



EKONOMIHÖGSKOLAN  
Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen,  
Ekonomihögskolan, Lunds universitet

Kandidatuppsats  
FEK582  
HT 2004

# Lokal konstruktion av motivation

Författare:

Gustaf Bjurfjäll, 790219

Jakob Fredin, 761212

Jan-Billy Olofsson 700905

Handledare:

Robert Wenglén

# Sammanfattning

**Uppsatsens Titel:** Lokal konstruktion av motivation

**Seminariedatum:** Seminarie den 11/1 2005

**Ämne/Kurs:** Kandidatuppsats, FEK582 HT 2004

**Författare:** Gustaf Bjurfjäll, Jakob Fredin, Jan-Billy Olofsson

**Handledare:** Robert Wenglén

**Fem Nyckelord:** Motivation, drivkrafter, social konstruktion, behovspyramid, hygieneori

**Syfte:** Det övergripande syftet med vårt arbete är att belysa den lokala konstruktionen av motivation. Vi vill mer specifikt belysa skillnader mellan hur motivation kommer till uttryck i olika omgivningar.

**Metod:** Utifrån en modell som bygger på två parametrar, kunskapskrav och karriärmöjligheter har vi byggt vårt empiriska urval. Primärdatan är ett urval av 12 respondenter från både privat och offentlig sektor. Den empiriska datan har därefter tolkats och analyserats med hjälp av facklitteratur, tidigare forskning och vetenskapliga artiklar.

**Teoretiskt perspektiv:** Vi har gått in i studien med ett social konstruktionistiskt synsätt. Vår analys bygger på två delar. I den första analysen har vi valt att bearbeta data utifrån teorier av Maslow, Herzberg, McClelland och Katzenbach. I den andra analysen har vi valt att utgå från drivkraftsteorin av Lawrence et al.

**Empiri:** I studien har intervjuer utförts på följande företag och institutioner, SITA, Guppy, Elite Hotels, Stadsbiblioteket, Heleneholmsskolan, Lunds universitetssjukhus, One to One, Choice Hotels Scandinavia, Sydsvenskan, Danisco Sugar AB, Sigma och Telia-Sonera research.

## **Slutsatser:**

Vi har genom vår studie kunnat påvisa att uppkomsten av skillnader i lokalt producerad motivation mellan fyra olika omgivningar går att förklara utifrån vår modell. Vi har dessutom hittat motivationsaspekter som är generella för samtliga omgivningar och följaktligen inte beroende av modellens parametrar.

## Abstract

**Title:** The local production of motivation

**Seminar date:** 15th January 2004

**Course:** Bachelor thesis in business administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)

**Authors:** Gustaf Bjurfjäll, Jakob Fredin, Jan-Billy Olofsson

**Advisor:** Robert Wenglén

**Key words:** Motivation, human drives, social Konstruktion, hierarki of needs, hygenetheory

**Purpose:** The main purpose with the thesis is to examine the local production of motivation. More specific is our intention to illuminate the differences between how motivation is expressed in various surroundings.

**Methodology:** The primary data source is base on interviews with 12 employees from both the public and private sector. The 12 employees have been especially selected using a model based on the parameters knowledge and carrier opportunities. The collected data has gone through two different analyses where the interpretation is made by using earlier studies, scientific articles and theories on motivation and human drives.

**Theoretical perspectives:** The thesis uses a social constructive perspective and the theoretical framework is based on Maslows, Hertzbergs, McClellands motivation theories along with Lawrences and Norias driving force theory.

**Empirical foundation:** The companies used for the empirical foundation was; SITA, Guppy, Elite Hotels, State library, Heleneholms high school, Lunds university, One to One, Choice Hotels Scandinavia, Sydsvenskan, Danisco Sugar AB, Sigma and Telia-Sonera research.

**Conclusions:** The conclusion was that the model, using the parameters knowledge and carrier opportunities, can be used to explain differences in locally produced motivation. Based upon the finding of motivation aspects that were general in all surroundings, the result also points to the direction that there were likenesses independent of the models parameters.

## Förord

Vi vill tacka alla de respondenter som medverkat i vår kandidatuppsats. Ert engagemang och öppenhet har varit till stor hjälp för vår uppsats. Vidare vill vi även tacka de företag som ställde upp och möjliggjorde intervjutid på respektive arbetsplats.

Vi vill även tacka vår handledare som under resans gång haft värdefulla synpunkter och hjälpt oss i våra vägval.

Vi vill också tacka Inger Enkvist, professor vid Romanska institutionen Lunds universitet, för korrekturläsning och råd.

Lund den 18 Januari

Gustaf Bjurfjäll  
Jakob Fredin  
Jan-Billy Olofsson

<b>1. INLEDNING</b>	<b>7</b>
<b>1.2 PROBLEMSTÄLLNING</b>	<b>8</b>
<b>1.3 SYFTE</b>	<b>9</b>
<b>1.4 BEGREPPSDEFINITIONER</b>	<b>9</b>
<b>1.5 PROBLEMAVGRÄNSNING</b>	<b>10</b>
<b>1.6 DISPOSITION AV UPPSATS</b>	<b>10</b>
<b>2 METOD</b>	<b>11</b>
<b>2.1 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT</b>	<b>11</b>
<b>2.2 DET SOCIALKONSTRUKTIONISTISKA SYNSÄTTET</b>	<b>11</b>
<b>2.3 DEN KVALITATIVA METODEN</b>	<b>12</b>
<b>2.4 URVAL</b>	<b>13</b>
2.4.1 VÅR MODELL	13
2.4.2 PRIMÄRKÄLLOR	14
2.4.2 SEKUNDÄRKÄLLOR	16
<b>2.5 INSAMLING</b>	<b>17</b>
2.5.1 DEN KVALITATIVA INTERVJUN	17
<b>2.6 EMPIRISK BEARBETNING</b>	<b>18</b>
<b>2.7 ANALYS</b>	<b>18</b>
<b>2.8 METODKRITIK OCH KÄLLKRITIK</b>	<b>18</b>
2.8.1 KRITIK AV KODNING SOM METOD	18
2.8.2 GENERALISERBARHET	18
2.8.3 SUBJEKTIVITET OCH REPLIKERBARHET	19
<b>2.9 METODREFLEKTION</b>	<b>19</b>
<b>2.10 TROVÄRDIGHET OCH TILLFÖRLITLIGHET</b>	<b>19</b>
<b>2.11 FORSKNINGSETISKA ÖVERVÄGANDEN</b>	<b>20</b>
<b>3 TEORI</b>	<b>21</b>
<b>3.1 KLASSISK MOTIVATIONSFORSKNING</b>	<b>22</b>
3.1.1 ABRAHAM MASLOWS BEHOVSPYRAMID	22
3.1.2 FREDRIK HERZBERGS HYGIENTEORI	23
3.1.3 DAVID C. McCLELLAND – MAKT- OCH PRESTATIONSMOTIVET	24
<b>3.2 MODERN MOTIVATIONSFORSKNING</b>	<b>25</b>
3.2.1 PAUL R LAWRENCE OCH NITIN NOHRIA – DE FYRA DRIVKRAFTERNA	25
3.2.2 JON KATZENBACH – ”PRIDE: A STRATEGIC ASSET”	28
<b>4 EMPIRI</b>	<b>29</b>
<b>4.1 KATEGORI 1: KUNSKAPSKRAV LÅG, KARRIÄRMÖJLIGHET LÅG</b>	<b>29</b>
<b>4.2 KATEGORI 2: KUNSKAPSKRAV HÖG, KARRIÄRMÖJLIGHET LÅG</b>	<b>30</b>
<b>4.3 KATEGORI 3: KUNSKAPSKRAV LÅG, KARRIÄRMÖJLIGHET HÖG</b>	<b>33</b>
<b>4.4 KATEGORI 4: KUNSKAPSKRAV HÖG, KARRIÄRMÖJLIGHET HÖG.</b>	<b>35</b>

---

<b>5 ANALYS</b>	<b>37</b>
<b>5.1 ANALYS AV MOTIVATIONSFAKTORER</b>	<b>37</b>
5.1.1 ANALYS AV KATEGORI 1: LÅG KUNSKAPSKRAV/LÅG KARRIÄRMÖJLIGHET	37
5.1.2 ANALYS AV KATEGORI 2: HÖG KUNSKAPSKRAV/LÅG KARRIÄRMÖJLIGHET	38
5.1.3 ANALYS AV KATEGORI 3: LÅG KUNSKAPSKRAV/HÖG KARRIÄRMÖJLIGHET	39
5.1.4 ANALYS AV KATEGORI 4: HÖG KUNSKAPSKRAV/HÖG KARRIÄRMÖJLIGHET	40
5.1.5 SKILLNADER OCH LIKHETER MELLAN KATEGORIERNA	41
<b>5.2 ANALYS UTIFRÅN DE FYRA DRIVKRAFTERNA</b>	<b>43</b>
5.2.1 KATEGORI 1: LÅG KUNSKAPSKRAV/LÅG KARRIÄRMÖJLIGHET	44
5.2.2 KATEGORI 2: HÖG KUNSKAPSKRAV/LÅG KARRIÄRMÖJLIGHET	45
5.2.3 KATEGORI 3: LÅG KUNSKAPSKRAV/HÖG KARRIÄRMÖJLIGHET	46
5.2.4 KATEGORI 4: HÖG KUNSKAPSKRAV/HÖG KARRIÄRMÖJLIGHET	47
5.2.5 SAMMANFATTNING AV ANALYSEN UTIFRÅN DE FYRA DRIVKRAFTERNA	49
<b>6 SLUTSATSER</b>	<b>52</b>
<b>6.1 REFLEKTION PÅ SLUTSATS</b>	<b>53</b>
<b>6.2 UPPSATSENS BIDRAG</b>	<b>54</b>
<b>6.3 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING:</b>	<b>54</b>
<b>7 KÄLLFÖRTECKNING</b>	<b>55</b>
<b>BILAGA 1</b>	<b>58</b>
<b>BILAGA 2</b>	<b>59</b>

# 1. Inledning

---

*Kapitel 1 kommer att inleda med en presentation av vårt problemområde. Vi kommer utifrån vårt synsätt introducera olika argument som mynnar ut i vår problemställning och syfte.*

---

Det finns inget enkelt sätt att skapa motivation. Så inleds artikeln "Moving mountains"<sup>1</sup>, som tillkommit i syfte att beskriva hur olika företagsledare upplever utmaningen i fenomenet. I artikelns förord hävdas problematiken som ligger i ledarens möjligheter att motivera grupper på samma gång som man måste se till enskilda individers behov. Perspektivet bygger i korthet på att analysera medarbetarnas förväntningar och mål, för att därefter i egenskap av ledare utveckla medarbetarnas motivationsfaktorer. Vi tror att man kan utveckla synen på motivation ytterligare genom att se på arbetarens förhållande till sin omgivning. Genom att försöka förstå arbetarens upplevelse av den omgivningen som denne befinner sig i, för att därefter se på vilka motivationsfaktorer som är beroende av den, kan vi lättare utveckla den lokalt konstruerade motivationen som vi beskriver längre fram.

I studien "4 – företag. 4 sätt att motivera"<sup>2</sup> redovisar man i slutsatserna att det finns skillnader mellan olika motivationsmetoder och att dessa skillnader uppkommer ur faktorer som: personalens utbildningsnivå, individens mål, monetär belöning, arbetsinsats vs resultat, ledarskap och möjlighet till direkt feedback. Här har man alltså undersökt motivationsmetod i hänseende till faktorer i arbetet något som vi tycker begränsar motivationsfaktorerna i den mening att faktorer som ligger utanför metoden försvinner. Vår uppfattning är dessutom att motivationsmetoder inte riktar sig till individer utan främst grupper, vilket gör innehållet i dess relevans tämligen urholkat.

Vi är av den åsikten att ingen i de två exempel som vi nyss beskrivit kommer åt de centrala värden som man måste ta hänsyn till för att verkligen förstå vad som motiverar människor. För att skapa oss den insikten måste motivation analyseras utifrån perspektivet att det är av en social konstruktion, vilket kort sagt betyder att det som vi ser som motiverande har växt fram ur en social konsensus mellan individer<sup>3</sup>. För att förtydliga vad vi menar vill vi återknyta till begreppet lokalt konstruerad motivation och ytterligare utveckla vårt resonemang genom att beskriva globalt konstruerad motivation.

## Lokala och Globala konstruktioner

I det socialkonstruktionistiska synsättet finns det tre grundläggande samhällsprocesser. En av dessa processer är internalisering vilket betyder att samhället programmerar individerna via socialisationsprocessen. I samhället finns det två typer av socialt konstruerad information. Den första är präglad av sociala institutioner som bevaras och legitimeras i vardagliga värden. Denna information kan liknas vid kulturella eller globala konstruktioner som övertas och omprövas av efterkommande generationer. Den andra typen av information kommer från något som kan beskrivas som vardagens gruppbildningar, vilket kan liknas vid en lokal konstruktion<sup>4</sup>. Sociala konstruktioner kan delas av många respektive några få individer, beroende på hur lokal konstruktionen är. Det finns alltså en samexistens mellan lokala och

---

<sup>1</sup> Mongeau Marc "Moving mountains" HBR artikel Januari 2003

<sup>2</sup> Kandidatuppsats Lundsuniversitet, löpnummer 10400; 2002

<sup>3</sup> Hatch; 2002

<sup>4</sup> Andersen et al; 1999

globala konstruktioner vilket kan resultera i motsättningar mellan de båda<sup>5</sup>. Konkurrenssituationer är dock inget vi kommer att lägga någon vikt vid i denna studie, utan vi inriktar oss mer på att belysa den lokala motivationsproduktionen i relation till den globala.

För att ytterligare spegla belägg för en lokal konstruktionen av motivation kommer vi nu att skildra tre svenska avhandlingar inom olika forskningsområden av motivation som visar på att begreppet existerar.

I Maguns Viks kvalitativa studie *"Engagemang och styrning"*, finner vi belägg för att individer blir mer engagerade av själva arbetsutförandet och arbetsinnehållet än av t.ex. yttre belöningar. Individer som besitter en hög kunskapsnivå inom preklinisk läkemedelsutveckling motiveras av att förverkliga sina egna mål i arbetet och i mindre grad organisationen som helhet.<sup>6</sup>

Christer Theandersson har gjort en kvantitativ studie inom ämnet motivation, *"Jobbet - för lön, lust eller andra värden"*. Studien behandlar hur olika faktorer gällande arbetsituationen påverkar anställdas inställning till arbetet. Ett centralt begrepp i studien är huruvida människor har en instrumentell inställning till arbetet, d.v.s. ses anställningen och därmed lönen som ett medel för att kunna uppnå mål utanför jobbet. Författaren menar i sina resultat att det inte går att enbart göra en sådan generell slutsats utan det är mer komplicerat.<sup>7</sup>

Christina Björklund har gjort en kvantitativ studie inom ämnet motivation, *"Work Motivation-Studies of its determinants and outcomes"*. I denna studie försöker författaren undersöka de avgörande faktorerna i människors motivation i arbetet, d.v.s. viljan till att arbeta. Några av motivationsfaktorerna som lyfts fram i studien är arbetet i sig själv, kreativitet och organisatoriskt engagemang. Resultatet visar att viljan till att arbeta påverkas i hög grad av arbetet i sig själv och det är därmed en viktig motivationsfaktor.<sup>8</sup>

Senare forskning pekar på att motivation i stor utsträckning formas mellan individer i en specifik kontext, på samma sätt som vi beskrev den lokala konstruktionen inom det socialkonstruktionistiska synsättet<sup>9</sup>. Viks studie pekar på att en viss omgivning som präglas av högutbildade individer brinner för sitt eget självförverkligande. Theandersson försöker se om syftet med arbetet är att skapa tillfredsställelse på fritiden. Vilket kan fungera som en referenspunkt när vi försöker skapa mening i arbetet.<sup>10</sup> Vi vill utveckla dessa resonemang och sätta omgivningarna och dess specifika motivationsfaktorer i relation till varandra för att undersöka skillnader i lokalt konstruerad motivation.

## 1.2 Problemställning

För att förtydliga vad vi menar med den social konstruktionen av motivation utifrån en lokal och global interaktion väljer vi att beskriva det hela utifrån en metafor. Motivation är ett fenomen som utifrån vår uppfattning kan beskrivas i form av en organism. Varje individ har den inom sig och allteftersom vi växer och utvecklas så formas organismen utifrån den programmering som internaliseringen representerar. Från början är organismen endast

---

<sup>5</sup> Sandberg et al; 1999

<sup>6</sup> Vik, M. 2001

<sup>7</sup> Theandersson, C 2000

<sup>8</sup> Björklund, C. 2001

<sup>9</sup> Hatch; 2002

<sup>10</sup> Morgan; 1999



utrustad med i huvudsak basala behov som vi utifrån teoretikerna Herzberg och Maslow kan definiera som hygien faktorer eller grundläggande behov som kontakt-, fysiska- och säkerhetsbehov<sup>11</sup>. Drivkraftsteorin som bygger på att individen har fyra grundläggande drivkrafter är också enligt vår mening exempel på grundläggande motivationsaspekter som finns inbyggt i organismen från början. Våra teoretiska perspektiv finns med andra ord inbyggda i organismens arvs massa. Den information som därefter präglar arvs massan och därigenom organismens form och innehåll, är en konstruktion baserad på den verklighet som individen producerar och reproducerar i samspel med andra individer<sup>12</sup>.

Vi är av den uppfattningen att den sociala konstruktionens inflytande på motivation kan härledas utifrån två tidigare berörda aspekter. Den första aspekten ligger i de likartade uppfattningar om motivation som finns i alla lokala konstruktioner inom en mer övergripande kontext. Exempel på detta är universellt eller kulturellt förankrade uppfattningar vilka ligger till grund för en mer generell utformning av vad som motiverar oss. Den andra aspekten berör de skillnader som finns mellan lokala konstruktioner inom den stora kontexten. Specifika förhållanden inom en lokal kontext kan ge upphov till att det inom denna utformas avvikande uppfattningar, vilket gör att man kan tala om en lokal konstruktion av motivation. Exempelvis kan en företagskultur representera en lokal kontext där ett visst klimat påverkar medarbetarnas syn på motivation.<sup>13</sup> Motivation formas alltså utifrån en global och en lokal påverkan. Om vi då utifrån detta resonemang undersöker och jämför synen på motivation inom olika lokala konstruktioner borde vi kunna besvara följande:

- Vilka motivationsfaktorer kan vi utifrån ett socialkonstruktionistiskt synsätt definiera som lokalt konstruerade?

### 1.3 Syfte

Det övergripande syftet med vårt arbete är att belysa den lokala konstruktionen av motivation. Vi vill mer specifikt belysa skillnader mellan hur motivation kommer till uttryck i olika omgivningar.

### 1.4 Begreppsdefinitioner

Hög karriärmöjlighet:	Individens har relativt stora möjligheter att avancera inom organisationen.
Låg karriärmöjlighet:	Individens har relativt små möjligheter att avancera inom organisationen.
Karriärmöjligheter:	Den relativa möjligheten för individen att avancera i organisationen.
Högt kunskapskrav:	För tjänsten krävs det akademisk utbildning eller liknande.
Lågt kunskapskrav:	Ingen akademisk bakgrund eller motsvarande krävs för tjänsten.
Kunskapskrav:	Kravet av förkunskaper för en specifik tjänst.

<sup>11</sup> Se bilaga 2 figur 1

<sup>12</sup> Sandberg et al; 1999

<sup>13</sup> Ibid

Kontext:	En omgivning som kan definieras utifrån olika parametrar
Lokal:	Avgränsad del av en större omgivning.
Lokal konstruktion:	verklighetsuppfattningar som kommer ur vardagens gruppbildningar.
Objektifiera:	En konstruerad verklighet som ger intryck av att vara objektiv.
Social konstruktion:	Verklighetsuppfattningar som skapats genom individens interaktion med omgivningen.
Sociokulturell kontext:	En sociala konstruktion som uppstår och fortlever i en kultur.

## **1.5 Problembegränsning**

Vi har valt att begränsa oss till att undersöka fyra olika lokala konstruktioner som vi definierat utifrån två faktorer, kunskapskrav och karriärmöjlighet.

Faktorer som vi inte har tagit hänsyn till i vår studie är människors ålder, kön eller livssituation. Vi ansåg inte att detta skulle påverka vårt empiriska undersökningsmaterial i någon avgörande utsträckning.

Ytterligare en begränsning har gjorts i det faktum att vi enbart valt tre respondenter inom varje social konstruktion. Orsaken till detta är att vi får ett mer överskådligt datamaterial, vilket i sin tur gör det lättare för oss att se likheter och skillnader mellan dem olika lokala konstruktioner vi undersöker.

## **1.6 Disposition av uppsats**

Inledning – En beskrivning av vårt problemområde samt presentation av frågeställning.

Metod – Genomgång av tillvägagångssätt, metoder och insamling av källor.

Teori – Presentation av de teorier som ska vara våra verktyg i analysen.

Empiri – Presentation av 12 intervjuer kategoriserade i 4 avsnitt.

Analys – Det empiriska materialet genomgår två analyser, vilka utförs med hjälp av de teoretiska verktyg som vi presenterade under teori avsnittet.

Slutsats – Kategoriernas samlade budskap presenteras. Vi gör en kritisk reflektion samt diskuterar fortsatt forskning inom området.

## 2 Metod

*I kapitel 2 kommer vi att presentera hur vi har utfört vårt arbete i uppsatsen. Vi tar upp vilken typ av datainsamling vi har valt och utfört, vårt val av urval, hur vi utförde intervjuerna och vi avslutar med kritik till vår metod och våra källor.*

Vi vill i vårt metodavsnitt framställa arbetsprocessen på ett sådant sätt att den ska ge bästa möjliga förutsättning för att kunna återskapas. Detta är ett led i att konstatera närvaron av begrepp som tillförlitlighet och replikerbarhet, vilka båda bestämmer vilken relevans i vetenskapen våra slutsatser ska få<sup>14</sup>.

### 2.1 Tillvägagångssätt

Det tillvägagångssätt som valts är ett sekventiellt förlopp där de olika stegen arbetas igenom metodiskt.

- Teorisökning: Teori inom området har insamlats genom olika redskap så som databaser och litteratur inom området.
- Problemformulering: Under denna fas konstruerades det en matris där fyra kategorier identifieras utifrån den kontext som beror på karriärmöjligheter och kompetenskrav. Ur denna konkretisering har en problemformulering växt fram där intresse är att studera dessa och se om det råder en samstämmighet eller motsatsförhållandet i motivation i dessa kategorier.
- Metodval: Vi har valt att arbeta utifrån en kvalitativ metod i uppsatsen.
- Urval: Utifrån matrisen har vi valt ut respondenter som passar in i de olika kategorierna.
- Empiriinsamling: Denna har skett med hjälp av halv strukturerade intervjuer där respondenten har svara på minst fyra frågor som varit fördefinierade.
- Sammanställning av empiri: Detta har skett i flera steg där det första är en renskrivning av ljud inspelning som sedan sammanställts till ett referat till respektive kategori.
- Analys av empiri: Referaten analyseras med hjälp av de olika teorier som vi valt och förhoppningen är att det finns skillnader för hur de olika kategorierna motiveras.
- Slutsats: Om det finns starka indikationer på att det finns skillnader eller gemensamma drag så kommer vi att visa detta i detta avsnitt.

### 2.2 Det socialkonstruktionistiska synsättet

I vår undersökning utgår vi ifrån att verkligheten är socialt konstruerad. Det empiriska material som ligger till grund för undersökningen är konstruerat utifrån gemensamma uppfattningar mellan individer, som i sin tur växt fram ur den specifika kultur och historia som präglat dessa. Motivation kan utifrån detta synsätt beskrivas som ett sätt att skapa meningsfulla mönster i sina handlingar genom att tolka sin omvärld eller närmaste omgivning. Vad som motiverar eller driver oss till handling går inte att förklara genom ett objektivt eller generellt resonemang, utan ska istället förklaras som en produkt av en sociokulturell kontext som vi själva har skapat. Varje omgivning har sin unika struktur vilket i sin tur skapar en plattform för en mångfald av tolkningar rörande vad som kan betecknas som motiverande. I likhet med det socialkonstruktionistiska synsättet menar vi att synen på

<sup>14</sup> Denscombe; 2000

verkligheten varierar i samma grad som exempelvis innebörden eller uppfattningen av ett konstverk eller en film. När vi därefter konstaterat ett faktum eller förhandlat fram en konsensus med vår närmaste omgivning börjar vi definiera en uppfattning som en objektiv verklighet. Det vi skapar är en konstlad objektivitet i den mening att vi tror att verkligheten är objektifierad<sup>15</sup>.

### 2.3 Den kvalitativa metoden

Vi har valt att använda en kvalitativ metod för att besvara vår fråga. Eftersom vårt upplägg är av sådan art att vi ska försöka utreda vad som motiverar människor i olika kontexter, har vi konstaterat att vi måste ge det empiriska materialet en dominerande roll i vårt analysarbete. Målet för vår undersökning ska med andra ord vara att försöka undersöka motivation i den sociala verkligheten och översätta vår tolkning i någon form av teori<sup>16</sup>. Vi ska inte försöka hitta numeriska samband eller kvantifierbar data som kännetecknar kvantitativ metod. Istället vill vi veta hur människan uppfattar sin verklighet och sin relation till denna, vilket är kännetecknande för den kvalitativa ansatsen<sup>17</sup>.

Vårt val av arbetsprocess från fråga till slutsats överensstämmer till stor del med det traditionella upplägget av en kvalitativ undersökning. Frågeställning leder till utvärdering av relevanta empiriska källor, därefter sker en insamling av empirisk data. Stegen som följer är tolkning av insamlad data samt att koppla den till utvald tidigare forskning<sup>18</sup>. Denna något förenklade genomgång av den kvalitativa arbetsprocessen kan variera lite beroende på vilket arbetssätt man väljer. De två dominerande tillvägagångssätten inom kvalitativ forskning är ”grundad teori” och ”analytisk induktion”<sup>19</sup>.

Vi valde att använda oss av den senare eftersom den karakteriseras av ett mer linjärt, sekventiellt arbetssätt. Detta betyder att de tre faser som metoden innehåller (planering, insamling och analys) avverkas en efter en det vill säga data samlas in en gång och ligger sedan till grund för analys. Detta skiljer sig avsevärt från grundad teori, där analys och insamling av data sker parallellt<sup>20</sup>.

---

<sup>15</sup> Hatch; 2002

<sup>16</sup> Bell et al; 2004

<sup>17</sup> Hartman; 1998

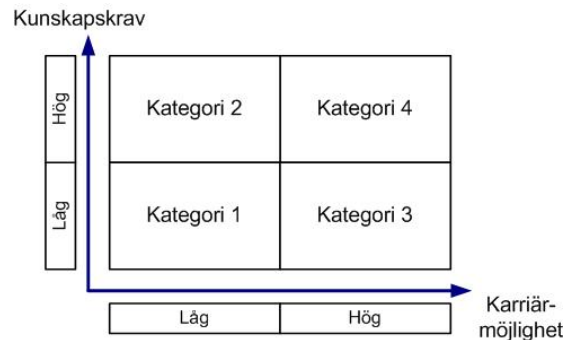
<sup>18</sup> Bell et al; 2004

<sup>19</sup> Ibid

<sup>20</sup> Hartman; 1998

## 2.4 Urval

### 2.4.1 Vår modell



För att kunna se på skillnader och likheter mellan olika socialt konstruerade miljöer valde vi att skapa en matris som bygger på två faktorer, Kunskapskrav och Karriärmöjlighet. Då dessa faktorer är sådana att de tydligt sätter sin prägel på det klimat som råder inom varje kategori, kan den lokala sociala variationen som uppkommer då vi förändrar närvaron av dessa faktorer, tydligt visa om detta påverkar hur man ser på motivation. Med andra ord kan modellen underlätta åskådliggörandet av lokala sociala konstruktioner av fenomenet motivation, samt hur detta kan formas utifrån specifika förhållanden i sin omgivning.

#### Karriärmöjligheter:

Karriär uppfattas allmänt som en viktig komponent för motivation. Inom området HRM beskrivs karriärplanering som ett strategiskt verktyg, i den mening att företag använder det i syfte att attrahera och behålla kompetent personal.<sup>21</sup> Det har framförts kritik som pekar på att karriärplanering har en negativ inverkan på motivation i form av höga prestationskrav, vilket kan leda till utbrändhet eller att individer lämnar organisationen.<sup>22</sup> Oavsett om karriärplanering skapar motivation eller inte så är det ett område som fokuserats inom vetenskapen, detta ger oss anledning att tro att det finns intressanta aspekter i parametern som kan påverka den lokala konstruktionen av motivation. Karriärmöjligheter har också den fördelen att det är ganska lätt att kategorisera yrken som har denna potential eller inte.

#### Kunskapskrav:

Processen att skapa denna dimension har gått i flera steg där vi från början försökte med olika begrepp som köpkraft, frihet och kunskapsintensitet. Utifrån presentationen i inledningskapitlet av tidigare forskning tycker vi oss se att kunskapsnivån har en betydande roll i konstruktionen av motivation. Vi kan exempelvis hitta skillnader i motivation mellan låg- och högutbildade i Viks och Theanderssons avhandlingar. Detta har gjort att vi vill undersöka om kunskapsparametern kan vara en bidragande faktor i den lokala konstruktionen av motivation. Parametern kunskapskrav har också den fördelen att den underlättar en kategorisering av yrken.

Som figuren visar har vi skapat fyra kategorier som karakteriseras av hög respektive låg närvaro av våra båda parametrar. Inom varje kategori har vi valt att utföra tre intervjuer, vilket leder till att figuren i sin helhet innefattar tolv källors syn på motivation. För att förtydliga

<sup>21</sup> Tichy et al; 1982

<sup>22</sup> Granrose et al; 1987

urvalsprocessen i respektive kategori kommer vi nu att göra en genomgång av kriterier för var och en, följt av en kort presentation av varje respondent.

### 2.4.2 Primärkällor

Respondenterna har valts ut i enlighet med de kriterier som faktorerna i vår modell föreskriver. Vi har definierat yrken som passar i respektive kategori och därefter kontaktat olika företag i mening att ordna intervjuer med önskade yrkesrepresentanter.

Kategori 1: Lågt kunskapskrav och låg karriärmöjlighet.

Arbete som inte kräver förkunskaper i form av högre utbildning eller motsvarande. Karriärmöjligheten ses som relativt små beroende av att möjligheten att växa inom organisationen bygger på faktorer som vidareutbildning.

*Presentation av respondenter:*

Butiksbiträdet:

Respondenten arbetar i klädesbutiken Guppy som inriktar sig på försäljning av barnkläder och personen har varit verksam i branschen under flera år.

Husfru på hotell:

Respondenten jobbar i huvudsak med varierande sysslor inom lokalvård på Elite Hotel i Malmö. Elite Hotell som faktiskt är två hotell nämligen Savoy och residens är utrustade med sammanlagt 178 rum, fest- och konferensverksamhet.<sup>23</sup> Vår person har arbetat med lokalvård inom branschen i flera år.

Miljöarbetare:

Respondenten arbetar med avfallshantering och har varit anställd på företaget SITA i Arlöv i cirka tio år. SITA erbjuder svenska marknaden miljöriktiga totallösningar för avfall- och restprodukthantering.<sup>24</sup> Arbetet bygger på att man är ansvarig för renhållning inom ett visst geografiskt område.

Kategori 2: Högt kunskapskrav och låg karriärmöjlighet.

Arbete som generellt kräver förkunskaper i form av högre utbildning eller liknande. Karriärmöjligheten är begränsad av olika anledningar. Dels kan det vara relativt lite trappsteg i karriärstegen, samtidigt som en befordran kan innebära att arbetets karaktär helt förändras. Dessutom kan befordran kräva ytterligare utbildning då arbetet kräver nya kunskaper. Exempel på detta kan vara en lärare som idag endast karriärmässigt kan växa mot en mer administrativ roll i form av biträdande rektor. Vilket innebär mindre fokus på det ursprungliga pedagogiska motivet.

*Presentation av respondenter:*

Bibliotekarie:

Bibliotekarie på avdelningen Humaniora/Samhälle och har tidigare varit ansvarig för området EU-information på Malmö Stadsbibliotek. Idag arbetar hon deltid inom området Humaniora/Samhälle.

<sup>23</sup> Information från <http://www.elite.se>

<sup>24</sup> Information från [www.sita.se](http://www.sita.se)

Lärare:

Lärare i samhällsvetenskap på Heleneholmsskolans gymnasium i Malmö. Respondenten har lång erfarenhet inom yrket.

Sjuksköterska:

Arbetar som sjuksköterska vid Lunds universitetssjukhus vid urologmottagningen. Hon har arbetat som sjuksköterska i tre år.

### Kategori 3: Lågt kunskapskrav och hög karriärmöjlighet.

Arbete som inte kräver några förkunskaper i form av högre utbildning eller motsvarande. Karriärmöjligheten definieras som god med anledning av många möjliga karriärsteg inom nuvarande organisation. Det finns ambition inom organisationen att utveckla medarbetaren i form av direkt befordran eller vidareutbildning med efterföljande befordran.

#### *Presentation av respondenter:*

Telefonsäljare:

Arbetar på One too One som är ett företag som marknadsför och administrerar en telefonkatalog på Internet<sup>25</sup>. Företaget vänder sig endast till företag och har sitt säte i Älmhult och två försäljningskontor i Malmö och Uppsala.

Utesäljare:

Respondenten arbetar som utesäljare för Choice Hotels Scandinavia. Choice Hotels Scandinavia ASA etablerades i Norge hösten 1990, med exklusiva franchise rättigheter för Norge efter avtal med Choice Hotels International<sup>26</sup>. Företaget har därefter expanderat och har nu dotterbolag i Sverige och Danmark.

Utesäljare:

Arbetar som utesäljare inom Nöje och resor på eftertextmarknaden på Sydsvenskan. Sydsvenskan är en oberoende liberal morgontidning som i sin opinionsbildning står fri från bindningar till politiska partier och andra organiserade samhällsintressen<sup>27</sup>.

### Kategori 4: Högt kunskapskrav och hög karriärmöjlighet.

Arbete som präglas av förkunskaper i form av högre utbildning eller motsvarande. Karriärmöjligheten konstateras vara god då medarbetaren besitter viktig kunskap som är väsentlig för organisationen att behålla. Befordran och vidareutbildning fungerar som ett verktyg i detta sammanhang.

#### *Presentation av respondenter:*

Affärsutvecklare:

Respondenten arbetar som affärsutvecklare på företaget Danisco Sugar AB och är utbildad civilekonom. Danisco Sugar AB är en av Europas mest effektiva sockerverksamheter och marknadsför ett brett sortiment av socker till industrin och konsumenter.<sup>28</sup> Själva arbetet för personen vi intervjuat karakteriseras av business to business försäljning av företagets sockerprodukter. Det innebär mycket kundkontakt, förhandlingar och resor i arbetet.

<sup>25</sup> Information från [www.121.nu](http://www.121.nu)

<sup>26</sup> Information från [www.choicehotels.no](http://www.choicehotels.no)

<sup>27</sup> Information från <http://sydsvenskan.se>

<sup>28</sup> Information från [www.daniscosugar.com](http://www.daniscosugar.com)

Systemförvaltare:

Respondenten arbetar som systemförvaltare och projektledare på företaget Sigma och är utbildad systemvetare/programmerare. Sigma är ett företag som levererar IT-lösningar och konsulttjänster till utvecklingsintensiva kunder.<sup>29</sup> Arbetet för personen vi intervjuade går ut på att se över ett antal datasystem och övervaka dess verksamhet. Personen är också projektledare över utveckling av datalager.

Elektroingenjör:

Respondenten arbetar som projektledare för vissa forskningsområden på Telia-Sonera research och är utbildad civilingenjör. Telia-Sonera är den största mobiloperatören i Sverige och Finland.<sup>30</sup> Arbetet för den person som vi intervjuade går ut på att ta fram produkter och tjänster som företaget kan tänkas applicera i sin verksamhet. Personen är projektledare och har ansvaret över vissa forskningsområden inom företaget.

Sammanfattningsvis kan man säga följande:

Högt kunskapskrav innebär att arbetet kräver en akademisk bakgrund eller motsvarande. Lågt kunskapskrav betyder i motsats med det förra att man inte behöver ha några akademiska meriter för att få arbetet. Med karriärmöjlighet syftar på hur den relativa möjligheten att växa inom den nuvarande organisationen ser ut. Med begreppet växa pekar vi främst på en ekonomisk och ansvarsmässig aspekt.

Vi har i möjligaste mån försökt försäkra oss om att de intervjuade passar in i undersökningen. Detta genom att tydligt definiera våra parametrar karriärmöjlighet samt kunskapskrav på respektive arbetsplats.

## 2.4.2 Sekundärkällor

Våra sekundära källor består i huvudsak av nya och gamla teorier och publikationer ur fackpress. Genom att vi studerat tidigare forskning på det område vi ämnat undersöka har vi lyckats konstatera vilka teori bildningar som är de dominerande.

För att först få en snabb överblick över området användes sökmotorer på Internet. Sökningen resulterade i ett flertal uppslag på författare inom den disciplin som vi valt att studera. Därefter fortsatte sökningen mer specifikt inriktat på författare med hjälp av olika databaser som tillhandahålls av olika institutionen. Sökord som vi använt under processen förutom författares namn är motivation, jobbdesign, drivkrafter, four drives, karriär, matris och kunskap. Nedanstående tabeller presenterar de olika verktyg vi använt.

Internet	Adress	Informationens art
Sökmotorer	<a href="http://www.google.se">www.google.se</a>	Tidskrifter

Tabell: Internet

Administratör	Databaser	Informationens art
---------------	-----------	--------------------

<sup>29</sup> Information från [www.sigma.se](http://www.sigma.se)

<sup>30</sup> Information från [www.teliasonera.se](http://www.teliasonera.se)



Lunds universitet	Elin	Vetenskapliga artiklar
Lunds universitet	Lovisa	Facklitteratur
Företagsekonomiska intuitionen	Publikationen	Uppsatser
Malmö stadsbibliotek	Malin	Facklitteratur och Avhandlingar

Tabell: Databaser

## 2.5 Insamling

### 2.5.1 Den kvalitativa intervjun

Inom kvalitativ metod kan man strukturera intervjun på två sätt. Man kan välja att göra en intervju ostrukturerad eller halvstrukturerad<sup>31</sup>. Det råder delade meningar om huruvida den halvstrukturerade verkligen är ett upplägg inom det kvalitativa tillvägagångssättet. En källa menar att det endast är den ostrukturerade som kan räknas som kvalitativ<sup>32</sup>. Vi har utrustat vår intervjumall med endast ett fåtal snarlika frågor. Detta upplägg gjorde vi i syfte att styra källan så lite som möjligt. Med följdfrågorna har vi försökt fånga upp andra aspekter av vårt problemområde som ett medel att fånga så mycket information som möjligt om hur källan uppfattar detta. För att återgå till diskussionen rörande vilken intervju form vi valt måste vi erkänna att vi känner oss påverkade av båda formerna. Vi använde alltså endast ett fåtal frågor för att påverka respondenten så lite som möjligt. Utifrån denna synvinkel är det en ostrukturerad intervju. Vi var dock tre personer aktiva i den empiriska insamlingen, vilket gjorde att vi behövt en enhetlig intervjumall för att kunna jämföra våra källor. Man kan då ifrågasätta hur öppen vår intervju form egentligen varit. En tidig problemfokus kan ha bidragit till att påverka oss på ett sätt som gjort att vi omedvetet stört den öppna formen vi eftersökt<sup>33</sup>.

Vi valde att göra tolv intervjuer, tre inom varje kategori. Intervjuernas tidslängd har varierat mellan 20 – 40 minuter. Intervjuns längd har till stor del varit beroende av den intervjuades engagemang och tankar kring motivation. Det finns rön inom den kvalitativa forskningen som skulle förkasta det djup man skulle kunna uppnå på så kort speltid<sup>34</sup>. Vi ser inte att det varit något problem eftersom vi tillägnat intervjun endast en huvudfråga, nämligen ”vad motiverar dig?”.

Den intervjuade fick välja plats för intervjun. Detta resulterade i att samtliga intervjuer utfördes på deras respektive arbetsplatser. Vi valde detta upplägget i ett försök att minimera den kontexteffekt som ofta kan uppstå i situationer där den intervjuade inte känner sig hemma<sup>35</sup>.

Vi skickade inte ut något intervjuunderlag i förväg utan nöjde oss med att informera kortfattat vad vi ville undersöka per telefon. Anledningen till detta är helt enkelt för att undvika att den intervjuade anpassar svaren i syfte att tillfredställa oss eller företagets policy<sup>36</sup>. Dessutom ska tilläggas att vi endast valt en huvudfråga som bygger på undermedvetna uppfattningar varför en intervjumall hade fått en marginell betydelse.

---

<sup>31</sup> Bell et al; 2004

<sup>32</sup> Hartman; 1998

<sup>33</sup> Bell et al; 2004

<sup>34</sup> Jacobsen; 2002

<sup>35</sup> Ibid

<sup>36</sup> Ibid

För att fånga så mycket information som möjligt ur intervjuerna valde vi att spela in samtliga. I de fall den intervjuade inte känt sig villig till detta har hänsyn tagits. Fördelen med att kunna spela in är att vi har möjlighet att vara mer närvarande under själva intervjun. Dessutom har våra möjligheter att bearbeta och tolka data underlättats i och med att vi kunde transkribera det inspelade materialet efteråt. Vi valde att komplettera genom att anteckna stödord under intervjun som en form av innehållsförteckning och hjälplina om något skulle krångla med det tekniska. Vi har inte bedömt att inspelningsformen där den nyttjats påverkat den intervjuade negativ<sup>37</sup>.

## 2.6 Empirisk bearbetning

### Kodning och tolkning

Det empiriska materialet har först genomgått en kodning, det vill säga intervju materialet har noga studerats och därefter har relevanta delar av datamaterialet varit möjligt att översätta till motivationsaspekter<sup>38</sup>. Upprepningar och dylikt samt källans utelämnanden av information har också beaktats i denna process. Vi har därefter i båda analyserna utvecklat vår empiriska tolkning med hjälp av teori.

## 2.7 Analys

Vi valde att göra två analyser på det empiriska materialet. Den första analysen bygger till stor del på en bearbetning utifrån traditionell motivationsteori, medan den andra behandlas utifrån en modernare teoribildning. I den första analysen är vårt primära mål att försöka se skillnaden mellan de olika kategorierna i vår modell. Detta har vi gjort genom att med hjälp av teori utveckla de motivationsaspekter vi hittade i respektive kategori. I den andra analysen försöker vi utröna i vilken grad olika typer av drivkrafter är aktiva inom de olika kategorierna. Även denna bearbetning bygger på de motivationsaspekter som vi använde oss av i den föregående analysen. Resultatet appliceras i en drivkraftstabell som därefter ligger till grund för att tydligt peka på skillnader i drivkrafter mellan kategorierna, samt att definiera vilka känslor som kan karakterisera de olika sociala konstruktioner som ligger till grund för de fyra kategorier som ingår i undersökningen.

## 2.8 Metodkritik och källkritik

### 2.8.1 Kritik av kodning som metod

Vi kan konstatera att det finns två kritiska aspekter på vårt sätt att bearbeta vårt material med hjälp av kodning och kategorisering. Vi riskerar att förlora kontexten när vi tar delar ur ett sammanhang. Analys ur ett narrativt perspektiv går förlorad<sup>39</sup>. Vi har varit väl medvetna om kritiken, men ändå valt att använda oss av metoden då vi anser att den främjar vår undersökning bäst.

### 2.8.2 Generaliserbarhet

Vi är väl medvetna om att detta är ett problem inom den kvalitativa forskningen. Våra intervjuobjekt är inte utvalda enligt några kriterier som gör de representativa för en större

---

<sup>37</sup> Jacobsen; 2002

<sup>38</sup> Bell; 2004

<sup>39</sup> Ibid

massa. Styrkan ligger i vår möjlighet att gå på djupet samt att skapa en relevant bas genom att kombinera vårt material med annan forskning. Den generella relevansen i den kvalitativa ansatsen ligger i hur god och trovärdig koppling man gör med relevant teori och tidigare forskning<sup>40</sup>.

Vi är införstådda med att det empiriska urval vi gjort kanske inte är det optimala för vår undersökning. De företag vi valt är sådana som vi själva tagit kontakt med och därefter kontrollerat deras relevans med hjälp av parametrarna i vår undersökning. Den kvalitativa ansatsen i sig medger att urvalet inte kan vara representativt, då det empiriska materialet endast består utav ett fåtal intervjuer<sup>41</sup>.

### 2.8.3 Subjektivitet och replikerbarhet

I den här typen av undersökningar måste man ta hänsyn till aspekter som vårt teorimaterial, förhållande till intervjuobjekt och tolkningar. Vi kanske inte tog till vara våra källor på bästa sätt, eller tolkade våra källor korrekt<sup>42</sup>. En annan aspekt som vi måste vara medvetna om är projektets unikheter. Med detta menar vi att om man vill göra om samma undersökning i ändamål att konstatera vår relevans kan detta bli svårt beroende av att vårt resultat är byggt på många ej replikerbara källor. Exempelvis är det empiriska materialet beroende av våra källor, sannolikheten att man ska hitta personer som säger ungefär samma sak är inte sannolik. Man kan med andra ord inte frysa ett socialt tillstånd<sup>43</sup>. Dessutom har den kvalitativa undersökningsprocessen fått kritik för att den saknar genomskinlighet, vilket kommer av att många delar i arbetet lämnas oförklarade exempelvis varför man valde ett visst intervjuobjekt och så vidare. Detta är också en bidragande faktor till varför det är så svårt att replikera en kvalitativ undersökning<sup>44</sup>.

## 2.9 Metodreflektion

### Anonymitet

Inför intervjuerna var vi inte införstådda med hur det empiriska materialet skulle presenteras, vilket innebar att respondenternas ställning som anonyma inte var bestämd. Detta hade till följd att vi inte informerade angående anonymitet inför intervjuerna, något vi nu i efterhand inser kan ha påverkat respondenternas svar och beskrivningar.

### Störningar

Under datainsamlingen med renhållningsarbetare på företaget SITA fick vi tekniska problem med bandinspelningen av intervjun. Bearbetningen av materialet har därför blivit annorlunda till skillnad från övriga intervjuer i form av mindre exakthet och mer tolkningar utifrån de givna svaren. Detta kan eventuellt påverka formuleringar i vår empirisammanställning.

## 2.10 Trovärdighet och tillförlitlighet

I ett försök att öka trovärdigheten i de slutsatser och resonemang som framkommit under resans gång har vi ställts inför ett par vedertagna metoder. De två vi syftar på är triangulering

---

<sup>40</sup> Bell; 2004

<sup>41</sup> Jacobsen; 2002

<sup>42</sup> Bell et al; 2004

<sup>43</sup> Ibid

<sup>44</sup> Ibid

och respondentvalidering<sup>45</sup>. Den första kan beskrivas som en metod där man gör en kvantitativ undersökning, skapar teoretisk bredd eller utnyttjar många observatörer för att verifiera de begrepp man hittat i den kvalitativa undersökningen. Vi kan konstatera att vi haft som mål att använda de två senare begreppen teoretisk referensram och observationsmångfald. Resonemanget bygger på det faktum att vi försökt ta tillvara på de dominerande teoribildningarna inom ämnet, samt genom grupparbetets inneboende förutsättningar för en bredare observationsbas. Vi har valt att inte använda respondentvalidering under själva arbetsprocessen eftersom våra respondenter inte haft tillgång till den tid detta tar i anspråk. Däremot kommer samtliga att få ta del av undersökningen när den är sammanställd och eventuell feedback i detta skede kan naturligtvis leda till eftertanke och komplettering från vår sida.

## 2.11 Forskningsetiska överväganden

När man samlar kvalitativdata i form av intervjuer är det viktigt att man tar hänsyn till de etiska principer som gäller i samband med hur man presenterar materialet. Man talar om två krav individskyddet vilket ska vara det avgörande samt det forskningsetiska. Inför varje vetenskapligt projekt ska förhållandet mellan den vetenskapliga nyttan och mänskliga skadan på grund av undersökningen betänkas<sup>46</sup>.

Inom individskyddet finns det fyra huvudkrav<sup>47</sup>:

- Informationskravet  
Forskaren ska informera undersökningsdeltagaren om forskningens syfte. Information som lämnas angående forskningen ska innefatta alla de aspekter som kan tänkas påverka undersökningsdeltagarens beslut att medverka.
- Samtyckeskravet  
Undersökningsdeltagaren har själv rätt att bestämma över sin medverkan.
- Konfidentialitetskravet  
Undersökningsdeltagarna ska ges största möjliga konfidentialitet och personuppgifter ska behandlas på ett sådant sätt att obehöriga inte kan ta del av dem. Denna regel gäller i synnerhet information som kan betecknas som etiskt känslig.
- Nyttjandekravet  
Insamlad information får endast användas i forskningsändamål.

Vi har tagit del av dessa etiska förbehåll och beslutat oss för att hålla våra respondenter anonyma. En anledning till detta är att vi inför intervjuerna inte gett undersökningsdeltagaren fullständig information. En annan anledning är att respondenterna anförtrott oss med etiskt känslig information rörande sin arbetsplats och arbetssituation, vilket vi anser ska behandlas enligt konfidentialitetskravet definierat ovan.

---

<sup>45</sup> Bell et al; 2004

<sup>46</sup> [www.vr.se/filesserver/index.asp?fil=ZOKCAOA100J0](http://www.vr.se/filesserver/index.asp?fil=ZOKCAOA100J0)

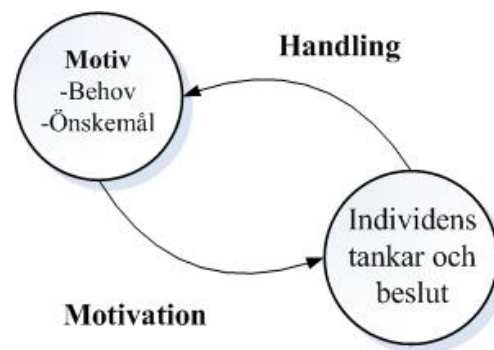
<sup>47</sup> Ibid

### 3 Teori

I kapitel 3 presenterar vi ämnet motivation och de valda teorierna är placerade ur ett historiskt kronologiskt perspektiv. Vi presenterar teorierna utifrån uppdelningen klassisk motivationsforskning och modern motivationsforskning för att illustrera ämnets utveckling med åren. Teorierna ligger sedan till grund för ämnesområdet vi tänker behandla och analysera i senare delen av uppsatsen.

#### Inledning

Frågan om vad motivation egentligen är och hur det kan utnyttjas har varit en central fråga inom den företagsekonomiska forskningen under de senaste 40 åren. Motivation har sitt ursprung i ordet motiv som enligt Bruzelius Skärvad betyder det som driver människor att aktivt utföra en handling för att nå sina mål.<sup>48</sup>



Figur Motivationscirkeln<sup>49</sup>

Figuren ovan ger en övergripande och enkel översikt i hur människor agerar i en tänkbar situation, t.ex. jobba övertid i ett företag. Man utgår ifrån personliga motiv vad gäller behov eller önskemål, t.ex. monetära eller icke-monetära behov. Individens kanske har som motiv att köpa en ny bil eller bli befördrad i företaget och detta kan motivera individen till att göra ett val. Motivationsgraden påverkar individens tankar och efter hand leder detta fram till ett beslut i frågan. Vilket senare resulterar i en handling som skall tillgodose individens grundläggande målsättning i situationen.

När man diskuterar ökad motivation bland anställda inom företag kommer man väldigt lätt in på ämnet belöningar eller belöningssystem. D.v.s. ökade belöningar ska motivera den anställda att acceptera högre arbetsbörda och därigenom öka lönsamheten i företaget. Vi kommer nedan att beskriva hur frågan om vad som motiverar individer är mer komplicerad och innefattar mer än bara belöningar. Exempelvis ställde Herzberg frågan redan 1968 om kraftigt stigande löner verkligen motiverar anställda och upptäckte att vad som egentligen motiverade var bara nästa löneökning.<sup>50</sup>

<sup>48</sup> Bruzelius, L. Skärvad, P-H 1995

<sup>49</sup> Figur från Bruzelius, L. Skärvad, P-H 1995

<sup>50</sup> Fredrik Herzberg "One More Time: How do you motivate employees?" Januari 2003 Best of HBR

Vidare har forskare som McClelland<sup>51</sup> framhåvt ökad makt och maktbefogenheter som ett sätt att motivera där Maslow<sup>52</sup> tydligare diskuterar mänskliga behov som drivkraft för motivation. Det finns med andra ord flera olika teorier om vad som egentligen motiverar individers beslut och vi kommer att redovisa hur dessa klassiska teorier påverkat den moderna motivationsforskningen. Vi kommer även att redogöra för vilka teorier och modeller inom den moderna teoribildningen som påverkat vår kandidatuppsats. Inledningsvis kommer vi att berätta om de klassiska motivationsteorierna som i hög grad påverkat ämnesutvecklingen för att sedan övergå till de moderna teorier och båda har fungerat som hjälpmedel i vårt arbete.

### 3.1 Klassisk motivationsforskning

Vi upplever att den tidigare motivationsforskningen har sin utgångspunkt i den kognitiva psykologin där Maslows bok *"Motivation and personality"* från 1970 ingående använder sig av psykologiska grundbegrepp för att beskriva mänskliga behov.<sup>53</sup> Senare forskning har en tydligare företagsperspektiv och inriktas mot hur ledare och organisationer skall motivera sina anställda och skapa positivt arbetsklimat. De artiklar som publiceras idag präglas mindre av psykologisk grundteori och mer av konkreta exempel på hur organisationer kan arbeta med motivationsfrågor.

#### 3.1.1 Abraham Maslows behovspyramid

År 1954 publicerade psykologen Abraham Maslow sina teorier för första gången och lade grunden för den framtida motivationsforskningen. Eftersom hans forskning fått sådant stort genomslag och för att han var något av en förgrundsfigur vill vi kategorisera honom under rubriken klassisk motivationsforskning. Maslow försöka se på utvecklingen av människan genom ett psykologiskt synsätt vilket var ett annat perspektiv än som tidigare gjorts.<sup>54</sup> Genom vetenskapliga studier och undersökningar försökte han förstå hur de mänskliga grundläggande behoven påverkade handlingar och motiv. Hans teori som senare fått namnet behovspyramiden bygger på att människan innefattar fem grundläggande behov.<sup>55</sup>

1.Fysiska behov: Detta innebär människans grundläggande behov som t.ex. tillgängligheten på mat och vatten, tak över huvudet, eller sömn etc. 2.Säkerhetsbehov: Människan har ett behov att försvara sig och söka skydd mot faror eller yttre hot. 3.Kontaktbehov: Denna aspekt uttrycker människans behov att söka kontakt och tillhörighet med en grupp eller till en annan individ. Motivet är att få vänskap, samhörighet eller kärlek. 4.Uppskattnings- och statusbehov: På denna nivå vill människan få uppskattning och status som person. Motivet är att få någon form av självaktning och respekt inför omgivning man befinner sig i. 5.Behov av självförverkligande: Är högsta målet i behovspyramiden och är människans behov att nå självförverkligande. Vilket innebär strävan att nå sina högsta mål i t.ex. arbetsglädje, livssituation, eller individuella mål i livet.<sup>56</sup>

Modellen innebär att människan försöker tillgodose och uppfylla en balans av alla nivåer i pyramiden. För att detta ska måste varje nivå först tillfredställas och först därefter klättrar människan upp ett steg. När de grundläggande behoven på varje nivå är tillfredställda uppstår därmed motiv att försöka nå nästa steg i pyramiden. Det som motiverar fram till en handling

<sup>51</sup> David C. McClelland, David H. Burnham "Power is the great motivator", HBR Mars-April 1976

<sup>52</sup> Maslow, A. 1970

<sup>53</sup> Ibid

<sup>54</sup> Ibid

<sup>55</sup> Ibid

<sup>56</sup> Se Bilaga 2 Figur 1

är därmed att uppnå nästa mål och kunna bli mer tillfredställd. Exempelvis innebär detta att när fysiska behoven uppnås så förflyttas man upp ett steg i pyramiden. Steget uppåt sker därför enbart när man känner sig tillfredställd och samma sak kan inträffa neråt i modellen vid otillfredsställelse. Att t.ex. förlora sitt jobb betyder otrygghet eller förlorad självaktning och status vilket enligt Maslow får en att föra sig neråt i behovspyramiden.<sup>57</sup>

Vi tycker att denna teori är grundläggande och trots att modellen har en 50-årig historia är den i högsta grad relevant inom dagens forskning i fråga om att förstå människors behov. Genom att förstå människors behov kommer man lättare till insikt med individernas motiv och därigenom deras handlande. En ökad insikt i olika individers behov skapar även förutsättningar för olika former av motivation hos olika grupper. Vi tänker användas oss av Maslows teori för att studera vad de olika respondenterna upplever för behov i sina respektive arbetsområden.

### 3.1.2 Fredrik Herzbergs hygieenteori

År 1959 publicerade Fredrik Herzberg sin bok *"The motivation to work"* där han undersökte motivationsproblem bland de anställda. Under 1950 talet och början av 60 talet rådde tider av högkonjunktur och sysselsättningen var hög på arbetsmarknaden både i USA och i Europa. Under denna era av fabrikstillverkning och tungindustri noterade Herzberg en form av alienation bland de anställda på arbetsplatsen. Många arbetare hade förändrat sina attityder till sin anställning och motivationen på arbetsplatsen helt enkelt uteblev.<sup>58</sup>

Herzberg menade också att vid undersökningar där man frågat anställda vad de tycker om sina arbeten fick man höra allt från den dåliga lönen till att arbetsklimatet var uselt. Samtidigt visade andra undersökningar att på arbetsplatser där åtgärder hade sats in för att lösa problemen hade det ändå inte räckt till för att motivera anställda. Budskapet som Herzberg vill lyfta fram är att det som motiverar anställda på arbetsplatsen är ett intressant arbete, utmaningar och ökat ansvar. Dessa faktorer påverkar anställdas attityder till arbetet och graden av motivations.<sup>59</sup>

Herzberg gör en klar distinktion och argumentation för vad han menar med motivation. Ett alternativ som finns tillgängligt för ett företag kallar han för KITA *"Kick in the pants"*.<sup>60</sup> Konkret betyder det att företag kan påverka anställdas motivationsgrad genom fysiska och psykiska påtryckningar i form av antingen hot, bestraffning eller beröm och belöningar för varje extra utförd arbetsuppgift. Enligt Herzberg leder effekterna inte till riktig motivation utan snarare till kortsiktiga ändringar i arbetsuppgifterna, d.v.s. en anställd kanske får en belöning för att utföra en tjänst eller produktionskvot men vid utebliven belöning försvinner inte bara motivationen utan även utfört arbete. Ett annat tydligt exempel var att löneökningar i många fall inte gjorde anställda mer motiverade utan enbart att man såg fram emot nästa löneökning.<sup>61</sup> Kortsiktigheten gör att det behövs kontinuerlig stimulans från företagets sida för att anställda skall bibehålla motivationen och produktivitetsnivån. För att skapa riktig motivation måste företag agera så att anställda på egen hand frivilligt vill utföra extra arbetsuppgifter, d.v.s. när en anställd känner att arbetet är intressant och leder till personlig

---

<sup>57</sup> Maslow, A. 1970

<sup>58</sup> Herzberg, F. 1959

<sup>59</sup> Fredrik Herzberg *"One More Time: How do you motivate employees?"* Januari 2003 Best of HBR

<sup>60</sup> Ibid

<sup>61</sup> Ibid

tillfredsställelse medför detta ökad motivation på lång sikt. Frågan Herzberg ställer sig är hur man åstadkommer ökad motivation på lång sikt.<sup>62</sup>

Ur frågeställningen utarbetade Herzbergs senare det som skulle få namnet motivations- och hygien teorin.<sup>63</sup> Herzberg menade att det finns faktorer på arbetsplatsen som får anställda att vantrivas t.ex. övervakning eller säkerhet, företagspolitik och byråkrati, dålig lön etc. Faktorerna fick namnet hygienfaktorer och dessa har i majoriteten av fallen negativ inverkan på arbetsförhållanden. Faktorer som har motiverande inverkan på arbetsplatsen är enligt Herzberg personligt erkännande och insatser i jobbet, själva arbetets utformning och eget ansvar etc. Motivationsfaktorerna till skillnad från hygienfaktorerna har en mer direkt påverkan på själva arbetsuppgiften. Men enligt Herzberg är inte lösningen att vända en negativ faktor till överväldigande positiv för att åstadkomma motivation. Lösningen ligger i att minimera alla negativa faktorer och samtidigt bibehålla de motiverande positiva faktorerna på en hög nivå. När en anställd inte blir påmind av negativa arbetsförhållanden, blir han med andra ord automatiskt positivt inställd till sin arbetsuppgift. Företag skall därmed aktivt få bort de negativa hygienfaktorerna och samtidigt koncentrera sig på motivationshöjande faktorer, annars uteblir långsiktig motivation för de anställda. Det måste med andra ord finnas ett samspel mellan hygien- och motivationsfaktorerna för att företag skall lyckas skapa motivation på arbetsplatsen.<sup>64</sup> Enligt Bruzelius Skärvad finns det även ett samband mellan Maslows behovsteorier och Herzbergs motivationsteorier. De fysiska-, säkerhet- och kontaktbehovet förknippas de med hygienfaktorer. Medan uppskattning/statusbehovet och självförverkligandebehovet förknippas med motivationsfaktorer.<sup>65</sup>

Herzbergs motivations- och hygien teori är en klassisk teori som fortfarande idag är applicerbar på dagens arbetsplats. Vi finner att denna teori kan hjälpa oss att få ökad förståelse om anställdas attityder till arbetet och dess rådande situation på arbetsplatsen. Med hjälp av Herzbergs teori har vi större insikt om vilka orsaker som kan leda fram till anställdas motivationsproblem inom företag.

En annan typ av drivkraft inom företag kan vara maktmotivet och författaren David C. McClelland har studerat detta närmare.

### 3.1.3 David C. McClelland – Makt- och prestationsmotivet

Psykologen David McClelland har studerat vad som kan vara motiven bakom entreprenörer och företagsledare i näringslivet. I artikeln från HBR 1976 ”Power is the great motivator” diskuterar McClelland om vad som är de drivande krafterna bakom entreprenörer i företag.<sup>66</sup> I artikeln försöker McClelland lyfta fram att entreprenörer inte drivs av personliga behov som att vara populär bland underordnade kollegor eller anställda i företaget. Utan en av de främsta drivkrafterna är att kunna ha inflytande och förföra anställda så att företaget och hela organisationen blir framgångsrikt. Konkret innebär detta att ökat inflytande på anställda medför ökad makt i företaget.<sup>67</sup> Maktmotivet kan alltså enligt McClelland vara en bidragande förklaring till vad som motiverar och driver en framgångsrik entreprenör i ett företag.

<sup>62</sup> Fredrik Herzberg ”One More Time: How do you motivate employees?” Januari 2003 Best of HBR

<sup>63</sup> Herzberg, F. 1959

<sup>64</sup> Fredrik Herzberg ”One More Time: How do you motivate employees?” Januari 2003 Best of HBR

<sup>65</sup> Se bilaga 2, Figur 1 från boken Bruzelius, L. Skärvad, P-H. 1995

<sup>66</sup> David C. McClelland, David H. Burnham ”Power is the great motivator”, HBR Mars-April 1976

<sup>67</sup> Ibid



Ett annat motiv som McClelland lyfter fram är prestationsmotivet bland entreprenörer.<sup>68</sup> En entreprenör som har makt och inflytande i ett företag vill oftast se resultat över sina handlingar. Strävan efter att hela tiden se möjligheter och utnyttja dessa tillfällen i syfte att prestera bättre för företaget eller organisationen motiverar entreprenörer.

En fara som McClelland ser i makt och prestationsmotivet är maktfullkomlighet i organisationen och liten respekt för anställdas syn på verksamheten. På lång sikt kan denna auktoritära stil skada utvecklingen för ett företag. McClelland menar att en entreprenör bör kunna uppvisa någon form av självkontroll för att inte gå över gränsen.<sup>69</sup>

Vi tror att McClellands argument om makt och prestationsmotiv kan förklara varför vissa nyckelpersoner i företag motiveras inom sina yrken. En ökad förståelse och insikt om dessa individer hjälper organisationer att hitta talanger men också förhindra tendenser till maktfullkomlighet. I sin bok "Human motivation" presenterar McClelland ett flertal andra motiv som påverkar människor. Vi kommer inte att använda oss av alla variabler i hans teori utan nöjer oss med att diskutera utifrån maktmotivet och prestationsmotivet.

Vi har nu beskrivit tre författare som vi har grupperat under titeln klassiska motivationsforskare. Vi kommer nu att övergå att beskriva vad som vi skulle vilja kalla modern motivationsforskning. Skillnaden ligger i att teorierna som vi presenterar nedan baseras på en nyare form av iakttagelse men med en tydligare utgångspunkt i ett företagsperspektiv.

## 3.2 Modern motivationsforskning

En tydlig tendens i de teorier som vi kommer att presentera nedan är att de inriktar sig mer på konkreta motivationsåtgärder inom dagens organisationer och företag. Teorierna har sitt ursprung från 90-talet och fram till idag och är en del av frontlinjerna inom dagens motivationsforskning.

### 3.2.1 Paul R Lawrence och Nitin Nohria – De fyra Drivkrafterna

År 2002 publicerade författarna Paul R Lawrence och Nitin Nohria (alias Richard P Chapman) boken "*Driven – How human nature shapes our choices*". Författarna är professorer inom ämnet organisationsteori på Harvard Business School i USA. Med detta som bakgrund presenterar författarna sina teorier ur ett mer biologiskt och företagsekonomiskt perspektiv som gör deras teorier mer applicerbara till dagens företag och dess anställda.

Författarna har utvecklat en teorigrund som de menar är universell eftersom den utgår ifrån den mänskliga hjärnans funktioner. Författarna menar därför att deras teori går att applicera på alla människor på jorden oavsett *ras*, *hudfärg* eller *kön*. Författarna ställer sig frågan hur människan kommer fram till de beslut som upptar hennes dagliga liv. Vad påverkar oss och vad motiverar oss i våra beslut? För att besvara dessa frågor har författarna skapat en teori om att människan motiveras och drivs utifrån fyra drivkrafter, *acquire*, *bond*, *learn* och *defend*.<sup>70</sup> De fyra drivkrafterna ligger till grunden för vad som motiverar individer i olika beslutssituationer. De fyra drivkrafterna innebär följande:

---

<sup>68</sup> McClelland, D. 1984

<sup>69</sup> David C. McClelland, David H. Burnham "Power is the great motivator", HBR Mars-April 1976

<sup>70</sup> Lawrence et al; 2002

### 1.) *The drive to Acquire (förvärva).*

Innebär att människans motiv är att förvärva objekt och erfarenheter som skall förbättra individens status gentemot andra i sin omgivning. Målet är att kunna förvärva så mycket saker och ting så att din egen livssituation kontinuerligt förbättras. Utmärkande drag från individer är att det ständigt pågår en konkurrens om att förvärva resurser. Författarna menar att egenskaperna inom denna kategori har kopplingar ända tillbaks till stenåldern för 70 000 år sedan. För att kunna överleva var människan tvungen att förvärva mat till stammen. För att kunna försörja sig idag behöver folk ett arbete och för att höja sin levnadsstandard skapas förvärvsmotivet att behöva mer pengar, status eller objekt. Att motiveras av mer förvärv kan leda till positiva och negativa egenskaper hos människor. Den positiva egenskapen är ökad ambitionsnivå där strävan ligger i att kontinuerligt få det bättre. De negativa egenskaperna är avundsjuka och tendenser till personlig självförstörelse.<sup>71</sup>

### 2.) *The drive to Bond (relationsskapande)*

Innebär att människan strävar efter att söka relation till en annan individ, familj, kultur eller organisation. Författarna menar att människan från allra första början har som motiv att bilda relationsmönster med andra individer eller organisationer. De personliga motiven kan vara att få ut kärlek, vänskap eller förtroende. Inom organisationer kan det t.ex. innebära känslor som att få respekt, partnerskap eller uppbyggnad av allianser.<sup>72</sup> Ett företagsexempel som författarna tar upp är arbetsrelationen på IBM i USA. IBM är ett företag som försöker få anställda att känna lojalitet till företaget och stolthet i sitt arbete. När företaget ibland tvingas till rationaliseringar inom organisationen känner sig därför tillåtna anställda förrådda av företaget. Anledningen är att tid och arbete har lagts ner för att integrera sig till organisationen. Att plötsligt tvingas bryta relationen med företaget har för många anställda inneburit samma känslor som en skilsmässa i ett äktenskap.<sup>73</sup>

### 3.) *The drive to Learn (lära/utveckla)*

Författarna menar att människor har som motiv att tillfredställa sin nyfikenhet, att förstå sin omvärld och förstå sig på sig själva. Människan har genom tider drivits framåt i utveckling genom att förstå sig på komplicerade problem. Det har funnits ett grundläggande behov av att hitta svaren på naturens alla gåtor för att kunna utvecklas framåt. Behovet att vilja utvecklas och förstå uppstår exempelvis när människan står inför ett problem som han/hon inte kan lösa. Vid detta problemtillfälle uppstår en känsla av obehag som kroppen och hjärnan vill avlägsna, därigenom uppstår motivet att utvecklas. Författarna menar att det är viktigt att företag skapar förutsättningar på arbetsplatsen där individer känner sig manad att utvecklas. Oförmågan att skapa utvecklingsmöjligheter för de anställda på t.ex. ett fabriksgolvet kan undertrycka motivationen och på lång sikt påverka produktiviteten negativt.<sup>74</sup>

### 4.) *The drive to Defend(försvara)*

När människan har skapat sig en stabil tillvaro och samlat på sig resurser eller kunskap ökar motivationen att bevara tillståndet. När ens kunskap är ifrågasatt eller ens resurser är hotande ökar motivationen att försvara sig själv, sin familj eller sitt företag alt organisation. Författarna menar att det är en av de mest grundläggande drivkrafterna som

---

<sup>71</sup> Lawrence et al; 2002

<sup>72</sup> Ibid

<sup>73</sup> Ibid

<sup>74</sup> Ibid

människan har tillgång till. En automatisk försvarsmekanism som aktiveras direkt när vi känner oss hotade psykiskt eller fysiskt. Motivet att avlägsna hotet uttrycker sig i att antingen möta hotet eller fly ifrån det. Det är en drivkraft som har varit med människan sedan stenåldern och som driver oss än idag.<sup>75</sup>

### Drivkrafterna i samverkan

För att kunna tydliggöra samverkan i teorin försöker författarna illustrera tänkbara känslor som kan härledas från drivkrafterna. I bilden<sup>76</sup> presenteras ett rutnät som illustrerar känslomässiga skalor vilka uppstår mellan och i närheten av drivkrafternas ändpunkter. De känslomässiga uttrycken är formulerade utifrån olika intensiteter och blandningar som människor ger uttryck för i vissa situationer. En person som har en blandning av acquire och learn rör sig exempelvis upp i övre vänstra området i rutnätet. Författarna menar att det hela fungerar lite som kombinationen av grundfärger, där en blandning av färger skapar olika intensiva eller svaga färgklickar. Området mellan ändpunkterna fungerar som kanaler eller transportsträckor som illustrerar variationen och övergången till en annan drivkraft. Vid övergången förändras de känslomässiga uttrycken och motivationen. Med rutnätet vill författarna ge ett exempel på hur drivkrafterna kan dels samverka men också ge uttryck för ett känslomässigt perspektiv. Pilarna till vänster och höger visar känslor av uppfyllelse i drivkraften acquire och bond. En tänkbar liknelse är volymkontrollen till en bandspelar, en högre volym desto högre uppfyllelse och en lägre volym desto lägre uppfyllelse.<sup>77</sup> Anledningarna till att vi presenterar denna illustration är att vi senare i analyskapitlet kommer att beskriva närvaron av drivkrafterna för att senare föra in resultatet i en drivkraftstabell. Utifrån tabellen kommer vi sedan fånga upp de gemensamma känslomässiga egenskaperna från nedanstående modell för att kunna ge en överskådlig sammanfattning av de lokala sociala uppfattningarna.

I teoriframställningen av dessa fyra drivkrafter vill författarna bestämt hävda fyra viktiga punkter. Först och främst så är alla drivkrafter medfödda, universella och förekommer i psykisk form i alla människors hjärnor. För det andra så är alla drivkrafter självständiga i den meningen att de mål de försöker uppfylla inte likvärdigt går att byta ut till någon annan drivkraft. En person som främst motiveras av lönen (acquire) i sitt arbete kanske exempelvis blir påverkad av att plötsligt kompetensutvecklas (learn). Men det ändrar inte faktumet att han fortfarande motiveras mer av lönen. För det tredje så härstammar de fyra drivkrafterna inte från varandra och heller inte från en underliggande grunddrivkraft i den mänskliga hjärnan. Drivkraften acquire härstammar inte från defend som sedan utvecklade sig till bond eller learn utan var och en av drivkrafterna har alltid funnits där. För det fjärde så hävdar författarna att det inte finns andra drivkrafter än de fyra som har nämnts.<sup>78</sup>

Om man skulle överföra detta teoretiska resonemang i ett företagsperspektiv så menar författarna att varje arbete i teorin måste inneha en balans av alla fyra drivkrafter. I varje anställning så måste arbetare få möjlighet till acquire, bond, defend och learn. En anställning som bara uppfyller en eller två av dessa drivkrafter blir aldrig ett substitut till ett i balans. Författarnas rekommendation blir därför att ledare i en organisation som ska designa arbeten bör se till att det råder en balans i de fyra drivkrafterna. Enligt teorin bör ledare agera på detta viset men i praktiken är det svårt att genomföra erkänner författarna. En av orsakerna är att en del företag premierar hög individuell prestation och därmed försummar andra egenskaper. En

<sup>75</sup> Lawrence et al; 2002

<sup>76</sup> Se Bilaga 2, Figur 2

<sup>77</sup> Lawrence et al; 2002

<sup>78</sup> Ibid

annan orsak är att vissa t.ex. industriföretag kanske helt enkelt inte är villiga i att utforma anställningar utifrån teorin, till skillnad från t.ex. konsultföretag.<sup>79</sup>

Vi tycker att teorin om de fyra drivkrafterna är väldigt spännande eftersom det bidrar med ett nytt synsätt på vad som kan motivera människor i företag. Eftersom teorin baseras utifrån den mänskliga hjärnan begränsar det oss inte till en viss typ av anställningsform, individ, eller kön. Vi kommer att använda oss av teorin i analyskapitlet för att förklara de utmärkande dragen utifrån de fyra drivkrafterna inom våra kategorier för att fylla en tabell och därefter tolka utfallen i överskådligt.

Avslutningsvis vill vi rikta viss kritik mot teorin om de fyra drivkrafterna. Att författarna kategoriskt hävdar att det enbart existerar fyra drivkrafter i människan anser vi kan vara en eventuell begränsning. När det gäller figuren four-drive grid uppfattar vi en avsaknad av riktlinjer eller ramverk finns för hur man bör utgå eller navigera i modellen. På grund av detta har vi försökt göra en egen tolkning av modellen och därigenom förklarat våra egna resultat utifrån den. Resultaten presenterar vi i slutet av analyskapitlet.

Vidare nedan kommer vi att ta upp andra kompletterande perspektiv och argument inom motivationsteorin.

### 3.2.2 Jon Katzenbach – ”*Pride: a strategic asset*”

Författaren Jon Katzenbach har under många år skrivit om organisationsteori, ledarskap och teamdesign. I hans artikel ”*Pride: a strategic asset*” lyfter han fram argumentet att ledare inom företag eller organisationer bör fokusera mer på icke-monetära motivationsprogram.<sup>80</sup> Katzenbach menar att monetära motivationsprogram givetvis har en positiv effekt på anställda, men att de endast vara på kort sikt. Fredrik Herzberg argumenterade i likartade termer med sin hygieenteori.<sup>81</sup> Om företag har som mål att få anställda mer långsiktigt motiverade i sina arbeten bör de tänka om menar Katzenbach. Åtgärder som Katzenbach förespråkar är att ledare i organisationer bör förmedla en ökad stolthet i det arbete som utförs. Anställda som är medvetna om att de producerar varor och tjänster som eventuellt kan förändra folks liv kan känna stolthet i arbetet. Enligt Katzenbach är känslan av stolthet ett mer effektivare sätt att motivera anställda på än att erbjuda en monetär belöning vid uppfylld arbetskvot. Ett annat argument som även lyfts fram är att anställda som känner stolthet i sitt arbete även blir mer lojala mot företaget och kan resultera i en produktivitets höjning. Ökad produktivitet bland de anställda resulterar därmed i en strategisk konkurrensfördel för hela organisationen på lång sikt.<sup>82</sup>

---

<sup>79</sup> Lawrence et al; 2002

<sup>80</sup> Katzenbach, J. 2003

<sup>81</sup> Fredrik Herzberg ”*One More Time: How do you motivate employees?*” Januari 2003 Best of HBR

<sup>82</sup> Katzenbach, J. 2003

## 4 Empiri

*I kapitel 4 presenterar vi vårt insamlade datamaterial. 12 utförda intervjuer har vi fördelat i fyra kategorier enligt vår utformade matris som presenterades i metodavsnittet. Alla 12 personers åsikter är anonymt återberättade i enlighet med de etiska överväganden vi gjort.*

### Inledning

I vår undersökning har vi utfört 12 intervjuer med personer från 12 olika privata och offentliga institutioner. Utifrån datainsamlingen kommer vi nu presentera det empiriska materialet med utgångspunkt att fylla alla kategorier i vår matris med information. Varje gruppering nedan innehåller information från 3 personer och vi presenterar materialet utifrån en huvudfråga som ställts till alla respondenter. Vi har sammanfattat informationen och redogör för likheter och olikheter inom varje grupp. Efter varje kategoriframställning lyfter vi fram tre till fyra nyckelord som kännetecknar och utmärker kategorin. Vi börjar med kategori 1 låg kunskapskrav/låg karriärmöjlighet och avslutar med kategori 4 hög kunskapskrav/hög karriärmöjlighet.

### 4.1 Kategori 1: Kunskapskrav låg, Karriärmöjlighet låg

Samma fråga ställdes till alla tre personer och vi kommer nu att beskriva hela gruppens gemensamma likheter respektive olikheter. Detta upplägg gäller även för de övriga kategorierna.

#### *Vad motiverar dig i ditt arbete/yrke?*

Samtliga av respondenterna ser den sociala aspekten som en viktig motivationskälla. Mötet med kunder och ett bra samarbete med sina kollegor är exempel på saker man väger in i detta. Vi upplever att en majoritet av respondenterna likställer kunden och kollegans betydelse som motivation. Det sociala mötet med kunden är följaktligen av lika stor betydelse som den sociala kontakten man har med sina kollegor.

Ett annat generellt drag bland de intervjuade är behovet av att känna sig ”nyttig”. Nyttan kan ta sig lite olika uttryck. En majoritet av personerna definierade nytta som något man upplever i samspel med en kund. Att få hjälpa någon på ett tillfredställande sätt och uppleva känslan av att det man gör faktiskt betyder något är en viktig aspekt av begreppet nytta. Hos en av respondenterna var begreppet lite mer svårt att definiera, då personen resonerade i termer av tillfredställelse i att veta att denne kunde utföra ett arbete som därefter belönades med lön. Vår tolkning av detta är att man både vill och ser sig själv som en nyttoleverantör, i den mening att personen är medveten om att den kan utföra en nytta som uppskattas och belönas. Behovet av nyttofeedback i olika former finns med andra ord hos samtliga respondenter.

Variation var ett begrepp som en majoritet av personerna ansåg vara en viktig komponent i processen att skapa engagemang. Man vill aktiveras och uppskattas avbrott i de vardagliga aktiviteterna. En av personerna tyckte att arbetet skapade god variation i samspelet med fritiden. Ett ensamt och stillasittande privatliv kan exempelvis aktiveras genom ett aktivt och socialt arbete ansåg respondenten. Man motiverar därmed sitt privatliv genom det aktiva arbetet och vice versa. En annan person målade ut sitt arbete som mycket varierat och fortsatte med att beskriva för oss hur varje dag hade sitt specifika tema. Utöver det vanliga schemat var man dessutom ibland tvungen att hoppa in där det behövdes, vilket skapade

ytterligare variation och stimulans i arbetet. Att ibland få göra andra saker utöver det vanliga såg en majoritet av personerna som inspirerande.

En av respondenterna avvek i mening om variation och talade istället om frihet. Självstyre och möjlighet att själv planera sin arbetsdag menade personen var det viktigaste. Frihet innebär naturligtvis att man kan variera sin egen arbetsvardag genom att man själv väljer exempelvis form av upplägg och tid. Frihet innebär också stort ansvar vilket är ett laddat ord för samtliga. En respondent har en arbetsdag i veckan som kallas ansvar, vilket innebär något annorlunda uppgifter. Vi får intrycket av att personen lägger mycket värde i ordet och tycker att det är hedrande och motiverande att man ger denne det förtroendet. En annan respondent beskriver ökat ansvar som ett måste i framtiden för att skapa en varaktig motivationsbas. Den tredje är fackligt aktiv för att förbättra och upprätthålla den frihet arbetet idag är präglad av. Frihet i den mening som vi tidigare nämnde vilket innebär ett ansvar över hur arbetet utförs. Det finns ytterligare en aspekt av frihet som två av respondenterna betonade. De menade att lönen tillfredställde andra behov som exempelvis utbildning, fritidssysslor och nöjen. Lönen bidrog med andra ord till en mer generell tillfredsställelse genom att den ökade personernas möjligheter att tillfredsställa andra behov på sin fritid.

I kategorin talar man om tidigare erfarenheter, vilket vi uppfattar som motiverande utifrån följande resonemang. En av personerna berättade om den trivsel man upplever på sin nuvarande arbetsplats och att den var större i jämförelse med vad man upplevt på tidigare arbetsplatser. Vår tolkning blir därmed att individen kan motivera sig själv i sin nuvarande tjänst genom att dra paralleller till tidigare erfarenheter. En annan person berättar att denne nyligen börjat jobba i en annan butik med nya och annorlunda kunder. Entusiasmen över den nya miljön har enligt respondenten bidragit till ökad motivation. Åter igen kan man dra paralleller till tidigare erfarenhet då den nya miljön upplevs mer stimulerande i jämförelse med den föregående.

Två av respondenterna tycker inte att deras arbete är intellektuellt stimulerande. En av personerna ser ingen personlig utmaning i arbetet och heller ingen långsiktig framtid inom yrket. Den andre hade inga personliga förväntningar och ställer heller inga större krav på själva arbetet ur den aspekten. Begrepp som karriär kom upp men viftades snabbt bort som en obetydlig möjlighet.

Den tredje respondenten som inte hade någon åsikt angående arbetets intellektuella stimulans, klagade vid flera tillfällen under intervjuens gång att denne trivdes med upplägget av sitt arbete och såg sin chef som en person som kunde ge god motivation. Ingen av de övriga nämnde något om ledarskapets betydelse.

Sammanfattade punkter för Låg/Låg: Socialt utbyte, Lön, Nytt, Variation

## 4.2 Kategori 2: Kunskapskrav hög, Karriärmöjlighet låg

*Vad motiverar dig i ditt arbete/yrke ?*

Samtliga respondenter talar om vikten av personlig utveckling, och att detta är en grund för motivation inom den profession de verkar. Med personlig utveckling menar de en ständig lärandeprocess som aldrig tar slut i den mening att det är något som fortgår kontinuerligt under arbetet. Lärandet kan delas in i två olika kategorier: först kunskap som man tillgodogör sig i arbetet som sådant, sedan fortbildning från arbetsgivaren. Den första kategorin beskriver respondenterna som att de lär sig något nytt faktamässigt varje dag inom sitt ämnesområde,

trots att de har verkat i yrket en längre tid. Fortbildning uppfattar gruppen som motiverande för det ger den möjlighet att fördjupa och bredda den kunskapsbasen de redan har.

Respondenterna talar om att utmaningar ger upphov till motivation. Det finns flera exempel på vad de uppfattar som utmanade:

En respondent såg sitt yrke som en utmaning i hänseende på att individen ställdes inför olika problem, och att detta medförde att ingen dag var den andra lik. Vidare beskrev personen detta som att arbetet var som ett detektivjobb där uppgiften var att lösa problem för olika uppdragsgivare. Problemlösning upplevde individen som motiverande, som själva essensen och det roliga i arbetet. Detta ger bekräftelse då uppdrag slutförts och uppdragsgivare kommer med erkännande som "det här blir bra" och "det här blir jag nöjd med". En annan respondent hävdade att utmaningen var att hela tiden komma i nya situationer och att arbetet tillgodosåg detta behov. Detta medförde att individen inte upplevde sig ha tråkigt på sitt arbete, vilket var en viktig faktor för motivation. Variation och utforskande inslag i arbetet kan med andra ord betecknas som en orsak till motivation.

En respondent menade att utmaningen ligger i att få gå in och "riva av" en lektion, få kontakt med eleverna, och i det spänningsfält som uppstår mellan lärare och elev uppleva mothugg eller samklang, för att avslutningsvis visa att vi strävar efter att uppnå samma resultat med våra olika åsikter. Utmaningens kärna som motivator här är att släppa kontrollen och låta stundens ingivelse styra.

En respondent upplever motivation i att ha egenskaper som behövs för yrket, till exempel att kunna kategorisera och organisera. Den stora utmaning som uppstår i denna process är att försöka sätta sig in i hur andra människor tänker och utifrån detta skapa kategorier och placering av information så att den blir lättillgänglig för organisationens kunder.

Att ledningen uppmuntrar medarbetarna att ta ansvar uppfattade en respondent som uppmuntrande och motivationshöjande. Ansvar kan kopplas till utmaningar eftersom det har med delegering av arbetsuppgifter att göra. Om uppgiften är komplex så medför detta att individen ställs inför en utmaning i arbetet.

Social kontakt i olika former ser respondenterna som motivation inom sitt yrke. Beroende på arbetets art talar de om olika kontakter, men i botten grundar det sig i någon form av social kontakt. En respondent talar om tre nivåer av kontakt som är viktig för motivationen - det sociala sammanhanget med kollegor, nätverksskapande inom olika intresseområden och den direkta kundkontakten. Kontakten med kollegor gav upphov till en stimulerande arbetsmiljö i den mening att detta gjorde arbetet roligare. Samtidigt kunde detta medföra en likriktning eftersom alla hade en akademisk bakgrund. Den yttre kontakten som kan liknas vid nätverk och kundkontakt behandlade inte respondenten vidare mer än att det är en orsak till motivation.

En person var politiskt intresserad och skapade ett engagemang för ett bättre samhälle. Personen såg sin arbetsplats som en plattform för att uppnå detta genom det kontaktnät som konstruerats i mötet med olika individer. Här skymtar vi ett ideologiskt motiv för social kontakt och följaktligen också ett motiv för motivation.

Den tredje respondenten talade om mötet med människor, och att detta skapar motivation eftersom individen i mötet får använda den kunskap hon har förvärvat genom studier. Det bakomliggande motivet här är att individen vill få praktisk användning av sina kunskaper.

Sammanfattningsvis kan sägas att samtliga respondenter upplever social kontakt som stimulerande även om motivationen bakom kontakten skiljer sig.

Något som denna kategori upplever som motiverande, är att vara till nytta för sin omgivning och att på något sätt kunna vara till hjälp för andra. En respondent säger sig bli motiverad av att hjälpa andra individer att hitta information inom ett specifikt ämnesområde. En respondent talar om att det är förmågan att kunna ge av sin omvårdnad och kunskap, och att inge trygghet i sin omgivning. Den tredje respondenten talar om att ge och ta och då i syfte att förbättra, förändra och motivera ungdomar att vända trenden i samhället. Det som förenar dessa olika uttalanden är att respondenterna vill påverka sin omgivning till att bli en bättre plats och att det är en form av att dela med sig av sin kunskap eller praktiska arbetsprestation.

Samtliga individer i gruppen uppfattar sin organisation som stel och byråkratisk, och att detta inte ger upphov till nya idéer till förändringar.

Att vara schemalagd ansåg en individ vara frihetsbegränsande. Det minskade motivationen. Även om det fanns ett schema så var man ibland tvungen att själv byta med andra för att ibland så kolliderade schemat med andra aktiviteter så som möten. En viss frustration framträder hos respondenten då denne anser sig vara kvalificerad att på egen hand planera och strukturera sin arbetsdag.

Två av respondenterna talar om att det är svårt med förändringar inom den organisation som idag är. En av dem talar att det är svårt att bryta de mönster i hur vissa saker skall genomföras, och om man försöker blir hela organisationen berörd och detta leder till stora problem. Individen menar att det finns ett strukturellt problem inom organisationen. Hur man skulle kunna komma till rätta med dessa problem gavs inget förslag på, mer än att individen tycker att det saknas resurser att genomföra olika förändringar. Detta ger upphov till, som respondenten uttrycker det, att det krävs att man är otroligt motiverad för att orka med arbetsuppgifterna. En av respondenterna pekade på att det största problemet inom organisationen var brister i kommunikationen mellan yrkesgrupper. Dessa kommunikationssvårigheter gav upphov till stelhet, och problem att förändra olika rutiner som fanns inom organisationen.

Två av respondenterna talade om att belöningen i form av lön inte var helt tillfredsställande. En av respondenterna menade att det finns andra belöningar som inte kan räknas i pengar så som utveckling på det personliga planet. En annan såg monetär ersättning som ett behov som ökar med tiden. Att det inte räcker med att få uppskattning från sin omgivning om inte detta på något sätt speglas i den ersättning som individen får.

Kompetensläckage ser två av intervjuade som ett stort problem som kan minska motivationen. En av de intervjuade sätter detta i relation till att det inte finns några karriärmöjligheter inom yrket och att den erfarenhet som individen samlat på sig inte kommer organisationen till del. Den andre menade att i sin yrkesroll så sker det en ständig insamling av data från omgivningen, och att den kunskapen och erfarenheten inte värderas tillräckligt. Respondenten hävdar att om organisationen kunde fånga upp denna kunskap skulle organisationen bli mer effektiv och därmed mindre resurskrävande. Två typer av kunskapsbortfall kan uppfattas här: Ökande kunskap kommer inte organisationen till del eftersom möjlighet till ökat inflytande saknas, och dessutom tar överordnade inte till sig den kunskap som bara kan erhållas genom ständig närvaro i organisationen.



Sammanfattningsvis kan det sägas att de undersökta individerna skapar en homogen grupp eftersom deras syn på motivation sammanfaller i många avseenden. Speciella motivationskällor som betonas är: personlig utveckling, utmaningar, social kontakt och nytta.

Sammanfattade punkter för Hög/Låg: Personligutveckling, Utmaningar, Social kontakt, Nytt

### 4.3 Kategori 3: Kunskapskrav låg, Karriärmöjlighet hög

*Vad motiverar dig i ditt arbete/yrke ?*

Genomgående för alla i respondentgruppen var att de motiveras av prestation eller belöningen av prestation. De undersökta i denna kategori har en viktig sak gemensam - deras lön är kopplad till deras prestation, vilket medför att denna kategori är motiverade att anstränga sig för att nå bra resultat. Men den monetära belöningen verkar inte vara tillräcklig för respondenterna, utan de talar om andra belöningar som ger dem energi att prestera bättre. Den belöningsform alla talar om här, är att respondenten känner sig bekräftad på olika sätt av sin omgivning när de presterat över förväntan.

I strävan att uppnå bekräftelse beskrivs det hur tävlingsmomentet är en viktig källa till motivation, och hur den monetära belöningen är ett verktyg för att mäta hur väl man presterat. Mer pengar blir då lika med ett kvitto på ett bra genomfört arbete. Vidare beskrevs det hur jämförelse kan leda till belöning i form av bekräftelse på att man är bättre, men även ge upphov till större ansträngning om man har sämre resultat än sina kollegor.

I sammanhanget beskrev en respondent ett karaktärsdrag som denne kallade "ego drive", denna drivkraft kopplas till tävlingsinstinkt. I sin beskrivning av karaktärsdraget menade respondenten att denna drive medför att personen har ett behov av att vara i centrum och att behovet tillfredsställs när individen utför prestationer. Ett exempel på hur ego driven tillfredsställs är att på ett av de företag som undersökts har de en säljklocka som man ringer i då man tagit hem en större affär.

Det finns andra källor till bekräftelse, till exempel den som kommer från företagets kunder. Bekräftelsen ligger i upplevelsen av att på något sätt vara oersättlig, och att kunden inte skulle ha klarat sig utan respondentens hjälp. Det som är tillfredsställande och motiverande med att vara oersättlig är att uppfylla överenskommelsen i köpeavtalet.

En av de intervjuade tryckte på hur viktigt det är med ansvarskänslan är för att bli motiverad. Detta kan vara sammankopplat med att individen har ett starkt behov av att känna att kunden har ett behov som säljaren kan fylla. Vidare ansåg sig inte individen sig vara så tävlingsinriktad utan motivationen grundade sig i bekräftelse.

Något som också är gemensamt för de tre respondenterna, är att de upplever en utmaning i själva säljprocessen. Att det finns en spänning att övertala kunden och göra denne medveten om behovet av den produkt som erbjuds, och att i säljprocessen lyckas övertyga kunden att beställa produkten beskriver samtliga respondenter som en kick. Denna kick kan respondenterna inte riktigt beskriva mer än att det är en otroligt härlig känsla. Men de säger att det är en orsak till motivation att på nytt försöka uppleva samma sinnestillstånd igen.

Alla ser att det är viktigt med det sociala i arbetet, det vill säga förhållandet med kollegor eller kunder. De såg att en viktig del i deras arbete var att hela tiden möta nya människor på olika sätt, och att detta har en motivationshöjande effekt. Respondenterna uttrycker att de är sociala och utåtriktade personer och tycker om att ta kontakt med andra människor. De såg även att en god stämning på arbetsplatsen och mellan kollegorna orsakade en motiverade omgivning.

I respondentgruppen fanns det en individ som gick mycket långt i sin strävan att skapa relationer, så att relationen till kunden blir mer privat, och ser det som positivt när en handskakning övergår till en kram. Samtidigt medförde denna sammanblandning mellan privatliv och arbetsliv att personen aldrig kände sig ledig eftersom arbetet blivit en del i den privata sfären. För att komma tillrätta med problemet har individen upptäckt behovet av en fast punkt i form av arbetskollegor och chefer och deras närhet och stabilitet.

Två respondenter beskriver sitt jobb som varierande och att de aldrig vet hur en dag kommer att se ut eftersom det ofta är kunder med olika behov som de skall försöka att matcha. Variationen såg de som en som en motiverande orsak. En av respondenterna uttryckte det som att man blir uttråkad om det inte händer saker hela tiden. En annan sa att han blir rastlös om han inte lär sig saker hela tiden – ett uttryck för att individen behöver variation för att uppleva jobbet intressant.

Flera av de intervjuade upplever att deras arbete är fritt eftersom de kan styra och planera sin dag. De ser att denna frihet är ett motivationsskapande element i det dagliga arbetet. En talar om att det är en frihet under ansvar, för det finns ingen som styr och ställer och visar vad man skall göra. En annan säger att man måste skapa jobbet själv för att det egentligen inte finns, och att denna process att skapa sitt arbete är en källa till motivation.

Majoriteten av de intervjuade talar om vikten av struktur i det dagliga livet. Men de skiljer sig åt genom att den ene anser att arbetet skapar struktur men den andre har ett behov av mer struktur.

Den individ som ansåg att arbetet skapade struktur har innan tillträddandet varit arbetslös och såg att jobbet fyller ett behov av rutiner och att det minskade stress och ångest eftersom han vet vad som är på dagordningen.

Den andre upplevde en konflikt eftersom samtidigt som individen strävade efter stabilitet, sökte personen även rörelse för att inte bli uttråkad. Detta sökande efter rörelse såg respondenten som självdestruktivt, att det nästan har drivit personen till vansinne, eftersom denne har ett behov av trygghet och struktur. Det problem som individen såg var att jobbet och personligheten var för nära varandra och detta medförde en destruktiv kombination. Vidare fann respondenten att lösningen var att inte vara så uppdelad utan arbeta från en bas istället för flera, och att detta givit en större trygghet och stabilitet. Samtidigt upplevde han inte att arbetsbördan var för stor, utan att det viktigaste var att finna en balans mellan lugn, trygghet och en hög aktivitetsnivå. För att komma tillrätta med detta ansåg individen att det viktigaste var att fokusera på rätt sätt, och att allokera sina inre resurser på ett annat sätt.

En respondent talade om hur motivationen kan gå i vågor och att det ibland var lite upp och ner. Kanske för att han tycker om att lära sig nya saker hela tiden, och när det blir slentrianmässigt så sjunker motivationen. Vidare såg personen att det saknades utmaningar och därför söker han sig till andra affärsområden inom företaget.

Stora gemensamma likheter för respondentgruppen är att de motiveras av prestation, bekräftelse, socialt utbyte, frihet och variation. Detta är viktiga delar för att individerna skall känna sig motiverade och stimulerade på sitt arbete.

Sammanfattade punkter för Låg /Hög: Prestation, Socialt utbyte, Bekräftelse, Frihet, Variation

#### 4.4 Kategori 4: Kunskapskrav Hög, Karriärmöjlighet Hög.

*Vad motiverar dig i ditt arbete/yrke ?*

Ett gemensamt tema från de tre intervjuade var att de först och främst beskrev sin arbetssituation som mycket intressant och roligt. De visade alla upp ett intryck av att deras nuvarande arbetsuppgifter förändras och utvecklas vilket tydligt påverkar dem positivt.

En annan intressant likhet utifrån ett roligt yrke var att alla motiveras utifrån utmaningar i arbetet. Utmaningarna i deras enskilda yrken har olika utformningar men det gemensamma är att alla vill bli sporrade i sitt yrke. De menar att få en arbetsuppgift tilldelad som är svår och till viss del omfattande såg alla som något positivt. Att ställas inför ett problem som det inte finns en tydlig lösning på och sedan kunna producera ett resultat anser alla vara en stark drivande kraft. Alla tre ville vara till nytta för företaget och därigenom kunna skapa och bygga upp något positivt för sig själva, för organisationen och för kunderna.

Utmaningen ses som ett långsiktigt mål där alla tre hela tiden söker nya spännande arbetsuppgifter inom sina befintliga organisationer. Eftersom alla i kategorin befinner sig inom branscher som snabbt förändras efterfrågas hela tiden nya lösningar från marknaden. Förändring ger utryck för nya krav inom företagen och därigenom nya utmaningar för alla tre inblandade. Vilket de menar är en positiv effekt eftersom de får vara med att producera och utveckla något helt nytt.

Utifrån resonemanget om utmaningar har alla som motiv att utföra och prestera bra i sina enskilda yrken. När de får en arbetsuppgift tilldelad vill alla visa vad de personligen går för. Gemensamt för alla är att de blir väldigt motiverade av att kunna visa upp för företaget att de är kompetenta och duktiga i sina yrken. Att kunna ta en svår arbetsuppgift och prestera ett bra resultat är väldigt givande tycker alla. Att prestera bra i en arbetsuppgift kan eventuellt medföra ökat ansvar inför andra projektet, något som alla tyckte var positivt eftersom de sökte mer ansvar för sina områden. De menar att kunna ta på sig ansvaret för ett projekt ger de ökade möjligheter att påverka resultatet. Om resultatet blir positivt blir det ett slags personligt erkännande att arbetsinsatsen påverkade utfallet. Men blir resultatet dåligt finns det en vilja att stå till svars för utfallet och lära sig av misstagen inför nästa projekt.

I frågan om ansvar framgick det vissa skillnader i hur personerna aktivt använder sig av ökat inflytande. En av de tre personerna sökte aktivt mer ansvar och inflytande i företaget eftersom personen i fråga ville förändra företagets kundhantering. Personens syfte var alltså att förbättra kundhanteringen, men för att lyckas fanns en medveten avsikt att utöka sitt ansvarsområde och inflytande i företaget. De andra två personerna i kategorin såg mer ansvaret som ett sätt att bibehålla kontrollen i de pågående projektarbetena och motiveras av möjligheten att kunna påverka arbetsprocessen.

Något som också framgick tydligt i denna kategori är att alla på något sätt strävar efter personlig utveckling i sina arbeten och när det möjliggörs ses det som starkt motiverande. När de hamnar i en ny och komplicerad arbetssituation krävs det nya förkunskaper på området som företagen tillhandahåller i form av t.ex. internutbildning, studieresor eller inköp av kurser. Detta ses som väldigt positivt eftersom de får nya kunskaper på området som de tidigare saknade. Ett gemensamt tema är att de ser inhämtande av ny kunskap som en slags personlig utveckling i sina yrkesroller. Att få ta del av ny kunskap ser alla som en förutsättning i sina yrken eftersom de strävar efter personlig utveckling. Att sitta still och utföra monotont arbete i flera år är inget alternativ anser de. Möjlighet till vidareutbildning

och kompetensutveckling ser de som en investering inför framtiden men också som en självklarhet.

En annan likhet bland de tre är synen på lönen och förmågan att kunna försörja sig i yrket. Alla ansåg att det är viktigt och en självklar beståndsdel i arbetet men samtidigt leder det inte till tillfredsställelse menar de. En av dem uttryckte synpunkten att exempelvis sitta på ett välbetalt men tråkigt jobb som inte ger möjlighet till personlig utveckling har svårt att motivera dem, d.v.s. mer lön kanske inte automatiskt leder till högre motivation i arbetet. Skulle däremot arbetet inte få någon uppskattning från företaget eller att lönen inte är jämförbar med arbetskolligor med samma ansvarsområde eller utförd arbetsprestation kan eventuellt situationen förändras.

En annan viktig faktor där vi finner likheter i kategorin är relationen till arbetskolligor. Alla tre personer inom denna kategori träffar väldigt mycket människor inom sina arbeten och anser det väldigt viktigt att kunna jobba effektivt inom team eller projektarbeten. För att detta skall kunna ske anser alla det viktigt att upprätthålla goda relationer med arbetskolligor för att kunna utföra ett bra arbete i organisationen. När alla tre personer arbetar i ett projektarbete som präglas av samarbete och teamwork upplever de en ökad tillfredsställelse i arbetet.

När det gäller eventuella behov som har svårt att tillfredställas i arbetet så nämndes den personliga fritiden. Anledningen är att deras arbete är väldigt tidskrävande och detta kan ibland påverkar livet utanför arbetet. Det som skiljer de åt är sättet de uttryckte sina åsikter om saken. En av dem kände att jobbet ibland helt enkelt blev för påträngande och det var svårt att koppla av arbetsrollen i det privata. En annan åsikt var att jobbet givetvis gav möjlighet att träffa människor i branschen och arbeta tillsammans med kolligor men att det stannade på en yttlig nivå. En annan aspekt var att tjänsteresor och kundkontakter ibland kunde påverka det privata livet med familjen.

Det finns några olikheter mellan de tre personerna i kategorin och en av dessa områden var inställningen till den rådande företagspolicyn inom organisationen. Två av de tre personerna kunde ibland uppleva företagspolicyn och den byråkratiska administration som en motverkande motivationskraft exempelvis bristande erkännande för utfört arbete i form av utebliven löneökning eller uteblivet stöd från överordnade. Ett annat exempel var svårigheten att få igenom förändringsarbeten och nödvändiga omstruktureringar i organisationen.

En annan fråga som också skiljde personerna åt var hur problemsituationer påverkade dem i arbetet. En av de såg problemsituationer som något positivt eftersom det ger möjligheter att förändra situationen till något bättre i företaget. En annan såg problem som en naturlig del i arbetsprocessen att ta tag i och som inte får skjutas på framtiden. Medan en tredje gav uttryck för frustration i arbetet när problemen påverkar vägvalen och resultaten.

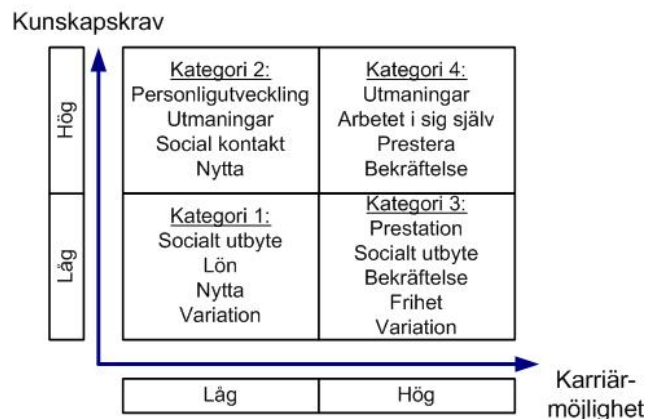
Sammanfattningsvis kan man säga att personerna inom denna kategori drivs av själva arbetsutformningen det vill säga jobbet i sig självt gör personerna motiverade. Alla tre söker utmaningar i arbetet som bidrar till nya kunskaper och personlig utveckling. Men med utmaningen är alla tre väldigt prestationsdrivna med målet att lyckas i karriären.

Sammanfattade punkter för Hög/Hög: Utmaning, Arbetet i sig själv, Prestera, Bekräftelse

## 5 Analys

I kapitel 5 kommer vi att analysera och diskutera det empiriska underlaget utifrån vår matris. Kapitlet består av två analysmoment. Vi kommer att inleda med en analys av utmärkande motivationsaspekter inom varje enskild kategori, för att sedan visa på skillnader och likheter mellan dessa i syfte att kunna tydliggöra främst lokala avvikelser. Vidare i analysen kommer vi att presentera kategorierna utifrån teorin om de fyra drivkrafterna och kartlägga dessa i en sammanfattande tabell.

Vi kommer nu inledningsvis att förklara och analysera vårt empiriska material i matrisen. Vi vill med hjälp av våra valda teorier inledningsvis förklara kategoriernas utmärkande karaktärsdrag. Vi kommer sedan att analysera vilka skillnader som finns mellan varje kategori för att kunna tydliggöra gränsdragningarna mellan dem.



### 5.1 Analys av motivationsfaktorer

#### 5.1.1 Analys av kategori 1: Låg kunskapskrav/Låg karriärmöjlighet

Analysen i kategori 1 kommer att fokusera kring de utmärkande punkterna som vi presenterat i modellen. Utifrån dessa punkter kommer vi nu att försöka ge en teoretisk förklaring på vårt empiriska material. Samma upplägg gäller för de övriga tre kategorierna nedan.

I kategorin finns en gräns av särskild betydelse för den anställde nämligen låg karriärmöjlighet. En person uttalade en medvetenhet angående vilka utvecklingsmöjligheter som fanns inom yrket. Om man översätter det till termer av Maslows behovsteori betyder det en fråga om möjligheten att tillfredsställa behov som status och självförverkligande på arbetet. De behov som inte tillfredsställs på arbetet blir istället aktiverade på fritiden genom exempelvis fackligt arbete, studier eller annan sysselsättning. För att kunna tillfredsställa de krav som uppkommer på fritiden behöver man lön, vilket vi också utropat som en drivande faktor inom kategorin. När arbetet inte kan uppfylla de olika behov som uppkommer får lönen och fritiden en ökad betydelse. Självförverkligande blir exempelvis något som vi tillfredställer utanför vårt formella arbete. Maslows biologiska behov ligger alltså till grund för att förklara varför lön och fritid kan motivera individer att arbeta.

I gruppen finner vi två exempel på hur man kan se på arbetet ur aspekten variation. Den första talar om variation i form av arbetsuppgifter, den andra talar om det i förhållande till sin fritid.

Vi upplever att personerna sätter arbetet i det sammanhang som de själva upplever som stimulerande. Upplever man sitt arbete som monotont kanske det är lättare att motivera sig själv i relation med något utanför arbete medan arbetet blir det centrala om man trivs med hur det är utformat.

Variation i arbetsuppgifter, nya utmaningar och en känsla av ansvar är samtliga delar som vi återfinner i det första exemplet på variation inom gruppen, något som enligt Herzbergs hygien teorin ligger till grund för motivation på arbetsplatsen. I fallet ansvar tror vi det viktiga är hur den anställde uppfattar begreppet och inte vad det konkret betyder.

Den andra aspekten med arbetet som komplement till fritiden är lättare att definiera genom Maslows biologiska behov, där arbetet kanske istället tillfredställer ett behov av kontakt eller uppskattning. För att bättre förstå den här typen av resonemang måste vi tänka oss fritid och arbete som två olika typer av behovstillfredsställelse. Båda behövs för att människan ska leva i harmoni och känna sig tillfredställd. Variation kan alltså ha två dimensioner, som båda syftar till att motivera personerna i deras arbete.

Det sociala och behovet att känna sig nyttig är ytterligare två saker som man upplever som motiverande i kategorin. Båda två är snarlika i den mening att de är behov. Genom att tillämpa Maslows behovshierarki kan vi placera båda under begreppet kontakt. Att känna sig nyttig kan speglas på ytterligare något sätt. Katzenbach talar om stolthet, vilket vi anser går att förknippa med känslan av att man är nyttig. Personerna talar om hur viktigt det är att känna att man hjälper någon. På samma sätt talar Katzenbach om stolthet som resultatet av en nytto-medvetenhet hos den anställde. Om vi vet att vi kan hjälpa någon att må bättre eller förändra dennes liv kan vi lättare motivera oss i vårt arbete. Begrepp som nytta kan alltså tillskrivas två olika behov, dels det så kallade kontaktbehovet och dels ett behov av att få bekräftelse och känna stolthet.

### 5.1.2 Analys av kategori 2: Hög kunskapskrav/Låg karriärmöjlighet

Respondenterna anser sig vara i en stimulerande miljö som utmanar till lärande i olika former. Detta anser de är personligt utvecklande och en källa till motivation i arbetet. Lärandet i denna miljö kan betraktas på två olika sätt: För det första som en aktiv handling från arbetsgivaren, genom att denne står för fortbildning av sin personal. För det andra som en effekt av arbetet i sig, där arbetstagaren i mötet med kunden lär sig nya färdigheter under arbetets gång. Den aktiva handlingen från arbetsgivarens sida kan tolkas utifrån Hertzberg som en hygienfaktor, för det kan tänkas att gruppen som har en hög kompetensnivå behöver förnya och komplettera de kunskaper de har inom sin profession. Den andra orsaken till lärande som uppstår, kan även denna tolkas av Hertzberg som en motivationsfaktor genom att arbetet i sig är intressant och stimulerande.

Arbetet i sig står för många intellektuella utmaningar som respondenterna ser som motiverande. Utmaningarna kan ses som ett test som individen utsätter sig själv för - detta för att de vill pröva sin kompetens. Från empirin kan vi kategorisera två olika sorters utmaningar; den första är oförutsägbara situationer - den andra är givna problem som skall lösas.

Den oförutsägbara situationen ger upphov till spänning i arbetet eftersom individen inte vet hur och vad som kommer att ske under dagen. Detta kan med hjälp av Hertzberg förklaras som en motivationsfaktor som gör arbetet intressant.

Den andra formen av utmaningar handlar mer om problemlösning för en uppdragsgivare. Det som motiverar i denna form är att individen får ta ansvar för att lösa problemet, men även det erkännande från uppdragsgivaren som den anställde får när uppgiften är genomförd. Även här visas med hjälp av Hertzberg exempel på motivationsfaktorer, eftersom Hertzberg menar att ökat ansvar och icke monetära belöningar av typ erkännande är motivationsfaktorer.

I de yrken som studerats i denna kategori har individerna stora möjligheter till social kontakt av olika slag. Alla i denna kategori hävdar att social kontakt är motiverade för dem i deras arbete. I detta begrepp ingår faktorer som intellektuell stimulans, samhällspåverkan och delandet av den kunskap som individen har. Den intellektuella stimulansen har sin grund i lärande, och individen har möjlighet att lära mer i en miljö där nivån av kompetens är högre. Den samhälliga påverkan har idealistiska motiv i det att individen har möjlighet att påverka sin omgivning och dess framtid. Det sista motivet för social kontakt är att individen vill praktisk använda sina kunskaper inom sitt område. Från Maslow kan vi härleda att individer har ett socialt kontaktbehov för att känna sig tillfredställd, men om vi betraktar de underliggande motiv som ligger till grund för motivationen ser vi något annat: Det första motivet, intellektuell stimulans, är mer kopplat till Hertzberg som motivationsfaktor för att arbetet blir intressant på grund av den höga nivån av kompetens.

Samhällspåverkan blir ett uttryck för en överföring av ideologiska idéer till omgivningen. Detta beteende tolkar vi som att individen försöker att erhålla aktning och uppskattning från den kontext som delar samma ideologi. Detta sökande efter uppskattning kan kopplas till det näst sista steget i Maslow behovspyramid.

Det sista motivet, det vill säga praktisk användning av kunskaper, kan kopplas till Katzenbachs teori om stolthet, eftersom gruppen har en hög nivå av utbildning. Det framgår tydligt att de har en yrkesstolthet, eftersom de ibland upplever att deras kunskap inte tas tillvara på ett bra sätt.

Nytta är något som denna kategori utmålar som en källa till motivation. Med detta menar de att deras kunskap förvandlas till värde för kunden i arbetet. I jämförelse med social kontakt finns det likheter - att tillämpa teoretiska kunskaper praktiskt. Det finns dock en skillnad, och det är att "nytta" är kopplad till att tillfredsställa kundens behov, medan social kontakt är att tillfredsställa ett eget behov. I Maslows behovspyramid speglas detta fenomen i steget "uppskattning och status", när individen i denna kategori delar med sig av sin kunskap till sin omgivning accentueras individens kompetens, och när detta sker erhåller individen uppskattning och status. Vilken punkt som än analyseras, framgår det att i denna kategori genomsyras allt av vikten i att lära och att använda sina kunskaper. Det framgår tydligt hur de värderar sin kompetens och hur de identifierar sig med den. Utifrån Katzenbachs teori om stolthet, belyses denna identifikation - den medför att de urskiljs ur massan genom sin specialistkompetens och därigenom upplever yrkesstolthet.

### **5.1.3 Analys av kategori 3: Låg kunskapskrav/Hög karriärmöjlighet**

Vi vill börja med att titta närmare på två stora begrepp inom kategorin, nämligen prestation och bekräftelse behovet. Vi anser att Prestationsbehovet ett så kallat "hårt värde" som följer med de goda karriärmöjligheter som kategorin präglas av. Anledningen till etiketten "hårt värde" ligger i att det är ett behov som strävar efter monetär belöning och makt. Genom att se begreppet ur McClellands prestationsmotiv kan vi illustrera hur sambandet med karriären knyts hårdare. Han menar att vi behöver ett kvitto på våra ansträngningar. Arbetsgivaren

behöver ett kvitto på att vi uppfyller dennes förväntningar. I en bransch där många står hungriga att komma in och möjligheterna till avancemang är goda, kan man göra antagandet att arbetsprestationen spelar en dominerande roll i den anställdes möjligheter att trygga sin plats i organisationen.

Bekräftelse har vi i motsats till den föregående valt att benämna ett "mjukt värde". Det "mjuka värdet" har vi valt att kalla det med anledning av begreppets innehåll, vilket vi tolkar som mer knutet till människans inre stimulans och inte så mycket till "hårda värden" som makt, pengar och självfullkomlighet. Bekräftelse är något som är besläktat med prestation och socialt utbyte. Vi upplever att bekräftelsen som enligt Maslow kan härledas till behovet av kontakt och enligt Herzberg beskådas som förutsättning för motivation, i stora delar ligger till grund för faktorer som prestation. Den sociala bekräftelsen ligger i själva behovet av kontakt och blir exempelvis i relationen med en kund ett sätt att lära känna sig själv i samspelet med sina medmänniskor. När vi avslutar en affär har vi tillgodosett prestationsmotivet. När vi bibehåller en kundstock tillgodoser vi vårt sociala kontaktbehov. När vi dessutom får ansvar för upplägg och genomförande av vårt arbete, stimuleras och motiveras vi i enlighet med Herzbergs teori i den mening att vi känner oss hedrade av vårt uppdrag. De prestationer som därefter produceras tillskriver man sig själv, vilket leder till att varje försäljning ger en ökad kick som kan liknas vid en ökad grad av stimulering av Maslows behov som självförverkligande och status. En annan bieffekt kan vara den kick av stolthet som Katzenbach talar om, något som enligt författaren leder till effektiva och motiverade medarbetare.

Variationen i arbetet spelar också en viktig roll. Vi kan se det som ett sätt att bibehålla och utveckla motivationen i enlighet med Herzbergs resonemang runt vikten av att bygga ett intressant och utmanande arbete. Inom kategorin menar man att arbetets upplägg till stor del hänger på den anställde, vilket skulle betyda att graden av nämnda faktorer närvaro till stor del hänger på denne själv.

Ett variationsrikt arbete hänger ihop med dess struktur, som i sin tur har ett intressant drag inom kategorin. Vi får intrycket av att fritid och arbete flyter ihop, något som skulle kunna betyda att många av de behov som kan definieras i Maslows teori till stor del tillfredställs i ett samspel mellan arbete och fritid. Vad vi menar är att lika lite som det finns en tydlig gräns mellan arbete och fritid, lika lite finns det en tydlig gräns mellan vilka behov man tillfredställer var. Arbetet kan dessutom vara så tidskrävande att man medvetet förskjuter somliga behov på framtiden för att idag försöka tillfredställa begär som är mer färgade av prestation och karriär.

#### **5.1.4 Analys av Kategori 4: Hög kunskapskrav/Hög karriärmöjlighet**

Personer som befinner sig inom denna kategori har uttryckt en positiv inställning till sina yrken och blir helt enkelt motiverade av arbetet i sig själv. Andra åsikter som uttrycks är att arbetet stimulerar och ger utrymme för personliga utmaningar. Utifrån detta ser vi ett mönster som återfinns i Herzbergs teori och vi har funnit faktorer som kan stödja och förklara situationen. När personer i kategorin beskriver arbetet som roligt, att det ger utrymme för utmaningar och personligt erkännande är det med andra ord uttryck för positiva motivationsfaktorer. Utifrån den information vi har tagit del av har vi också funnit exempel på några hygienfaktorer som t.ex. företagsbyråkrati, personlig frihet och relationen till överordnade i organisationen. Men utifrån de hygienfaktorer vi har funnit vill vi hävda att de har liten negativ inverkan på personerna i kategorin. Det kan eventuellt bero på att personer



som befinner sig inom kategorin hög kunskap/hög karriärmöjlighet har större möjlighet att uppnå balans mellan hygien och motivationsfaktorer. Med hänsyn till vårt empiriska material och kopplingen till Herzbergs teori ser vi en underliggande struktur med positiva attityder till arbetet som påverkar motivationen i denna kategori.

Ett annat tydligt förekommande fenomen i denna kategori är en stark vilja av prestationsmotiv. Alla inom kategorin uttrycker ett starkt motiv att kunna prestera väl i sitt arbete och för organisationens bästa. Vi kan finna en förklaring till detta mönster i McClellands prestations- och maktmotivsteori. Eftersom personer i denna kategori har höga karriärmöjligheter uppstår därför en vilja att prestera allt bättre i sitt arbete. Bättre presterat arbete kan eventuellt leda till befordran inom organisationen vilket motiverar personer att jobba hårdare. När personer inom kategori uttrycker sig i form av att söka utmaningar i arbetet och driva organisationen framåt finner vi förklaringar i McClellands prestationsmotiv. Eftersom personer i denna kategori i stor utsträckning drivs av prestationer finner vi också en strävan att få mer makt och inflytande. Med goda karriärmöjligheter och höga kunskapskrav kan prestationsmotivet mynna ut i det som McClelland kallar maktmotiv. Alla personer som vi studerat i denna kategori jobbar oftast inom så kallade projektarbeten eller teamwork och i dessa finns det en uttrycklig vilja från respondenterna att kunna påverka vägvalen. Vi tolkar detta genom att personer i kategorin motiveras av mer ansvar och inflytande för att kunna påverka pågående eller framtida projektarbete. En tänkbar orsak kan vara att alla personer är fyllda av entusiasm för arbetet och vill helt enkelt förbättra resultatet i organisationen de befinner sig i.

Något som också framgår i kategorin är personernas kontinuerliga behov av personlig bekräftelse och utveckling i arbetet. T.ex. motiveras personerna genom arbetet att försöka lära sig något nytt om affärsområdet, produkten eller om sin egen roll och framtid i företaget. De vill även få uppmärksamhet och erkännande för sitt utförda arbete som stöd inför nästa projekt. Maslows behovspyramid kan tänkas förklara detta genom ett behov av självförverkligande och i denna kategori ser vi tendenser av detta. Alla personer befinner sig högt upp i behovspyramiden och motiveras sig själva med att steg för steg förverkliga sina uppsatta mål. Vi hävdar inte att personerna i denna kategori har uppnått behovssteget självförverkligande utan endast att de har en strävan och att förutsättningarna finns i kategorin.

Ett gemensamt fenomen i denna kategori är att personerna inte anser att lönen är ett självändamål i deras arbete utan motiv som till exempel arbetsglädje och personlig utveckling värdesätts också. En tänkbar förklaring till detta finner vi i Katzenbachs teori om stolthet i arbetet. Alla personer i denna kategori arbetar inom företag som producerar produkter, tjänster eller service som påverkar marknaden och kunden. Att få vara med i verksamheten och kunna påverka processen känner alla en viss hederskänsla över. Vi tolkar detta utifrån Katzenbachs teori att resultatet av producerat arbetet förmedlar en viss känsla av stolthet som en extra monetär ersättning har svårt att jämföra sig med. Detta kan eventuellt förklara varför personerna i denna kategori värdesätter personlig utveckling i arbetet.

### 5.1.5 Skillnader och likheter mellan kategorierna

#### Låg/Låg(kategori 1) ↔ Låg/Hög(kategori 3)

Den stora skillnaden mellan kategorierna ligger i förändringen av parametern karriär. Vi kan se att i Kategori 1 har man inte samma tävlingsinstinkter, prestationsbehov och medvetenhet om framtida avancemang som präglar kategori 3. I den förstnämnda kan vi se en tydlig

gränsdragning mellan arbete och fritid, en gräns som till stor del suddats ut i den sistnämnda där arbetet lätt rinner ihop med dygnets övriga delar. Till skillnad från kategori 1 talar man inte om lön i kategori 3, utan väljer istället att se prestationer som incitament till motivation. I prestationen ligger det med största sannolikhet någon form av monetärbelöning, samtidigt som begreppet ger intryck av att vara mera direkt knutet till högre behov som självförverkligande, till skillnad från lön som inte omedelbart stimulerar några behov av samma kaliber.

Bitar som kan betecknas som likheter eller snarlika för kategorierna är variation, socialt utbyte och bekräftelse/behov av att känna sig nyttig. Variation har naturligtvis inget enhetligt uttryck men vi kan se en tydlig likhet i den mening att man söker rörelse och nya utmaningar. Det sociala utbytet är också en viktig del av arbetet och vi upplever att kundkontakten värdesätts lika högt som kontakten med kollegorna till följd av den vikt man lägger vid snarlika fenomen som bekräftelse och nytta. Man har ett likartat behov inom båda kategorierna av att känna uppskattning från kollegor och kunder för det arbete man presterar.

### **Låg/Låg(kategori 1) ↔ Hög/Låg(kategori 2)**

Mellan dessa båda kategorier har en annan parameter förändrats nämligen kunskapskravet. Vi kan se att denna förändring skapat en olikhet i form av begreppet personlig utveckling. I kategori 1 talar man inte om personlig utveckling som något måste med anledning av att man var införstådd med de begränsningar som yrkesvalet innebar. Genom det resonemanget kom vi in på lönsens betydelse och en framträdande distinktion mellan arbete och fritid. I kategori 2 ser man annorlunda på kunskap. Man vill utveckla sina egna kunskaper, ett drag som närs av den typ av bakgrund man har och den miljö man befinner sig i. Arbetet handlar inte bara om att gå till en plats, utföra en handling och därefter gå hem. Istället kan vi se att arbetet fyller ett syfte i den mening att det stimulerar ett behov av ständig utveckling på ett såväl intellektuellt som personligt plan. Arbetet tar större plats i kategori 2 jämfört med kategori 1, i och med att själva arbetet skapar möjligheter att tillfredställa en större hierarki av behov.

I övrigt hittar vi flera likheter i begrepp som socialt utbyte, utmaningar/variation och behovet av att känna sig nyttig. Utmaningar och variation har vi valt att se som snarlika då utmaningar uppkommer i en variationsrik vardag i form av oförutsägbara händelser eller nya arbetsuppgifter, vilket är något som man upplevde som motiverande i båda kategorierna. Hur man ser på nytta är mycket snarlikt i den mening att man vill hjälpa människor och uppleva att den insats man gör betyder något för den man hjälper. I kategori 2 får nyttan en stark koppling till kunskap då man talar om att man vill delge och föra vidare den kompetens man besitter. Det finns alltså en skillnad i syn på nytta mellan kategorierna. Kategori 1 ser nytta som ett resultat av en fysisk handling emedan kategori 2 ser det som en produkt av delgiven kunskap.

### **Hög/Hög(kategori 4) ↔ Låg/Hög(kategori 3)**

Den stora skillnaden mellan kategorierna ligger i förändringen av parametern kunskapskrav. Något som vi har uppmärksammat är att personer i kategori 4 motiveras av att få utveckla sina kunskaper i arbetet och lära sig något nytt. De har också indikerat att de räknar med att arbetet i sig själv ska leda till nya erfarenheter och kunskaper på affärsområdet, något som också arbetsgivarna försöker möjliggöra. I kategori 3 uttrycks inte samma typ av motivationsresonemang och kraven från arbetsgivarna finns heller inte där. Det arbete de utför kräver ingen gedigen kunskap förrän personerna börjar avancera i karriären. En annan skillnad mellan kategorierna är att personerna i kategori 3 är utbytbara eftersom de inte

besitter någon specialkompetens. Arbetet har låga kunskapskrav och personerna kan därför lättare ersättas med andra i branschen. Motivet att prestera bra resultat kan därför vara enda sättet att urskilja sig från andra i kategorin 3 eftersom kraven på kunskap inte efterfrågas. Personerna i kategori 4 däremot besitter kunskap och är därför ur ett efterfrågesynpunkt säkrare och mindre utbytbara. En annan relativt liten skillnad mellan kategorierna är att personer i kategori 4 menar att de motiveras av utmaningar i arbetet något som vi tolkar med ett behov av intellektuell stimulans. Medan personer i kategori 3 motiveras av variation i arbetet som kan leda till ett mer socialt utbyte med antingen kunder eller kollegor i företaget.

Likheten mellan kategorierna ligger i att båda besitter höga karriärmöjligheter. Argumenten som båda kategorier tar upp är prestationsmotivet, som vi tidigare förklarat utifrån McClellands teori. Personer i kategori 3 har kanske på kort sikt fler trappsteg att avancera, eftersom de börjar på en lägre nivå i organisationen än personer i kategori 4. Men skillnaden är marginell eftersom båda grupper har lika höga möjligheter till att göra karriär. En annan likhet mellan grupperna är att båda uttrycker behovet av att få personlig bekräftelse i arbetet i form av erkännande, stöd eller befordran.

### **Hög/Låg(kategori 2) ↔ Hög/Hög(kategori 4)**

Den stora skillnaden mellan kategorierna ligger i förändringen av parametern karriärmöjlighet. Vi har noterat att personer i kategori 4 i större utsträckning motiveras av att prestera i arbetet eftersom detta är ett led i karriären. Personer i kategori 2 uttrycker inte motivet att prestera lika tydligt eftersom möjligheterna till att det skall leda till en karriär i relation till kategori 4 är låga. Det som istället uttrycks som motiv i kategori 2 är en öppen vilja att kunna dela med sig av sin kunskap i arbetet och på något sätt förmedla kunskaper till alla i sin omgivning. Att hjälpa andra med kunskaper, problemlösningar och fysiska stöd är ett starkt motiv för personerna i kategori 2, eftersom de anser sig då vara till nytta för andra. Vi tror därför att skillnaden i parametern karriärmöjlighet påverkar prestationsmotivet i arbetet och därmed också skapelsen av motivation.

Likheten mellan kategorierna ligger i att båda besitter höga kunskapskrav. Något som båda kategorier ger uttryck för är en vilja av personlig utveckling i arbetet med syfte på lärande. När båda kategorier får ta del av nya kunskaper och erfarenheter i arbetet anses detta vara oerhört motiverande. I behovet av att få mer kunskap ligger också ett mönster av nyfikenhet att ta reda på utforskade områden och lösa nya problem genom att få utmaningar i arbetet. Vi tror att de motiverande likheterna som uttrycks har en korrelation med högt kunskapskrav inom båda kategorier och detta är något som också intellektuellt stimulerar.

## **5.2 Analys utifrån de fyra drivkrafterna**

### **Inledning**

Vi tänker nu göra ett försök att använda oss av teorin om de fyra drivkrafterna som vi presenterade i teorikapitlet. Med hjälp av drivkrafterna vill vi analysera vårt empiriska material utifrån ett helt annat synsätt inom ämnet motivation. Vi kommer att utgå ifrån våra fyra kategorier och föra in dem i en tabell tillsammans med drivkrafterna acquire, bond, learn och defend. Vi gör en tolkning att drivkrafterna i mer eller mindre omfattning existerar. En viktig poäng i detta resonemang är insikten om att vi undersöker flera sociala verkligheter inom varje kategori, vilket leder till att möjligheten att hitta kännetecknen för samtliga drivkrafter ökar. De finns men påverkas i olika grad och därför har vi valt att definiera dem utifrån en tre gradig skala. För att mäta i vilket omfattning drivkrafterna ges i uttryck använder vi oss av en tre skalor: låg, medel eller hög. Exempelvis om tre personer tydligt

motiveras utifrån en drivkraft, definierar vi den som hög. Om drivkraften är verksam men inte är dominerande, definierar vi den som medel. Medan om drivkraften är svagt verksam eller mindre tydlig, definierar vi tillståndet som lågt. Vår ambition är med andra ord att undersöka om någon eller några av våra kategorier uppnår en balans. Teorin säger att det ska råda en balans i drivkrafterna. Enligt vår tolkning skulle detta innebära att önskvärda tillstånd exempelvis kan illustreras genom att samtliga drivkrafter har en låg, hög eller medium närvaro. Vår tolkning är utifrån detta resonemang att den mest lämpliga balansen uppnås vid fyra medium, eftersom högt på samtliga kan innebära destruktiv överdrift på samma sätt som låg balans kan innebära en effektivitetshämmande underdrift.

### 5.2.1 Kategori 1: Låg kunskapskrav/Låg karriärmöjlighet

Vi kommer nu att analysera kategori 1 utifrån de fyra drivkrafterna och beskriva hur vi har uppfattat motivationen av nivåerna låg, medium och hög. Samma upplägg gäller för de övriga tre kategorierna nedan.

#### Acquire: Låg

Vid första anblicken är det tydligt att kategorin 1 grundläggande motiv för arbete är att klara sin försörjning. Men förhållandet är mer komplext för det verkar som att det finns en relation mellan arbete och fritid inom gruppen. Från det empiriska materialet i denna studie finns det tendenser på att det råder någon form av nyttomaximering mellan arbete och en aktiv fritid. Där arbetets uppgift är att förse individen med pengar så att denne kan finansiera den lediga tiden som individen har till förfogande.

Inom denna kategori vill respondenterna vara till nytta för sin omgivning på olika sätt. Men undersöker vi motivet bakom denna önskan finner vi att de gärna vill vara till nytta om den samtidigt kan belönas.

I de två tidigare resonemangen kan det skönjas att kategorin drivs av en vilja att tillskansa sig tillräckligt med resurser som sedan används till livets nödtorft och fritidsaktiviteter. Det framgår att kategorin inte drivs av att tjäna så mycket som möjligt utan nöjer sig med yrkets lönenivå. Detta är inte samma sak som att de inte skulle vilja tjäna mer utan att de accepterar de omständigheter som råder. Samtidigt så finns det inte några kanaler för individerna att göra karriär som skulle kunna vara en möjlig väg för att drivkraften acquire skulle bli närvarande, därför är denna drive låg i denna kategori.

#### Learn: Låg

I denna kategori beskriver respondenterna att de inte upplever någon intellektuell stimulans i deras yrke och det är värt att notera att en inte såg något behov av detta. Av detta kan vi utläsa att lärandet inom professionen är mycket lågt.

Men det finns tecken på lärande inom kategorin och då som variation i arbetet och detta är något som påtalas som motiverade. Vidare beskriver respondenterna att då de har bytt arbetsplats så upplever de den nya miljön som stimulerande. Men även om detta är en form av lärande så sluta detta när variationen blir rutin och när miljöombytet blir vardag.

Frånvaron av stimulans ifrån kontinuerligt lärande medför att närvaron av drivkraften learn blir låg i denna kategori.

**Bond: Hög**

Det empiriska materialet vittnar om att denna kategori uppfattar att social i mötet med kunden och samarbetet med kollegor som viktiga i motivationshänseenden. De anser att kunden och kollegorna är lika viktiga för att motivationen skall upprätthållas. Här återfinns starka indikationer på att gruppen uppskattar att skapa relationer till sin omgivning detta eftersom de ser kunden lika viktig som kollegan för att arbetet skall vara motiverade. Relationen mellan kollegor verkar vara viktig för den individ som tar upp att trivseln på den nuvarande arbetsplatsen är bättre än på tidigare arbetsplatser och menar att detta var motiverade.

Genom de resonemang som förts har ett försök gjorts för att visa att drivkraft bond har en hög representation inom denna kategorin.

**Defend: Medium**

Något som alla respondenter beskriver i någon form är frihet och att de är villiga att försvara den frihet de har i sitt yrke. Friheten som de anser att de har är att fritt planera och utföra givna arbetsuppgifter. För att försvara denna frihet har en respondent engagerat sig fackligt. I sammanhanget med frihet talas det även om ansvar och att detta ord är starkt värdeladdat för samtliga respondenter. Det kan tänkas att om ansvarsområden tas från gruppen kommer denna att reagera genom att försvara och värna om dem.

Respondenterna vittnar om att tidigare erfarenheter är en källa till motivation men det kan även leda till att de vill behålla de positiva sidorna med det arbete som de innehar. I denna relation så vet de vad vissa egenskaper i arbetet är värda på grund av sina erfarenheter och därför är de villiga att försvara dessa.

Ur tidigare resonemang framträder det att denna kategori vill bevara och konservera den situation som råder och detta medför att de präglas av en vilja att försvara nuläget och behålla "status quo".

### **5.2.2 Kategori 2: Hög kunskapskrav/Låg karriärmöjlighet**

**Acquire: Låg**

Utifrån den information vi har samlat in har vi noterat att personer i kategori 2 har en grundläggande motiv att kunna försörja sig i arbetet. Något som de också ser som viktigt men ibland saknar är monetära och icke-monetära belöningar i arbetet. En tänkbar tolkning som vi gör angående kategori 2 är att det råder en form av brist på erkännande i arbetet och med tiden som går anses det allt mer nödvändigt att behovet tillfredställs. Många av personerna tror därför att det monetära behovet kan eventuellt öka med åren men att det i dagsläget är inget som driver dem. Personerna är också medvetna om att löneersättningen når aldrig till den nivå där de känner sig helt tillfredställda och en tänkbar eventuell förklaring till detta kan vara att kategorin har låga karriärmöjligheter. Vi tolkar personernas resonemang som att vetskapen om att framtida mål kommer att säkerställas är motiverande men att det i nuläget inte påverkar dem i deras nuvarande arbetssituation. Utifrån detta gör vi utvärderingen att drivkraften acquire har låg inverkan i kategorin eftersom personerna värderar andra aspekter i arbetet tydligare.

**Learn: Hög**

Vi har observerat att personer i kategori 2 har ett tydligt behov av att lära sig nya kunskaper och utvecklas som person i arbetet. Motivationen skapas då problem och utmaningar uppstår i deras arbeten. Det finns en vilja att fördjupa sig i nya områden som tidigare varit okända och

vilket upplevs som spännande i arbetet. Kompetensutveckling eller fortbildning ses som ett steg i den personliga utvecklingen och detta behov är också något som uppmuntras på arbetsplatsen. Något annat som uttryck är också en vilja att dela med sig kunskapen till andra människor för att kunna hjälpa till i exempelvis en forskningsuppgift, pedagogisk utläring eller ge fysisk hjälp. Det som motiverar personerna är att kunna vara till nytta för andra människor genom att förmedla kunskaper som kan lösa deras problem. Vi tolkar detta som att personerna i kategorin vill lära sig av andras problem eller utmaningar och därigenom kunna leverera en lösning utifrån sina egna kunskaper. Eftersom personerna besitter höga kunskaper på respektive område ser vi en tendens av dem blir motiverade när den kommer till användning och möjligheten uppstår att lära sig något nytt. Med detta resonemang anser vi att drivkraften learn har hög inverkan i kategorin och av de fyra den mest dominerande.

#### Bond: Medium

Personerna i kategorin har ett behov av socialkontakt i arbetet med antingen arbetskollgor, bra kommunikation med organisationen eller privat med närheten till familjen. På arbetsplatsen anses det viktigt med stöd från kollegor i form av hjälp i utformningen av en arbetsuppgift eller råd om hur ett problem skall lösas. Vi tolkar det som att vetskapen om att man kan vända sig till en arbetskollgga ger en trygghet och anses vara en motiverande styrka på arbetsplatsen. Vi ser också en tendens av närhet till organisationen, det vill säga offentliga sektorn, som påtaglig och märkbar. Huruvida detta är motiverande kan vi inte svara på utan endast notera att närheten existerar. Utifrån drivkraften bonding tolkar vi inverkan som medium i kategorin.

#### Defend: Låg

Alla personer i kategorin upplever att organisationen de arbetar i är byråkratisk, stel och i viss mån begränsar friheten i arbetsutförandet på grund av. kontinuerligt ändrade arbetscheman. Eftersom organisationerna de arbetar inom har en politisk påverkan tycker de ibland att beslut tas utan hänsyn till deras kunskapsnivå. Konsekvenserna blir att deras höga kunskapsnivå inte utnyttjas fullt ut på arbetsplatsen vilket dem tycker är väldigt frustrerande. En eventuell tolkning av detta är att personerna i kategorin utvecklade en form av uppgivenhet inför organisatoriska beslut. De kan med andra ord inte påverka organisationen och motivationen att försvara sig inför redan förankrade beslut är liten.

Eftersom personer inom denna kategori besitter hög kunskap och befinner sig inom offentlig verksamhet tror vi hotet om uppsägning är begränsat. Vi tror att denna anställningstrygghet i kombination med låga karriärmöjligheter medför att hot i tillvaron uteblir. Utifrån dessa resonemang tolkar vi inverkan från kategorin defend som låg i kategorin.

### 5.2.3 Kategori 3: Låg kunskapskrav/Hög karriärmöjlighet

#### Acquire: Hög

Drivkraften bygger på motivet att hela tiden förvärva mer och mer resurser, något som kan liknas vid personernas behov att hela tiden prestera bättre. Arbetet i kategorin kan liknas vid en form av tävling där deltagarna motiveras av att synas och jämföras med kollegor. Gapet efter beröm och uppskattning tillfredställer den kraft som en av respondenterna benämner som "egots drivkraft", vilket är ett fenomen som kan ha både negativa och positiva effekter för personen och dess omgivning. Negativa drag kan illustreras i form av avundsjuka och positiva i form av en hög ambitionsnivå. Det finns tendenser i kategorin som pekar på en viss närvaro av självdestruktivt beteende i och med att det omtalas en brist på struktur och att man upplever en dålig resursallokering. Detta kan vara tecken på en negativ aspekt av drivkraften acquire som återfinns i egenskap av personlig självförstörelse och utbrändhet. Med anledning

av detta resonemang anser vi att drivkraften är en dominerande faktor, något som leder till att dennes närvaro i kategorin måste betecknas som hög.

Bond: Hög

Det finns ett stort socialt behov i gruppen. Samtliga anser sig själva vara bra på att skapa relationer med kunder samt uppmuntras av det möte med människor som uppstår. Vi kan till och med se tecken på hur arbete och fritid flyter ihop, då man ibland tvingas vara tillgänglig alltid och kanske väljer att engagera sig i arbetet på ett sådant sätt att man tvingas ge avkall på andra viktiga värden i livet. Man skapar helt enkelt en relation med sin arbetsplats som kan vara på gott eller ont. En annan viktig aspekt som ligger i den sociala drivkraften är behovet av bekräftelse. Vi kan se att bekräftelse inte bara är något som man vill ska komma i form av monetära belöningar utan även något som ska förmedlas i kontakt med kunden. Man vill uppleva bekräftelse som en känsla av att ha hjälpt någon eller som ett socialt godkännande, vilket exempelvis kan beskrivas genom bildandet av en fördjupad relation med en kund. Man vill känna sig oersättlig både i organisationen och i den kontakt och samspel man har med kunden. På samma sätt som vi graderade föregående drivkraft måste vi med hänsyn till det behov man har inom kategorin av att skapa sociala band, beteckna närvaron av även denna drivkraft som hög.

Learn: Låg

Endast en nämner behovet av att lära sig nytt. Behovet av variation är inte tillräckligt starkt för att kunna räknas som en given faktor när vi talar om jakten på kunskap eftersom variation kan handla om rutinmässiga uppdrag som varvas. Man vill helt enkelt undvika att fastna i allt för monotona sysslor. Det handlar om rörelse och aktivitet och inte så mycket om en intention att utveckla sina kunskaper. Utmaningar som ett avbrott i vardagen tycker man om. Detta är ett motiv att lära om man upplever en nyfikenhet i själva problemlösningen. Vi upplever inte att man lägger så mycket vikt vid lärandet i arbetets olika faser. Begreppet hamnar lätt i skuggan av prestation och social kompetens, därför har vi valt att ge drivkraften en låg närvaro i kategorin.

Defend: Medium

Vi upplever att tävlingen som präglar arbetet i kategorin samt behovet att prestera är ett fenomen som också kan tolkas som ett försvar av sin position. Vi upplever att man vill växa och inte förlora den plats man har i organisationen. Med anledning av att merparten talar om tävlingen som en viktig morot i arbetet drar vi slutsatsen att drivkraften ska ha en relativt påtaglig närvaro i gruppen. Vi valde att inte sätta hög närvaro med anledning av att själva behovet av att försvara sin position inte var lika påtagligt hos alla respondenterna. Någon ansåg till exempel inte att själva tävlingen var så viktig utan talade istället om sociala relationer. Behovet av att försvara sin position kan nog variera i grad beroende på hur säker man känner sig på sin position i företaget. Är man ny på jobbet har man troligtvis större behov av att hävda sig än om man jobbat en längre tid och hunnit anpassa sig till sin omgivning.

#### **5.2.4 Kategori 4: Hög kunskapskrav/Hög karriärmöjlighet**

Acquire: Medium

Personer i kategori 4 har ett grundläggande behov av att kunna försörja sig i sina arbeten och ser det som en självklarhet. När personerna med tiden tar på sig mer ansvarsuppgifter och utmaningar blir det också naturligt att få erkännande i form av monetära och ickemonetära belöningar. Däremot ser vi tendenser på att ickemonetära erkännanden i viss omfattning är mer motiverande i denna kategori. Vetskapen om att deras prestation och insatser i arbetet

leder fram till ett bra resultat kan ibland vara mer motiverande. Eftersom arbetet i sig själv redan är bra betalt och personerna motiveras av utmaningar minskar eventuellt betydelsen av mer lön, det vill säga när det grundläggande behov av försörjning är uppnått krävs det ickemonetära belöningar samt andra motiverande krafter i arbetet. Utifrån detta gör vi utvärderingen att drivkraften *acquire* har medium inverkan i kategorin.

#### Learn: Hög

Vi har noterat ett gemensamt mönster att alla personer i den här kategorin har ett starkt behov av utmaningar, personlig utveckling och i största allmänhet nyfikenhet i arbetet. När personerna ställs inför en arbetssituation som är komplicerad och oklar uttrycks en önskan av att lära sig mer. Enligt teorin skapas ett obehag i hjärnan när ett problem inte går att förklara eller lösa och utifrån detta uppstår motivet att få bort obehagskänslan. Ett annat exempel är att personerna söker ny kunskap eftersom de ser det som en personlig investering i arbetet eller en strävan att utvecklas som person. Ett tredje exempel är att personerna rent av är nyfikna och tycker det är väldigt intressant att lära sig nya kunskaper. Vi ser en tendens av att drivkraften *learn* utmärker sig mer än bland de övriga tre och är den primärt utlösande motivationskraften i denna kategori. På grundval av detta samt att alla i kategorin uttrycker samma tydlighet tolkar vi drivkraften *learn* som hög inverkan.

#### Bond: Medium

Alla personer i denna kategori arbetar i eller leder någon form av projektarbete eller teamwork inom organisationer, vilket medför att personerna träffar och har social kontakt med många människor i företaget. Utifrån detta tolkar vi att beroendet av arbetskolllegorna och organisationen ökar ju längre projektarbetet pågår. Närheten till arbetskolllegor tolkar vi som viktigt för att kunna få ett bra resultat i projektarbetet och om det lyckas ses det som oerhört motiverande. I kategorin förklarar också personerna betydelsen av socialkontakt med kolllegor i branschen med motivet att underlätta kundkontakterna och eventuellt skapa allianser. Eftersom arbetstiden är lång, går detta också ut över familj och vänner vilket eventuellt påverkar motivationen negativt. Vi tror att hög karriärmöjlighet kan vara en av många orsaker till att personer har svårt att hinna med. Med dessa utgångspunkter tolkar vi drivkraften *bonding* som medium i kategorin.

#### Defend: Låg

Alla personer i kategorin jobbar inom projektgrupper eller i teamwork och stöter därför på arbetsproblem ibland. Personerna innehar en del ansvar i sitt arbete och när problem uppstår anser alla det nödvändigt att försvara sig. Motivet blir med andra ord att försvara projektet, resultatet i försäljningen eller produktlinjen. Däremot befinner sig personerna på en position i företaget som ger trygghet eftersom de dels har höga kunskapskrav men också för att de har goda karriärmöjligheter. Med dessa förutsättningar tror vi att hotet om uppsägning är lågt och så också motivet att förvara sin anställning. Vi ser att drivkraften *defend* finns närvarande i kategorin men av låg motiverande karaktär. Eftersom det råder en form av anställningstrygghet i takt med att personerna besitter höga kunskapskrav och höga karriärmöjligheter.



### 5.2.5 Sammanfattning av analysen utifrån de fyra drivkrafterna

Resultatet från drivkraftsanalysen är sammanställt i följande tabell.

Drivkraftstabell				
	Acquire	Learn	Bond	Defend
Kategori 1	Låg	Låg	Hög	Medium
Kategori 2	Låg	Hög	Medium	Låg
Kategori 3	Hög	Låg	Hög	Medium
Kategori 4	Medium	Hög	Medium	Låg

Kategori 1: Låg kunskapskrav/Låg karriärmöjlighet

Kategori 2: Hög kunskapskrav/Låg karriärmöjlighet

Kategori 3: Låg kunskapskrav/Hög karriärmöjlighet

Kategori 4: Hög kunskapskrav/Hög karriärmöjlighet

Tabell: Drivkrafternas fördelning i de olika kategorierna

#### Drivkrafter i förhållande till karriär och kompetens

Som första steg i sammanfattningen kommer det ske en analys av tabellen för de fyra drivkrafterna med avseende på parametrarna karriärmöjligheter och kompetensnivå. Anledningen är att om möjligt finna ett mönster hur dessa parametrar påverkar de olika drivkrafternas närvaro i olika omgivningar.

##### Acquire

Det framgår tydligt att denna drivkraft har ett positivt samband på hur möjligheterna är till karriär inom kategorin eftersom då karriärmöjligheter är låga så är drivkraften låg men när de finns möjligheter till karriär så är den hög eller medium. Detta samband kan närmast förklaras utifrån att de kategorier som har goda möjligheter till karriär motiveras av prestation och därför söker sig till kontexter som uppfyller detta behov.

##### Learn

I drivkraftstabellen kan det utläsas att möjligheten till lärande inom professionen beror på det kompetenskrav som krävs då individen träder in i organisationen. Detta kan bero på att individen som har valt ett specifikt yrke också kommer att arbeta inom sin profession och detta leder till att individen kompletterar sina kunskaper inom detta område.

##### Bond

Genomgående så är representationen av denna drivkraft bond medium eller hög inom de olika kategorierna. Anmärkningsvärt är att lågkompetensyrken har en genomgående hög nivå medan hög kompetensnivå är nivån medium. Trots denna skillnad så finner vi inget som tyder

på att karriär möjligheter eller kunskapsnivå påverkar drivkraften bond mer än en i nivåskillnad.

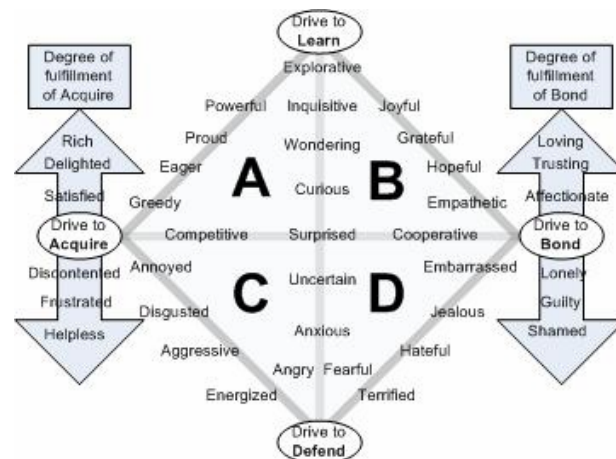
### Defend

För drivkraften defend i analysen uppstår det ett negativt samband med kompetensnivå eftersom då kompetensnivån är låg så är drivkraften högt representerad men när kompetensnivån är hög så är representationen låg för drivkraften. Det verkar som att en högre kompetensnivå bidrar till att individerna känner sig mer trygga i sin profession och att detta leder till att de inte har samma behov av att hävda sin existens.

Genom analysen finner vi att drivkraften acquire är mer representerad då det finns möjligheter till karriär medan learn och defend är mer kopplad till kunskapsnivån. Drivkraften bond är representerat i alla kategorier och denna särskiljer sig inte på något anmärkningsvärt sätt.

### Balans och obalans i drivkrafterna

För att ett arbete skall vara stimulerande och motiverade för den som arbetar menar Lawrence att det skall vara en bra balans mellan de olika drivkrafterna<sup>83</sup>. Den tolkning som vi gör utifrån drivkraftstabellen är att den kategorin som är mest balanserad besitter flest medium, det vill säga kategori 4. För att ytterligare belysa detta kan vi med hjälp av modellen ”Derived emotions arrayed on a four-drive grid”<sup>84</sup> analysera drivkrafterna i form av känslouttryingar. Tolkningen vi gör av modellen är att om ingen drivkraft är aktiv kommer individen att uppleva en känsla av ”surprised” eller förvåning. Antag nu att drivkrafterna acquire och learn är aktiva så kan individen uppleva de känslor som återfinns i sektion A i modellen.



Modell: Derived emotions arrayed on a four-drive grid

Kategori 1 Låg kompetensnivå Låg karriärmöjlighet: Denna kategori kommer utifrån att defend är medium, bond är hög, medan acquire och learn är låga medföra att de känslor som är förknippade med dessa drivkrafter finns i sektion D och dessa kan vara Embarrassed, Jealous, Hateful och Terrified.

Graden av uppfyllelse av drivkraften acquire hamnar på den nedre skalan, där de upplever att de är ”discontented” och ”frustrated”, men för bond den över skalan där de upplever att de är ”loving”, ”trusting”.

<sup>83</sup> Lawrence et al; 2002

<sup>84</sup> ibid

Kategori 2 Hög kompetensnivå Låg karriärmöjlighet: Denna kategori kommer att hamna i sektionen B, i denna sektor finns känslor som "joyful", "grateful", "hopeful" och "empathetic", eftersom learn och bond är högt och acquire och defend är lågt representerade.

De hamnar emellertid på den nedre skalan när det gäller acquire, där känslor som "discontented" och "frustrated" uppstår, men på den över skalan för bond där de kan uppleva känslor som "loving", "trusting".

Kategori 3 Låg kompetensnivå Hög karriärmöjlighet: I denna kategori är tre drivkrafter representerade det vill säga acquire, bond och defend vilket kan medföra att de känslouttryck som kan komma till uttryck är de känslor som finns i sektionerna C och D där några exempel på dessa är "uncertain", "anxious", "angry" och "fearful".

Den grad av uppfyllelse som acquire och bond har kommer att hamna på den överdelen av skalan för båda drivkrafterna. För drivkraften acquire kan graden av tillfredsställelse upplevas som "rich", "delighted" eller "satisfied" och för bond som "loving", "trusting" eller "affectionate".

Kategori 4 Hög kompetensnivå Hög karriärmöjlighet: De drivkrafter som är närvarande i denna kategori är acquire, learn och bond medan defend har en låg närvaro. Detta medför att de känslor som kan komma att vara mer representerade i denna kategori är de som finns i sektion A och B och exempel på dessa är "explorative", "inquisitive", "wondering" och "curious".

Den grad av uppfyllelse som acquire och bond har kommer att hamna på den överdelen av skalan för båda drivkrafterna. För drivkraften acquire kan graden av tillfredsställelse upplevas som "delighted" eller "satisfied" och för bond som "loving", "trusting" eller "affectionate".

Det som framgår av denna analys är att beroende på hur drivkrafterna är representerade inom kategorin så kan det medföra att vissa känslor kan vara mer påtagliga i gruppen. Det framgår att den kategori som har högt kompetenskrav och goda karriärmöjligheter genomgående kan förknippas med ett större spektrum av positiva känslor. Detta kan vara ett ytterligare argument för att denna kategori upplever en större tillfredsställelse i sin profession.

## 6 Slutsatser

Vi har genom vår studie kunnat påvisa att uppkomsten av skillnader i lokalt producerad motivation mellan fyra olika omgivningar går att förklara utifrån vår modell. Genom att förändra en parameter från exempelvis hög till låg i en lokal kontext kan vi se att skillnader uppstår. Vi har dessutom hittat motivationsaspekter som är generella för samtliga omgivningar och följaktligen inte beroende av modellens parametrar. Vi är införstådda med att det finns fler faktorer i omgivningen än de vi har definierat som kan förorsaka detta resultat, men vi finner det ändå anmärkningsvärt att våra parametrar går att härleda till upplevda skillnader i motivationsfaktorer.

De lokalt konstruerade motivationsfaktorer som vi kan härleda utifrån vår modell är:

- Prestationsmotivet: I omgivningar som präglas av hög karriär bildas uppfattningar som leder till prestationsmotiv.
- Kunskapsmotivet: I omgivningar som präglas av högt kunskapskrav finner vi en lokal konstruktion som ser kontinuerlig intellektuell stimulans och utveckling som ett viktigt incitament till motivation.

Vi tänker nu redovisa och sammanställa de likheter och skillnader som vi har kunnat identifiera mellan de olika sociala kontexter vi har undersökt. För att tydligare knyta skillnader och likheter till en specifik omgivning har vi valt att utgå ifrån de faktorer som vi har skapat i ändamål att underlätta en jämförelse. Vi börjar med att klargöra vilken påverkan karriärmöjlighet har på sin omgivning, för att därefter utreda kunskapskravets inflytande.

Om vi börjar med att belysa parametern hög karriärmöjlighet ger den uttryck för ett prestationsmotiv. Detta kan vi illustrera i analysen av drivkrafterna där vi fann att förvärva är starkt närvarande i omgivningar av hög karriärmöjlighet vilket vi anknyter till begreppet prestation, det vill säga man söker hela tiden förvärva status, objekt och erkännande. I sociala konstruktioner som är starkt präglade av karriär kan vi ana ett behov av att individerna motiveras utifrån prestationsmotiv och förvärvsmotiv. När vi istället studerade sociala konstruktioner som präglades av låg karriärmöjlighet fann vi tendenser till skillnader utifrån avsaknaden av prestationsmotiv. Vi upplever att när en social kontext präglas av låga karriärmöjligheter stimuleras inte prestationsmotivet i samma utsträckning som i en omgivning utrustad med goda karriärmöjligheter. För att ytterligare förstärka detta antagande kan vi hänvisa till vår drivkraftstabell där vi kan se en låg närvaro av drivkraften förvärva i omgivningar med reducerade karriärmöjligheter.

Det vi funnit som en generell skillnad i vår analys mellan omgivningar präglade av högt kunskapskrav respektive lågt kunskapskrav är motivationsfaktorer som mindre incitament att försvara sin yrkesroll, intellektuell stimulans och personlig utveckling. Det minskade behovet av att försvara sin yrkesroll anknyter vi till drivkraften försvara som i drivkraftstabellen pekar på en låg närvaro i relation till omgivningar av motsatt karaktär som speglas av ett lågt kunskapskrav. Ytterligare argument för detta resonemang ligger i det faktum att personer med höga förkunskaper känner större självförtroende i sin yrkesroll eftersom specialistkunskaper är svårare att ersätta. Därmed kan man peka på att i omgivningar där kunskapskravet är lägre blir följaktligen urvalet till arbetet avsevärt större, något som ger en ökad osäkerhet jämfört med den föregående.

Intellektuell stimulans och personlig utveckling kopplar vi till drivkraften att lära/utveckla som i samma analys kännetecknas av en hög närvaro, vilket också påtagligt skiljer sig från omgivningar av motsatt karaktär. Ett intressant drag vi kan se är att individer som besitter hög kunskap motiveras av mer kunskaper medan individer som har mindre förkunskaper motiveras i mindre utsträckning av kompetensutveckling i sin profession.

Vi tycker oss se att kategori 1 skiljer sig ifrån de övriga i den meningen att man tydligt särskiljer fritid och arbete. Utifrån drivkrafterna kan vi se att materiella saker och intellektuell stimulans inte fokuseras utan arbetet ses mer som en socialmötesplats, något som skiljer sig avsevärt från de övriga.

Utifrån drivkraftsanalysen har vi upptäckt att kategori 4 och 3 i större omfattning än de övriga kategorierna har en inneboende förutsättning för en högre motivation. Denna bedömning har vi gjort med anledning av att tre drivkrafter befinner sig på en högre nivå. Vid första anblicken kan man tycka att kategori 3 är den som ger det bästa intrycket. Så är dock inte fallet, vilket vi kan påvisa utifrån samtliga analyser av kategorin där vi kan se självdestruktiva tendenser. Vi tror att detta är ett resultat som kommer ur att två av drivkrafterna uppvisar hög närvaro, ett faktum som inte existerar i kategori 4 vilket också gynnar denna. Vi kan spegla detta på ytterligare ett sätt genom att hänvisa till "the four-drive grid" där vi påvisade att kategori 4 uttryckte mer positiva känslor medan kategori 3 uttryckte mer negativa känslor. Kategori 4 blir som en följd av detta resonemang i jämförelse med övriga den omgivning som bäst skapar förutsättning för motivation.

Utifrån drivkraftstabellen finner vi att de omgivningar som har mindre förutsättningar att utveckla motivation är kategori 1 och 2, eftersom dessa endast har en betydande representation av två drivkrafter. Men med hjälp av modellen "the four-drive grid" kan vi uppvisa en distinktion emellan dem som påpekar på att kategori 2 är att föredra, eftersom vi uppfattar att den omgivningen ger uttryck för fler positiva känslor.

Generella drag eller så kallade globala konstruktioner som förekommer inom alla omgivningar är behovet av social kontakt, upplevelsen i bekräftelse/nytta i arbetet och variation. Utifrån drivkraftstabellen kan vi tolka att relationsskapande har en hög närvaro i samtliga kategorier vilket vi kan härledas till både behovet av social kontakt och behovet av bekräftelse/nytta. Variation är något som alla nämner och tolkar utifrån den specifika omgivning som de befinner sig i, vilket gör det svårt att ge begreppet någon form av enhetlig innebörd. Vi tolkar därför detta i likhet med de två övriga behovet som en universell motivationsfaktor i den mening att individer motiveras utifrån ständig rörelse istället för monotona arbetsuppgifter.

## 6.1 Reflektion på slutsats

Med hjälp av våra parametrar har vi kunnat definiera uppkomsten av lokala skillnader i motivation men vi måste ta i beaktande att det finns motivationsaspekter som inte fångas upp. Det finns därmed en begränsning i att vi enbart har två parametrar som gör att de motivationsaspekter som vi inte kan härleda till omgivningen tillskrivs en universell härkomst. Genom att analysera utifrån flera parametrar skulle man kunna tänka sig att bilden av den sociala motivationsfaktorn kan nyanseras ytterligare.

## **6.2 Uppsatsens bidrag**

Vi har genom studien kunnat påvisa att man utifrån en modell kan definiera omgivningar och därefter se på motivationsskillnader i form av lokala konstruktioner. Vi vill påvisa att man måste ta hänsyn till faktorer i omgivningen när man lokaliserar motivationsaspekter. Det finns med andra ord inga generella tillvägagångssätt när vi skapar motivationsprogram, utan vi måste hela tiden skraddarsy utifrån individuella behov och sådana behov som konstruerats utifrån den lokala uppfattning som frodas inom en specifik företagskultur eller yrkesgrupp.

## **6.3 Förslag till fortsatt forskning:**

För vidare forskning kan det vara intressant att studera motivation utifrån en kvantitativ undersökning. Utifrån en kvantitativ metod kan man studera ett större urval inom varje omgivning och därigenom skapa en större förståelse för skapelsen av motivation.

Ett annat alternativ till forskning är att skapa nya parametrar i en matris och studera motivation utifrån dessa. Exempelvis köpkraft, frihet eller hälsa. Istället för att studera fyra omgivningar kanske en djupstudie inom två är att föredra.

Ett tredje alternativ är att studera motivation ur ett kulturellt perspektiv i exempelvis Norden eller rent av Europa. Det som kan vara intressant är vilka nationella skillnader som faktiskt finns mellan länder och vilka effekter det får för respektive land.

Ett fjärde alternativ är att utföra en deduktiv studie utifrån Paul Lawrence teori om de fyra drivkrafterna. Syftet kan eventuellt vara att ta reda på om teorin verkligen stämmer eller om det existerar en femte drivkraft.

## 7 Källförteckning

### Publicerade källor

#### Böcker

Andersen, Heine. Kaspersen, L-B. (1999), *Klassisk och modern samhällsteori*, Studentlitteratur

Bell, E. Bryman, A. (2003), *business research methods*, Oxford University Press

Björklund, Christer (2001) ”*Work Motivation – Studies of its determinants and outcomes*”, Elanders Gotab

Bruzelius, L. Skärvad, P-H. (1995) *Integrerad organisationslära- andra upplagan*, Studentlitteratur

Denscombe, M. (2000), *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Studentlitteratur

Hartman, J. (1998), *Vetenskapligt tänkande – Från kunskapsteori till metodteori*, Studentlitteratur

Hatch, M-J. (2002), *Organisationsteori – Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*, Studentlitteratur

Herzberg, F. (1968) ”*The motivation to work*”- *Second Edition*, Chapman & Hall

Jacobsen, D-I. (2002), *Vad, hur och varför? – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur

Lawrence, P. Nohria, N.(2002) *Driven: How human nature shapes our choices*, Jossey-Bass

Maslow, A. (1970), *Motivation and personality – second edition*, Harper & Row

McClelland, D. (1985), *Human Motivation*, Scott, Foresman and Company

Morgan, G. (1999), *Organisationsmetaforer*, Studentlitteratur

Murray, E-J. (1973), *Motivation och Emotion*, Widmark & Wahlström

Sandberg, J. Sjöstrand, S-E. Tyrstrup, Mats.(1999), *Osynlig företagsledning*, Studentlitteratur

Theandersson, C. (2000) ”*Jobbet - för lön, lust eller andra värden*” Göteborgs Universitet

Vik, M. (2001) ”*Engagemang och Styrning – Om relationen individ – organisation i preklinisk läkemedelsutveckling*” Danagårds Grafiska AB

## Tidningsartiklar från databaser

McClelland, D. David, B. "Power is the great motivator", HBR Mars-April 1976

Herzberg, F "One More Time: How do you motivate employees?" Best of HBR Januari 2003

Mongeau, M. "Moving mountains" HBR artikel Januari 2003

Katzenbach, J. *Pride: a strategic asset*, Strategy & Leadership Vol 31 Nr 5 2003

Granrose Skromme, C. & Portwood, J. D., 1987 *Matching individual career plans organizational career management*, Academy of Management Journal, 4:699-720

Tichy, N. M., Fombrun, C. J. & Devanna, M. A., 1982 *Strategic human resource management*. Sloan Management Review, Winter: 47-61

## Muntliga källor

Guppy, Butiksbiträde, 2004-11-15

Malmö Stadsbibliotek, Bibliotekarie 2004-11-16

SITA, Miljöarbetare, 2004-11-18

Elite Hotels, Husfru på hotell, 2004-11-22

Heleneholmskolan gymnasium, Lärare, 2004-11-23

Danisco Sugar AB, Affärsutvecklare 2004-11-24

Sigma, Systemförvaltare, 2004-11-25

Choice Hotels Scandinavia, Utesäljare, 2004-11-30

One too One, Telefonsäljare, 2004-11-30

Sydsvenskan, Utesäljare, 2004-11-30

Lunds universitetssjukhus, Sjuksköterska 2004-12-02

## Rapporter och utredningar

Björkenhall Margareta och Staffan Lindblad, Kandidatuppsats FEK 581 (2002), löpnummer 10400, *Motivation - 4 företag. 4 sätt att motivera*, Lunds Universitet

## Elektroniska källor

[www.elite.se](http://www.elite.se)

[www.121.nu](http://www.121.nu)

[www.choicehotels.no](http://www.choicehotels.no)

[www.sydsvenskan.se](http://www.sydsvenskan.se)

[www.daniscosugar.com](http://www.daniscosugar.com)



[www.sigma.se](http://www.sigma.se)

[www.teliasonera.se](http://www.teliasonera.se)

[www.vr.se/filesserver/index.asp?fil=ZOKCAOA10OJ0](http://www.vr.se/filesserver/index.asp?fil=ZOKCAOA10OJ0)

[www.sita.se](http://www.sita.se)

## **Bilaga 1**

Intervjuunderlag

1. Vad motiverar dig i ditt arbete/yrke?
2. Kan du försöka rangordna de viktigaste faktorerna som motiverar dig i ditt arbete?
3. Vilka behov tillfredsställs genom ditt arbete?
4. Vilka behov tillfredsställs inte i ditt arbete?

## Bilaga 2



Figur 1: Sambandet mellan Maslow och Herzbergs motivationsteorier<sup>85</sup>



Figur 2: Derived emotions arrayed on a four-drive grid<sup>86</sup>

<sup>85</sup> Figur från Bruzelius, L. Skärvad, P-H 1995

<sup>86</sup> Lawrence et al; 2002. Figurnamn fritt översatt till Svenska: Härledda känslor uppställda i ett rutnät utifrån de fyra drivkrafterna