



AKADEMIN FÖR UTBILDNING OCH EKONOMI
Avdelningen för ekonomi

Beyond motivation - in search of professionals

Desirée Arman & Lisa Simu

2013

Examensarbete, Kandidatnivå, 15 hp

Företagsekonomi

Handledare: Lars Ekstrand
Examinator: Lars-Torsten Eriksson

ABSTRAKT

Titel: Beyond motivation - in search of professionals

Nivå: C-uppsats i ämnet företagsekonomi

Författare: Desirée Arman & Lisa Simu

Handledare: Lars Ekstrand

Datum: 2013-01-04

Syfte: Vi lever i ett kunskaps- och expertsamhälle där professionerna är bärare av expertkunskap. Uppsatsen ämnar därmed till att få ökad kunskap och förståelse för hur samt vad professionella medarbetare motiveras av i sitt arbete. Följande frågeställningar har undersökts:

1. Vad motiverar professionella medarbetare?
2. Har professionella medarbetare en inre drivkraft som medför att de motiverar sig själva?

Metod: Uppsatsen är skriven utifrån det hermeneutiska synsättet. Detta arbete är en kvalitativ studie och det empiriska avsnittet baseras på nio semistrukturerade djupintervjuer med professionella medarbetare. För att besvara uppsatsens frågeställningar har vi valt ut nyckelord från teorin som vi tror stämmer väl in på våra studieobjekt, därefter har vi utformat intervjufrågorna.

Resultat & slutsats: Flertal av respondenterna värdesätter fria ramar samt möjlighet till att påverka och ha inflytande över sitt arbete. Även uppgifternas utformning är av betydelse för respondenterna. Studien har visat att dessa individer motiveras av komplexa och utmanande arbetsuppgifter. Det framkom även att individerna värdesätter gemenskapen, ledarskapet och meningsfullheten i arbetet. Likaså är den personliga och professionella utvecklingen något respondenterna angivit påverkar deras motivation och arbetstillfredsställelse. Studien visar även att professionella medarbetare driver sig själva i stor utsträckning men att stöd samt beröm från chefer och kollegor är något individerna värdesätter.

Förslag till fortsatt forskning: Forskningsområdet kan utökas till att vända sig till en större grupp individer och studera likartade frågeställningar. Ett alternativ kan vara att endast undersöka respondenter inom en specifik profession för att studera motivationen för endast den gruppen. Det vore även intressant att studera eventuella likheter och skillnader mellan ledares och medarbetares syn på motivation.

Uppsatsens bidrag: Uppsatsen bidrar med ökad kunskap och förståelse för vad som motiverar professionella medarbetare. Vår förhoppning är även att ledare inom olika professioner ska kunna ta del av studien för att bättre kunna tillvarata humankapitalet.

Nyckelord: Motivation, inre motivation, professionalism, expertis, självförverkligande.

ABSTRACT

Title: Beyond motivation - in search of professionals

Level: Final assignment for Bachelor Degree in Business Administration

Author: Desirée Arman & Lisa Simu

Supervisor: Lars Ekstrand

Date: 2013-01-04

Aim: We live in a knowledge- and expert society in which professions are carriers of expertise. This paper aims to obtain more knowledge and understanding for how and what professional employees are motivated by in their work. The following questions were examined:

1. What motivates professional employees?
2. Do professionals possess an inner drive that motivates them?

Method: The paper is written from the hermeneutic approach. This work is a qualitative study and the empirical section is based on nine semi-structured interviews with professionals. In order to answer the research questions, we have selected keywords from the theory. Based on the keywords we have designed the interview questions.

Result & Conclusions: Several of the respondents value independence, and the ability to affect and influence their work. The design of the job assignments is also important to the respondents. The study has shown that these individuals are motivated by complex and challenging tasks. It also emerged that individuals value the feelings of belonging, as well as leadership and meaningfulness in work. The study has also shown that personal and professional development affects the professional employees motivation and job satisfaction. It also emerged that professional employees, to a large extent are self-driven, but the support and praise from managers and colleagues is something of individual value.

Suggestions for future research: The research can be extended to study similar issues but to a larger group of individuals. One option might be to examine only respondents within a specific profession and study motivation for only that group. It would also be interesting to study the possible similarities and differences between leaders and employees' views on motivation.

Contribution of the thesis: The paper contributes to greater knowledge and understanding of what motivates professional employees. Leaders in various professions can benefit from taking part of this study in order to better utilize human capital.

Key words: Motivation, intrinsic motivation, professionalism, expertise, self-actualization.

TACK

Stort tack till de nio respondenter som medverkat i denna studie. Det är tack vare er insats vi kunnat skriva denna uppsats. Vi vill även tacka vår handledare Lars Ekstrand för all vägledning och återkoppling du givit oss.

Gävle 4 januari 2013

Desirée Arman & Lisa Simu

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	7
1.1 BAKGRUND	7
1.2 FRÅGESTÄLLNINGAR OCH SYFTE	8
1.3 AVGRÄNSNINGAR	8
1.4 DEFINITION AV BEGREPPET PROFESSION	8
2 TEORI	10
2.1 BEGREPPET MOTIVATION	10
2.2 YTTRE OCH INRE MOTIVATION	10
2.3 INRE MOTIVATION	11
2.4 DRIVKRAFTERNA BAKOM MOTIVATION	11
2.5 MASLOWS BEHOVSHIERARKI	12
2.6 KRITIK MOT MASLOW	14
2.7 PROFESSIONALISM	15
2.8 ORGANISATIONENS IMMATERIELLA TILLGÅNGAR	16
3 STUDIENS TILLVÄGAGÅNGSÄTT	18
3.1 VETENSKAPLIGT SYNSÄTT	18
3.2 FÖRSTUDIE	18
3.3 VAL AV METOD	19
3.4 OPERATIONALISERING	20
3.5 REDOGÖRELSE FÖR SJÄLVFÖRVERKLIGANDEPROCESSEN	23
3.6 UTVIDGNING AV ANALYS	23
3.7 VAL AV RESPONDENTER	23
4 EMPIRI	26
4.1 VAD FICK DIG ATT VÄLJA DETTA YRKE?	26
4.2 HUR HAR VALET AV YRKE PÅVERKAT DIG SOM PERSON?	26
4.3 VAD VÄRDESÄTTER DU I DITT ARBETE?	27
4.4 VAD MOTIVERAR DIG I DITT ARBETE? VAD ÖKAR DIN MOTIVATION? VAD KAN MINSKA DIN MOTIVATION?	28
4.5 BETYDER LEDARSKAPET NÅGOT FÖR DIN MOTIVATION?	28
4.6 HUR TAS DIN KOMPETENS TILL VARA PÅ DIN ARBETSPLATS?	29
4.7 NÄR KÄNNER DU ARBETSTILLFREDSSTÄLLELSE INFÖR DINA ARBETSUPPGIFTER?	30
4.8 NÄR KÄNNER DU ATT DINA ARBETSUPPGIFTER ÄR STIMULERANDE?	31
4.9 VILKA UTMANINGAR MEDFÖR DITT ARBETE? HUR KÄNNER DU INFÖR DESSA?	31
4.10 NÄR KÄNNER DU ENGAGEMANG FÖR DITT ARBETE?	32
4.11 HUR STÄLLER SIG RESPONDENTERNA TILL STANDARDISERADE ARBETSUPPGIFTER?	33
4.12 ÄR STOLTHET ÖVER GENOMFÖRT ARBETE VIKTIGT? NÄR ÄR DU STOLT ÖVER DET ARBETE DU GENOMFÖRT? GÖR DU ARBETSUPPGIFTER DU INTE ÄR STOLT ÖVER?	33
4.13 NÄR HAR DU INFLYTANDE ÖVER DINA ARBETSUPPGIFTER? I VILKA SITUATIONER?	35
4.14 UNDER INTERVJUFÖRFARANDET KOM ANSVAR PÅ TAL OTALIGA GÅNGER, DÄRAV VÄLJER VI ATT REDOGÖRA FÖR SVAREN I DETTA SEPARATA STYCKE	35
4.15 KÄNNER DU ATT DITT ARBETE BIDRAR MED NÅGOT MENINGSFULLT?	36
4.16 PROFESSIONERNAS YRKEN KRÄVER KONTINUERLIG UTBILDNING OCH UTVECKLING. ÄR DETTA NÅGOT DU ANSER ÄR VIKTIGT? ÄR PERSONLIG OCH PROFESSIONELL UTVECKLING NÅGOT SOM DRIVER DIG?	36

5 ANALYS	38
5.1 GEMENSKAPSBEHOV	38
5.2 BEHOV AV SJÄLVKÄNSLA	38
5.3 BEHOV AV SJÄLVFÖRVERKLIGANDE	39
5.4 SJÄLVFÖRVERKLIGANDEPROCESSEN	39
6 SLUTSATSER	44
6.1 FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING	45
KÄLLFÖRTECKNING	46
TRYCKTA KÄLLOR	46
ARTIKLAR	47
MUNTLIGA KÄLLOR	47
BILAGOR	49
BILAGA 1 INTERVJUFRÅGOR TILL STUDIEOBJEKTEN	49

1 Inledning

Inledningen syftar till att introducera det ämnesområde vi avser att studera. Därefter presenteras uppsatsens frågeställningar och syfte samt avgränsningar. Det redogörs även för begreppet profession.

1.1 Bakgrund

Intresset för professioner har vuxit och detta menar Brante (2005, s. 1) beror på att vi lever i ett kunskaps- och expertsamhälle där professionerna är bärare av expertkunskap. Brante (2005, s. 1) hänvisar till Gouldner (1979) som talar om framväxten av en ny klass professionella och intellektuella individer som har frambringats genom den högre massutbildningen som tog fart i början av 1960-talet. Vidare citerar Brante till Abbott (1988:1) som skriver ”Professionerna dominerar vår värld. De läker våra kroppar, mäter våra profiter, räddar våra själar” (ibid., s. 1). Ett flertal av dessa arbeten består idag av olika professioner som i stort sett har monopol på sitt yrkesområde, vilket även gör dem attraktiva på arbetsmarknaden (Brante, 2005, s. 5). Människans kunskap är den viktigaste råvaran i dagens kunskapssamhälle. Ljung (2002, s. 9) skriver att det enda som skiljer två företag åt är medarbetarna. Det är inte längre kapitalet som är avgörande utan humankapitalet. Numera redovisas humankapitalet allt oftare som en tillgång i årsredovisningar.

Människans intresse av att kunna leda sig själv har blivit allt viktigare i dagens samhälle (Ljung, 2002, s. 7). För att erhålla en organisation där medarbetare visar sin fulla potential behöver ledare få insikt i vad det är som driver dessa individer i sitt arbete. För att kunna uppnå och upprätthålla höga prestationsnivåer är arbetsgivare tvungna att skapa insikt och förståelse i vad det är som motiverar anställda (Wiley, 1997, s. 263 ff). Med anledning av att professionerna har ökat borde det även finnas ett större intresse för ledare och företag att veta vad som driver dessa individer. Även forskning har visat att människor som känner arbetsglädje och motivation utför ett bättre arbete än de som inte är motiverade (Sadri & Bowen, 2011, s. 45). Ljung skriver att motivation föder framgång och att dessa ord är intimt förknippade med varandra. Om detta stämmer, bör företag finna intresse i att bättre motivera sin personal. Forskning visar på att det traditionella sättet att belöna anställda genom yttre motivationsfaktorer i form av lön till viss del ersatts av de inre faktorerna. Människor blir mer motiverade av stimulerade arbetsuppgifter och ansvar (Ljung, 2002, s. 39).

Ljung understryker även vikten av status och lön, men människan motiveras mer av att känna att den utvecklas som människa. Studier visar på att den ökade konkurrensen lett till att de mest begåvande individerna kräver mer än bara lön. En viktig upptäckt är att endast 20 % av individerna i undersökningen ansåg att lönen påverkade arbetstillfredsställelsen (Sadri & Bowen, 2011, s. 45). ”Forget praise. Forget punishment. Forget cash. You need to make their jobs more interesting”. Detta citat kommer från Hertzbergs artikel (1987, s. 87) ”One More Time: How Do You Motivate Employees?” och belyser en liknande åsikt. Stämmer Hertzbergs resonemang in på våra professionella medarbetare – är käppen och moroten inte längre verkningsfulla?

1.2 Frågeställningar och syfte

Denna uppsats ämnar till att få en ökad kunskap om och förståelse för hur samt vad professionella medarbetare motiveras av i sitt arbete. Därav kommer vi inte att sträva efter att dra några allmängiltiga slutsatser. Vi är medvetna om att vi valt för få respondenter för att kunna uttala oss om professioners motivation i stort. Förhoppningarna är att vår studie ska ge en djupare inblick i vad våra respondenters motivation grundar sig i, detta kan i sin tur ge indikationer om hur professionella medarbetares motivation ser ut. Uppsatsen kommer att undersöka följande två frågeställningar:

1. Vad motiverar professionella medarbetare?
2. Har professionella medarbetare en inre drivkraft som medför att de motiverar sig själva?

Bidraget från denna uppsats är att skriva ett arbete som ledare för professioner, oavsett bransch och organisation, ska kunna ta del av och på så vis få ökad kunskap och förståelse för vad som motiverar och frigör kreativitet hos professionella medarbetare. Detta för att ledare bättre ska kunna ta tillvara på humankapitalet. Ledning av kunskapsorganisationer handlar enligt Sveiby (1995, s. 74) mycket om att kunna hantera experterna.

1.3 Avgränsningar

Uppsatsen avgränsar sig till att undersöka motivationsfaktorer på individnivå hos professionella medarbetare. Därmed kommer vi inte koncentrera oss på vilken organisation individerna arbetar inom. När vi väljer att inte nämna de olika arbetsplatserna vid namn anser vi att intervjupersonerna borde våga berätta mer fritt om vad som motiverar och driver dem i sitt arbete. Detta torde ge en mer konkret samt ärlig bild av hur verkligen ter sig. Uppsatsen avgränsar sig främst till att behandla inre motivation. Avgränsningen bygger på att vi tror att professionella medarbetare främst drivs av inre motivation, vilket innebär att en person genomför en aktivitet för att han/hon finner den intressant och därmed blir tillfredsställd av aktiviteten i sig. Därav kommer yttre motivationsfaktorer endast beröras ytligt för att läsaren ska få grundläggande kunskap. Vid totalt utelämnade av yttre motivation anser vi även att teorin blir konstigt vinklad och helhetsbilden uteblir. Dessutom kan det vara så att våra intervjupersoner kommer beröra yttre motivation. Även detta är en anledning till att behandla hela motivationsbegreppet trots att tonvikten hos teorin berör inre motivation.

1.4 Definition av begreppet profession

Brante (2005, s. 2) beskriver professioner som yrken vilka baserar sin inkomst och status på att de använder vetenskaplig kunskap. Exempel på yrken som ryms under denna beskrivning är läkare, tandläkare, ingenjörer, ekonomer, veterinärer och forskare. Gemensamt för begreppet profession är deras anknytning till en högre formell utbildning från universitetet. Den formella utbildningen ger en formell meritering (examensbevis), som utgör en ovillkorlig inträdesbiljett

till det professionella yrkeslivet (Brante, 2005, s. 2). Brante skriver även om semiprofessioner såsom sjuksköterskor, socialarbetare och klasslärare. Med semiprofessioner menar han ”yrken som har vissa av de klassiska professionernas attribut men inte alla, eller inte i lika hög utsträckning” (2009, s. 16). Vi kommer dock att utelämna semiprofessioner och enbart behandla det som benämns professioner. Vi har valt avgränsa oss till Freidsons (1976, s. 9) två kriterier: a) some degree of exposure to higher education, och b) employment in particular positions. Valet att avgränsa oss till Freidsons definition av professioner bygger på att flertalet artiklar inom området professionalism hänvisar till Friedson olika verk. Valet hamnade till slut på två ovanstående kriterier som även stämmer väl in på våra intervjupersoner. Definitionen kan uppfattas som bred med det bör då beaktas att vi valt att utelämna alla semiprofessioner. Kriteriet; ”some degree of exposure to higher education” grundar sig även på att vi inte har valt en specifik profession. Vi kan av den anledningen inte välja en för snäv definition som inte inrymmer alla professioner vi valt att behandla. Därav blir kriterier som exempelvis innehåller legitimation uteslutna då endast två respondenter har ett yrke som kräver legitimation. Professionalism kommer att behandlas ytterligare i teoriavsnitt 2.7.

2 Teori

I teoriavsnittet kommer vi att behandla begreppet motivation samt övrig teori som arbetet bygger på. Källorna är erhållna från litteratur och vetenskapliga artiklar som är förankrade i det vi avser undersöka. Syftet med detta avsnitt är att ge läsaren förståelse för studiens innehåll. Den teoretiska basen utgör även grund för den empiriska studien och analysen.

2.1 Begreppet motivation

Wagner (2003, s. 9) skriver att motivation kan klassificeras på lika många sätt som det kan förklaras. Sadri & Bowen (2011, s. 45) skriver att begreppet motivation relateras till en rad psykologiska processer som styr en individ mot ett uppsatt mål. Vidare skriver de att motivationen är en bidragande faktor till att individen kämpar mot det uppsatta målet. Wagner är av liknande uppfattning och enligt honom är det motivationen som styr beteendet. Han hävdar även att motivationen har två vanligt förekommande sidor, det ena är att motivationen stimulerar beteendet och det andra är att motivationen leder individen mot ett mål (2003, s. 9). Franken (2002, s. 9) anser att intensitet, riktning och uthållighet i beteendet är vad som definierar den centrala kärnan i motivationen. Även Sadri & Bowen (2011, s. 45) beskriver motivation i termerna riktning, intensitet och uthållighet. Riktningen står för valet av en aktivitet framför en annan. Med intensiteten menas hur intensivt medarbetarna utför sitt arbete och uthålligheten syftar till hur länge medarbetaren upprätthåller beteendet. Sadri & Bowen tar även fasta vid att motiverade medarbetare arbetar intensivare och bidrar med högre kvalitet i arbetet. Motivation bidrar även till ett större engagemang från medarbetarna. Individer som är motiverade är mindre benägna att lämna sitt arbete (ibid., s. 45).

2.2 Yttre och inre motivation

Motivation kan delas upp i yttre och inre motivation (Amabile, 1997, s. 44). Med yttre motivation avses viljan att nå ett mål utöver själva arbetet, det kan exempelvis handla om en utlovad belöning av såväl monetärt som verbalt slag. Yttre motivation kräver att aktiviteten frambringa något ytterligare utöver den inre tillfredställelsen. Även en kombination av yttre och inre motivation är vanligt förekommande, men en av dessa är oftast mer primär för individen vid utförandet av en viss uppgift (Amabile, 1997, s. 44). Taylor var en av de tidiga förespråkarna för monetär belöning (Latham, 2007, s. 12). Enligt honom arbetar anställda hårdare och effektivare om de får en belöning i samband med sin arbetsinsats. Latham (2007, s. 102) skriver att forskning som bedrivits vid Universitetet i Michigan kommit fram till slutsatser som pekar på att användningen av externa incitament kan fungera i viss utsträckning men inte i samma omfattning som mer internaliserade motiv gör.

Latham (2007, s. 102) hänvisar till Deci som anser att monetära belöningar kan ha en negativ inverkan på individens beteende. Om en individ genomför aktiviteter för externa belöningar, såsom pengar, finns en avsaknad av personligt intresse, men om individen utför aktiviteter utan externa incitament, så kommer individen känna att den samme har kontroll och detta kommer därmed leda till en inre motivation. Han betonar även att individers motivation baseras på de

omständigheter och situationer som individen verkar inom (Latham, 2007, s. 102).

2.3 Inre motivation

Inre motivation är något medarbetaren kan erhålla genom sitt arbete. Om individen genomför en aktivitet som denne anser är intressant bidrar detta i sin tur till att individen blir tillfredsställd av aktiviteten (Thomas, 2002, s. 7). När medarbetaren känner sig tillfredsställd med sitt arbete är det ofta kopplat till att denne anser sig göra något meningsfullt. Känslan av meningsfullhet är enligt Thomas (2002, s. 44) förknippat med att medarbetaren känner att aktiviteten är värd att avsätta tid och energi till. Han menar att individen upplever att den bidrar till något viktigt och meningsfullt och att detta är betydelsefullt i ett större perspektiv. Men det handlar även om att medarbetaren blir upprymd av arbetsuppgiften samt att medarbetaren får göra något på det sättet denne anser att det bör genomföras. Individen har med andra ord valmöjligheter i sitt arbete (Thomas, 2002, s. 42 ff). Frihet att söka egna lösningar är något experter värdesätter (Sveiby, 1995, s. 73).

Det är även viktigt att en medarbetare känner att denne har kompetens för sitt arbetsområde och att medarbetaren får använda samt tillämpa sina färdigheter (Thomas, 2002, s. 42 ff). Thomas menar även på att vi känner inre tillfredsställelse av att utvecklas, genom att exempelvis nå ett uppsatt mål som individen har eftersträvat (ibid, s. 42 ff). Hertzberg (1987, s. 91) skriver att även om en ledare är utomordentlig, motiverar denne ingen att arbeta hårdare och effektivare. Människor motiveras istället av ett intressant arbete, utmaningar och stort ansvar. Dessa inre faktorer är för människan djupt inpräntade behov av att växa och åstadkomma något betydelsefullt.

2.4 Drivkrafterna bakom motivation

Madsen (1969, s. 9) skriver att det är människans motiv som utgör de basala drivkrafterna i beteendet samt att det är motiven som ligger bakom motivationen. Det enda sättet att få en människa att prestera mer eller bättre i arbetet är genom att påverka individens motiv. Madsen (1969, s. 79) menar att det från motivationspsykologisk synpunkt inte finns någon skillnad mellan arbete och hobby förutsatt att båda aktiviteterna drivs av intresse från individen, gränsen mellan yrke och hobby kan därmed bli flytande. Individen måste även känna att denne får utnyttja sin förmåga helt och fullt ut för att vara tillfreds med arbetet (Madsen, 1969, s. 80).

Amabile (1997, s. 39) skriver om Arthur Schawlow, vinnare av Nobelpriset i fysik 1981. Schawlow framhöll att de mest framgångsrika forskarna inte är de mest begåvade, han betonade i stället vikten av nyfikenhet. Hans insikter om vetenskaplig kreativitet underströk vikten av inre motivation, vilket enligt honom var att arbeta med något som är intressant, spännande, tillfredsställande eller personligt utmanande (ibid, s. 39). Även Amabile skriver att de mest kreativa individerna är de som känner inre motivation (ibid, s. 39). Hon skriver även att inre motivation till viss del är något som finns i en individs personlighet. Hon anser att vissa individer har ett starkare driv än andra samt att dessa finner tillfredsställelse av utmaningar i sitt arbete (Amabile, 1997, s. 40). Men trots att inre motivation till viss del beror på personens

karaktärsdrag, skriver Amabile att hennes studier visat på att en persons sociala omgivning har en signifikant inverkan på en individs nivå av inre motivation.

2.5 Maslows behovshierarki

Abraham H. Maslows (1908 – 1970) välkända behovshierarki är en av de mest kända motivationsteorierna. Maslows behovshierarki är en förklaringsmodell som beskriver hur de mänskliga behoven prioriteras. Enligt modellen finns det fem nivåer av mänskliga behov: fysiologiska behov, trygghetsbehov, gemenskapsbehov, behov av självkänsla och behov av självförverkligande. De olika nivåerna i behovshierarkin visar dess betydelse och ordningsföljd. Enligt Maslow (1954, s. 6 f) kan behoven samexistera men för att behoven i de högre nivåerna ska bli prioriterade för individen måste de lägre behoven ha tillfredsställts. Han hävdade att källan till motivation fanns inom varje individ och att motivationen främst bestod av att uppfylla behov.

Latham (2007, s. 118) framhåller att det enligt Maslow är behoven som ger upphov till ett målinriktat beteende som i sin tur uppfyller ett behov. Wiley (1997, s. 264) anser att den främsta styrkan med Maslows behovshierarki är att den identifierar individuella behov i syfte att motivera beteende. Genom att stimulera en medarbetares uppfyllda behov kan ledare påverka individens prestation (ibid, s. 264).



Figur 1. Maslows behovshierarki

Fysiologiska behov

Maslow (1954, s. 15 ff) skriver att de fysiologiska behoven utgör det primära och nödvändiga behoven för överlevnad. Detta är enligt Maslow grunden för en människas motivation. Det inkluderar behovet av mat, luft, vatten och tak över huvudet. Behovet av att vara aktiv samt behovet av att vila och sova. Om dessa behov inte är uppfyllda kommer individen förmodligen inte att söka sig till en högre nivå i behovstrappan (Maslow, 1954, s. 17 f).

Maslow understryker även att de fysiologiska behoven inte går och särskilja helt och hållet, då de har en kanaliseringseffekt som gör att även andra behov påverkas. Det är exempelvis omöjligt att tillfredsställa hungerbehovet med andra aktiviteter som att dricka vatten (Maslow, 1954, s. 16). Sadri & Bowen (2011, s. 45) jämför detta med att en medarbetare får ekonomisk kompensation i form av lön, bonus, optioner och pension. De fysiologiska behoven på en arbetsplats uppfylls genom finansiell kompensation. Pengarna kan användas till att köpa mat, kläder och annat nödvändigt. Det finns företag som erbjuder gratis mat för sina anställda; tanken bakom denna handling är att individens behov ska bli tillfredsställt och att individen i sin tur kan engagera sig fullt ut i olika aktiviteter på arbetsplatsen (Sadri & Bowen, 2011, s. 45 f).

2. Trygghetsbehov

Det andra steget i Maslows behovstrappa utgörs av trygghetsbehoven. Detta steg i behovshierarkin handlar om behovet att undgå fysisk och psykisk skada (Sadri & Bowen, 2011, s. 45 ff). För att uppnå denna nivå måste de fysiologiska behoven vara relativt tillfredsställda (Maslow, 1954, s. 18 f). Sadri & Bowen skriver att lönen säkerställer detta behov genom att den bidrar till att ge en säker plats att leva på. En annan faktor som är viktig för en medarbetare är trygghet i form av pensionsavsättning och sjukförsäkring. Det finns företag som tillhandahåller sjuk- och livförsäkring, vilket bidrar till att individen upplever känslan av en långsiktig trygghet och säkerhet. Från företagets sida vinner de medarbetares förtroende och lojalitet. Sadri & Bowen (2011, s. 46) skriver även att det vid ekonomiska nedgångar är viktigt att anställda känner tillit till sin arbetsplats. Detta är enligt författarna en förutsättning för att företag ska behålla begåvad personal. Ett kraftfullt ledarskapsverktyg är att utveckla och upprätthålla förtroendet hos sina medarbetare. Genom att företag interagerar med sina kunder och medarbetare visar de på ärlighet, integritet och partnerskap. Sadri & Bowen (2011, s. 46) skriver att företag bör sträva efter att uppvisa hög moral, hålla sina löften samt fullfölja sina åtaganden.

3. Gemenskapsbehov

Maslows (1954, s. 20 f) tredje nivå i behovshierarkin är behovet av kärlek, tillgivenhet och gemenskap. När de fysiologiska behoven och trygghetsbehoven är relativt tillfredsställda kommer gemenskapsbehovet i fokus för individen. I denna studie är inte kärlek och tillgivenhet intressanta att undersöka, utan vi väljer att avgränsa oss till gemenskapsbehovet. Detta behov tillgodoses på arbetsplatser där individer känner grupptillhörighet och delaktighet. Det sociala stödet från chefer och kollegor är betydelsefullt i detta sammanhang. För att möta gemenskapsbehovet hos de anställda anordnar företagen olika aktiviteter som t.ex. mentorsprogram, banketter och resor (Sadri & Bowen, 2011, s. 45 f).

4. Behov av självkänsla

Maslow (1954, s. 21) skriver att behov av självkänsla innefattar behovet av självrespekt, självförtroende, prestige, kompetens, erkännande och respekt från andra. Om dessa behov uppfylls leder det i sin tur till att individen får ett bättre självförtroende. Sadri & Bowen (2011, s. 47) skriver att detta även bidrar till motivation och produktivitet hos medarbetare. Den främsta orsaken till att anställda säger upp sig är bristen på erkännande från sin närmaste chef. Erkännande och beröm är viktiga och grundläggande komponenter för att en medarbetare ska känna motivation och uppskattning över vad han/hon har presterat. Genom att låta anställda avancera inom företaget uppfylls behovet av självkänsla hos individen. Forskning pekar på att anställda har ett stort behov av att känna att deras arbete bidrar till att skapa ett gott rykte. För att främja behovet av självkänsla kan företagen exempelvis ge ut visitkort med medarbetarens namn och titel (Sadri & Bowen, 2011, s. 46 f).

5. Behov av självförverkligande

Den femte och sista nivån i Maslows behovstrappa är behovet av självförverkligande. Maslow (1954, s. 22 f) skriver att detta är individens strävan efter att uppnå sin fulla potential. Sadri & Bowen (2011, s. 47) skriver ”Self-actualization is the need for self-fulfillment and to become the best one is capable of becoming”. Detta skikt i hierarkin används för att inspirera medarbetare och hjälpa dem prestera på de högsta nivåerna. Starka och självständiga individer karakteriseras av behovet av självförverkligande (Maslow, 1954, s. 228 f). Abrahamsson & Andersen (2007, s. 143) hänvisar till Maslow som menar att behovet av självförverkligande är det enda behov som är omätligt. Detta till skillnad från de andra behov som inte längre är motiverande då de är tillfredsställda. Sadri & Bowen (2011, s. 48) menar att företagen kan främja behovet av självförverkligande genom att erbjuda sin personal olika former av utbildningar. Detta vinner både medarbetarna och företagen på, eftersom det ger individen möjlighet till personlig och professionell tillväxt och utveckling.

2.6 Kritik mot Maslow

Kritik har riktats mot Maslows behovsteori som förklaringsmodell av motivation. Den kritik som anförts handlar bland annat om att teorin har svagt empiriskt stöd (Sjöberg, 1999). Anledningen är att teorier av den sort som Maslows bidrog med är svåra att pröva, därav finns det endast ett mindre antal studier som ger något stöd för Maslows tankar (Abrahamsson & Andersen, 2007, s. 143). Det centrala i teorin är påståendet om den hierarkiska uppbyggnaden av behov, vilket är problematiskt då det inte gått att bekräfta att behovshierarkin verkligen förekommer. Forskning visar på att olika nivåer i behovstrappan kan förekomma parallellt (ibid., s. 143). Empirisk forskning ger bara ett begränsat stöd för hur de fem olika nivåerna av behov är ordnade hierarkiskt samt att det snarare verkar vara så att flera behov ofta existerar samtidigt, och dessutom i varierande grad. Flera forskningsresultat visar att det rör sig om två eller tre behovsnivåer snarare än fem (ibid., s. 143).

Även Sjöberg (1999) skriver att de fem behovsgrupperna inte kunnat verifieras, de kan vara färre eller fler samt annorlunda. Det finns dessutom inget bevis på att behoven tillfredsställs i en

viss ordning. Trots detta menar Sjöberg (1999) att ett skäl till att teorin är användbar är att det ligger något i att vissa överlevnadsbehov faktiskt måste tillfredsställas före andra ”högre” behov. Forskning stödjer skillnaden mellan lägre och högre behov. När de lägre nivåerna i behovstrappan är uppfyllda motiveras inte individen av dessa, utan tenderar till att motiveras av behoven i hierarkins högre nivåer. De högre nivåerna i förklaringsmodellen leder till att motivationen upprätthålls och visar indikationer på att individen även blir mer motiverad (Abrahamsson & Andersen, 2007, s. 144). Sjöberg (1999) skriver att den främsta bristen i teorin kan vara att den inte uppmärksammar hur djupgående skillnaderna mellan människor i själva verket är. Maslow försöker fånga upp alla individer i samma modell och föreställer sig att en hierarkisk utveckling av likartat slag passar in på alla så länge de förstår sitt sanna intresse och strävar efter denna utveckling. Istället menar Sjöberg (1999) att individer strävar mot olika mål.

2.7 Professionalism

”För experten står yrket, professionen, problemlösningen i centrum.
Allt annat är underordnat” (Sveiby, 1995, s. 70).

I det mest elementära tillståndet består professionalism av institutioner där deras medlemmar besitter möjligheten att försörja sig genom att ha en särskild kontroll över sitt eget arbete (Freidson, 2001, s.17). Professionerna intar därmed en position som medför betydande privilegier vars existens är möjlig på grund av tron att de särskilda yrkesuppgifter som professionerna utför skiljer sig från majoriteten av resterande arbetstagares yrkesuppgifter. Detta trots att även resterande arbetstagare innehar inflytande i sitt arbete. Utmärkande för professionernas arbeten är att de kräver specialisering och expertis, vilket medför att professionalismens kärna består av särskilda kunskaper och färdigheter som inte tillåter standardisering (ibid., s.17). Färdigheter är i sig en form av kunskap men tillskillnad från kunskapen kan inte färdighet tränas upp i klassrum då färdigheter inom ett yrke byggs upp genom de erfarenheter som praktisk yrkesutövning medför (Freidson, 2001, s. 25). En individs färdigheter och kompetens speglar i vilken utsträckning en individ kan tillgodogöra sig kunskapen vid utförandet av en uppgift (Freidson, 2001, s. 33 f).

Vad som utgör en specialisering måste ställas i relation till en annan färdighet och särskilja sig från mer allmänna färdigheter som fler individer besitter. Specialisering utgör endast en mindre del av den totala arbetskraftens kompetens (Freidson, 2001, s. 36). Specialisering som skapar värde för allmänheten, landet eller någon kraftfull elit erhåller den ställning som anses privilegierad och kan medföra monopol samt makten att inneha kontroll över arbetet i fråga. Just den monopolitiska kontrollen är ett grundläggande karaktärsdrag för idealet av professionalism (Freidson, 2001, s. 32). Yrkesmässig kontroll av ett arbetsområde innebär även att de specialiserade arbetena indirekt har kontroll över de villkor, bestämmelser, mål samt innehåll som ingår i gruppens arbetsuppgifter (Freidson, 2001, s. 60). Sveiby (1995, s. 71) menar på att experter gärna sluter sig samman i yrkesförbund, till exempel Advokatsamfundet och Föreningen Auktoriserade Revisorer. Dessa sammanslutningar har till uppgift att värna om sina medlemmars intresse, yrkesetik och skydda deras ställning (ibid., s. 71).

Skolningen av professionerna är yrkesinriktad till sin karaktär men förutsätter avancerad allomfattande utbildning vid universitetet. Det är i själva verket kopplingen till universitetet som särskiljer gruppen från tekniker som utbildas till sitt framtida arbete genom att träna på utförandet av ett hantverk (Freidson, 2001, s. 86). Vidare hänvisar Freidson (1994, s. 90) till Dubin et al. (1976) som menar att ett yrkesutövande under längre tid även kan bli ett centralt livsintresse. Han hänvisar även till Salamin (1976) som skriver att yrket kan bli en källa som formar personens identitet och medlemmarna i yrkesgruppen kan utveckla en känsla av gemensam yrkeserfarenhet, identitet och intresse. Detta menar Friedson leder till att individerna känner en yrkesmässig gemenskap (Friedson, 1994, s. 90). Brante (2005, s. 10) skriver även att individerna ofta ser sitt yrke som ett kall. Professionalismens tillgång av kunskap sträcker sig även bortom specialisering och service. Freidson (2001, s. 121) anser att professionalism och kunskap kan likställas med ett unikt äktenskap.

2.8 Organisationens immateriella tillgångar

Enligt Sveiby (1995, baksidan av boken) lever vi i ett kunskapsintensivt samhälle där de immateriella tillgångarna är viktigare än kapitalet. Sveiby definierar immateriella tillgångar som medarbetarnas kompetens, kundrelationer och kunskapen i företagen. Kunskapsföretag består av arbetsgrupper med högutbildade individer. Att leda arbetsgrupper av denna uppbyggnad kan vara näst intill omöjligt. Högutbildade individer är välinformerade då de arbetar i nära kontakt med kunder och är medlemmar i informella nätverk där kunskap och information flödar (Sveiby, 1995, s. 10). Det kan vara svårt för en chef att ha tillgång till alla dessa kunskapskällor. Det är därför viktigt för cheferna att lära sig hantera kunskapsföretag bestående av högutbildade individer. Detta genom att skapa kunskap och förståelse för vad dessa individer drivs och motiveras av. Sveiby föreslår att chefer bör beakta den kunskap som organisationen besitter. Han menar att deras uppgift blir att förvalta och utveckla denna kunskap (Sveiby, 1995, s. 12). Cheferna i organisationer har till huvuduppgift att frigöra mänsklig kreativitet (Sveiby, 1995, s. 51). Sveiby menar att kreativitet är det som avgör om en problemlösning blir unik eller bara en i raden. Därmed blir organisationen beroende av den individuella medarbetarens problemlösningsförmåga (ibid., s. 51).

Företagsledningen har i uppgift att förvalta och utveckla organisationens tillgångar vilket inte alltid är så enkelt. Balansräkningen är uppdelad i dels materiella samt immateriella tillgångar där bland annat personalens kompetens är inräknad, som en osynlig del. Personalens kompetens kan naturligtvis inte ägas av andra än den anställde själv. Medarbetarens kompetens bidrar i sin tur till att skapa löpande intäkter genom att exempelvis lösa andra kunders problem (Sveiby, 1995, s. 40). Det är allt vanligare att sälja människors kunskap som kompetensöverföring än det är att sälja en produkt. Detta är särskilt vanligt inom tjänstesektorn där ”tjänsten” ofta utgörs av problemlösning genom en nära samverkan mellan kunden och konsulten.

Problemen konsulten står inför är ofta unika och komplicerade, vilket innebär att medarbetarna ofta är mycket kompetenta yrkesmänniskor med hög utbildning (Sveiby, 1995, s. 17). Sveiby (1995, s. 67) skriver att organisationer bestående av högkompetenta experter som använder sin

kreativitet för att lösa komplexa problem bör fundera över vilka krafter som styr inom organisationen. Ledningen måste även lära sig hantera dessa krafter, detta är en förutsättning för att förstå hur organisationen fungerar (ibid., s. 67). Wolvén (2000, s. 125) hänvisar till Bakka & Fivelsdal et al. (1994) som anser att arbetstillfredsställelse blir alltmer centralt desto mer kvalificerade arbetsuppgifterna är.

3 Studiens tillvägagångsätt

Detta avsnitt beskriver uppsatsens vetenskapliga synsätt samt valet av metod. Nedan presenteras studiens tillvägagångsätt samt vår egen modell självförverkligandeprocessen som är en utvidgning av steget självförverkligande i Maslows behovshierarki. I avsnittet kommer även valet av respondenter att presenteras.

3.1 Vetenskapligt synsätt

Syftet med uppsatsen är att skapa förståelse för och få ökad kunskap om vad som motiverar professionella medarbetare. För att uppfylla syftet anser vi att det hermeneutiska synsättet lämpar sig väl. Molander (2003, s. 167) skriver att hermeneutiken sedan långt tillbaka har utvecklats till en tolkningslära. Ordet hermeneutik är ursprungligen grekiskt och betyder ungefär ”att tolka” eller ”tolka”. Tolkning anser vi även blir ett nödvändigt inslag vid besvarandet av våra frågeställningar. Det hermeneutiska synsättet betonar förståelse framför att finna förklaringar till förlopp och företeelser (Molander, 2003, s. 166). Synsättet tillåter dessutom revidering av arbetet under skrivandets gång, i takt med att förståelsen ökar och nya erfarenheter tillkommer (Thurén, 2007, s. 61). Detta passar vårt upplägg då vi inte ser arbetet med uppsatsen som en linjär process utan vi strävar istället efter att förbättra och förfina olika delar under uppsatsskrivandet.

Thurén skriver att det alltid går att göra revideringar i takt med att nya erfarenheter tillkommer och att detta växelspel mellan förståelse och erfarenhet, teori och praktik, del och helhet är vad som brukar kallas för den hermeneutiska spiralen. Vidare skriver han ”spiralen påminner också om att större erfarenhet ger en bättre förståelse som i sin tur gör att man uppfattar finare nyanser” (ibid., s. 61). Detta stämmer också väl överens med hur vi tänker om uppsatsskrivandet.

3.2 Förstudie

Vid utformandet av intervjufrågorna genomförde vi två kortare, ostrukturerade intervjuer med professionella medarbetare. Genom att använda oss av en ostrukturerad intervjumetod gavs möjlighet för intervjuobjektet att leda oss in på delar av motivation som berör professionella medarbetare, och som vi eventuellt inte hade täckt i våra intervjufrågor (Gillham, 2008, s. 73). Syftet med förstudien var att testa de intervjufrågor vi utformat och på så sätt ha möjlighet att förbättra och precisera frågorna innan de användes för den primära studien. Avsikten med förstudierna var även att, i största möjliga mån, säkerställa att våra intervjufrågor verkligen bidrar med att uppnå undersökningens mål (Gillham, 2008, s. 39). Förstudien resulterade i ett beslut om att avgränsa oss till att undersöka det översta steget i Maslows behovshierarki, vilket är steget självförverkligande.

3.3 Val av metod

Studien har en deduktiv ansats, detta eftersom vi valt att utgå från teorin för att skapa oss en teoretisk referensram för det vi ämnat undersöka. Detta anser vi även skapar struktur och är en säkrare ansats än den induktiva. Primärdatan i denna uppsats inhämtas via intervjuer. Sekundärdata hämtas från forskningsartiklar och litteratur. Vi har valt att använda oss av en kvalitativ metod då denna lämpar sig väl för att undersöka våra frågeställningar. Vi avser att skapa oss en djupare förståelse och insikt för ett begränsat antal studieobjekt. Magne Holme & Krohn Solvang (1997, s. 78-83) skriver att kvalitativa undersökningar koncentreras på några få enheter för att nå på djupet vilket innebär att man arbetar intensivt med dessa. Det kan exempelvis röra sig om att göra djupintervjuer eller semistrukturerade intervjuer för att samla in primärdata.

Magne Holme & Krohn Solvang (1997, s. 78-83) skriver även att styrkan i kvalitativa metoder är att de visar helhetsbilden vilket möjliggör en ökad förståelse för sammanhang och sociala processer. I syftet med studien skriver vi att avsikten med undersökningen är att skapa förståelse för vad professionella medarbetare motiveras av och därför lämpar sig denna metod väl. Vidare skriver författarna att forskarens uppfattning och tolkning kommer att finnas i förgrunden när informationen ska sammanställas. De skriver även att den gemensamma nämnaren för kvalitativa metoder är att vi inte kan eller bör omvandla informationen till siffror (ibid., s. 78 ff). Svensson & Starrin (1996, s. 52) beskriver en intervju som en speciell form av samtal med det speciella syftet att samla in information. Kvalitativa metoder kännetecknas av sökandet efter mönster och gemensamma drag i det som studeras. Vidare är kvalitativa intervjuer en metod som enligt Svensson & Starrin (1996, s. 53) används för att utröna, upptäcka, förstå, lista beskaftenhet eller egenskap hos någonting.

Eriksson & Wiedersheim-Paul (2011, s. 60) definierar validitet som ett mätinstruments förmåga att mäta det som avses att mätas. I denna studie har vi eftersträvat att studera vad professionella medarbetare motiveras av, något vi även anser vi kunnat besvara. Däremot har vi inte kunnat ge några generaliserbara svar. Oberoende av vetenskapssyn är det även viktigt att uppvisa reliabilitet, vilket innebär att mätinstrumentet ska ge tillförlitliga och stabila utslag. Detta är något vi anser är uppfyllt för den grupp individer som vi studerat. Vi kan dock inte styrka att reliabilitet är säkerställd för en större grupp professionella, troligtvis är den inte det. Denna studie är inte tillräckligt omfattande för att kunna ge några generaliserbara svar. Eriksson & Wiedersheim-Paul (2011, s. 61) skriver även att reliabilitet är ett problem vid tolkande utredningar. Eftersom vi valt att skriva arbetet utifrån det hermeneutiska synsättet har tolkning funnits med i förgrunden. Därav har vi aldrig strävat efter det enda rätta svaret eller den absoluta sanningen. Validiteten och reliabiliteten hade troligtvis blivit mer framträdande om vi valt ett annat vetenskapligt synsätt samt andra metoder.

Valet att använda oss av intervjuer ger oss även möjlighet till att ställa följdfrågor vilket medför att vi lättare kan skapa en djupare förståelse för bakomliggande faktorer som påverkar intervjupersonernas inre drivkrafter. Valet av metod bygger även på att vi vill få personen vi intervjuar till att redogöra för sina egna åsikter och uppfattningar. Totalt nio djupintervjuer har genomförts, dessa har spelats in och därefter transkriberats. Intervjuer kräver koncentration och

inspelningen kan därför underlätta intervjuförfarandet (Gillham, 2008, s. 55). En viktig del i intervjun är att ha uppsatsens syfte och frågor i ryggraden (ibid., s. 55). Därav har alla respondenter fått svara på samma intervjufrågor men fått möjlighet att framföra sin personliga åsikt. Valet att använda intervjuer gav oss även möjlighet att avläsa kroppsspråk och tonläge, vilket underlättar förståelsen för hur respondenten känner inför en ställd fråga.

Eriksson & Wiedersheim-Paul (2011, s. 106) skriver att det är lämpligt att göra en muntlig presentation före intervjuernas genomförande. Detta för att ge respondenterna information avseende undersökningens uppläggning samt syfte. Vi har använt oss av denna metod för att göra intervjupersonerna lite mer förberedda på vad vi kommer att intressera oss för. Att personerna i förväg får börja bearbeta och fundera på studien tror vi även i slutändan kan leda till svar med bättre kvalitet och djup. Inför intervjuerna kontaktade vi samtliga respondenter via telefon för att presentera oss samt ge en kort redogörelse för det vi ämnat undersöka. Därefter sände vi dem ett epost med den avtalade tiden, platsen samt kontaktuppgifter till oss. Vi genomförde fem av intervjuerna på respondenternas respektive arbetsplats och resterande fyra intervjuer över en lunch. Inför intervjuerna har vi utvecklat intervjufrågor som bygger på nyckelord från uppsatsens teoretiska avsnitt. Under intervjuerna var vi även lyhörda och flexibla med att ställa följdfrågor. Respondenterna tilldelades inte intervjufrågorna i förväg, eftersom vi ville ha en så ärlig bild som möjligt av vad som motiverar professionella medarbetare.

Vad som kan vara kritiskt med valet att genomföra djupintervjuer är att den egna insatsen kan påverka intervjuernas utformning och kvalitet. För att undvika detta har vi varit väl förberedda och noggrant funderat över intervjufrågorna vi använt oss av. Vi har även varit noggranna med att fundera samt öva på hur vi ska ställa intervjufrågorna till respondenterna. Vi har undvikit att ställa ledande frågor och tänkt på att delge alla respondenter samma information. Att vara väl förberedd inför intervjuerna har varit en viktig komponent i valet av tillvägagångsätt.

3.4 Operationalisering

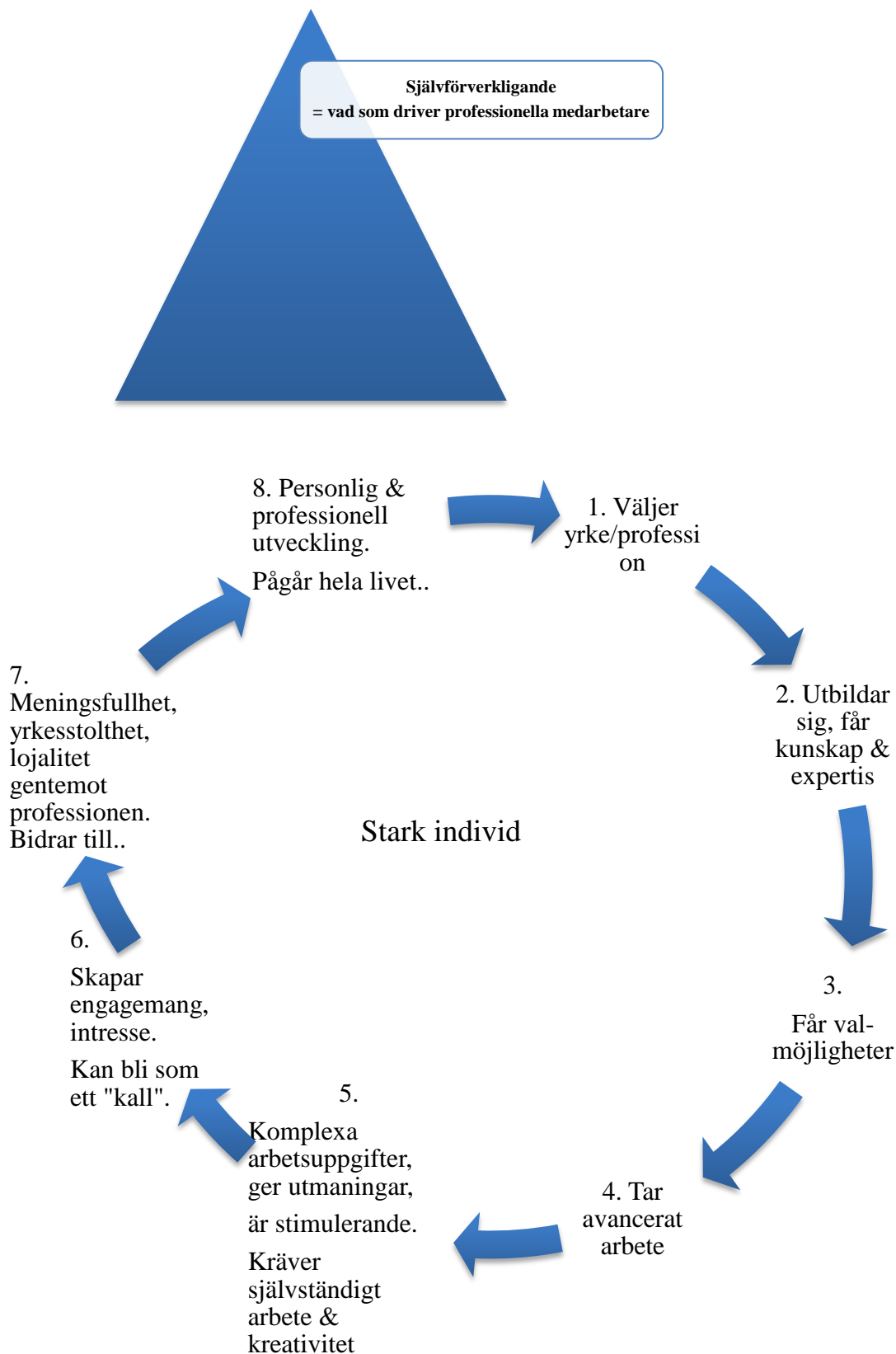
Inledningsvis beslutade vi oss för att använda det högsta steget i Maslows behovshierarki, vilket är självförverkligande. Detta steg kopplar Sadri & Bowen (2011, s. 48) till att individen får möjlighet till personlig och professionell utveckling. Valet att använda det högsta steget grundar sig på att vi hade två kortare samtal med professionella medarbetare. Dessa samtal indikerade att självförverkligande var en primär del av individernas val av yrke och att detta var något som dessa individer ansåg var viktigt.

Maslows behovshierarki består av fem steg men istället för att se självförverkligande som ett fast steg har vi valt att se självförverkligande som en fortgående process. Abrahamsson & Andersen (2007, s. 143) hänvisar till Maslow som menar att behovet av självförverkligande är det enda behov som är omätligt. Detta till skillnad från de andra behoven som inte längre är motiverande då de är tillfredsställda. Vi har därför utformat en egen schematisk modell där vi beskriver självförverkligande som en ständigt fortgående process, vilket styrs av individens motiv (se figur 2 självförverkligandeprocessen på sida 22). Självförverkligandeprocess modellen kan ses som en mer detaljerad modell som åskådliggör hur vi ser på steget självförverkligande, samt vilka aktiviteter som kan leda till självförverkligande. Givetvis är modellen en abstrakt generalisering

av verkligheten. Denna modell representerar en ideal bild av den professionella medarbetaren som strävar efter att förverkliga sig själv. Vi anser trots allt att modellen tydligt visar hur vi valt att tillämpa vår teoretiska bas. Genom att utveckla en schematisk modell tror vi att det blir enklare för läsaren att följa vårt resonemang. Vid framställning av modellen har vi plockat fram nyckelord från uppsatsens teoretiska avsnitt. De ord som valdes ut har varit grund för uppbyggnaden av modellen. De nyckelord vi valt ut och som återkommer i teorin är följande:

Utbildning
Expertis
Engagemang
Personlig och professionell utveckling
Yrkesstolthet
Valmöjligheter
Självförverkligande
Självständiga och starka individer
Lojalitet
Komplexa och problemlösande arbetsuppgifter
Stimulerande arbetsuppgifter
Tillämpa sina färdigheter
Kompetens
Intressant, tillfredsställande
Meningsfullhet
Kreativitet

Dessa nyckelord har även utgjort basen för våra frågor som vi ställt till respondenterna (se fullständiga intervjufrågor under bilaga 1 på sida 49). Detta för att ställa den teoretiska basen mot vad som i verkligheten driver professionella medarbetare. De risker vi ser med detta tillvägagångssätt är att vi eventuellt missar viktiga nyckelbegrepp, men då flertal av frågorna är öppna anser vi att dessa ändå kan komma upp under intervjuförfarandet.



Figur 2. Självförverkligandeprocessen

- Individens motiv styr handlingarna.
- Individens blir motiverad av aktiviteterna, därav valet av aktivitet.

3.5 Redogörelse för självförverkligandeprocessen

Modellen bygger på nyckelord från teorin vi valt att presentera. Tanken med självförverkligandeprocessen är att den ska ses som en utvidgning av steget självförverkligande i Maslows behovshierarki. Vi tänker oss att det i mitten finns en stark individ och att individens motiv styr dess handlingar. Individen väljer att genomföra aktiviteterna i processen för att denna blir motiverad av dem. I grund och botten utförs valen av aktiviteter för att individen vill självförverkliga sig själv. Processen startar med att individen väljer yrket och en profession, valet medför att individen väljer att utbilda sig inom en viss profession. I och med utbildning får individen tillgång till kunskap och expertis inom valt område. Även det professionella nätverket blir tillgängligt. Detta medför valmöjligheter i arbetslivet som gör att individen kan ta arbeten som är avancerade och därmed kräver någon form av högre utbildning för att behärska.

Individen får i sitt arbete handskas med komplexa arbetsuppgifter som medför utmaningar och är stimulerande. Detta kräver självständigt arbete och förmåga att finna kreativa lösningar. Yrkesutövandet skapar engagemang och intresse och kan bli ett ”kall” för personen. Detta bidrar till att individen känner meningsfullhet och yrkesstolthet samt lojalitet inför sin profession. Individen utvecklas både på ett personligt och professionellt plan och detta är något som pågår under hela yrkeslivet.

3.6 Utvidgning av analys

Efter att vi inhämtat den empiriska primärdatan beslutade vi oss för att ändra analysmodellen. Detta då det framkom att datan vi inhämtat sträckte sig nedanför det högsta steget på Maslows behovshierarki, därav kommer vi istället att beröra de tre högsta stegen på Maslows modell. Nyckelorden från vår teoretiska bas är däremot oförändrade och följden blir endast att vi väljer att använda en större del av Maslows behovshierarki i vår analys.

3.7 Val av respondenter

Vid val av respondenter har vi riktat oss till professioner inom de yrkesgrupper som definieras i avsnitt 1.4. Exempel på dessa är enligt Brante (2005, s. 2) yrken som läkare, tandläkare, ingenjörer, ekonomer, veterinärer och forskare. Utifrån vår avgränsning har vi kontaktat respondenter som representerar dessa professioner. Därmed har vårt val av respondenter varit icke-slumpmässigt emedan vi vänt oss till en särskild grupp individer som uppfyller kriterier som framgår av avsnitt 1.4.

Vår ambition har varit att få en jämn spridning mellan män och kvinnor. Vi har däremot fått bättre respons av kvinnorna och därmed har vi fått en viss snedfördelning mellan kvinnor och män. Samtidigt har vår ambition aldrig varit att jämföra män och kvinnor utan vi har riktat in oss på respondenterna som yrkespersoner. Varför vi valt att just avgränsa oss till individnivå beror på att vi anser att vi på så vis kommer närmast verkligheten. Vi har därmed fått primärdata direkt från ursprungskällan istället för att exempelvis vända oss till en HR-funktion. En HR-funktion

tror vi inte kan representera den individuella bilden av vad professionella individen motiveras av på samma sätt som personen själv kan. Därav anser vi att valet att vända sig till respondenten direkt ger ett större djup.

Som Freidson skriver (2001, s. 25, 33 f) byggs kompetens gradvis upp av yrkeserfarenhet, därav har vi främst vänt oss till personer som har lång yrkeserfarenhet inom sin profession. Med undantag för två personer som har en kortare erfarenhet inom respektive professioner.

Med anledning av antalet respondenter är vi medvetna om att vi inte kan dra några generella slutsatser för professionella medarbetare överlag. Vår förhoppning är dock att denna studie ska ge en indikation samt förståelse för vad professionella medarbetare drivs av i sina yrken.

I hopp om att få ärliga svar som ger en nyanserad och ärlig bild av vad som motiverar individerna har vi erbjudit anonymitet, därmed kommer inte namn samt företag nämnas. Respondenterna kommer att benämnas respondent A – I. Nedan följer en kort beskrivning av respektive respondent.

Respondent A:

Kvinna, 38 år, utbildad civilekonom med 15 års arbetserfarenhet varav 10 år inom revision. Godkänd revisor och arbetar idag som Group Accounting Manager.

Respondent B:

Man, 67 år, utbildad tandläkare som även studerat psykologi (ingen psykologexamen uttagen). Cirka 40 års arbetserfarenhet, driver en egen tandläkarpraktik som finns på två orter i Sverige.

Respondent C:

Kvinna, 34 år, utbildad ekonom med en master inom revision. Arbetat i 8 år och arbetar idag som Finance Manager.

Respondent D:

Kvinna, 24 år, utbildad tandläkare samt medicinsk doktorand. Varit medicinsk doktorand i cirka 9 månader, har sammanlagt 3 års erfarenhet inom forskning. Arbetat 6 månader som legitimerad tandläkare, på privat klinik, genomför samtidigt sin doktorandutbildning.

Respondent E:

Man, 51 år, utbildning jur. kand. Cirka 25 års arbetserfarenhet varav 23 år på advokatbyrå. Respondenten arbetar som advokat med inriktning mot kommersiella avtal, arbetsrätt och processrätt. Han är även delägare i en advokatbyrå.

Respondent F:

Kvinna, 49 år, utbildning jur. kand. Arbetar idag som processutvecklare och har mångårig arbetserfarenhet varav 14,5 års på statlig myndighet.

Respondent G:

Man, 51 år, högskolestudier inom ekonomi (ingen uttagen examen) samt utbildad flygtekniker. 20 års arbetserfarenhet inom finansbranschen och arbetar idag som Group Compliance Officer.

Respondent H:

Kvinna, 50 år, utbildad civilekonom med 25 års arbetserfarenhet inom ekonomyrket i olika befattningar. Arbetar idag som Manager Group Controlling.

Respondent I:

Kvinna, 28 år, utbildad civilekonom samt biolog med inriktning mot bevarande biologi. Arbetat 2,5 år som ekonom och arbetar för närvarande som banktjänsteman.

4 Empiri

I detta avsnitt kommer vi att redogöra för studiens empiri som inhämtats via de semistrukturerade djupintervjuerna som utförts. Svar från nio professionella medarbetare kommer presenteras, dessa namnges respondent A – I. Respondenternas svar sammanfattas under respektive fråga, där vi kommer att åskådliggöra likheter och skillnader i svaren.

4.1 Vad fick dig att välja detta yrke?

På detta svarar respondent B, E och G att valet inte varit givet. Respondent B ville först bli läkare men då han inte blev antagen till utbildningen föll valet på tandläkarutbildningen. Respondent E svarar att han var väldigt målmedveten redan som ung. Han tyckte dessutom om samhällskunskap och var intresserad av regler. För respondent G var det slumpen som avgjorde yrkesvalet. Respondent A och H menar att deras yrkesval har präglats av deras uppväxt samt att de inspirerats av sina föräldrars arbeten. Respondent H svarar att valet var självklart då hon gillar att arbeta med siffor. Av respondent C svar framgår att valet föll sig naturligt då hon som person är väldigt noggrann, tycker om ordning och reda samt gillar mycket pappersarbete. Respondent I motiverar valet av yrke med att ekonomutbildningen ger bredd och stora valmöjligheter i karriären. Även respondent A pratar om den breda erfarenheten samt att företagsekonomi kändes som ett praktiskt val som även gör det enklare att få arbete. Respondent F framhåller att yrkesvalet kändes spännande och utmanande men understryker att hon aldrig strävat efter en klassisk juristkarriär. Hon vill ha fler valmöjligheter och variation i sitt arbete och menar på att juristyrket skulle bli för enahanda och långtråkigt. Respondent D svarar att tandläkaryrket har ”lite av varje” samt att det har mycket inslag av medicin och kunskap. Hon har alltid varit intresserad av hur kroppen fungerar men även den estetiska biten, att kunna bygga upp något fint. Respondent D har sedan tidig ålder även vetat att hon vill forska och hon har fascinerats av att lösa medicinska gåtor.

4.2 Hur har valet av yrke påverkat dig som person?

Respondent I anser inte att yrket påverkat henne ännu. Respondent E tycker frågan är svår att besvara men säger ”jag skulle nog inte säga att mitt jobb är mitt liv, så viktigt är det inte, men med åren har det kommit att bli så, att jobbet och fritiden gått ihop”. Vidare säger han att arbetet till en viss del blivit lite av en livsstil. Respondent H säger att yrket påverkat henne i det avseendet att hon umgås med likasinnade som har ungefär samma yrke och livsstil. Respondent H, B och G är inne på att det är dem som personer som påverkar yrket. Respondent B säger ”jag har blivit mer intresserad av människor förstås och människors problem, det är ju inte bara tandläkari”. Han tillägger även att han i stor utsträckning format sitt eget arbete. Respondent G svarar att han snarare tror att det är tvärtom, att personligheten väljer yrket. Vidare säger han att det är naturligt för honom att fundera mycket på yrket under sin fritid. Respondent A medger att valet av yrke påverkat henne och att det blivit lite av ett privat intresse. Hon är även engagerad i lite olika ideella föreningar och uppdrag på sin fritid. Respondent D säger ”det är typ den jag är” och berättar även att arbetet som tandläkare och doktorand tar upp en stor del av hennes tid.

Vidare säger respondent C att hon får arbeta med det hon faktiskt utbildat sig till, och det har gett henne ett ökat självförtroende och känslan av att ha lyckats. Respondent F medger att hon påverkats och berättar att hon gjort en inre resa vilket hon tror beror på att hon har vågat och haft viljan.

4.3 Vad värdesätter du i ditt arbete?

På denna fråga skiljde sig svaren åt i stor utsträckning, men vissa gemensamma nämnare kunde urskiljas. Respondent H säger att hon värdesätter gemenskapen hon delar med sina kollegor samt att bidra med sina erfarenheter. Vidare säger hon att hon tycker det är enormt roligt att coacha andra och se dem växa, och detta är något hon motiveras av. Hon tillägger även ”den som är rädd för att någon ska gå om en, bara förlorar på det själv”. Även respondent I värdesätter gemenskapen på arbetsplatsen. Hon nämner även att det är viktigt att känna sig sedd som person av såväl chefer som kollegor. Respondent E värdesätter den stora friheten delägarskapet ger honom och säger ”du måste vara din egen motor hela tiden... om du inte är där och driver på dig själv, då blir ingenting gjort”. Han får även bedöma och välja vilka klienter han tar sig an. Han tillägger att innehållet i hans arbetsuppgifter är väldigt roliga. Respondent E säger även att det är väldigt smickrade att vara rådgivare och ha klienter som återkommer år efter år. Respondent F värdesätter främst nivån på frågorna hon får arbeta med. Hon gillar komplexa frågor samt frihet och möjlighet att påverka. Respondent C värdesätter självständighet och kontroll samt den flexibilitet hennes arbete medför, vilket är en förutsättning för att få privatlivet med små barn att fungera. Gemenskapen och den sociala biten är även dessa viktiga komponenter.

Respondent C säger att hon själv kan fördela tiden som hon vill, bara hon får saker gjort. Respondent A tycker att det är kul att utvecklas och lära sig nya saker och framhåller även att en kombination av personlig samt karriärmässig utvecklingen är viktig för henne. Vidare säger hon ”jag vill ha ett balanserat liv, jag vill kunna styra mitt liv, känner jag ganska mycket. Inte vara styrd, utan själv styra mitt liv liksom”. Respondent D värdesätter att bidra med något nytt och föra kunskapen framåt. Hon exemplifierar detta med att beskriva hennes pågående forskningsprojekt inom tandlossning. Detta är något som är tämligen outforskat och att hitta vägen till hur sjukdomen ska behandlas är det som driver henne. Respondent B är även inne på att det är viktigt att hjälpa människor. Han arbetar mycket med tandvårdsrädda patienter som inte fått vård på länge och som skäms över att sina tänder. Respondent B säger att ”få dessa att få nytt självförtroende är det roligaste jag vet”. Skillnaden efteråt kan vara så stor att han upplever att de kommer tillbaka till livet. Han tillägger även att självständigheten, friheten och det egna ansvaret är något han värdesätter högt. Friheten att påverka arbetet och förmånen att få väldigt fria händer är mycket viktigt för respondent G. Att få påverka sitt arbete och indirekt få påverka företaget är det absolut viktigaste. Han poängterar dock att lön för mödan är ett måste, men att han har lärt sig av egen erfarenhet att hög lön och ett arbete som han tycker är ”en pest” är en dålig kombination. Han säger ”lön kan aldrig driva en människa” och tillägger att det inte går att motivera sig med hög lön, utan att det snarare är en inlåsningseffekt.

4.4 Vad motiverar dig i ditt arbete? Vad ökar din motivation? Vad kan minska din motivation?

Respondent F säger att det är viktigt att göra något hon tycker är roligt och att hon motiveras av att göra det. Hon värdesätter intellektuella utmaningar och något som skulle kunna sänka hennes motivation är arbetsuppgifter på för låg nivå. Respondent F tycker om att få vara med under uppbyggnadsfaser och blir lätt rastlös annars, hon säger att hon inte är någon förvaltare. Vidare säger respondent C att hennes motivation ökar när hon känner att hon får göra nytta samt får bekräftelse för det hon gör. Det handlar inte bara om resultatmässig bekräftelse utan även någon form av feedback från chefer och andra kollegor. Det som motiverar respondent E är att han tycker det är väldigt roligt att få vara rådgivare. Han motiveras av att arbetet medför en stor variation av klienter. Respondent E tillägger att det som skulle kunna sänka hans motivation är för lite inflytande. Respondent B förklarar att det blir svårare med motivation ju äldre han blir och att detta leder till att han ibland får söka efter motivationen. Vidare säger han ”men motivationen ligger ju i de att det fyller upp ens liv med mening, vad skulle man göra om man inte jobba?”. Respondent B tillägger att han motiveras av att arbetet håller honom frisk.

Respondent I motiveras av varierande arbetsuppgifter då hon annars lätt tröttnar. För henne är det även viktigt att få utvecklas och stimuleras i sitt arbete samt att det ska vara roligt. Hon lyfter även fram att avsaknad av eget ansvar och för lite variation i arbetsuppgifterna sänker hennes motivation. Det som respondent A framhåller är att hon motiveras av att känna att hon utvecklas. Hon har höga krav på sig själv och baksidan av detta är att det emellanåt kan bli för mycket och att hon stressar upp sig själv. Men samtidigt gör det även att hon presterar mer. Det som kan sänka respondentens motivation är när hon känner att andra inte lyssnar samt tar hennes åsikter på allvar, trots att hon lagt ner oerhört mycket tid och energi på arbetet.

Respondent G motiveras av spänningen i sitt arbete vilket kommer från att uppgifterna emellanåt inte har någon färdig lösning. Respondenten beskriver det som att han hamnar i lägen där han inte riktigt vet hur han ska gå tillväga. Respondenten framhåller även att han ställs mot sin spets och detta menar han har en positiv inverkan på honom. Respondent G berättar även att kriser är något som skulle kunna öka hans motivation. Att hamna i sådana situationer är något som driver honom för då måste han vara väldigt fokuserad, vilket han tycker om. Respondent H värderar gemenskapen på företaget och tycker det är väldigt viktigt att trivas i företagskulturen och att hon kan stå för företagets värderingar. Hon anser även att det är oerhört viktigt med en tillgänglig chef. Det som ökar respondent D motivation är att hon får lära sig mer samt något nytt i sitt arbete och på sin forskarutbildning. Hon beskriver en situation där en patient kommer med något besvär som hon verkligen vill lära sig om och som hon inte fått lära sig under sin utbildning. Hon framhåller att det som driver henne är en kombination av att inte kunna allt, men ändå ha mycket kunskap med sig samt att hon vill lära och läsa mer.

4.5 Betyder ledarskapet något för din motivation?

Respondent G anser att ledarskapet är väldigt viktigt och att det påverkar honom i hög grad. Han säger ”jag vill ha en chef som står för något, någon som är kompetent och som kan”. Han vill även känna förtroende för sin chef och framhåller att om en chef har brister i sitt agerande, då har han svårt att arbeta med honom. Respondent G tillägger trots allt att han sällan uppsöker sin chef

utan att han driver sin egen "lada". Respondent A säger "jag är nog egentligen ingen som drivs av själva ledarskapet, det tror jag nog faktiskt inte". Men trots detta så uppskattar hon sin chef väldigt mycket då han är lyhörd och bollar idéer med henne. Hon tycker det är bra att han ger såväl positiv som negativ feedback, hon förespråkar rak kommunikation. Vidare säger hon att hon drivs av andra delar som ingår i hennes arbete och som hon tar på allvar. Men i grund och botten är det kanske inte det i sig som driver henne. Hon känner att hon driver sig själv i ganska stor utsträckning. Ett exempel på detta är att respondenten tar egna initiativ till vidareutbildningar.

Respondent F svarar att ledarskapet har inverkan på hennes motivation. Hon vill ha viss vägledning av sin chef samt kunna ställa frågor och få snabba svar, möjlighet till att föra en dialog. Hon nämner även att få uppmuntran under vägen är något som är viktigt samt att hon kan lita på sin chef. Respondent B är däremot egen och har ingen chef att vända sig till. Han driver i stor utsträckning sig själv och säger "jag är min egen chef".

Respondent C svarar både ja och nej på frågan då hennes chef arbetar i USA och hon inte märker av honom så mycket. Trots detta uppskattar hon att de har utvecklingssamtal där respondenten får höra att det går bra för henne. Hon tillägger att hon inte anser att han leder henne, utan hon bedriver ett väldigt självständigt arbete. Respondent H säger att hon har en väldigt bra chef och att det är mycket viktigt för henne. Han finns tillgänglig och finns där för henne och det är något som är oerhört betydelsefullt för henne. Det som motiverar henne är att hennes chef informerar om vad som försiggår inom företaget och att han ger henne stor frihet samt är förstående. Respondent I blir motiverad av att ha en chef som pushar henne och ser henne. Vidare säger hon "att man märker att dom bryr sig och inte sitter instängda på ett kontor...". Respondent D redogör för att hon behöver feedback samt någon som stöttar och hjälper henne. Detta då forskningen är väldigt svår och det är viktigt att ha en bra handledare som visar uppskattning för det arbete hon gör. Hon medger att hon driver sig själv i rätt så stor utsträckning men att hon ändå behöver det där lilla "extra".

4.6 Hur tas din kompetens till vara på din arbetsplats?

Respondent A anser att hennes kompetens tas tillvara på arbetsplatsen. Hon exemplifierar det med ett intressant möte som hon fick delta i och säger att det känns som att organisationen värdesätter hennes arbetsinsatser. Respondent B beskriver att han som egen företagare är ansvarig för att anmäla sig på kurser och dylikt. Han säger "det är ju självbilden man har av sig själv som tandläkare, att man vet att man gör ett bra jobb, att man är a jour med vad som händer, att man inte slår sig till ro som tandläkare". Hans kompetens kommer definitivt till användning fullt ut. Respondent I känner att hennes kompetens tas till vara på arbetsplatsen och att det nästan är som att kollegorna säger att hon inte ska vara där, då hon är för överkvalificerad. Vidare beskriver hon att hennes nuvarande arbetsplats bara är ett steg på vägen i hennes karriär.

Respondent E säger att han absolut får utnyttja sin kompetens fullt ut. Hans ställs dessutom varje dag inför frågor som han inte kan svara på, vilket gör att han ständigt får utveckla sin kompetens. Respondent C ger ett liknande svar och menar på att hon absolut får använda sin kompetens och mer därtill. Detta då hon ställs inför nya problem och situationer som hon måste hantera själv. Respondent G menar att hans kompetens kommer till användning men säger

samtidigt att han hela tiden lär sig väldigt mycket. Han behöver få vara kreativ när han utövar sitt arbete och måste få skapa saker, han tycker det är en frihet att få skapa. Att kompetensen kommer till användning tycker respondent F är väldigt viktigt. Hon känner sig nöjd med den biten på sin nuvarande arbetsplats.

Respondent D har hittills inte känt att hon råkat ut för en situation där hon inte fått tillämpa sin kompetens. Men hon känner alltid att det finns mycket mer att lära sig, både när det gäller tandläkaryrket och forskningen. Respondent H svarar att hon anser att hennes kompetens kommer till användning. Vidare beskriver hon nyttan av den stora erfarenheten hon besitter och säger att hur duktig en person än må vara, så är det skillnad på att vara 25 år och 50 år. Hon anser även att det känns bra när kollegor ber henne om hjälp. Hon tycker att det är en styrka och en skön känsla när någon har blivit ombedd att vända sig till henne.

4.7 När känner du arbetstillfredsställelse inför dina arbetsuppgifter?

Respondent B finner tillfredsställelse i att hjälpa andra människor och säger att varje patient är unik. Han anser dock att tandläkaryrket och läkaryrket innefattar mycket pappersarbete och detta är något han beklagar sig över. Han tillägger ”det är ju direkt raka motsatsen till motivation”. Respondent D känner arbetstillfredsställelse när det inte är för många uppgifter att göra samtidigt. Hon nämner även att hon känner arbetstillfredsställelse när hon får beröm från patienter, då går hon hem med ett leende på läpparna och tänker ”yes, jag hjälpte någon!”. Respondent I talar om en liknande situation, hon finner arbetstillfredsställelse om en kund ger henne beröm för hennes arbetsinstans. Detta är något hon verkligen värdesätter och det är något som triggar henne till att upprätthålla det goda beteendet. Vidare säger respondent A att hon känner arbetstillfredsställelse när hon får tillvarata sin kompetens fullt ut. Hon beskriver det som när hon får testa sina gränser och säger ”när jag känner att de här är det mest komplicerade jag kan göra och jag klara av det”.

Respondent C känner arbetstillfredsställelse när hon löser uppgifter och ser resultat. I dessa situationer upplever hon att hon har åstadkommit nytta. Hon medger även att hon gillar problemlösande uppgifter då dessa är utvecklande. Respondent H känner tillfredsställelse när hon står inför något nytt som hon inte riktigt begriper och sedan får fokusera på att lösa uppgiften. Att sedan få leverera en lösning som kan vara till hjälp för någon, det tycker hon är kul. Att få beröm från kollegor är något respondenten betonar är viktigt. Respondent E finner arbetstillfredsställelse när han lyckas sy ihop en lösning till en klient. Exempelvis då han träffar ett förlikningsavtal där parterna befinner sig i en pressad situation och han förmår hjälpa dem gå vidare och levererar ett avtal som går att använda och de faktiskt skriver på och är nöjda. Respondent G menar att han alltid känner arbetstillfredsställelse. Han trivs på arbetet och tycker det är väldigt kul. Han tillägger även att han inte skulle känna arbetstillfredsställelse om det gick långsamt, detta då han skulle känna frustration över att sitta fast. Respondent F har till en början svårt att besvara frågan men svarar att hon tycker att tillfredsställelse bör ses som en belöning. På lång sikt kan en belöning vara; att ”jag har varit med och byggt upp en funktion som nu finns på fem platser i landet och det är min struktur som det bygger på, det är en jättetillfredsställelse”.

4.8 När känner du att dina arbetsuppgifter är stimulerande?

Respondent A svarar att hon upplever sina arbetsuppgifter som stimulerande och berättar att hon vid utförandet av problemlösande uppgifter kan sitta i timmar och fokusera på uppgiften. Klockan går utan att hon tänkt på att vare sig äta eller dricka. Det handlar enligt henne om att lösa uppgiften. Att få utmaningar och fria ramar anser respondent G är stimulerande. Även respondent C blir stimulerad av att arbetsuppgiften i sig är lite utmanande samt att få hitta en lösning på egen hand. Respondent F har till 90 % stimulerande arbetsuppgifter och säger att de dåliga dagarna är väldigt få. De dåliga dagarna handlar snarare att respondenten har för mycket i huvudet och blir rastlös, vilket gör att hon inte får någonting uträttat. Efter det följer hög produktivitet och oftast i kombination med någon deadline som närmar sig. Arbetsvariation samt att få ta ansvar är något som respondent I finner stimulerande.

Respondent B finner sina arbetsuppgifter stimulerande så länge han får arbeta med det han utbildat sig till, det vill säga laga tänder och prata med patienter. Han framhåller dock att allt pappersarbete som tillkommer stjälar dyrbar tid. Respondent D och E framhåller att de finner arbetsuppgifterna stimulerande i de situationer då de känner arbetstillfredsställelse. Vi hänvisar därmed till ovanstående redogörelse i avsnitt 4.7 som behandlar arbetstillfredsställelse. Respondent D framhåller ändå att hon än så länge aldrig känt sig ostimulerad i sitt arbete. Att göra nytta, få uppskattning av andra och som chef känna att ens personal får utvecklas anser respondent H är stimulerande. Hon berättar att hon har förmånen att ha ett arbete med arbetsuppgifter som hon tycker är stimulerande och roliga. Chefskapet innefattar även jobbiga situationer som följer med rollen, vilket inte alltid är så stimulerande men det är trots allt ofrånkomligt.

4.9 Vilka utmaningar medför ditt arbete? Hur känner du inför dessa?

Respondent C nämner svåra skattefrågor som en utmaning. Hon tycker oftast det är spännande med utmaningar, men samtidigt kan det kännas ensamt och nästan lite läskigt då hon inte har något bollplank. Respondenten tillägger att det för det mesta är kul men ibland kan det uppstå stress, särskilt då hon inte har tid att lösa problemet. Stora utmaningar är något som ingår i respondents G arbetsuppgifter. Han har svårt att ge ett konkret exempel men han nämner ett tillfälle då han kom in i ett projekt och fick skapa en ny funktion, vilken han anser var en trevlig utmaning. Respondent G berättar även att det ibland inträffar saker som han måste ”kasta sig över” och vill då ha möjlighet till fria händer och till att få vara kreativ. Att kunderna är föränderliga och att kunna ”tackla” detta samt att möta kunder som är på dåligt humör anser respondent I är de största utmaningarna i hennes arbete.

Respondent A berättar att det får stora konsekvenser om hon inte sköter sitt arbete. Hon är ansvarig för hela redovisningen och årsredovisningen och har detta fallerat i något led blir det rapporterat till styrelsen. Respondent A tillägger att det på så vis är tydlig feedback och ”det kräver kvalitet i jobbet. Inte bara i själva jobbet utan också att processen har kvalitet”. Likt respondent C nämner Respondent A baksidan, att det kan bli övermäktigt och att hon känner sig ensam och inte har någon att bolla med. Detta kan leda till viss frustration men respondent A

känner sig otroligt tillfreds när hon väl klarat av utmaningen samt när hon får positiv feedback. Respondent B tycker det är kul när det kommer in en patient med stort vårdbehov, då får han chansen att bygga upp munnen med broar och implantat, vilket kan ge bättre livskvalité för patienten. Respondent B anser att han kan sitt arbete och tycker det är kul, därför upplever han inte att utmaningar i arbetet är skrämmande. Han säger att det har med kunskap att göra och nämner att unga tandläkare som inte har erfarenhet ofta remitterar vidare patienter till specialister.

Respondent D söker efter utmaningar i arbetet men medger att det ibland kan kännas som att det blir för många utmaningar och att dessa kan medföra att hon hämmas något i sin yrkesroll. När hon väl klarat av utmaningarna vet hon varför hon sökte dessa, anledningen är den stora kicken utav att ta ett steg framåt. Den utmaning som respondent H berättar om är att vara chef, vilket gör att hon ständigt måste ta hänsyn till andra, det går inte bara att se till sig själv. Hon måste bland annat se till att det finns tillräckligt med arbete samt att de hon är chef över har stimulerande arbetsuppgifter, arbetet medför en hel del att tänka på. Respondent E ger exempel ”det som är roligt är egentligen att få komma in i finrummet, man får sitta med folk som bestämmer på ett företag... man kommer rätt in i det allra heligaste i det här företaget och får ta del av dess verksamhet av olika slag...”. Han förklarar att det ligger en utmaning i att plötsligt sitta med den högsta chefen i ett bolag som har ett problem de vill att han ska lösa. Respondent F älskar att kasta in sig i saker som hon inte vet någonting om.

4.10 När känner du engagemang för ditt arbete?

Respondent H känner engagemang vilket är kombinationen att få uppmärksamhet för sitt arbete samt att ha trevliga kollegor och chefer att arbeta med. Respondent F berättar att hon, oavsett arbetsuppgifter, känner ett oerhört stort engagemang i sitt arbete. Hon anser sig ha en stor inre drivkraft och berättar även att många på hennes arbetsplats är väldigt kreativa, vilket gör att det blir roligt att arbeta där. Respondent F medger att engagemanget påverkar henne på så sätt att hon strävar efter att komma till avslut, att se resultat är väldigt viktigt för henne. Att tillföra något i sitt arbete bidrar till att respondent A känner sig engagerad. Respondent G återger inte något exempel men menar att han varje dag känner engagemang i sitt arbete.

Respondent C känner sig relativt engagerad hela tiden, hon anser sig inte veta om det finns tillfällen då hon känner sig mer engagerad. Respondent E svarar att förutom vad han redan berättat, så känner han ett stort engagemang då han processar och i någon mening också har moralen på sin sida, han upplever då att han får ställa något som är felaktigt till rätta. Respondent I känner engagemang när hon får komma nära toppen och när organisationen är decentraliserad. Hon beskriver detta som att högsta chefen inte är någon otillgänglig ”guldfigur”. Respondent I berättar att hon känner engagemang när hon får vara med, gemenskapen är värdesatt. Respondent B anser att han redan besvarat frågan genom tidigare svar han lämnat, han framhåller att han alltid är engagerad i sina patienter. Respondent D är för det mesta engagerad, men ibland när det blir för mycket kan det vara svårt att alltid vara engagerad. När hon exempelvis inte har tillräckligt med tid, då kan hon känna mindre entusiasm för uppgifterna.

4.11 Hur ställer sig respondenterna till standardiserade arbetsuppgifter?

Respondent H svarar att hon skulle tröttna på att arbeta med allt för standardiserade arbetsuppgifter och föredrar uppgifter av problemlösande karaktär. Respondent F säger ”det är viktigt för mig att ha en nöt att knäcka, jag kan ju inte ha standardiserade uppgifter”. Vidare ger respondent I ett exempel där hon säger att hon inte skulle vilja ha ett arbete där hon bara sitter och trycker på en knapp, hon framhåller även att hon tycker det är viktigt med arbetsrotation och variation. Respondent E svarar att han inte har något emot standardiserade uppgifter, han exemplifierar detta med att beskriva att avtal har så väl standardiserade som icke-standardiserade inslag, vilket han också kan uppleva är skönt. Respondent G som bland annat tar fram koncernregelverk berättar att hans arbete då går ut på att standardisera åt andra men berättar att han själv vill leva i lite mera ”kaos”.

Respondent C berättar att det finns många inslag av rutinarbete i ekonomiyrket och hon blir därför väldigt glad då hon får arbeta med icke-standardiserade arbetsuppgifter. Respondent A framhåller att det på hennes avdelning finns såväl standardiserade som icke-standardiserade arbetsuppgifter och att detta är nödvändigt då det finns rutinarbete som måste genomföras. Hon säger även till sina medarbetare att allt i ens arbete inte kan vara roligt men att det givetvis är bra om den övervägande delen av arbetet är det. Respondent D anser att det ibland kan vara skönt med standardisering, men för det mesta är hennes arbete inte standardiserat, vilket hon föredrar. Det är just de ostandardiserade arbetsuppgifterna som gör att hon känner engagemang inför en uppgift. Hon tillägger att hon inte skulle vilja arbeta efter en manual. På denna fråga svarar respondent B att tandläkaryrket är tämligen rutinmässigt och menar att det inte varierar så mycket. Däremot framhåller han att det är en stor variation i de patienter han träffar samt att varje patient är unik.

4.12 Är stolthet över genomfört arbete viktigt? När är du stolt över det arbete du genomfört? Gör du arbetsuppgifter du inte är stolt över?

Respondent E är jurist och han anser att yrkesstolthet är viktigt. Han berättar att yrkesstolthet är när han levererat något som är bra, snyggt förpackat och leder till någon form av resultat. Vidare säger respondenten att i yrkesstoltheten ligger även att du ska hålla en viss nivå annars får du inga fler uppdrag, det finns en yrkesstolthet i att prestera. Exempelvis om han skickar in bilagor till Tingsrätten, då vill han inte få tillbaka dessa för att de anses ofullständiga, felaktiga eller på något sätt blivit ifrågasatta. På frågan om Respondent E gör uppgifter som han är mindre stolt över berättar han att han kan gå på ganska hårt fram i förhandlingar. Det känns ofta naturligt där och då och han brukar lämna det bakom sig när förhandlingen är klar, men ibland då det inte blivit som han tänkt sig eller någon ifrågasätter det han gjort, berättar respondent E att han tyvärr kan gå och älta det efteråt.

Respondent A känner att yrkesstolthet är viktigt, men berättar att det inte alltid är bra för henne att säga att hon är ekonom på företaget hon arbetar. Att lägga sig på nivå med den hon pratar med är något hon brukar göra, hon tänker på att inte prata ”fikonspråk”. Ibland känner hon sig

som en bromskloss bland entreprenörer och säljare, men då har hon andra ekonomer att ta stöd av. Respondent A känner sig mindre stolt när hon är tvingad till att göra saker hon själv inte tror på. Det är inte så kul men hon brukar vara tydlig med att hon anser att det är något som de inte bör genomföra. Respondent A gör ändå uppgiften trots att hon har motsatt sig den, för någonstans finns det en auktoritet över henne.

Respondent F bekräftar att yrkesstolthet är viktigt, hon har aldrig skämts över att berätta om sin arbetsplats och anser att de två statliga myndigheterna hon arbetat på fyller viktiga samhällsfunktioner. Respondent F svarar att hon i dagsläget inte arbetar med arbetsuppgifter som hon inte är stolt över, inte vad hon kan komma på i alla fall. Respondent B svarar ”jag tycker det är viktigt alltså... man ska inte bara vara tandläkare överhuvudtaget man ska en yrkesstolthet i det man gör”. Han anser att yrkesstolthet i Sverige är svagare än utomlands och likställer yrkesstolthet med status och säger vidare att det är svårt att prata om status i Sverige. En situation när respondent B känner sig stolt är då barometrar som tidningarna gör visar att privattandläkarna får väldigt goda omdömen från patienterna. Han tycker detta är ett kvitto på att de bedriver bra tandvård, vilket gör att han blir motiverad och tycker om sitt arbete. Det finns även situationer då det inte fungerat bra med patienten. Då känner sig respondent B mindre stolt, han anser i sådana lägen att ärlighet mot patienterna är viktigt samt att åtgärda det mindre tillfredställande resultatet.

Respondent D berättar att hon som tandläkare känner sig stolt då en behandling gått bra och hon kunnat hjälpa en patient. Hon blir även stolt när hon får positiv feedback av kollegor samt när någon ber henne om hjälp och hon kan vara behjälplig. Mest stolt är hon trots allt av sin insats som forskare. Exempelvis när hon klarat av att hålla en presentation inför överläkare och större grupper och dessutom förmedlar kunskap som de inte besitter och blir imponerade av. Som tandläkare känner sig respondent D mindre stolt då hon inte klarat av något eller gjort något felaktigt. Hon vill alltid göra rätt och tycker det blir oerhört jobbigt när en behandling inte går som hon tänkt sig. Först är hon hård mot sig själv och ältar för att sedan tänka ”nu får jag göra något åt saken”. Respondent H säger ”jag tycker man måste vara stolt över det man gör, stolt över det företag man jobbar på”. Men hon anser att det ska vara tillåtet att känna att något gick mindre bra eller att hon inte fixade något samt att hon ska kunna berätta om missödet till sin chef eller VD. När deklARATIONEN inlämnats för sent på grund av tidsbrist och företaget får ett mindre vite är ett exempel på en situation hon är mindre stolt över.

Respondent C berättar att det är viktigt att hon känner att hon gör något bra och berättar att det verkligen syns om hon gjort något bra eller inte. Allt bygger på resultat, att visa upp något och rapportera till chefen i USA, han granskar och ger tydlig feedback. Respondent C känner sig mindre tillfreds när hon sänder iväg arbetsuppgifter hon egentligen velat avsätta mer tid och energi på, men just där och då har hon inte möjlighet till detta. Respondent G anser att det är mycket viktigt att känna stolthet, han säger ”jag har en stark moralisk kompass, det tycker jag är viktigt, med båda fötterna på jorden och veta vart man är på väg”. Han tillägger även att företagets värderingar är väldigt viktiga, att det inte bara är ord utan att de finns substans. Han anser att det är viktigt att vara ett med kulturen. Respondent G upplever inte att han gör något arbete som han inte är stolt över. Ibland hinner han dock inte avsätta den energi han egentligen vill, men tillägger att det alltid kommer att vara så.

4.13 När har du inflytande över dina arbetsuppgifter? I vilka situationer?

Respondent I svarar att hon nästan alltid har inflytande, samt att hennes kollegor och chef lyssnar till hennes åsikter. Detta upplever hon beror på att arbetsgruppen och kommunikationen fungerar bra. Även respondent A säger att hon nästan hela tiden har inflytande, vilket hon trivs med. Hon är själv chef och styr över arbetet på hela avdelningen, hennes egen chef har inte så mycket insyn i vad hon arbetar med, men hon avrapporterar till honom. Respondent F har stort inflytande och stora möjligheter att påverka, hon utformar oftast uppdragen själv även om chefen godkänner. Vidare berättar respondent F att det viktigaste för henne egentligen är en flexibel arbetssituation där hon känner att hon själv styr över en del uppgifter.

Respondent D tycker det är både läskigt och viktigt att ha inflytande. Hon styr själv över hur hennes forskarutbildning ska utformas, även om hon får tips av sin handledare. Vad gäller tandläkaryrket kan respondent D även bestämma själv, exempelvis över vilken behandling hon vill genomföra. Däremot kontrollerar chefen hur mycket pengar hon drar in till företaget. Respondent H tycker det är viktigt att ha inflytande och berättar att hon har stort inflytande på sin avdelning. Hon anser ändå att det är viktigt att kunna vara kritisk mot det arbete hon genomför, och berättar samtidigt att hon inte skulle trivas om hon kom till arbetet och någon sa åt henne vad hon skulle göra. Respondent G har väldigt fria händer i sitt arbete, vilket medför att han har stor möjlighet till att, mer eller mindre, påverka hela verksamheten. Respondenten berättar att det är något han värdesätter. Han tillägger även att detta är en förutsättning för att han ska stanna på sin arbetsplats. Respondent E samt B har hela tiden inflytande i de företag de är verksamma inom, dessa respondenter är delägare respektive ägare. Även respondent C som har sin närmaste chef i USA har inflytande över sitt arbete hela tiden.

4.14 Under intervjuförloppet kom ansvar på tal otaliga gånger, därav väljer vi att redogöra för svaren i detta separata stycke

Respondent C svarar att hon har stort ansvar och att detta är något hon tycker om. Hon berättar att detta inte är något hon eftersträvat, men att det är något som infunnit sig med åren. Respondent I får ta ansvar på sin arbetsplats och detta är något hon värdesätter, då hon känner sig sedd. Hon framhåller även att hon känner sig duktig då hon får känslan av att arbetsgivaren tror på henne. Respondent E har stort ansvar då han verkar som delägare. Han tycker det är kul att utveckla företaget, men är däremot inte lika intresserad av att utbilda unga biträdande jurister i lika hög grad som andra på arbetsplatsen. Detta beror på att han upplever det som frustrerande, vilket grundar sig i att han som person är otålig. Respondent G framhåller att han anser att påverkan och ansvar hänger samman. Han säger ”ska du påverka ordentligt då måste du ha ansvar”, detta ser han även som en fördel med arbetet. Han berättar även att han har skyldighet gentemot företaget då hans arbetsområde fyller en viktig funktion i organisationen, vilket i sin tur medför stort ansvar.

Respondent A anser att det är betydelsefullt att ha stort ansvar och att få bestämma över sig själv. Hon tillägger ”..men det är ju också den där paradoxen, att den andra sidan av mig är

otroligt självkritisk. Att jag utvärderar mig själv väldigt mycket och jag kan bli katastrofalt missnöjd med mig själv om jag inte lyckas. Så ibland älskar jag ansvar och ibland skriker jag åt mig själv, jag känner att för mycket hänger på mig, ligger på mig, och att jag måste ha avlastning”. Hon har av erfarenhet fått lära sig att detta brukar ge med sig och att hon ska prata om det för att få avlastning. Respondent D har blandade känslor inför sitt stora ansvar och berättar att hon genomför doktorandutbildningen för sin egen skull och att det är hon själv som måste ta sig igenom utbildningen, hon anser däremot att det är viktigt att få ett bra stöd. Respondent F berättar att hon som person är sådan att hon lätt tar sig an saker och gillar ansvar.

Eftersom respondent B är sin egen chef följer mycket ansvar med rollen, han berättar att han vid ett tillfälle varit anställd i tre månader men att detta var tre månader för mycket, då han inte kände att han fick bestämma över sig själv. Respondent H tycker om ansvar och uppskattar att kunna leda och se andra utvecklas. Hon skulle däremot inte vilja vara chef bara för chefskapets skull, utan hon värdesätter att kunna arbeta med yrket samtidigt som hon kan förmedla sin kunskap till sin personal. Hon säger ”om du har en stor grupp under dig, då handlar det bara om att vara chef. Då får du inte jobba med det du vill göra, och det vill ju jag göra, jag vill ju också jobba med saker men samtidigt förmedla det jag kan till dem jag jobbar med”. Detta skulle hon gå miste om i fall hon skulle vara chef över en större grupp individer.

4.15 Känner du att ditt arbete bidrar med något meningsfullt?

I åtta av nio fall ställde vi följdfrågan känner du att ditt arbete bidrar med något meningsfullt? Samtliga åtta respondenter bekräftade att det ansågs viktigt att känna meningsfullhet inför utfört arbete. Exempelvis berättade respondent I ”om man inte förstår varför man gör någonting då blir det ju så att det här är ju inte så viktigt att göra” därav blir meningsfullheten över utfört arbete viktigt. Respondent C berättar att det framförallt för hennes egen skull är betydelsefullt att känna meningsfullhet över utfört arbete. Respondent F säger att det är en förutsättning att hon känner att hon gör något meningsfullt. Den respondent som framhöll att meningsfullhet var viktigt utan att vi frågade honom om det var respondent B. Han berättade att arbetet fyller hans liv med mening.

4.16 Professionernas yrken kräver kontinuerlig utbildning och utveckling. Är detta något du anser är viktigt? Är personlig och professionell utveckling något som driver dig?

Att vara påläst är inte det som driver respondent E, utan han drivs snarare av att vara rådgivaren som ser på ett problem med juristens ögon för att hjälpa sina klienter. Vidare berättar han att han drivs av att finna kreativa och konstruktiva lösningar på problem. Respondent D anser att kontinuerlig utveckling är betydelsefullt och stimulerande. Respondent A svarar att det för henne är betydande att lära sig nya saker i sin yrkesroll. Hon tycker det är roligt och framhåller att kombinationen av personlig och professionell utveckling är viktigt för henne. Respondent C berättar att hon inte ständigt behöver utvecklas men att detta är något som kommer med arbetet, i och med att det uppstår nya utmaningar och hon därmed måste lära sig nya saker. Respondent

C tillägger även att det inte skulle kännas rätt att komma till ett arbete och bara få betalt för mödan utan att hålla sig uppdaterad. Att utvecklas inom professionen och tycka det är roligt anser respondent B är ett villkor för arbetet. Han berättar att det inte går att arbeta med att ge sina patienter andra klassens tandvård.

Respondent G framhåller att det är väldigt viktigt, men att han inte alltid kan hålla sig så à jour som han skulle önska, detta på grund av tidspress. Han kompenserar detta med att hålla sig uppdaterad för att få in viktigt information på annat sätt. Respondent I medger att utveckling är något som driver henne, även respondent H anser att detta är ett viktigt inslag i hennes arbete, hon tycker att det är roligt när det händer nya saker. Respondent F svarar att det är viktigt och att det är därifrån hon får influenser, hon tillägger dock att vidare utveckling inte behöver vara en utbildning utan det kan lika gärna vara att man lär sig av sina kollegor.

5 Analys

I detta avsnitt analyseras empirin utifrån uppsatsens teoretiska referensram. Vi kommer att utgå från de tre översta stegen i Maslows behovshierarki. Självförverkligande kommer att studeras ingående med hjälp av modellen självförverkligandeprocessen som presenterats under avsnitt operationalisering. Avsnittet åskådliggör även likheter och skillnader i respondenternas svar.

5.1 Gemenskapsbehov

Respondent H värdesätter gemenskapen på företaget och tycker det är viktigt att trivas i kulturen, samt att kunna stå för företagets värderingar. Hon nämner även att gemenskapen, innefattande trevliga kollegor och chefer, har en positiv inverkan på hennes engagemang. Även respondent C värdesätter gemenskapen som råder på hennes arbetsplats. Detta kan vi koppla till behov av gemenskap som är det tredje steget i Maslows behovstrappa. Detta är något som Sadri & Bowen (2011, s. 45 f) menar kan kopplas till att individen tillgodoses gruppstillhörighet och delaktighet på sin arbetsplats. Respondent A berättar att hon söker stöd av andra inom sin profession för att finna en form av gemenskap. Som framgår av Sveiby (1995, s. 71) sluter sig experter gärna samman i grupper av likasinnade för att värna om sina intressen.

Respondent I har nästan alltid inflytande i sitt arbete, vilket hon anser beror på gemenskapen och den goda kommunikationen i arbetsgruppen. Enligt Respondent I har gemenskapen även en positiv inverkan på hennes engagemang. Enligt Sveiby arbetar professionella medarbetare med komplexa uppgifter. Sveibys resonemang stämmer väl överens med respondent C, som även nämner att avsaknaden av gemenskap i dessa stunder kan göra det svårt att handskas med uppgiften. Även respondent A önskar ett bollplank vid mer komplexa arbetsuppgifter. Bristen av att inte ha någon att utbyta idéer med kan leda till att hon känner ensamhet och frustration. Amabiles (1997, s. 40) forskning visar att en individs sociala omgivning har en stor inverkan på dennes nivå av inre motivation.

5.2 Behov av självkänsla

Respondent C säger att hennes motivation ökar när hon får bekräftelse för hennes arbetsinsatser. Detta kan ske i form av feedback från chefer och andra kollegor. Respondent E berättar att det är smickrande att ha klienter som återkommer år efter år. Respondent D känner arbetstillfredsställelse när hon får beröm från patienter. Detta är även något respondent I beskriver är viktigt. Hon finner stor tillfredsställelse i att få beröm av kunder för sin arbetsinsats. Respondenternas svar går att koppla till det fjärde steget i Maslows behovshierarki som är självkänsla, vilket inbegriper erkännande och respekt från andra. Även respondent F för på tal erkännande av andra, vilket hon upplever sig få när hennes arbete tas emot på ett bra sätt. Respondent C säger även att hon får ökat självförtroende av att faktiskt arbeta med det hon utbildat sig till. Då Thomas (2002, s. 42 ff) behandlar inre motivation skriver han även att det är viktigt att individen får använda och tillämpa sina färdigheter, vilket vi kan relatera till respondent C svar.

Från respondent I:s svar framgår att hon motiveras av att ha en chef som uppmuntrar henne och ser henne. Sadri & Bowen (2011, s. 46 f) skriver att den främsta orsaken till att anställda säger upp sig är just bristen på erkännande från sin närmaste chef. Respondent H betonar att det är viktigt att få beröm från kollegor. Hon berättar även att uppmärksamhet hon får för sitt arbete bidrar till att hon känner sig engagerad. Även respondent D värdesätter feedback, stöd och hjälp från hennes handledare. Detta anser vi går att koppla till behovet av erkännande och beröm från närmaste chef. Respondent A upplever att hennes kompetens tas tillvara fullt ut på hennes arbetsplats, vilket får henne att känna arbetstillfredsställelse. Även Respondent I upplever detta och beskriver att hennes kollegor till och med säger att hon är överkvalificerad för sitt arbete. Både respondent E och C säger att de får nyttja sin kompetens fullt ut och mer därtill. Även respondent G anser att hans kompetens kommer till användning, likaså respondent F och D. Det kan vi härleda till kompetens och självförtroende som är en del av steget självkänsla i Maslows behovshierarki. Respondent E nämner att han inom sin yrkesroll vill prestera och hålla en hög nivå, detta för att undvika att utföra uppgifter på ett otillräckligt sätt eller bli ifrågasatt. Vi anser att det går att koppla till prestige som Maslows behovshierarki berör under steget självkänsla.

5.3 Behov av självförverkligande

Den femte och sista nivån i Maslows behovstrappa är behovet av självförverkligande. Maslow (1954) skriver att detta är individens strävan efter att uppnå sin fulla potential. Sadri & Bowen (2011, s. 47) skriver ”Self-actualization is the need for self-fulfillment and to become the best one is capable of becoming”. Detta skikt i hierarkin används för att inspirera anställda och hjälpa dem prestera på de högsta nivåerna. Starka och självständiga individer karakteriseras av behovet av självförverkligande (Maslow, 1954, ss. 228 f). Amabile (1997, s. 40) skriver att inre motivation är något som till en viss del finns i en individs personlighet. Enligt henne har somliga individer starkare drivkraft än andra. Företagen kan även främja behovet av självförverkligande genom att erbjuda sina anställda olika former av utbildningar. Detta vinner både de anställda och företagen på då det ger individen möjlighet till personlig och professionell tillväxt och utveckling (Sadri & Bowen, 2011, s. 48). Vi kommer att utvidga detta med vår egen modell över självförverkligandeprocessen.

5.4 Självförverkligandeprocessen

1. Väljer yrket/professionen

Vi kommer nu att redogöra för tesen som självförverkligandeprocessen bygger på. Detta gör vi genom att analysera det första steget, vilket är att en stark individ väljer yrket/professionen. Hur pass väl stämmer detta överens med verkligheten? I vår studie kan vi visa att 6 av 9 individer aktivt valt professionen. Däremot framkom det att valet av yrke inte var givet för respondenterna B, E och G, men något som bör tilläggas är att samtliga respondenter trivs med det yrkesval de gjort.

2. Utbildar sig och får kunskap och expertis

Att individen införskaffat sig en akademisk examen vid universitet för att få kunskap och expertis inom sitt område stämmer på 8 av 9 fall. Respondent G har aldrig slutfört examen inom den profession han idag är verksam inom, däremot har han en annan slutförd utbildning inom ett annat kompetensområde. Detta kan vi koppla ihop med Freidsons resonemang om att professionernas yrken kräver avancerad utbildning vid universitet och att detta är något som särskiljer gruppen från mindre kvalificerade yrkeskategorier (Freidson, 2001, s. 86).

3. Får valmöjligheter

Ett antagande vi gjort är att professionerna genom den införskaffade kunskapen ges fler valmöjligheter i deras karriärutveckling. Detta är något Brante (2005, s. 2) berör då han skriver att den formella utbildningen ger en inträdesbiljett till det professionella yrkeslivet. Respondent A, F samt I poängterar att utbildningen har givit dem valmöjligheter samt förenklat vägen in i arbetslivet. Resterande respondenter har inte direkt berört detta under intervjuförloppet, dock visar respondenternas arbetsförhållanden och tidigare arbetsplatser att även dessa individer har erhållit valmöjligheter i sina karriärer. Detta är något vi har upplevt att respondenterna tagit del av indirekt trots att det inte kommit på tal under intervjuerna. Att individerna får valmöjligheter kan vi även koppla till Sveibys (1995) resonemang om att de immateriella tillgångarna såsom anställdas kunskap och kompetens är mycket viktiga tillgångar för företaget. Enligt Sveiby är humankapitalet till och med mer betydelsefullt än kapitalet. Detta anser vi borde medföra att högutbildade individer blir mer attraktiva kandidater för avancerade arbeten, vilket i sin tur bidrar till att de får fler valmöjligheter i yrkeslivet.

4. Tar avancerat arbete

Freidson (2001, s. 17) skriver att professionerna genom sina kompetenser intar positioner vars existens är möjlig enbart på grund av tron att de särskilda yrkesuppgifterna de utövar skiljer sig från majoriteten av resterande arbetstagares arbetsuppgifter. Detta kan medföra en form av monopolistisk kontroll över de särskilda yrkena. Ovanstående kan vi koppla till att samtliga respondenter är verksamma inom ett yrke som blivit tillgängligt tack vare deras kompetens. Freidson (2001, s. 22) menar att den monopolistiska kontrollen är ett karaktäristiskt drag för idealet av professionalism. Detta medför att exempelvis tandläkare har ensamrätt på sin profession. Vilket stämmer väl överens med våra respondenter som är tandläkare och får monopol på yrket i och med legitimationskravet.

5. Komplexa arbetsuppgifter som ger utmaningar, är stimulerande, kräver självständigt arbete och kreativitet.

Samtliga respondenter berättar att de i sin yrkesroll stöter på utmaningar av skilda slag. Ett flertal respondenter uppger även att de på egen hand ställs inför att hantera utmaningar och finna

lösningar. Respondent E beskriver att han dagligen ställs inför utmaningar då han får frågor av klienter som han inte kan besvara och därmed aktivt måste söka en lösning på. Även respondent G berättar att det uppstår utmaningar och händer saker i hans arbete som han måste ”kasta sig över”. En förutsättning för att detta ska fungera är att han ges fria ramar och får använda sin kreativitet. Detta svar kan vi tydligt koppla till att respondenten vill arbeta självständigt då han stöter på utmaningar i sitt arbete. Sveiby (1995, s. 73) skriver just om att experter värdesätter friheten att söka egna lösningar. Respondent F motiveras av intellektuella utmaningar och något som skulle kunna sänka hennes motivation är att hennes arbetsuppgifter blir på för låg nivå. Madsen (1969, s. 80) framhåller att individen måste känna att hon får utnyttja sin förmåga fullt ut för att vara tillfreds med arbetet. Respondent A svarar att hon upplever sina arbetsuppgifter som stimulerande och beskriver att hon vid problemlösande uppgifter kan sitta i timmar och fokusera på uppgiften. Klockan går utan att hon tänkt på att vare sig äta eller dricka. Det handlar, enligt henne bara om att lösa uppgiften.

Detta tyder på att respondenterna värdesätter komplexa arbetsuppgifter, många ansåg även att det var stimulerande. Vi kan dessutom koppla respondent A:s beteende till Sveibys (1995, s. 70) påstående om att yrket, professionen och problemlösningen är i centrum. Allt annat är underordnat. Samtliga respondenter ansåg att de arbetade med stimulerande arbetsuppgifter. Däremot ansåg inte alla att arbetet ständigt var stimulerande, även mindre stimulerande arbetsuppgifter var dock nödvändiga att genomföras. Självständigt arbete samt friheten att kunna påverka är överlag högt värdesatt hos respondenterna. Exempelvis säger respondent B att självständigheten, friheten och det egna ansvaret är högt värdesatt för honom. Även respondent E värdesätter den stora friheten och respondent F tycker om friheten och möjligheten att påverka. Respondent C anser att frihet, kontroll och flexibilitet är betydelsefullt för henne. Respondent D berättar att hon inte vill arbeta efter en manual och respondent I säger att bristen på eget ansvar skulle sänka hennes motivation.

6. Skapar engagemang, intresse och kan bli som ett “kall” i livet

Samtliga respondenter svarar att de känner engagemang inför sitt arbete. Engagemanget kan uppkomma i flera olika situationer och vad som engagerar individerna skiljer till viss del sig åt mellan respondenterna. Exempelvis framhåller respondent F att hon är oerhört lätt engagerad, även i de fall då uppgiften inte är intressant. Detta tror hon beror på ett inre driv hon besitter. Respondent A ger ett liknande svar då hon berättar att hon som person har lätt för att engagera sig. Vid tillfällen då respondent A känner att hon får tillföra något i sitt arbete har hon lätt för att känna engagemang. Respondent D beskriver däremot att även för hög arbetsbelastning kan leda till ett nedsatt engagemang, vilket är en baksida som flera respondenter berör.

Freidson (1994, s. 90) hänvisar till Dubin m.fl. (1976) som skriver att ett yrkesutövande under längre tid kan bli ett centralt livsintresse. Detta resonemang stödjer respondent E då han svarar att det med åren har kommit att bli så, det vill säga att arbetet och fritiden sammanlänkas. Han berättar att det har blivit något av en livsstil. Han tillägger dock att arbetet ändå inte är hans liv, riktigt så viktigt är det inte. Trots att respondent D inte utövat sin profession under en längre tid säger hon att yrket är den hon är. Freidson (ibid., s. 90) skriver att yrket kan bli en källa som formar individers identitet och medlemmarna i en yrkesgrupp kan utveckla en känsla av

gemensam yrkeserfarenhet, identitet och intresse. Detta bekräftar respondent H då hon säger att yrket påverkat henne i det avseende att hon umgås med personer som har liknande yrken och livsstilar. Även respondent A berättar att yrket blivit lite av ett privat intresse, då hon dessutom engagerar sig i olika ideella föreningar och tar uppdrag på sin fritid. Detta kan vi koppla till Madsens (1969, s. 79) resonemang om att gränsen mellan yrke och hobby kan bli flytande, förutsatta att båda aktiviteterna drivs av intresse från individen.

7. Meningsfullhet, yrkesstolthet och lojalitet gentemot professionen

8 av 9 respondenter bekräftar att deras arbete bidrar med meningsfullhet. Respondent F nämner att detta är en förutsättning för att hon ska kunna utöva arbetet. Respondent B säger att arbetet fyller hans liv med mening. Thomas (2002, s. 7) skriver att inre motivation är något individer kan få genom sitt arbete. Han skriver att individer som finner arbetsuppgiften intressant även blir tillfredsställd av aktiviteten. Thomas (ibid., s. 7) skriver "när den anställde känner sig tillfredsställd med sitt arbete är det ofta kopplat till att individen anser sig göra något meningsfullt". Respondenternas svar indikerar på att arbetsuppgifterna måste vara meningsfulla för att individerna ska vilja avsätta sin tid och energi till dessa. Respondent I framhåller även att en förutsättning för att arbetet ska vara meningsfullt är att hon förstår varför hon genomför det.

Samtliga respondenter anser att det är viktigt med yrkesstolthet. Respondent E beskriver att yrkesstolthet innebär att hålla en viss nivå. Med detta menar han att det är viktigt att prestera och att det även är en förutsättning för att få fler uppdrag. Även respondent A, F samt G svarar att yrkesstoltheten är viktig för dem. Respondent B värdesätter yrkesstoltheten högt och anser att det är nödvändigt i tandläkaryrket. Detta är även något respondent D uppmärksammar, hon säger att positiv feedback från patienter och kollegor gör hennes stolt. Hon framhåller även att den forskning hon bedriver bidrar till högre grad av stolthet. Respondent H hävdar till och med att stolthet över genomfört arbete och företaget är något envar bör känna för att vara yrkesverksam.

8. Personlig och professionell utveckling

8 av 9 respondenter svarade att utveckling var betydelsefullt samt att detta är något som driver dem. Exempelvis anser respondent A att det är betydande att utvecklas och att få lära sig nya saker inom professionen. Hon framhåller att det är kombinationen av personlig och yrkesmässig utveckling som är viktig för henne. Respondent I medger att utveckling har en positiv inverkan på henne då hon blir driven i yrket och respondent D anser att den kontinuerliga utvecklingen är betydelsefull och stimulerande. Respondent C anser däremot att hon inte hela tiden behöver uppleva att hon utvecklas men att detta är betydelsefullt och kommer naturligt med arbetet. Hon anser även att det är viktigt att vara uppdaterad för att känna sig värd lön för utfört arbete. Även respondent B, G, H samt F ansåg att utveckling och att hålla sig à jour inom sitt yrke var viktigt. Detta kan vi koppla ihop med Sadri & Bowen (2011, s. 48) som skriver att både företaget och den anställda vinner på att individen får möjlighet till personlig och professionell utveckling. Detta är något som företaget kan främja genom att erbjuda olika utbildningar. Utbildningen och utvecklingen sker dock på något skilda sätt bland respondenterna. Till exempel säger respondent F att utveckling inte behöver ske genom utbildning, utan det kan istället handla om att hon lär

sig något av sina kollegor. Den enda respondenten som inte ansåg att utveckling och utbildning i sig var något som drev honom var respondent E. Han drivs snarare av att vara rådgivare samt att finna kreativa och konstruktiva lösningar på problem. Vi anser även att detta är en form av utveckling.

6 Slutsatser

I det avslutande avsnittet kommer vi att redogöra för slutsatser av de två frågeställningarna samt ge förslag på vidare forskning.

Syftet med arbetet var att få ökad kunskap och förståelse för hur, samt vad professionella medarbetare motiveras av i sitt arbete. Inledningsvis redovisades de två frågeställningarna vi ämnat besvara. Vi kommer i detta avsnitt att redovisa svaren på dessa frågeställningar.

1. Vad motiverar professionella medarbetare?

Denna fråga är svår att ge ett entydigt svar på. Vi kan därmed inte fastslå att alla professionella medarbetare vi intervjuat motiveras av samma saker. Detta har inte heller varit vår avsikt med uppsatsen. I och med att våra respondenter verkar inom olika professioner, får vi ta del av skilda arbetsförhållanden och situationer som ter sig olika. Trots detta finns det många likheter i vad som motiverar de individer vi intervjuat. Gemensamma nämnare för respondenterna är att de motiveras av att ha frihet samt att kunna påverka och ha inflytande i sitt arbete. Att få arbeta under självständiga förhållanden och få finna lösningar på komplexa arbetsuppgifter är något som respondenterna angivit som motiverande, men även att deras kompetens och kunskap tas tillvara på arbetsplatsen upplevs som viktigt. Det ansvar detta medför i respondenternas arbete har både för- och nackdelar. Till stor del är friheten och ansvaret högt värdesatt hos respondenterna, men det kan för en del av respondenterna stundvis även bli påfrestade. Utmaningarna är något som motiverar, stimulerar och engagerar respondenterna. Dock finns en baksida med utmaningarna, vilket är att det för somliga respondenter kan kännas hämmande och emellanåt övermäktigt. De respondenter som har den uppfattningen känner dock stor arbetstillfredsställelse efter att ha klarat av utmaningen.

Majoriteten av respondenterna ansåg att så väl yrkesmässig som professionell utveckling var betydelsefull för motivationen och arbetstillfredsställelsen. Dock tyder de svar vi fått på att den professionella utvecklingen inte alltid behöver ske genom formell vidareutbildning. Att ha ett väl fungerande arbetslag och en god gemenskap var för många respondenter viktigt för motivationen samt arbetstillfredsställelsen. Respondenternas svar indikerar även att det är viktigt för dem att känna att arbetet de genomför upplevs meningsfullt samt att de får bidra med något. Trots detta värdesätter samtliga respondenter att få bekräftelse på olika sätt av andra för väl genomfört arbete. Majoriteten av respondenterna ansåg att detta var motiverande. För flertalet respondenter var även ledarskapet betydelsefullt för motivationen.

2. Har professionella medarbetare en inre drivkraft som medför att de motiverar sig själva?

På denna fråga har vi fått bekräftat att de professionella medarbetarna vi intervjuat i stor utsträckning direkt eller indirekt har en stark inre drivkraft som gör att de driver sig själva framåt. Respondent G framhöll under intervjun att han driver sin egen "lada" och sällan

uppsöker sin chef. Respondent B säger att han är sin egen chef. Respondent E berättar att han hela tiden måste vara sin egen motor och därmed driva sig själv. Vår modell, självförverkligandeprocessen och tesen den bygger på stämmer till stor del in på de respondenter vi studerat. Något vi i arbetets begynnelse inte trodde skulle ha så stor betydelse var chefer och kollegors påverkan.

Trots att respondenterna i stor utsträckning motiverar sig själva så är stöd och feedback från chefer och kollegor värdefullt. Det vi har kommit fram till är att fria ramar och eget ansvar är av vikt för professionerna, men att flertalet vill känna att chefen finns tillgänglig om så skulle behövas. De respondenter som inte hade någon chef över sig värdesätter istället att få positiv respons för sitt arbete från kliner samt patienter. Erfarenheten verkar även den vara betydande i frågan. Två av respondenterna som har mindre erfarenhet inom sin profession uppgav att de driver sig själva i stor utsträckning men att de trots detta även är beroende av att få stöd och feedback av andra för att få ökad motivation.

6.1 Förslag på vidare forskning

Då vi inte haft för avsikt att dra några allmängiltiga slutsatser skulle det vara intressant med ett liknade arbete som vänder sig till en större grupp respondenter. Ett alternativ kan vara att endast undersöka respondenter inom en specifik profession för att studera motivationen för endast den gruppen. Detta för att eventuellt skapa en helhetsbild för en viss professions motivation. Problematik finns dock i hur det ska vara möjligt att nå ut till ett stort antal respondenter. Ytterligare förslag till vidare forskning är att studera vad ledarna för professionerna har för syn på hur, samt vad professionella medarbetare motiveras av. Det skulle vara intressant att göra en jämförelse mellan ledarna och medarbetarnas syn på motivation. Är ledarna medvetna om vad som motiverar de professionella eller finns det en barriär mellan grupperna? Denna studie skulle kunna synliggöra problematik, om det visar sig att synen på motivation skiljer sig åt mellan ledarna och medarbetarna. Har ledarna samma intressen som medarbetarna och hur högt prioriterat är medarbetarnas motivation?

Källförteckning

Tryckta källor

Abrahamsson, B. & Andersen, J.A., (2007). *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*. Malmö: Liber.

Eriksson, L.T. & Wiedersheim-Paul, F., (2007). *Att utreda forska och rapportera*. Malmö: Liber.

Gillham, B., (2008). *Forskningsintervjun: Tekniker och genomförande*. Lund: Studentlitteratur.

Franken, R., (2002). *Human motivation*. Belmont, California: Wadsworth Group.

Freidson, E., (2001). *Professionalism: the third logic*. Chicago: University of Chicago Press.

Freidson, E., (1994). *Professionalism reborn*. Chicago: University of Chicago Press.

Freidson, E., (1986). *Professional Powers. A Study of the Institutionalization of Knowledge*. Chicago: Chicago University Press.

Latham, G.P., (2007). *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*. California: Sage Publications Inc.

Ljung, A., (2002). *Konsten att leda sig själv*. Stockholm: Prentent.

Magne Holme, I. & Krohn Solvang, B., (1997). *Forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Maslow, A.H., (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.

Molander, J., (2003). *Vetenskapsteoretiska grunder – historia och begrepp*. Lund: Studentlitteratur.

Sveiby, K., (1995). *Kunskapsflödet – organisationens immateriella tillgångar*. Stockholm: Svenska Dagbladets Förlag.

Svensson, P.G., Starrin, B., (1996). *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

Thomas, W. K., (2002). *Intrinsic Motivation at Work. Building Energy & Commitment*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Thurén, T., (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Malmö: Liber.

Wolvén, L., (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Artiklar

Amabile, T., (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*. Vol. 40 No. 1, s. 39-58.

Brante, T., (2005). *Om begreppet och företeelsen profession*. Borås: Högskolan i Borås.

Brante, T., (2009). *Vad är en profession? – Teoretiska ansatser och definitioner*. Borås: Högskolan i Borås.

Herzberg, F., (2003). One More Time: How Do You Motivate Employees?. *Harvard Business Review*, Vol. 8 Issue 1, s. 87-96.

Sadri, G. & Bowen, R.C., (2011). Meeting employee requirements: Maslows hierarchy of needs is still a reliable guide to motivating staff. *Industrial Engineer*, Vol. 43 Issue 10, s. 44 – 48.

Sjöberg, L., (1999). Maslowmyten. *Folkvett*, Vol. 2.

Wiley, C., (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, Vol. 18 Issue 3, s. 263 – 280.

Muntliga källor

Respondent D förstudie – 1 november 2012 kl. 17.00, ca 20 minuter

Respondent F förstudie – 2 november 2012 kl. 09.00, ca 20 minuter

Respondent A – 7 december 2012 kl 10.30, ca 30 minuter

Respondent B – 7 december 2012 kl 12.45, ca 20 minuter

Respondent C – 6 december 2012 kl 09.50, ca 25 minuter

Respondent D – 7 december 2012 kl 14.29, ca 20 minuter

Respondent E – 10 december 2012 kl 12.00, ca 30 minuter

Respondent F – 9 december 2012 kl 15.50, ca 25 minuter

Respondent G – 7 december 2012 kl 09.40, ca 20 minuter

Respondent H – 7 december 2012 kl 09.02, ca 35 minuter

Respondent I – 12 december 2012 kl 12.45, ca 25 minuter

Bilagor

Bilaga 1 Intervjufrågor till studieobjekten

Vi ber intervjupersonen presentera sig:

1. Ålder
2. Utbildning
3. Nuvarande arbetssituation
4. Yrkeserfarenhet (antal år)

Vad fick dig att välja detta yrke?

Hur har valet av yrke påverkat dig som person?

Vad värdesätter du i ditt arbete? *Nämn de tre viktigaste sakerna.*

Vad motiverar dig i ditt arbete? *Vad ökar din motivation? Vad kan minska din motivation?*

Hur tas din kompetens till vara på din arbetsplats? *Upplever du att din kompetens tas till vara på din arbetsplats? Kommer din kunskap till användning?*

När känner du arbetstillfredsställelse inför dina arbetsuppgifter?

När känner du att dina arbetsuppgifter är stimulerande? *Om ja är detta viktigt för dig? Varför?*

Vilka utmaningar medför ditt arbete? *Hur känner du inför dessa?*

När känner du engagemang för ditt arbete? *Om engagemang finns, vad får dig att känna det?*

Är stolthet över genomfört arbete viktigt? När är du stolt över det arbete du genomfört? *Gör du arbetsuppgifter du inte är stolt över? Hur känns det?*

När har du inflytande över dina arbetsuppgifter? I vilka situationer? *Är det viktigt? Ev. ge exempel.*

Kompletterade frågor om detta inte kommit upp under intervjuförloppet:

Känner du att ditt arbete bidrar med något meningsfullt? *Om JA, är det viktigt att dina arbetsuppgifter är meningsfulla? Motiverar det dig?*

Betyder ledarskapet något för din motivation?

Professionernas yrken kräver kontinuerlig utbildning och utveckling. Är detta något du anser är viktigt? *Är personlig och professionell utveckling något som driver/motiverar dig?*