under intervjun. För att stödja resonemanget om deras syn på motivation har vi valt att använda oss av citat från våra respondenter.

4.1 Respondent A

Ålder: 47

Kön: Kvinna

Yrkesområde: HR

Utbildning: Ekonomi/Persona/Administration

Offentlig sektor

Respondentens arbetsuppgifter består i dagsläget främst av att administrera utbildning för verksamhetens personal. Hon har tidigare arbetat som GD (General direktör) och VD (Verkställande direktör) stöd genom sitt yrkesliv. Det är respondentens tolfte år på nuvarande arbetsplats och hon tycker att hon har haft förmånen att testa på nya arbetsuppgifter och lära sig nya saker inom organisationen.

4.1.1 Motiverande miljö

Respondenten tar upp olika aspekter på hur hon tror en motiverande miljö kan skapas.

Bland annat pekar hon på att hon:

”behöver lite utmaningar, lära mig nya saker, får vidareutbildning”

Hon nämner att mycket är även upp till hur personen är, det vill säga individens egen inställning, och berättar att hon alltid har en drivkraft att göra ett bra jobb.

Respondenten anser att det är roligt att arbeta, men poängterar att:

”så länge man tycker det är meningsfullt och roligt spelar det ingen roll var man är, för då har man motivationen. Om jobbet är av eget intresse går det så klart ännu bättre att jobba på, man gör ett bättre jobb om man är motiverad”

Förutom meningsfullt arbete som återkommer under samtalet nämns andra faktorer som är av vikt för att få till en motiverande miljö. Det handlar om att hennes kollegor:

”har samma inställning där alla är ambitiösa, har samma mål, jobbar på och tar jobbet som en utmaning. Jag tycker det är viktigt vi gör någonting bra och nytta, vi trivs bra ihop och stöttar varandra, ingen är ensam, alla är med”

Efter att ha diskuterat om hur positivt det är med att ha gemensamma mål inom organisationen samt kollegor som bidrar till en motiverande miljö, diskuterade vi även samarbetet i sig. Vi kom då fram till att de är alla lika, men ändå olika, detta eftersom det är människor det handlar om. Respondenten menar att det är en utmaning att få saker och ting att fungera, eftersom alla medarbetare skall trivas, hon poängterar dock att i ett lag kan inte alla vara lika:

”alla har olika kunskaper och kompletterar varandra och man kan känna samhörighet. Ingen går ensam, tillsammans blir det en bra helhet”

Under denna del av samtalet går det inte att ta miste på att respondenten sätter stor vikt på meningsfulla uppgifter, kompetensutveckling och att det ska vara kul. Därutöver anser respondenten att området som organisationen är verksam inom, bidrar till att det är extra viktigt att dela värderingar och stå för dem:

”det spelar roll vad verksamheten gör, därför att det kan påverka motivationen”

Även om respondentens syn på motivation i grund och botten handlar om den enskilda individens inställning, kan även hon tappa motivationen. På dåliga dagar gäller det att:

”kavla upp ärmarna och hoppa i, man måste börja någonstans. Alla dagar är inte lätta, men man kan inte bara ge upp, det är bara att köra på. Man måste ha ett positivt tänk helt enkelt och ta utmaningarna och lära sig av dem”

Efter lite betänketid kom dock respondenten på något som kan få henne att helt tappa motivation trots att hon är positiv inställd till det mesta i grunden. Det skulle röra sig om att:

”plötsligt känna det man gör blivit totalt meningslöst och det man har arbetat för bara slängs bort av ledningen”

4.1.2 Skapa motivation och engagemang

Under samtalets gång diskuterades även hur respondenten tror att engagemang och motivation kan skapas. För respondenten handlar det om att flera aspekter samspelar och inspirerar henne. Hon påpekar att alla är olika och behöver således olika saker, hon utvecklar sin tanke lite mer:

”visst är det bra med hög lön och förmåner och allt det där. Semester och sådant är jättebra, men det är inte därför man jobbar här”

Respondenten menar att även delar som arbetsmiljö och kollegor är av betydande roll och bör beaktas. Att tycka arbetsuppgifterna är kul är något som återkommer samt känna delaktighet och att det hon gör är spännande. Ju längre diskussionen led seglade dock en annan faktor upp som respondenten anser är en viktig grund till att skapa motivation och engagemang. Hon menar att:

”det är klart att det spelar roll om man får erkännande och feedback på det man gör har varit bra, man blir extra sporrade att göra ett bättre jobb då”

Motivationshöjande handlingar är enligt respondenten uppmärksamhet och beröm. Ett erkännande från ledningen leder till att hon arbetar på och blir ännu mer engagerad. Berömmet måste dock vara befogat därför att:

”det är eget ansvar att få något, jag vill inte få det serverat, utan jag ska ha arbetat för det, det blir ännu roligare. Men det blir meningslöst om chefen går till överdrift och slänger ur sig sådant hela tiden”

Det kan således konstateras att respondenten inte vill få beröm utan att ha arbetat för det eller utan anledning och förtydligar detta med:

”motivation är inget man kan ge mig”

Respondenten poängterar att ”förmåner är en morot”, men det finns andra faktorer att värdera. För hennes del är det exempelvis viktigt att känna hon utvecklas därför att:

”när det går på autopilot blir det lätt tråkigt och jag är en sådan som vill att det händer någonting”

Bortsett från erkännande som är av stor vikt visar det sig att respondenten uppskattar samtalen hon har med sin chef.

Att känna stöd från ledningen och få återkoppling som leder till att arbetet blir rätt samt vetskapen att de har samma mål ser respondenten som viktigt. Medarbetaren får följa med i processen och känna både delaktighet samt samhörighet.

Ytterligare närliggande insatser som görs på arbetsplatsen och som respondenten anser är viktigt för att skapa engagemang är samtalen och kommunikationen med chefen, de:

”har en dialog, chefen ser en och det vi gör, detta hjälper till som stöd”

Hon lyfter fram två andra punkter som en ledare bör ta till sig i sitt motivationsarbete, förutom att vara förstående har hennes chef:

”stöttat sin personal i vått och torrt, har aldrig hängt ut oss utan backar alltid upp”

och:

”låt de som vill fram, komma fram”

4.1.3 Motivationsfaktorer

Samtalet avslutades med att klargöra vilka faktorer respondenten värderar som viktiga för motivation. Respondenten hade svårt att välja och prioritera, men slog fast vid att ”meningsfullt arbete” och att kunna stödja det hon gör, det vill säga affärsidén som i det här fallet handlar om ”området verksamheten verkar inom”.

Därefter kommer att ”chefen ser en”. Slutligen kommer faktorerna av ekonomisk karaktär som ”lön” och även ”semester”. Respondenten vill förtydliga att dessa punkter är bra, men inte avgörande för om hon blir motiverad eller inte.

Vidareutveckling var länge med i diskussionen men bortprioriterades i slutändan till förmån för de andra faktorerna.

4. 2 Respondent B

Ålder: 31

Kön: Man

Yrkesområde: IT

Utbildning: Civilingenjör i datateknik

Privat sektor

Respondenten arbetar med utveckling av mjukvara och är IT-konsult. Det som lockade respondenten med en sådan roll är att som konsult får denne delta i många saker och ställs ständigt inför nya och olika typer av utmaningar. Dessutom är det positivt att själva arbetet i sig är lärorikt och att det finns en frihet för konsulten att själv välja vilka uppdrag denne vill ha.

4.2.1 Motiverande miljö

En motiverande miljö anser respondenten kan skapas genom att medarbetaren upplever att de arbetsuppgifter som utförs:

”leder till någonting bra, såsom en bra produkt. Att man lär sig saker och utvecklar sig själv”

Respondenten lägger relativt stor tyngdpunkt på utbildning, det vill säga att det finns möjlighet att lära sig och kunna utvecklas i sin roll. Det klargörs då han anser att:

”brist på nya saker att lära sig, det vill säga man utför ett rutinjobb”

är en faktor som leder till att han skulle förlora sin motivation.

Anledningen till att han fortfarande stannar kvar i organisationen är just på grund av att han:

”utvecklas fortfarande ständigt”

Respondenten anser dock att motivationen kan få skjuts om arbetsuppgifterna tilltalar en. Han menar att om:

”man har passion för jobbet man ska utföra så gör man ett mycket bättre jobb”

Respondenten påpekar förutom passion för arbetsuppgifterna, handlar det även mycket om olika faktorer på arbetsplatsen som är av betydelse.

Förutom att det ska finnas möjlighet till kurser och lära sig saker på arbetet är även ”duktiga kollegor” en inspirationskälla för motivation.

4.2.2 Skapa motivation och engagemang

Respondenten tycker att en ledares uppträdande och agerande påverkar motivationen och spelar därmed roll. Ledaren ska finnas tillhands för personalen samt vara aktiv och engagerad i medarbetarens arbete mot uppsatta mål. För att kunna skapa motivation och få önskad effekt behöver ledaren kunna:

”se vad deras mål är och stödja dem på vägen dit”

I dagsläget upplever respondenten att motivationsinsatsen från ledningen är densamma för alla medarbetare. Däremot finns det möjlighet att efterfråga specifika önskemål för att generera motivation eftersom det ger nya kunskaper och är ett tecken på att ledningen lyssnat på sina medarbetare. Detta ger då en positiv cirkel där den anställde känner sig ”sedd” eftersom denne har fått respons på sitt önskemål, vilket leder till att medarbetaren blir engagerad på sin arbetsplats.

Ett exempel på en gemensam motivationsinsats är en innovationsdag där de anställda har fått göra vad de vill, under förutsättning att det förbättrar produkten. Respondenten menar att detta är positivt då det ger frihet under ansvar samt ger ökat utrymme för kreativitet.

Efter en diskussion kring ämnet kom respondenten fram till att det en ledare kan tänka på vid motivations- och engagemangsskapande kan vara av både ekonomisk och icke ekonomisk karaktär. Ett exempel på något en ledare kan göra, vilket påverkar motivationen positivt, är att ge återkoppling:

”det påverkar positivt, så länge berömmet och komplimangerna är befogade”

Ytterligare en viktig aspekt är:

”att trivas på jobbet och känna att det man gör är rätt”

4.2.3 Val av motivationsfaktorer

Respondenten är verksam inom IT-området och har under hela intervjun betonat utbildningsaspekten. Faktorerna presenteras i den ordning respondenten lade sin prioritering.

Motivationsfaktorerna ligger i att arbetsuppgifterna ska förutom att vara ”meningsfulla”, ska det även finnas möjlighet för ”vidareutbildning”.

Komplimanger från chefen är förvisso en bra motivationsfaktor, men i detta fall hamnar den utanför respondentens lista. Övriga faktorer som respondenten prioriterade var ”lön”, ”flexibilitet” samt ”semester”.

4.3 Respondent C

Ålder: 30

Kön: Man

Yrkesområde: Ekonomi

Utbildning: Ekonomie Kandidatexamen

Privat sektor

Respondentens arbetsuppgifter består för det mesta av att assistera påskrivande revisor i granskningen av företagets och organisationens räkenskaper. Efter en intresseanmälan till arbetsgivaren kom han till intervju. Han menar därmed att han hamnade på sin nuvarande arbetsplats dels på grund av utbildningsinriktning, men även av ren tillfällighet. I övrigt upplever han det som att råder mycket frihet under ansvar och tycker att bolaget har tydliga värderingar som följs.

4.3.1 Motiverande miljö

Motivation ses som en drivkraft och respondenten menar att det är av stor vikt, därför att:

”man ska känna glädje i sitt arbete och ha viljan att leverera ett gott arbete”

Respondenten poängterar även vikten av att ha möjligheter till vidareutbildning och utveckling. Som motivationshöjande faktorer nämns även:

”inspirerande kollegor som genom sin kunskap gör att man vill lära sig mer”

Efter vidare diskussion kring vikten att ha motivation för att genomföra sina arbetsuppgifter kom respondenten fram till att om en medarbetare är motiverad:

”gör det att man vill lära sig mer för att kunna leverera ett arbete man kan vara stolt över”

Då respondenten har varit anställd mindre än ett år på sin nuvarande arbetsplats kan vi betrakta honom som relativt nyanställd. Han berättar dock att bolaget har flera motivationshöjande aktiviteter liksom goda utvecklingsmöjligheter, samt arbetar med olika belöningsystem. Vetskapen om möjligheterna till vidareutveckling gör att respondenten ser sig stanna i organisationen under en längre tid.

Ur medarbetaraspekt försöker respondenten att behålla sin motivation genom att vara:

”lyhörd och delaktig i motivationshöjande aktiviteter, lyssna till kunniga medarbetare och möta arbetsuppgifterna med nyfikenhet”

Detta tyder på ett stort engagemang från respondentens sida, samtidigt som han känner att han får gensvar. Om det däremot råder:

”negativ atmosfär på arbetsplatsen och ovilja från företagsledning och överordnade att driva verksamheten och personalen framåt”

Respondenten menar att det skulle leda till att all motivation gick förlorad. Vi kom således fram till att det krävs engagemang från båda sidor för att skapa balans och en motiverande miljö.

4.3.2 Skapa motivation och engagemang

Vidare diskuterades vad en ledare kan beakta i sitt ledarskap för att skapa motivation. Något som respondenten tycker att ledningen kan ta till sig i sitt arbete är att ge beröm, respondenten förklarar vidare att:

”något så litet som en klapp på axeln är viktigt för arbetsmoralen. Ger man konsekvent befogat beröm och komplimanger gör att det också blir lättare att ge konstruktiv kritik”

På den arbetsplats som respondenten befinner sig på genomförs det flera aktiviteter och motivationshöjande event för att samla medarbetarna - då arbetet är konsultinriktat innebär det att personalen inte alltid är på sin vanliga arbetsplats.

Han nämner även att ledningen uppmuntrar sin personal till att vidareutbilda sig och ta egna initiativ i sin utveckling, att de värdesätter individens kunskaper.

Respondenten pekar på att motivationsinsatsen från ledningen är en kombination av individanpassad modell, allmänna föreläsningar samt aktiviteter för personalen. Ledningen skapar motivationshöjande moment för alla inom organisationen, samtidigt som insatserna bryts ned till individnivå där:

”varje anställd har en coach som ska stötta och motivera individen i sin personliga utveckling”

Förutom utveckling och beröm diskuterades det vidare kring belöning av ekonomisk och icke-ekonomisk art. Respondenten menar att monetär belöning i allra högsta grad är en motivationsfaktor. Han är dock medveten om att olika former av bonusar kan ha en negativ inverkan, då jakten på bonusen kan göra att individen åsidosätter andra faktorer som är viktiga för dennes välmående. Respondenten tror dock på att:

”man är beredd att ge mer om man känner att man belönas för sin insats och inte bara sin position”

När vi kom fram till fasen där vi skulle summera vad ledningen skall tänka på för att höja sin personals motivation återkom faktorerna beröm och ekonomisk belöning. Respondenten menar att det främst handlar om att ha:

”en dialog med den anställda där man både kan säga vad som är bra och vad som är dåligt”

Han utvecklar sin tanke vidare:

”är beröm befogat är det viktigt att den ges på ett ärligt sätt. Den anställda får då veta vad han har gjort bra och blir mer mottaglig för konstruktiv kritik om vad han kan göra bättre”

Vad gäller den ekonomiska belöningen menar respondenten att en konkret bonus är att rekommendera. Respondenten förstår att möjligheterna att ge monetär belöning eller någon annan form av bonus är olika på olika företag men menar att om medarbetaren skulle:

”få en sådan uppskattning och möjligen ha något sådant att sträva mot kan göra den anställda höjer sig en nivå”

4.3.3 Val av motivationsfaktorer

När intervjun skulle avrundas berörde vi motivationsfaktorer. Respondenten är verksam inom ekonomi och har under samtalet nämnt vidareutveckling, beröm och ekonomisk belöning som relevanta faktorer till motivation.

Följande är faktorer som respondenten valt efter noggrant övervägande, de presenteras i den ordning som han angivit och rangordnat dem.

Punkterna är ”lön”, ”flexibilitet” och ”vidareutveckling” vilka han betraktar som viktiga för sin egen motivation. Därutöver valdes ”semester” och ”arbetsmiljö” som också har en betydande roll när det kommer till respondentens motivation.

4.4 Respondent D

Ålder: 37år

Kön: Kvinna

Yrkesområde: Sjukvård

Utbildning: Sjuksköterskeutbildning

Offentlig sektor

Respondenten är verksam inom sjukvården och är legitimerad sjuksköterska. Arbetsuppgifterna består av att identifiera omvårdnadsbehov för inläggande patienter. Möjligheten att få arbeta med människor var en avgörande faktor när yrkesvalet var aktuellt.

4.4.1 Motiverande miljö

Respondenten börjar med att prata om saker som driver henne på arbetsplatsen och hur hon behåller sin motivation. Det handlar om:

”bra kollegor, god arbetsmiljö, bra chef, utvecklingsmöjligheter som utbildning”

Det går inte att ta miste på hennes engagemang när ämnet samt dessa faktorer togs upp. Hon menar att det är av stor betydelse att personalen får veta vad som har hänt på avdelningen, en öppen miljö i form av:

”personalmöten där alla får ge en återkoppling på det positiva eller negativa som har hänt under senaste veckan”

Därutöver uttryckte respondenten att verksamhetens värderingar spelar en viktig roll och menar att:

”det är av stor vikt att personalen har en gemensam grundvärdering, eller utgångspunkt om man ska kalla det för något, att alla arbetar fram målen tillsammans”

Respondenten värderar samarbetet hon och kollegorna har och engagemanget att lösa problem när de uppstår.

Dessutom togs det upp att detta ger en känsla av samhörighet och delaktighet, att respondenten känner att hon gör nytta, den känslan är en starkt bidragande faktor till att hon stannat kvar.

Hon uttrycker även att om en person är intresserad av sitt arbete gör denne ett bättre jobb och kan lättare få motivation att arbeta. För hennes egen del uppskattar hon:

”god och öppen kommunikation mellan personalen och att man är uppmärksam på allas trivsel på jobbet”

När de nämnda faktorerna fungerar friktionsfritt leder det till att respondenten kan slappna av och på så vis behålla sin motivation. Om det däremot råder:

”osämja mellan kollegor eller att personalen arbetar åt olika håll”

på arbetsplatsen skulle det resultera i att motivationen gradvis försvinner.

4.4.2 Skapa motivation och engagemang

Under samtalets gång berörde vi, förutom en gynnande arbetsmiljö för att bibehålla eller höja motivation, vad en ledare bör tänka på vid önskemål om att skapa motivation samt engagemang bland personalen.

Respondenten berättade att ledningens insatser för att motivera henne och kollegorna varierar. Det handlar om allt från att de:

”uppdaterar och repeterar grundvärderingar eller gemensamma uppsatta mål vid personalmöten till exempel”

till att:

”vi anställda får en individuell plan på egen nivå”

Vidare diskuterade vi själva synen på motivation, där respondenten menar att det handlar om att ha något att se fram emot och arbetar för. I hennes fall hade hon en önskan om att få arbeta med människor, hjälpa dem. Att få möjligheten att kombinera nytta med meningsfullt arbete är få förunnat anser respondenten. Arbetsuppgifterna ger henne glädje och det är en delad glädje då patienterna också uppskattar det som görs:

”en sådan genuin reaktion är ovärderlig”

Under samtalets gång berörde vi ämnet om det är ett kall att arbeta inom sjukvården, som sjuksköterska eller andra närliggande yrkesroller. Hon förstår och tror mycket väl att:

”någon form av belöningsystem kan ge en känsla av motivation”

men för henne:

”så räcker känslan av att kunna arbeta självständigt, att det finns flexibilitet och göra nytta långt”

Vi kom aldrig fram till om det var ett kall eller inte. Däremot upprepar respondenten faktorerna meningsfullt arbete och de värderingar som finns inom organisationen, som mest betydande för henne.

Förutom de punkter som respondenten redan har vidrört har hon också under intervjun nämnt beröm som en viktig motivationsfaktor. Hon tycker bland annat att:

”responsen från chefen eller kollegorna är viktig oavsett om det gäller beröm eller klagomål”

Hon tycker inte att beröm ska vara ogrundad, det blir då:

”en laddning utan innebörd, man vet inte vad man har gjort men får beröm för det ändå. Det kan ge motsatseffekt, som att känna att chefen tycker att jag gör ett bra jobb trots att jag inte gjort något”

Respondenten menar att handlingen ger en negativ effekt och leder till en sämre arbetsmiljö, trots att syftet var gott. Hon påpekar även att:

”en medarbetare måste få veta om arbetsinsatsen är bra respektive dåligt utförd för att bibehålla sin självsäkerhet. Vi arbetar med människor, så det är mycket viktigt att vi kan

vara självständiga i arbetet. Detta bidrar enligt mig också till motivation, att kunna bli bättre på det jag gör”

Respondenten menar att det som behöver göras eller satsas extra på om ledningen vill påbörja insatser för att höja sin personals motivation är:

”det handlar om att chefen ser den enskilde, medarbetarens behov av utveckling, det kan exempelvis vara lönehöjning eller fortbildning, huvudsaken är att det är individuellt bedömt”

4.4.3 Val av motivationsfaktorer

Respondenten har varit verksam som sjuksköterska i sex år. Hon har under samtalet lagt stor vikt på nytta och meningsfullt arbete, men även självständighet och lön.

Efter en avrundande diskussion och resonering valde responderten följande faktorer som hon tycker är viktiga och höjer motivationen. Faktorerna presenteras i den prioritering responderten själv har valt.

Först ut handlar det om ”meningsfullt arbete” och därefter ”lönen”. Sedan kommer ”verksamhetens värderingar” och ”komplimanger från chefen”, tätt följt av ”flexibilitet”.

5. Analys

I detta kapitel analyseras den information vi har fått i vår empiriska del med stöd från presenterad teori. Respondenternas svar presenteras initialt självständigt och kapitlet avrundas med en sammanställning av valda motivationsfaktorer. En gemensam sammanställning ger en klar och tydlig överblick på respondenternas prioritering kring faktorer som motiverar dem. Vi kan då utifrån analysen finna hur teorin kan appliceras på vår undersökning.

5.1 Motiverande miljö

Efter att ha sammanställt respondenternas synpunkter kring hur en motiverande miljö kan skapas tyder det på att alla bedömer och tolkar olika. Det är relativt individuellt kring motivation men ändå finns det tecken på gemensamma nämnare.

5.1.1 Respondent A

Enligt respondent A anser denne att en motiverande miljö är i form av att arbetet känns *meningsfullt* och utmanande. Utöver det nämnda ska det finnas möjlighet för *kompetensutveckling*, samt kollegor som arbetar för samma mål.

Att det ska finnas *möjlighet till utveckling* väger tungt och detta är även något som Hagemann har tydliggjort - det leder till att medarbetaren blir stimulerad att fortsätta.¹²⁴

5.1.2 Respondent B

Motiverande miljö är i respondent B's uppfattning att han får lära och utveckla sig. Han har i sina kommentarer lagt tyngd och fokus på utbildning och *vidareutveckling*. Det är också just denna faktor – *kompetensutveckling* – som Human Resource Management respektive Development belyser.¹²⁵

Vi förmodar, med stöd av vårt empiriska material, att detta är något som arbetsgivaren förstår är av stort värde för medarbetarna, vilket är positivt.

¹²⁴

Hagemann, G. (1990). *Sid.* 29.

¹²⁵

Nilsson, P m. fl. (2011). *Sid.* 37.

Detta med anledning av att det finns studier som pekar på att det är arbetsgivarens ansvar att kontinuerligt utveckla sin personals kompetens. Vilket i sig är en insats för att motivera medarbetarna. Sammantaget gäller det alltså att cheferna engagerar sig för att få motiverade medarbetare.¹²⁶

5.1.3 Respondent C

Respondent C uttrycker glädje och viljan att leverera, men även vidareutveckling som viktig punkt. Ytterligare kommentar kring motivationshöjande faktorer är *relationen till kollegor*, vilket är något respondenten även betraktar som en drivkraft.

Att få möjligheten att arbeta med kunniga och ambitiösa kollegor resulterar i att respondenten blir inspirerad och motiverad att prestera bättre samt höja sin egen nivå, som då förutsätter att man trivs med att arbeta kollegorna. Delaktighet och samhörighet är en aspekt som McClelland har som grundpelare i sin teori vilka ska förklara en individs behov.¹²⁷

5.1.4 Respondent D

Ur respondent D's perspektiv innebär en motiverande miljö, bra kollegor och utvecklingsmöjligheter för att kunna bli trygg och säker i sina arbetsuppgifter. Därutöver nämnde respondenten att hon uppskattar och värderar trivsel på arbetsplatsen, som då är en bidragande faktor till en motiverande miljö.

Trivsel är en faktor som Herzberg har i sin teori. Han menar att trivsel uppfattas som tillfredsställelse av behov, samtidigt som graden av att individen får sina behov uppfyllda är karaktärsdrag i teorin.¹²⁸ Med individens behov syftas på respondentens kommentar kring att arbetet ger henne och kollegorna problem och utmaningar att bemästra, vilket leder till ökad motivation.

5.2 Skapa motivation och engagemang

Utifrån vårt empiriska material ser vi att samtliga respondenter har i sina intervjuer nämnt *erkännanden* och *komplimanger* från sina chefer som betydande.

126

Laabs, J.J. (1996).

127

Abrahamsson, B. & Andersen, J. A (2000). *Sid. 147.*

128

Ibid, sid. 149.

De menar att denna faktor har en avgörande roll i när det kommer till hur en ledare kan skapa motivation och engagemang. Jerkedal har också kommenterat denna effekt, vilken också är en byggsten inom Human Relations rörelsen.¹²⁹ Faktorn erkännande finns också nämnd inom olika teorier, exempelvis har både Maslow och Herzberg betonat detta i sina respektive teorier.

5.2.1 Respondent A

Vad gäller att skapa motivation och engagemang påpekar respondenten vikten av individens egen inställning. Hon tycker att dialog med chefen och vetskapen om alla är olika är viktigt att ha i åtanke. Det innebär att de alla behöver olika åtgärder för att bli motiverade.

Dialog framgick under intervjun och finns med i Hellriegels teori, men han nämner även flexibilitet och vikten av att se individernas viljor. Hellriegel menade att ledaren ska känna till medarbetarens särdrag för att få ut en optimal arbetsinsats¹³⁰, vilket också är en byggsten som karakteriserar OBM, Organizational Behaviour Management.

5.2.2 Respondent B

Respondent B uppskattar frihet under ansvar och att ledningen lyssnar på den anställdes önskemål kring kunskapslyft och utveckling. Möjlighet till vidareutveckling är en punkt som skapar motivation hos den anställde menar respondenten.

Vi ser, ur materialet, ett samband med Herzbergs motivationsteori. Herzberg konstaterade att arbetsmotivation är beroende på om det finns *utvecklingsmöjligheter* och som dessutom stöder resonemangen Steers med fler fastställda.¹³¹

5.2.3 Respondent C

Arbetsplatsen där respondent C är verksam på erbjuder en coach till sina anställda. Syftet är att stödja och motivera individens utveckling på personlig nivå, vilket respondenten menar visar tecken på engagemang från ledningen – att den är mån om sin personal.

129

Nilsson, P m.fl. (2011). *Sid. 41.*

130

Hellriegel, D., Jackson, S.E. & Slocum Jr, J.W. (2005). *Sid. 376-377.*

131

Steers, R.M., Mowday, R.T. & Shapiro, D.L.(2004).

Samtal med chefen och coach nämndes under intervjun. Respondenten menade att samtalen bör vara av stödjande karaktär, där medarbetaren uppmuntras att nå målen samt helt enkelt prata enskilt för att ta reda på hur personalen upplever diverse händelser på arbetsplatsen, men även att utvecklingsmöjligheter bör diskuteras. Utifrån detta tolkar vi det som att samtal och stöd är viktigt för båda parterna, både för organisationen och den enskilda medarbetaren.

Utifrån de teorierna om olika typer av ledarskapsstilar, kan vi finna att dessa samtal handlar om kommunikation mellan chefen och medarbetarna. Vilket i sin tur är ett viktigt verktyg när ledaren använder sig av ett transformerande ledarskap, detta eftersom denna metod genererar både självförtroende hos individen samt förtroende för ledaren.¹³²

5.2.4 Respondent D

Respondenten klagade på att glädjen hon får av att kunna hjälpa andra och möjligheten till ett meningsfullt arbete genererar motivation. Hon menar att meningsfulla arbetsuppgifter är viktiga grunder för att känna sig motiverad.

Respondenten påpekade även möjligheten att arbeta *självständigt*, och menade att det också är motivationsskapande. Då vi anser att detta beskriver en kompetent och villig medarbetare, kan vi knyta an till Kontingensteori och högsta nivån i Herseys modell, vilken handlar om att ledaren ska delegera arbetsuppgifterna.¹³³

5.3 Motivationsfaktorer mellan yrkesgrupper

Följande är sammanställningen av de motivationsfaktorer som respondenterna har valt och rangordnat.

Tabellen visar de faktorer som är mest motivationstriggande, där 1 är högst värderat och 5 lägst:

132

Curtis, E. (2011).

133

Bolman, L. G & Deal, T. E. (2005). *Sid. 408*.

| Rangordning | | | | Motivationsfaktor |
|-------------|------|------|------|----------------------------------|
| R(A) | R(B) | R(C) | R(D) | |
| 1 | 1 | | 1 | Meningsfullt arbete |
| 4 | 3 | 1 | 2 | Lön |
| | 4 | 2 | 5 | Flexibilitet |
| 5 | 5 | 4 | | Semester |
| | 2 | 3 | | Vidareutbildning |
| 3 | | | | Chefen ser dig |
| | | | 4 | Beröm/Komplimang |
| | | | 3 | Verksamhetens värderingar |
| 2 | | | | Området verksamheten verkar inom |
| | | 5 | | Arbetsmiljö |

R(A) = Respondent A
R(B) = Respondent B

R(C) = Respondent C
R(D) = Respondent D

Utifrån vårt empiriska material kan vi se att det bästa sättet för en ledare att öka motivationen hos professionella medarbetare är genom möjlighet till vidareutveckling, lön, meningsfulla arbetsuppgifter och erkännande, för att nämna de faktorer som nämnts mest frekvent under samtalen. Till synes finns det enligt Herzbergs teori inslag av motivationsfaktorer (beröm) och hygienfaktorer (lön). Därmed kan vi konstatera att det är viktigt att chefen beaktar detta och således ser till att kombinera båda aspekterna i sitt arbete för att driva och upprätthålla medarbetarnas motivation.¹³⁴ Flexibilitet nämndes förvisso inte i lika stor utsträckning under intervjuerna, men vid valet av mest betydande faktorer, valde flertalet av respondenterna denna faktor i sin topp fem lista.

Utifrån sammanställningen ser vi att det finns en handfull punkter som utmärker sig. Den som i särklass har fått flest ettor är ”Meningsfullt arbete”, vilket kan tolkas som att professionella medarbetare vill att arbetsuppgifterna ska vara utmanande och resultera i personlig utveckling.

Detta inbegriper påbyggnad av kompetens och som respondenterna uttryckte, att känner att de ”gör nytta” på arbetsplatsen, som Ryan och Deci har nämnt i sin studie. Att enskilda individer är positiv inställda att lära sig nya saker och naturligt förvaltar samt applicerar sina kunskaper vid rätt tillfälle.¹³⁵

Det skulle kunna påstås att det ligger i människans naturliga intresse att vilja ha ett ”meningsfullt arbete”, som enligt Deci och Ryan är en inre form av motivationskraft.

134

Kovach, K. A. (1987).

135

Ryan, R. M. & Deci, E. L.(2000).

Det finns även ett samband till Zobals studie som påpekar att om medarbetaren känner stolthet över sin prestation kan det i sig vara motivationsgenererande och fungera som en belöning för individen.¹³⁶ Om vi åter blickar på sammanställningen av valda motivationsfaktorer från respondenterna, finner vi att det finns en faktor som samtliga respondenter har valt. Dessutom har denna faktor blivit rangordnat alltifrån ett till fyra. Det handlar om motivationsfaktorn "Lön".

Därefter kommer "Flexibilitet" strax före "Semester" då den förstnämnde fått högre prioriteringsiffror, trots att tre av fyra respondenter har valt dessa två motivationsfaktorer. Här kan vi då hänvisa till Hemsleys påstående kring flexibilitet, vilket innebär att arbetsgivaren bör se de positiva effekter som flexibilitet medför.¹³⁷

"Vidareutbildning" var det två av respondenterna som valde med på sin lista, vilket i sig kan vara förvånande. Med det menas att samtliga respondenter har nämnt denna motivationsfaktor under intervjuerna, men endast hälften av respondenterna har valt faktorn. Det kan också vara intressant att notera det faktum att de respondenter som valt denna punkt är män.

Därefter har diverse motivationsfaktorer valts exempelvis "Arbetsmiljö". De resterande valda faktorer ligger relativt nära varandra, "Chefen ser dig" och "Beröm (från chefen)" vilket vi koppla till att chefen bör vara uppmärksam på sin personal. Sedan har vi "Verksamhetens värderingar" och "Området verksamheten verkar inom" som också kan grupperas ihop.

Härifrån kan vi konstatera att icke ekonomisk belöning är lika aktuellt och motivationsgenererande som ekonomiska. Respondenterna värderar och uppskattar olika, därför är det rimligt att anta liksom Zobal påpekade, att alla individer har olika behov.¹³⁸

136

Zobal, C.(1998).

137

Hemsley, S.(2004).

138

Zobal, C.(1998).

5.4 Översiktlig bild

Det finns intresse för vidareutveckling hos samtliga respondenter, vissa är mer angelägna om detta än andra. Även självständighet har nämnts i samtalen och dessa två faktorer figurerar i självbestämmandeteorin.

Human Relations rörelse framhäver vikten av uppmärksamhet och respekt mellan kollegor och chefer. Vilket även togs upp av respondenter, att ”chefen ser”. Bekräftelse och ärlig återkoppling är även byggstenar för OBM, Organisational Behaviour Management, och som respondenterna också diskuterade under sina samtal.

Lön och erkännande är två faktorer som kan kopplas till Hertzbergs teori. Dessa två faktorer kommenterades av samtliga respondenter, någon lade mer vikt på den ena medan en annan betonar den andra.

McClellands teori har också vidrörts i form av prestation. Det vill säga att respondenterna har uttryckt önskemål om att arbetsuppgifterna ska vara utmanande.

Hellriegels teori var också aktuell då även den förespråkar vidareutveckling, men även flexibilitet. En av respondenterna nämnde att dialoger med chefen var en uppskattad del och menar att det är motivationsgenererande. En annan faktor som ingår i denna teori, och i Maslows, är erkännande och berömmelse, vilket är en punkt alla har nämnt under intervjun och vissa även tagit med på sin topp fem lista. Hellriegels är teorin som innehöll majoriteten av de motivationsfaktorer som nämndes.

Flera motivationsfaktorer berördes under samtalen och när det väl kom till beslutandefasen att välja ut topp fem faktorer var det lätt för vissa, men svårare för andra. Samtliga teorier fanns med i bilden på ett eller annat sätt, vilket kan bero på att teorierna som vi har valt att ha med i vår studie har närliggande grundstenar.

När det kommer till ledare och ledarskap har exempelvis en respondent uttryckt att ledningen bör stötta sina medarbetare. Vilken är en kommentar som vi kan koppla till Bolmans påstående om att en ledare ska inspirera samt övertyga sina medarbetare.¹³⁹

Det kan även tolkas som att respondentens kommentar går i linje med Sveibys teori kring att en ledare ”förändrar och gör rätt saker”.¹⁴⁰ Det vill säga att ledaren bör lägga uppmärksamhet inåt organisationen, alltså på medarbetarna.

Våra resultat tyder på att om en ledare skall skapa en bra arbetsplats måste ledningen först noga tänka igenom vilka uppgifter de själva, respektive medarbetare, har. Vad gäller ledarskapsstil har vi även funnit att det finns tecken på Herseys säljriktade modell, som handlar om att ledaren klargör sina beslut och medarbetarna informeras om dessa, samt vad som förväntas av dem¹⁴¹, som här kan tolkas att det sker i form av samtal med medarbetaren.

Modellen bygger dock på variabeln ”inte kompetent medarbetare”, vilket innebär att modellen inte är helt applicerbar på vår studie då vi har intervjuat professionella medarbetare. Och det bör noteras att även Hellriegel och OBM nämnde vikten av att lära känna medarbetarnas särdrag och finna medarbetarens trigger först, det är först därefter man kan börja agera mot uppsatta mål.

140

Sveiby, K. (1995). *Sid.* 88.

141

Bolman, L. G & Deal, T. E. (2005). *Sid.* 408.

6. Slutsats

I detta avsnitt presenteras de slutsatser som vi har kommit fram till genom vår fallstudie. Slutsatserna grundar sig på de svar vi har fått genom våra intervjuer som ställs mot vår teoretiska del, detta innebär att vi diskuterar synen på motivation utifrån professionella medarbetares perspektiv samt knyter an till hur en ledare kan ta till sig vårt resultat. Vi kommer också att ge svar på syftet med undersökningen.

Avslutningsvis har vi lagt fram förslag på framtida undersökningsområden.

6.1 Slutdiskussion

Sammantaget kan vi se att en motiverande miljö för professionella medarbetare kan skapas genom att arbetsuppgifterna upplevs som meningsfulla och att de är utmanande. För att förstärka och höja motivationen ytterligare bland de anställda ser vi att vidareutveckling är något som efterfrågas. Detta kan ses som en angelägen faktor då samtliga respondenter poängterade denna under samtalens gång. Vidareutveckling är en faktor vilken ett flertal olika teorier har berört som en vital aspekt, exempelvis har Maslow, Deci och Ryan påpekat detta. Utifrån vårt resultat kan detta nu styrkas ytterligare.

Samtliga respondenter påpekade att de har möjlighet till fortbildning på sin arbetsplats. Vi själva anser att möjligheten till vidareutveckling spelar en viktig roll, att kunna lära sig nya saker och gå vidare sporrar oss att prestera bättre på arbetsplatsen. Vilket även är något vi kan koppla till Ekstrands kommentarer kring professionella medarbetare. Detta innebär att det kan tolkas som att okvalificerade yrkesgrupper kan betraktas som professionella medarbetare då de kontinuerligt får utbildning. Utbildning som dels gynnar medarbetarnas egna personlig utveckling, men även att organisationen stärks i form av kompetenta medarbetare.

För att skapa engagemang och motivation hos medarbetarna har vi noterat att respondenterna har uttryckt samma tankar och åsikter. De menar att komplimanger från chefen och erkännanden för en bra arbetsinsats driver på deras motivation. Respondenterna upplever då att de vill fortsätta prestera på arbetet.

Dock fanns det även kommentarer om att motivationsarbetet skulle kunna underlättas om medarbetaren själv har passion och är intresserad av arbetsuppgifterna.

Vi kan utifrån det insamlade materialet och intervjuerna sammanfatta att erkännande och beröm uppskattas av samtliga respondenter, även om inte alla valde den motivationsfaktorn. Det är då rimligt att anta att en ledare kan ta till sig tanken att genom beröm öka motivationen samt viljan att göra ett bra arbete, istället för att kritisera bort ett dåligt. Vilket är något som OBM ledarskap, Organizational Behaviour Management, förespråkar.

Det bör även tilläggas att det framkom att ledaren skall vara med och stödja medarbetarnas uppsatta mål i led med engagemangs- och motivationsskapande syfte. Vi anser att det är av stor vikt att få återkoppling och erkännande när ens arbetsinsats har gett ett gott resultat som lett till något bra och produktivt för verksamheten, det leder då till fortsatt engagemang i arbetsuppgifterna. Detta kan betraktas som en ömsesidig relation, eller slutna cirkel, där positiv utgång leder till ett fortsatt bra beteende.

Det finns en motivationsfaktor som samtliga respondenter har valt, nämligen ”lön”. Bortsett från denna faktor skiljer valen sig marginellt mellan yrkesgrupperna. Sedan finns det tre andra motivationsfaktorer som tre av fyra respondenter har tagit med i sin lista: ”meningsfullt arbete”, ”semester” och ”flexibilitet”. Därefter är valen utspridda bortsett från ”vidareutbildning” som har valts av två respondenter och resterande val kan tolkas som närliggande. Här kan vi se tecken på att Hellriegels teori är aktuellt eftersom den antyder att olika individer har olika behov, vilket alltså ledaren bör ta hänsyn till.

Vi finner att det är förståeligt och inte direkt överraskande att ”flexibilitet” och ”semester” hamnar relativt högt. Nästintill alla har valt dessa faktorer. Då vi lever i en tid där allt ska hinnas med, kan vi med flexibilitet få lite spelutrymme för familjen, fritiden och arbetet. Medan semester är något en arbetstagare uppskattar och kvalitetstid, för sig själv eller med nära och kära, är efterlängtat.

Vi skulle således kunna tyda detta resultat som att valen av motivationsgenererande faktorer är snarlika men prioriteringen sinsemellan respondenterna skiljer sig.

Den motivationsfaktorn som särskiljer sig och står ut är ”meningsfullt arbete”, då den fick tre ettor och prioriterades högst hos tre av fyra respondenter.

Efter att ha samlat in åsikter om motivation ur professionella medarbetares perspektiv anser vi det befogat att anta och dra följande slutsatser, vilka en ledare kan beakta i sin roll när det är aktuellt med en motivationsinsats bland medarbetarna.

Utifrån materialet och det sammanställda resultatet kommer vi fram till att en ledare ska, i den mån det går, skapa meningsfulla arbetsuppgifter och möjligheter för de anställda att lära sig nya saker. Samt att ledaren, i den utsträckning det är möjligt, stötta sin personal och ge beröm när det finns anledning och är motiverat.

När det kommer till ledarskapsstilen kan en kombination av Herseys ”säljinriktad” och ”delegerande” form antas som optimal, då det ur intervjumaterialet framgick delar som tyder på respektive stil. Det bör även noteras att en viktig faktor som ska beaktas kring ledarskap är kommunikation. Respondenterna har vidrört detta och som vi har tolkat och knutit an i form av samtal med sin personal som vill och kan – det vill säga föra dialog. Transformerat ledarskap har också kommunikation som ett av stilens främsta verktyg, vilket kan tyda på att det inte bör vara någon standard stil. Det innebär att med utgångspunkt att ha vikt på kommunikation kan därefter en ledarskapsstil byggas ihop av ledaren. Genom att välja ut delar av olika ledarskapsstilar kan den mest optimala ledarskapsstilen, till den aktuella verksamheten och personalen, skapas.

När det kommer till motivationsfaktorer kan vi se att det i stora drag finns likheter i respondenternas val, trots att de är yrkesverksamma inom vitt skilda områden. Vilket vi således kan summera till att en kombination av ekonomisk faktor, lön, och icke ekonomisk faktor, meningsfullt arbete, som två ledande och motivationshöjande faktorer, är dem som en ledare bör ta hänsyn till. Detta är punkter som finns i bland annat Herzbergs teori, i helhet är dock Hellriegels teori den som är mest heltäckande och innehåller majoriteten av relevanta faktorer för denna undersökning.

6.2 Uppsatsens bidrag

Den här uppsatsen visar de viktigaste faktorerna en ledare bör använda sig av för att skapa en motiverande miljö för professionella medarbetare, samt öka motivationen och engagemanget hos medarbetarna. Resultatet kan användas inom både små och medelstora organisationer som vill öka motivationen. De faktorer som togs upp i uppsatsen har visat sig vara av stor betydelse oberoende av arbetsplats eller arbetsuppgifter. Deras erfarenheter kan tillämpas av andra organisationer för att nå framgång inom ämnet.

6.3 Förslag till fortsatta studier

Vårt förslag till framtida studier är att koncentrera undersökningen på en yrkesgrupp i taget för att göra djupare studier.

Ytterligare aspekter som kan beaktas är huruvida en enskild individs uppväxt, föräldrarnas utbildningsnivå, deltagarens ålder, utbildningsnivå samt kultur kan ha för inverkan på vad som motiverar enskilda individer på en arbetsplats.

Källförteckning:

Tryckta källor

- Abrahamsson, B. & Andersen, J. A (2000). *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*. Upplaga 3. Liber
- Ackerman, C. (2007). *Chefen och medarbetaren – tankar om personlig utveckling och samspel på arbetsplatsen*. Ekerlids
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur
- Andersson, L. E. & Klintrot, M. (2009). *OBM – Ledarskapets psykologi – Hur konsekvensstyrt ledarskap ger resultat*. Bonniers
- Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser*. Studentlitteratur
- Bolman, L. G & Deal, T. E. (2005). *Nya perspektiv på organization och ledarskap*. Studentlitteratur
- Denscombe, M.(2000). *Forskningshandboken*. Studentlitteratur
- Eriksson, L. T. & Wiedersheim-Paul, F (2006). *Att utreda forska och rapportera*. Liber
- Grove, A. S. (1984). *Det Produktiva Ledarskapet*. Svenska Dagbladet
- Hagemann, G. (1990). *Konsten att motivera*. Liber
- Hellriegel, D., Jackson, S.E. & Slocum Jr, J.W. (2005). *Management: A competency-based approach*. South-Western/Thomson Publishing. 10:th edition.
- Jerkedal, Å (1986). *Relationsträning i svenskt näringsliv*. Studentlitteratur
- Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Studentlitteratur
- Nilsson, P m. fl. (2011). *Human Resource Development – att utveckla medarbetare och organisationer*. Studentlitteratur
- Olsson, C. (2011). *Vart är du på väg – och vill du dit?* Liber
- Passer, M m. fl. (2009). *Psychology: The Science of Mind and Behaviour*. McGraw Hill
- Rienecker, L. & Stray Jörgensen, P. (2000). *Att skriva en bra uppsats*. Liber
- Robbins, S. P m. fl. (2010). *Organizational Behaviour*. Pearson Education Limited
- Starrin, B. & Svensson, P. (1994). *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Studentlitteratur
- Starrin, B. & Svensson, P. (1996) *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Studentlitteratur

Sveiby, K. (1995). *Kunskapsflödet - Organisationens immateriella tillgångar*. Svenska Dagbladet

Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. 3. uppl. Studentlitteratur

Ödman, P. (2007). *Tolkning, förståelse, vetande: hermeneutik i teori och praktik*. 2., [omarb.] uppl. Norstedts

Artiklar

Bowen, R. C. (2011). Meeting EMPLOYEE requirements: Maslow's hierarchy of needs is still a reliable guide to motivating staff. *Industrial Engineer: IE*. Vol. 43 Issue 10, pp.44-48.

Curtis, E. (2011). Essential leadership skills for motivating and developing staff. *Nursing Management - UK*. Vol. 18, Issue 5, pp.32-35.

Hemsley, S. (2004). Finding motivation. *Marketing Week*. Vol. 27, Issue 37, pp.47-48.

Kovach, K. A. (1987). What motivates employees. Workers and supervisors give different answers. *Business Horizon* 30(5), pp.55-65.

Krause, T. R. (2000). Motivating Employees for Safety Success. *Professional Safety*. Vol. 45 Issue 3, pp.22.

Laabs, J.J. (1996). Embrace today's new deal. *Personnel Journal* 75(8), pp. 60-64.

Latham, G. P. & Locke, E. A. (1979). Goal Setting – A motivational technique that works. *Organizational Dynamics*, 8, pp.68-80.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the Facilitation of intrinsic motivation, Social development and Well-being. *American Psychologist* 55(1), pp.68-78.

Steers, R.M., Mowday, R.T. & Shapiro, D.L. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management Review* 29(3), pp.379-387.

Trautman, J. P. (2005). My Top 10 Practices for Leading And Motivating a Workforce. *Evaluation Engineering*. Vol. 44, Issue 8, pp.22-25.

Webb, K. (2007). Motivating Peak Performance: Leadership Behaviours That Stimulate Employee Motivation And Performance. *Christian Higher Education*. Vol. 6, Issue 1, pp.53-71.

Zobal, C. (1998). The ideal team compensation system. *Team Performance Management* 4(5), pp.47-48.

Tryckta tidningsupplagor

Göteborgs-Posten, Torsdag 19 april 2012.

Göteborgs-Posten, Fredag 20 april 2012.

Tryckt facktidning

Ingenjören, Nr. 2 (2012)

Rapport

Ekstrand, L.(2012). *Stolt professionell eller lojal organisationsmänniska-
medarbetarskapets dilemma*. Högskolan i Gävle.

Elektroniska källor

http://www.svd.se/naringsliv/karriar/svenskar-vantrivs-pa-sina-jobb_6878715.svd

http://www.svd.se/opinion/brannpunkt/bonus-ett-sanke-for-motivationen_6933239.sv

<http://lup.lub.lu.se/student-papers/record/1973744> (hämtad 2012-06-03)

Muntliga källor

Respondent A (*Ekonomi/Persona/Administration*)

Respondent B (*Civilingenjör*)

Respondent C (*Ekonomi*)

Respondent D (*Sjukvård*)

Figurförteckning:

Figur 1. Sammanställning av Herzbergs motsatsförhållande av tillfredsställelse och otillfredsställelse.

Figur 2. Maslows behovspyramid

Figur 3. Michiganmodellen

Figur 4. Sveibys modell över organisationers maktspel

Figur 5. Sammanställning av Hersey's ledarskapsstilar

Bilaga 1 - Intervjustödfrågor

Frågor om bakgrunden:

- Namn
- Ålder
- Utbildning
- Antal år inom yrket
- Antal år inom denna verksamhet (om inte första arbetsgivare)
- Yrkesroll

Arbetsplats:

- Lättare beskrivning av arbetsuppgifter
- Vad avgjorde att söka till denna tjänst (ex. arbetet i sig, verksamheten i sig som lockar, hört positivt om verksamheten, nära bostad etc...)
- Finns det möjlighet att ha inflytande över arbetsuppgifterna, isåfall hur
- Är verksamhetens värderingar/verksamhetsområde av vikt (har de betydelse, påverkar) för arbetet, isåfall vilket sätt

Motivation:

(Medarbetaraspekt)

- Hur ser du på motivation? Definiera.
- Vilka källor inspirerar dig för att få motivation? (chefen, kollegor, vidareutbildning, arbetsmiljön etc.)
- Vad gör du för att behålla motivationen?
- Anser du att det är av vikt att ha motivation för att kunna utföra en god arbetsinsats? Varför?
- Vad har fått dig att stanna kvar i organisationen?
- Vad skulle få dig att förlora din motivation?

(Något ledningen kan ta till sig i sitt ledarskap för motivation)

- Hur arbetar/Vad gör ledningen för att motivera er, det vill säga sin personal?
- Ledningens insats i motivation för anställda, är den skraddarsydd för varje anställd eller är det densamma för alla medarbetare?
- Tror du att belöning i ekonomisk (bonus el. dylikt) eller icke ekonomisk (flectid, karriärmöjligheter etc)art är en motivationsfaktor?
- Hur ser du på beröm och komplimang om din arbetsinsats från din chef, hur tror du det påverkar din motivation?
- Vad tycker du att en chef eller ledningen ska tänka på och beakta när de vill höja motivationen på sina anställda?

Motivationsfaktorer:

- Välj och numrera de fem punkter du tycker är viktigt för din motivation

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Flexibilitet | <input type="checkbox"/> Lön |
| <input type="checkbox"/> Semester | <input type="checkbox"/> Meningsfullt arbete |
| <input type="checkbox"/> Vidareutbildning/Karriärmöjlighet | <input type="checkbox"/> Arbetsmiljö |
| <input type="checkbox"/> Verksamhetens värderingar | <input type="checkbox"/> Nära hem |
| <input type="checkbox"/> Ekonomisk belöning | <input type="checkbox"/> Arbeta självständigt |
| <input type="checkbox"/> Beröm/Komplimang (från chefen) | <input type="checkbox"/> Beröm/Komplimang (från kollegor) |
| <input type="checkbox"/> Chefen tar sig tid för/ser dig | <input type="checkbox"/> Området verksamheten verkar inom |
| <input type="checkbox"/> Övrigt - Skriv här: | |