HÖGSKOLAN
I GÄVLE

AKADEMIN FÖR UTBILDNING OCH EKONOMI
Avdelningen för ekonomi

Motivationen hos ledare i sociala företag ur tre olika perspektiv:

Självförverkligande, gemenskap och altruism. Hur påverkar de motivationen hos ledare i sociala företag?

Emelie Leach
Josefin Burell

2015

Examensarbete, Grundnivå (kandidatexamen), 15 hp
Företagsekonomi
Examensarbete i företagsekonomi C
Fastighetsmäklarprogrammet 180 hp

Handledare: Pär Vilhelmson, Maria Fregidou-Malama & Kristina Mickelsson
Examinator: Jens Eklinder

SAMANFATTNING

Titel: Motivationen hos ledare i sociala företag ur tre olika perspektiv

Nivå: C-uppsats i ämnet företagsekonomi, 15hp

Författare: Emelie Leach & Josefin Burell

Handledare: Pär Vilhelmson, Maria Fregidou-Malama & Kristina Mickelsson

Datum: 2015 - maj

Syfte: Vårt syfte är att öka förståelse för hur de olika motivationsfaktorerna självförverkligande, gemenskap och altruism (i samhällsfrågor) är motiverande för ledare i sociala företag till att driva deras företag.

Metod: Studien är baserad på en kvalitativ metod och vi har använt oss av semistrukturerade intervjuer där 10 olika ledare i sociala företag har blivit intervjuade. För att kunna dra slutsatser från empirin har vi använt oss av tematisk analys och öppen kodning.

Resultat & slutsats: Efter studiens genomförande upptäckte vi olika sätt hur de tre teman påverkade ledare i sociala företags motivation. Vi såg även att gemenskap är den motivationsfaktor som påverkar en ledare i ett socialt företag på flest sätt, följt av självförverkligande och sedan altruism (i samhällsfrågor). Resultatet var förvånade då tidigare forskning mer förespråkar altruism som den motivationsfaktor som påverkar en ledare i sociala företag i störst utsträckning.

Uppsatsens bidrag: Vi presenterar en ny vinkel till vad som motiverar en ledare i sociala företag än vad tidigare forskning har visat. Vårt resultat skapar en större och djupare förståelse till varför en person vill arbeta som ledare i ett socialt företag.

Nyckelord: Ledare i sociala företag, motivation, ledarskap och socialt företag.

ABSTRACT

Title: Motivationen hos ledare i sociala företag ur tre olika perspektiv.
(The motivation of leaders in social enterprises from three different perspectives.)

Level: Final assignment for Bachelor Degree in Business Administration, 15hp.

Author: Emelie Leach & Josefin Burell

Supervisor: Pär Vilhelmson, Maria Fregidou-Malama & Kristina Mickelsson

Date: 2015 - May

Aim: This study has been conducted to find out how the motivation factors of self-realization, fellowship and altruism (in social issues) are motivating for leaders in social enterprises.

Method: The study is based on a qualitative method and we have used semi-structured interviews where 10 different leaders in social enterprises have been interviewed. To obtain a result from the empirical data, we have used a thematic analysis and open coding.

Result & Conclusions: After this study implementation we found that fellowship is the motivating factor that has the biggest impact for a leader in social enterprise, followed by self-realization and finally altruism (in social issues). This was surprising when earlier research more focused on altruism as the motivating factor that affects a leader in social enterprises the most.

Contribution of the thesis: We present a new aspect to what motivates a leader in social enterprises than previous research has shown. This creates a greater and deeper understanding of why a person wants to work as a leader in social enterprise.

Key words: Social entrepreneurship, motivation, leadership and social enterprises.

Innehållsförteckning

1. Inledning 8

1.1 Bakgrund 8

1.2 Problemformulering 9

1.3 Syfte 11

1.4 Forskningsfrågor 11

1.5 Målgrupp 11

1.6 Avgränsningar 11

1.7 Disposition 11

2. Metod 13

2.1 Forskningsdesign 13

2.2 Litteraturgenomgång 15

2.3 Insamling av data 15

2.4 Praktisk genomförande 17

2.5 Population 18

2.6 Urval 18

2.7 Intervjuguide 20

2.8 Analysprocessen 23

2.8.1 Analys av datainsamling 23

2.9 Kvalitetskriterier 25

2.9.1 Äkthet 25

2.9.2 Tillförlitlighet och överförbarhet 26

2.9.3 Pålitlighet 26

2.10 Etiska perspektiv 27

2.11 Metoddiskussion 28

3. Teori 29

3.1 Vad är ett socialt företag? 29

3.1.1 Motivation 29

3.1.2 Ledare i sociala företag *30*

3.1.3 Ekonomi *32*

3.2 Tema ett: Självförverkligande 33

3.2.1 Olika erfarenheter samma mål *34*

3.2.2 Självständighet *34*

3.2.3 Passion och egna värderingar *35*

3.2.4 Framgång *35*

3.2.5 Risker *36*

3.3 Tema två: Gemenskap 36

3.3.1 Ledare och sina anställda *37*

3.3.2 Stimulering av sina anställda *37*

3.3.3 Kollektivt ledarskap *38*

3.3.4 Närvaro *38*

3.3.5 Medlidande *39*

3.4 Tema tre: Altruism (i samhällsfrågor) 39

3.4.1 Motiveras av att hjälpa samhället *40*

3.4.2 Utsatta samhällen *40*

3.4.3 Personlig koppling *41*

3.4.4 Det unika ledarskapet *41*

3.5 Återkoppling 41

4. Resultat och analys 43

4.1 Självförverkligande 43

4.1.1 Glädje *43*

4.1.2 Ledarrollen *44*

4.1.3 Framgångsrik *45*

4.1.4 Uppmärksamhet *47*

4.1.5 Risktagande *48*

4.1.6 Egna värderingar och åsikter återspeglas i företaget *52*

4.1.7 Sammanfattning självförverkligande *53*

4.2 Gemenskap 54
4.2.1 Gemenskap *54*
4.2.2 Göra något för andra *56*
4.2.3 Utveckla andra *60*
4.2.4 Sammanhang och meningsfullhet *62*
4.2.5 Sammanfattning gemenskap *64*
4.3 Altruism 64
4.3.1 Altruistiska motiv *64*
4.3.2 Ekonomi *66*
4.3.3 Personlig koppling *67*
4.3.4 Personliga erfarenheter *68*
4.3.5 Sammanfattning altruism *70*
5. Slutsats 71
5.1 Påvisade motivationsfaktorer 71
5.1.1 Gemenskap påverkar i flest sammanhang *71*
5.1.2 Hur självförverkligande påverkar motivationen *72*
5.1.3 Hur altruism syns som en motivation *72*
5.2 Paralleller mellan de olika teman 73
5.3 Modell över motivationsfaktorer 75
5.3.1 Modellen vi utgick ifrån *75*
5.3.2 Modellen efter påvisade motivationsfaktorer *75*
6. Reflektionsavsnitt 77
6.1 Reflektioner 77
6.2 Avgränsningar 77
6.3 Framtida forskning 78
7. Referenser 79
7.1. Vetenskapliga artiklar 79
7.2 Litteratur 81
7.3 Webbsidor 82

8. Bilagor 83

8.1 Bilaga 1 83

8.2 Bilaga 2 84

1. Inledning

I den här delen av arbetat visas varför denna studie genomförs samt vad studiens syfte är. Här presenteras även de restriktioner som finns med arbetet.

1.1 Bakgrund

"Min största drivkraft är att vara orsaken till någon annans lycka" säger Michel Issa i en artikel på affarsliv.com. För ett par år sedan var han arbetslös och hade varken ett CV eller arbetserfarenhet. Idag är han ledare i ett socialt företag som hjälper andra arbetslösa att ta ett kliv ut på arbetsmarknaden och får dem att känna hopp på nytt (affarsliv.com 2014-10-15). Samtidigt visar en prognos från Arbetsförmedlingen att det inom några år kommer att bli ännu svårare för personer äldre än 55 år, utomeuropeiskt födda och människor med en funktionsnedsättning att få jobb. Den gruppen utgör idag 65 % av de arbetslösa och redan år 2018 tros siffran växa till 80 % (SvD, 2015-02-24).

När samhällen växer och förändras ökar behovet av sociala insatser för att hjälpa människor i olika typer av utsatthet eller utanförskap, vilket bland annat kan ske genom att integrera dem i samhället, ge en tryggare vardag och skapa arbetstillfällen (Boluk & Mottiar 2014). Det har drivit allt fler ledare att utveckla innovativa idéer för att kunna göra sociala satsningar genom att leda ett socialt företag (Omorede 2014). Att bidra till social påverkan är, enligt Cornforth (2014), ett av sociala företags huvudsakliga syften.

Boluk och Mottiar (2014) förklarar att medan traditionella företagare motiveras av ekonomisk vinst är altruism (osjälviskhet som mynnar ut i arbete med att förbättra andras välfärd) eller filantropi (donation eller annan allmännyttig verksamhet som ger stöttning till olika projekt) motiverande faktorer för ledare i sociala företag. Fokus på sociala motiv har blivit ett kännetecken för ledare och skillnaden mellan vinstintressen och samhällsförbättrande intressen är ofta det som skiljer ledare i det sociala företaget från den traditionella ledaren.

Hur det sociala värdet skapas av ledares arbete i det sociala företaget är en diskussion som många forskare ser olika på. Det som många dock framhäver är den sociala förändringen i samhället som en effekt av sociala företags arbete, berättar Hill, Kothari och Shea (2010) och förklarar ledarskapet i sociala företag genom citatet: "*Social entrepreneurship combines the resourcefulness of traditional entrepreneurship with a mission to change society*" (Mair et al.,

refererad av Hill et al. 2010, s.11). Att vilja skapa en förändring kräver enligt oss att ledare är motiverad till att genomföra den.

1.2 Problemformulering

Idag finns det ledare i sociala företag i många olika delar av världen. I tidigare forskning om sociala företag används inte en konsekvent och accepterad definition av vad det unika ledarskapet som ledare i ett socialt företag innebär, utan det finns många olika definitioner av den här ledarskapsformen, men även för den speciella företagsform som sociala företag är (Hill et al. 2010; Urbano, Toledano & Soriano 2010). Dock finns det en gemensam nämnare som kan hittas i de flesta definitioner om ledarskap i sociala företag, vilken är att syftet med företagen är att skapa sociala värden snarare än personlig förmögenhet (Urbano et al. 2010; Forster & Grichnik 2013; Hall, Miller & Millar 2012).

Den litteratur som skapar förståelse för vad som motiverar ledare i sociala företag är begränsad inom det här ämnet, eftersom området inte har studerats under särskilt många år (Braga, Proenca & Ferreira 2015; Baierl et al. 2014). Dock har forskare kommit fram till att ledare i det sociala företaget vill skapa sociala effekter och lösa komplexa sociala problem (Boluk & Mottiar 2014; Omorede 2014). För många sker det i kombination med viljan att bidra till en bättre värld med en ökad jämlikhet och bättre förutsättningar för människor i något slag av utsatthet eller utanförskap (Gawell 2013). Hos ledare existerar det en vilja att ta ansvar. En följd av att sociala företag har slagit igenom är att de belyser de sociala svårigheter som många människor möter i samhället (Hall et al. 2012).

Boluk och Mottiar (2014) menar att ledarskapet i sociala verksamheter har fått etiketten vårdande kapitalism på grund av dess arbete med sociala mål inom ett visst samhällsområde på marknaden. Många av ledarna står för hjälpsamhet och ett etiskt förhållningssätt, vilket ofta är anledningen till att sociala företag bildas. Miljön kring sociala företag är ofta att de tar tag i samhällsproblem eller utsatta grupper med hjälp av knappa resurser och visst stöd från omgivningen. Det medför särskilda möjligheter, men även utmaningar, risker och begränsningar som ledare måste klara, vilket i sin tur innebär att det måste finnas en motivation hos ledare till att genomföra arbetet samtidigt som utmaningar och risker är ständigt närvarande (Moreau & Mertens 2013).

För att ytterligare synliggöra varför det är intressant att ta reda på motivationsfaktorer hos ledare i de sociala företagen, vill vi ta upp vissa svårigheter som de ofta stöter på i sitt arbete.

Ett första problem inom ledarskapet i sociala företag är det motstånd de möter i och med att de vill åstadkomma en social förändring. Många personer ställer sig emot förändringar som påverkar deras komfortabla liv och därför händer det att ledarna får möta motstånd för det de försöker förändra i samhället, även om det är till det bättre (Newth & Woods 2014). När ledare i sociala företag möter flera motgångar är det, enligt oss, extra intressant att se vad det är som gör att många ledare trots allt fortsätter att motiveras av att arbeta i sociala företag.

I samhället och forskning beskrivs ofta ledare i sociala företag som en heroisk person och tidigare forskning har främst belyst individen, det vill säga ledaren. Det betyder att arbetsgrupper eller andra delar inom de sociala företagens organisation har hamnat i skuggan vid granskning av forskning kring sociala företag (Boluk & Mottiar 2014; Moreau & Mertens 2013). Hall et al. (2012) har forskning som berättar att ledare i sociala företag tar hjälp av sina medarbetare och låter hela arbetsgruppen delta i beslut, samt skapa kollektiva mål. Det tycker vi är en anledning till att även granska hur motiverande faktorn att jobba tillsammans i team egentligen är för ledare i sociala företag, hur gemenskap påverkar ledares motivation. Eftersom ledare ofta arbetar i grupp händer det att beslut fattas av en grupp människor i företaget och inte enbart av chefen. Kollektivt ledarskap förekommer därför inom sociala företag. Forskningen visar att lagarbete och kollektiva mål gör att personalfrånvaro minskar och motivationen hos personalen förbättras.

Vi berättade tidigare om Michel Issas, som upplever att *vara anledningen till någon annans lycka* är hans främsta motivation som ledare i ett socialt företag. Det kan på flera sätt kopplas till olika motivationsfaktorer som forskning har tagit upp som de vanligaste hos ledare i sociala företag. Braga et al. (2015) menar att många av ledarna i sociala företag känner ett behov av självförverkligande. Hur det yttrar sig i organisationen är enligt oss oklart och även om det är en faktor som faktiskt motiverar ledare. Gemenskapen tillsammans med medarbetare är ett naturligt inslag hos många ledare i sociala företags arbete, vilket i forskning har visat sig motiverande för hela arbetsgruppen. Samtidigt har forskare pekat på en vilja att genom altruism (osjälviskhet, genom att praktiskt förbättra välfärd och ökade möjligheter för många andra) skapa förändring i existerande samhällsproblem som en motiverande faktor för många sociala ledare.

Vår uppfattning är dock att det finns ett djupare svar på vad den inre drivkraft som motiverar ledare i sociala företag egentligen kommer ifrån eller de bakomliggande orsakerna till individens motivation till att driva sociala företag. Därför vill vi undersöka hur de tre

faktorerna självförverkligande, gemenskap och altruism (i samhällsfrågor) är motiverande för ledare i sociala företag, vilket inte heller har jämförts och undersökts i liknande studier tidigare.

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att öka förståelsen för hur de olika motivationsfaktorerna självförverkligande, gemenskap och altruism (i samhällsfrågor) är motiverande för ledare i sociala företag till att driva företaget.

1.4 Forskningsfrågor

– Hur påverkar motivationsfaktorn självförverkligande ledares drivkraft till att leda det sociala företaget?

– Hur påverkar upplevelsen av gemenskap som en motivation ledares drivkraft till att leda det sociala företaget?

– Hur påverkar motivationsfaktorn altruism (i samhällsfrågor) ledares drivkraft till att leda det sociala företaget?

1.5 Målgrupp

Studien är inom ämnet företagsekonomi och riktar sig till personer som har intresse i sociala företag, men även för de personer som vill få en ökad förståelse om sociala företag i allmänhet, men specifikt för de ledare som arbetar i branschen. För oss har det varit viktigt med en variation av både personer och företag för att få en bredd, men även att kunna dra slutsatser som representerar olika sociala företag och inte enbart företag med en viss inriktning.

1.6 Avgränsningar

Vi har valt att avgränsa vår studie till Uppsala län och även att avgränsa studien genom att endast undersöka motivationen från ledares i det sociala företagets perspektiv, utan att ta hänsyn till övrig personal. Det på grund av att vi enbart fokuserar på vad ledare upplever är motiverande till att driva företaget vidare.

1.7 Disposition

Vår studie är uppbyggd på nedanstående vis:

1) Inledning

2) Metod

3) Teori
4) Resultat och analys
5) Slutsats
6) Reflektionsavsnitt
7) Referenser

Vi har valt uppbyggnaden ovan för vi anser att det ger läsaren den bästa förståelsen för varför studien har genomförts och även hur den är genomförd. Vi börjar med att förklara varför ämnet är aktuellt och varför studie har gjorts, för att på så vis väcka ett intresse hos läsaren som i sin tur väcker en lust till att läsa vidare. Sedan övergår vi till metoden där vi presenterar hur arbetet har genomförts. Vi har valt att placera metoden här för att förklara hur resterande arbete har utförts och vad våra medvetna val handlar om. Det ger en förklaring till varför teorikapitlet, men även resterande delar av studien, är skriven på det sätt som det är. Sedan har resterande rubriker en naturlig följd där vi först presenterar tidigare forskning följt av vår empiri. För att på ett tydligare sätt jämföra våra slutsatser med den tidigare forskningens, hur de stämmer överens med varandra och hur de skiljer sig åt. Vi avslutar studien med att presentera vad vi har kommit fram till under slutsatser och reflekterar över olika delar i arbetet. Det är även under reflektioner som vi presenterar olika framtida forskningar som kan genomföras inom området motivationsfaktorer för ledare i sociala företag.

2. Metod

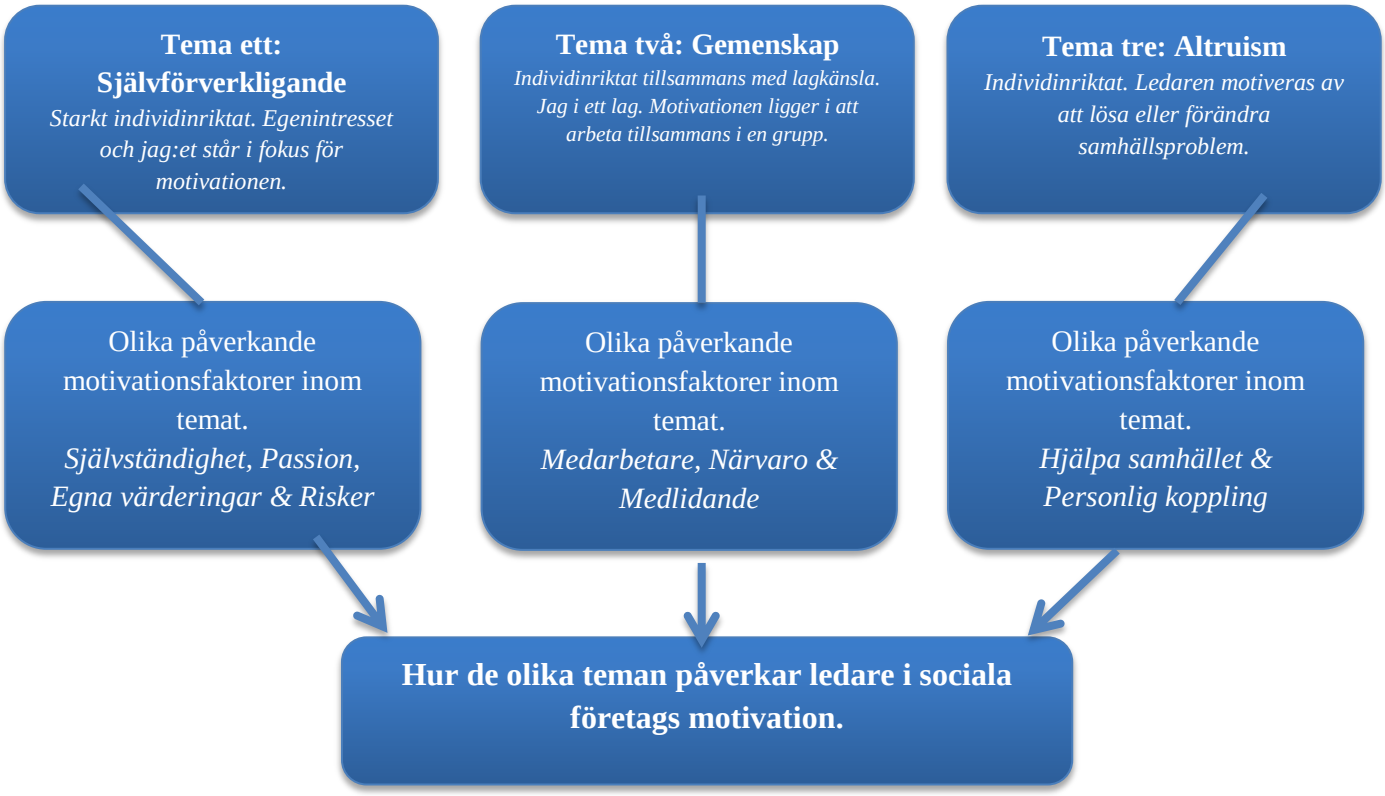
I den här delen av studien presenterar vi de val vi gjort vid utformningen av den studie vi utfört samt förklarar hur valen har påverkat genomförandet av studien i praktiken. I ett avslutande skede av avsnittet framhäver vi det etiska perspektivet i studien och för en metoddiskussion.

2.1 Forskningsdesign

Vi har arbetat med att besvara forskningsfrågorna ”Hur påverkar motivationsfaktorn självförverkligande ledares drivkraft till att leda det sociala företaget?”, ”Hur påverkar upplevelsen av gemenskap som en motivation till ledares drivkraft till att leda det sociala företaget?” och ”Hur påverkar motivationsfaktorn altruism (i samhällsfrågor) ledares drivkraft till att leda det sociala företaget?”

Vi har under genomförandet av studien eftersträvat en präglad tolkande och förstående karaktär. Det är svårt att utforska mänskligt beteende och aktivitet utan det, vilket även Sohlberg och Sohlberg (2013) menar. Det ontologiska ställningstagande vi har gjort i studien utgår från hermeneutiken och knyter an till syftet för studien som är att öka förståelsen för vårt valda forskningsfenomen. Det innebär att arbetets riktning följer därefter.

Att analysera ledare i sociala företag på individnivå avgjorde vi, var det som passade studien bäst, där fokus har legat på att ta fasta på hur motivationsfaktorerna självförverkligande, gemenskap och altruism påverkar drivkraften hos ledare i sociala företag. Bryman och Bell (2011) diskuterar olika analysnivåer som kan beskrivas med SOGI-modellen (samhälle, organisation, grupp och individ) och det är här det bestäms vilken nivå som ett arbete kommer analysera sitt ämne i. En analys på individnivå blev vårt val. Den enskilde ledarens upplevelser och känslor har stått i fokus, även om vi har delat upp vårt forskningsintresse i tre olika teman, angående vad som är motiverande för ledare i fråga. De tre teman syns i figuren som följer.



Figur 1. En egen modell för de motivationsfaktorer vi studerar.

Vi har alltså valt att arbeta efter en kvalitativ metod. Vårt val beror på att en kvalitativ metod öppnar upp för tolkning av och förståelse för verkligheten. Inom kvalitativ metod finns det dessutom ett synsätt om att teori uppkommer genom insamling och analys av data. Analysen har för oss inneburit intervjustudier, vilket är en vanlig metod inom den kvalitativa forskningsdesignen enligt Bryman och Bell (2011). Därför följer vikten av att kunna styrka teorier med tillförlitlighet, vilket innebär att vi har utfört forskningen i likhet med de regler som finns för kvalitativ forskning (Bryman & Bell 2011). Eftersom studien handlar om att öka förståelsen kring motivationen hos ledare i sociala företag har metoden lämpat sig väl för det studerade området. Det är ett område där forskarna måste tolka människors medvetna val och inre drivkrafter, ordval samt känslor. Forskningsdesignens utveckling förutsätter att kvaliteten i arbetet ska uppfyllas och där av existerar vissa kvalitetskriterier (Yin 2006) och även kvalitetskontroll som en del av analysen av den data som insamlats under intervjutillfällena. Vi diskuterar kvalitetskriterier längre fram under avsnittet med samma namn. Slutsatserna av den data som insamlats har analyserats genom kodning, vilket vi också kommer att gå igenom längre fram i arbetet.

2.2 Litteraturgenomgång

Tillvägagångssättet för att hitta information till vår forskning har varit varierande beroende av syftet med den insamlade informationen. Gällande den teori som redan fanns inom vårt ämne, motivationsfaktorer hos ledare i sociala företag, har vi använt oss av flera olika sökmotorer så som Google, Google Scholors, Discovory samt Scopus. I sökningar har vi frekvent använt oss av valda nyckelord ”Social Entrepreneurship”, ”Motivation”, ”Leadership” och ”Social Enterprises” för att hitta relevant tidigare forskning i form av vetenskapliga artiklar.

Något som har varit viktigt för oss i vår studie var att hitta bra artiklar genom att alltid se om artikeln vi arbetar med har blivit citerad, dels hur många gånger för att se hur stort intresset har varit för artikeln för redan etablerade forskare, men även för att se vilka artiklar som har citerat den och ifall vi kan använda oss av dem. Det är också enligt Hultén, Hultman och Eriksson (2007) en del av att vara källkritisk. Att ställa sig frågan om vi kan lita på författaren till en bok eller viss artikel och i så fall varför vi kan det har därför varit en självklarhet. Hur vi har ställt oss källkritiska kommer att förklaras utförligare längre fram under rubriken *Kvalitetskriterier*.

De sökmotorer vi har använt har också spelat en stor roll när vi har sökt efter olika definitioner och förklaringar om vad motivation och sociala företag är. Vi ville hitta en vid bredd av olika definitioner av motivation och sociala företag för att till slut hitta den förklaring som passar oss och vår studie bäst, eftersom definitionerna är det vi har kommit att arbeta utifrån genom hela studien. Vi har iakttagit försiktighet vid val av informationskällor eftersom behovet finns då källor ofta bygger på varandras påståenden, enligt Hultén et al. (2007).

2.3 Insamling av data

För att kunna undersöka motivationen hos ledare i sociala företag har vi använt oss av forskningsmetoden intervjuer inom den kvalitativa forskningsstrategin. Anledningen var för att hålla en öppen tolkning och förståelse för verkligheten. Den grundläggande fördelen med intervju som teknik vid undersökningen har varit att vi har fått utförligare svar på våra frågor. Vi har dessutom haft möjlighet att tolka situationen, reaktion på frågor och kroppsspråk vilket har gjort att vi har förstått svaren på frågorna bättre. När Hultén et al. (2007) resonerar kring vad fördelarna med att utföra intervjuer i forskningssammanhang är tar de upp det som vi nämnde som fördelar med intervjuer.

Vi anser att semistrukturerade intervjuer är det som har passat vår studie bäst att utgå ifrån. Anledningen är att intervjuformen låter intervjupersonerna prata fritt, men även för att vi kunde guida dem med frågor vi vill ha svar på och som var riktade till vårt syfte med studien (Bryman & Bell 2011). Semistrukturerade intervjuer innehåller alltså en lista över specifika teman som forskare vill beröra i sin forskning. Det har i vissa lägen passat oss att ställa följdfrågor, vilket är ett vanligt tillvägagångssätt inom vår intervjuform. En klar fördel med intervjumetoden har varit att risken att gå miste om intressant information har minimerats. Följdfrågorna har hjälpt oss att få ut gömda eller tystade åsikter hos den som blir intervjuad, vilka Rapley (2007) framhäver kan bli hörda genom att ställa följdfrågor. Hultén et al. (2007) menar dock att ett vanligt problem vid intervjuer är att den intervjuade sällan utrycker extremvärden under intervjun, därför har följdfrågorna några gånger hjälp oss att ta fram extremvärden.

Vi har i den möjliga utsträckning det har gått eftersträvat individens blottade åsikt ur sitt personliga perspektiv i frågan, då vårt ontologiska ställningstagande talar för att det är så vi når kunskap om de verkliga motivationsfaktorerna hos en individ. Viktigt att ha i åtanke vid intervjuer är att den intervjuade inte alltid svarar på frågor ur sitt individperspektiv, i egenskap av den personen faktiskt är. Ibland kan den intervjuade ge svar som representant av ett visst företag, organisation eller medlem av en viss subkulturell grupp (kön, etnicitet, sexualitet et cetera) (Rapley 2007). Vid frågor där ett svar ges av en representant som medlem av en viss organisation är det lätt hänt att svaret ges med bakgrund till vad företaget har för uttalad åsikt/vision i en viss fråga. Det har vi försökt att undvika och uppmärksamma för den intervjuade redan innan intervjun har startat.

Till de tio intervjutillfällena förberedde vi intervjufrågor som vi har utformat utifrån en modell vi har utvecklat (se Figur 1). Den utvecklades när vi granskade artiklar och andra litterära källor i förarbetet och teoriarbetet till studien och har därför förankring i tidigare forskning. Därefter sammanställde vi en intervjuguide. Vid skapandet av vår intervjuguide (som vi redovisar i avsnitt *2.7 Intervjuguide*) har vi iakttagit försiktighet vid utformandet av intervjufrågorna, så att de inte blir för specifika och därför hindrar vår kreativitet under genomförandet av intervjun, vilket är en viktig del i vår kvalitativa forskningsprocess. Bryman och Bell (2011) menar också att en intervjuguide är ett exempel på hur en person kan förbereda sig inför intervjutillfällena. En viktig faktor är att intervjuerna ger utrymme till flexibilitet under genomförandet av intervjun. I datainsamlingen har vi särskilt tagit hänsyn till det genom att ställa öppna frågor, tolkande frågor och undvikit ledande frågor. Vi har

under intervjuerna utnyttjat tystnad för att låta den intervjuade utveckla sitt svar och tänka efter, vilket även Bryman och Bell (2011) förespråkar.

2.4 Praktisk genomförande

Intervjuerna har utförts på plats hos de olika företagen, i deras lokaler. Intervjuerna har utförts med två intervjuare och en respondent per intervjutillfälle, då en av oss har haft rollen att lyssna till den intervjuade, studera kroppsspråk och ställa frågorna. Den andre av oss har under de tillfällena antecknat vad den intervjuade har sagt, tagit hänsyn till tempot i samtalet, darrningar på rösten (nervositet) och märkt vilka teman den intervjuade ofta återkommer till i sina resonemang. Vi har turats om att ha de olika rollerna och anser att det är positivt för forskningsresultatet att iaktta ovan. Nämnvärt är att forskning visar att en person kommunicerar 70 % genom kroppsspråk, 20 % har med tonfall att göra och endast 10 % genom det som sägs (Hultén et al. 2007).

Vi har startat varje besök hos de intervjuade med en rundvandring i deras lokaler, dels av intresse från vårt håll, men också för att få den intervjuade att känna sig avslappnad. Precis som Bryman och Bell (2011) framhäver så har vi varit medvetna om att intervjuer med människor i organisationer innebär att vi tar tid av deras arbetsdag och att det kan innebära att det är svårt att genomföra intervjun i lugn och ro. Efter rundturen i lokalerna har vi tillsammans med den intervjuade genomfört intervjun i avskildhet, gärna i en tyst miljö med stängd dörr.

Vi påminde respondenten om att intervjun spelas in, något de fick veta redan i telefonsamtalet när vi bokade intervjuerna. Valet att spela in gjorde vi i analyssyfte och allt som sas under intervjun skulle komma att behandlas anonymt. Vi har informerat om att varken den intervjuade eller företagets namn kommer att användas i vår studie. Alla intervjuade har varit bekväma med att samtalet har spelats in och några har till och med uttryckt att det känts tryggt att deras namn inte kommer att nämnas i arbetet. Därefter har vi informerat om att vi undersöker motivationsfaktorer hos ledare i sociala företag, men inte valt att nämna mer än så för att inte påverka deras svar i någon riktning. Det förespråkar även Bryman och Bell (2011).

Våra intervjuer har startat med inledningsfrågor och de, vi anser, allra viktigaste frågorna kom i slutet av vår intervjuguide, eftersom vi ville att de intervjuade skulle slappna av och hamna i rätt sinnesstämning och känna att de kan resonera fritt och förmedla vad som verkligen är sant i intervjun innan vi ställde våra viktigaste frågor. En redovisning av de frågor vi har ställt

finns under rubriken *Intervjuguiden*. Intervjuerna har tagit mellan 19 och 55 minuter att genomföra. Normaltiden per intervju var omkring 35 minuter.

2.5 Population

I vår studie består populationen av; personer som är ledare i sociala företag som är verksamma i Uppsala. Storleken på populationen är svår att bedöma. Ett socialt företag kan anmäla till Sofisam.se att de finns, men det är frivilligt och därför finns inte alla sociala företag registrerade där. Det problematiseras ytterligare då det inte går att undersöka hur många ledare det finns i de sociala företagen. Vissa företag drivs av en ledare, medan andra drivs av flera, varför det inte går att redovisa en exakt population.

Vi anser att det var svårt att hitta ett representativt urval, eftersom vår forskning endast grundar sig på 10 intervjuer. Det ställs ofta ett krav på att det urval som sker ska vara representativt för populationen (Eriksson & Widersheim-Paul 2011) och ska alltså utgöra en miniatyr av populationen och kravet ställs särskilt på kvantitativa studier (Bryman & Bell 2011). Det vi har eftersträvat med den population som vi riktar vår forskning till är att istället för att få en sådant representativt urval som möjligt, välja att intervjua ledare i sociala företag där företagen skiljer sig ifrån varandra. Genom att få en ökad variation är det intressant för oss att se vilka gemensamma nämnare som finns bland de intervjuade. Genom att jämföra ledare i sociala företag som är olika varandra anser vi att det kan ge ett bättre och mer genuint forskningsresultat än om vi valde ett urval som inte gav den variationen.

2.6 Urval

Vid valet av vilka sociala företag i Uppsala län som vi ville intervjua, behövde vi först ta reda på vilka sociala företags som finns i Uppsalas län. Vi kontaktade Coompanion i Uppsala, som är företagsrådgivare (Coompanion.se, Om oss) med stor kunskap om sociala företag. Vi blev hänvisade till hemsidan *sofisam.se* och det är bland annat genom den hemsidan vi har gjort vårt urval. Vi gjorde också sökningar på sökmotorn Google för att hitta artiklar i olika magasin eller dagstidningar som berörde sociala företag i Uppsala län. Genom olika tidningsartiklar har vi därefter hittat en del andra sociala företag som vi har valt att kontakta för en intervju. Några av de företagen visste vi var verksamma som sociala företag i Uppsala län redan innan studien påbörjades. Efter att ha granskat om alla företagen uppfyllde de kriterier vi ställde för en intervju har vi tagit kontakt.

Det som ovan beskrivs är ett målstyrt urval, vilket är en etablerad metod inom kvalitativ forskning, enligt Bryman och Bell (2013). I och med det har vi valt intervjuobjekt som är

intressanta för våra forskningsfrågor. De kriterier vi hade i urvalet av vilka sociala företag vi har kontaktat är att de ska vara verksamma sociala företag där det finns minst en ledare med anställda på företaget. Det var viktigt för oss att företaget hade mer personal än den enskilda ledaren, eftersom en del av vår studie handlar om hur ledare kan motiveras av att arbeta i grupp (gemenskapskriteriet). Utöver det ställde vi även ett krav på att ledarna ska ha arbetet som ledare i ett socialt företag under minst ett års tid. Kriteriet att intervjua ledare med minst ett års erfarenhet är ett slags sannolikhetsurval (Bryman & Bell 2013). Vi bedömde att en viss erfarenhet krävs för att kunna ge utförliga svar på våra frågor. Att vi valde att koncentrera oss på Uppsala län är ett slags bekvämlighetsurval. Bekvämlighetsurval definieras av Bryman och Bell (2013) som personer som råkar finnas tillgängliga för forskaren. Begreppet används i synnerhet vid kvantitativ forskning, men det vi menar i det här hänseendet är att vi har begränsat oss geografiskt och till antalet respondenter i intervjustudien efter bekvämlighet, varför det är applicerbart i vår kvalitativa forskning. Bekvämlighetsurval är dock mycket vanliga och accepterade inom både området ekonomi och ledarskap (Bryman & Bell 2013), vilka båda är centrala områden i vår forskning.

Nedan presenterar vi en tabell för att ge en bättre bild av urvalet och att läsaren kan bygga sig en egen uppfattning om de intervjuade ledarna samt deras företag.

Ledare i sociala företag i Uppsala	
Antal intervjuer	10
Fördelning av kvinnor/män i procent	50/50
Ålder (år)	39/58/59/62/41/38/60/65/61/65
År som ledare i socialt företag	2/7/21/3/2/3/9/3/4/14
Antal anställda + (ev. antal som arbetstränar)	5+(17), 3+(22), 5+(3), 8+(15), 17, 10, 7+(8), 7+(16), 2+(15), 34
Pseudonym	R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7, R8, R9, R10

Tabell 1. Urvalet i vår forskning (egen).

Vi hade inte bestämt någon åldersgräns på de ledarna som vi intervjuade. Dock frågade vi om deras ålder för att kunna se om en viss åldersgrupp svarar annorlunda än en annan på

specifika frågor under intervjuerna, vilket det inte gjorde. Det går inte att säga om de åldrarna som finns representerade i vårt urval representerar ett allmänt ålderssnitt bland ledare i sociala företag i Uppsala län, eftersom det inte finns ett sammanställt register som tillhandahåller de uppgifterna.

2.7 Intervjuguide

Inför intervjuerna utvecklade vi med hjälp av vad vi läst i tidigare forskning en modell för vad som motiverar ledare i sociala företag (Se modell 1, s. 14). Det är utifrån den här modellen som vi har utformat vår intervjuguide, som presenteras i tabell 2 nedan. Alla frågor har en koppling till vad tidigare forskning har tagit upp om motivationen hos ledare i sociala företag och vi har valt att ställa frågor som är viktiga för att undersöka och se nivå av vardera motivationsfaktor.

Våra tre huvudteman självförverkligande, gemenskap och altruism är i nedanstående tabell de motivationsfaktorer som undersökts i vår forskning. De står i andra ledet till vårt huvudområde: Motivationen hos ledare i sociala företag. Under huvudområdena har vi ställt områdesfrågor eller delfrågor, för att ge insikter och upptäcka kopplingar (Yin 2006). Till intervjutillfällena valdes öppna frågor som alla är till grund för reflektion för den intervjuade. I och med att vi har utfört semistrukturerade intervjuer har det funnits utrymme att ställa följdfrågor till respondenternas svar. Vi har utformat intervjufrågor med ett tydligt språk, eftersom frågorna ska vara lättbegripliga för målgruppen. Vår intervjuguide är något mer strukturerad och styrd än en semistrukturerad intervjuguide vanligtvis är samtidigt rymmer den flexibilitet, vilket är ett viktigt kriterium i kvalitativ forskning (Bryman & Bell 2013).

De inledande frågor vi presenterar i vår intervjuguide ställdes för att bygga en relation med respondenten för att få respondenten att känna sig bekväm och skapa en god samtalsdynamik. Inledningsfrågorna har inte ställs i direkt syfte att undersöka motivationsfaktorer hos ledare i sociala företag. De är ställda för att skapa välvilja och vara icke-hotande för respondenterna, vilket Yin (2006) understryker är viktigt för att uppfylla målet med intervjun, det vill säga att få svar som kan användas i resultatanalysen. Dock har vissa respondenter redan i det här skedet resonerat på ett sätt som kan vara intressant för vår analys, varför de inledande frågorna finns med i intervjuguiden och har granskats under analysprocessen.

Fråga	Referenser	Syftet med frågan
Inledande frågor		
1) Hur kom det sig att du gav dig in i branschen som ledare i ett socialt företag?	Forster & Grichnik 2013; Braga et al. 2015	Få en förståelse till varför personen har valt att bli ledare i ett socialt företag.
2) Vad utvecklar dig som ledare?	Moreau & Mertens 2013	Hitta eventuella motivationsfaktorer i ledarnas svar.
Tema: Självförverkligande		
3) Hur motiverar ditt arbete dig själv?	Bacq, Hartog, Hoogendoorn & Lepoutre 2011; Germak & Robinson, 2014; Hall et al. 2012	Vilka motivationsfaktorer en ledare kan ha kopplat till sitt självförverkligande.
4) På vilket sätt associerar du ditt arbete med risktagande? Motiveras du av att ta risker?	Braga et al. 2015; Cornforth 2014; Smith et al. 2014	Om risk är en motivationsfaktor.
5) Tycker du att du är framgångsrik? Varför?	Braga et al. 2015, Christopoulos & Vogl 2014	Om framgång är en motivationsfaktor.
6) Hur viktigt är det för dig att du uppmärksammas för det arbete du utför?	Boluk & Mottiar, 2014	Om ledarna motiveras av att bli uppmärksammade.
7) Är det viktigt för dig att dina egna åsikter/värderingar återspeglas i företaget? Varför?	Christopoulos & Vogl 2014	Om det är motiverande att företaget genomsyras av ledarnas åsikter samt värderingar.
Tema: Altruism/samhället		
8) Vad motiverar dig att fortsätta arbeta om du stöter på motgångar?	Newth & Woods 2014	Om det finns någon motivationsfaktor som driver ledarna vidare vid motgångar.

9) På vilket sätt hjälper ditt företag samhället?	Lanter 2015; Boluk & Mottiar 2014; Germak & Robinson 2014; Braga et al. 2015	Se om det är motiverande för ledarna på något sätt att hjälpa samhället.
10) Hur drivs *du* av att hjälpa samhället?	Boluk & Mottiar 2014	Ta fram motivationsfaktorer som ledarna har för att hjälpa samhället.
11) Har du en personlig koppling till det samhällsproblem du arbetar med? *Eventuell följdfråga:* Hur motiverar det dig att driva företaget vidare?	Germak & Robinson, 2014	Ta reda på om det finns en djupare koppling till någon motivationsfaktor som motiverar ledarna till att driva ett socialt företag.
12) Varför valde du det specifika ändamålet för din verksamhet?	Boluk & Mottiar 2014	Ta reda på kopplingen mellan altruism och motivation.
Tema: Gemenskap		
13) Hur motiverar du din personal till att arbeta?	Forster & Grichnik 2013; Christopoulos & Vogl 2014	Om eventuella motivationsfaktorer används för att motivera sina anställda.
14) Hur motiverar din personal dig till att arbeta?	Forster & Grichnik 2013	Se om personalen är en motivationsfaktor eller om de bidrar till något av teman.
15) Hur viktigt är det för dig att anställda kan känna sig fria att ta egna initiativ i sitt arbete? *Eventuell följdfråga*: Hur drivs du av att de anställda känner sig fria att ta sådana initiativ på sitt arbete?	Hall et al. 2012	Öka förståelsen för hur primärt gruppens intresse är för ledarna och hur de drivs av det.

16) Skulle du säga att ditt företag gör gemensamma försök till att utveckla arbetsgruppen i företaget? *Eventuell följdfråga:* På vilket sätt är det positivt och negativt?	Hall et al. 2012	Ta reda på kopplingen mellan gemenskap och altruism.
17) När känner du att du triggas mest i din roll som ledare i företaget - när du arbetar i grupp eller ensam? Motivera ditt svar	Boluk & Mottiar 2014	Självförverkligande och gemenskapens påverkan på motivationen hos ledare.
Avslutningsvis		
18) I ett projekt du har varit med i - vilket har då varit din främsta motivation till att arbeta med projektet?	Braga et al. 2015	Sorteras in beroende på svar - motivationen kan antingen vara självförverkligande, gemenskap eller altruism.
19) Vad är det som är allra mest motiverande för dig till att driva ett socialt företag?	Boluk & Mottiar 2014, Cornforth 2014	En fördjupad förståelse om drivkrafterna. Frågan öppnar upp för att få ut något extra som inte nämnts tidigare.

Tabell 2: Intervjuguide.

2.8 Analysprocessen

I det här avsnittet följer en genomgång av hur analysen av den data vi har insamlat har gått till. Vi redogör också för de kvalitetskriterier vi kontinuerligt och strategiskt eftersträvat i studien.

2.8.1 Analys av datainsamling

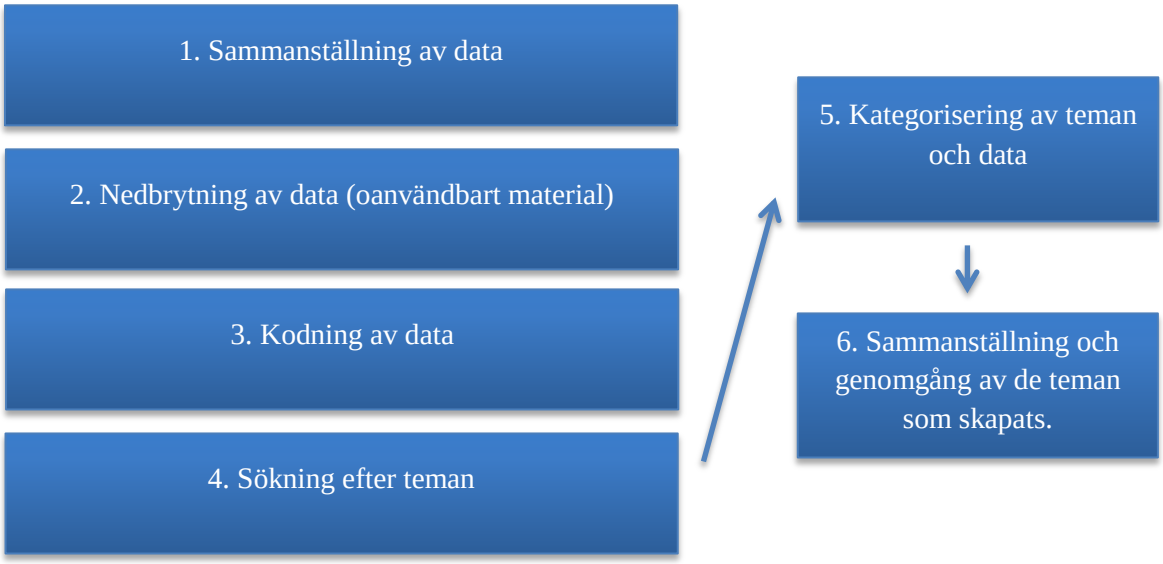
Att mäta motivation är svårt eftersom det är ett ämne som saknar gemensamma måttband, eftersom det inte går att mäta motivation så har vi istället tillämpat tolkning i analysprocessen. Exempel på andra ämnen som är svåra att mäta är enligt Eriksson och Wiedershiem-Paul (2011) trivsel och kärlek. Skillnaden mellan tolkning och mätning är att tolkning sker genom

språk och mätning genom siffror (Eriksson & Wiedershiem-Paul (2011). I analysen har vi genom tolkningen sökt mönster och samband kring motivationsfaktorer hos ledare i sociala företag, i enlighet med vad Eriksson och Wiedershiem-Paul (2011) rekommenderar. Det har skett med hjälp av olika analysverktyg.

Analysen grundar sig i första hand på en tematisk analys, vilket är en vanlig och accepterad analysmetod inom kvalitativ forskning (Bryman& Bell 2011). Vår tanke har varit att de teman som tas upp skapar sammanhanget för analysen, vilket vi har eftersträvat. Sohlberg och Sohlberg (2013) förklarar hur beskrivningar byggs upp från ett antal teman och att intervjupersonerna framträder i analysen när de anses relevanta och intressanta för det tema som beskrivs. Sökandet efter teman återfinns i många analysmetoder för kvalitativ forskning och många forskare har liknat det med sökandet efter en kod. Eftersom tematisk analys är ett brett begrepp ville vi specificera vår analysmetod ytterligare, varför kodning blev en central teknik i analysen av intervjuerna. Tematisk analys är roten till grundad teori och ett vanligt redskap i grundad teori är kodning (Bryman & Bell 2013).

Vi har med hjälp av öppen kodning, som ett första redskap i vår analys, gått igenom data och satt etiketter och letat teman i dem. Processen i den öppna kodning beskrivs som den analytiska processen med nedbrytning, undersökning, jämförelse, konceptualisering och kategorisering av data (Bryman & Bell 2011). Vid kodningen tog vi hjälp av frågeställningar som presenteras i Bryman och Bell (2011). Vi har fokuserat på innehållet i det som sägs och inte enbart det språk samt ord som intervjupersonen använt, utan snarare frågor och företeelser som de intervjuade uppehöll sig vid, till exempel ”gemenskap” eller ”meningsfullhet”. Med hjälp av det såg vi vilken generell kategori specifik information tillhörde och vilket av våra teman självförverkligande, gemenskap och altruism som olika uttalanden är exempel på. Eftersom vi har valt att utgå ifrån hermeneutiken vill vi nämna att vi utvecklade en förförståelse för ämnet när vi granskade vetenskapliga artiklar inom liknande forskningsområden som vårt. Det påverkade troligtvis vår tolkning av intervjuerna (Sohlberg & Sohlberg 2013).

Vårt arbetssätt av analysen beskrivs i figur 2 nedan.



Figur 2 (egen).

2.9 Kvalitetskriterier

Vi har använt oss av kriterier som är etablerade inom kvalitativa forskningsstudier för att kvalitetssäkra vår forskning. Det har skett genom insamling av både teoretisk och empirisk data. Vi har inspirerats av Yin (2006) som tar upp fyra kriterier som empiriska, kvalitativa studier ska innehålla, och Hultén et al. (2007) som har lagt vikt på giltighet ur ett källkritiskt perspektiv. De kvalitetskriterier vi har studerat är insamlad data och teorins äkthet (giltighet), tillförlitlighet (validitet) och pålitlighet (reliabilitet). De kvalitetskriterier som står inom parantes är de som Yin (2006) tagit upp medan äkthet, tillförlitlighet och pålitlighet är den kvalitativa forskningens översättning av dem, vilka vi har fokuserat på. Vi vill dock ändå presentera Yins kriterier eftersom vi fann vår ursprungliga inspiration utifrån hans resonemang. Dessutom skriver Bryman och Bell (2013) att begreppen validitet och reliabilitet används på ett liknande sätt inom både kvantitativ och kvalitativ forskning, vilket i det här hänseendet visar en likhet mellan kvalitativ och kvantitativ forskning.

2.9.1 Äkthet

Det finns ett antal kriterier som ett arbete bör uppfylla för att uppnå äkthet (Bryman & Bell 2013:405), vilka vi har tagit i beaktande under genomförandet av studien. Giltighet/äkthet och tillgänglighet är tre kriterier som Hultén et al. (2007) tar upp som ett krav på de källor som används i forskningssyfte. Det kriterium vi har fokuserat på att uppfylla är huruvida undersökningen ger en rättvis bild av de åsikter som finns hos de vi har intervjuat. Vi har uppfyllt kriteriet genom att i avsnittet *resultat och analys* bygger på direkta citat från de

intervjuade. Vid användningen av citat har vi inom varje tema använt oss av citat från flera av de intervjuade för att tydligt förmedla rättvisande åsikter hos de intervjuade. Efter det har vi påbörjat våra resonemang.

Gällande publikationer av artiklar och de läroböcker vi har använt har vi ställt oss kritiska inför användningen av varje artikel. Hultén et al. (2007) tar upp tips på hur vi kan avgöra om det går att lita på författaren. I synnerhet har vi ställt oss frågande inför om det går att betrakta författaren som en expert inom sitt fält. En indikation till att det skulle vara så, är om författarens namn ofta nämns i referenser till andra artiklar och hur många artiklar författaren i fråga har publicerat i vårt studerade forskningsområde. Dessutom granskar vi trovärdigheten i de källor författaren hänvisar till i sin forskning. Om det går att återfinna referenserna i olika databaser är det ett tecken på äkthet, enligt Hultén et al. (2007).

2.9.2 Tillförlitlighet och överförbarhet

Vi har i vår forskning velat nå ett djup i stället för en bredd och är medvetna om att det urval vi har gjort är begränsat, men anser att det ändå har blivit ett representativt urval där vi har eftersträvat djupa resonemang och svar. Överförbarhet som kvalitetskriterium är huruvida slutsatserna av en undersökning kan generaliseras till andra företag, företeelser eller människor som inte studerats i den specifika forskningen. Om ett urval har gjorts korrekt kan resultatet ofta med lätthet generaliseras till en större population än det som har studerats (Yin 2006). Det problematiseras i vår kvalitativa forskning eftersom urvalet är subjektivt. Bryman och Bell (2013) stärker vår upplevelse när de menar att kvalitativa forskare har en tendens att göra begränsade urval. Vad gäller vår forskning är alltså urvalet begränsat till ett visst län i Sverige, vilket tål att beaktas vid granskning av de framkomna slutsatserna. Inom kvalitativ forskning finner vi tillförlitlighet som är motsvarighet till den kvantitativa forskningens validitet (Bryman & Bell, 2013). Vi har eftersträvat det, eftersom stor vikt bör läggas vid tillförlitligheten i arbetet, enligt Eriksson och Wiedershiem-Paul (2011).

2.9.3 Pålitlighet

När vi har gjort analysen av vårt resultat, har pålitlighete varit betydelsefullt, då det handlar om att sätta en undre gräns för antal fel och skevheter i forskningen. Vi har hållit en god dokumentation gällande insamlat material i studien och vi vill därför i synnerhet framhäva vår utformade intervjuguide (Se: *Intervjuguide* s 21). God reliabilitet innebär att om en forskare följer samma tillvägagångssätt som den första forskaren tidigare utformat ska slutsatserna bli samma för dem båda, detta har vi inte kunnat möta i vår forskning eftersom vårt

forskningstema har uppkommit ur en granskning av flertalet andra artiklar och sedan utvecklats till ett nytt forskningstema som är subjektiv i sin utformning.

Vikten av pålitlighet som kriterium är att *samma* studie som ska kunna genomföras, inte en replikering på en annan (Yin 2006). Bryman och Bell (2011) tar upp kritik mot kvalitativ forskning gällande att det inte är självklart att det går att upprepa ett forskningsförsök med samma resultat, eftersom forskningen ofta poängteras genom att vara subjektiv. Vi stötte på pålitlighet som ett kvalitetskrav i kvalitativ forskning i Bryman och Bell (2013). De menar att en kvalitativ forskning uppnår pålitlighet genom en tydlig redogörelse för alla delar i forskningsprocessen. Redogörelsen genomför vi till största del i vår metodologi, men även löpande genom hela arbetet. Det har därför varit ett av våra delmål i forskningen att uppnå pålitlighet genom redogörelse för varje del i forskningsprocessen.

2.10 Etiska perspektiv

Under de intervjuer vi genomfört för insamling av data har de intervjuade blivit informerade om i vilket syfte intervjuerna sker och att deras svar behandlas konfidentiellt. Vi har meddelat att det som de säger endast kommer att användas i forskningssyfte (som ett nyttjandekrav) och att varken respondenternas namn eller deras företag kommer att nämnas i arbetet, därav har de i vår studie tilldelats pseudonymer. Vid citering har vi varsamt iakttagit anonymitetskraven och att det i synnerhet inte ska gå att identifiera varifrån eller av vem uttalandet kan komma ifrån, vilket Bryman och Bell (2011) förespråkar.

Bryman och Bell (2011) tar också upp etiska aspekter som är viktiga att ha i åtanke vid intervjuer. Vanligtvis rör de frivillighet, integritet, konfidentiell hantering av data och anonymitet. Vid bokningen av intervjuerna meddelade vi om den inspelningsutrustning vi använde oss av vid intervjutillfällena och vid varje intervju har vi ännu en gång muntligt säkerställt att de samtycker till att intervjun spelas in, vilket alla respondenter har gjort. Inga av de frågor som vi ställt under intervjutillfällena har inkräktat på den intervjuades privatliv, vilket är en av de huvudsakliga etiska principerna i företagsekonomisk forskning (Bryman & Bell 2011). Eftersom de frågor vi har ställt öppnar upp för egna resonemang har det i vissa fall hänt att den intervjuade själv har svarat privat eller personligt. Det har då varit på eget initiativ av den intervjuade, utan undantag.

Under intervjuerna har det inte hänt att någon inte velat besvara en fråga. Vår uppfattning är att det beror på att vårt forskningssyfte eller de frågor vi ställt inte är av sådan känslig karaktär att någon skulle känna sig obekväm med att ge svar. Det beror på att vi tagit hänsyn till de

etiska krav som ställs på företagsekonomisk forskning. Vi har inte haft en tidigare relation till de som intervjuades, vilket vi anser är positivt eftersom de kan känna sig friare att dela med sig av sina innersta åsikter. En nära kontakt med den som studeras kan påverka forskningsresultatet, enligt Bryman och Bell (2011).

2.11 Metoddiskussion

Vårt syfte med studien var att öka förståelsen för hur de motivationsfaktorer vi undersöker är motiverande för ledare i sociala företag till att driva företaget. Vi ansåg att det lämpade sig bäst att genomföra en intervjustudie för att komma åt den information vi ville få ut av forskningen. Eftersom vårt syfte handlar om motivation ansåg vi att det vore svårt att genom någon annan typ av undersökning, exempelvis en fallstudie eller deltagande observation, undersöka motivationsfaktorer. Detta på grund av att motivationen hos en person kan vara svår att läsa genom handlingar. Vi ville höra resonemang byggda på spontana känslor och åsikter, som vi därefter kunde tolka. Eriksson och Wiedersheim-Paul (2011) skriver om hur människor genom tolkning söker en större kunskap om helheten, än vad vi kunnat upptäcka vid ett fåtal observationer. Motivation syns inte alltid utåt i det dagliga arbetet, då det yttrar sig genom både interna och externa faktorer (Locke & Latham 2004). Vårt ställningstagande var att det skulle vara ineffektivt att genomföra en resurskrävande fallstudie för att forska i fenomenet. Dessutom värdesatte vi att intervjua tio personer för att kunna jämföra flera röster i arbetet.

Ett annat alternativ för att genomföra studien hade varit att genomföra en enkätundersökning. Dock är enkätundersökningar ett verktyg inom kvantitativa studier, vilket vi tidigt valde bort som undersökningsform. Dels fanns det en risk för att vår undersökta målgrupp (ledare i sociala företag) är för liten för att kunna generalisera slutsatserna och risken för bortfall ökar (Bryman & Bell 2011). Dessutom valde vi ett syfte av kvalitativ prägel för att kunna öppna upp för tolkning och förståelse, vilket vi tidigare nämnt inte rimmar bra med kvantitativ forskning och enkätundersökningar.

3. Teori

Här kommer vi presentera tidigare forskning inom vårt ämne: motivationsfaktorer hos ledare i sociala företag. Vi berör även vissa begreppsdefinitioner och nödvändig fakta om sociala företag samt ledarskap. För att få en bred grund att jobba vidare med, men även för att få en djup förståelse för forskningsområdet.

3.1 Vad är ett socialt företag?

Som vi nämnde tidigare finns det flera olika definitioner på vad sociala företag är och ingen av de definitioner som finns idag är helt lik den andra, likaså gäller begreppet socialt företagande. Anledningen till att det inte finns någon globalt etablerad och allmänt använd definition av sociala företagare är för att det inte heller finns någon allmänt vedertagen definition av ordet företagare. Det pågår en debatt om vilken definition som bör användas för sociala företag (Tan, Williams & Tan 2005, Smith, Bell & Watts 2014). Några av de vanligaste definitionerna tar upp att sociala företag involverar igenkännande, utveckling och exploatering av möjligheter som skapar socialt värde. Företaget är ofta en verksamhet med samhällsmål, var på den vinst som uppkommer återinvesteras i den egna verksamheten eller ges till bättre behövande, just för att göra en betydande samhällsinsats. Behovet av att maximera vinsten hos ägare är inte prioriterat i sociala företag (Braga et al. 2015, Hall et al. 2012, Tan et al. 2005). Sociala företag har även blivit potentiella lösningar till att göra samhällsproblem hanterbara och till att utnyttja den tredje sektorn (dit sociala företag hör, men även idéburna organisationer, kooperativa företag och liknande) för att öka effektiviteten samt kvaliteten på tjänster inom offentlig sektor, då bistånd eller subventioner inte räcker till (Hall et al. 2012).

I den här studien har vi valt att utgå från en definition av sociala företag som *en person, eller en grupp av människor, vars syfte är att de vill skapa socialt värde och/eller ekonomiskt hållbara lösningar för sociala problem genom att vara verksam i redan befintliga sociala företag eller genom att skapa nya sociala företag* (Smith et al. 2014; Peredo och McLean 2006). Vi har valt den här definitionen på grund av att vi anser att den förklarar vad sociala företag är på ett bra sätt samt att definitionen stämmer bra överens med vår syn på sociala företag efter att läst forskning inom ämnet.

3.1.1 Motivation

Ordet motivation kommer från det latinska ordet *movere* som står för rörelser och utifrån det har flera olika forskare utvecklat olika förklaringar, enligt Steers, Mowdat och Shapiro

(2004). Kleinginna och Kleinginna (1981) berättar att forskningen har insett problemet i att försöka definiera motivation, många har försökt och det har lett till att det finns många olika definitioner – men ingen generell som används. Bargsted, Picon, Salazar & Rojas (2013) definierar motivation som följande: *motivation är en hypotetisk konstruktion som förklarar riktningen, omfånget och envisheten av ett visst beteende*. En annan förklaring skriver Jain (2009) är att motivation påverkar mänskliga beteende genom vissa mål och behov personen har.

En svårighet i den här studien var att hitta forskning som definierar motivation och inte enbart använder uttrycket. De exempel vi angivit är de som ligger närmast i tiden och som passar oss mest. Motivation för oss är en blandning av definitionerna ovan, men vi definierar motivation som följande: *Motivation är en känsla som påverkar och förklarar en persons agerande genom vilka ambitioner och känslor individen har för det aktuella ämnet.*

3.1.2 Ledare i sociala företag

I litteraturen beskrivs ledare i sociala företag som entreprenören, men många förknippar entreprenör med den person som har startat företaget, vilket det inte alltid är. Dees (1998) menar att entreprenör på franska betyder en person som åtar sig ett specifikt projekt eller aktivitet. Det betyder inte att personen måste ha skapat projektet, aktiviteten eller företaget, utan det kan vara den person som leder företaget mot företagsmålen. Dees (1998) visar en annan definition som Joseph Schumpeter, Schumpeter definierade entreprenörer som innovatörer som driver företaget och förklarar att det är entreprenörens uppgift att utveckla företaget.

Ingen av de nämnda förklaringarna av begreppet entreprenör, anger att entreprenören måste vara grundaren eller någon av grundarna till företaget. Utan det kan vara den person som leder företaget framåt genom att styra företaget samtidigt som personen försöker att utveckla det. Det är den tolkningen av entreprenörer som vi kommer använda oss av, men vi kommer inte benämna de personerna som entreprenörer utan som ledare för- eller i sociala företag.

3.1.2.1 Vad utmärker ledare i sociala företag?

Ledare i sociala företag är personer som arbetar i ett företag med en affärsidé efter ett fel eller problem i samhället som de vill lösa eller förändra/förbättra (Braga et al. 2015), och på så sätt hjälpa personer i behov (Bargsted et al. 2013). De metoder, tekniker och strategier som ledare i sociala företag använder liknar de tillvägagångssätt som sker i traditionella företag. Däremot

gör ledare i sociala företag satsningar av social prägel, då de ämnar till att lösa ett samhällsproblem.

Vissa forskare hävdar att framgångsrika ledare i sociala företag har samma typ av personlighetsdrag som deras motsvarigheter i de traditionella företagen. De är benägna att ta risker, är innovativa, vill prestera och behovet av självständighet finns hos många av dem. Viktigt att påpeka är att trots de många likheter som ofta nämns mellan sociala företag och traditionella företag är sociala företag uttryckligen en egen företagsform. På grund av deras strävan att lösa frågor av social karaktär och på grund av hur eventuella vinster hanteras i företaget (Smith et al. 2014; Lanteri 2015; Cardon, Zietsma, Saparito, Matherne och Davis 2005).

Forster och Grichnik (2013) påpekar att forskning om bakomliggande motivationsfaktorer hos ledare i sociala företag är viktigt att förstå för att samhället lättare ska få en förståelse till varför vissa personer ger sig in i branschen med sociala företag. Ledarna driver en innovation av förändringar i samhället, vilket är viktigt för utvecklingen av mänskligheten. Det gör att ledare i sociala företag bidrar med kunskap i form av produkter och tjänster som är viktiga för samhället och samhällets utveckling. Chell (2007) påpekar att den primära kärnan för ledare i sociala företag är att förmågan att sammankoppla de sociala värdena med de kommunala, att kunna bygga något som lever upp till de sociala och kommunala behoven samt förväntningarna.

3.1.2.2 Påverkande faktorer som skiljer ledarna åt

Chell (2007) anger att alla ledare motiveras inte enbart av en speciell motivationsfaktor, utan det är många olika motivationsfaktorer som har betydelse. Det inkluderar ledare i sociala företag, även om många ser det sociala motivet med sociala företag som den primära motivationsfaktorn, så är det (i de flesta fallen) inte den enda. Vad som motiverar en ledare kan även variera beroende av vem ledaren är som person.

3.1.2.3 Svårigheter för ledare i sociala företag

Det finns olika svårigheter som en ledare för ett socialt företag kan stöta på. Det kan vara allt från svårigheter att få syftet med företaget att gå ihop med deras ekonomi, till ledare med kunskapsbrister som går ut över företaget. Eftersom sociala företag är en unik företagsform finns det många olika faktorer som kan påverka, speciellt med de höga kraven som sociala företag har.

En brist som många ledare i sociala företag har enligt Bacq, Hartog, Hoogendoorn och Lepoutre (2011) är när ledare försöker praktiskt förmedla syftet med företaget och samtidigt överleva ekonomiskt. I detta skede sker en krock, för många ledare vet inte hur de ska sköta företaget och samtidigt få ekonomin att gå runt. Därför menar Tian och Smith (2014) att det är viktigt att ledare för företaget identifierar vad de står för och hela tiden har det i åtanke. Annars finns det en risk att ledare tappar kontrollen och företagets identitet kan komma i skymundan. Här visas vikten av att ledare i det sociala företaget är kunnig i samband med att ledarna har motivation till att driva företaget samtidigt som de hela tiden har klart för sig vad företagets syfte är.

Katre och Salipante (2012) förklarar att motivationen inte är allt för ledare, utan det är många andra faktorer som spelar roll. De nämner att ledare utan tidigare erfarenheter om företagande kan ha det svårt, speciellt i jämförelse med en ledare som har tidigare erfarenhet. Bristen på kunskap visas i de beslut som ledarna tar, det kan vara allt från vilket samhällsproblem företaget riktar in sig på till beslutet om vilka produkter/tjänster som företaget ska erbjuda. De viktiga besluten en ledare tar kan nämligen ha en avgörande betydelse för företagets framtid.

Det existerar ett motstånd gentemot sociala företag, Newth och Woods (2014) definierar det som en kraft som hindrar, begränsar eller inskränker på företagets arbetsgång eller företagets syfte. Motstånden är resistenta effekter av att företagen försöket ändra på någon norm, sed eller gamla rutiner som existerar i samhället. Motståndet grundas i att någon inte vill att förändringen ska ske eller stöttar inte hur eller vad företaget arbetar med. Motståndet kan förhindra företagets framfart till både det sämre och bättre. Sämre genom att resultaten företaget försöker uppnå tar längre tid att nå på grund av det motstånd som uppstår, men bättre på så sätt att det kan få företaget att försöka utveckla företagets mål och att det de försöker uppnå anpassas efter fler åsikter i samhället.

3.1.3 Ekonomi

Vissa forskare nämner att sociala företag är icke-vinstdrivna (Dees 1998; Lanteri 2015; Carsrud & Brännback 2011) medan Roy, Brumagim och Gnoll (2013) förklarar motsatsen: att sociala satsningar kan vara för vinster och ändå har det sociala målet som deras huvudvision. Det handlar om hur ledare väljer att prioritera, att ha företagsmål om att expandera kan även leda till en större positiv social effekt. Skillnaden är att företag som enbart har ekonomiska

mål inte räknas som ett socialt företag, medan ett företag som har ekonomiska mål för att skapa sociala värden hör till sociala företag. Carsrud och Brännbäck (2011) håller med om det när de menar att även om det huvudsakliga syftet är att göra en samhällspåverkan så kan ledare även vara driven av ekonomiska skäl, men inte för att maximera den ekonomiska inkomsten. Därför är det viktigt för ledare i sociala företag att hitta en balans mellan olika drivkrafter och inte bli ett företag som är vinstdrivet, eftersom det inte räknas till sociala företag.

Ledare i sociala företag kan vara vinstdrivande med syfte för företagets överlevnad, men för att vara ett socialt företag ska överskottet återinvesteras i företaget, menar Mair och Marti (2006). Det håller Chell (2007) och Boluk och Mottiar (2014) med om. Ekonomin får ha en betydelse, men att skapa vinstöverskott ska inte vara i fokus och om det sociala företaget går med vinst ska överskottet återinvesteras i företaget.

3.1.3.1 Finansiering

Hur sociala företag finansierar sig är till en del mer komplicerad än hur finanseringen av traditionella företag går till. Det är vanligt att sociala företag får finansiellt stöd från kommunen, arbetsförmedlingen, kriminalvården med flera., beroende av vad företaget har för inriktning. Stöd från kommunen brukar många olika sociala företag få, medan stöd från arbetsförmedlingen och kriminalvården får företag som är arbetsintegrerande. Utöver bidrag eller donationer har även sociala företag egna inkomster som de får genom sin egen försäljning (prio1.se u.å.). Di Domenico, Haugh och Tracey (2010) talar om att på senare år har strategierna förändrats för sociala företag och nu för tiden kommer inkomsten från handeln som företaget genomför. De påpekar även att det var mer vanligt förr att företagen förlitade sig på donationer och filantropi, men har nu på senare år insett att de måste göra det mesta själva för att överleva som företag.

Ett problem hos sociala företag är att de inte får finansiera sin verksamhet med lånat kapital i lika stor utsträckning som de traditionella företagen får och därför riskerar de ofta pengar direkt ur egen ficka för att kunna fullfölja sin vision. För att göra det blir följden ofta att de äventyrar deras familjs ekonomi, då de exempelvis lämnar välbetalda jobb eller måste gå in med pengar till den ideella satsningen (Smith et al. 2014).

3.2 Tema ett: Självförverkligande

Braga et al. (2015) tar upp att en av anledningarna till att personer dras till att arbeta i sociala företag är för att de söker självförverkligande. De ser också en möjlighet med att arbeta i

sociala företag för att uppfylla jagcentrerade önskningar. En strävan efter självförverkligande samt självständighet i sitt arbete ses som en av de viktigaste faktorerna till skapandet av ett socialt företag. Även Hall et al. (2012) tar upp självförvekligande som en stor motivationsfaktor hos ledare i sociala företag. Hall et al. har genomfört en studie som visar att vissa ledare i sociala företag ser ledarskapet i den här företagsformen som en möjlighet för dem att utveckla sina egna egenskaper och sin expertis inom verksamhetsområdet i och med sin ledarskapsposition.

Självförverkligande och självständighet är något de flesta ledarna i sociala företag har gemensamt, menar Bacq et al. (2011), medan andra motivationsfaktorer kan skilja sig åt. Det kan betyda att de motiveras av att göra något värdefullt, men ibland kan det även bara vara att de motiveras av att ha roligt. Att deras arbete är något som gör dem lyckliga (Christopoulos & Vogl 2014).

Bargsted et al. (2013) har identifierar fyra anledningar till olika motiv som styr ledares beteende och hur ledare motiveras av att arbeta i ett socialt företag. Det är egoism, principism, kollektivism och altruism. Det som skiljer dem åt är deras huvudsyfte som gör att ledare arbetar på annorlunda sätt beroende av vilket motiv personen styrs av. Om en ledare styrs av egoism försöker den undvika all personlig kostnad och triggas av att stå i centrum, principism styr ledare till att alltid respektera vissa etiska principer, kollektivism styr ledare till att alltid arbeta efter att förbättra gruppens välmående och altruism styr ledare till att alltid förbättra välmående av en specifik person.

3.2.1 Olika erfarenheter samma mål

Germak och Robinson (2014) har undersökt olika motivationsfaktorer hos ledare inom nystartade sociala företag där ledare har haft olika tidigare erfarenheter. Det ledarna har gemensamt är att de tror på sitt företag och att företaget kan göra en förändring. Förändringen är inte enbart för andra, utan även för att uppfylla deras eget självförverkligande. Även Hall et al. (2012) skriver att vara mindre beroende av andra människors riktlinjer för det arbete som ska drivas, underförstått att inte ha någon chef, är många ledare i sociala företags önskan när de bildar företaget.

3.2.2 Självständighet

Forskning har visat att ledare i sociala företag har ett högre behov av självständighet än vad ledare i traditionella företag har. Det intressanta är att ledare i sociala företag ofta har en

personlighet som innefattar hjälpsamhet och syftar till att främja social acceptans, sympati och vänskap (Smith et al. 2014). Ledare i sociala företag drivs av behovet att uppnå någon typ av prestation som är viktigt för sin egen del. Hur prestationen sedan mäts är varierande till varje enskilt fall, enligt Boluk och Mottiar (2014).

3.2.3 Passion och egna värderingar

Självständigheten som eftersträvas är ofta nära förknippad med den passion en person kan känna för verksamhetsfrågan eller syftet med företaget, samt de uppgifter ledare har i sin roll på företaget (Braga et al. 2015). Den passionerade ledaren har ofta utvecklat en företegsvision som stämmer väl överens med ledarens personliga värderingar och åsikter, eftersom visionen är ett slags varumärke för hela verksamheten. En del sociala företag har en vision som knyter an till klassiska värdegrunder, till exempel inom den kristna tron. Det är vanligt att även ledare som inte själva är kristna sympatiserar med vad den kristna värdegrunden står för (Tillväxtverket 2014:36ff).

Tillväxtverket (2014:36ff) berättar att det även finns ledare i sociala företag som utvecklar en värdegrund som inte är av religiös prägel. Gemensamt för varje värdegrund är att den utgår från de värderingar som finns hos den som från början bestämde företagets vision, vilket vanligtvis är ledaren. Att få alla på företaget att arbeta efter just det här är därför ett sätt att uppnå självförverkligande.

Många ledare i sociala som traditionella företag beskriver sina företag som deras ”baby”. Det är ett uttryck för den personliga kontakten men också för att de identifierar sig med sitt företag. Att känna passion för sitt företag är vanligt bland ledare, för de flesta ledarna agerar beroende av deras känslor. Dels beroende av vem personen är, men även den koppling de har till företaget. Passionen kan variera beroende av vilken situation det är, men även av vem ledaren är. En ledare som är med och startar ett företag med inriktning på något som personen brinner för kan vara mer engagerad och att ledare kan känna en större passion för satsningen när det väl har blivit en verklighet, än en person som blir delaktig först när företaget redan är startat (Cardon et al. 2005).

3.2.4 Framgång

Christopoulos och Vogl (2014) berättar att många ledare i sociala företag förknippar framgång med motivation och ser andra ledare som framgångsrika när de tror på vad de gör.

Ledare ser sitt driv (sin motivation) vara ett direkt samband till deras framgång. Braga et al. (2015) har visat att många ledare (46 %) i sociala företag känner sig framgångsrika eftersom de gör något som de tycker om. Under tuffare tider för företagen, då exempelvis resurser är knappa, är viljan att verkställa de uppsatta målen en viktig faktor till att fortsätta arbetet.

Framgångsrika sociala företag gör ett stort avtryck på samhället eftersom de påverkar viktiga samhällsfrågor, menar Hall et al. (2012). Den makt de kan utöva är därför en av anledningarna till att människor väljer att driva sociala företag. Makt är i sin tur ofta kombinerat till kunskap och kompetens. Gawell (2013) skriver om hur kompetens och engagemang är avgörande framgångsfaktorer för ledare. Delaktighet och inflytande är ett sätt för många ledare att utöva detta.

Chell (2007) påstår att alla sortens ledare (inkluderat ledare i sociala företag) är primärt drivna av utmaningar och inte ekonomi som många andra forskare påpekar. Han menar att om en ledare klarar utmaningar kommer personen komma ut starkare och det är ett tecken för framgång. Eklund (2015:55) skriver om motivation med ett bredare perspektiv. Han menar att många människor som han har mött talar om att de inte är intresserade av rikedom för att nå framgång, utan vill endast dela med sig till de som har det sämre ställt, eller att de arbetar för att stimulera sin kreativitet. Eklund menar dock att det i slutänden ändå handlar om att tjäna tillräckligt mycket pengar för att kunna dela med sig eller att någon ska uppmärksamma ens kreativitet (2015:55).

3.2.5 Risker

Det finns en koppling mellan att ledare i sociala företag har en högre grad av självständighet och att de motiveras av att ta risker. Hur höga risker sociala ledare tar beror ofta på antalet aktörer som är beroende av företagets framgång, menar Smith et al. (2014). Vars forskning också har visat att ledare i sociala företag tar mer risker än vad ledare i andra typer av företag tar. Vidare hävdar de att risktagande är en egenskap hos en individ som är självständig och vill ansvara för sina egna handlingar, vilket är nära sammankopplat med självförverkligande.

3.3 Tema två: Gemenskap

Mort, Weerawardena och Carnegie (2003) menar att ledare i sociala företag är ledare för människor. De har en förmåga att anpassa sin ledarstil efter behov som personer har, i det här fallet personalen i deras sociala företag. De har nämligen några karaktäristiska egenskaper som skiljer dem från andra ledare. Den största är deras förmåga att vara trovärdiga och även innehar de flesta ledare i sociala företag förmågan att göra människor engagerade i företaget

eller ett visst projekt där det viktiga ligger i de sociala värderingarna och inte de ekonomiska. Därför är det viktigt med en bra gemenskap mellan alla inblandade parter, som kan vara ledare, samarbetspartners, anställda eller personer som arbetstränar i ett socialt företag (Weerawardena & Mort 2006).

Forskning visar att ledare i sociala företag ofta är mycket kompetenta att utveckla en känsla av gemenskap och stolthet att delta i det sociala företaget och allt vad det innebär. Bland annat vill ledare utveckla pedagogiska färdigheter för sin egen målgrupp, vilket i många fall är de anställda på företaget (Moreau & Mertens 2013).

3.3.1 Ledare och sina anställda

Forster och Grichnik (2013) visar att anställd personal på sociala företag motiveras inte enbart av den finansiella delen, utan även av kunskapen att de gör något värdefullt för samhället. Anställda känner sig speciellt motiverade när de kan bidra med sina specifika kompetenser. Forster och Grichnik menar att ledare i sociala företag som ser sina anställda för den de är och lyssnar på sin personals åsikter har lättare att skapa en positiv och kreativ arbetsmiljö.

En del ledare i sociala företag föredrar att inte använda sig av hierarkisystemet som existerar i många företag, utan vill hitta en balans där alla på arbetsplatsen är nöjda. Det har uppnåtts genom att skapa en arbetsplats där beslutstagandet fördelades mellan olika anställda och som ska eftersträva en jämlikhet samt utrymme för alla att uttrycka sina åsikter. Det i sin tur leder till möjligheter i att utnyttja all personals potential. På det viset skapas en bättre atmosfär på arbetsplatsen och det ökar personalens motivation till att arbeta (Christopoulos och Vogl 2014).

Tan och Yoo (2015) menar att ledare i sociala företag har en förmåga att tro att de själva kan producera det resultat som de vill uppnå utan hjälp från andra. Det är viktigt att sådana ledare överför tillit till personalen. Majoriteten av alla sociala företag behöver hjälp från sina anställda för att kunna uppnå företagens visioner. Christopoulos och Vogl (2014) berättar att de mest framgångsrika sociala företagen förstår vikten av att ha ett bra nätverk och vikten av att kunna bygga relationer. Roy et al. (2013) tar också upp det och berättar att företag med syfte att göra sociala satsningar är i de flesta fall inte styrd av bara en person, utan flera.

3.3.2 Stimulering av sina anställda

Något som ledare i sociala företag tycker är viktigt är att ge feedback på medarbetarnas arbete. Det är viktigt att kritiken är av blandad karaktär. Både positiv och negativ, samt att den

upplevs som rättvis. Vissa sociala företag är av arbetsintegrerade karaktär. Många av de som arbetstränar har varit arbetslösa en längre period och ofta blandas många etniciteter samt kulturer på arbetsplatsen. Människor kan vara sargade efter att ha varit på flykt, upplevt förtryck eller för att de har varit sjukskrivna och sysslolösa under en länge tid. Därför är inte alla vana med att få positiv feedback efter att ha gjort ett bra arbete, eftersom de tidigare befunnit sig i ett sammanhang där de inte räknats eller getts möjlighet till att ta eget ansvar. Att ge medarbetare feedback är ett sätt att visa kognitivt stöd och stärka gemenskapen. Delaktighet är en grundpelare i sociala företag, vilket betyder att medarbetare ska vara delaktiga i företagets verksamhet, drift och skötsel. Sammanhållning och gemenskap är något som forskning tar upp som utmärkande för sociala företag (Tillväxtverket 2014:30ff).

Gemenskap handlar om att kunna identifiera sig med andra. Genom att dela berättelser, vara personlig men inte privat och att fokusera på likheter mellan personerna på arbetsplatsen är exempel på hur identifieringen sker (Tillväxtverket 2014:50). Det handlar även om att få medarbetarna att identifiera sig med verksamheten och känna en stolthet över det arbete som de utför. Många ledare motiveras av att se andra människor växa, vilket sammanlänkas till att stimuleras av anställda. Det handlar mycket om att få människor att känna sig behövda i organisationen för att utvecklas och få ett stärkt självförtroende (Tillväxtverket 2014:67ff).

3.3.3 Kollektivt ledarskap

Att få och ge stöttning till och av arbetsteamet är motiverande för många ledare i sociala företag och de drivs därför av empatiska ambitioner. Vi-kulturen på företaget är i många fall starkare än ego-intresset hos ledare, Hall et al. (2012) menar att det för flera ledare i sociala företag handlar om gemenskapen och aldrig om enskilda personer. Ibland tas även besluten om själva uppstartandet av sociala företag kollektivt med flera individer inblandade. Gemenskap och kollektiva mål är därför starkt representerat i företagsformen. Det har lett till att många sociala företag har fått en lägre personalfrånvaro och en förbättrad motivation hos alla som involveras i beslut som de får vara med att påverka. I slutänden motiveras dessutom ledare av det eftersom verksamhetsresultatet blir bättre.

3.3.4 Närvaro

Närvaro är ett ord som ofta nämns av medarbetare när de ska beskriva egenskaper hos en bra ledare. Genom att vara närvarande får också ledare känna ökad gemenskap med hela arbetsgruppen. Ledare kan vara närvarande både fysiskt genom att gå omkring på arbetsplatsen och mentalt, att hålla dörren öppen för samtal och möten. Många ledare i sociala företag känner sig motiverade av en stark gruppsammanhållning och det är svårt att bli en del

av gruppen om en person inte är närvarande. Att vara närvarande har också mycket att göra med att fokusera på rätt saker i sitt arbete för att få medarbetare att växa (Tillväxtverket 2014:120ff).

Sociala företag hjälper snarare utvalda grupper i samhället än samhället i stort. Vissa företag, med en arbetsintegrerad prägel, jobbar med en spridd grupp anställda eller deltagare. Ledare måste vara medveten om de specifika egenskaperna hos den personal som finns på arbetsplatsen och vad de har för särskilda behov, eftersom det kan handla om människor som kommer från missbruk eller har något funktionshinder. Det handlar mycket om att involvera dem i olika händelser och arbeten på företaget samt vara lyhörd för att kunna hjälpa dem på bästa sätt. Många ledare känner solidaritet för de svagare och motiveras av hitta en arbetsuppgift som får just den här individen att trivas och bli en del av företaget, samt att kunna vara närvarande för att påverka deras utveckling på arbetsplatsen (Moreau & Mertens 2013).

3.3.5 Medlidande

Medlidande är en känsla som skapar en kontakt med en individ med sämre förhållande och producerar en mottaglighet till sorg och andras behov, menar Miller, Grimes, McMullen och Vogus (2012). De hävdar att medlidande är den största emotionella motivationsfaktorn hos ledare i sociala företag, eftersom de arbetar på ett annorlunda sätt än traditionella företagare och försöker genom sina tjänster eller produkter bemöta ett socialt problem. Detta hade de ledarna förmodligen aldrig försökt att lösa om de inte känt medlidande för det sociala problemet. Även Jain (2009) berättar att ledare i sociala företag har alturistiska motivationer som fokuserar på att hjälpa andra och inte sig själva. Det här visar att ledare i sociala företag känner medlidande för de personer i samhället som är i behov av någon sorts hjälp och därför försöker de hjälpa de personerna genom sitt företag.

3.4 Tema tre: Altruism (i samhällsfrågor)

Altruism är en bro mellan företag och välvilja. Graden av altruism i sociala företag ökar om hänsyn tas till att det både handlar om att de sociala företagen återinvesterar vinsten i det faktiska företaget och följden av företagens bidrag till samhället bland annat kan vara minskad fattigdom, minskad arbetslöshet, minskat våld i samhället eller mindre skördade regnskogar. För att sätta altruismen på sin spets går det att säga att graden av hur mycket en person är villig att offra för att hjälpa samhället avgörande för hur altruistisk personen i fråga är. Att avstå en individuell vinst för att hjälpa andra i utsatthet är altruistiskt, men att dessutom lida personlig förlust är en högre grad av altruism (Tan et al. 2005). Skillnaden är om ledare i

sociala företag motiveras av altruism eller inte är, enligt vad vi har sammanställt, huruvida ledares primära mål är att skapa vinning i samhället eller vinning till sig själv, både i ekonomisk anda eller inte.

3.4.1 Motiveras av att hjälpa samhället

Att hjälpa samhället är det motiv som flitigast har nämnts som en påverkande motivationsfaktor för ledare i sociala företag till att driva företaget. Det visas dels genom de uttalanden som ledare har gjort i intervjuer, tidigare forskning, men även att det finns forskning med temat *Vilka motivationsfaktorer som finns hos ledare i sociala företag förutom sociala intressen* (Boluk & Mottiar 2014). Många av de sociala företagen i Sverige har grundats på initiativ som syftar till att integrera långtidsarbetslösa, ungdomar eller någon annan grupp i samhället (Gawell 2013).

"*Not surprisingly, people interested in pursuing SE possess a strong desire to help the society as a motivating force for engaging in SE*. "(Germak & Robinson 2014, s. 14). Det många tidigare forskare nämner om ledare i sociala företag är att de ger sig in i branschen för att hjälpa samhället. De motiveras av att ge något till samhället eller lösa ett samhällsproblem på något sätt (Braga et al. 2015). Ledarna vill göra en skillnad och ett arbete mot en hållbar framtid, men även att ha kunskapen om att göra livet lättare för någon annan genom sitt företag. Arbetet som sociala företag utgör är så mycket mer än att vara ett företag, utan de svarar på medborgares behov (Christopoulos & Vogl 2014). Att hjälpa människor är ledare i sociala företags motivation som reflekteras i deras agerande, enligt Santos (2012).

I en studie från Portugal nämnde 92 % av de intervjuade att altruism är det största motivet till att leda ett socialt företag. Det finns ofta en vilja med att arbeta med ett samhällets välfärdspolitik och angelägenheten om att göra andra lyckliga (Braga et al. 2015). Även Bacq et al. (2011) har genomfört en undersökning om vilka motiv som är viktigast för en ledare i ett socialt företag där det visas att sociala motiv är den starkaste drivkraften.

3.4.2 Utsatta samhällen

Sociala företag kan existera överallt, men för det mesta associeras sociala företag till samhällen som karaktäriseras med begränsade resurser och möjligheter. Dock är sociala företag välkända för att kunna använda sig av verktyg samt strategier för att skaffa resurser som hjälper dem mot sina mål. Det gör att de kan finnas i samhällen som har det svårt, men tack vare att ledare i sociala företag (i de flesta fall) är kreativa i sina tankesätt och i hur de

arbetar, så fungerar sociala företag även i de mest utsatta av samhällen (Di Domenico et al. 2010). Det är även tack vare sociala företag som de utsatta samhällena blir bättre, de lyfter nämligen upp levnadsvillkor hos personer som lever utanför arbetsmarknaden eller andra personer i behov av hjälp samt stöd. I och med det här gör företagen också något för samhället (Weerawardena & Mort 2006).

3.4.3 Personlig koppling

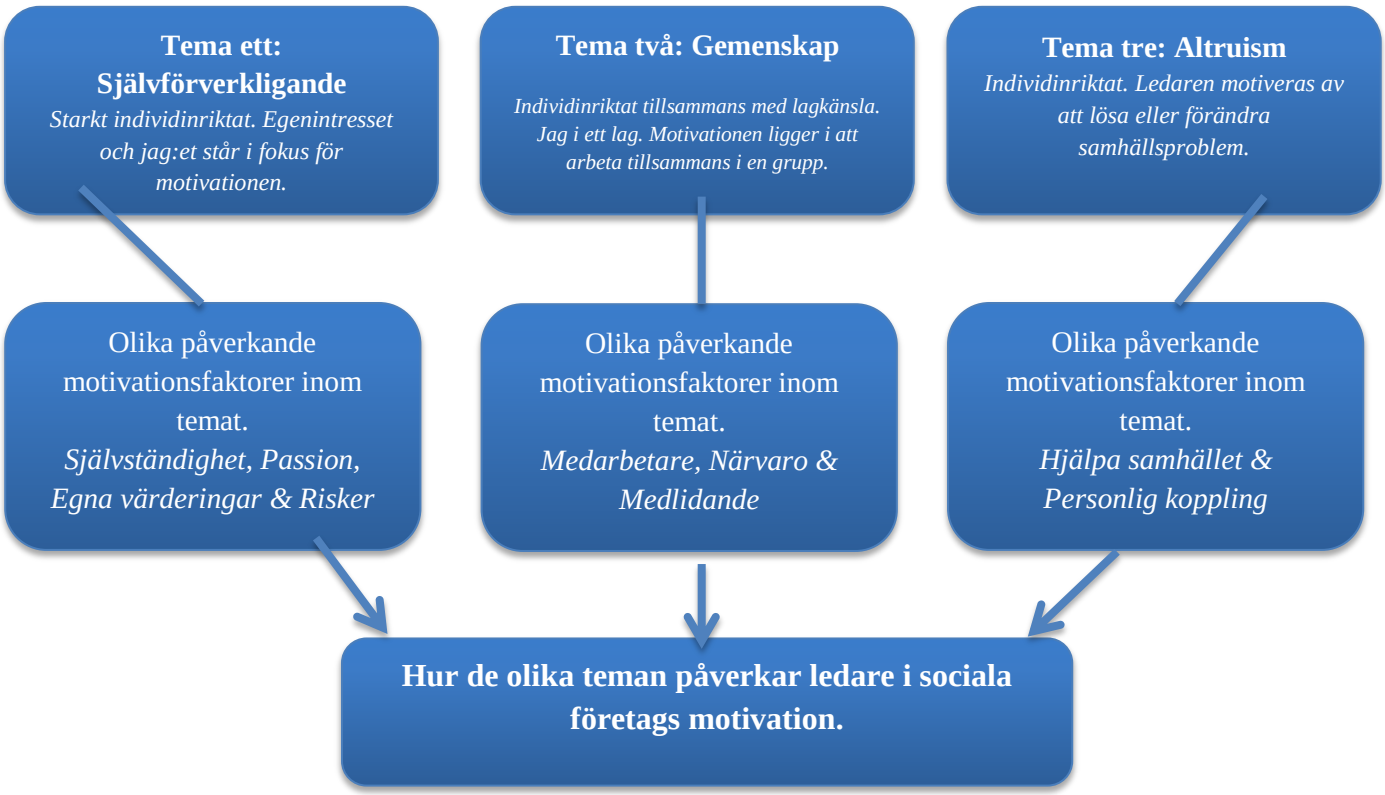
Germak och Robinson (2014) skriver att vissa ledare i sociala företag har personliga kopplingar till det samhällsproblem de vill hjälpa. De menar att vissa ledare har en djupt rotad medkänsla eller koppling till det problem deras företag försöker förebygga. Det gör att många ledare i sociala företag motiveras av deras chans att ge tillbaka till samhället och hjälpa upp något som ligger dem varmt om hjärtat. Även Tan och Yoo (2015) nämner att många personer skapar sociala företag utifrån personliga erfarenheter. Det är vanligt att de skapas utifrån en persons erfarenheter från sin utbildning, arbetserfarenhet eller fritidsintressen.

3.4.4 Det unika ledarskapet

Det som särskiljer ledare i sociala företag från andra företag, ligger i deras motiv och mål till att göra sociala satsningar. De vill uppnå sitt viktigaste syfte som är att hjälpa ett segment i samhället som inte får tillräckligt med uppmärksamhet (Roy et al. 2013). Deras drivkraft ligger inte på att skapa en förmögenhet, utan att uppnå sina mål som i sin tur skapar en förändring (Dees 1998; Lanteri 2015). Att arbeta för att skapa ett bättre samhälle genom sitt företag och sina handlingar är hur ledare i sociala företag arbetar. Det är även det som gör sociala företag unika i jämförelse med andra företag, enligt Lanteri (2015). Synen på ledare i sociala företag gör att förväntningarna på företaget och dess ledare är höga och om de inte lever upp till det skapas ett missnöje. Därför är det viktigt att ledare hela tiden har i åtanke att det förväntas av dem att göra något för samhället och inte att fokusera på sig själva och deras egna personliga förmögenhet (Forster & Grichnik 2013).

3.5 Återkoppling

Under rubriken *2.1 Forskningsdesign* i metodavsnittet presenterade vi en egen modell (se nedanför) som visar det vi vill undersöka, hur våra tre huvudteman påverkar motivationen samt vad som har störst betydelse för ledare.



Återupprepning av: Figur 1. En egen modell för de motivationsfaktorer vi studerar.

Efter att ha gått igenom tidigare forskning som är relevant för vår studie har vi upptäckt att forskare lägger ett stort fokus på att ledare motiveras av att göra något för samhället. Anledningen till det kan variera, men i slutänden är det för att ledare vill ge tillbaka något och/eller förbättra samhället. Det visar på att altruism får mest uppmärksamhet som motivationsfaktor av tidigare forskning, medan självförverkligande och gemenskap ges lika stor plats i tidigare forskning.

4. Resultat och analys

I det här avsnittet analyseras empirin och den teoretiska delen av uppsatsen, där intervjuer jämförs med den teoretiska ansatsen. I linje med det etiska förhållningssättet och anonymitetskravet har vi nämnt de intervjuade med pseudonymerna R1 till R10. Vi har placerat våra tre huvudteman som huvudrubriker och tar upp sådant som nämnts i intervjuerna. Citat från intervjutillfällena framställs i den löpande texten.

4.1 Självförverkligande

Självförverkligande som begrepp är omfattande och inte särskilt specifikt. Därför har vi valt att dela upp rubriken i underrubriker som förklarar de teman som tillhör självförverkligande, för att slutligen förklara vår syn på självförverkligande som en motivationsfaktor och hur de skilda delarna inom självförverkligande samverkar med varandra.

4.1.1 Glädje

Det finns många olika faktorer som kan påverka en ledares motivation, men något som ledare R5, R7 och R8 nämner är att de blir motiverade av glädje och hur bra deras arbete kan få dem att må. De menar att det inte bara är arbetet. Även personalen kan ge dem motivation. Det viktiga är känslan av att vara glad och må bra på sin arbetsplats då det påverkar personens motivation. Oavsett vad som får ledare på gott humör så påverkar glädje deras inre motivation.

> R5: ”*De tycker att jag gör ett bra jobb. Det gör mig väldigt glad, jag mår bra.*” *(syftar på sin personal)*
> R7: “*Jag har varit ledare i 9 år och inte haft en enda sjukdag. Tolka det som man vill. Nej, men jag är glad varje dag som jag går till jobbet och det är en stor motivation för mig, att känna den glädjen.*“
> R8: ”*Att se ett projekt växa fram från idéer och tankar till det fysiska […] Då tycker jag det är kul.*”

Andra ledare motiveras av den uppskattning de får från andra personer, oavsett vem det är. Det är när ledare får uppskattning för det den gör som det blir en positiv effekt, speciellt om det är från någon som arbetet berör. Det hör till att få uppskattning bringar en form av glädje till ledaren. Det är ett bevis för att vara lycklig och må bra av sitt arbete är en stark motivationsfaktor för ledare i sociala företag.

> R6: ”*Jag märker att jobbet uppskattas. Det ger mig energi. […] Då märks det att det man gör uppskattas och det driver mig.*”

4.1.2 Ledarrollen

Att vara ledare är en annan sak som motiverar en övervägande del av respondenterna. De tycker om arbetet som ledare dels för den frihet de får, men även för att de tror att företaget inte hade fungerat lika bra utan dem, vilket är ett starkt tecken på självförverkligande som motivation. Deras erfarenhet spelar en stor roll när det kommer till arbetet och motivationen. De som faktiskt har en längre erfarenhet som ledare i ett socialt företag hävdar att erfarenheten får dem att tro på sig själva och att de kan leda företaget bra, vilket är motiverande. 100 % av de vi intervjuade, även de som inte har erfarenhet, tror på sig själva och det är viktigt för att de ska kunna fortsätta känna sig drivna i sitt arbete. För att konkretisera ovan visar vi citaten nedan.

> R1: ”*Jag behöver se saker i ett större sammanhang. Och jag ser saker i ett större sammanhang, Jag ser saker som andra kanske inte ser eftersom de har ett annat perspektiv. Jag är en sådan människa som gör det. Så det motiverar mig i ledarskapet, att jag är en del av något större som förändrar.*”
> R2: ”*Jag tror att man klarar livet mycket bättre då, om man ändå uppfattar att det jag gör och den jag är har ett värde i sig, som inte nödvändigtvis måste bekräftas utav andra personer.*”
> R3: “*Att man ser utvecklingen, men också att jag klarar av det som jag har tagit på mig och kan vilja utveckla det. Då är jag tillbaka till mig själv litegrann. Att se att jag lyckas, kan utvecklas och hela tiden vidareutveckla. Jag ser att det finns saker att jobba med där och det som motiverar mig just nu är att få det arbetet helt på plats. […} Jag tycker själv att jag är välutbildad efter alla år så jag ser ingen risk i min roll som ledare att jag skulle göra något fel. Plus att jag blivit mycket bra mottagen av alla här.*”
> R4: ”*Man har ganska stor frihet att utveckla verksamheten. Så länge jag driver verksamheten framåt med bra resultat och nöjda människor så har jag enormt stor frihet. […] Att utmana mig själv att ta ännu ett kliv framåt. […] Jag kan också bli ganska tuff om jag blir ifrågasatt i något jag tycker att jag har rätt i. Då kan jag driva det ganska långt om det behövs. Man måste ju ha den viljan också för annars går det inte att driva en sådan här verksamhet. Det går inte att vara som ett grässtrå som lägger sig ned för alla, för det är ganska stort tryck hela tiden, så man måste kunna stå på sig.*”
> R7: ”*Dels för att jag tycker om att jobba med ledarskap, jag tycker om att leda en grupp för jag tycker om att få bestämma över folk.*”
> R8: ”*Jag har varit företagare så länge, jag vet vad jag tycker är viktigt för att det ska fungera på en arbetsplats. Jag vet vad som är viktigt för att det ska fungera […] Med all den erfarenhet jag har så förmedlar jag den och det gör jag väldigt tydligt.*”
> R10: ”*Jag har jobbat som ledare hela mitt liv.*”

Ovan menar R4 att det inte går att driva ett socialt företag om ledaren inte tror på sig själv och inte vågar stå på sig även när den blir ifrågasatt. Därför är det viktigt att ledare har ett bra självförtroende och tror på att den själv är rätt person för det jobb den utför. Annars kommer ledare aldrig kunna ta sig dit den själv vill och heller inte kunna leda företaget dit. Det bekräftar även R2 som visar att tack vare självförtroendet så orkar personen kämpa vidare utan att få bekräftelse från andra. Många av citaten visar att ledarna tror på sig själva och på det sätt som de uttrycker sig visas också att de har ett bra självförtroende.

Det här går att koppla till vad vi har tagit upp i teoriavsnittet. Germak och Robinson (2014) har bedrivit forskning som visat att en gemensam nämnare hos ledare i sociala företag är att de tror på sitt företag eftersom de har möjlighet att förändra. Förändringen sker inte heller för andras skull, utan också för att uppnå självförverkligande för sig egen del.

4.1.3 Framgångsrik

Majoriteten av de intervjuade anser sig vara framgångsrika. Det vara bara en som inte svarade ja, utan R8 svarade ”*Allt går att göra bättre*”. Svaret var varken ett ja eller ett nej och respondenten talade om att det var svårt att svara, eftersom det beror på hur framgång tolkas eller definieras. Ledaren uttryckte sig såhär:

> ”*I huvudsak är jag nöjd med det jag gör, men att säga framgångsrik. Vad är måttet på framgångsrik? Ja jag försörjer familjen, jag är nöjd med att gå till arbete och så vidare. Om det är en framgångsfaktor, så visst*.”

Ledaren var inte ensam om det tankesättet. Det var flera andra ledare som hade svårt att säga att de var framgångsrika, utan att direkt förklara varför de ansåg sig vara det. Några ledare svarade ja på frågan och vi fick be dem att motivera varför. Vi upptäckte att alla ledare har olika syn på framgång. Några ledare känner sig framgångsrika på grund av sin personal. R4, R9 och R10 är de ledare som nämner att deras personal bidrar till att de känner sig framgångsrika. Det kan exempelvis vara att se att personalen trivs på arbetsplatsen, eller att ledare känner att de gör en insats för dem. Ledarna har uttryckt sig enligt följande.

> R4: ”*Så på det viset känner jag mig otroligt framgångsrik att jag ser att jag kan förändra människors liv.*”
> R9: “*Det är väl när vi skapar ett gott klimat, ett gott arbetsklimat och att folk trivs och att personer, många personer som arbetar här har skov av sjukdom och när de är få.. då tycker jag att det är ett tecken på framgång.*”
> R10: “*Medarbetarna visar att det vi håller på med är rätt.*“

R10 citat är en förklaring till varför ledaren anser sig vara framgångsrik och menar på grund av att medarbetarna visar att företaget gör något bra så känner personen sig framgångsrik. De övriga citaten motiverar tydligt varför ledarna känner sig framgångsrika.

Andra ledare, bland annat R3 och R7, anser sig vara framgångsrika för att de är rätt person för sitt arbete. Den här förklaringen är mer jagcentrerad till vem de är som person, eftersom det är det som är ett tecken på framgång i deras ögon. De känner sig framgångsrika på grund av sig själva.

R3: "*Därför att jag är en social person och jag har lätt för att få folk med mig. Jag har lätt för att motivera folk och förklara varför jag vill göra på ett visst sätt eller varför vi måste ha det på det sättet.*"
R7: "*För jag tror att jag är rätt person på rätt plats och jag får ganska mycket positiv feedback på det också.*"

En annan anledning till att vissa av ledarna vi intervjuade känner sig framgångsrika är för att de tycker att deras företag är det. De menar att eftersom företaget går bra och är framgångsrikt, så känner de sig själva framgångsrika. Det förklarar de på olika sätt nedanför:

R1: " *Ja, det får man väl säga om man jämför med andra sociala företag […] Det är ju för att jag hör utifrån att vi är duktiga. På ett och ett halvt år har vi åstadkommit jättemycket. Men ja, det går bra, sedan finns det saker jag kan utveckla hela tiden, både med ledarskap och så. Jag är framgångsrik, men inte tio av tio på en skala.*"
R6: "*Konceptet är framgångsrikt. Så det är såklart jag känner att vi har lyckats […] Vi har kommit långt på kort tid.*"
R7: "*De har då blivit tipsade att kontakta oss för att vi varit så framgångsrika som socialt företag. Fått prata om sociala företag på utbildningar, i grupper och så vidare.*"

R1 pekar på att den känner sig framgångsrik eftersom företaget och de anställda får mycket bra och positiv uppmärksamhet, vilket även R6 gör. R7s citat är inte lika tydligt, men detta säger R7 i samma uttalande som personen nämner att "*Jag är rätt person på rätt plats*". Alltså känner sig vissa ledare sig framgångsrika eftersom företaget är det.

Det vi har fått höra från intervjuerna stämmer någorlunda med det den tidigare forskningen nämner. Christopoulos och Vogl (2014) skriver att många ledare i sociala företag ser på andra som framgångsrika när ledaren tror på det den gör, vilket alla de intervjuade ledarna gjorde. De såg sig framgångsrika ur olika aspekter, något som inte skulle ske om de inte tror att deras arbete är rätt. Om de inte hade trott på sin verksamhet hade ledarna aldrig sett sig själva som framgångsrika.

Vår empiri visar också att det Chell (2007) påstår om att ekonomiska intressen inte längre är den primära motivationsfaktorn hos ledare i sociala företag stämmer. För att visa ett exempel så sa R9 "*Min tolkning av framgångsrik är inte att tjäna massor av pengar*." Som ledare i ett socialt företag finns det saker av större betydelse. Det är likt vad Hall et al. (2012) påpekar, ledare i sociala företag ser sig som framgångsrika när företaget gör ett avtryck i samhället. Av analysen kan vi se hur ledare som anser sig framgångsrika genom sitt företag eller sina anställda gör en skillnad. Det stämmer även överens med vad Eklund (2015) förklarar, att framgången i sig inte är intressant utan det är snarare att hjälpa de som har det sämre.

Här visas att framgång kan vara en motivationsfaktor på många olika sätt, men som Braga et al. (2015) antyder är det känslan av framgång som gör att ledarna fortsätter arbeta och även om resurserna är knappa under svårare tider så vet de att de gör en skillnad. Att känna framgång är även ett stort driv i sig.

4.1.4 Uppmärksamhet

Nio av tio respondenter sa att de motiverades av att få uppmärksamhet på ett eller annat sätt. Det var några få av ledarna som svarade att det var viktigt att just de själva uppmärksammades, medan vissa ledare motiveras av att företaget uppmärksammas. Det anser R1 och R6 är viktigt. De menar att företaget är det viktiga, snarare än att de som ledare får uppmärksamhet. Om företaget får uppmärksamhet kan det växa och påverka mer än vad ledaren ensam kan. Det är svårare att få företaget att växa om det inte får den uppmärksamhet det behöver.

> R1: ”*Det är inte så viktigt, jag tycker just nu att det är ganska skönt att verka i det fördolda. [...] Det är viktigare att företaget uppmärksammas och inte jag. Jag har inte så stort bekräftelsebehov nu som i tidigare jobb, men visst är det kul att jag får bekräftelse.*”
> R6: ”*Jag känner inte alls att jag behöver uppmärksammas, men jag vill att projektet uppmärksammas. Det tycker jag är viktigt.*”

Dock eftersträvar R1 uppmärksamhet som bekräftar att det de gör på företaget är bra. Det motiverar ledaren, vilket är i samma klang med det vi nämnde tidigare.

> RI: ”*Det händer att jag får bekräftelse att företaget är en bra idé och att människor växer här och det tycker jag om. Det behöver jag. Att det faktiskt hjälper människor att komma närmare ett jobb, det inspirerar mig. Jag tycker det är häftigt. Vetskapen om att företagets idé är bra.* ”

R1 förklarar att uppmärksamhet från omvärlden inte är så viktigt, men att det är viktigt att få uppmärksamhet av medarbetare. R5 och R8 anser samma sak. Det betyder inte så mycket vad andra tycker så länge de som arbetar internt i företaget tycker att ledaren gör ett bra jobb. Det mest motiverande är när medarbetare talar om att ledaren uppskattas för det den gör för anställda och för företaget.

> R1: ”*Att uppmärksammas av de som jobbar nära vill jag.*”
> R5: ”*Från personalen känner jag att det är ganska viktigt för mig att få feedback och känna att de tycker jag gör ett bra jobb.*”
> R8: ”*Jag vet vad jag gör, jag vet vad som är bra – men det är klart att alla behöver någon klapp på axeln och säga ”Ja, det här var ju bra” eller ”Tack för att jag får vara här”. Det jag får från medarbetarna, det betyder att de trivs här och trivs med arbetet samt arbetsledningen. Det tar jag som positivt. Det räcker.*“

R3, R5, R7 och R9 är inne på ett liknande spår. Det är viktigt med uppmärksamhet, dock med lite olika typer av uppmärksamhet. Det handlar om att ledaren vill ha bekräftelse på att det

arbete den utför är bra. Det behöver inte ske hela tiden, men det kan gärna få hända eftersom det är motiverande att ibland höra att en själv har gjort något bra.

> R3: ”*Om jag får uppmärksamhet för mina idéer, då känns det ju naturligtvis bra.*”
> R5: ”*Det är skönt när jag får höra att jag gör ett bra jobb. Många är bra på att säga att jag gör ett bra jobb.*”
> R7: ”*Ja, men det är viktigt. Naturligtvis inte dagligt, men det är… En kick man får utav att bli uppmärksamma då och då.*”
> R9: ” *Ja, jag antar att det är rätt viktigt ändå. Det är kul när folk tycker att man gör ett bra jobb.*“

Här visas att det är viktigt för ledare i sociala företag att få uppmärksamhet, men inte alls så viktigt som status kan vara för ledare i traditionella företag, vilket Carsrud och Brännbäck, (2011) hävdar. Det kan bero på att ledare i sociala företag tänker mer på syftet med företaget samt personalen som arbetar där, istället för att tänka på hur en själv framstår. Bargsted et al. (2013) tar upp både egoism och kollektivism som två av fyra starka motivationsfaktorer hos ledare i sociala företag. Båda faktorerna syns i citaten från ledarna ovan. Egoism står bland annat för att ledaren hamnar i centrum, vilket kan länkas till att personen själv vill få uppmärksamhet. Kollektivism handlar snarare om att gruppen ska må bra, vilket ledarna tror att de gör om företaget och medarbetarna får uppmärksamhet. Kollektivism har dock en starkare koppling till motivationsfaktorn gemenskap än till självförverkligande, medan självförverkligande ofta är synonymt med egoism. Att ledare vill att företaget ska uppmärksammas kan också kopplas till självförverkligande. Bacq et al. (2011) menar att alla val som en ledare gör styrs av vad ledaren (grundaren) vill uppnå med företaget och därför genomsyras företaget av ledarens åsikter och känslor. Genom att företaget uppmärksammas så observeras ledaren indirekt.

4.1.5 Risktagande

Att risktagande är en motivationsfaktor var det blandade åsikter om hos de ledare vi intervjuade. Ungefär hälften av ledarna anser att de inte motiveras av risker, medan resterande del anser att de blir det. Den del som inte gör det kopplade risker som något negativt och försöker undvika att tänka på det, medan den andra delen inte ansåg att det finns så många risker, men att de få som existerar är motiverande. För att belysa skillnaden visar vi två exempel. R8, som motiveras av risker sa ”*Allt är förenat med risk och vi hanterar riskerna genom bra kontroll och bra framförhållning. Vi vet vad som händer och följer våra planer. Vi avviker inte.*” R9 motiveras inte av risker och sa istället “*Så mycket risktagande är det inte egentligen.*”. Flera av de intervjuade sa att synen på risktagande som något motiverande har att göra med vem jag är som person och/eller vilket socialt företag jag driver.

R6 ser på risktagande på ett annat sätt och berättade ”*Jag försöker undvika det tänket. […] Sen tänker man för mycket på risker så skulle ingen våga arbete med dessa personer, så vi undviker det.*” Respondenten ansåg att risker påverkar drivkraften att arbeta i en negativ riktning. Det håller inte R10 med om. För den här ledaren kan risker vara en stark påverkande motivation i sitt arbete, så länge det handlar om något som den anser är viktigt. Dock finns det en önskan om att driva sociala företag gärna kunde vara lite tryggare.

> R10: ”*Ja. Det hindrar mig inte om jag tycker något är viktigt. Men det är inte så att jag letar […] Jag skulle gärna vilja ha det lite tryggare.*“

Ledarna R3 och R4, och som vi tidigare nämnde R8 och R10 motiveras av risker. Dock poängterar R3 att det inte är gäller alla risker, men majoriteten av riskerna är motiverande på något sätt. Ledarna R1, R3, R4, och R7 har en annan syn på risker. De ser det mer som utmaningar och även om R1 och R7 inte motiveras av risker så motiveras de utav utmaningar. R3 och R4 motiveras av risker, men försöker att se alla risker som utmaningar istället.

> R1: ”*Nej inte att ta risker, jag ser det inte riktigt så. Jag ser det snarare som utmaningar. […] men jag motiveras absolut av svåra utmaningar.*”
> R3: ”*Ja vissa risker, eller utmaningar skulle jag hellre säga.*”
> R4: ”*Det tror jag har att göra med att jag gillar att utmana mig själv i min yrkesroll.*”
> R7: ”*Nej, inte risker så, men utmaningar för att utvecklas.”*

Vi ville undersöka om risktagande är en påverkande motivation i ledarnas arbete, eftersom vi i teorin beskrev att många forskare har hävdat att ledare i sociala företag ofta är benägna att ta risker (Smith et al. 2014, Lanteri 2015; Cardon et al. 2005). Ibland är risktagande synonymt med utmaningar, varför vi anser att många av de vi intervjuade snarare motiveras av utmaningar. Smith et al. (2014) forskning visar att ledare i sociala företag tar fler risker än vad ledare i andra typer av företag gör, men visar också att hur höga risker ledaren tar är nära sammankopplat med hur många aktörer som är beroende av företagets framgång. En anledning till att de ledare vi har intervjuat inte motiveras av risker i lika stor utsträckning anser vi, med bakgrund mot Smiths forskning om vilka som är beroende av företagets framgång, kan vara för att många av de ledare vi har intervjuat är mycket måna om att de har råd att anställa människor som varit arbetslösa tidigare. Att hjälpa dem. Ifall ett risktagande skulle få en negativ konsekvens kan det alltså drabba de anställda. Därför motiveras de istället av utmaningar. Det är inte lika kostsamt om en utmaning misslyckas som när en risk går fel.

4.1.5.1 Utmaningar

Den här rubriken har uppkommit efter en analys av intervjuerna. Vi frågade aldrig de intervjuade om hur de motiveras av utmaningar. Utmaningar som motivation var något som nämndes av ledaren under nästan alla intervjuer. Som vi tidigare skrev var det få ledare som motiveras av risker, utan de valde snarare att se de som utmaningar. R4 berättar att utan utmaningar finns det ingen anledning till att gå till jobbet.

> R4: ”*För mig är det så att jag måste komma till jobbet och det måste finnas en jätteutmaning varje dag. Det måste finnas någonting som jag kan utveckla. Jag är en sådan som driver och utvecklar. Jag tycker inte om att sitta och förvalta för mycket, det blir för tråkigt för mig. Så jag tror att just det handlar om vad man är för personlighetstyp. […]Det tror jag har att göra med att jag gillar att utmana mig själv i min yrkesroll.* ”

Utmaningar påstår Chell (2007) är något som driver en ledare oavsett vilket företag ledaren arbetar för. Våra intervjusvar visar att det stämmer till en viss del. Som R4 sa ”*Jag tror att just det handlar om vad man är för personlighetstyp*.”. Utmaningar är inget som motiverar alla ledare, men en del av de vi intervjuat ser utmaningar som en av de starkare motivationsfaktorerna. Det här var enligt oss extra intressant eftersom det visar att några av ledarna inte vill att företagsutvecklingen ska ske utan att stöta på hinder, eftersom det gör att både ledare och företag utvecklas.

4.1.5.2 Motgångar

Utöver risker och utmaningar frågade vi även hur ledarna ser på motgångar och om och hur motgångar motiverar ledarna till att driva företaget. Likt hur andra ledare kan se risktagande som utmaningar, så ser R8 motgångar som utmaningar. Dock berättar även den här ledaren att motgångar är motiverande, men vill ändå ta de som utmaningar. R8 sa ”*En motgång har alltid en lösning, det är motiv nog. Motgångar för mig är bara en utmaning till hur jag ska lösa problemet, hur jag kan vara mer kreativ och ta mig förbi problemet.*”

Många av de andra ledarna ansåg att motgångar är motiverande till att driva företaget, men att det måste vara en balans och inte bli för många. I så fall övergår de till att enbart bli negativa. Majoriteten av ledarna håller med om att en motgång alltid har en lösning och det gör att de får jobba med problemlösning. Flera av de vi intervjuat tycker att det är motiverande att hitta lösningen till ett problem och se hur arbetet därefter utvecklas. Det syns i citaten nedan.

> R1: ”*Sedan hänger det förstås lite på att jag måste ro det här i hamn och att man kickas igång av motgångar, men det får inte vara för många motgångar. Sedan brukar jag tänka att de här motgångarna inte är så stora i relation till annat. Men jag är lite känslig för motgångar, då jag ser de som en osäkerhet. Jag får jobba på att lösa problemet och koppla bort känslorna.* ”
> R3: ”*Om jag har ett projekt som stupar vill jag ändå hitta lösningar på vad det är som gjort det fel*

och det motiverar mig, att hitta dessa lösningar."
R4: "*När jag möter motgångar blir jag ännu mer motiverad. Motgångar är till för att övervinnas, naturligtvis. Då får jag lägga i en högre växel.*"

Här visar R1 att det inte alltid är lätt att möta motgångar, speciellt inte när motgångarna är för många eller när det skapar en stor osäkerhet hos ledaren eller i företaget. Det är viktigt att hela tiden försöka se framåt och koppla bort det negativa, eftersom det lätt sprids en orolig stämning då. Genom att anamma det tänkesätt som R9 och R10 har, att vid svårare tider tänka att deras arbete och företag behövs så kan motivationen få nytt liv. Det ledarna arbetar med är något bra, inte bara för egen del utan även för de personer som arbetar i företaget och det de gör för samhället eller utvalda individer. Nedan följer R9 och R10:s svar på frågan "*Vad motiverar dig att fortsätta arbete om du stöter på motgångar?*".

R9: "*Att verksamheten behövs.*"
R10: "*För jag tror det här är viktigt. Jag tror det är jätteviktigt.*"

Vi ser en tydlig koppling mellan motgångar, risker och utmaningar som motivationsfaktor hos ledare i sociala företag. Även om det inte är den starkaste motivationen och inte finns hos alla ledare i sociala företag så är det ändå många som nämner den. Som Christopoulos och Vogl (2014) forskning visar så är viljan att bli bättre och utvecklas stark hos de ledare som motiveras av självförverkligande och om det ska gå att utveckla och driva arbetet framåt så måste ledaren ibland ta risker eller ställas inför nya utmaningar. Annars stannar utvecklingen. Vi hänvisar återigen till Smith et al. (2014) forskning, för att beroende på hur många som drabbas av motgången kan motgångar vara mer eller mindre motiverande. De som drivs mest av att stöta på motgångar och att ta risker är representerade av de som har längre erfarenhet av att arbeta i ett socialt företag, medan personer med färre antal år som ledare i ett socialt företag inte drivs lika starkt av det, vilket vi anser är kopplat till erfarenhet. Katre och Salipante (2012) menar att det exempelvis är svårare för ledare utan tidigare erfarenhet att fatta beslut. Beslut om att ta risker ses som svåra beslut att ta, varför ledare med erfarenhet motiveras mer av det.

Samtidigt menar Tan och Yoo (2015) att ledare i sociala företag som tillhör icke-vinstdrivande företag kan ha svårt att upptäcka nya möjligheter och se hur företaget i framtiden kan utvecklas. Ledaren är så fokuserad på det nuvarande uppdraget, att personen glömmer att tänka långsiktigt och istället fastnar i nuet. Vi kunde ibland se tendenser till detta hos några av respondenterna och vi anser inte att de själva är medvetna om att det är så. Eftersom många ledare drivs och mår bra av att hjälpa andra så borde de vilja hjälpa så många som möjligt, vilket inte borde vara genomförbart om inte ledaren vill utveckla verksamheten.

4.1.6 Egna värderingar och åsikter återspeglas i företaget

Något vi har märk under intervjuerna är att många ledare pratar om sitt företag och dess visioner. Vi förstod att många ledare var stolta över sitt sociala företag och gärna vill lyfta fram det. Det är likt det vi nämnde under rubriken *Uppmärksamhet*. Flera ledare vill hellre att företaget får uppmärksamhet än att de själva uppmärksammas. Vi hittade liknande svar på frågan *”Är det viktigt för dig att dina egna åsikter/värderingar återspeglas i företaget? Varför?”*:

> R4: “*Nej. Det viktigaste är att jag ska hantera organisationens normer och värderingar.*”
> R6: ”*Inte egentligen mina personliga, men viktigt för mig att de värderingar företaget har återspeglas*.”
> R10: ”*Jag försöker hela tiden peka mot visionen. Vi har en vision.*”

Det här visar att flera ledare för sociala företag är osjälviska och låter annat än sig själva uppmärksammas. De vill att deras företag ska lyftas fram och att det företaget står för genomsyras i allt de gör. Dock är det som Bacq et al. (2011) menar ofta ledarens åsikter som genomsyrar hela företaget eftersom ledaren har byggt upp det. Något vi upptäckte är att en påverkande motivationsfaktor för ledare i sociala företag är önskan om att få företaget att framstå som bra. Tillväxtvärket (2014) har ett motargument till Bacq et al. (2011) forskning och menar att många ledare i sociala företag har en förmåga att utveckla en vision som stämmer överens med företagets, på grund av att visionen är ett slags varumärke för hela verksamheten. Analysen av våra intervjuer stämmer överens med det.

Två av ledarna sa att de inte hade arbetat i företaget om de inte haft samma visioner som företaget. De menar att de inte kan jobba på ett företag som inte stämmer överens med ens egna åsikter och värderingar, för då kan de inte representera det. Alla ledare berättade att de är stolta över sitt företag och över att arbeta där. Då måste visionerna mötas.

> R7: “*Hålla isär det här att vara privat och personlig. Ett socialt företag har vissa spelregler, så för att kunna driva det behöver man hålla sig till det. […] Jag måste anamma det och leva efter de reglerna, men om det inte skulle matcha mig som person, då skulle jag inte heller vara här.*”
> R9: “*Det är inte ett självändamål, men det är roligt när det gör det. Alltså mina åsikter och värderingar går rätt bra ihop med det här företaget och jag känner inte att jag tvingat på dem. Det är inte det som är målsättningen, att mina åsikter blir det som styr men de rimmar ganska bra med den här verksamheten, hur som helst.* “

Två andra ledare håller med till viss del, dock menar de att grundtanken med företaget inte får glömmas. De här två ledarna startade upp företagen, vilket kan vara en av anledningarna till att de har en annorlunda syn än andra ledare som inte startade upp sina företag själva.

R1: "*Ja det är jätteviktigt att mina egna åsikter syns, kanske lite för viktigt. Det är ju min baby på något sätt, men samtidigt ska företaget utvecklas med deltagarna. Det har att göra med det här med inflytande, men det är jätteviktigt att inte glömma bort värderingarna som fanns med från början. Företag måste ju utvecklas, men det är liksom min baby fortfarande.* "
R2: "*Jag utgår ifrån min egen vision som jag haft sedan många år tillbaka och det måste få återspeglas i arbetet på något sätt. […] Men det är viktigt att det går i den riktningen, att det inte bryter av och går åt något annat håll än det jag tänkte från början.*"

Cardon et al. (2005) bekräftar vår reflektion om att ledare som är med och startar upp företagen kan vara mer passionerade än ledare som kommer in i företaget senare. Det behöver inte vara en markant skillnad, men är delvis det. Cardon et al. (2005) berättar att det kan bero på att ledaren ser företaget som sin ”baby”. Det stämmer inte i 100 % av fallen, utan kan variera beroende på vem ledaren är. I vissa situationer visar dock vår forskning att det har betydelse om ledaren var med och startade företaget eller inte.

4.1.7 Sammanfattning självförverkligande

Tidigare forskning som Christopoulos och Vogl (2014) har gjort visar att många motivationsfaktorer uppfyller någon typ av självförverkligande för ledare i sociala företag. Det kan vi tydligt se efter en analys av intervjuerna. Många av ledarna känner att deras företag inte hade varit detsamma utan deras insats, men också att de inte hade varit samma person utan det sociala företaget och på så vis är självförverkligande en stark motivationsfaktor. Att vara lycklig kan också vara ett slags självförverkligande. Många personer drömmer om att arbete på en arbetsplats där de trivs och är lyckliga. Framgång och uppmärksamhet hör till självförverkligande, medan risker och motgångar kan vara kopplat till självförverkligande beroende på ledarens inställning. Genom att övervinna hinder längs vägen blir ledaren starkare i att uppnå sina mål och därför går det att se risker och motgångar som påverkande motivationsfaktorer till självförverkligande. Vissa ledare kan tack vare sina erfarenheter motiveras till att ta risker och klarar av motgångar i en större utsträckning. Det är tydligt att många motivationsfaktorer inom kategorin självförverkligande kan ses som egoistiska motivationsfaktorer, så som uppmärksamhet och hur egna värderingar påverkar motivationen. Vi fastställer att det är många olika faktorer som samverkar för vad som motiverar ledare i ett socialt företag.

Vi anser alltså att självförverkligande är en stor motivation för en ledare i ett socialt företag, speciellt eftersom resultatet från intervjuerna och tidigare forskning bekräftar det. Självförverkligande består av många olika delar och har olika betydelser men i slutänden så

har alla de här delarna en stark påverkan till ledarens självförverkligande som motivationsfaktor.

Ledaren R8 summerar hur självförverkligande är den mest motiverande faktorn hos sig. Ledaren menar att anledningen till att en person vill arbeta med sociala företag är för att känna att de har gjort något viktigt i livet vilket en majoritet av respondenterna höll med om.

> R8: "Till *100 % motiverar mitt arbete mig själv. Vad är det man vill uppnå själv? Man vill uppnå att man har gjort något i livet och har man dessutom gjort något som man uppfattar som bra och andra uppfattar som bra, då är det något positivt för en själv. Här känner jag att jag gör något bra.*"

4.2 Gemenskap

Gemenskap är likt självförverkligande ett brett område där mycket information kan passa in. I det här analystemat finns därför *Gemenskap* (generaliserat), *Göra något för andra* och *Utveckla andra* som underrubriker. För ökad tydlighet presenterar vi i underrubrikerna olika teman som framgått i intervjuerna. Alla har dock en stark koppling till gemenskap som huvudtema.

4.2.1 Gemenskap

När vi analyserade intervjuerna märkte vi att grupparbete och närvaro var två genomgående ämnen när de intervjuade berättade om hur de motiveras av gemenskap. De presenteras nedan.

4.2.1.1 Grupparbete

100 % av de vi intervjuat menade att de på något sätt motiveras av gemenskap. En aspekt av det är att de själva är en del av en grupp och får dela glädje och gemensamma prestationer med andra. Det handlar ofta om att bygga relationer, men också om att finnas till för de som behöver en. Delaktighet är ett av ledorden hos många av de ledare för sociala företag som vi har intervjuat och det märks i deras reflektioner. Flera av de vi har intervjuat drivs av att arbeta i grupp, men påpekar också att det är mycket jobb i ensamhet som ledare i ett socialt företag. R4 berättade *"Samtidigt tycker jag om att ingå i en grupp om man har ett problem att lösa. Problem måste man lösa i grupp. Det här jobbet innebär att det är både och."* R5 ger också stöd för det *"Det är kontakten med människor. Att föra samtal och lösa problem och prata med folk och komma framåt tillsammans."*

Vi fick även höra fler av respondenterna tala om att arbetet utvecklas med grupparbete, vilket är motiverande för ledarna och på så vis är grupparbete också det för många av ledarna. Det är viktigt för ledaren att känna sig som en del av teamet och inte bara som en chef, då de blir en

del av arbetet och stimuleras av medarbetarnas inställning när de arbetar tillsammans. Det blir synligt i citaten nedan.

R3:"Att se oss som ett team och få det här teamet att fungera. Jag blir en mixad roll mellan kompisen och chefen."
R3:"Då är det i så fall i min grupp här som jag triggas, att vi är ett gäng och att inte jag står ensam. Vi är team Uppsala."
R3:"Det är gemenskapen och teamet. Antingen att jag ingår i ett team eller att jag driver ett team."
R6:"I grupp. Nej, men det är ju alltid roligare att vara två. Delad glädje är dubbel glädje, eller vad säger man? Så att det är såklart roligare att jobba med fler, och som sagt motiveras jag av att arbete med andra människors energi och som brinner för det här."
R7:"I grupp. Bekräftelse om man är rätt ute eller inte. Sen så kan man, om man har en grupp med sig har man fler med sig som kan säga sina åsikter och så."
R8:"I grupp. Det är som jag sa från början, det är mötet med människor jag stimuleras av. Att se människor växa, då blir jag glad och stimuleras av det."
R9:"Det är ju när man arbetar i grupp. Vi arbetar i princip bara i grupp. Sen kan jag tycka ibland skönt att sitta själv eftersom när man jobbar med människor hela tiden kan det vara skönt att komma undan. Men det är tillsammans vi jobbar."

Flera av ledarna nämner deltagarstyrt arbete som motiverande för dem. Det är en av grundpelarna i ett socialt företag, vilket de flesta ledare också eftersträvar. Det finns dock undantag eftersom alla beslut inte kan fattas kollektivt, då det måste finnas vissa ramar. R1 och R7 uttalar sig om det i citaten nedan.

R1:"Jag gillar idén av att människor möts, för det är när man kommer samman som man har möjlighet att påverka och utveckla saker. Jag gillar att träffa andra, jobba med andra och förändra saker tillsammans. Jag vill att verksamheten ska vara deltagarstyrd och personalstyrd, det motiverar mig."
R7:"Det är också som jag säger, det är hela konceptet med socialt företagande, att det är en av enpowerment-begreppen. Man har medbestämmande, att alla medlemmars röst är lika värda. Det är sådant man kan jobba med. Vi uppmuntrar alla att om man vill säga något/komma med idé så gör det. Vi som ledare är absolut positiva till att låta personer får prova, om det inte är något som känns helt orealistiskt. För vi ska ändå vara rådgivande i vårt ledarskap."

Flera av de ledare vi har intervjuat motiveras av att verksamheten är deltagarstyrd vilket går att koppla till vad vi i teorin har skrivit om hur ledare i sociala företag ofta utvecklar en känsla av gemenskap på arbetsplatsen (Moreau & Mertens 2013). Hall et al. (2012) menar att en känsla av gemenskap är representativt i sociala företag, likaså är kollektiva målsättningar. Fortsättningsvis pekar Hall et al. (2012) på att många ledare får och ger stöttning till och av arbetsteamet, vilket driver dem. Det kan förklara anledningen till att de ledare i sociala företag som vi har intervjuat vill vara en del av teamet för att kunna få och ge stöttning i en större utsträckning. Christopoulos och Vogl (2014) menar att ledare i sociala företag ofta väljer bort den hierarkimodell som används i traditionella företag, för att istället fördela beslutstagande mellan anställda och få arbetet mer jämlikt. Att ledaren vill att alla på arbetsplatsen ska komma till tals och känna sig värdefulla har genomsyrat svaren vid alla våra intervjuer. I sin

tur menar Christopoulos och Vogl (2014) att det skapas en bättre arbetsatmosfär och ökar personalens motivation till arbete. Vi ser en koppling mellan flera motivationsfaktorer hos ledarna som kan ha påverkat varför de motiveras av en deltagarstyrd verksamhet. Dels får ledaren känna sig som en del i teamet och ledare motiveras av att se anställda växa och det gör de genom att delegera ansvar. Tillsammans gör det alltså att många ledare motiveras av att det sociala företaget är deltagarstyrt.

4.2.1.2 Närvaro

Vissa av ledarna pekar på att närvaro i det dagliga arbetet är ett sätt att komma närmare arbetsgruppen och personalen och gör att ledaren syns i verksamheten på flera sätt än annars. Det är också kopplat till motivationsfaktorn gemenskap och att vara närvarande är en drivkraft för ledare i sociala företag. Flera talar om att de ville vara på samma nivå som medarbetarna och inte uppfattas som chefen i alla lägen, vilket är ett tecken på att de motiveras av att känna gemenskap med arbetsgruppen. Det är ett tema som föddes ur respondenternas egna resonemang och är ingenting vi berörde i vår intervjuguide. R4, R5 och R8 talar om hur de är närvarande i verksamheten. R8:s exempel handlar om hur ledaren och de anställda alltid äter frukost tillsammans på arbetsplatsen.

> *R4:"Jag är också väldigt noga med att vara delaktig i det dagliga arbetet. Behövs det att jag lastar ur lastbilen tillsammans med våra arbetsträngande så gör jag det. Jag är alltid väldigt närvarande i den dagliga verksamheten och jag är väldigt engagerad i de människor som arbetar här och jag är extremt engagerad i driften av hela verksamheten."*
> *R5:"Inte privat, men personlig, att visa lite värme och omtanke. Att vara på golvet själv, inte sitta i sitt rum med stängd dörr och vara chef. Jag är inte rädd att gå in och diska i köket. Att bjuda lite på sig själv och finnas med, vara lite mänsklig."*
> *R8:"Ja, det gör jag, jag jobbar personalvårdande. Detta ledde till att jag har många medarbetare som talar om det här som något väldigt positivt och det leder till att alla samlas. Att alla sitter tillsammans och pratar om allt. Det är oerhört mycket gruppdynamik som bildas av det här, att vi äter frukost tillsammans."*

Tillväxtverket (2014) skriver om hur närvaro stärker gemenskapen och att många ledare i sociala företag blir motiverade av en stark gruppsammanhållning. De menar också att det är svårt att bli en del av gruppen om ledaren inte är närvarande. Tillväxtverket (2014) tar dessutom upp hur närvaro har betydelse för att få medarbetare att växa, vilket är ytterligare ett tema vi har hittat i motivationsfaktorn gemenskap. Vi analyserar det under rubriken 4.2.2 *Göra något för andra.*

4.2.2 Göra något för andra

Av de intervjuade var det 90 % som kände sig motiverade av att göra en insats för andra och specifikt för en mindre grupp människor som utvalda individer. Efter att ha transkriberat våra

intervjuer hade vi 32 olika uttalanden som handlar om motivationen i att hjälpa eller göra något för en grupp individer, för att till exempel öka den psykiska och fysiska hälsan och integreras i arbetslivet.

4.2.2.1 Motverka arbetslöshet genom att verka arbetsintegrerade

Flera av de sociala företag som vi intervjuade var arbetsintegrerade och då syftade flera av ledarna på att de motiveras av att hjälpa de personer som arbetsträner där eller har gått från arbetsträning till anställning. Flera av respondenterna talade om att få hela arbetsgruppen att fungera och att de motiveras av en god stämning på arbetsplatsen, så att alla trivs på sin arbetsplats. Ledarnas handlingar skedde därför i många fall i samklang med deras motivation till ökad gruppdynamik och till att hitta arbetsuppgifter som passar olika individer. R3 sa "*Det som jag tyckte var intressant… det var hela gruppen, att man har en nöjd och bra grupp. Så det är det som driver mig och när jag började här så kände jag att stämningen som den förra chefen hade skapat var så pass skön."* Många av ledarna vill få människor att känna att de har kommit till en plats där de syns och kan ta för sig på ett annat sätt än vad de har fått göra tidigare. I de arbetsintegrerade sociala företagen är det enligt de intervjuande inte ovanligt att anställda har en bakgrund i psykisk ohälsa. R7 berättade *"Det är ändå ganska sköra människor som man har i sitt företag, då det faktiskt är människor med psykisk ohälsa i botten. Då får man liksom stå som tryggheten för dem."*

För en person som har stått utanför arbetsmarknaden länge kan det vara svårt att anpassa sig på en arbetsplats. Därför menar vissa av ledarna att det är viktigt att finnas där och stötta individerna. De som motiverades av det hittade sitt driv i att integrera individer så att de får en plats på arbetsmarknaden, vilket hjälper dem på flera sätt. Det blir tydligt i citaten nedan.

> *R2:"Själva arbetet som sådant. Det som motiverar mig det är ju att jag får se resultat att det faktiskt går att jobba på det här sättet, till förmån för andra människor. Jag hjälper till på så vis att människor som kommer hit får komma till sin rätt på grund av oss, här får de utgå fram sin egen förmåga. I bästa fall leder det till att man integreras i vårt gemensamma samhällsliv och i arbetslivet också. Det är åt det hållet jag jobbar hela tiden."*
> *R2:"Att det finns en plats för personer i detta samhälle. Det är lyckat för mig i vilket projekt det än är frågan om. […] Vi skulle vara med och skapa bättre förutsättningar för de som lever i arbetslösheten."*
> *R3:"Min viktigaste resurs är personalen och för mig är det viktigast att de trivs och vill komma hit och bli behandlade bra."*
> *R10:"Jag vill hjälpa folk med olika arbetshinder, jag leker inte någonting utan jag tar allt på allvar."*

Den koppling till arbetslöshet som vi har sett i tidigare forskning har vi placerat under huvudrubriken *Altruism*, men av det vi har förstått av empirin så är inte det främsta syftet med att jobba med arbetsintegration att göra en samhällstjänst. Flera av ledarna talade om att de

var medvetna om att genom att sätta människor i arbete skapas automatiskt en samhällstjänst, eftersom offentlig sektors kostnader för bidrag och sjukvård minskar. Däremot så är inte det den starka motivationen till att hjälpa människor till arbete, varför vi nu har valt att placera temat under *Gemenskap* istället. Anledningen är arbete till förmån för andra människor. En mindre grupp individer och inte för samhället, även om de hjälper ett litet segment i samhället. Moreau och Mertens (2013) skriver om hur ledare i sociala företag vill utveckla pedagogiska färdigheter för sin egen målgrupp, vilket ofta är de anställda på företaget. Det visar även vår studie. Forster och Grichnik (2013) beskrev hur ledaren i det sociala företaget kan ha som mål att hjälpa individer till att hjälpa sig själva för att fungera i grupper, men även i sitt förhållande till sig själv. De menar också att många ledare motiveras av att hjälpa människor tillbaka i arbetslivet. Tillväxtverket (2014) skriver om att hur en ledare genom att ge medarbetare feedback visar kognitivt stöd och stärker gemenskapen, vilket flera av de ledare som vi intervjuade också talade om.

4.2.2.2 Öka välmående hos en utvald grupp individer

Att göra något för andra handlar såklart inte bara om att skapa fler arbetstillfällen. Flera av ledarna motiveras av att ge stöttning till människor i en utsatt situation. De upplever att människor i utanförskap eller som inte mår bra kan må bättre med rätt hjälp. Därför vill flera av ledarna erbjuda den hjälpen direkt i det sociala företaget, genom olika projekt som drivs eller med hjälp av överskott i verksamheten. Under intervjuerna har det framgått att det är viktigt för ledarna att det blir bättre för individerna och att det syns genom att resultatet blir tydligt. R1 förklarade *"Men det som har drivit mig mest är på strukturell nivå… jag har aldrig jobbat med individer förut, så att se att det blir bättre jämlikhet och situationen blir bättre."* R1 motiverar också varför det är viktigt att hjälpa de som inte mår bra *"Dessutom är det tufft att jobba med människor i en svår situation. Människor som inte mår så bra, de går att stötta gränslöst."*. För flera av de intervjuande handlar det också om att fortsätta stötta när den grupp de har engagerat sitt sociala företag i, har kommit till ett stadie där de har fått det bättre och ett ökat välmående tack vare det sociala företaget. R6 sa *"Jag motiveras av deras energi och engagemang, när man ser hur viktigt det är för de så motiverar det mig, såklart."*.

Vi kan i tidigare forskning se att stöttning av medarbetare och att få individer att må bättre är en vanlig motivationsfaktor hos ledare i sociala företag. Efter en analys av våra intervjuer förstod vi att med vissa verktyg och mål, exempelvis att eftersträva jämlikhet, går det att öka välmående hos individerna. Christopoulos och Vogl (2014) tar också upp det i sin forskning.

De redogjorde för hur beslutstagande fördelas mellan anställda som ett led i att eftersträva jämlikhet. En majoritet av våra respondenter svarade att det var mycket viktigt att låta anställda ta eget initiativ i arbetet, vilket kan kopplas till Christopoulos och Vogls (2014) forskning. Moreau och Mertens (2013) skriver också om att involvera medarbetare i olika projekt på företaget och att vara lyhörd, samt se deras specifika behov för att kunna ge bästa hjälp. De skriver inte om att på så vis också öka välmående hos de anställda, men vi ser ändå en koppling eftersom handlingarna ligger så nära varandra syftes- och målmässigt.

4.2.2.3 Skapa möjligheter och belysa de svagare

Alla de sociala företag vi intervjuade arbetade tillsammans med eller stöttade människor som har befunnit sig i utanförskap. Flera av de intervjuade talade om hur viktigt det känns för dem att hjälpa de som tidigare inte har fått ta plats i samhället. De vill visa att det finns människor som bryr sig om de här individerna och ge dem en chans att synas genom att skapa möjligheter för dem. Ledarna känner sig glada av att erbjuda en sådan möjlighet, särskilt när det inser att det betyder mycket för de individer som de hjälper. Vi belyser det här i citaten nedan.

> *R5:"Jag är väldigt mycket för det här med solidaritet för de som är svagare. Att lyfta fram dem."*
> *R5:"Jag gillar att ha ett jobb där jag får kavla upp ärmarna och göra en insats för andra. Så jag känner att jag ändå gör någonting som är bra."*
> *R6:"Det man gör betyder så mycket mer för de som deltar än var det gör för en själv. Det betyder väldigt mycket för de som är här."*

Varför det är viktigt att skapa möjligheter för andra tar de flesta av ledarna som en självklarhet. Många talar om att om det går att hjälpa de som mår dåligt eller har hamnat fel så vill de hjälpa till, för att de här individerna ska känna att de har en plats i samhället. Hur ledarna i praktiken skapar större möjligheter var det dock endast en av våra respondenter som talade om. R1 kopplade det till makt och kunskap och på vilket sätt det skapar möjligheter för de som är svagare. R1 sa följande *"Kunskap är ofta en maktfråga. De som har mest kunskap har ju makt. Ju mer information man får tillgång till desto mer makt och möjligheter får man."*.

I den teoretiska delen av vår studie kan vi se starka kopplingar till hur att göra något för någon annans skull är sammanlänkat med motivationsfaktorer hos ledare i sociala företag. Detta går bland annat att koppla till avsnitt 4.2.1.2 om *Närvaro*. Tillväxtverket (2014) pekar närvaro som ett sätt att fokusera på rätt saker om att få individer att växa. Moreau och Mertens (2013) tar också upp att många ledare känner solidaritet för de svagare och motiveras av hitta en

arbetsuppgift som får just den här individen att trivas och bli en del av företaget, vilket vår studie också visar.

4.2.3 Utveckla andra

Att utveckla andra är den motivationsfaktor som nio av tio respondenter nämnde som den allra största motivationsfaktorn till att driva det sociala företaget. Efter en analys av intervjuerna hade vi fått in 48 olika uttalanden som berörde att utveckla andra individer som en motivationsfaktor och därför är det den motivationsfaktor som vi har fått allra mest belägg för i våra intervjuer.

4.2.3.1 Att se människor växa

Att utveckla andra hade för många av de intervjuade att göra med att genom möjligheter som erbjuds i det sociala företaget få människor att växa. En majoritet av ledarna menade att det är vanligt att de som de hjälper har mycket lågt självförtroende. Många av ledarna motiveras av att stärka deras självförtroende och att stärka hela individen. Nedan syns två uttalanden som kopplas till självförtroende.

> *R7:"När man jobbar med socialt arbete som man gör på en sån här arbetsplats, så är det just det här att man ser en person i den första möte med nedböjt huvud och lågt självförtroende. Att se den här utvecklingen, resan – till hur personen sträcker på sig och får ett helt nytt självförtroende. Det tycker jag av allt, är det roligaste. När man ser den framgången."*
> *R8:"Verksamheten här bygger på att stärka medarbetarnas självförtroende. Här har vi medarbetare som varit borta från arbetslivet från ett par år till över tio år. Då handlar det väldigt mycket om att få in rutiner, hur är det att ha arbetskamrater, tillhöra ett team, att fungera överhuvudtaget. Det vi gör här är något bra."*

De intervjuade såg sitt aktiva handlande som en stor del i att slitna människor växer som individer och tar för sig mer i sitt arbete och i vardagslivet. Att döma av min- och kroppsspråk och det sättet som många av de intervjuade talade om att se människor växa, så tolkade vi att det låg en stor stolthet i att de har bidragit till att människor har vuxit. Engagemanget är överlag mycket stort i frågan och viljan hos ledarna i de sociala företagen är stark. Några talade om att de vill få bort hierarkitänket hos människor, eftersom människor som har mått dåligt och har ett svagt självförtroende ofta är dåliga på att ta för sig. Det kan till exempel även handla om kvinnor som har levt i kvinnoförtryck och därför inte vågar ta för sig. Det är något som flera av respondenterna vill förändra. R5 berättar *"Jag vill få dessa att förstå att i Sverige kan du ta för dig, man behöver inte tänka 'var finns vi?' i någon sorts stege."* I våra intervjuer har vi tagit fram fler uttalanden om att få människor att växa.

R1:"Det är att se att människor växer och blir starka. Det är en bra verksamhet och jag vill jobba med människorna och jag tror att det är att följa en person som var blyg när den kom hit och som var sjuk och behövde arbetsträna till att se hur den personen utvecklas."
R2:"Jag kan känna mig framgångsrik när jag lyckas med mina ambitioner och min ambition är ju att andra människor ska växa."
R2:"Min främsta motivation, det är det här att jag älskar att se när människor som ingen tror på växer. När de få ett ansvar och se att de också kan ta för sig litegrann av vårt gemensamma samhälle."
R5:"Att leda folk till att komma framåt och bli bättre på något sätt."

I tidigare forskning har vi fått belägg för att den här motivationsfaktorn finns hos ledare i sociala företag. Den källa som främst framhäver att en motivationsfaktor hos många sociala ledare är att se människor växa, är en svensk källa, Tillväxtverket (2014). De skriver att det handlar om att få människor att känna sig behövda i organisationen för att utvecklas och få ett stärkt självförtroende. De menar också att genom att vara närvarande utvecklar ledaren en stark gruppsammanhållning och på så vis kan ledaren fokusera på rätt saker för att medarbetare ska växa.

4.2.3.2 När andra förändrar sitt liv

Att som ledare kunna utveckla andra individer handlar också om att förändra deras liv, men främst att få dem till att *vilja* förändra sitt liv. Att genom verksamheten kunna erbjuda möjligheten är en drivkraft hos många av ledarna. R4 berättar *"Det är att jag ser att människor faktiskt är beredda att förändra sitt liv och göra både en mental resa och nästan en fysisk resa också. När jag ser en människa utvecklas från att vara hemlös och ligga på en parkbänk till att ha en egen lägenhet, arbete och lön. Det är helt fantastiskt att vara med om det, att se detta. Sedan människor som är beredda att ta det här extra steget att hela tiden vilja utvecklas och vill utveckla verksamheten. Det är väldigt inspirerande"*. Ledarna motiveras mycket av hur förändringen stärker individerna och att det är motiverande att uppleva den förändringen. Även i resonemangen ovan upplevde vi att många av ledarna brann för att vilja förbättra utsatta människors liv till ett vanligt liv med arbete, rutiner och ett eget hem.

R1:"Det kan vara så enkelt någon person som inte orkat gå upp ur sängen tidigare till att bli en person som tar promenader till jobbet och hälsan blir bättre."
R2:"När jag gör så att andra människor utvecklas och kommer in i arbete det är motivationen i sig, genom det arbete jag utför."
R7:"Människor med psykisk ohälsa kommer till verksamheter genom sociala företag. Det gör att de börjar bygga upp sig i sysselsättning, kommer ut i sysselsättning, i en del fall har lett till arbeten med lön. Det stärker en person oerhört mycket."
R8:"Att vara mänsklig, att med min livserfarenhet och kunskap kunna bidra till att någon utvecklas och komma tillbaka till ett vanligt jobb. Det driver mig."

Det här har inte präglat tidigare forskning, men vi ser vissa kopplingar till olika delar i teorin. Jain (2009) menar att ledare i sociala organisationer har som motivation att hjälpa andra och inte i första hand sig själv och att ledarna känner medlidande för personer i samhället som behöver hjälp. Mort et al. (2003) skriver om hur ledare i sociala företag leder andra människor och att de ofta har en förmåga att anpassa sig efter de behov som finns hos olika individer.

4.2.3.3 Feedback

En del av att utveckla andra människor är enligt ledarna att uppmuntra deras prestationer. Under intervjuerna har de flera gånger antytt att de människor de vill stötta och ge feedback till inte är vana vid att få uppmuntran, ofta på grund av deras bakgrund inom exempelvis psykisk ohälsa eller långtidsarbetslöshet. R5 sa *"Jag försöker att vara noga med att uppmuntra, ge feedback och säga 'bra jobbat'."*. Några av ledarna berättade också om hur de berömmer medarbetare inför grupp och att feedbacken blir en viktig del i människors utveckling. R3 uttryckte det enligt följande *"Sedan att släppa ansvaret till dem och låta dem växa själva. Det är det som gör att de tar mer och mer ansvar. De tycker att det är roligt och också för arbetsledarna. Jag ger feedback och berömmer människor framför gruppen."*. Genom feedback utvecklas individer. Efter att ha funderat lite på sitt svar berättade R9 om hur människor genom att börja tro på sig själva kan se sin kompetens och få ett stärkt självförtroende.

> *R9:"Genom en konkret framgångsmetod, alltså att du producerar saker som du inte trodde dig själv om. Du kan se dig som kompetens och andra ser dig som kompetent. Det finns "spegel jag"-teorin, att du ser dig som andra ser dig. För många av dessa personer har tappat det på grund av den ohälsa de haft i många år som gjort att självförtroendet är noll. Det här är ett sätt att bättra på det. Sen betyder inte det att man blir frisk nödvändigtvis, men att man mår lite bättre."*

I tidigare forskning kan vi se att feedback är ett viktigt instrument hos många ledare i sociala företag. Tillväxtverket (2014) tar upp att många ledare tycker att det är viktigt att ge feedback av blandad karaktär till medarbetarna och de skriver, likt det ledare vi har intervjuat sa, att människor som upplevt förtryck eller varit sysslolösa under en längre tid inte är vana vid att få feedback. Det bättrar på gemenskapen och sammanhållning. Gemenskap är något som vi har sett är utmärkande för sociala företag.

4.2.4 Sammanhang och meningsfullhet

Sex av tio respondenter talade under intervjuerna om betydelsen av att göra något meningsfullt och skapa ett sammanhang för människor. Ordet sammanhang nämnde inte vi i våra intervjufrågor, men det nämndes vid olika tillfällen nio gånger av de intervjuade. Ledarna vill med hjälp av verksamheten erbjuda en möjlighet till människor i utanförskap

eller ensamhet att känna ett sammanhang. I alla de här fallen handlade det om en mindre, utvald grupp människor som skulle få det bättre tack vare någon slags förändring i deras liv. Det handlar ofta om ta hand om människor som tidigare i sitt liv har mött svårigheter och inte har hittat tillbaka till en plats där känner sig behövda. Ledaren och gruppen de riktar sin hjälp till gör något meningsfullt och målet är att alla blir en del av ett sammanhang. Respondenterna syftade då bland annat på olika projekt eller arbetstillfällen som skapats tack vare deras sociala företag. Exempel på det syns i citaten nedan.

> *R1:"Sedan är det det här sociala, det går inte att mäta i ekonomi, men att människor får ett sammanhang. Man får någonstans att komma och gå, man får rutiner, vänner och nya sammanhang. Människor mår ju bra av att vara en del av något. […] Det tycker jag är mest motiverande, att vi behövs."*
> *R5:"Det är nog att skapa en känsla av sammanhang för människor som inte har det. För människor som skulle vara enormt ensamma annars. Och människor som inte har en möjlighet. Det är så lätt att… Jag är emot det här att alla kan lyckas bara de vill, det är säkert många som det är så för men det finns också människor som inte har en chans. Som föds i fel sammanhang. Det är jättesvårt, men skulle inte vi finnas så skulle de inte ha någon."R7:"Men jag tror om man frågar personerna själva så vill alla vara med i ett sammanhang. Man vill komma och känna gemenskapen, ingå i en grupp och vara delaktig."*

Av de intervjuade var den yngsta personen 38 år och flera var över 60 och hade ett långt arbetsliv bakom sig. Flera hade arbetserfarenhet av ledarskap i traditionella företag med vinstintressen. De menade därför att det känns viktigt att ha gjort något meningsfullt innan de avslutade sin yrkesverksamma karriär. Som ett exempel sa R4 följande.

> *R4:"Men det är också roligt för mig som befinner sig i slutet av min karriär. Jag kände att jag faktiskt ville göra någon nytta med det jag håller på med och att använda mina tidigare kunskaper."*

Att vilja göra något meningsfullt eller skapa en känsla av sammanhang är inget som har varit centralt i tidigare forskning om ledares motivationsfaktorer i sociala företag. Tillväxtverket (2014) skriver om hur sargade människor som har befunnit sig i sammanhang där de inte har räknats eller getts möjlighet att ta ansvar inte är vana vid att få feedback för sitt arbete och att ledaren genom att ge medarbetare feedback visar kognitivt stöd och stärker gemenskapen. I övrigt nämns inte att skapa sammanhang som en motivationsfaktor i tidigare forskning. Däremot går det att koppla till liknande känslor. Exempelvis skriver Miller et al. (2012) om medlidande som en känsla som skapar en kontakt med en person som exempelvis har det sämre ställt och därför är en emotionell motivationsfaktor för ledare i sociala företag. Både en känsla av medlidande och ett behov av att skapa ett sammanhang och göra något som känns meningsfullt är av den emotionella motivationen. Jain (2009) talar också om att medlidande

för personer i samhället som behöver hjälp är en motivationsfaktor för ledare i sociala företag, varför vi anser att göra något meningsfullt eller skapa ett sammanhang kan ses som handlingen av den känslan.

4.2.5 Sammanfattning gemenskap

Under intervjutillfällena såg vi ett stort engagemang hos de intervjuade när de talade om motivationsfaktorn gemenskap, vilket är anmärkningsvärt eftersom alla våra respondenter motiverades av att känna gemenskap eller att få andra individer att bli en del av gruppen. Många av de påverkande motivationsfaktorer vi hittade under temat gemenskap kan kopplas till varandra.

Vi märkte att gemenskap på många sätt har att göra med trivsel. R8:s ord om grupparbete visar det *”I grupp. Det är som jag sa från början, det är mötet med människor jag stimuleras av. Att se människor växa, då blir jag glad och stimuleras av det.”.* I metodologin till vår studie har vi i vår egna framtagna modell (se *Figur 1*) beskrivit hur ledare i sociala företag motiveras av gemenskap, vilket vi har benämnt som ”Jag i ett lag”. Att det stämmer fastställs eftersom delaktighet och påverkan är viktig för ledare i sociala företag. Vi kan se att gemenskap är en blandning av självförverkligande och altruism eftersom det handlar om att en själv utvecklas och trivs av att känna gemenskap, men också att hjälpa andra människor till att bli en del av en grupp och utvecklas.

4.3 Altruism

Att göra en insats för samhället är det som tidigare forskning påstår är den största motivationsfaktorn för ledare i sociala företag. Nedan presenterad det vi har fått fram om altruism som motivationsfaktor. Vi har även här valt att dela upp det i olika rubriker.

4.3.1 Altruistiska motiv

Något som har genomsyrat 90 % av våra intervjuer är att ledaren i första hand motiveras av att hjälpa individer och inte av att hjälpa samhället i ett större perspektiv. De enda som uttryckligen sa under intervjutillfällena var R7 *”Jag motiveras inte av och tänker inte att jag hjälper samhället. Jag hjälper individer.”* och R8 ”*Jag drivs av att hjälpa människor, inte samhället.*”. I andra fall kunde vi läsa argumentet mellan raderna vid flera intervjuer.

De flesta av respondenterna sa att en del i att de hjälper utvalda individer eller en mindre grupp ger en viss samhällspåverkan indirekt, men det var sällan någon som menade att deras främsta motivation var att göra en samhällsinsats. Vi ger exempel på det i citaten nedan.

R1: "*Får man ett arbete så hjälper man ju samhället att komma bort från socialbidragskostnader och sjukskrivningskostnader, för det är jättedyrt för samhället att ha människor som går på bidrag. För alla som går från bidrag till jobb så hjälper man samhället också.*"
R6: "*Vi startade detta för att ta ansvar för ungdomar och såg ett framtida samhällsansvar. Jag vet inte om jag tänkt på det på det sättet, utan jag har tänkt mer att jag gör något för ungdomarna i området, sen så såklart hjälper det samhället men framförallt det att vi gör en insats för ungdomarna i området. Sen så… Ja, är det positivt för samhället*."
R8: "*Vi tar hand om personer, vi ger en bra verksamhet till personer som är utanför samhället […] Det är bra för samhället. […] Jag drivs av att hjälpa människor, att hjälpa människor att komma tillbaka. Automatiskt blir det en samhällsvinst, men jag är inte besjälad av att hjälpa samhället. Utan det blir fel fråga. Det är inte samhället jag vill hjälpa, utan det är individerna.*"

R1 återkom sedan till att genom det sociala företaget hjälper till att sänka samhällskostnader och att det på så vis blir en samhällsvinst. Liknande exempel nämndes av andra ledare, men det var återigen ingen som menade att det var en stor motivation att hjälpa samhället på det här viset, snarare ett extra plus.

R1:"*Jag har alltid jobbat med olika typer av projekt med ojämlikhet, rättvisefrågor och miljön. Jämlikhetsfrågor har alltid varit mitt fokus. Det har alltid drivit mig i allting jag gör, att jag har yrken där det går att se att samhällen utvecklas. Och att se att saker blir bättre i samhället, på alla sätt.*"
R7:"*Dessutom så belastar man inte psykakuten, utan man lyfter bort resurser därifrån och lägger här. Så blir det mycket billigare för samhället.* "

Det är dock fem personer av de vi har intervjuat som också motiveras av att hjälpa samhället i en bredare grad, men det är ingen övervägande majoritet utan de flesta ser det, likt vi tidigare nämnde, som att hjälpa individer. De ledare som uttryckligen har sagt att de motiveras av att hjälpa hela samhället har framfört fler motivationsargument som berör motivationsfaktorerna gemenskap och självförverkligande, vilket är viktigt att veta om vid läsandet av nedanstående citat.

R2: "*Det är en del utav min inre motivation att hjälpa vårt gemensamma samhälle och vara med och göra det jag kan.*"
R3: "*Att jobba här, dels så tycker jag om att vårt överskott går till bra grejer, till barn i nöd. Jag brinner för de som har nöd och kan jag hjälpa till så gör jag det. Jag tycker fruktansvärt synd om de som tyvärr måste sitta och tigga pengar utanför matbutikerna. Jag slänger alltid ner en krona eller mynt jag har.*"
R4: "*Vi fyller ut det här gapet som har blivit när vårt vanliga sociala skyddsnät helt har brustit. När människor faller handlöst i botten så finns vi där och tar emot dem. Jag tror att människor inte riktigt förstår hur stor samhällsnytta vi gör.*"
R5: "*Vi jobbar väldigt mycket med olika människor från olika kulturer och religioner och jag vill lyfta fram allt det. Jag tycker inte att det är okej, även om inte jag är muslim så är det inte okej att attackera moskéer. Vi pratar mycket om sådant, vi lyfter fram saker här.*"
R10: "*Sen vill jag åldras i ett gott samhället. Jag vill att mina barnbarn ska leva i ett gott samhälle. Jag vill att de med olika psykisk ohälsa eller andra funktionsnedsättningar ska få leva i ett gott samhället. Där alla får vara med.*"

Endast en person svarade att det som var allra mest motiverande för ledarskapet i det sociala företaget var att hjälpa samhället. R10 sa följande *"Jag vill skapa ett gott samhälle, där utopin blir lite mer möjlig, ett samhälle där alla känner sig lite mer som deltagande världsmedborgare.*"

Det här var förvånande för oss. I återkopplingen till teorin visade vi att mycket av tidigare forskning pekar på ledare i sociala företags altruistiska motiv till att driva företaget, och altruism nämns flitigt som en motivationsfaktor. Exempelvis skriver Boluk och Mottiar (2014) om att hjälpa samhället är det motiv som flitigast har nämnts som en påverkande motivationsfaktor för ledare i sociala företag. Det motbevisas, enligt oss, av vårt resultat från intervjuerna, då gemenskap och självförverkligande är mer motiverande för de intervjuade ledarna. Vi har inte sett en avsaknad av altruism som motivation hos de intervjuade. Däremot trodde vi att det skulle ta en större plats, eftersom det i tidigare forskning har varit så. Vi vill poängtera att altruism fortfarande är en tydlig motivationsfaktor, men inte i sådan stor utsträckning som vi förväntade oss.

4.3.2 Ekonomi

Vi valde att inte ha med den ekonomiska aspekten som en motivationsfaktor i våra forskningsfrågor och därför existerar det ingen fråga om den i intervjuguiden. Det beror dels på att vår forskning fokuserar på emotionella motivationsfaktorer hos ledare och del på att ekonomi kan vara ett känsligt ämne. Vi bedömde att fokus riskerar att flyttas från de emotionella faktorerna till endast ekonomiska och vi uteslöt därför ekonomiska parametrar helt från våra intervjuer. Dock var ekonomi ett tema som dök upp i nästan varje intervju och därför har vi valt att ta upp det. Dessutom skriver vi i teorikapitlet om hur tidigare forskning tagit upp det som en motivationsfaktor.

Flera av ledarna berättade i intervjuerna att om företaget går med vinst så är det en motivation och om det inte gör det är det motiverande för ledaren att hitta alternativa sätt att få in pengar. R3 uttryckte det såhär "Ser *jag att resultatet är på plus, då är det också en motivationsfaktor för mig att hitta andra sätt att få in pengar*. "

Alla ledare i sociala företag önskar på något vis att de skulle sitta i en tryggare ekonomisk situation och därför är inte deras ekonomiska situation en motivation, snarare tanken att de på något sätt kan påverka den. Därför försöker många av ledarna jobba långsiktigt med hur de hanterar ekonomin i företaget, R2 berättar.

R2: ”*Jag vill jobba på att göra de så små som möjligt* (riskerna). *Man vill ju helst bli av med den ekonomiska risken […] Jag jobbar på det långsiktigt […] Vi ska ju hitta vägar så att vi klarar oss.*”

Tidigare forskning har delade åsikter om ekonomi och sociala företag gällande om det kan vara en motivationsfaktor eller inte. Det som forskning genomgående har varit överens om är att sociala företags primära mål inte kan vara att skapa vinster som inte återinvesteras i företaget. Det är som Roy et al. (2013) berättar att ett socialt företag kan vara vinstdrivet med det sociala målet som deras största drivkraft. Vinst ska även återinvesteras i företaget eller gå till välfärd. Det är något som vi fått belägg för i våra intervjuer. Ekonomi är en motivationsfaktor, men inte för att ledaren ska få pengar, utan för att ledaren vill att företaget ska gå bra så att vinsten kan återinvesteras i företaget. För att utveckla företaget och de som jobbar där.

R8: ”*Vi vänder tillbaka pengarna, alla pengar vi tjänar vänder vi tillbaka till nya jobb.*”

Respondenterna berättade att ekonomi är en motivationsfaktor i syftet med att företaget ska växa tack vare en bättre ekonomi. Då kan även de arbetsintegrerade sociala företagen hjälpa fler personer att få jobb. Ledarna motiveras inte av att de själva ska tjäna pengar, utan deras fokus ligger på företaget. R10 berättade ”*Vi har jättemycket resurser, bara inga pengar*.”

Ekonomiska frågor ligger väldigt nära altruistiska motiv. Som vi visade i teorikapitlet: Om en ledare motiveras av altruism så kan ledarens primära mål inte vara att skapa ekonomisk vinst till sig själv, utan det ska vara till samhället (Carsrud & Brännbäck 2011). Det är vad vårt resultat visar. Ledarna vill skapa vinning till sitt företag som i sin tur hjälper samhället på något vis. Drivs ledaren av altruistiska motiv så vill personen inte heller skapa en vinst till sig själv utan är mer av osjälvisk karaktär.

4.3.3 Personlig koppling

Vi frågade om ledarna hade en personlig koppling till det samhällsproblem som de arbetar med. Här fick vi varierande svar. Många ansåg att de hade personliga erfarenheter som påverkar deras motivation, men det vara bara tre styckena som hade en direkt personlig koppling till problemet. De hade erfarenheter från familjemedlemmar eller vänner med exempelvis en funktionsnedsättning. R7 berättar ”*Jag har en personlig erfarenhet, för jag har en dotter med förståndshandikapp.*”. De berättade hur erfarenheter påverkar och hjälper dem i deras arbete och agerande mot anställda. De tre ledarna arbetade i arbetsintegrerade sociala företag. Det är därför deras personliga koppling har hjälpt dem i hur de ska bete sig mot sin personal, då de själva upplever en ökad förståelse.

R1: ” *Däremot har jag personer i familjen som har en funktionsnedsättning och det finns väl med på något sätt. Jag har absolut en personlig koppling till det vi gör, de projekt vi arbetar med och jag känner folk som har svårigheter och sjukskrivningar i botten, så det finns väl med på något sätt, att ha någon slags förståelse för det.*”
R7: “*Jag har en personlig erfarenhet, för jag har en dotter med förståndshandikapp. Hon har fått lite psykisk ohälsa, men framförallt förståndshandikapp. Det är motivationen… Styrkan i det är att personerna som finns här skulle lätta kunna säga till mig att jag inte förstår, för du är frisk och vet inte hur det är att vara i utanförskap, inte ha jobb och så vidare. Men det kan de aldrig säga till mig för jag har levt nära en person som har exakt samma problem. Även om jag inte är drabbad själv så är jag indirekt drabbad.*”
R9: ”*Jag hade en god vän som bodde hos mig ett tag, för han skulle hålla sig ifrån sjukhuset, men det fungerade inte utan han hamnade där ändå. […] Det var något där som gjorde att jag intresserade mig för den här gruppen människor. Jag har gärna jobbat med den här målgruppen om man säger så. Jag tycker det är viktigt att jobba med den här målgruppen, sen om det kommer ur det här det vet jag inte. Men det känns meningsfullt.*”

Det här stämmer med vad den tidigare forskningen säger om ämnet. Germak och Robinson (2014) skriver att ledare med en personlig koppling till det de arbetar med har en djupt rotad medkänsla för samhällsproblemet och de personer de arbetar med. Citaten visar att den personliga kopplingen påverkar ledarna i deras arbete på ett positivt sätt. R7 säger uttryckligen att den personliga kopplingen är motivationen. Det bevisar att ledare i sociala företag med en personlig koppling till det de gör stärker deras motivation och kan hjälpa dem igenom svårare tider.

4.3.4 Personliga erfarenheter

Förutom den personliga kopplingen nämnde vi att många ledare i sociala företag har personliga erfarenheter som påverkar deras agerande i rollen som ledare för ett socialt företag. Det var enbart två av ledarna som inte nämnde att de hade en personlig koppling eller erfarenhet till det de arbetar med och om det i så fall hjälper dem i ledarskapet.

Två av ledarna, R2 och R4, har haft hjälp av deras religion som motivation. De både pratar om att den värdegrund och de värderingar som de har tack vare deras tro har påverkat hur de arbetar och varför de ägnar sig åt ett socialt arbete. R2 uttrycker att motivationen till att arbeta med socialt företagande är utifrån tron.

R2:“*Och det har börjat utifrån min kristna tro, alltihop. Det är utifrån den värdering jag har som kristen, då har jag kunnat se att varenda människa är bärare utav ett mänskligt värde som är lika högt oavsett vad jag gör eller inte gör eller vad jag kommer ifrån, om jag är fattig eller rik, man eller kvinna har ingen betydelse. Men samtidigt kolliderar det där med det faktum att jag såg ett samhälle som inte hade den värdeskalan. Utifrån min kristna tro har jag fått motivationen till att börja jobba socialt. […] Men den innersta kärnan och motivet till allt det jag gör det har jag utifrån min tro. Hade jag inte den tron så hade jag aldrig slagit in på den vägen som jag har gjort.*”

R4:"*Det finns en koppling på det viset att vi är en kristen organisation. Det betyder att vår värdegrund är enormt stabil, vilket jag tror är en jätteviktig förutsättning för att bedriva en sådan här verksamhet. […] Jag delar naturligtvis den värdegrund som organisationen har här.*"

Det här stämmer bra överens med det Tillväxtverket (2014) menar. En del sociala företag har en vision som knyter an till kristna värderingar. Vårt resultat visar att det är korrekt och förekommande bland sociala företag. Det är inte vanligt, men inte heller ovanligt eftersom minst två av de tio företagen gör det. Vi vet inte om någon av resterande åtta ledare har samma värderingar i företaget för det var inget som de nämnde och inget vi heller frågade om.

Utöver religionen berättar även R2 om en stark påverkande faktor till att ledaren valde arbete var tack vare tidigare arbetslivserfarenheter. Ledaren menar att erfarenheterna stärkte intresset och viljan till att försöka hjälpa personer i utsatthet. Respondenten är inte ensam om att ha arbetslivserfarenheter som påverkar motivationen, även R10 har det och berättar att det har påverkat drivkraften till att vilja arbeta i ett socialt företag.

R1, R3 och R5 arbetar i branschen på grund av deras uppväxt. För R1 har det varit en naturlig väg, då ledarens föräldrar hade liknande yrken, medan R5 har lärt sig av sin familj att hjälpa människor i utsatta situationer, "*Det har alltid funnits hos mig […] att man ska hjälpa andra*". Dock har det varit annorlunda för R3. Ledaren berättar om en tuff uppväxt och hur den har påverkat motivationen till att hjälpa andra som har det sämre ställt.

R1: "*Jag är uppvuxen med föräldrar som hade sociala yrken.*"
R3: "*Att jag hjälper andra… det har lite att göra med vad jag kommer ifrån. När jag var ung, vi hade det inte så bra ställt, mina föräldrar och jag. Och nu när jag har det så försöker jag hjälpa till så mycket jag kan. Jag hjälper till när jag ser att det behövs. Jag kan skänka pengar till radiohjälpen när jag ser att det är de här galorna och då känner jag att jag ändå har bidragit.*"
R5: "*Jag är uppväxt i "första maj"-tåg, i en riktig vänsterfamilj, med familjeråd så det har alltid funnits hos mig och min familj att man ska hjälpa andra. Det är på något sätt självklart.*"

Det intressanta är att det visar att du inte måste ha en direkt eller indirekt personlig koppling till samhällsproblemet. Det kan vara ett intresse, hur en person har vuxit upp, en tro eller mycket annat som påverkar anledningen till varför en person arbetar som ledare i ett socialt företag. De olika delarna påverkar även ledarens motivation. Det här stämmer överens med det Tan och Yoo (2015) berättar om hur många ledare arbetar som ledare i ett socialt företag på grund av deras egna erfarenheter. Motivationen kan påverkas av många olika personliga faktorer och motivation till att jobba som ledare i sociala företag kan uppstå ur många skilda situationer.

4.3.5 Sammanfattning altruism

Som vi nämnde tidigare är samhällsfrågor det som tidigare forskning påstår påverkar en ledare i sociala företags motivation mest. Det är altruism som motivationsfaktor som vi har läst mest forskning om, men efter vår undersökning anser vi att det inte är den med störst påverkan. Vi har insett att våra teman självförverkligande och gemenskap är mer motiverande än vad altruistiska motivationer i samhället är, enligt oss. Vi kan även utläsa det från ett svar som R8 gav oss, ”*Jag drivs av att hjälpa människor, inte samhället*.”. Även när vi rikta frågor som kan ge svar på vad som är motiverande för en ledare med att hjälpa samhället så har respondenterna många gånger istället gett ett svar som kategoriseras in i andra teman.

Vi menar inte att hjälpa samhället inte är motiverande för ledare i sociala företag. Det är fortfarande en stark motivationsfaktor. Speciellt kan vi se att altruism och ekonomi är två faktorer som är beroende av varandra och om en ledare inte förstår hur de samverkar så kommer den att styra det sociala företaget bort från dess ursprung. Det kommer istället att bli ett vinstdrivet traditionellt företag där vinsten inte återinvesteras.

Utöver det är den personliga kopplingen eller erfarenheten en av de starkaste påverkande motivationsfaktorerna inom alla tre teman. En person som kan relatera till något specifikt och vet hur verkligheten ser ut, kommer att kämpa för en bättre framtid som de vet att företaget kan ge samhället. Det är tack vare den personliga koppling eller erfarenhet som de kan relatera till.

5. Slutsats

I följande avsnitt sammanställs analysen av vår studie. Vi lyfter fram de viktigaste delarna från vårt resultat och besvarar våra forskningsfrågor.

5.1 Påvisade motivationsfaktorer

Både självförverkligande, gemenskap och altruism är motivationsfaktorer hos ledare i sociala företag, men de påverkar på olika sätt och i olika stor utsträckning. Nedan sammanställer vi de slutsatser vi har kunnat dra av vår forskning och visar hur de olika motivationsfaktorerna påverkar ledare i sociala företags vilja till att driva företaget.

5.1.1 Gemenskap påverkar i flest sammanhang

I tidigare forskning har vi fått belägg för att gemenskap finns som motivationsfaktor hos ledare i sociala företag, men det som var förvånande var att den var så stark, eftersom vi inte uppfattat den som överlägsen gentemot de andra undersökta motivationsfaktorerna (altruism och självförverkligande) från den forskning som redan finns inom ämnet. Vår forskning är individinriktad, men eftersom vi genom temat gemenskap belyser hela arbetsgruppen ur ledares perspektiv får vi fram ett unikt resultat. I inledningen av denna studie berättade vi att ledare i sociala företag ofta målas upp som en heroisk person. Tidigare har alltså arbetsgrupper eller andra delar inom de sociala företagens organisation har hamnat i skuggan vid granskning av forskning kring sociala företag (Boluk & Mottiar 2014; Moreau & Mertens 2013).

Gemenskap påverkade motivationen hos ledarna på flest sätt. När vi undersökte gemenskap utgick vi ifrån en av frågorna i vår frågeställning - *Hur påverkar upplevelsen av gemenskap som en motivation ledares drivkraft till att leda det sociala företaget?* 90 % av de intervjuade menade att när de får människor att växa var det allra mest motiverande för dem till att driva företaget. Att se utvecklingen personerna i företaget gör från deras första dag och se hur det utvecklar dem att få vara delaktiga i något.

Under intervjutillfällena märkte vi att de intervjuade blev som mest engagerade när vi pratade om temat gemenskap och vi såg hur de drevs av att hjälpa andra, men hade ändå ett behov av att vara närvarande. Det hade mycket att göra med att de ville se hur gruppen och individerna växer samt utvecklas tillsammans med varandra men även i samband med att ledaren var delaktig. Genom att göra saker tillsammans med andra individer när ledarna arbetar i gruppen så motiverades ledarna som mest.

Många var också drivna av att flera individer är med och tar beslut på arbetsplatsen, vilket ofta gör att individer växer som människor. Ledarna ville utmana personalen till att våga ta beslut, visa fram fötterna och bli mer engagerade. Det visar ytterligare att gemenskap är en stark motivationsfaktor hos ledare i sociala företag. Och eftersom gemenskap uppstår i så många sammanhang är det den motivationsfaktor som påverkar ledare på flest sätt.

5.1.2 Hur självförverkligande påverkar motivationen

Resultatet från intervjuerna bekräftade att självförverkligande var en motivationsfaktor för ledare i sociala företag. Ett av de starkaste bevisen för det är att 90 % av ledarna kände sig framgångsrika, mycket tack vare deras insats som ledare i företaget. Självförverkligande är ett långsiktigt mål med att uppfylla något hos sig själv. Många ledare kände en stolthet över det sociala företag de har skapat och uttryckte att de trodde att det var tack vare deras insats som företaget fungerade, vilket motiverade dem till att fortsätta.

Det var oklart i hur stor utsträckning ledare i sociala företag motiveras av att ta risker, faktum står att det inte var en övervägande majoritet som motiverades av det. Många ville istället se det som utmaningar, vilket vi tror har att göra med att ordet risk ofta har en negativ klang, då den kan ge en negativ påverkan medan utmaningar har en positiv och motiverande effekt för ledare. Därför är utmaningar motiverande för ledare och för vissa var det en av de motivationsfaktorerna som var av störst betydelse inom temat självförverkligande.

Det finns flera andra exempel på hur ledare i sociala företag motiveras av självförverkligande. Något som framgår av vår studie är att anledningen till att en person vill arbeta med sociala företag är för att de vill känna att de har gjort något meningsfullt i livet. Det går även att koppla till hur några av ledarna uttryckte glädjefullhet till att driva företaget, att de själva mådde bra av det. Även då ledarna ansåg att företagsformen är jätteviktig för den behövs för de personer som står utanför dagens arbetssamhälle.

De olika påverkande motivationsfaktorerna som finns inom temat självförverkligande är påverkande till ledares motivation och visar samt stärker hur självförverkligande är motiverande för ledare i sociala företag.

5.1.3 Hur altruism syns som en motivation

Att döma av vårt forskningsresultat är altruism motiverande för ledare i sociala företag. Dock var resultatet förvånande för oss då det visade sig att altruism var det temat som hade minst betydelse av de tre teman. Det finns nämligen mycket tidigare forskning som pekar på ledares altruistiska motiv till att driva det sociala företaget är av störst betydels och altruism nämns

ofta som en påverkande motivationsfaktor. Enligt oss visar vårt resultat att gemenskap och självförverkligande har en starkare påverkan på ledare i sociala företag än det altruistiska perspektivet. Alltså avviker vårt forskningsresultat från tidigare forskning. Detta kan bero på att forskning om motivationsfaktorer hos ledare i sociala företag inte har uppmärksammats så mycket i Sverige tidigare. Det är en möjlig anledning till att resultatet avviker på grund av vår geografiska begränsning.

Många av de intervjuade sa eller antydde att de inte motiveras av att hjälpa samhället direkt, utan att hjälpa människor. Vilket i sin tur kan hjälpa samhället, men att samhället i sig inte ansågs motiverande. De motivationsfaktorer av altruistisk karaktär som påverkade en ledares motivation var enligt vårt resultat ekonomi-relaterade eller att ledare hade en personlig koppling och/eller erfarenhet till det deras sociala företag arbetade med och därför ville hjälpa samhället.

Att ledare i sociala företag har en personlig koppling eller erfarenhet till det som företaget arbetar med kan ha en stor påverkan. Det leder många gånger till att de har en ökad förståelse inom området, vilket motiverar ledarna ytterligare. Vår forskning visar dock att det inte krävs en direkt eller indirekt personlig koppling till samhällsproblemet, utan det kan till exempel vara ett intresse, barndomen eller en religion som höjer motivationen till att driva ett socialt företag. Den personliga kopplingen går att koppla till självförverkligande eftersom ledarna motiveras av att göra något meningsfullt och anledningen till att de tycker att en handling är meningsfull är just för att de har ett mått på meningsfullhet, som kommer från den personliga kopplingen.

Det visar på att altruism påverkar en ledare i sociala företags motivation, men i samband med de olika påverkande motivationsfaktorerna som tillhör temat. Detta tema är mer beroende av andra komponenter för att vara motiverande för ledare, medan självförverkligande och gemenskap är starkare motivationer som inte behöver lyftas med hjälp av yttre faktorer.

5.2 Paralleller mellan de olika teman

Det går att dra flera paralleller mellan sådant som sagts av respondenterna om självförverkligande till gemenskap. Till exempel blir de flesta av ledarna motiverade av att få uppmärksamhet, men helst från de som arbetar inom företaget och inte externa personer. Det visar även på att de eftersträvar bekräftelse från sina medarbetare som i sin tur visar på att

gemenskap är viktigt och även det motiverande här. I samma spår känner en del ledare sig framgångsrika genom sin personal, som även det tyder på behovet av att känna gemenskap.

Precis som det finns paralleller mellan självförverkligande och gemenskap finns det också samband mellan altruism och gemenskap. Som vi nämnde motiveras de flesta ledare av att de hjälper individer och inte samhället. Däremot gör det att de indirekt hjälper samhället för genom att hjälpa de utsatta individerna ger det en viss samhällspåverkan, till exempel genom sänkta samhällskostnader. Dock är det en större motivation att hjälpa individer, samtidigt som det är ett plus att samhället får hjälp.

Vi kan alltså se att både motivationsfaktorerna gemenskap och altruism *och* gemenskap och självförverkligande samverkar med varandra. Det går dock inte att dra en liknande koppling mellan altruism och självförverkligande, eftersom de inte påverkar varandra.

Svaren visar på att de olika motivationsfaktorerna påverkar en ledare i sociala företags motivation på många olika sätt. De teman vi har delat upp arbetet i är i stora drag beroende av de påverkande motivationsfaktorer som existerar under dessa, för att fungera som en helhet. Sedan hur det i sin tur påverkar ledare i sociala företag är individberoende, för en stor del ligger hos vem ledaren är som person och vilka värderingar personen har. Det vi har presenterat en generell beskrivning i hur teman och de påverkande motivationsfaktorer kan påverka en ledare. Resultatet har också visat på att gemenskap har en större påverkan än vad självförverkligande och altruism har, men självförverkligande har en större betydelse än vad altruism har.

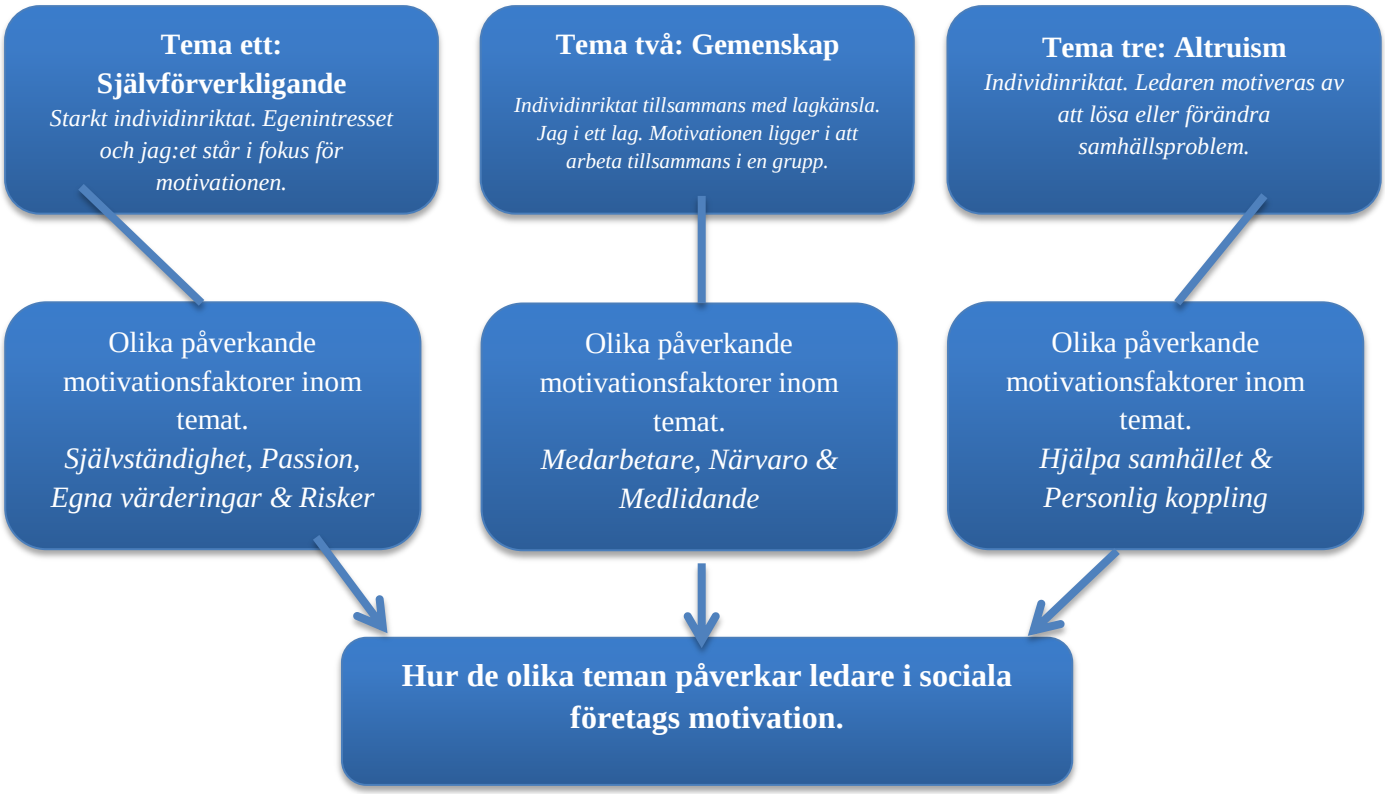
Vårt forskningsresultat är något som inte presenterats inom ämnet sociala företag och ger en ny infallsvinkel till att få en bättre samt djupare förståelse till ledare i sociala företags beteende. Utöver att förklara hur de olika teman kan påverka en ledare är vårt resultat även unikt då vi presenterar gemenskap som den starkaste påverkande motivationsfaktorn tillskillnad från tidigare forskning som trycker på att altruism är den faktorn med störst påverkan. Även om vår grundtanke inte var att hitta vilket av dessa tre teman som hade störst betydelse anser vi att detta är ett intressant resultat, speciellt då det inte var något som vi planerat undersöka.

5.3 Modell över motivationsfaktorer

I nedanstående avsnitt drar vi slutsatser kring vår modell (figur 1, sida 13) vi utvecklade inför vår studie och om den överensstämmer med slutresultatet av vår studie.

5.3.1 Modellen vi utgick ifrån

Modellen nedan utvecklades i det forskningsstadiet där vi hade läst tidigare forskning. Vi såg tre individinriktade teman, självförverkligande, gemenskap och altruism (i samhällsfrågor) som påverkade motivationen hos ledare i sociala företag i samband med andra påverkande faktorer som tillhörde de olika teman. Vi märkte dock att ingen tidigare hade ställt de tre olika motivationsfaktorerna mot varandra för att se hur de påverkade motivationen hos en ledare i sociala företag, varför vi ville göra detta. Såhär såg den ursprungliga modellen ut:

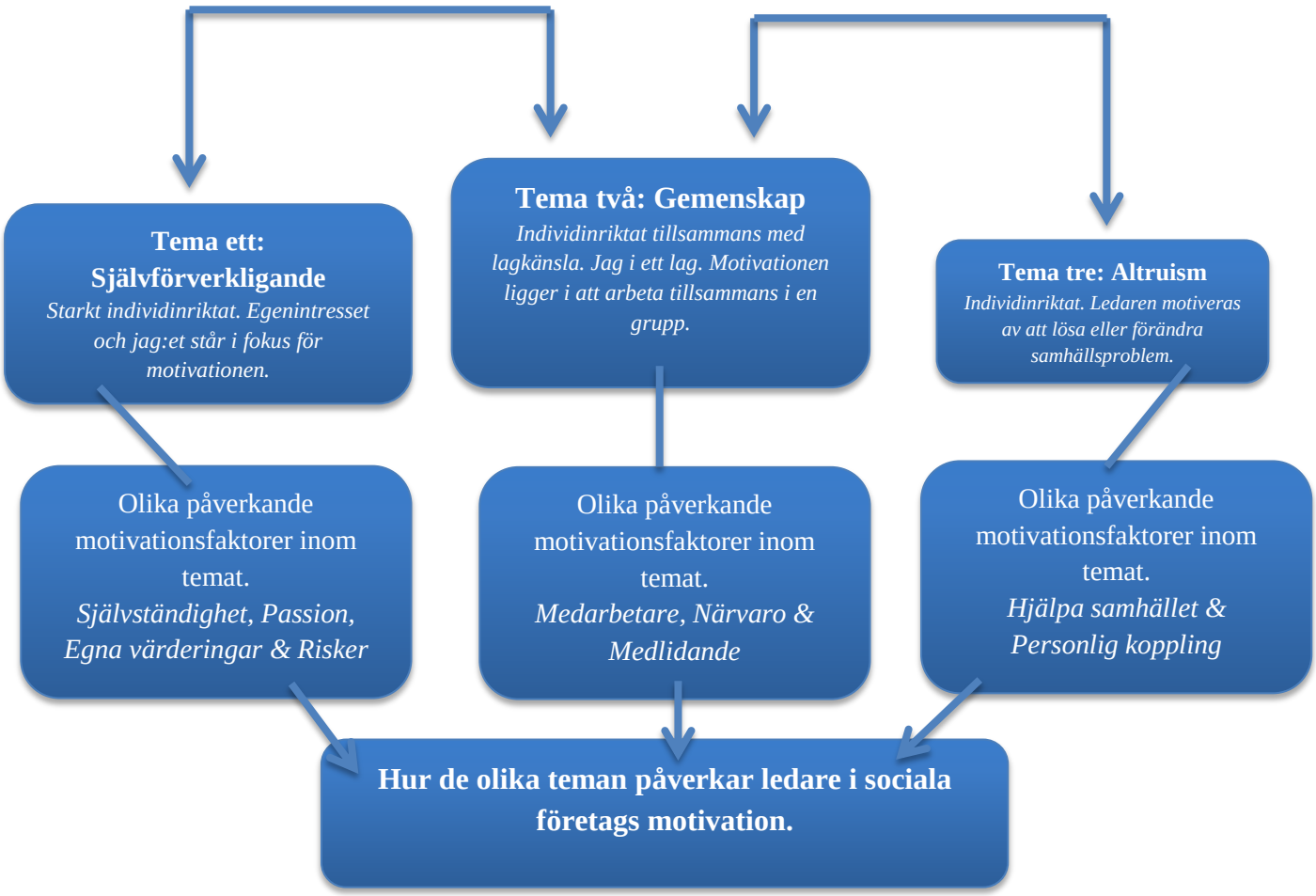


Återupprepning av: Figur 1. En egen modell för de motivationsfaktorer vi studerar, se s 13.

5.3.2 Modellen efter påvisade motivationsfaktorer

Efter att ha sammanställt empiri och teori insåg vi att den modell vi hade skulle behövas utvecklas för att motsvara hur motivationsfaktorerna påverkar en ledare i sociala företag när de driver företaget framåt. De kompletteringar som behöver ske är dels att visa hur våra tre huvudteman och motivationsfaktorer samverkar med samt påverkar varandra. Det framgår inte av ursprungsmodellen eftersom vi inte såg sambandet på grund av vad tidigare forskning har tagit upp om individinriktade motivationsfaktorer hos ledare i sociala företag. Vi vill

också förstora rutan för gemenskap eftersom den är den mest motiverande faktorn för ledare i sociala företag. Nedan visar vi hur den nya modellen, efter vad forskningsresultatet har visat om motivationsfaktorer för ledare i sociala företag, ser ut. Den illustrerar motivationsfaktorer hos ledare i sociala företag på ett rättvisande sätt i enlighet med forskningsresultatet i vår studie.



Figur 3. Vår egen figur 1 med korrigering efter analysen.

6. Reflektionsavsnitt

I kommande avsnitt kommer vi att belysa olika begränsningar som vår studie har haft, samt vilken betydelse detta kan ha. Vi presenterar också forskning för framtiden baserat på vår studie.

6.1 Reflektioner

Vi anser att vår metod var ett bra val för att genomföra den här studien. Vi anserr att kvalitativ forskning med intervjuer gjorde att vi kunde få en djupare förståelse för ledare i sociala företags motivation och se hur olika aspekter har en påverkan på ledare. Vi upptäckte att det inte finns en typ av ledare i sociala företag, utan varje ledare är unik på sitt sätt. Att ingen är den andra lik stämmer även med oss människor.

Vi menar inte att vi hade fått samma förståelse för hur de olika motivationsfaktorerna samverkar med varandra och hur de påverkar motivationen hos ledarna om vi hade genomfört en kvantitativ studie. Dock hade vi kunnat få fram samma resultat, men utan den förståelse vi får för forskningsresultatet genom den kvalitativa metoden..

6.2 Avgränsningar

Som vi nämnde under metodavsnittet är vi medvetna om att resultatet är begränsat och att det inte kan generaliseras till alla. Vårt resultat skiljer sig från vad som har tagits upp som motivationsfaktorer i andra delar av världen i och med att gemenskap påverkade motivationen på flera sätt än självförverkligande och altruism. Däremot anser vi att det kan ge en ny syn och en bredare förståelse för hur våra undersökta motivationsfaktorer påverkar ledare i sociala företag, som många andra ledare kan relatera till och inte enbart ledare i sociala företag.

Forskningsresultatet är intressant eftersom vår slutsats visar något nytt och avviker en del från vad tidigare forskare nämner. Därför anser vi att det skulle vara intressant om liknande forskning utfördes på andra håll i Sverige, men även andra delar av världen, för att se om de skulle få fram samma forskningsresultat som vi. Vi har inte läst någon annan forskning som sätter endast de tre motivationsfaktorerna mot varandra för målgruppen ledare i sociala företag. Att vi får fram ett svar som belyser hur gemenskap påverkar motivationen på fler sätt än vad självförverkligande och altruism gör avviker från vad tidigare liknande forskning har visat, vilket vi tror kan bero på urval av område, intervjuobjekt eller att forskningen har genomförts i Sverige.

6.3 Framtida forskning

Efter genomförandet av studien har vi hittat områden som vi anser är intressanta och gärna skulle se forskning om i framtiden. Vi kommer här att presentera några förslag till vad som kan forskas om och varje förslag har någon form av koppling till vår studie.

Det första handlar om motivationen hos anställda på sociala företag. Många av de sociala företag som vi träffade var arbetsintegrerade. Det är alltså personer som står utanför arbetsmarknaden på något sätt. Det kan vara kriminella, handikappade, personer med psykisk ohälsa, med flera. Det är personer som jobbar på de sociala företagen för att arbetsträna och i framtiden kunna komma ut på den öppna arbetsmarknaden. Det många ledare nämnde var att personerna var motiverade i sig själva eftersom de hade vistats hemma en längre tid och nu jobbade på företaget för att få tillbaka rutiner. Det här tycker vi skulle vara intressant att undersöka djupare.

> *1) Undersöka vad som motiverar de anställda som arbetsträner hos sociala företag till att arbeta för att i framtiden eventuellt komma ut på den öppna arbetsmarknaden.*

Det skulle även vara intressant att ta fram statistik över hur många individer som arbetsträner i ett socialt företag som senare har fått jobb på den öppna arbetsmarknaden.

Eftersom vi anser att det som var mest intressant med vårt forskningsresultat är att gemenskap var av större betydelse än de andra två teman för de ledare vi intervjuade i Uppsala skulle det vara intressant med forskning som bygger vidare på detta. Att detta resultat undersöks i andra delar i Sverige, men även andra delare i världen för att se om detta är ett resultat speciellt för Uppsala och Sverige eller om tankarna hos ledare i sociala företag har ändrats på senare år.

> *2) Undersök om temat gemenskap har större betydelse för motivationen hos ledare i sociala företag i andra delar av Sverige samt världen.*

7. Referenser

7.1. Vetenskapliga artiklar

Bacq, S., Hartog, C., Hoogendoorn, B., & Lepoutre, J. (2011). Social and commercial entrepreneurship: Exploring individual and organizational characteristics. *Scales Research Reports H, 201110*

Baierl, R., Grichnik, D., Spörrle, M., & Welpe, I. M. (2014). Antecedents of social entrepreneurial intentions: The role of an individual's general social appraisal. *Journal of Social Entrepreneurship, 5*(2), 123-145.

Bargsted, M., Picon, M., Salazar, A., & Rojas, Y. (2013). Psychosocial characterization of social entrepreneurs: A comparative study. *Journal of Social Entrepreneurship,4*(3), 331-346.

Boluk, K., & Mottiar, Z. (2014). Motivations of social entrepreneurs: Blurring the social contribution and profits dichotomy. *Social Enterprise Journal, 10*(1), 53-68.

Braga, J. C., Proença, T., & Ferreira, M. R. (2015) Motivations for social entrepreneurship – Evidences from Portugal. *Tékhne, Review of Applied Management Studies*.

Cardon, M. S., Zietsma, C., Saparito, P., Matherne, B. P., & Davis, C. (2005). A tale of passion: New insights into entrepreneurship from a parenthood metaphor.*Journal of Business Venturing, 20*(1), 23-45.

Carsrud, A., & Brännback, M. (2011). Entrepreneurial motivations: What do we still need to know? *Journal of Small Business Management, 49*(1), 9-26.

Chell, E. (2007). Social Enterprise and Entrepreneuraship. *International Small Business Journal*. 25 (1), 5-26.

Christopoulos, D., & Vogl, S. (2015). The motivation of social entrepreneurs: The roles, agendas and relations of altruistic economic actors. *Journal of Social Entrepreneurship, 6*(1), 1-30.

Cornforth, C. (2014). Understanding and combating mission drift in social enterprises. *Social Enterprise Journal*, *10*(1), 3-20.

Dees, J. G. (1998). *The Meaning of Social Entrepreneurship*.

Di Domenico, M., Haugh, H., & Tracey, P. (2010). Social bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice, 34*(4), 681-703.

Forster, F., & Grichnik, D. (2013). Social entrepreneurial intention formation of corporate volunteers. *Journal of Social Entrepreneurship, 4*(2), 153-181.

Gawell, M. (2013). Social entrepreneurship-innovative challengers or adjustable followers? *Social Enterprise Journal, 9*(2), 203-220.

Germak, A. J., & Robinson, J. A. (2014). Exploring the motivation of nascent social entrepreneurs. *Journal of Social Entrepreneurship, 5*(1), 5-21.

Hall, K., Miller, R., & Millar, R. (2012). Jumped or pushed: What motivates NHS staff to set up a social enterprise? *Social Enterprise Journal, 8*(1), 49-62.

Hill, T., Kothari, T. H., & Shea, M. (2010). Patterns of meaning in the social entrepreneurship literature: A research platform. *Journal of Social Entrepreneurship, 1*(1), 5-31.

Jain, T. (2009). Discovering Social Entrepreneurship. *Asia-Pasific Business Review*. 5(1), 21-34

Katre, A., & Salipante, P. (2012). Start-up social ventures: Blending fine-grained behaviors from two institutions for entrepreneurial success. *Entrepreneurship Theory and Practice, 36*(5), 967-994.

Kleinginna, P. & Kleinginna, A. (1981). A Categorized List of Motivation Definitions, with a Suggestion for Consensual Definition. *Journal of Motivation and Emotion*, 5 (3)

Lanteri, A. (2015). The creation of social enterprises: Some lessons from lebanon. *Journal of Social Entrepreneurship, 6*(1), 42-69.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review, 29*(3), 388-403.

Mair, J. & Martí, I. (2006) Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business* 41, 36-44

Miller, T. L., Grimes, M. G., McMullen, J. S., & Vogus, T. J. (2012). Venturing for others with heart and head: How compassion encourages social entrepreneurship. *Academy of Management Review, 37*(4), 616-640.

Moreau, C., & Mertens, S. (2013). Managers' competences in social enterprises: Which specificities? *Social Enterprise Journal, 9*(2), 164-183.

Mort, G., Weerawardena, J., & Carnegie, K. (2003). Social entrepreneurship: Towards conceptualisation. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 8*(1), 76-88.

Newth, J., & Woods, C. (2014). Resistance to social entrepreneurship: How context shapes innovation. *Journal of Social Entrepreneurship, 5*(2), 192-213.

Omorede, A. (2014). Exploration of motivational drivers towards social entrepreneurship. *Social Enterprise Journal, 10*(3), 239-267.

Peredo, A. M., & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business, 41*(1), 56-65.

Rapley, T. (2007). Interviews. In C. Seale, G. Gobo, J. Gubrium F. & D. Silverman (Eds.), *Qualitative research practice* (pp. 15) London : Sage.

Roy, A., Brumagim, A., & Goll, I. (2014). Predictors of social entrepreneurship success: A cross-national analysis of antecedent factors. *Journal of Social Entrepreneurship,5*(1), 42-59.
Santos, F. (2012). A Positive Theory of Social Entrepreneurship. *Journal Business Ethics, 111:335-351*

Smith, R., Bell, R., & Watts, H. (2014). Personality trait differences between traditional and social entrepreneurs. *Social Enterprise Journal, 10*(3), 200-221.

Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). Introduction to special topic forum: The future of work motivation theory. *The Academy of Management Review,,* 379-387.

Tan, W., Williams, J., & Tan, T. (2005). Defining the 'social'in 'social entrepreneurship': Altruism and entrepreneurship. *The International Entrepreneurship and Management Journal, 1*(3), 353-365.

Tan, W., & Yoo, S. (2015). Social entrepreneurship intentions of nonprofit organizations. *Journal of Social Entrepreneurship, 6*(1), 103-125.

Tian, Y. E., & Smith, W. K. (2014). Entrepreneurial leadership of social enterprises: Challenges and skills for embracing paradoxes. *Journal of Leadership Studies, 8*(3), 42-45.

Urbano, D., Toledano, N., & Soriano, D. R. (2010). Analyzing social entrepreneurship from an institutional perspective: Evidence from spain. *Journal of Social Entrepreneurship, 1*(1), 54-69.

Weerawardena, J., & Mort, G. S. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business, 41*(1), 21-35.

7.2 Litteratur

Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Johanneshov : MTM,.

Eklund, F. & Littlefield, B. (2015). *SÄLJ!: konsten att sälja vad som helst till vem som helst*. Stockholm: Ekerlid.

Eriksson, L.T. & Wiedersheim-Paul, F. (2011). *Att utreda, forska och rapportera*. Johanneshov: TPB.

Hultén, P., Hultman, J., & Eriksson, L. T. (2007). *Kritiskt tänkande* (1. uppl. ed.). Malmö: Liber.

Sohlberg, P., & Sohlberg, B. (2013). *Kunskapens former : Vetenskapsteori och forskningsmetod* (3., [kompletterade och utvidgade] uppl. ed.). Stockholm: Liber.

Tillväxtverket (2014). Ledarskap i arbetsintegrerande sociala företag: utveckling av människor och företag. Stockholm: Tillväxtverket.

Yin, R.K. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. (1. uppl.) Malmö: Liber.

7.3 Webbsidor

Coompanion. (u.å.). *Coompanion i Uppsalas hemsida.* Hämtad 2015-02-28, från http://uppsala.coompanion.se/

Nordholm, J. (2014-10-15). Han öppnar dörren för arbetslösa i stan. *Affarsliv.se*. Hämtad: 2015-03-04 http://www.affarsliv.com/start/fler-nyheter/han-oppnar-dorren-for-arbetslosa-i-stan

Prio1:s hemsida. Vad innebär Socialt företagande? Hämtad 2015-04-11. http://www.prio1.se/category/var-ide/vad-ar-socialt-foretagande/

Sofisams. (u.å.) *Sofisams hemsida.* Hämtad 2015-02-25, från http://sofisam.se/

Svd Näringsliv. (2015-02-24) *Fler kommer gå arbetslösa längre*. Hämtad 2015-03-04, från http://www.svd.se/naringsliv/nyheter/fler-kommer-ga-arbetslosa-langre_4360789.svd

8. Bilagor

8.1 Bilaga 1

Intervjufrågor - *motivationsfaktorer hos ledare i sociala företag*

Kontrollfrågor:
Namn -
Ålder -
Antal år som ledare i socialt företag -
Antal anställda -

Inledande frågor:

1) Hur kom det sig att du gav dig in i branschen som ledare i ett socialt företag? (Forster & Grichnik 2013, Braga et al. 2015)

2) Vad utvecklar dig som ledare? (Moreau & Mertens, 2013)

Tema Självförverkligande:

3) Hur motiverar ditt arbete dig själva? (Bacq, Hartog, Hoogendoorn & Lepoutre 2011; Germak & Robinson, 2014; Hall et al. 2012)

4) På vilket sätt associerar du ditt arbete med risktagande? Motiveras du av att ta risker? (Braga et al. 2015; Cornforth 2014; Smith et al. 2014)

5) Tycker du att du är framgångsrik? Varför? (Braga et al. 2015, Christopoulos & Vogl 2014)

6) Hur viktigt är det för dig att du uppmärksammas för det arbete du utför? (Boluk & Mottiar, 2014)

7) Är det viktigt för dig att dina egna åsikter/värderingar återspeglas i företaget? Varför? (Christopoulos & Vogl 2014)

Tema Altruism/samhället:

8) Vad motiverar dig att fortsätta arbeta om du stöter på motgångar? (Newth & Woods 2014)

9) På vilket sätt hjälper ditt företag samhället? (Lanter 2015; Boluk & Mottiar 2014; Germak & Robinson 2014; Braga et al. 2015)

10) Hur drivs *du* av att hjälpa samhället? (Boluk & Mottiar 2014)

11) Har du en personlig koppling till det samhällsproblem du arbetar med?
Om ja: Hur motiverar det dig att driva företaget vidare? (Germak & Ribinson, 201)

12) Varför valde du det specifika ändamålet för din verksamhet? (Boluk&Mottiar 2014)

Tema "Gruppen":

13) Hur motiverar du din personal till att arbeta? (Forster & Grichnik 2013; Christopoulos & Vogl 2014)

14) Hur motiverar din personal dig till att arbeta? (Forster & Grichnik 2013)

15) Hur viktigt är det för dig att anställda kan känna sig fria att ta egna initiativ i sitt arbete? (+ ev. följdfråga - Hur drivs du av att de anställda känner sig fria att ta sådana initiativ på sitt arbete?) (Hall et al. 2012)

16) Skulle du säga att ditt företag gör gemensamma försök till att utveckla arbetsgruppen i företaget? + följdfråga - På vilket sätt är det positivt och negativt? (Hall et al. 2012)

17) När känner du att du triggas mest i din roll som ledare i företaget - när du arbetar i grupp eller ensam? Motivera ditt svar. (Boluk & Mottiar 2014)

Avslutningsvis:

18) I ett projekt du har varit med i - vilket har då varit din främsta motivation till att arbeta med projektet? (Braga et al. 2015)

19) Vad är det som är allra mest motiverande för dig till att driva ett socialt företag? (Boluk & Mottiar 2014, Cornforth 2014)

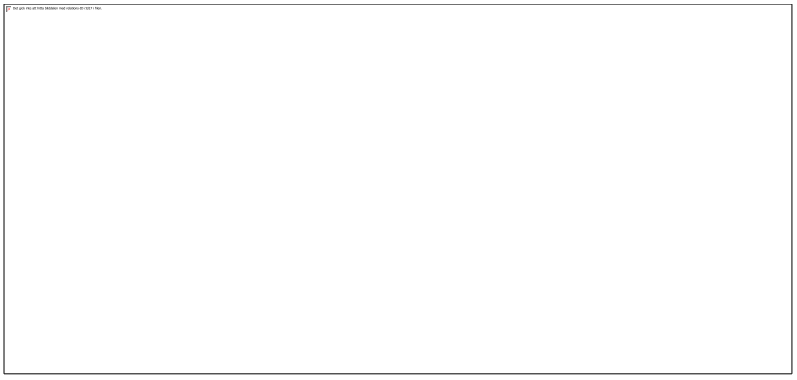
Övrigt:

20) Är det något annat du skulle vilja tillägga? (Bryman & Bell 2011)

21) Kan vi kontakta dig i framtiden om det skulle visa sig att vi behöver komplettera med något?

Utvärdering efter intervjun. Noteringar:

- Hur gick intervjun? (om intervjupersonen exempelvis var meddelsam, samarbetsvillig eller nervös)
- Var intervjun gjorde
- andra upplevelser om intervjun (om det till exempel dök upp nya idéer eller intresseområden)
- miljön (exempelvis lugn eller stökig, många eller få individer i närheten, förekomsten av datorer, ny eller gammal inredning)

8.2 Bilaga 2

Hämtad 2015-04-03