



Kurskod: SKOK01
Termin: VT 2011
Handledare: Charlotte Simonsson
Examinator: Sara von Platen

Examensarbete för kandidatexamen i strategisk kommunikation

Människan bakom medarbetaren

Om motiverad personal som framgångsfaktor i organisationen

JOHANNA DAHLQVIST & LISA VON SEGEBADEN

Lunds universitet
Institutionen för kommunikation och medier

Abstract · Sammanfattning

Abstract

No human is like the one or other. All humans are driven and motivated by different phenomena and factors. The importance of having motivated employees who perform their best is indeed most vital for any organization. We claim that the human capital, together with a strategic communication is the foundation for all business success. Therefore, our study intends to examine and reflect on the importance of motivation for employees in their daily work. Also, we intend to analyze the fundamental role of the internal communication in the context of create motivated co-workers without a leader position. The essay also intends to examine if co-workers are aware about their essential role for the company's success.

Our study is based on qualitative interviews with both employees without managerial or leadership positions, and individuals holding these titles. We considered interviewing the managers as well as mostly relevant since we wanted to study the possible distinctions that can appear between managers and employees.

The study revealed that an open dialogue and a friendly communication between employees and managers were seen as a communicative ideal among all co-workers. The co-workers preferred a more open and targeted approach about the organization's financial milestones. It became clear that the employees desired to become more involved in the companies strategic work; they wanted clear guidelines about the organization's goals and values. However, in general, the strongest motivation factor among all employees appeared being positive feedback from line managers. Also, the personnel wanted their own individual performance noticed by the front managers. Although, it emerged that employees were generally aware of the importance of their individual effort and that the company wouldn't do any good without the human capital.

Sammanfattning

Ingen människa är den andra lik. Alla människor drivs och motiveras av olika fenomen och faktorer. Vikten för en organisation att ha motiverade medarbetare som gör sitt yttersta är stor, då det är humankapitalet som tillsammans med kommunikationen utgör grunden till företagets framgång. Vår studie ämnar därför undersöka och reflektera över motivationens betydelse för medarbetarnas dagliga arbete. Uppsatsens syftar även till att analysera kommunikationens väsentliga funktion i sammanhanget. Dessutom vill vi undersöka huruvida medarbetarna är medvetna om deras individuella prestationers betydelse för företagets framgång.

Vårt tillvägagångssätt har byggt på kvalitativa intervjuer med såväl medarbetare utan chefs- och ledarbefattningar samt individer innehavande dessa titlar. Även om vårt fokus främst har utgått från ett medarbetarperspektiv har vi samtidigt ansett att det har varit av hög relevans att intervjua chefer för att kunna studera de distinktioner som kan uppenbaras mellan ledare och medarbetare.

I studien har det framgått att en öppen och dialogvänlig kommunikation mellan medarbetare och chefer anses vara ett kommunikativt ideal bland samtliga medarbetare i fallorganisationen. De önskar ett mer målinriktat arbete som inte enbart fokuserar på organisationens ekonomiska milstolpar. Medarbetarna vill även bli mer delaktiga i företagets strategiska arbete, där tydliga riktlinjer efter organisationens mål och värderingar efterfrågas. Det framgår också att den generellt största motivationshöjaren bland de flesta medarbetare är positiv feedback från närmaste chef. Slutligen visar undersökningen att medarbetarna önskar att deras individuella prestation uppmärksammas ännu mer, men är generellt införstådda med att företaget inte klarar sig utan det humana kapitalet.

Keyword: Strategisk kommunikation, organisationskommunikation, internkommunikation, humankapital, motivation, ledarskap, strategiska budskap

Antal tecken inklusive mellanslag: 139 135

Förord

Vi vill inledningsvis rikta ett stort tack till vår handledare Charlotte Simonsson, biträdande lektor på institutionen för kommunikationsstudier samt programansvarig för kandidatprogrammet i strategisk kommunikation. Hon har under resans gång varit ett viktigt stöd och visat oss stort engagemang och intresse för vår uppsats. Charlotte har genom sin goda kompetens bidragit med konstruktiv kritik, idéer och tankar som har varit ovärderliga för oss och för vårt arbete. Vi vill även ägna ett stort tack till vår seminariegrupp som bistått med ytterst värdefull återkoppling och som har varit stora inspirationskällor från början till slut. Avslutningsvis vill vi tacka vår fallorganisation och våra respondenter som gjorde vår empiriska undersökning möjlig.

Tack!

Johanna & Lisa
Maj 2011

Innehållsförteckning

Inledning	1
Introduktion	1
Problem, syfte och frågeställningar	2
Problemdiskussion	2
Val av fallorganisation	3
Avgränsningar	4
Syfte	4
Frågeställningar	4
Kopplingar till strategisk kommunikation	4
Teori och tidigare forskning	6
Intellektuellt kapital	6
Humankapital	6
Motivation.....	7
Resonemang kring valda motivationsteorier	7
Maslows behovshierarki	8
Herzbergs arbetsmotivationsteori	9
Hackmans motivationsteori	11
Kommunikation och ledarskap	12
Internkommunikation.....	13
Möteskultur – en del av den interna kommunikationen	14
Kommunikativt ledarskap och medarbetarengagemang.....	14
Strategiska budskap	16
Strategiska budskap ur ett kommunikativt perspektiv	16
Strategiska budskap ur ett företagsekonomiskt perspektiv	17
Summering av teorikapitlet.....	18
Metod	19
Tillvägagångssätt	19
Val av fallorganisation.....	19
Urval	19
Val av intervjuform.....	20
Genomförande	21
Framträdande drag hos intervjun som metod	21
Metodens fördelar	22
Kritik till metoden.....	23

Etik och moral.....	24
Alternativt tillvägagångssätt	24
Analys.....	26
Intellektuellt kapital	26
Definition av tillgång hos ett företag	26
Att förvalta och utveckla humankapitalet.....	27
Kommunikation och ledarskap	30
Internkommunikation.....	30
Möteskultur – en del av den interna kommunikationen	31
Kommunikativt ledarskap.....	32
Medarbetarengagemang.....	33
Motivation.....	34
Maslows behovshierarki	35
Hackman och Herzberg om motivation	36
Hackmans arbetsmotivationsteori.....	36
Företaget AB:s mål och visioner	39
Emotionella kopplingar till organisationen.....	40
Strategiska budskap ur medarbetarnas perspektiv	41
Strategiska budskap ur chefernas perspektiv	42
Diskussion och slutsatser	45
Slutdiskussion	45
Besvarande av frågeställningar	45
Referenser	48
Tryckta källor.....	48
Böcker	48
Avhandlingar	49
Rapporter	49
Elektroniska källor	49
Artiklar	49
Encyklopedier	50
Tidskrifter	50
Bilaga 1 – Intervjuguide medarbetare	
Bilaga 2 – Intervjuguide vd/chef	

Inledning

Introduktion

All affärsverksamhet går egentligen att sammanfatta med tre ord: *people, product, profit*. Människan är viktigast. Utan ett bra team går det inte att göra mycket åt de båda andra. Lee Iacocca (Shutz, 1994 s. 9).

Charles Darwins teori *Survival of the Fittest* står sig fortfarande stark och passar väl in i vårt tävlingsinriktade och konkurrenskraftiga samhälle. Vi lever i en ständig och oavbruten tävling där det gång på gång handlar om att vara först, snabbast och starkast. Darwins teori kan tillämpas inom många områden, inte minst inom affärsvärlden. Organisationer tävlar med sina medarbetare och om sina medarbetare – den organisationen med bäst rustade individer vinner. Efter att ha läst mängder av litteratur skrivna av kommunikationsforskare världen över har vi förstått att kommunikation nästan är helt avgörande för en organisations framgång och överlevnad. Forskare menar att om den strategiska internkommunikationen uteblir eller missköts tenderar medarbetarnas förståelse för organisationens strategiska budskap och framtida mål att minska. Samtidigt riskerar medarbetarnas känsla av meningsfullhet och betydelse för organisationen att avta (Falkheimer & Heide, 2007).

Under vår studietid har vi vid upprepade tillfällen fått detta bevisat och erfarit hur en strategisk internkommunikation kan vara ett nödvändigt hjälpmedel för en organisations utveckling och framgång. Den interna kommunikationen kan i allra högsta grad bidra till motiverade och målinriktade medarbetare om ledaren på ett strategiskt vis använder kommunikation som ett verktyg för att driva verksamheten framåt (Heide, Johansson & Simonsson, 2005). Det kan tyckas simpelt men i själva verket är det få organisationer som förstår internkommunikationens koppling till och betydelse för förvaltandet av humankapitalet. Internkommunikation ses ofta som något mjukt och kvinnligt och inte alls lika betydelsefull som den maskulina, lite hårdare och mer resultatnriktade externkommunikationen (Falkheimer & Heide, 2007). Vi upplever dilemmat som paradoxalt. Det spelar ingen roll hur bra en produkt eller en tjänst är; förvaltas inte humankapitalet på ett önskvärt sätt som gynnar medarbetarnas utveckling och behov av meningsskapande, kan organisationen se sig som slagen.

Problem, syfte och frågeställningar

Problemdiskussion

Under de senaste åren har ett ökat intresse för icke-finansiella faktorer allt mer växt fram och något som debatterats på senare tid är vad som faktiskt tillhör ett företags egentliga tillgångar (Ax, Johansson & Kullvén, 2009). Ax m.fl. (2009) talar om icke mätbara substanser så som dolda tillgångar, dolt kapital, metavärden och immateriella tillgångar. Följaktligen blir konsekvenserna av denna diskussion en skillnad mellan det värde som presenteras i företagets redovisning och den värdering som presenteras på aktiemarknaden (Ax, m.fl., 2009). Det är detta som kallas för intellektuellt kapital eller humankapital. Edvinsson och Malone (1998) förklarar begreppet humankapital som en kombination av medarbetarnas skicklighet, kunskap, innovationsförmåga samt förmågan hos de anställda att utföra sina arbetsuppgifter.

Denna beskrivning av humankapitalet visar på kapitalpostens viktiga särdrag; det intellektuella kapitalet är knutet till företagets anställda och kan således inte ägas av organisationen (Ax m.fl., 2009). Eftersom det humana kapitalet utgörs av mänskliga faktorer i form av medarbetarnas kunskaper och kunskapsutveckling, kvarstår med andra ord den viktigaste delen för företaget; insikten att humankapitalet bör utvecklas och förvaltas på ett så fördelaktigt sätt som möjligt (Ax m.fl., 2009). Andersson (2001) menar att det är medarbetarnas kompetens och personliga egenskaper som tillför ett ekonomiskt värde i organisationen. Därför är det av vital vikt att varje organisation hittar de faktorer som motiverar medarbetarna till att göra sitt yttersta för organisationen, för att på så sätt maximera företagets vinst.

Dewhurst, Guthridhe och Mohr (2010) förklarar att en av de starkaste motivationsfaktorerna hos en medarbetare är att bli sedd och uppmärksammas av sin närmsta chef, och om detta uteblir riskerar arbetsprestationerna att påverkas negativt. Samma författare menar att dessa komponenter spelar en fundamental roll då de ligger till grund för att en medarbetare ska känna att organisationen värdesätter det utförda arbetet, bryr sig om individens välbefinnande samt uppmuntrar till karriärutveckling. Med dessa teorier i bakgrunden, blir det om än tydligare hur stor inverkan motivationen har på medarbetarnas arbetsinsats. Därför är det av hög relevans att alla organisationer närmare undersöker vad som motiverar just deras anställda, för att på så sätt maximera företagets humankapital och indirekt främja företagets fortsatta utveckling.

Idag talas det mer och mer om det förändrade ledarskapet och organisationsforskningen hävdar att ett kommunicerande ledarskap är nyckeln till goda resultat. Simonsson (2005, s. 97) skriver att "leda handlar i mångt och mycket om att kommunicera". Samma författare menar att de flesta av ledarens arbetsuppgifter präglas av någon form av kommunikation och att dagens

organisationer behöver ett alltmer kommunikativt ledarskap. Segerfeldt (2002) instämmer och förklarar att dagens företag behöver ett ledarskap som stämmer överens med den nya tidens krav, det vill säga; organisationer behöver en kommunikationsprocess som främjar engagemang och delaktighet hos medarbetarna. Fortsatt menar Falkheimer och Heide (2007) att utan en fungerande internkommunikation finns det inga möjligheter för ett företag att utvecklas, eller ens överleva. Samma författare belyser att det finns tydliga tendenser inom kommunikationsområdet som påvisar att effektiva kommunikationssystem bidrar till en resultatfrämjande arbetsmiljö där organisationen har större möjlighet att nå sina mål. De hävdar också att internkommunikationen är den viktigaste byggstenen i arbetet mot att nå verksamhetsmålen (Falkheimer & Heide, 2007). Om ledarna inte arbetar med att försöka förstå sina anställda, leder detta således till att medarbetarnas behov av meningsfullhet och motivation inte tillfredsställs och att hela organisationens utveckling riskerar att stanna upp och i värsta fall avta helt (Johansson, 2005).

Ovanstående påståenden leder till betydande utmaningar för cheferna, då de på ett meningsfullt sätt bör knyta samman information för att skapa en helhetsbild som framkallar mervärde hos medarbetarna (Simonsson, 2005). Johansson (2005) belyser att kommunikationen kring företagets strategi, vision och mål – med andra ord företagets strategiska budskap – är avgörande för att medarbetare och chefer ska uppnå en gemensam förståelse för organisationen. För att de strategiska budskapen i en organisation ska fungera i praktiken bör de, enligt samma författare, vara begripliga, meningsfulla och väl förankrade hos alla medarbetare på alla organisatoriska nivåer. Avslutningsvis berättar Simonsson (2002) att det är utifrån dessa förutsättningar som forskare inom ämnet har identifierat och betonat chefens viktigaste kommunikationsuppgift; att översätta, skapa mening med samt implementera organisationens strategiska budskap.

Val av fallorganisation

I vårt arbete har vi valt att anonymisera vår fallorganisation, således kommer vi i texten att benämna företaget som "Företaget AB" alternativt "fallorganisationen". Företaget AB är ett transportföretag som erbjuder unika transportlösningar till små och medelstora företag. Företaget har sitt huvudsäte i ett av de nordiska länderna och har kontor i 16 länder. Organisationen grundades i början på 1900-talet och har idag drygt 1 000 medarbetare världen över. Ett trettioital av dessa arbetar på företagets svenska kontor beläget i södra Sverige.

Den här uppsatsen är skapad utefter en undersökning gjord på Företaget AB. I december 2010 skickades det ut en enkät till alla medarbetare i Sverige för att få förståelse för hur kommunikationen kring arbetsklimat, trivsel och engagemang uppfattades. Resultatet av detta ledde till att företaget fick insikt i vad de anställda trivs med, vad som idag fungerar och vad som behöver åtgärdas. Enkätresultaten visade att det är viktigt för medarbetarna att få uppmuntran i det dagliga arbetet och att de inte får tillräcklig uppmärksamhet eller blir tillräckligt sedda på sin arbetsplats. Problemet som kvarstår är att företagsledarna inte vet hur de anställda vill bli motiverade i sitt dagliga arbete, hur de vill bli sedda samt hur detta ska

kommuniceras. Förankrat i ovanstående problemdiskussion har vi funnit det intressant att undersöka den rådande situationen på Företaget AB, hur distinktionerna mellan de olika organisatoriska leden ser ut och hur det kommunikativa arbetet i framtiden kan förbättras och utvecklas.

Avgränsningar

Vi har utfört vår studie på Företaget AB:s filial i Sverige och har enbart fokuserat på medarbetare och chefer som är placerade där. Vi har varken tagit hänsyn till eller tittat närmare på huvudkontoret och de kontor som är belägna i övriga delar av världen. Dock har vi utgått från de uppsatta målen och visionerna som är universella för hela den globala organisationen.

Syfte

Syftet med vår uppsats är att belysa den interna kommunikationens betydelse för upplevelsen av motivation bland de anställda som inte innehar en chefs- eller ledarbefattning. Vi ämnar även undersöka hur de anställda upplever att humankapitalet värderas och tas om hand i företaget.

Frågeställningar

- Hur upplevs kommunikationsklimatet på företaget bland de medarbetare som inte innehar en chefs- eller ledarbefattning?
 - Vilken betydelse har ledarnas feedback för motivationen hos de medarbetare som inte innehar en chefs- eller ledarbefattning?
 - Vilken betydelse har de strategiska budskapen för motivationen i det dagliga arbetet, hos de medarbetare som inte innehar en chefs- eller ledarbefattning?
 - I vilken omfattning uppfattar de medarbetare som inte innehar en chefs- eller ledarbefattning att deras individuella arbetsprestation värdesätts i organisationen?

Kopplingar till strategisk kommunikation

Strategisk kommunikation är ett nytt och relativt okänt ämne för de flesta idag. Trots detta finns ett flertal definitioner av området, som visserligen är snarlika men som på olika sätt belyser vikten av intern- och externkommunikation som ett integrerat ämnesområde. Falkheimer och Heide (2007) har myntat en definition som vi anser vara grundläggande och användbar. Vår uppsats utgår därmed från dessa kommunikationsforskarens följande begreppsförklaring:

Strategisk kommunikation omfattar ledning, planering och genomförande av reflexiva och kritiska kommunikationsprocesser och aktiviteter i relation till dels olika publikker, intressenter och målgrupper, dels samhället som offentlighet, med syfte att uppnå övergripande organisatoriska verksamhetsmål (Falkheimer & Heide, 2007, s. 44).

Vår uppsats tar avstamp ur ett organisationskommunikationsperspektiv vilket kan förklaras som en strategiskt planerad intern- och externkommunikation. Dock syftar uppsatsen till att enbart beröra den interna kommunikationen på arbetsplatsen. Vårt fokus har varit hur en organisation med hjälp av en strategisk internkommunikation kan uppnå de övergripande organisatoriska verksamhetsmålen. Med detta sagt hoppas vi att kopplingen till strategisk kommunikation i vårt arbete blir uppenbar.

Teori och tidigare forskning

Intellektuellt kapital

Under de senaste åren har ett ökat intresse för icke-finansiella faktorer allt mer växt fram (Ax m.fl., 2009). Kaplan och Norton (1996) menar att företagens operativa och evigt resultatmätande inställning har en tendens att ta allt för mycket fokus från organisationernas mer långsiktiga arbete. På samma vis beskriver Mayo (2000) 80- och 90-talets fokusering på företagens kostnader men påpekar samtidigt att 2000-talet allt mer övergått till att fokusera på vad som faktiskt kan betraktas som ett värde i organisationen. Med den här utvecklingen i bakhuvudet är det inte för inte som allt fler företag idag också utför omstruktureringar och omorganiseringar. Vi har reflekterat över kravet som har växt fram, att kunna se organisationen ur olika perspektiv och ur olika synvinklar. Likväl som fler företag idag exempelvis integrerar sina informations-, marknads- och säljavdelningar till större kommunikationsavdelningar, finns det en allt större tilltro till alla delar i företaget – oavsett om de är av klassisk mätbar karaktär eller inte. Det är denna utveckling som vi har sett som en intressant faktor i vårt arbete.

Något som, vid sidan av diskussionerna kring icke-finansiella faktorer inom ekonomistyrningsområdet, debatterats på senare tid är vad som faktiskt tillhör ett företags egentliga tillgångar. Ax m.fl (2009) talar i sammanhanget om icke mätbara substanser så som dolda tillgångar, dolt kapital, metavärden och immateriella tillgångar. Framförallt det sistnämnda har bidragit till att kommunikationens vikt i företagen ökat. Vi har i den inledande delen av uppsatsen beskrivit hur betydelsefull kommunikationen är för organisationens fortsatta utveckling och att detta fenomen har växt fram mer och mer.

Följaktligen blir konsekvenserna av denna diskussion en skillnad mellan det värde som presenteras i företagets redovisning och den värdering som presenteras på aktiemarknaden. Inom ekonomistyrningsområdet finns inga lagar eller rekommendationer för hur företag ska arbeta med de skillnader som finns mellan redovisade värden och marknadsvärden, utan varje organisation kan själv avgöra hur ämnet ska behandlas. Den mest framstående idén om hur frågan kan bearbetas, kallas för det intellektuella kapitalet (Ax m.fl., 2009).

Humankapital

Det intellektuella kapitalet består av de två kapitalposterna humankapital och strukturkapital. Med andra ord kan dessa begrepp redovisa vilka komponenter som representerar ett företags dolda värde. Strukturkapitalet består bland annat av varumärken, mjuk- och hårdvara, kundregister samt organisationsstruktur (Ax m.fl., 2009). I denna studie är dessa komponenter inte av intresse eller vikt, varför vi väljer att inte presentera denna del närmare.

Edvinsson och Malone (1998) beskriver humankapitalet som en kombination av medarbetarnas skicklighet, kunskap, innovationsförmåga samt förmågan hos de anställda att utföra sina arbetsuppgifter. I det mesta av litteraturen vi bekantat oss med är det tydligt hur stort värde alla författare lägger på humankapitalet och dess betydelse för företagets framgång. Stewart (1997) framhåller att det på samma sätt är viktigt att humankapitalet i företaget ökar. Detta kan enligt honom ske på två sätt: dels genom att organisationen tar tillvara på de anställdas kunskaper – dels genom att de anställda ökar och stärker sin kunskap, vilket i sin tur kan vara till användning för företaget (Stewart, 1997).

Edvinsson och Malone (1998) belyser dock avslutningsvis en viktig skillnad från de klassiska finansiella tillgångarna hos en organisation; företaget kan inte äga det humana kapitalet eftersom det finns förvaltade i medarbetarnas kunskaper. I och med detta har vi oundvikligen reflekterat över frågan som kvarstår – hur en organisation bäst tar tillvara på de resurser som det mänskliga kapitalet innefattar och hur såväl anställda som företag kan öka medvetenheten om hur väsentligt humankapitalet faktiskt är.

Motivation

Det är tydligt att immateriella tillgångar som exempelvis humankapital har fått en ökad betydelse för företagets framgång. Dock måste medarbetarna själva vara medvetna om sitt eget värde. De måste även bli tas om hand på bästa sätt för att kunna tillföra värde i den immateriella framgångsfaktor det talas allt mer om idag. I det här sammanhanget spelar motivationen en vital roll. Om en medarbetare i hög grad är motiverad på sitt arbete bidrar det till en ökad positiv stämning som i sin tur – i bästa fall – kan leda till personligt självförverkligande.

Ordet motivation härstammar från det latinska motus som betyder känsla och drift (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, 2006). Kanfer (u.å.) beskriver begreppet i *The Blackwell Encyclopedia of Management* utifrån ett socialpsykologiskt perspektiv där motivation ses som en bestämningsfaktor till vilket typ av mål människor väljer och hur detta ska uppnås. Vidare förklarar samma författare motivation som en uppsättning psykologiska processer som styr riktning, intensitet och ihållande av de handlingar en människa utför. Denna sistnämnda tolkning liknar den förklaring som Bakka m.fl. (2006) ger, där motivation beskrivs som specifika drivkrafter i olika situationer, så som arbets-, karriär- eller maktmotivation. Avslutningsvis kan motivation beskrivas som ”en gemensam beteckning för all den energi och alla de drivkrafter eller motiv som finns i människor” (Bakka m.fl. 2006, s. 172.)

Resonemang kring valda motivationsteorier

Följande tre motivationsteorier som vi i arbetet kommer att använda oss av, är några av de mest citerade och använda teorierna idag. Psykologen Abraham Maslows behovshierarki från 40-talet genomsyrar och ligger till grund för de flesta modeller gällande medarbetares drivkraft i arbetet. Vi anser därför att hade varit ett direkt misstag av oss att utelämna denna berömda teori trots dess höga

ålder. Frederick Herzbergs arbetsmotivationsteori från senare delen av 50-talet baseras på Maslows resonemang men tillämpar teorin i mer arbetslivsinriktade situationer. Herzberg menar att det finns två typer av faktorer i alla arbetstillfällen och således kallas hans teori även för tvåfaktorsteorin (Bakka m.fl. 2006). Ett tjugotal år senare författade J Richard Hackman en modell som är känd för sin arbetsutformning och bygger vidare på Herzbergs teorier. Hackmans modell tar dock även hänsyn till de personlighetsfaktorer som ligger till grund för det praktiska arbetet (Wolvén, 2000).

Något som bör beaktas är att samtliga modeller ej är anpassade till dagens samhälle, arbetssituationer och livsstilar, vilket en uppmärksam läsare följaktligen kan se som ett kritiskt resonemang gällande studiens kvalitet. De tre teorierna är gamla men vi har samtidigt inte funnit mer lämpade modeller än dessa. Alla tre modeller har sin utgångspunkt i den mänskliga naturen, baserat på den mänskliga individen och hennes vitala behov. Något som dock bör belysas är att flera av dagens artikelförfattare verkar ha anammat dessa tre modeller. Författare som exempelvis Bipp (2010), Udechukwu (2009), Buzády och Georgiu (2010) har behandlat teorierna i de artiklar vi nedan använt oss av och dessa är skrivna bara under de senaste två åren. Med i utgångspunkt i ovanstående har vi gjort bedömningen att de tre nedanstående teorierna fortfarande ter sig relevanta och i allra högsta grad är lämpade för vår studie.

Maslows behovshierarki

Maslows behovstrappa är en av de mest citerade modellerna världen över och Wolvén (2000) skriver att teorin är så populär tack vare dess enkelhet och för att den nämner behov och beteende som något viktigt och användbart. Enligt Maslow själv kan individens behov beskrivas utifrån fem olika nivåer: ”Ju högre behovet är, desto senare visar det sig i utvecklingen, desto mer specifikt mänskligt är det och lättare slås det ut eller undertrycks.” (Wolvén, 2000, s. 169). Wolvén (2000) i sin tur beskriver Maslows behovstrappa enligt följande:

1. Fysiologiska behov
2. Trygghetsbehov
3. Sociala behov
4. Behov av uppskattning
5. Behov av självförverkligande

Även om de olika behovshierarkierna kan anses vara självklara är det enkelt att glömma bort människans vitala behov. Vi, och många med oss, kan känna igen de olika delarna i behovstrappan samtidigt som vi ofta glömmar bort att reflektera över vad som kan hända om vi missar ett trappsteg. Enligt Udechukwu (2009) styr våra behov vårt beteende och därmed kan otillfredsställda behovsnivåer direkt leda till att medarbetarens effektivitet reduceras eller att medarbetaren frivilligt väljer att lämna sitt arbete. Även Bakka m.fl. (2006) diskuterar människans olika motivationsnivåer och menar att dessa står som orsak till olika beteenden. Udechukwu (2009, s. 77) förklarar detta på sitt sätt utifrån Maslows teori:

The appearance of one need usually rests on the prior satisfaction of another more proponent need. Man is a perpetually wanting animal. Also, no need or drive can be treated as if it were isolated or discrete; every drive is related to the state of satisfaction or dissatisfaction of drives.

Dessa påståenden kan direkt kopplas till vad Wolvén (2000) belyser utifrån ett organisatoriskt perspektiv. Han menar att ett företag eller en organisation "bör använda sig av olika faktorer för att motivera olika individer, eftersom dessa oftast befinner sig på olika nivåer i Maslows behovshierarki." (Wolvén, 2000, s. 170). På samma sätt påpekar Jones, Murray och Poole m.fl. (2006) att motivationsprocesserna påverkas av det kontextuella runtomkring, det vill säga, organisationens belöningssystem, feedback, kollegor och chefer.

En reflektion som uppkommit är tanken kring vilken av hierarkinivåerna i Maslows behovsmodell det fokuseras på idag. I litteraturen har vi sett tendenser att organisationer ofta enbart fokuserar på människans fysiologiska behov medan samhället idag allt mer inser att människan har ett ökat behov av självförverkligande. Ronthy (1998) menar att vi i den yngre generationen tenderar att befinna oss på det sista steget i Maslows behovstrappa. Vi i arbetslivet har ett allt större behov av självförverkligande jämfört med tidigare generationer (Ronthy, 1998). Kanske är det därför vi i den här studien tycker att det är en glädjande att konstatera, att det idag fokuseras mer och mer på individen i fråga och inte bara mänskligheten i stort. Att inte bara människan i allmänhet uppmärksammas, utan att varje individ idag värderas individuellt.

Slutligen belyser Wolvén (2000) varför Maslows teori är så accepterad och han menar på att modellen ger "en sympatisk beskrivning av människors utvecklingspotential och möjligheterna till självförverkligande" (Wolvén, 2000, s. 170). Sammanfattningsvis verkar Maslow hävda att behovstrappan kan ses som en livsviktig process som vi alla går genom. Dock ser vi här en viss kritik till Maslows teori. Visst har vi kunnat se de vitala delarna som är viktiga för alla människor och personligen reflekterat över att vi själva ständigt strävar att nå stegens översta delar. Vad som ändå kan te sig något paradoxalt är att det samtidigt kan konstateras att alla människor är olika; vi motiveras av olika saker och vi motiveras olika mycket. Alla människor har således inte samma längtan efter att nå de översta stegen i Maslows behovstrappa utan nöjer sig enbart med att tillfredställa sina basala behov. Detta konstaterande återkommer vi till i analysen.

Herzbergs arbetsmotivationsteori

Myers och Tietjen (1998) beskriver Herzbergs teori genom att berätta att modellen bygger på två grupper av faktorer och kausala samband. Bakka m.fl. (2006) delar in dessa faktorer som *motivationsfaktorer* respektive *hygienfaktorer*. Den första gruppen är direkt arbetsrelaterad och bygger på känslor samt positiva attityder till arbetet (Bakka m.fl., 2006). Den andra grupperingen är inte relaterad till själva utförandet av arbetet utan bygger på omgivningen, så som företagspolicys och arbetsförhållanden (Bakka m.fl., 2006). Bakka m.fl. (2006) förklarar vidare att den mest signifikanta skillnaden mellan de båda grupperna är medarbetarens upplevda tillfredsställelse. Samma författare menar att om en

medarbetare i hög grad är motiverad på sin arbetsplats bidrar det till en ökad positiv stämning som i sin tur leder till personligt självförverkligande. Om motivationen uteblir behöver det inte omedelbart innebära vantrivsel, men riskerar i det långa loppet att leda till en otillfredsställelse som innebär negativ inverkan på medarbetarens utförande av arbetet (Myers & Tietjen, 1998). Detta bör oundvikligen få konsekvenser för hela organisationen. För om medarbetarnas arbetsprestationer på sikt sjunker, torde risken vara stor att hela företagets arbete påverkas negativt.

Wolvén (2000) påstår att människan motiveras av att uppfylla olika mål under olika omständigheter – likväl som vi är olika till utseende och personlighet, styrs vi av olika faktorer och drivkrafter. Bipp (2010) är inne på samma spår men menar att det istället är individens personlighet som helt och hållet avgör vad som motiverar denne. På liknande vis skriver Jones m.fl. (2006) att ett motiverat beteende på en arbetsplats, vad vi gör, hur vi gör det samt hur bra vi gör något, är resultatet av flera psykologiska processer som äger rum inom varje individuell medarbetare. Dessa processer hjälper människor till agerande och fokusering av specifika mål, samt avgörandet av hur mycket energi och tillgivenhet som krävs av individen för att uppnå målet (Jones m.fl., 2006). Med ovanstående i åtanke anser Wolvén (2000) att varje ledare inom varje organisation bör fråga sig vilka behov och faktorer som är viktiga för de anställda just på deras företag. Myers och Tietjen (1998) förklarar att en ledare först måste förstå sin medarbetares attityd till arbetet, för att kunna förstå vad som motiverar denne till att arbeta. På samma sätt bör en ledare vara observant på medarbetarnas olika värderingar och detta menar Myers och Tietjen (1998, s. 230) att Herzbergs teori utesluter:

Attitudes serve as the bottom line in specifying behavior. However, they do not act alone. The values, or worldview, a worker carries into the job form the foundation by which attitudes develop. Therefore, managers must acknowledge both the significance of attitudes and values to the actions of the worker.

Med denna teoretiska bakgrund skriver Wolvén (2000) samtidigt att varken medarbetarnas arbetsmotivation, prestation i arbetet eller högre arbetstillfredsställelse skapas om arbetets innehåll inte berikas. Herzbergs teori hävdar även att individers personliga motivering och tillfredsställelse i arbetslivet bygger på ett klimat där arbetsuppgifterna står som den viktigaste faktorn och Wolvén (2000, s. 174) menar att:

Detta innebär också att arbetsuppgifterna bör anpassas efter individernas intressen, ambitioner och kapacitet, att arbetet bör rymma möjligheter till eget ansvarstagande och att företagsledningen och de anställda tillsammans bör bestämma normer för goda och dåliga prestationer.

Enligt Wolvén (2000) kan Herzbergs tankar summeras genom att hög arbetstillfredsställelse påverkas av motivationsfaktorer så som framgång, ansvar, erkännande och prestation. Det här kan jämföras med den enkät Företaget AB skickade ut till sina Sverigeanställda i slutet av 2010 där resultatet visade att medarbetarna saknade just feedback på sitt arbete. Frågan har dock kvarstått *hur*

de anställda vill bli motiverade och *hur* medarbetarna anser att detta kan kommuniceras på bästa sätt.

Hackmans motivationsteori

Bakka m.fl. (2006) beskriver Hackmans motivationsteori som grundar sig i meningsfullhet. Teorin utgår främst från fem punkter gällande individens arbetsituation. Först presenteras *arbetsuppgifternas krav på färdigheter*, och med det menar Hackman att ”det är graden av variation i arbetsprocessen, som kräver olika färdigheter och förutsättningar.” (Bakka m.fl., 2006, s. 180). Moloï (2007) betonar att karaktären och signifikansen av arbetsuppgifterna, samt hur varierande de är, spelar en avgörande roll huruvida medarbetaren uppfattar sitt arbete som meningsfullt. Moloï (2007) och Bakka m.fl. (2006) får även medhåll av Buzády och Georgiu (2010) som menar att medarbetarnas effektivitet och motivation påverkas av arbetsuppgifternas variation och karaktär. Moloï (2007) förtydligar detta och menar att om en medarbetare ska erkänna sitt arbete som meningsfullt bör arbetsuppgifterna uppfattas som viktiga och givande.

Den andra punkten Bakka m.fl. (2006) tar upp grundar sig på *arbetsuppgiftens identitet*; det vill säga i vilken mån arbetet behöver slutföras med synliga och märkbara resultat. Nästa punkt handlar om *arbetsuppgiftens betydelse* för medarbetaren och med det menar Hackman att arbetets omfattning och relevans har stor betydelse för de anställdas tillfredsställelse (Bakka m.fl. 2006). Här menar Moloï (2007) att medarbetaren bör känna ett personligt ansvar för arbetets resultat om det ska leda till meningsskapande. Buzády och Georgiu (2010) belyser dilemmat att om ansvar och personlig utveckling uteblir innebär det att medarbetarnas entusiasm för arbetet dramatiskt sjunker och därmed även deras prestationer.

Punkt nummer fyra utgår från befattningens autonomi som i det här fallet syftar på utsträckningen av *valmöjligheter för medarbetaren* gällande planering av arbetet och hur det ska utföras (Bakka m.fl., 2006). Den femte och sista punkten handlar om *feedback* och ”i vilken omfattning de arbetsaktiviteter som krävs också ger utövaren direkt och klar information om resultatet av arbetsinsatsen.” (Bakka m.fl., 2006, s. 180). Enligt Moloï (2007) bidrar feedbacken till individens krav på måluppfyllelse samt ökad prestation.

De första tre punkterna påverkar meningsfullheten hos medarbetaren som i sin tur påverkar arbetstillfredsställelse, frånvaro samt inre motivation (Bakka m.fl., 2006). Hur mycket en medarbetare väljer att engagera sig beror på hur mycket kunskap och vilka förmågor han eller hon besitter (Jones m.fl., 2006). Van Dick, Fisher och Wegge (2006) skriver att tidigare studier kring medarbetarnas drivkraft på arbetsplatsen har visat att hög motivation motverkar frånvaro och uppsägningar. På senare tid har forskningen däremot visat på tydliga indikationer att det även krävs varierande arbetsuppgifter samt ansvar och uppmuntran från närmsta chef för att den anställde ska vara motiverad att stanna kvar inom företaget (van Dick m.fl., 2006). Även Buzády och Georgiu (2010) belyser ledarens roll i sammanhanget och menar att denne bär det yttersta ansvaret för att se till att medarbetarnas motivation och entusiasm upprätthålls.

Quality of work-life is a way of thinking about people, work, and organization. Its distinctive elements are (1) a concern about the impact of work on people as well as organizational effectiveness, and (2) the idea of participation in organizational problem solving and decision making. The focus is not how people can do better work, but on how work may cause people to do better (van Dick m.fl., 2006, s. 60).

Slutligen påstår Hackman att om ett arbete ska generera hög motivation och meningsfullhet hos någon, måste minst en – helst flera – av ovanstående dimensioner som leder till meningsfullhet vara tillfredsställda (Bakka m.fl., 2006). Dock ifrågasätter vi detta resonemang som kan anses vara något generaliserande. Som tidigare nämnts är alla människor olika och således ställer vårt inre även olika krav på vad som är nödvändigt för att vi ska känna oss tillfredsställda.

Kommunikation och ledarskap

Följande kommunikationsteorier som behandlas har valts ut tack vare deras aktualitet, tillförlitlighet och relevans för ämnet. Vi har i vår litteraturgenomgång varken stött på några teorier som visat sig mer trovärdiga eller lämpade för vår uppsats.

För att en organisation ska kunna framkalla och upprätthålla ett motiverat beteende bland de anställda måste det, som tidigare nämnts, finnas en strategiskt planerad internkommunikation. Ledare och chefer bör i den möjligaste mån vara medvetna om deras kommunikativa ansvar och vilka positiva kontra negativa utfall det får om kommunikationen förankras eller inte förankras på ett strategiskt sätt. Kommunikation är en grundläggande faktor för att en organisation överhuvudtaget ska kunna verka och existera (Heide m.fl., 2005). Kommunikationsforskaren Weick (1995, s. 75) menar att kommunikation är en förutsättning för en organisations överlevnad:

If the communication activity stops, the organization disappears. If the communication activity becomes confused, the organization begins malfunction. These outcomes are unsurprising because the communication activity is the organization.

Fielding (2006, s. 31) menar att effektiv kommunikation är grunden till all organisatorisk verksamhet och definierar samtidigt organisationer som ”a collection of people working together to reach specific goals. Individuals could not reach these goals if they worked on their own”. Han poängterar också att kommunikationen är den viktigaste faktorn för att människor ska kunna arbeta tillsammans och för att de ska kunna uppnå en gemensam förståelse för verksamhetsmålen. Utan en fungerande kommunikation kan medarbetare inte förstå organisationens mål och därmed kan dessa inte heller översättas till handling (Johansson, 2005). De senaste årens forskning har visat att engagemang på arbetsplatsen i alla högsta grad styrs av kommunikativa faktorer där internkommunikationen spelar en central roll (Nordisk Kommunikation, 2007).

Internkommunikation

Den senaste kommunikationsforskningen påvisar tydliga tendenser där effektiva kommunikationssystem är en framgångsfaktor som leder till en, för medarbetarna, utvecklande och positiv arbetsmiljö och god internkommunikation (Falkheimer & Heide, 2007). Detta understryker även Jackson och Welch (2007) som menar att en välfungerande internkommunikation leder till flera fördelaktiga utfall. Enligt samma författare bidrar internkommunikationen bland annat till internt relationsskapande, positiva känslor av tillhörighet i företaget samt en ökad förståelse hos medarbetarna för organisationens behov.

Enligt Wolvén (2000) är det ledningens ansvar att framkalla denna sociala och trygga arbetsmiljö och cheferna bör vara tillgängliga, engagerade och ge feedback till sina medarbetare. Enligt Abbot, Cushing och Lothian (2011) är feedback och konstruktiv kritik två viktiga infallsvinklar i den interna kommunikationen, något som ledarna återigen är ansvariga för. Författarna är dock kritiska till att enbart ledare ska ge feedback åt medarbetarna och menar att medarbetare ska kunna ge konstruktiv kritik till varandra på ett systematiskt vis: "The ability to provide colleagues with feedback should be a basic obligation for creating a culture of good team working." (Abbot m.fl., 2011, s. 105). Författarna menar att såväl ledare som medarbetare borde utbildas inom området för att kunna ge så positiv feedback som möjligt. Feedback är något som ger medarbetaren självförtroende och som bidrar till personlig utveckling (Abbot m.fl., 2011).

Det råder inga tvivel om att den strategiska internkommunikationen är livsviktig för organisationens utveckling – trots det belyser Falkheimer och Heide (2007) dess låga status. De menar att internkommunikationens resultat inte kan mätas i siffror på samma vis som den externa – därför prioriteras den inte i samma utsträckning som den mer utåtriktade kommunikationen. Olyckligtvis finns ingen större tilltro till den interna kommunikationen från ledningens sida (Falkheimer & Heide, 2007).

People need to ensure that others understand what they are saying. Words do not have meaning in themselves. People give meaning to words. The same words may therefore have different meanings for different people. Effective communication therefore demands that people work together to ensure that the meaning created is the same for all. There must be a sharing of meaning. (Fielding, 2006, s. 11)

Ovanstående citat kan sammanfattas som en typ av informell kommunikation som idag finns i stort sett i alla organisationer. Den informella internkommunikationen ger mening åt organisatoriska aktiviteter och stärker förhållanden och attityder medarbetare emellan (Fielding, 2006). Fielding (2006) får här medhåll av Falkheimer och Heide (2007) som menar att den informella kommunikationsprocessen bidrar till meningskapande och är livsviktig för organisationen. Författarna förklarar att det är genom dessa informella flöden som medarbetarna skapar en förståelse för organisationskulturen och åt vilket håll företaget är på väg.

Som vi beskrivit ovan är den informella kommunikationen som dagligen sker på alla arbetsplatser en viktig del i interkommunikationen; något som chefer och

ledning faktiskt går miste om vid bortprioritering av denna. Enligt Fielding (2006) ger den informella kommunikationen en avgörande återkoppling till organisationens högsta ledning, och talar om hur företagets kultur och välmående ser ut. Falkheimer och Heide (2007, s. 86) förklarar att det är sällan ledningen förstår den informella kommunikationens, eller den s.k. djungeltrummans, betydelse: ”En vanlig uppfattning är att personalen inte ska stå i korridoren och prata utan de ska sitta eller stå vid sina arbetsplatser och utföra sina arbetsuppgifter.”. Med facit i hand är den informella kommunikationen många gånger hotad och därmed även den generella förståelsen för organisationens välbefinnande, mål och visioner (Falkheimer & Heide, 2007).

Möteskultur – en del av den interna kommunikationen

Schwartzman (1989, s. 61) definierar möten som ”a communicative event that organizes interaction in distinctive ways” Hon belyser att möten är en aktivitet som definierar och representerar både sociala enheter och relationer på arbetsplatsen. Därav bör möten ses som något värdefullt som bidrar till en ökad gemenskap och ett ökat samförstånd bland de anställda (Schwartzman, 1989). Även Falkheimer och Heide (2007) poängterar att möten där medarbetare ges tillfälle att diskutera handlingsmönster och tolkningar, ökar chanserna för en gemensam förståelse och bidrar till en mer enhetlig organisationskultur överlag. Weick (1995) är inne på ett liknande spår och hävdar att möten är en vital del i frågan om meningsskapande och förståelse för organisationens utveckling.

Ytterligare en aspekt värd att belysa angående meningsskapandet i mötessammanhang är återigen ledarens ansvar. Enligt Simonsson (2002) är det cheferna som bär det främsta ansvaret för att medarbetarna ska uppfatta möten och dess innehåll som meningsfullt. Hon menar att det är ledaren som har makten att påverka hur medarbetarna uppfattar exempelvis en förändring. Vidare förklarar Simonsson (2002) att det är viktigt att ledaren är lyhörd för eventuella kommentarer från mötesdeltagarna för om de förslag som framkommer på mötena inte behandlas riskerar meningfullheten att sjunka. Av den anledningen menar Weick (1995) att organisationer bör granska sin möteskultur och sträva efter att upprätthålla möten som uppmuntrar till engagemang och delaktighet bland medarbetarna. Han menar att organisationer borde sträva efter mindre informativa och formella möten där individen inte behöver riskera sin personliga prestige inför sin överordnade. Trots att flera medarbetare på vår fallorganisation anser att de flesta möten som hålls på arbetet är onödiga och tidskrävande, upplever många att den formella informationen som ändå finns varken är tillräckligt informativ eller meningsfull. Detta leder oss följaktligen tillbaka till den informella kommunikationens betydande roll för organisationens utveckling och för medarbetarnas informationsmässiga tillfredsställelse (Fielding, 2006).

Kommunikativt ledarskap och medarbetarengagemang

På senare år har organisationsarbetet allt mer gått från det hierarkiska styrsättet till att anamma ett mer linjärt förhållningssätt. I takt med denna förändring har även

synen på ledar- och chefskap förändrats. Tidigare sågs inte några distinkta skillnader mellan dessa utan rollerna ansågs enbart vara auktoritära och befällande (Simonsson, 2005). Andersson (1992) menar att det under senare år har gjorts en allt större skillnad mellan ledarskap och chefskap och en vanlig diskussion handlar idag om transaktionellt och transformativt ledarskap.

Den *transaktionella* ledaren har en tydlig chefsroll och styrsättet påminner om ett auktoritärt förhållningssätt där löner och kapital står i centrum (Andersson, 1992). Detta kan likställas med Simonssons (2005, s. 101) diskussioner om vertikala och byråkratiska organisationer där kommunikationen florerar av enkelriktad och formell kommunikation: ”Informationen sprids uppifrån och ned och handlar främst om själva arbetsuppgiften. Vidare är relationen mellan chef och medarbetare tämligen distanserad och opersonlig.” Den *transformativa* ledarens viktigaste uppgift är däremot att förklara, förstå och förbättra organisationen (Andersson, 1992). Andersson (1992) beskriver hur ledaren i större grad värnar om humankapitalet och medarbetarnas behov av meningsskapande. Simonsson (2005) belyser i sin tur att dagens chefer bör agera likt visionärer och ständigt försöka hitta nya lösningar och vägar för organisationen, på samma sätt som mening för medarbetarna bör skapas.

Idag beskrivs organisationer som sociala system som bygger på normer, värderingar och visioner som ständigt måste kommuniceras mellan organisationsmedlemmarna för att de ska upprätthållas (Johansson, 2005). Johansson (2005) skriver att det i de flesta fall är under ledarnas och chefernas ansvar att mål och visioner uppfylls – därför är de också de viktigaste aktörerna för en fungerande kommunikation inom företaget. Vidare menar författaren att hur en ledare axlar det kommunikativa ansvaret kan vara direkt avgörande för framgången hos ett företag. Fortsatt tar Simonsson (2005) upp en intressant aspekt om chefs kommunikativa utmaning. Hon menar att dagens chefer utbildas till att kunna hålla tal och vinna debatter. Det investeras stora summor pengar för att få den senaste informations- och kommunikationstekniken (Simonsson, 2005). Dock skriver hon att cheferna många gånger verkar vara ickekapabla till att hålla dialogmöten eller kommunicera organisationens mål och värderingar på ett meningsfullt vis. Det här går på sätt och vis hand i hand med ett alltmer omtalat medarbetarengagemang som handlar om att ”de anställda ska bli mer engagerade i sina jobb och därmed mer produktiva.” (Nordisk Kommunikation, 2007, s. 58).

Udechukwu (2009) belyser som tidigare nämnts att våra behov styr vårt beteende och därför kvarstår frågan; hur kan en ledare påverka graden av medarbetarens engagemang? För att frambringa en engagerad medarbetare krävs det, som tidigare nämnts, att ledarna tar sitt kommunikativa ansvar och skapar en meningsfull arbetsmiljö (Clarke & MacLeod, 2010). Attridge (2009) menar att en engagerad medarbetare är involverad i samt entusiastisk och passionerad över sitt arbete. Att skapa detta omtalade engagemang är enligt samma författare en av de mest utmanande, men också viktigaste, uppgifterna för en ledare. Attridge (2009) påpekar att en oengagerad medarbetare är en kostsam historia som bidrar till en negativ arbetsmiljö. Författaren förklarar att en arbetsmiljö som istället bidrar till ett positivt engagemang härleder till högre kundtillfredsställelse, effektiva medarbetare och en högre vinst för företaget.

De viktigaste drivkrafterna för en medarbetare är främst organisationens högsta ledning, den anställdes närmaste chef, tilltro till organisationens utveckling samt medarbetarens upplevelse av att känna sig involverad i och uppskattad av företaget (Nordisk Kommunikation, 2007). På samma sätt blir en engagerad medarbetare medveten om sin positiva inverkan för företaget och därmed ökar också chanserna för högre trivsel och motivation för den anställda (Nordisk Kommunikation, 2007). Wolvén (2000) förklarar att det är engagemanget som besjälar arbetet, ger handlingarna en mening och bidrar till en känsla av ansvar och identitet. Något som dock bör belysas är att medarbetarengagemang och ett motiverat beteende hos en medarbetare inte är samma sak:

Det är viktigt att komma ihåg att medarbetarengagemang primärt inte handlar om att skapa medarbetare som är nöjda och trivs. Det kan däremot komma som ett resultat av ett engagemang (Nordisk Kommunikation, 2007).

Strategiska budskap

Som tidigare nämnts har det kommunikativa kravet på ledare och chefer ökat och deras viktigaste roller som kommunikatörer idag, har allt mer blivit att klargöra och ge mening åt organisationens strategiska budskap. För att medarbetarna i ett företag ska få en ökad förståelse kring organisationens uppsatta mål krävs det att chefer och ledare på ett strategiskt sätt tydliggör hur dessa ska uppfattas samt hur de kan implementeras i det dagliga arbetet.

Strategiska budskap ur ett kommunikativt perspektiv

Heide m.fl. (2005) skriver om organisationers utmanande verklighet genom att beskriva ett företags vardag som komplicerad och föränderlig. I takt med dagens ökade internationella konkurrens blir det än viktigare för organisationer att ledningen kommunicerar med sina medarbetare om deras insatser och hur de bidrar till företagets helhet. Heide m.fl. (2005, s. 37) påpekar även att "ett viktigt mål för ledningen är därför att kommunicera bilder om verkligheten till de anställda, det vill säga de värden som organisationen vill stå för.". I arbetet med att kommunicera företagets strategiska budskap är det, enligt Johansson (2003), mellancheferna som är de personer som främst har uppgiften att sprida dessa budskap vidare i hierarkin. I vissa fall menar dock författaren, att kommunikationsprocessen från ledning till medarbetare längst ned i hierarkin, tar så lång tid att strategin hinner gå ur tiden innan den ens nått alla anställda. Vidare skriver hon att "en tänkbar orsak till att kommunikationen mellan chefer och anställda inte fungerar är att man har en förenklad och föråldrad syn på kommunikation och kommunikationsprocesser." (Johansson, 2003, s. 11).

Piersol (2007) förklarar att om en medarbetare ska känna att hon eller han bidrar till organisationens måluppfyllelse måste denne i högsta grad också vara informerad om vart organisationen är på väg, samt att hans eller hennes personliga värderingar stämmer överens med företagets visioner. Det är här kommunikationen kommer in och spelar en väsentlig roll och Piersol (2007) menar att kommunikationen är det viktigaste verktyget i arbetet mot att skapa

engagerade medarbetare. På samma vis poängterar Johansson (2005) betydelsen av strategier och visioner för en organisations utveckling. Författaren skriver att med hjälp av kommunikationsprocesser kan den övergripande ledningen konkretisera och precisera företagets strategier. Om inte detta arbete utförs grundligt riskerar de strategiska budskapen att uppfattas som innehållslösa och onödiga. Piersol (2007, s. 31) menar att kommunikationsflödet måste gå nedifrån och upp likväl som det måste gå uppifrån och ned:

The organizations that are exemplary are the ones that have a system set up that allows for information to flow from the frontline employees to senior management, so the employees understand what's going on and feel like they are being listened to.

Vidare påpekar Johansson (2005) att idealet med strategier är att göra dem levande och att organisationens medarbetare känner till, förstår och agerar utefter dem. Johansson (2005, s. 122) belyser visioners innebörd och menar att ”de kan ge anställda en känsla av måluppfyllelse i sitt arbete, vilket i sin tur driver dem att sträva efter att uppfylla organisatoriska och individuella mål.”. Vi nämner i början av vår uppsats att det inte är alltför sällan som de strategiska budskapen förblir tomma ord. Resultatet blir således att medarbetarnas behov av meningsfullhet inte tillfredsställs och att hela organisationens utveckling riskerar att stanna upp och i värsta fall avtar helt (Johansson, 2005).

I inledningen av den här teoretiska delen presenterade vi den företagsekonomiska utvecklingen som gått från att enbart fokusera på ekonomiska aspekter till att idag allt mer se företagstillgångar även som icke mätbara faktorer. Vi har presenterat hur skillnaden mellan ett företags redovisade värde och dess marknadsvärde skapat diskussioner kring vad som faktiskt kan definieras som ett företags tillgång. Insikten att traditionella mätningar av enbart finansiell karaktär inte är tillräckliga har lett fram till att fler modeller för prestationsmätning har uppmärksammats (Ax m.fl., 2009). Två av dessa mätmetoder är balanserat styrkort och intellektuellt kapital. Det sistnämnda presenterade vi i början av teoridelen men det balanserade styrkortet är en mätmetod som även den är relevant att nämna i diskussionen kring ett företags strategiska budskap. Även om fokus i vår uppsats inte har varit företagsekonomi har vi ändå ansett att det har varit av viss relevans att diskutera sambandet mellan företagets ekonomiska och mer humana aspekter.

Strategiska budskap ur ett företagsekonomiskt perspektiv

Konceptet balanserat styrkort introducerades i början av 1990-talet och mätmetoden kan sammanfattas som en ”samling idéer om hur företags vision och strategi kan sammanlänkas med den kortsiktiga operativa verksamheten.” (Ax m.fl., 2009, s. 454). Precis som hela ekonomistyrningen i sig, har det balanserade styrkortet sin utgångspunkt i arbetet med företagets vision, affärsidé och strategi (Ax m.fl., 2009). En s.k. strategikarta ska sammanfatta och klargöra logiken bakom dessa byggstenar och därmed förklara hur företaget planerar att skapa och kommunicera bestående värdegrunder (Ax m.fl., 2009). Samma författare

förklarar att strategikartan består av fyra olika perspektiv på företagets verksamhet; det *finansiella perspektivet*, *kundperspektivet*, det *interna processperspektivet* samt *lärande- och tillväxtperspektivet*. Mellan dessa perspektiv finns ett tydligt samband där allting i alla led påverkas av och påverkar varandra i typiska orsak-verkansamband (Ax m.fl, 2009).

Kaplan och Norton (1996) beskriver fortsatt det balanserade styrkortet som en metod som kan kommunicera företagets strategi och visioner på ett övergripande och strategiskt sätt. De ovannämnda perspektiven passerar olika steg för att tillsammans skapa ett balanserat system, som kan kommuniceras ut i alla led och till alla aktörer inom ett företag. Som ett första steg bör, menar Kaplan och Norton (1996), företagets vision och strategi förklaras för att kunna skapa förståelse för och konsensus kring dessa strategiska budskap. De menar att dessa ofta blir till tomma ord, framför allt för medarbetarna: "Lofty vision and strategy statements don't translate easily into action on the local level." (Kaplan & Norton, 1996, s. 76). Nästa steg handlar om kommunikation och sammanlänkande; även här menar Kaplan och Norton (1996) att de strategiska budskapen måste kommuniceras på ett mottagaranpassat sätt för att länka samman organisationens olika intressenter.

Summering av teorikapitlet

Vi har genomgående i teorikapitlet kunnat se humankapitalets betydelse för organisationen. Det spelar ingen roll hur bra en produkt eller tjänst ett företag kan erbjuda; är inte humankapitalet konkurrenskraftigt nog kan inte heller produkten eller tjänsten bli det. Vi har även sett den strategiska internkommunikationens vitala roll i frågan om ett konkurrenskraftigt företag med motiverade medarbetare. Utan en fungerande och effektiv internkommunikation kan varken företagets mål och riktning eller de strategiska budskapen kommuniceras. Likväl har ett strategiskt kommunikativt ledarskap visat sig ha en stor betydelse för medarbetarnas motivation och arbetslust. Ett kommunicerande ledarskap som präglas av öppenhet och dialog har framgått som något av ett ideal för att frambringa motivation bland medarbetare utan ledar- eller chefsbefattningar. Det är ovanstående sammanfattningar som ligger till grund för den kommande analysen av vårt empiriska material.

Metod

Tillvägagångssätt

Såväl Widerberg (2002) som Trost (1997) skriver att det är syftet med studien som avgör vilken slags metod som ska användas. Om forskaren muntligen vill få fram uppgifter, berättelser eller förståelse för ett fenomen, är intervjuer ett lämpligt tillvägagångssätt (Widerberg, 2002). Med detta i åtanke kom vi vid arbetets början fram till att den lämpligaste metoden för den undersökning vi ämnat göra, var kvalitativa intervjuer. Vi valde denna metod eftersom vi ville få en så djupgående och rättvis bild av samtliga respondenters upplevda verklighet som möjligt. Även om vårt fokus främst har utgått från ett medarbetarperspektiv har vi ansett att det har varit av hög relevans att även intervjua chefer för att kunna studera de distinktioner som kan uppenbaras mellan ledare och medarbetare.

Val av fallorganisation

Företaget AB har en något hierarkisk organisation där arbetet utförs på olika avdelningar och inom olika positioner. Vi har genom de teorier vi bekantat oss med sett hur bilden av olika fenomen inom en organisation uppfattas på olika sätt, beroende på var i hierarkin någon befinner sig. Vi har förstått att kommunikationen på arbetsplatsen i många fall tolkas på ett sätt av chefer och på ett annat av de anställda. Dels genom egna erfarenheter, dels genom den litteratur vi läst har vi reflekterat över den svårighet att förstå varandra som ibland verkar finnas mellan chefer och deras anställda. Vi har ansett att det är intressant att se hur åsikter i olika organisatoriska led kan skilja sig åt. Det var ovanstående fakta vi ansåg var relevanta att se på ur ett kommunikationsperspektiv.

Företaget AB skickade i december förra året ut en enkät till medarbetarna, där det bland annat frågades vad som motiverar de anställda på sitt arbete, vad som idag är bra och vad som saknas. Även om vi inte har haft tillgång till detaljerad information om enkätresultatet har vi ansett att delar av detta är intressant att analysera utifrån strategisk kommunikation; motivation är en avgörande framgångsfaktor för såväl människor som organisationer och kan ses som en nyckel inom den interna kommunikationen.

Urval

På Företaget AB:s svenska kontor arbetar idag närmare 30 personer, fördelat på avdelningar för spedition och försäljning, lager och administration, customer service samt ekonomi. Medarbetarna på de tre avdelningarna för spedition, customer service samt ekonomi ansvarar för interna och externa varutransporter, kundservice respektive all ekonomisk hantering. På försäljningsavdelningen sitter

idag en person som tillsammans med vd:n ansvarar för externa relationer samt försäljning gentemot företagets kunder. På lagret arbetar sex terminalarbetare och en förman med ankommande och avgående gods och på den administrativa avdelningen sköts all sorts lagerhantering.

Under vår intervjuprocess har medarbetare från alla avdelningar utom ekonomiavdelningen intervjuats; detta på grund av knappa tidsresurser på företaget. Av samma anledning har några fler lager- och administrationspersonal intervjuats eftersom dessa ansågs vara mest flexibla, rent tidsmässigt. Mellan avdelningarna finns ingen större hierarki utan varje led i företagets leds av en chef eller teamleader – därför har vi inte sett några problem med att vi inte intervjuat medarbetare från varje avdelning.

Baserat på heltidstjänster är antalet kvinnor på Företaget AB 31 % och utfallet i vår undersökning blev ungefär detsamma; 27 %. För att få en så jämn fördelning som möjligt valdes, efter samråd med företagets ledning, totalt elva anställda ut för att delta vid våra intervjutillfällen. Av dessa är tre kvinnor och åtta män. Två av intervjupersoner är teamleaders, en är vd och resterande åtta arbetar på övriga positioner i företaget. Enligt Bryman (2001) använder de flesta kvalitativa forskare bekvämlighets- eller tillfällighetsurval. Han beskriver fenomenet som ett resultat av exempelvis tillgängligheten hos intervjupersonerna. Med denna aspekt i åtanke är det ett rimligt konstaterande att vi har gjort ett bekvämlighetsurval i vår undersökning.

Val av intervjuform

Bryman (2001) menar att det finns olika intervjuformer som alla är av väsentlig karaktär och som grovt kan delas in i strukturerade och ostrukturerade intervjuer. En strukturerad intervju används framför allt vid datainsamling och intervjuaren utgår ofta från ett strikt intervjuschema. Dessa typer av intervjuer kallas i och med detta ofta för standardiserade intervjuer eller standardiserade surveyintervjuer (Bryman, 2001). Vi har valt att författa en tydlig men inte tvingande intervjuguide för att alla intervjuer ska följa samma tema men har samtidigt lämnat situationen öppen, dels för att kunna följa respondenternas svar, dels våra egna frågeställningar. Vi har använt oss av en intervjuguide för chefer/vd och en intervjuguide för medarbetarna – dessa återfinns som bilagor längst bak i vårt arbete. Denna flexibilitet och detta mindre strukturerade tillvägagångssätt menar Bryman (2001) är en av de tydligaste skillnaderna mellan en strukturerad och en ostrukturerad intervju

Vårt mål med intervjuerna har varit att få en ökad insikt i hur tankar och åsikter kring begreppet motivation ser ut i de olika organisatoriska leden i Företaget AB. På samma sätt har vi ämnat undersöka hur de anställda upplever att kommunikationsklimatet idag ser ut. Mer kvantitativa infallsvinklar har således inte varit av intresse för oss under arbetet med denna kandidatuppsats, varför vi valt att enbart använda kvalitativa intervjuer som tillvägagångssätt för insamlingen av vårt empiriska material. Eftersom vi följt ett antal specifika teman och använt oss av ovan nämnda intervjuguide, kan vår genomförandemetod kallas för en semi-strukturerad intervju (Bryman, 2001).

Genomförande

Vi utförde våra intervjuer på plats på Företaget AB. Vi hade under våra elva intervjutillfällen tillgång till ett konferensrum på företaget. Upplägget såg likadant ut vid samtliga tillfällen och vi valde att genomföra alla elva intervjuer tillsammans. Både Repstad (2007) och Bryman (2001) nämner vissa nackdelar med att fler än en intervjuare deltar vid intervjutillfället. Repstad (2007) påpekar bland annat att intervjupersonen kan anse sig vara i minoritet och Bryman (2001) menar att det medför stora kostnader vid användandet av två eller fler intervjuare. Dock har vår gemensamma medverkan inte medfört några kostnader och vi ville samtidigt minimera risken för subjektiva feltolkningar, samt få en mer tydlig och enhetlig uppfattning av situationen. Vi valde därför att bortse från dessa negativa aspekter och sedermera var vi närvarande vid intervjuerna båda två. Vi följde dock Repstads (2007) råd vid genomförandet av intervjuerna; en av oss ställde frågor och den andre protokollförde samt inflikade med frågor vid behov.

Vidare har vi lyssnat på Brymans (2001) förmaningar om att spela in varje intervjutillfälle. Likaså Kvale (1997, s. 147) menar att vid användandet av bandspelare eller liknande, kan intervjuaren ”koncentrera sig på ämnet och dynamiken i intervjun”. Bryman påpekar också vikten av att transkribera intervjuerna fortast möjligt men eftersom vi gjorde alla elva intervjuer under tre dagar, fanns inte tid till att göra detta arbete löpande. Vi valde därför att transkribera intervjuerna efter den tredje dagen då alla intervjuer var genomförda.

Framträdande drag hos intervjun som metod

Som tidigare nämnts utgår semistrukturerade intervjuer från ett flexibelt förhållningssätt (Bryman, 2001). Bryman (2001) berättar att respondenterna har stor frihet när det gäller att svara på frågorna eftersom de kan svara på sitt eget vis samtidigt som det ges utrymme att förklara varför hon eller han är av en specifik åsikt. Tyngdpunkten ligger också på ”hur intervjupersonerna uppfattar och förstår frågor och skeenden, det vill säga på det som intervjupersonen upplever vara viktigt vid en förklaring och förståelse av händelser, mönster och beteenden.” (Bryman, 2001 s. 301).

Vidare diskuterar Widerberg (2002) att ett framträdande drag hos den kvalitativa intervjun är att intervjutillfället kan liknas med en vardaglig social situation eller ett samtal. Holme och Solvang (1997) belyser vikten av att intervjupersonen känner sig bekväm med situationen. Om intervjutillfället liknas vid en vanlig konversation blir det enklare för forskaren att få fram djupare och mer relevant information från de frågor som är av intresse för undersökningen (Holme & Solvang, 1997). Det var bland annat av den här anledningen vi valde att genomföra semistrukturerade intervjuer, då vi i den mån det var möjligt ville efterlikna intervjutillfällena vid vardagliga samtal.

Andra framträdande drag för den kvalitativa forskningsmetoden är enligt Holme och Solvang (1997) den intimitet som råder mellan forskare och studieobjekt. För att en forskare ska kunna sätta sig in i någon annans verklighet och för att kunna studera ett fenomen på ett djupgående sätt, krävs en viss närhet och ansikte-mot-ansikteinteraktion. Forskaren försöker därmed att studera dessa

fenomen eller aktörer inifrån, för att på så sätt skapa en så djupgående och fullständig uppfattning som möjligt (Holme & Solvang, 1997). På samma sätt skriver Sandberg och Thelander (2000) om intimitetens och närhetens betydelse. Författarna skriver efter egna erfarenheter att de intervjupersoner de själva kunde identifiera sig mest med, också genererade intervjuer av högst kvalitet. Här flikar även Holme och Solvang (1997) in och menar på att närheten till forskarnas studieobjekt ökar trovärdigheten i materialet. Dock krävs att forskaren är medveten om sin egen roll och att dennes objektivitet kvarstår (Holme & Solvang, 1997). Med ovanstående motiveringar bakom oss ville vi skapa en god relation till våra intervjupersoner för att på så sätt kunna frambringa ett material av hög tillförlitlighet. Genom informellt småprat, avslappnad klädstil samt förklaringar till varför vi var på företaget, varför vi intervjuade just henne eller honom och att det inte finns något rätt eller fel, hade vi för avsikt att uppnå detta – och i de flesta fall upplevde vi att våra respondenter slappnade av och fick förtroende för oss.

Metodens fördelar

Som tidigare nämnts ämnar forskare genom kvalitativa undersökningar, komma sina studieobjekt närmare och in på djupet. Brinkmann och Kvale (2009) påpekar att via den kvalitativa intervjumetoden kan undersökaren skapa sig en helhetsbild av intervjupersonen och det valda ämnet, och metoden är heller inte lika formaliserad som den kvantitativa. Widerberg (2002) skriver i förgående stycke att intervjutillfället bör liknas vid en vardaglig social situation så som ett vanligt samtal. Holme och Solvang (1997) påpekar att detta drag är en av den kvalitativa undersökningens främsta styrkor. Vidare menar Brinkmann och Kvale (2009) att det ges utrymme för tolkning och vidare diskussioner som kan leda forskaren till en djupare förståelse för de objekt och fenomen som undersöks. Avslutningsvis påpekar de också fördelen med att undersökaren får direkt respons från intervjupersonen om budskapen är korrekt uppfattad eller inte – något som inte kan uppfattas på samma sätt vid ett kvantitativt tillvägagångssätt (Brinkmann & Kvale, 2009). Detta är ytterligare en anledning till varför vi valde att använda oss av semistrukturerade intervjuer; av denna metod kunde vi enklare skapa oss en helhetsbild av våra respondenter och få en ökad förståelse för deras tankar och svar.

Daymon och Holloway (2011, s. 221) skriver att flexibiliteten i en kvalitativ intervju är högre än i en kvantitativ, det vill säga:

As a researcher, you have the freedom to prompt for more information if something interesting or novel emerges because you are not restricted to a pre-planned, rigid list of questions, as with the use of quantitative questionnaire method.

På samma sätt menar Trost (1997, s. 19) att den kvalitativa intervjuformens låga grad av standardisering – ”graden till vilken frågorna är desamma och situationen är densamma för alla intervjuade” – också bidrar till att variationsmöjligheterna är stora. Detta faktum stötte vi på under våra intervjuer eftersom alla respondenter svarade olika och ledde således in på olika spår. Det hände att intervjupersonerna

vid frågor om motivation, exempelvis började prata om kommunikation. Vi fick då ställa frågor från den del i intervjuguiden som behandlade kommunikation, för att sedan fortsätta prata om motivation om det var något vi saknade eller ville utveckla. Eftersom vi gjort en tydlig men samtidigt simpel intervjuguide var det relativt enkelt för oss att följa respondenternas ibland utsvävande svar.

Vidare anser Daymon och Holloway (2011) att svaren som forskaren får från respondenterna vid en kvalitativ intervju, är väl anpassade utefter de kontextuella ramar som är av intresse för forskaren och den fortsatta studien. Baserat på vad författarna skriver, menar vi att vårt material bär på en hög trovärdighet då det är väl förankrat i intervjupersonernas egna erfarenheter och är förklarade med deras egna ord.

Kritik till metoden

Likväl som det finns fördelar med en forskningsmetod finns det nackdelar och detta gäller även den kvalitativa intervjumetoden. Holme och Solvang (1997) presenterar dessa nackdelar och nämner bland annat att metoden är arbetsintensiv. De förklarar att en intervju kan omfatta en till tre timmars arbete och på grund av denna tidsåtgång blir räckvidden inte lika stor som vid en kvantitativ undersökning. Som tidigare nämnts har syftet med vårt arbete inte varit att få en bred omfattning, utan att få djupgående förståelse för en mindre grupp individers åsikter. Vi anser därför att denna kritik inte har varit avskräckande vid valet av metod.

Holme och Solvang (1997) diskuterar även problematiken med att bibehålla objektiviteten i en kvalitativ undersökning. Å ena sidan menar de att det är en nästintill omänsklig uppgift att hålla sina egna värderingar eller tidigare erfarenheter utanför en intervju. Även Bryman (2001, s. 269) påpekar att det är forskarnas egna uppfattningar om vad som är "viktigt och betydelsefullt" som till stor del influerar den kvalitativa analysen. Å andra sidan framhåller Holme och Solvang (1997) att intervjuaren ständigt bör vara öppen och mottaglig för respondentens åsikter och synpunkter. Bryman (2001) inflikar här och menar att detta öppna förhållningssätt oundvikligen påverkas av intervjuarnas subjektiva tolkningar.

Undvikandet av denna subjektivitet kan enligt Holme och Solvang (1997) anses vara en komplicerad uppgift som forskare inte alltför sällan misslyckas med, men vi har i den möjligaste mån försökt vara så objektiva och neutrala som möjligt under undersökningens gång. Det finns kritiker som hävdar att kvalitativa intervjuer är mer en konst än en forskningsmetod som bör ses som något exklusivt (Holme & Solvang, 1997). Visst har vi periodvist känt att det har varit en konst att gå in i varje intervjutillfälle utan förutfattade meningar och utan att vara det minsta påverkade av vad tidigare respondenter sagt. Vi menar samtidigt att det inte enbart behöver vara något negativt då vi upplevt att vissa saker som framkommit under de första intervjuerna har varit användbara till och ledsagat oss vidare under våra fortsatta samtal.

Etik och moral

I vissa fall kan den kvalitativa metoden, i större utsträckning än de kvantitativa, orsaka etiska problem och innan vi genomförde vår studie på Företaget AB reflekterade vi över etiska dilemman som skulle kunna uppstå (Widerberg, 2002). Eftersom vi har ämnat undersöka och analysera de eventuella distinktioner som finns mellan olika organisatoriska led på arbetsplatsen, var vi också medvetna om känsligheten med att vidröra situationer som behandlar ämnet företagshierarki. Vi var därför noga med att ställa välformulerade frågor som inte behandlade känsliga ämnen. I dagsläget anser vi att de frågor vi ställde gav oss en god förståelse för olika uppfattningar som finns i de hierarkiska leden på Företaget AB, utan att vara påträngande eller allt för personliga.

Bryman (2001) förklarar skillnaden mellan de etiska aspekter som kan uppstå vid exempelvis intervjuer kontra etiska synpunkter som infinner sig vid en deltagande observation. Han menar att det vid observationer ibland kan användas dolda mikrofoner, vilket gör att vissa inblandade inte är medvetna om detta och således inte har kunnat godkänna eller avslå förslaget. Vi var vid våra intervjuer tydliga med att informera respondenterna om deras roll, rätten till anonymitet, företagets roll samt vårt ansvar och var i övrigt lyhörda för eventuella funderingar och kommentarer från medarbetarnas sida. Vi anser därför att vi med andra ord har visat transparens och respekt gentemot våra respondenter.

Alternativt tillvägagångssätt

Enligt Johannessen och Tuft (2003) blir det allt vanligare att blanda kvalitativa och kvantitativa tekniker för att studera ett fenomen ur flera olika perspektiv. Även Bryman (2001, s. 393) beskriver att användandet av flera metoder är ”ett praktiskt sätt för hur man kan strukturera en beskrivning av vetenskaplig metodik och olika synsätt”. Kvale (1997) kallar denna möjlighet att kombinera en kvantitativ och kvalitativ undersökning för *metodtriangulering*. I vårt fall hade vi kunnat inleda vår studie med en kvantitativ undersökning som sedan hade kunnat ligga till grund för den kvalitativa studien. Som tidigare nämnts gjordes en enkätundersökning på Företaget AB i slutet av förra året och resultatet av denna är av kvantitativ art. Vi hade kunnat använda oss av frågor och svar från undersökningen för att formulera frågeställningar som kunde leda till en djupare och mer konkret förståelse för ämnet. Dock ansågs enkätundersökningen av organisationen vara konfidentiell, något som vi självklart har respekterat, och således har vi inte fått tillgång till dessa enkätsvar.

Bryman (1997) lyfter fram flera fördelar med det kombinerande tillvägagångssättet och menar att samhällsforskare tenderar att frambringa större tilltro för sina resultat när materialet är hämtat från fler än en metod. Med andra ord kan metoderna ”fylla ut lyckor” där information eller begrepp saknas i de olika tillvägagångssätten (Bryman, 2001, s. 415). Dock uppmärksammar Daymon och Holloway (2011) bland annat svårighetsgraden med tillvägagångssättet. Författarna menar att forskaren bör behärska både den kvalitativa och kvantitativa metoden väl för att klara av samspelet mellan de båda teknikerna, samtidigt som de påpekar att triangulering är ett komplext och tidskrävande tillvägagångssätt. Vi

har valt att avstå från metodtriangulering och enbart koncentrera oss på att intervjuer, då vi anser att vårt syfte uppnås med enbart kvalitativa semi-strukturerade intervjuer.

Analys

Intellektuellt kapital

I följande analys har vi valt att benämna våra respondenter som medarbetare A-H. Vi har slumpmässigt bestämt vilken bokstav varje respondent ska benämnas med, därför finns det inga kopplingar till någon medarbetares namn eller i vilken ordning intervjun genomfördes. Detta gäller även chef A respektive B.

Under de senaste åren har ett ökat intresse för icke-finansiella faktorer allt mer växt fram (Ax m.fl., 2009). Kaplan och Norton (1996) menar att företags operativa och evigt resultatmätande inställning har en tendens att ta allt för mycket fokus från organisationernas mer långsiktiga arbete. På samma vis beskriver Mayo (2000) 80- och 90-talets fokusering på företagets kostnader men påpekar samtidigt att 2000-talet allt mer övergått till att fokusera på vad som faktiskt kan betraktas som ett värde i organisationen. Det verkar nästan som att medarbetare E har läst Mayos teorier när denne svarar på frågan hur hon eller han definierar tillgång hos ett företag.

Förut var ju tillgångar inventarier, goodwill, pengar och allt sådant, men nu när man sitter där nere är ju verkligen tillgångar bra personal som kan sitt arbete som är motiverade. Personalen är en väldigt stor tillgång. Så tänkte man inte så mycket förut (medarbetare E, personlig kommunikation, 13 april 2011).

Definition av tillgång hos ett företag

I teoriavsnittet förklarar vi att det på senare tid debatterats allt flitigare om vad som faktiskt tillhör ett företags egentliga tillgångar. Vi nämner icke mätbara substanser så som dolda tillgångar, dolt kapital, metavärden och immateriella tillgångar (Ax m.fl., 2009). Följaktligen blir konsekvenserna av denna diskussion en skillnad mellan det värde som presenteras i företagets redovisning och den värdering som presenteras på aktiemarknaden. Sammanfattningsvis har detta definierats som intellektuellt kapital eller humankapital.

Vi ansåg att denna diskussionsbakgrund var en intressant utgångspunkt till vår studie och har följaktligen frågat såväl chefer som medarbetare vad de skulle definiera som ett företags tillgång. Vi har reflekterat kring hur vår fallorganisation som organisation har valt att förvalta det humana kapitalet i företaget. Om möjligt hade vi en något pessimistisk inställning och trodde att vissa i organisationen likt 80- och 90-talets fokus, enbart skulle tänka på ett företags tillgångar enbart i form av ekonomiskt kapital. För oss som kommunikatörer visade det sig glädjande nog att svaret på vad chefer och anställda ansåg höra till ett företags tillgångar, i de allra flesta var just personalen. Exempelvis förklarar medarbetare A (personlig kommunikation, 14 april 2011) vad tillgång för företaget är:

Goda medarbetare, man kan ha många attribut, men utan bra medarbetare kommer man ingenstans. Sen är det ju väldigt viktigt att man har rätt person på rätt plats. Och det är ju också viktigt att medarbetaren visar det här själv också, att han är öppen för en ny position. Jag tror inte att den enskilda medarbetaren, jag tror inte att alla som jobbar här känner sig viktiga. Men eftersom vi är en sådan liten arbetsplats så är ju alla medarbetare viktiga för totalen och det är viktigt att ledningen uppmärksammar detta. Man kan inte nog belysa detta. Humankapitalet är otroligt viktigt och det är det som bär företaget framåt.

Även övriga medarbetare verkade rörande överens om att inget företag kan klara sig utan personal eftersom ”personal gör ett företag. Kompetent och motiverad personal kan göra skillnad, tror jag.” (medarbetare H, personlig kommunikation, 13 april 2011). Även ekonomiska resurser som god ekonomi i företaget, var något som beskrevs som en viktig tillgång för en organisation.

Likaså frågade vi medarbetarna vad de trodde att deras respektive chef skulle svara på frågan vad tillgångar för ett företag var. På samma sätt tillfrågades cheferna hur de trodde att de anställda skulle svara. Även här överensstämde svaren med vad varje person trodde att chefen respektive medarbetare skulle svara. Exempelvis menade medarbetare B att dennes chef är medveten om personalens värde för företaget: ”Ja, det är nog, det är nog också personalen tror jag, är rätt så medvetna om att det är en viktig tillgång.” (personlig kommunikation, 14 april 2011). Något som dock särskiljde svaren från varandra var hur företagets vd trodde att medarbetarna skulle svara på frågan om tillgång: ”Jag tror på något konstigt sätt att rätt många tror att den här byggnaden är en stor tillgång.” (vd, personlig kommunikation, 15 april 2011). Samtidigt menade vd:n följande – om medarbetarna skulle placera sig själva under en kategori: ”Jag tror faktiskt att de också ser sig själva som en tillgång, däremot så kanske, med tanke på den historia vi har så kanske, jag tror att jag har misslyckats med att förmedla deras betydelse för verksamheten” (personlig kommunikation, 15 april 2011).

Att förvalta och utveckla humankapitalet

I det mesta av den litteratur vi bekantat oss med är det tydligt hur stort värde författarna generellt lägger på humankapitalet och dess betydelse för företagets framgång. Stewart (1997) fortsätter på samma spår och framhåller att det är viktigt att humankapitalet i företaget utvecklas. Detta kan enligt honom ske på två sätt: dels genom att företaget tar tillvara på de anställdas kunskaper, dels genom att de anställda breddar och stärker sin kunskap, vilket i sin tur kan vara till användning för företaget (Stewart, 1997). Förankrat i detta resonemang ser vi att vår fallorganisation kan förvalta organisationens humankapital bättre. Vd:n själv upplever att denne har misslyckats med att förmedla medarbetarnas betydelse för verksamheten – med andra ord kan vi konstatera att fallorganisationen som organisation bör arbeta mer med att förvalta det intellektuella kapitalet på ett fördelaktigt sätt, både för medarbetarnas och för företagets bästa. Detta ser även ut att stämma överens med medarbetarnas uppfattningar, där de vid upprepade tillfällen angivit att de önskar bli mer sedda och uppmärksammade just av vd:n.

Stewart (1997) menade ovan att det humana kapitalet i organisationen kan öka och vi har vi sett att Företaget AB kan bli bättre på att förvalta de anställdas kunskaper. Medarbetare C (personlig kommunikation, 14 april 2011) förklarar följande – som utgår från frågan om denne känner till Företaget AB:s mål om att uppmuntra kreativitet och mognad – men som mynnade ut i en diskussion kring vidare- och kompetensutveckling:

Kompetensutbildning är de väldigt dåliga på. *Okej, men det är någonting som skulle kunna motiverat dig?* Ja, absolut. Det finns ju många grejer man skulle kunna vilja bli bättre på som hade gynnat företaget också men nu har det i princip varit obefintligt, om man inte väljer att vara på som en igel, och det känns ju lite fel att vara när det är, för företagets skull. *Men skulle du göra det bara för företagets skull eller är det för att* – nej, det är ju för en personlig del också, men företaget drar ju också nytta av det, såklart.

Vi ser det som ett något paradoxalt faktum – att en medarbetare vill utvecklas och lära sig mer men att denne upplever att detta önskemål inte riktigt tas om hand i organisationen. Även om ett företag som bekant inte kan äga det humana kapitalet, kan det samtidigt förvalta det till sin egen fördel. Företaget AB verkar å ena sidan inse humankapitalets vikt för företaget; medarbetare, chefer och vd uttrycker tankar kring hur viktig personalresursen är för företaget. Medarbetarna menar att de är viktiga för att de driver arbetet framåt, att de är pålitliga och att de tillsammans besitter en enorm kunskap. Likaså menar ledningen att de inte skulle klara sig utan en bra personal. Å andra sidan verkar frågan om hur humankapitalet bäst bör förvaltas inom företaget, fortfarande delvis te sig obesvarad.

Wolvén (2000) skriver att samspelet mellan organisationen och människan bidrar till upplevd meningsfullhet och utveckling hos individen. Denne kan i sin tur medverka till att organisationen får tillgång till det mänskliga kapital samt den motivation och energi som företaget behöver. Denna beskrivning av humankapitalet visar återigen på kapitalpostens viktiga egenskap som vi tidigare berättat om; att det intellektuella kapitalet är knutet till företagets anställda och inte kan ägas av organisationen. Därför valde vi avslutningsvis att diskutera i vilken grad de anställda kände sig viktiga för företaget och hur en eventuell motivation kan påverka deras värde i företaget. Medarbetare D funderar över hur en ökad motivation kan öka dennes värde i företaget:

Men det är klart, vill man göra något bra och brinner för en uppgift så jobbar man ju stenhårt för det och det är ju bra för företaget. Ju roligare jag tycker att något är och ju mer det ger mig och stimulerar mig är det klart ett enormt värde för företaget. Så får jag rätt motivation och är motiverad får jag ju utlopp för min kreativitet och arbetsglädje (personlig kommunikation, 13 april 2011)

På samma sätt replikerar chef B (personlig kommunikation, 13 april 2011):

Absolut, mer motiverade medarbetare är bättre medarbetare. De svåraste är att få medarbetarna att bli motiverade och tyvärr anser jag att vissa personer inte alltid går att motivera fullt ut. *Vad har du som ansvar som chef?* Alltså, mitt ansvar i slutändan är ju att få dem att må så bra som möjligt. Även om det känns omöjligt

ibland. Men hur man ska göra det på bästa sätt, det vet jag inte. Jag försöker att göra så gott jag kan, men det räcker säkert inte till på lång väg.

Med andra ord verkar såväl medarbetare som chefer vara överens om att mer motiverade medarbetare är bättre medarbetare vars värde i företaget således ökar. Så långt verkar empirin stämma överens med teorin – men – vid samma diskussion med företagets vd verkar denne anse att individen inte bör ta lika stor plats som gruppen:

Hur kan en ökad motivation hos dina medarbetare öka värdet i företaget? Tror du att det finns en koppling där? Inte på individnivå. Varför inte? Nej, jag tror inte på det. Hur menar du? Jag tror att du kan öka motivationen i en grupp och du kan öka motivationen i ett företag och på så sätt förbättra resultat och få bättre utveckling, det tror jag. Men jag tror inte på individnivån. Hur ska man tänka istället då? Man ska tänka i, ju viktigare jag är för gruppen, desto viktigare är gruppen för företaget, desto viktigare blir du som individ. Är det inte risk att det kan bli uppfattat som att man bara ska jobba för företaget? Om du är viktig för laget, så utvecklas ju hela laget, du utvecklas ju samtidigt, du är ju en drivande kraft för laget. Du utvecklas ju på individnivå, fast inte med dig som först, du är inte prio som en enskild person, däremot kan du utveckla ett helt lag får du med allihopa. Och det blir betydligt bättre, det blir ett bättre resultat. För att du är beroende av hur andra presterar. Är du inte det, kan du sitta och jobba själv hemma och oavsett hur bra du är, om du inte har med dig hela gruppen, så är inte du bättre än den svagaste länken. Om du vill skapa en bra teamkänsla, en bra lagmoral så tror jag att det är 50/50, men en del konsekvent stretar emot, ja, då blir det svårt och länken blir väldigt ensam. Vill man inte vara med, då är man inte det heller (personlig kommunikation, 15 april 2011).

Ledarna på företaget har förklarat att organisationen tidigare arbetat mycket efter "mitt" och "ditt" och inte alls i de arbetslag eller teamkonstellationer som finns idag. De anser att det mer individuella arbetssättet som fanns förr bör brytas ner för att ge utrymme åt hela organisationens utveckling.

Vi har försökt under flera år att bryta ner jaget i företaget. Det här med att försöka göra sig själv oumbärlig, är ett tankesätt och inställning som inte är okej (vd, personlig kommunikation, 15 april 2011).

Herzberg belyser hur viktigt det är att varje ledare i en organisation tar hänsyn till vilka behov och faktorer som är viktiga för medarbetarna i den aktuella organisationen (Wolvén, 2000). Vidare skriver Wolvén (2000) att om en ledare ska följa Herzbergs teori måste denne kunna analysera medarbetarnas behov och anpassa sitt ledarskap efter. Visst är det svårt att inte hålla med om att en bra teamkänsla i ett företag med många anställda är viktigt för att medarbetarna tillsammans ska kunna driva arbetet framåt. Självklart är det inte bara en enskild anställd som utgör hela företagets humankapital men, med stöd i vad medarbetarna på fallorganisationen uttryckt, menar vi samtidigt att det är av väsentlig vikt att Företaget AB ser till varje individ och dennes personliga arbetsinsats. Om det är något som kommit fram under tiden vi har arbetat med vår studie, är det hur viktigt det är för varje anställd på Företaget AB att få

uppmuntran och uppskattning för det enskilda arbete de varje dag utför på sin arbetsplats.

Kommunikation och ledarskap

Vi är beredda att hålla med om vad de flesta kommunikationsforskare hävdar – att kommunikation är grunden för all organisatorisk verksamhet. Ju bättre en organisation kommunicerar internt, desto mer lättarbetat blir det för såväl medarbetare som ledning (Fielding, 2006). I vår fallstudie har det framgått tydligt att den interna kommunikationen spelar en central roll för arbetets gång men att medarbetarna efterlyser en mer effektiv kommunikation för att exempelvis tydliggöra arbetsuppgifterna: ”Det är väl det där med kommunikation, att man pratar lite mer kanske” (medarbetare B, personlig kommunikation, 14 april). Vi har dock sett att Företaget AB inte alltid använder sig av effektiv, strategisk kommunikation. Efter ovanstående uttalande ser vi därför ett behov av att organisationen aktivt bör arbeta mer med att använda kommunikationen som ett strategiskt verktyg.

Internkommunikation

Vd:n på vår fallorganisation uppgav i ett av de inledande samtalen vi hade innan studien påbörjades, att denne önskade att kommunikationskulturen på företaget var så öppen och ledig som möjligt. Hon eller han ville att alla skulle prata med alla och att ingen medarbetare skulle känna obehag över den hierarkiska uppbyggnaden; alla skulle obehindrat kunna prata med exempelvis vd:n själv. Dock har vi inte urskilt att det finns en strategisk plan för att upprätthålla denna vision och vi har, enligt de svar som framkommit, sett att kommunikation inte används som ett strategiskt verktyg. Vi reflekterar över om det beror på ämnets låga status, tidsbrist eller om ledningen ännu inte ser det ekonomiska värdet i att aktivt arbeta med en strategisk internkommunikation. Som vi tidigare beskrivit är ämnesområdet inte är mätbart och det genererar heller inte ett konkret ekonomiskt värde. Följaktligen blir konsekvenserna att detta många gånger bortprioriteras.

Vi anser att vd:n för fallorganisationen ändå är på rätt spår när denne förklarar att hon eller han vill förbättra den informella kommunikationskulturen. Gällande detta utgår vi bland annat från Fielding (2006) som menar att det är just den informella internkommunikationen som ger mening åt organisatoriska aktiviteter och även stärker förhållanden och attityder medarbetare emellan. Likaså menar Falkheimer och Heide (2007) att den informella kommunikationen ger medarbetarna möjlighet till en ökad förståelse för organisationskulturen som helhet och vart företaget är på väg. Dock reflekterar vi över om detta helt enkelt beror på att organisationen i sin helhet faktiskt inte aktivt arbetar efter de strategiska budskapen. Vi har uppmärksammat att flera medarbetare exempelvis har angett att de varken känner till företagets mål eller framtida visioner.

Vi har tidigare beskrivit hur Falkheimer och Heide (2007) menar, att när ledningen och de högsta cheferna inte förstår hur viktig kommunikationen är och hur väsentlig öppenheten är i ett företag, kan ryktesspridning och oro förekomma.

Detta sistnämnda var något som vi uppmärksammade i vår studie då de anställda upplevde att de inte blev tillräckligt informerade när det exempelvis kom besök utifrån. Det uppstod allt som oftast funderingar kring vem som kom och varför denne besökte företaget:

Alltså jag tycker vi skulle kunna få lite bättre information. Typ om besökare och sådant, det vet man aldrig vilka som kommer, vad är det för några liksom som kommer in och ingen vet vad det handlar om (medarbetare B, personlig kommunikation, 14 april 2011).

Med detta citat kan vi se skillnader mellan det vi belyser i teoriavsnittet och verkligheten i fallorganisationen. Wolvén (2000) menar exempelvis att ledningen bör se till att kommunikationskulturen genererar en trygg och öppen arbetsmiljö. I det här fallet upplever vi att medarbetarna anser att detta inte alltid genomsyrar fallorganisationen.

Möteskultur – en del av den interna kommunikationen

Falkheimer och Heide (2007) poängterar att möten där medarbetare ges tillfälle att ventilerar och diskutera handlingsmönster och tolkningar, också ökar chanserna för en gemensam förståelse och för en mer enhetlig organisationskultur överlag – där alla strävar åt samma håll. Även Schwartzman (1989) förklarar i vårt teoriavsnitt att möten är en aktivitet som definierar och representerar både sociala enheter och relationer på arbetsplatsen. Vi har upplevt att vissa medarbetare ser möten som något socialt och trevligt och som faktiskt är nödvändigt för arbetets skull, men även för trivseln på arbetsplatsen. Vi ser dock vissa tendenser till att möten på vår fallorganisation är ett bortprioriterat forum.

Innan hade vi alltid måndagsmöte inom gruppen, men det har väl blivit mindre och mindre nu, på senaste tiden. Då har vi gått igenom om det är något speciellt och vad som ska komma, och det är jättebra (medarbetare C personlig kommunikation, 14 april 2011).

Något vi i teoridelen beskrivit som ett problem är att medarbetarna upplever vagt planerade möten och sammankomster som tidskrävande och onödiga. Detta kan ha en direkt påverkan på individens trivsel och motivation på arbetet. Just detta har vi stundtals uppmärksammat där tidspressen ibland har setts som ett problem bland företagets anställda.

Men när det väl hålls möten är flera medarbetare eniga om att möteskulturen är öppen trots att det mestadels är samma person som pratar: ”Det är oftast så att det är chefen som talar, men det är även öppet för inlägg, motlägg och dialog. Det är öppen kommunikation.” (medarbetare A, personlig kommunikation, 14 april 2011). Vi har sett exempel på att flera medarbetare saknar den informella och sociala kommunikationen som kan uppstå vid mötessammankomster. Det medarbetare A nedan påstår, är ett exempel på att den informella kommunikationen ibland saknas på företaget:

Jag tycker egentligen att arbetsplatser idag har blivit lite för formella, även alltså, man ska vara på ett visst sätt, men risken med det är att man tappar lite glädje. Sen är det starkt kopplat till att varje arbetsplats är färre människor än tidigare, det finns inga överskott direkt, utan alla har sin roll att spela och alla ska ha sin fulla tid. Idag finns det inte tid till någon 'överflöd' kommunikation – allt handlar om att kapa kostnaderna. Så det kan ju gå ut över lite arbetsglädje, man har inte tid med det sociala fullt ut (personlig kommunikation, 14 april 2011).

Kommunikativt ledarskap

Vi har tidigare berättat om att det idag görs en allt större skillnad mellan ledarskap och chefskap. Idag pratas det om ett *transaktionellt* och ett *transformativt* ledarskap; den transaktionella ledaren har en tydlig chefsroll och styrsättet är auktoritärt där löner och kapital står i centrum (Andersson, 1992). Bland den transformativa ledarens viktigaste uppgifter finns däremot förmågan att förklara, förstå och förbättra organisationen Andersson (1992). Fortsatt påstår andra författare att en chef upplevs som opersonlig och har ett distanserat förhållande till sina medarbetare – ledaren däremot värnar i större grad om humankapitalet och medarbetarnas behov av meningsskapande (Heide m.fl., 2005). Vi har sett tendenser till att vår fallorganisation är relativt tudelad gällande vilket typ av ledarskap som dominerar. Dels finns det ledare av den transaktionella typen; något opersonliga och auktoritära chefer. Samtidigt finns det mer transformativa ledare som leder sin grupp på ett märkbart mjukare sätt. Vi värderar inte de båda, och menar inte heller att en av rollerna är bättre än den andra, men vi reflekterar samtidigt över vilken betydelse det har när medarbetare och chefer beskriver chefskapet på olika sätt. Exempelvis beskriver medarbetare H sin närmaste chef som informatör, diktator och förälder. Chefen menar däremot att hon eller han är en förebild – diktator, visionär och underhållare är denne samtidigt inte. Återigen är det svårt att inte fundera över hur detta kan påverka arbetsituationen och förhållandet mellan anställda och chefer, men även kollegor emellan.

En tanke från vår sida har i och med detta varit att det är svårt att placera en individ som har en chefs- eller ledarposition, i facket för antingen ledare eller chef. Den teori vi har bekantat oss med och de forskare vi har refererat till, tenderar många gånger att se på saken svart eller vitt – och hävdar att det bara kan vara på ett visst sätt. Vi ser istället att det är upp till varje individs personliga uppfattning om denne anser sig arbeta under en chef och diktator eller under en ledare och visionär.

På samma sätt som vi har diskuterat ledarskapet i sig har vi frågat våra intervjupersoner hur ledarkommunikationen ser ut och hur kommunikationen på arbetsplatsen uppfattas idag. När vi frågade medarbetarna vad som speglade en god kommunikation på arbetsplatsen fick vi bland annat följande svar:

Den speglar en viss öppenhet och tvåväg, att den kommer från båda håll. Det ska inte vara som att stå och hålla ett föredrag, att man bara messar sitt eget budskap, utan man ska få något tillbaka. Två håll helt enkelt tycker jag. Och som sagt, det här med internkommunikation kan vara så enkelt att man skickar ut ett mail och informerar lite kort (medarbetare A, personlig kommunikation, 14 april 2011).

Ovanstående citat visar att det krävs enkla kommunikativa medel, och ett relativt småskaligt ledaransvar, för att medarbetarens kommunikativa behov från närmsta chef ska bli tillfredsställt. Som nämnts i teoriavsnittet belyser Simonsson (2005) att dagens chefer utbildas till att kunna hålla tal och vinna debatter. Det investeras stora summor pengar för att få den senaste informations- och kommunikationstekniken – dock verkar cheferna många gånger vara ickekapabla till att hålla dialogmöten eller kommunicera organisationens mål och värderingar på ett meningsfullt vis (Simonsson, 2005). Vi har reflekterat över denna sistnämnda insikt, att framgången i ett företag är beroende av hur väl en ledare handskas med den kommunikativa utmaningen. Vi har i fallorganisationen sett att de intervjuade cheferna saknar den öppna och kommunikativa förmåga som medarbetarna efterfrågar. Medarbetare H (personlig kommunikation, 13 april 2011) hävdar exempelvis att det ibland kan vara svårt att få till en tvåvägskommunikation med sin närmaste chef:

När det gäller i så fall att man ska diskutera någonting så det blir inte så mycket diskussion av det liksom, utan det är nog mer envägskommunikation där. Har han bestämt sig för en sak, då är det som gäller.

Här kan vi se ett direkt upplevt missnöjde från medarbetarens sida som önskar att kommunikationen från chefen liknade en dialog mer än ett informativt samtal. Vi kan dock inte uttala oss om det här kommunikativa tillvägagångssättet påverkar hela företaget negativt. Vi anser att det arbete som skulle krävas för att undersöka dilemmat går utanför den här studiens ramar.

Medarbetarengagemang

Idag talas det allt mer om *medarbetarengagemang* som handlar om att ”de anställda ska bli mer engagerade i sina jobb och därmed mer produktiva.” (Nordisk Kommunikation, 2007, s. 58). Att skapa detta omtalade engagemang är enligt Attridge (2009) en av de mest utmanande, men också viktigaste, uppgifterna för en ledare. Vi har upplevt att verkligheten tenderar att vara precis så som stora delar av teorin förklarar; att det är ledarens ansvar att skapa engagerade medarbetare. Medarbetarna i vår fallorganisation har flertalet gånger påpekat att det är deras närmaste chef som kan få dem engagerade. Udechukwu (2009) belyser som tidigare nämnts att våra behov styr vårt beteende och därför kvarstår frågan; hur kan en ledare påverka graden av medarbetarengagemang? För att ledaren ska lyckas skapa engagerade medarbetare krävs det att hon eller han är medveten om sitt ansvar och att denne är engagerad i de anställdas dagliga tillvaro. Dock finns det indikationer i vår fallorganisation som tyder på att det här inte alltid är uppenbart för ledaren själv. Exempelvis frågade vi en av företagets chefer vad denne tyckte var mest positivt kontra negativt med sin position och nedanstående citat visar på en något tröttsam inställning till chefskapet.

Man kan styra arbetet lite mer som du vill, men, det är mest negativt de andra, personal och så. Det är mycket med det. *Tycker du inte om det för att det tar mycket tid, eller är det för att det inte passar dig som person?* Ja, det är väl att

det inte passar mig som person då. Det är väl mest problem när det är något, när det går bra så att säga, ja, då är det inget problem som stör heller. Men när det uppstår problem så är det inte sådär jättekul. *Är det ofta relaterat till medarbetarna?* Ja. *Vad har du själv för roll i det, när det blir fel?* Jag får lösa det. *Är det ditt fel ibland?* Det är mycket möjligt att det är, men utifrån hur jag ser det så, har jag gett klara instruktioner och de inte följer dem så är det inte mitt fel. Sen kan man ju vrida och vända på det hur mycket man vill, har du gett klara instruktioner, har du informerat tillräckligt, och så vidare, och så vidare. *Tror du att klara instruktioner för dig är samma sak för dina medarbetare?* Det är det säkert inte (chef A, personlig kommunikation, 14 april 2011).

I det här fallet har vi funderat över om chefen inte reflekterar över sin inställning och sitt inflytande som ledare för arbetsgruppen. Chefskap för henne eller honom verkar istället vara något betungande. Risken när en ledare inte reflekterar över sin roll eller inser vikten av den, kan enligt Wolvén (2000) resultera i att medarbetarnas arbetsprestation sjunker. Attridge (2009) menar i sin tur att detta även kan leda till att medarbetarna inte får det stöd som behövs gällande utveckling och engagemang i det dagliga arbetet. Vidare menar samma författare att en oengagerad medarbetare är en kostsam historia och kan bidra till en negativ arbetsmiljö. Därför anser vi att denne chef borde arbeta mer med att få varje medarbetare att bli hängiven över sitt arbete. Dock menar chefen som nämnts ovan, att det är en ren omöjlighet att få alla med sig på tåget. Likaså har vi ställt oss frågande till om det överhuvudtaget är möjligt att få den mest ointresserade medarbetaren att bidra till en positiv och utvecklande arbetsmiljö – särskilt om denna varken är intresserad av sitt eget arbetsresultat eller företagets. Vi tänker närmast på medarbetare F (personlig kommunikation, 13 april 2011):

Tycker du att ditt arbete bidrar till en personlig utveckling? Nej, det kan jag inte säga. *Skulle du önska att de gjorde det?* Nej, jag har inga sådana ambitioner. *Leder dina arbetsuppgifter direkt till ett resultat?* Nej, det gör de inte.

Vi reflekterar över om det är medarbetarens personliga brist på engagemang som styr denna inställning, eller om det är chefens bristande intresse eller förmåga att motivera den anställde som bidrar till medarbetarens avsaknad av intresse för utveckling. Chef A konstaterande får avsluta den här diskussionen (personlig kommunikation, 13 april 2011):

På vilket sätt kan de som redan är motiverade göra ett ännu bättre jobb? Jag tror att det handlar om deras inställning till arbetet i grunden. Vissa har inställningen att i jobbet gör jag mitt bästa, det är ett jobb, det ska göras. Vissa ser det som bara ett nödvändigt ont, de vill inte vara här, de längtar bort hela tiden. Och de är mycket, mycket svårare att motivera.

Motivation

Precis som Wolvén (2000) uttrycker är alla människor olika och således motiveras vi också av olika omständigheter; detta faktum blev om än tydligare när vi pratade med våra respondenter. När vi frågade våra intervjupersoner vad motivation på arbetet innebar för just dem, fick vi lika många svar som individer. Några menade

att bara tanken på att de har ett jobb var motiverande nog, vissa förklarade att lönen var den stora motivationsfaktorn, medan andra menade att kollegor och chefer motiverade mest. När vi frågade om det var viktigt att bli motiverad på arbetet var alla utom en eniga om att det var av stor vikt. Dock, oavsett vad den enskilda medarbetaren uttryckte att denne blev motiverad av, ansåg hon eller han att motivationen skulle kunna öka med rätt verktyg. Forskning inom det motivationsområdet har enligt van Dick m.fl. (2006) visat att det krävs varierande arbetsuppgifter samt ansvar och uppsmuntran från närmsta ledare för att en anställd ska vilja stanna kvar inom företaget.

Vi har sett att både Hackmans och Herzbergs teorier i stort sätt utgår från samma resonemang som ovan, när vi nedan diskuterar vad som motiverar en medarbetare på arbetet. En intressant aspekt som framkommit är hur Maslows behovshierarkier verkar ha ändrat fokus. Från att tidigare fokuserat på människans kropp och basala behov, till att inse att individens behov av uppskattning och självförverkligande idag tar större plats än vad som tidigare gjorts.

Maslows behovshierarki

Maslows behovstrappa har funnits med som en hierarkiförklaring till människans behov i närmare ett halvt sekel. Även om teorin ser likadan ut idag som när den författades har vi sett tendenser att fokus på de olika nivåerna förflyttats; medarbetare i dagens organisationer kräver tillfredsställelse även på de högre behovsnivåerna. Steg fyra, individens behov av uppskattning, har fått en mer fundamental roll hos medarbetarna. Medarbetare A menar exempelvis att: "Motivation för mig är ju att få positiv feedback från det jobb jag utför" (personlig kommunikation, 14 april 2011).

Vi har sett tendenser i den litteratur vi har studerat att organisationer idag verkar ha insett att människan har ett behov av självförverkligande, och inte bara rent fysiologiska behov. Vi ser det som en bekräftelse på att moderna organisationer fokuserar mer på de övre behovsnivåerna än enbart på de grundläggande stegen i Maslows behovstrappa. Likaså verkar medarbetarna ställa högre krav på sitt arbete och sin arbetsgivare och det finns uttalade krav att arbetet bör generera utveckling, såväl privat som yrkesmässig. Även Bakka m.fl. (2000) och Udechukwu (2009) belyser att våra behov styr vårt beteende och att otillfredsställda behovsnivåer direkt kan leda till att medarbetares effektivitet reduceras eller att de anställda väljer att lämna sitt arbete. Detta påstående kan stärkas med hjälp av vår empiri då flera av våra respondenter uppgav att de skulle överväga att byta jobb om de märkte att den personliga utvecklingen avtog.

Vår studie visar dock att ovannämnda behov är större och mer påtagligt bland de yngre medarbetarna och vi har således sett en tydlig trend bland dessa. De sätter ett högre värde på uppskattning och stöttning från ledarna än vad exempelvis den något äldre generationen verkar göra. Ronthy (1998) menar att den yngre generationen tenderar att befinna sig på det sista steget i Maslows behovstrappa jämfört med hur det såg ut för ett antal år sedan; yngre generationer verkar ha ett större behov av självförverkligande jämfört med tidigare generationer. Ur ett kommunikativt perspektiv medför det här vissa konsekvenser.

Vi har tidigare diskuterat vikten av en mottagaranpassad kommunikation; samma sak kan inte sägas till alla människor på samma sätt. För att möta de individuella behoven som har blivit allt tydligare idag måste också cheferna anpassa sitt kommunikativa ledarskap för att tillmötesgå de distinktioner som finns bland en organisations anställda. Dock ställer vi oss frågande till om det i längden är hållbart för företagsledarna, att möta varje individs enskilda behov på olika sätt.

Hackman och Herzberg om motivation

Som vi i teorikapitlet berättade grundar sig Hackmans teori i meningsfullhet och menar på att medarbetarna måste känna en viss mening med det arbete de utför, på samma sätt som arbetsuppgifternas karaktär önskvärt bör vara stimulerande. Herzbergs teori tar avstamp i ett tydligare ledarskapsperspektiv och menar att det är ledaren som står ansvarig för att motivationen bland medarbetarna uppnås. Det är centralt att ledare och chefer visar sin personal uppskattning och tillhandhåller dem stimulerande arbetsuppgifter på samma sätt som de bör lämna utrymme för ansvar och utveckling. Både vd:n och andra ledare på Företaget AB verkar vara väl införstådda med att de bär det övergripande ansvaret för sina medarbetares motivation, även om de anser att det många gånger är svårt att uppmuntra all personal. På samma sätt är samtliga ledare överens om att de skulle kunna göra mycket mer för att motivera sina medarbetare: ”Men jag kan säkert göra mer. Det är det där med tiden.” (chef B, personlig kommunikation, 13 april 2011). Med andra ord är det inte saknad av intresse uppifrån ledningen som bidrar till att de anställda inte känner sig tillräckligt uppmuntrade. Tvärt om. Det är bristen på tid som verkar vara den vanligaste förklaringen till att ledarna inte kan ge den uppmuntran och det erkännande medarbetarna behöver.

Fortsättningsvis berättas det i Herzbergs teori att om en medarbetare i hög grad är motiverad på sitt arbete bidrar detta till en ökad positiv stämning som i sin tur leder till personligt självförverkligande (Buzády & Georgiu, 2010). Författarna menar med andra ord att motivation och personlig utveckling går hand i hand. Detta har vi kunnat urskilja i teorin, men vi har även via det empiriska materialet kunnat utläsa att det är av stor vikt för medarbetarna att arbetet leder till någon form av personlig utveckling och att arbetsuppgifterna är av utmanande slag. Medarbetare D (personlig kommunikation, 13 april 2011) menar exempelvis att ”varje vecka är ju sig inte lik liksom och det kan ju vara lite motiverande att det är olika saker, att man får lära sig nytt liksom.”

Hackmans arbetsmotivationsteori

I den första nivån i Hackmans arbetsmotivationsteori, *krav på färdigheter*, speglar graden av variation i arbetets roll. Hackman belyser ingående att motivationen hos och effektiviteten bland ett företags anställda riskerar att sjunka om personlig utveckling uteblir och om arbetsuppgifterna ständigt är av samma karaktär (Bakka m.fl., 2006). Det har bland våra intervjupersoner tydligt framgått att variationen bland arbetsuppgifterna är väsentlig för bibehållandet av motivation och meningsfullhet: ”Jag klarar inte av att sitta med samma syssla hela tiden. Det är

frustrerande att göra samma sak hela tiden och jag har en strävan efter att lära mig nya saker hela tiden.” (medarbetare D, personlig kommunikation, 13 april 2011). Hackman menar att den här inställningen är viktig för att medarbetaren ska se sitt arbete som meningsfullt (Moloi, 2007).

Detta är snarlikt Herzbergs teori som menar att utveckling och ansvar hos medarbetaren leder till ökad motivation; vikten av varierande arbetsuppgifter diskuteras på samma vis som det understryks att den anställde ständigt måste utvecklas för att bibehålla sin motivation (Wolvén, 2000). När medarbetare A fick frågan om varierande arbetsuppgifter krävs för trivseln på arbetet fick vi svaret: ”Ja, det tror jag, man ser människors fulla kapacitet när de får prova olika saker. Det är först då man på riktigt ser vad någon kan.” (personlig kommunikation, 14 april 2011). Det har framgått i empirin att Företaget AB gärna ser att de anställda ska vara kvar i organisationen. Vi har vid intervjuerna förstått att flera medarbetare arbetat på företaget under en längre tid och att de valt att stanna inom organisationen just för att de har erbjudits nya, utmanande arbetsuppgifter.

Nästa nivå i Hackmans teori är baserat på *arbetsuppgiftens identitet*; den berör i vilken mån arbetsresultaten kräver märkbara insatser från den enskilda individens sida (Bakka m.fl., 2006). Flera medarbetare uppger att de anser att just deras prestationer påverkar företagets totala resultat: ”Ja, absolut, jag är i allra högsta grad involverad och ser till att det går bra för företaget. Jag strävar efter att göra ett bra jobb.” (medarbetare D, personlig kommunikation, 13 april 2011). Det är viktigt för medarbetarna att känna sig delaktiga i det stora hela och känna att deras individuella insatser gör skillnad för företagsresultatets helhet. Vi frågade medarbetarna om de känner sig viktiga för företaget och medarbetare H svarade:

Egentligen är jag inte viktig på något sätt, jag kan bli ersatt hur lätt som helst. Det fick jag bland annat höra på utvecklingssamtal när jag frågade varför jag hade blivit anställd och svaret var att ja, de behövde folk, så det var ingen speciell kunskap eller egenskaper hos mig (personlig kommunikation, 13 april 2011).

På samma fråga svarar medarbetare A att ”jag har en viss betydelse för att jag är den jag är så att säga och för det jag gör, men samtidigt är man inte viktigare än företaget själv, vi är alla utbytbara” (personlig kommunikation, 14 april 2011).

Den tredje nivån i Hackmans arbetsmotivationsteori, *arbetsuppgiftens betydelse*, är snarlik ovanstående steg – dock syftar denna nivå till arbetets omfattning och relevans för medarbetarens tillfredsställelse (Bakka, m.fl., 2006). De flesta medarbetare vi intervjuat uppgav att det är viktigt att de känner att deras arbetsuppgifter är viktiga för den personliga utvecklingen och för den totala arbetsprestationen. Moloi (2007) menar att just detta personliga engagemang är viktigt för arbetets resultat om det ska leda till meningsskapande. Det är passande att här reflektera över det översta trappsteget i Maslows behovshierarki – att det verkar uppenbart att många medarbetare efterlyser en djupare mening med arbetet än enbart den ekonomiska ersättningen.

Denna tredje teori förklarar respondenternas uttalanden; ju mer personligt ansvar desto mer meningsfullt upplevs arbetet. Å andra sidan har vi kunnat utskilja personliga särdrag gällande inställningen till arbetets vikt för den egna utvecklingen. Det verkar som att vissa medarbetare bryr sig mer än andra. Vi

frågade exempelvis medarbetare F om denne ser att arbetet bidrar till personlig utveckling: ”Nej, det kan jag inte säga.” *Skulle du önska att de gjorde det?* ”Nej, jag har inga sådana ambitioner.” (personlig kommunikation, 13 april 2011). Med andra ord verkar ovan diskuterade litteratur vara författad lite efter en utopi, för det har under vår studie tydligt visat sig att den individuella inställningen skiljer sig från medarbetare till medarbetare.

Nivå nummer fyra i Hackmans teori utgår från *befattningens autonomi*, som i det här fallet syftar till graden av valmöjligheter som finns för den anställde (Bakka, m.fl., 2006). Vi har sett indikationer på att enskilda medarbetare på Företaget AB inte vet hur mycket eget ansvar de har utrymme till eftersom ”det kan vara lite svårt ibland att känna hur mycket frihet man har eller inte liksom, ibland vet man inte riktigt var gränsen går faktiskt (medarbetare B, personlig kommunikation, 14 april 2011). Flera av våra respondenter uppgav att det var viktigt med eget ansvar och olika valmöjligheter men att de samtidigt inte ville ha så pass mycket ansvar att de ständigt behövde vara tillgängliga. Medarbetare C (personlig kommunikation, 14 april 2011) såg gärna sig själv ha eget ansvar och fria val, men värdesatte även gruppens arbete tillsammans:

Eget ansvar och eget ansvar det är, man känner sig, det känns ju som att man har ett eget ansvar, man vill ju göra det så bra som möjligt och allt ska ju göras men det är inte så att man kan vara, du kan vara hemma utan att behöva känna att hela världen rasar när du kommer tillbaka – i och med att vi jobbar i en grupp så hjälps vi åt och det funkar bra.

Vi frågade medarbetarna var det var som skapade motivation på arbetet alternativt om det var något som kunde höja motivationen ännu mer. Svaren vi fick var som tidigare nämnt olikartade och precis som teorin beskriver motiveras olika människor av olika saker. För medarbetare G var vetskapen att överhuvudtaget ha ett jobb och göra det bästa på arbetsplatsen å ena sidan motivation nog. Å andra sidan menade denne att människan samtidigt behöver fritid och att åtta timmars arbetsdag räcker. Herzberg (1968) påpekar att löften om förslagsvis förkortade arbetsdagar eller högre lön enbart är kortsiktiga åtgärder som inte ökar den anställdes arbetsmotivation i längden. Gällande detta anser vi att den största kritiken till Herzbergs teori finns, då i stort sätt alla medarbetare svarat att en högre lön skulle vara motivation nog för en ökad prestation på arbetet.

Den femte och sista nivån i Hackmans teori behandlar relevansen av *feedback* och har således varit av särskilt intresse i vår studie. Positiv feedback från närmsta chef anses bland de tillfrågade intervjupersonerna vara den viktigaste motivationshöjaren, men även kommentarer från kunder och kollegor anses bidra till ökad motivation. På frågan om det är viktigt med feedback svarade medarbetare B: ”Det är jätteviktigt, så att man vet på det när man gör bra saker och när man gör dåliga saker, att man får veta det och hur man kunde löst det på andra sätt, eller vise versa” (personlig kommunikation, 14 april 2011). Såväl positiv som negativ feedback uppfattas som viktig för medarbetarna, som vill få beröm och uppmuntran från chef och kund när arbetet fallit väl ut. Det var dock lika fundamentalt att få veta när förväntningarna från chefen inte hade infriats:

Ja, om vi har vissa rutiner som ska följas, skulle man missa där på vägen kan det ibland bli lite irritation, och då får man genast reda på det. Så kan man rätta till det till nästa gång, så det blir ju både positiv och negativ. Speciellt som ny, så var det oftast att man hela tiden fick höra 'så där gör man inte' utan så här ska du göra (medarbetare E, personlig kommunikation, 13 april 2011).

Likaså Herzbergs teori belyser vikten av feedback och medarbetarnas behov av uppskattning. Detta har visat sig stämma väl överens med våra respondenter och deras verklighet då de upplever ett direkt missnöje när exempelvis uppskattning uteblir. Medarbetare C (personlig kommunikation, 14 april 2011) uttalar sig om vd:ns sätt att ge feedback:

Han har väldigt svårt för att ge feedback. Har man gjort något bra så är det, så ska man göra det bättre; det är liksom ofta det man får tillbaka, man får liksom ingenting 'bra jobbat', utan det är. *Så det är aldrig den här 'wow, jättebra'?* Nej, det är nog, det har jag nog hört en gång sedan jag började här; okej, men nu ska jag 'göra det ännu bättre', det kan jag tycka är lite fel. Men om det skulle vara något dåligt, då är han snabb, ja, det får man ju ofta höra. Han är ju inte rädd för att ta konflikter, utan är det något som han inte tycker om så säger han det.

Vd:n var väl medveten om att hon eller han gav mer konstruktiva uppmaningar än positiv feedback och när vi frågade hur denne trodde att medarbetarna upplevde detta fick vi följande svar: "Alltså, jag har ju dokumenterat att de vill ha mer beröm för det de gör, så det är ju något som de saknar. Så att, det gäller att hitta en balans där." (personlig kommunikation, 15 juli 2010). Likaså verkar åtminstone en av de tillfrågade cheferna inse vikten av att ge sina medarbetare återkoppling på utförda arbetsinsatser:

Tror du att, om dina medarbetare skulle bli mer motiverade, tror du att de skulle känna ett ökat värde för företaget? Att de blir ännu mer viktiga? Ja, absolut. På vilket sätt? Jag tror att, får de mycket positiv feedback så blir de mer motiverade till att göra ett bra jobb, så i och med de känner de sig mer nöjda med sig själva och då inser de kanske också sitt värde (chef A, personlig kommunikation, 15 april 2011).

Vi ser det som något positivt att vd:n och ovan nämnda chef är medvetna om vilka åtgärder som krävs – det innebär enligt Herzbergs teori att ledaren har analyserat medarbetarnas behov och är på god väg att anpassa sitt sätt att leda efter dessa önskningar (Wolvén, 2000).

Företaget AB:s mål och visioner

Företagets övergripande mål är att kunna erbjuda sina kunder de tjänster som ingår i hela transportkedjan. Organisationen vill uppfattas som en pålitlig och effektiv transportör som erbjuder kunderna kompletta transportlösningar. Det gemensamma målet för medarbetarna är således att arbeta för att göra organisationen till ett enastående serviceföretag inom transportnäringen vilket ska återspeglas i följande fyra delar:

- Företaget AB erbjuder unika tjänster med kundens intresse som ledstjärna.
- Företaget AB erbjuder en arbetsmiljö som uppmuntrar kreativitet och mognad.
- Företaget AB arbetar med fullt socialt ansvar och ämnar vara en förebild inom området.
- Företaget AB skapar ett konkret värde i sin organisation med hållbar verksamhet och lönsamhet som ledstjärna.

Dessa mål och visioner är hämtade från företagets webbplats. Dock finns ingen information om hur dessa mål tagits fram och vi har heller inte undersökt detta närmare vid våra intervjutillfällen.

Emotionella kopplingar till organisationen

Som visats i arbetets tidigare teoridel har kommunikationen lyfts fram som en avgörande faktor i allt organisationsarbete och kommunikationen är det viktigaste verktyget för att skapa engagerade medarbetare. Likväl som chefer och ledning på ett mottagaranpassat sätt bör kommunicera frågor som rör medarbetarnas dagliga arbetsuppgifter, är det tydligt att även ämnen rörande företaget som helhet är av väsentlig roll för de anställda. Piersol (2007) förklarar att om en medarbetare ska känna att hon eller han bidrar till organisationens måluppfyllelse måste denne i högsta grad vara informerad om vart organisationen är på väg, samt att hans eller hennes personliga värderingar stämmer överens med företagets visioner. Van Dick m.fl. (2006) menar att en medarbetare endast kan bli riktigt motiverad att göra sitt bästa på arbetet om det finns emotionella kopplingar till organisationen; exempelvis att företaget står för värderingar som är viktiga för medarbetaren eller att organisationen strävar efter mål som överensstämmer med den anställdes personliga visioner. Vår empiri påvisar att denna teori inte alls stämmer in på den fallorganisation vi har studerat. Flera respondenter menade exempelvis att företagets ekonomiska resultat var tillräckligt motiverande för att de skulle göra sitt yttersta: ”Resultat motiverar mig. Alltså, att det går bra för företaget” (medarbetare D, personlig kommunikation, 13 april 2011). Av den anledningen ser inte vi något behov av ett känslomässigt engagemang från medarbetarens sida gällande dennes arbetsprestation.

Vi menar dock att valet av fallorganisation spelar en avgörande roll i detta avseende. Det är tidigare konstaterat att det idag inte aktivt arbetas med att kommunicera och implementera Företaget AB:s mål, visioner och värderingar. Vi har förstått att de organisatoriska målen är relativt nya och att det ännu inte finns några riktlinjer från huvudkontoret som menar att det aktivt ska arbetas efter dessa visioner ute på de globala kontoren. Vi ser detta som en rimlig orsak till varför medarbetarna inte verkar vara känslomässigt engagerade i verksamheten; de vet inte vad Företaget AB som organisation står för – något som framkommit under våra intervjuer. Möjligtvis hade vi fått en annorlunda bild om vi hade valt att genomföra vår fallstudie på en exempelvis starkt miljöengagerad organisation som på ett aktivt sätt kommunicerar ut företagets ståndpunkter till sina medarbetare – och där medarbetarna delar organisationens värderingar till punkt och pricka.

Johansson (2005) poängterar betydelsen av strategier och visioner för en organisations utveckling. Hon skriver att ledningen med hjälp av kommunikationsprocesser kan konkretisera och precisera företagets strategier – och att om detta arbete inte utförs grundligt riskerar strategierna att uppfattas som innehållslösa och onödiga. Det är här vi har sett att Företaget AB har hamnat idag. Vi skulle gärna se att företaget i framtiden arbetar mer aktivt med att implementera företagets strategier ut i verksamheten för att motivera de anställda mer och för att försöka skapa en ökad förståelse för organisationen som helhet.

Strategiska budskap ur medarbetarnas perspektiv

Under intervjuerna frågade vi medarbetarna om de visste åt vilket håll företaget är på väg. Medarbetare G (personlig kommunikation, 14 april 2010) svarade: ”Nej, inte riktigt, nej, jag vet inte.” medan medarbetare A (personlig kommunikation, 14 april 2010) svarade: ”Ja, jag är en del av både de långsiktiga och kortsiktiga målen för företaget”. Vi frågade även medarbetare A (personlig kommunikation, 14 april 2010) om denne kände till Företaget AB:s mål gällande kreativitet och mognad:

Jag tror att det är ett ganska vedertaget uttryck, det finns väl ingen arbetsplats som inte eftersträvar kreativitet och mognad. En arbetsgivare ska alltid uppmuntra till kreativitet. *Kände du till att detta är utstakade mål för just er som står på hemsidan?* Kreativitet kände jag till, mognad känns lite mer luddigt i mina öron. Men kreativitet absolut (personlig kommunikation, 14 april 2010).

På samma fråga replikerar medarbetare H (personlig kommunikation, 13 april 2010) ”Är det ett mål?”. Precis som medarbetare A menar, tycker medarbetare H (personlig kommunikation, 13 april 2010) att kreativitet är ett lämpligt mål att sträva efter medan mognad ”kan låta lite brett och flummigt på något sätt – svårtolkat.”.

I takt med dagens ökade internationella konkurrens blir det än viktigare för organisationer att ledningen kommunicerar med sina medarbetare om deras insatser och hur de bidrar till företagets helhet. Heide m.fl. (2005, s. 37) påpekar att ”ett viktigt mål för ledningen är därför att kommunicera bilder om verkligheten till de anställda, det vill säga de värden som organisationen vill stå för.”. Flera av medarbetarna menar att delar av målen ter sig något svårtolkade och luddiga – och om ett företags interna strukturer inte står för de enligt organisationen utstakade målen bör det redan på en internkommunikativ nivå aktivt arbetas med att få alla med sig på tåget. Som ovan nämnts menar Företaget AB att de vill skapa en hållbar organisation och att företaget ska ses som en förebild inom området. Om organisationsledningen på ett mer aktivt sätt skulle arbeta med att kommunicera och implementera mål och visioner ut i företaget, påstår vi att företaget i framtiden kan klara den ökade internationella konkurrensen på ett effektivare sätt.

Företaget AB:s ledning hade efter analys av de enkätsvar som framkom i december 2010 och i samband med våra inledande samtal, uttryckt en vilja att få en ökad förståelse för hur de anställda tänker och hur de önskar bli motiverade. Vi insåg under våra intervjuer att det är relativt enkelt för medarbetarna att definiera vad som är bra eller vad som är mindre bra på arbetsplatsen. Således ställde vi

mer konstruktiva frågor i samband med intervjuerna och undrade hur individerna önskade att kommunikation till dem såg ut. Visst skiljde sig svaren åt men en tendens vi har kunnat se är att medarbetarna vill bli mer involverade i det övergripande verksamhetsstrategiska arbetet. Någon föreslog ett diskussionsforum, en annan såg hellre att företagets vd regelbundet håller ett möte för alla; går genom hur företaget ser på mål och visioner och hur man kan uppnå dem, mer än bara ur en sifferekonomisk utgångspunkt. Detta kan ses ur Kaplan och Nortons (1996) synvinkel där de menar att företagets vision och strategier bör förklaras för att kunna skapa förståelse för och konsensus kring de strategiska budskapen – på samma sätt som dessa bör kommuniceras på ett mottagaranpassat sätt för att länka samman organisationens alla olika intressenter. På ett liknande vis menar Johansson (2005) att kommunikationen kring företagets strategi, vision och mål är avgörande för att medarbetare och chefer ska uppnå en gemensam förståelse för organisationen.

Och sen, att man kanske pratar med närmsta chefen hur man praktiskt i den dagliga verksamheten kan bedriva en verksamhet. Hur man kan eftersträva de här målen på ett praktiskt sätt så att man kanske kan se resultat av det. För det tror jag kan vara väldigt viktigt att se resultat, så att man kan se vart man är på väg (medarbetare H, Personlig kommunikation, 13 april 2011).

Dock, för att göra ovanstående medarbetare besviken menar dennes chef A att ”det är nog mer relevant att ta det uppifrån.” (personlig kommunikation, 13 april 2011) på frågan om det skulle vara aktuellt att integrera personalen i strategiska frågor.

Något som kan påpekas är att det ovan talas om antingen vd eller närmsta chef. Johansson (2003) menar att i arbetet med att kommunicera företagets strategiska budskap är det mellancheferna som är de personer som främst har uppgiften att sprida dessa budskap vidare i hierarkin. En lämplig anledning till detta är enligt författaren, att kommunikationsprocessen från ledning till medarbetare längst ned i hierarkin, ofta tar så lång tid att strategin hinner gå ur tiden innan den ens nått alla anställda. Det här ställer vi oss frågande till med tanke på storleken på företagets organisation. Företaget AB har idag knappt 30 anställda och det finns inte några medarbetare som lämpligen kan kallas mellanchefer. Johansson (2003) skriver ovan att kommunikationsprocessen från ledning till medarbetare ofta tar lång tid men i det här fallet kan detta ej anses vara en förklaring till varför Företaget AB idag inte aktivt kommunicerar företagets mål och visioner ut i verksamheten.

Strategiska budskap ur chefernas perspektiv

Under våra intervjuer med några av ledarna på Företaget AB ställde vi frågan om varför det inte arbetas aktivt med att kommunicera ut företagets strategier och visioner. En av cheferna svarar följande:

Jadu, det kanske inte riktigt har prioriterats. Generellt är det så att alla har lite för mycket och, man gör det som måste göras, så de där andra grejerna hinns inte

riktigt med. De hamnar vid sidan om, och så är de nog för de flesta (chef A, personlig kommunikation, 13 april 2011).

Tidigare i avsnittet har vi diskuterat chefernas och ledarnas ansvar att kommunicera företagets visioner och mål på ett mottagaranpassat sätt. Johansson (2005) poängterar betydelsen av strategier och visioner för att en organisation ska kunna utvecklas och menar samtidigt att det är av stor vikt för ledningen att kommunicera organisationens värden till medarbetarna. Kaplan och Norton (1996) beskriver att detta måste göras för att kunna skapa förståelse för och konsensus kring de strategiska budskapen hos organisationens medarbetare. En iakttagelse vi gjort när vi intervjuat cheferna är att de, liksom medarbetarna, inte är helt insatta i företagets mål och visioner. Chef B svarar på frågan om denne känner till Företaget AB:s strategier och visioner: "Någorlunda gör jag väl." (personlig kommunikation, 13 april 2011). Chef A (personlig kommunikation, 13 april 2011) replikerar: "Ja, lite grann, jag är inte sådär insatt, men grunderna har man ju, men jag är inte sådär jätteinsatt." Vi frågade även om de kände till att det uppmuntras till kreativitet och mognad på arbetsplatsen: "Jag har sett det i presentationerna, men det har väl inte direkt fastnat." (chef B, personlig kommunikation, 13 april 2011). Chef A (personlig kommunikation, 13 april 2011) svarar istället: "Nej, inte direkt."

I de flesta fall är det under ledarnas och chefernas ansvar att mål och visioner uppfylls – därför är dessa också de viktigaste aktörerna för en fungerande kommunikation inom företaget (Heide m.fl., 2005). Om inte cheferna förstår eller agerar efter organisationens ledord, hur ska de som ledare, förebilder och visionärer vara kapabla till att leda det kommunikativa arbetet med medarbetarna som målgrupp? Oavsett vilken position på företaget en individ har, har hon eller han ett eget ansvar att söka information själv. Dock kan det samtidigt te sig något meningslöst att som anställd försöka leva upp till företagsvisionerna om dessa strategiska budskap inte förvaltas av organisationsledningen. Vi frågade chef A (personlig kommunikation, 13 april 2011) om vilken betydelse de strategiska budskapen har för motivationen hos de anställda:

Jag tror inte att de känner till de här målen, så jag tror inte att de har någon större betydelse. *Ser du det som ett problem att man inte jobbar mot de mål som är uppsatta?* Nej, det gör jag inte. *Varför då?* Nej, det är fina mål som de sätter, men de är inte alltid så lätt att följa nere på golvet. Jag tror samtidigt att man följer de dagligen också, även om du inte är medveten om det. En person som är kreativ är duktig och är mogen i sitt arbete, han får också sina chanser att ta andra arbetsuppgifter inom företaget. Personer som inte alls har detta stannar ju kvar, så att man använder nog sig av detta även om man inte är medveten om det.

Vid frågan om företagets mål och visioner kommuniceras till medarbetarna svarar fallorganisationens vd, liksom vad vi tidigare berättat: "Nej, det gör dem inte, eftersom det är en ganska nyskriven vision kan jag väl säga att vi har inte riktigt kommit så långt med det arbetet." (personlig kommunikation, 15 april 2011). Och på frågan om det bör arbetas mer med de strategiska budskapen på företaget är denne inte sen att svara: "Ja, gud ja, det måste förbättras." (vd, personlig kommunikation, 15 april 2011). Med andra ord finns insikten att det inte arbetas

aktivt med företagets mål och visioner, att arbetet med detta är viktigt men ligger längre fram i tiden. Precis som vi beskrivit ovan, anser organisationens vd att Företaget AB:s mål, i alla fall på pappret är bra att sträva efter – framförallt begreppet kreativitet. Hon eller han menar på att:

Kreativitet är alltid bra. Kreativitet är en skapande process, vi lever i en sådan värld där vi ständigt måste skapa nya saker och alltid bli lite bättre. Det som görs idag kan alltid göras lite bättre imorgon (personlig kommunikation, 15 april 2011).

Dock inflikas det samtidigt att det finns ett visst problem med ordet mognad. Vd:n ser processen som något paradoxal och menar att:

Mognad ligger ju väldigt mycket hos individen själv. Jag som chef i ett sådant läge, om jag ser någonting kan ju jag påtala det men framförallt kan jag vara mer av en coach för att förbättra mognaden, alltså utveckla mognaden, men hur som helst måste mognaden komma från individen själv (personlig kommunikation, 15 april 2011).

Något som cheferna och vd:n är slående överens om är hur kreativitet och mognad kan ha en väsentlig roll i det dagliga arbetet, även om de alla tre verkar mena att detta begrepp egentligen kan användas på vilket företag som helst. Att hela arbetsverksamheten idag utgår från att alla medarbetare måste vara kreativa, utan att de egentligen reflekterar över det. Att kreativitet kan likställas med att hitta alternativa lösningar för exempelvis kunderna. Och att mognad, i alla fall för dem som chefer, är att utvecklas och bli tryggare i sin ledarroll. Vi har sett att kreativitet och mognad går hand i hand med en ökad motivation; uppmuntras det till kreativitet och ansvar, mognar de flesta individer och därmed ökar även motivationen. Detta verkar vara precis det som Företaget AB:s vd avslutningsvis klokt menar:

Det är väl egentligen att man ska ha en kombination, att sträva efter mognad. Man ska ha en mogen inställning och man ska vara ansvarsfull på sitt arbete. Men mognad behöver inte vara tråkigt, det ska vara kul att jobba (personlig kommunikation, 15 april 2011).

Diskussion och slutsatser

Slutdiskussion

Syftet med vår uppsats har varit att belysa den interna kommunikationens betydelse för upplevelsen av motivation bland de anställda som inte innehar en chefs- eller ledarbefattning. Vi har även ämnat undersöka hur de anställda upplever att humankapitalet värderas och tas om hand i företaget.

Besvarande av frågeställningar

Vår övergripande fråga för studien löd; *hur upplever de medarbetare som inte innehar en chefs- eller ledarbefattning att kommunikationsklimatet på företaget ser ut idag?* En genomgående trend i vår studie har visat på att medarbetarna på Företaget AB upplever en avsaknad av återkoppling på och delaktighet i organisationens strategiska arbete. Medarbetarna efterfrågar en större öppenhet från ledningens sida då en öppen och inbjudande kommunikationskultur tycks spegla idealbilden för hur de anställda önskar att kommunikationen på arbetsplatsen ska se ut.

Efter att ha analyserat intervjumaterialet har vi kommit fram till att en av anledningarna till att medarbetarna upplever denna avsaknad av återkoppling och delaktighet är en rädsla hos ledningen, att informera allt för mycket. Vi har sett att ledare och chefer resonerar att det som inte direkt rör personalen behöver heller inte kommuniceras. På samma sätt menar vi att Företaget AB inte alltid ser vilken kunskap som finns i humankapitalet vilket gör att det heller inte värdesätts att integrera personalen i det strategiska arbetet. En förklaring till detta synsätt bör delvis vara att kommunikationen har så pass låg status som den har och att ledningen helt enkelt inte ser eller tar tillvara på de fördelar som internkommunikationen medför. Något som vi har konstaterat under vår studie är att flera medarbetare i vår fallorganisation efterfrågar ett mer målinriktat arbetssätt men att ledningen inte är medvetna om detta. En lösning på ovanstående dilemma kan för ledningen vara att arbeta med att skapa det kommunikativa ideal som medarbetarna efterlyser; en större öppenhet och en mer dialogvänlig kommunikationskultur i företaget.

Fråga två riktar sig specifikt till återkopplingens betydelse för medarbetarnas motivation; *vilken betydelse har ledarnas feedback för motivationen hos de medarbetare som inte innehar en chefs- eller ledarbefattning?* Även här har vi sett en genomgående trend bland våra respondenter där det tydligt har framgått att återkoppling i form av positiv feedback från närmsta chef generellt sett är den viktigaste motivationshöjaren hos de flesta medarbetare. Nästintill alla respondenter på fallorganisationen uppgav att en klapp på axeln och ett

uppmärksammat arbete var en betydande motivationsfaktor och om detta uteblev skulle det troligtvis resultera i en lägre prestationsnivå.

Ovanstående påståenden bekräftar att Maslows fundamentala behovshierarki är högaktuell än idag. Även om fokus verkar ha flyttats från de lägre nivåerna till att framför allt röra de översta trappstegen, har vi sett att de attribut som Maslow författade för ett halvt sekel sedan, fortfarande är centrala för de flesta individer. Likaså har de motivationsteorier som Herzberg och Hackman författat, vid upprepade gånger påtalat feedbackens betydelse för medarbetarna. Precis som vi kunnat utläsa ur vårt empiriska material är det just återkopplingen på det dagliga arbetet som är den främsta motivationsfaktorn för intervjupersonerna. Innan vi inledde vår studie reflekterade vi över om ovannämnda motivationsteorier möjligen hade gått ur tiden och var inaktuella för vårt arbete. Men med tanke på de svar som angivits är vi övertygade om att dessa teorier är i allra högsta grad relevanta och kommer så vara även en längre tid framöver.

I Företaget AB:s fortsatta arbete rekommenderar vi att ledarna lyfter fram individuella prestationer och uppmärksammar den enskilda medarbetarens betydelse för organisationen på ett mer tydligt sätt. Likväl ser vi behovet av att ledarna måste prioritera och ta den tid som behövs för att ge medarbetarna den feedback som efterfrågas för att kunna tillfredsställa deras behov av återkoppling. Vi har förstått att det i de allra flesta fall bara handlar om någon minut.

Den tredje frågan har även den tagit avstamp ur ett motivationsperspektiv; *vilken betydelse har de strategiska budskapen för motivationen i det dagliga arbetet, hos de medarbetare som inte innehar en chefs- eller ledarbefattning?* Vi förstod tidigt i vår studie att det varken fanns en kommunikativ plan eller ett strategiskt arbete från ledningens sida för hur de strategiska budskapen skulle kommuniceras ut i organisationen. Således var medarbetarna varken införstådda i att det fanns utstakade mål och visioner eller åt vilket håll företaget var på väg. Därför har vi konstaterat att det i dagsläget inte finns något samband mellan medarbetarnas motivation och företagets strategiska budskap. Vi ser att en förklaring till detta är delade meningar från ledningens sida huruvida de strategiska budskapen har någon större betydelse för medarbetarnas motivation eller ej. Företagets vd var positivt inställd till att arbeta efter de strategiska budskapen då denne menar att dessa skulle kunna bli ännu en motivationsfaktor för medarbetarna. Dock betraktade en av cheferna endast företagets visioner som fina ord och något som inte går att efterfölja i det dagliga arbetet. Det ter sig således som en något omöjlig uppgift för medarbetarna att efterfölja mål och visioner som värderas på olika sätt högst upp i företagshierarkin.

Vi anser att organisationen bör arbeta med det här på ett mer strategiskt sätt, då vi har sett tendenser hos både medarbetare och chefer, att de strategiska budskapen skulle kunna vara relevanta motivationshjälpmedel. Det framgick bland annat i vår studie att medarbetarna efterfrågade ett mer målinriktat arbete, som inte enbart innehöll organisationens mer ekonomiskt inriktade milstolpar. De anställda ville bli mer delaktiga i företagets strategiska arbete och ville arbeta mer aktivt efter organisationens mål och värderingar. Medarbetarna efterfrågade även ett mer öppet kommunikationsklimat om vart företaget är på väg och vilka ledord som genomsyrar organisationens dagliga verksamhet. Om detta efterfrågade ideal

implementeras på ett strategiskt vis menar vi att det skulle bidra till en ökad motivation bland medarbetarna och att företagets strategiska budskap skulle bli mer användbara och genomsyra hela organisationen. Således kan utfallet av organisationens gemensamma arbete stärkas i alla led.

Den fjärde och sista frågan utgår från medarbetarnas värde i företaget och hur detta uppmärksammas i organisationen. Vi ställde frågan; *i vilken omfattning uppfattar de medarbetare som inte innehar en chefs- eller ledarbefattning att deras individuella arbetsprestation värdesätts i organisationen?* De flesta av våra respondenter uppgav att de ansåg att deras individuella prestationer var viktiga för organisationen som helhet och flera medarbetare menade att de konkret kunde se att just deras arbete bidrog till ett ökat resultat för företaget. Vi har även sett att de anställda tycker att det är viktigt och motiverande om deras individuella prestationer uppmärksammas och lyfts fram av närmaste chef.

Det är dock här vi uppmärksammat ett visst dilemma. Såväl medarbetare som ledare verkar inse personalens ovärderliga betydelse för organisationens framgång men något som de anställda samtidigt efterfrågar är att bli sedda och värderade för sina individuella prestationer. Vi har sett att cheferna inte delar medarbetarnas tankar i samma utsträckning, och att de inte ser de individuella arbetsinsatserna som lika värdefulla som hela teamets resultat. Ledningen menar att företaget tidigare har arbetat för mycket enligt ”mitt” och ”ditt” och att det idag är av största vikt att fokusera på att framhäva lagets totala insats. Visst har vi kunnat hålla med om detta tankesätt inte är hållbart i ett företag med många anställda; en organisation kan inte bedrivas av ett 30-tal enmansföretag som alla strävar åt olika håll. Men samtidigt har vi sett att det är viktigt för medarbetarna på Företaget AB att bli sedda som individer och inte som en grupp.

Vi har i diskussionen kring den här frågan sett vissa likheter med vad vi tidigare har skrivit om feedbackens betydelse för känslan av motivation hos de anställda. På ett tydligt sätt har medarbetarna uttryckt ett behov av att få återkoppling på sitt individuella arbete vilket kan jämföras med hur viktigt det verkar vara att de som individer värdesätts i organisationen. För att medarbetare och chefer i framtiden ska få en ökad förståelse för varandras olikartade värderingar menar vi att ledarna måste tänka på att lyfta fram individuella prestationer och uppmärksamma den enskilda medarbetarens betydelse för organisationen på ett tydligare sätt.

För vi tror, att om varje medarbetare blir uppmärksammat, uppmuntrad och får möjlighet att utvecklas – kan hon eller han tillsammans med ledare och kollegor, skapa ett hållbart och starkt team som driver vilket företag som helst framåt. Precis som vi skriver i inledningen av vår uppsats spelar det ingen roll hur bra en produkt eller en tjänst är; förvaltas inte humankapitalet på ett önskvärt sätt som gynnar medarbetarnas utveckling och behov av meningsskapande, kan organisationen se sig som slagen.

Referenser

Tryckta källor

Böcker

- Andersson, T-D. (1992). *Transformativt ledarskap*. Göteborg: ISL Förlag.
- Andersson, S. (2001). *Det växande företaget*. Lund: Studentlitteratur.
- Ax, C., Johansson, C., Kullvén, H. (2009). *Den nya ekonomistyrningen*. Malmö: Liber.
- Bakka, J, F., Fivelsdal, E., Lindkvist, L. (2006). *Organisationsteori: Struktur, kultur, processer*. Malmö: Liber.
- Brinkmann, S. & Kvale, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (1997). *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2001). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Daymon, C. & Holloway, I. (2011). *Qualitative research methods in public relations and marketing communication*. New York: Routledge.
- Edvinsson, L. & Malone, S, M. (1998). *Det intellektuella kapitalet*. Malmö: Liber.
- Fielding, M. (2006). *Effective communication in organisations: Preparing messages that communicate*. South Africa: Juta & Co. Ltd.
- Heide, M. & Falkheimer, J. (2007). *Strategisk kommunikation: En bok om organisationers relationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Heide, M., Johansson, C., Simonsson, C. (2005). *Kommunikation & organisation*. Malmö: Liber.
- Holme, I, M. & Solvang, B, K. (1997). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Johannessen, A. & Tufte, P. A. (2003). *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Liber.
- Johansson, C. (2005). Struktur, kultur och kommunikation. I *Kommunikation & organisation* (s. 77-94). Malmö: Liber.
- Johansson, C. (2005). Kommunikation om mål och strategier. I *Kommunikation & organisation* (s. 117-131). Malmö: Liber.
- Jones, G., Murray, P. & Poole, D. (2006). *Contemporary issues in management and organizational behaviour*. South Melbourne: Thomson Learning.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Mayo, A. (2001). *The human value of the enterprise: Valuing people as assets: monitoring, measuring, managing*. London: Nicholas Brealey.
- Repstad, P. (2007) *Närhet och distans: Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.

- Ronthy, M. (1998). *Relationer & dialog på arbetsplatsen*. Malmö: Liber ekonomi.
- Sandberg, H. & Thelander, Å. (2000). Hur nära kan man tillåta sig att komma? Att pendla mellan närhet och distans i forskningsprocessen. I G. Jarlbro (Red.), *Vilken metod är bäst - ingen eller alla: Metodtillämpning i medie- och kommunikationsvetenskap* (s. 198-221). Lund: Studentlitteratur.
- Schutz, W. (1994). *Den goda organisationen: En modell för utveckling av människor, grupper och organisationer*. Stockholm: Natur och kultur.
- Schwartzman, H, B. (1989). *The meeting: Gatherings in organizations and communities*. New York: Plenum.
- Segerfeldt, C-H. (2002). *Ledarskap stavas kommunikation*. Malmö: Liber.
- Simonsson, C. (2005). Ledarskap och kommunikation. I *Kommunikation & organisation* (s. 97-115). Malmö: Liber.
- Stewart, T, A. (1997). *Intellectual capital: The new wealth of organizations*. New York: Doubleday.
- Trost, J. (1997). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Weick, K, E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Wolvén, L-E. (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer: Om ledarskap, organisering, kultur och kompetens*. Lund: Studentlitteratur.

Avhandlingar

- Johansson, C. (2003). *Visioner och verkligheter: Kommunikationen om företagets strategi*. Doktorsavhandling, Uppsala universitet, Medie- och kommunikationsvetenskap.
- Simonsson, C. (2002). *Den kommunikativa utmaningen: En studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation*. Doktorsavhandling, Lunds universitet, Sociologiska institutionen.

Rapporter

- Nordisk Kommunikation. (2007). *Internkommunikation: Skandinavisk Benchmark*. Stockholm.

Elektroniska källor

Artiklar

- Abbott, S., Cushing, A. & Lothian, D. (2011). Peer feedback as an aid to learning – What do we want? Feedback. When do we want it? Now! *Medical Teacher*, 33 (2), 105-112.
- Attridge, M. (2009). Measuring and managing employee work engagement: A review of the research and business literature. *The Journal of Workplace Behavioral Health*, 24 (4), 383-398.

- Bipp, T. (2010) What do people want from their jobs? The big five, core self-evaluations and work motivation. *International Journal of Selection & Assessment*, 18 (1), 28-39.
- Buzády, Z., & Georgiu, A. (2010). Riding the waves of the motivation cycle. *OD Practitioner*, 43 (1), 35-41.
- Clarke, N., & MacLeod, D. (2010). Leadership and employee engagement: Passing fad or a new way of doing business? *The International Journal of Leadership in Public Services*, 6 (4), 26-30.
- Dewhurst, M., Guthridge, M., & Mohr E. (2010). Motivating people: Getting beyond money. *McKinsey Quarterly*, 1, 12-15.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*.
- Moloi, T. Jacob. (2007). Testing Hackman & Oldham's theory of enhancing the quality of work life of employees. *International Journal of Diversity in Organisations, Communities & Nations*, 7 (3), 57-64.
- Myers, R. M. & Tietjen, M. A. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision*, 36 (4), 226-231.
- Piersol, B. (2007). Employee engagement and power to the edge. *Performance Improvement*, 46 (4), 30-33.
- Udechukwu, I. (2009). Correctional officer turnover: Of Maslow's needs hierarchy and Herzberg's motivation theory. *Public Personnel Management*, 38 (2), 69-82.
- Van Dick, R., Fisher, G. & Wegge, J. (2006). Work motivation, organisational identification, and well-being in call centre work. *Work & Stress*, 20 (1), 60-83.
- Welch, M. & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 12 Iss: 2, pp. 177-198.

Encyklopedier

- Kanfer, Ruth. "motivation." *The Blackwell Encyclopedia of Management*. Cooper, Cary L. Blackwell Publishing. Blackwell Reference Online. 22 May 2011 http://www.blackwellreference.com.ludwig.lub.lu.se/subscriber/tocnode?id=g9780631233176_chunk_g978063123536117_ss3-8.

Tidskrifter

- Kaplan, S. R. & Norton, D. P. (1996). *Using the balanced scorecard as a strategic management system*. Harvard Business Review, 1-14.

Bilaga 1 – Intervjuguide medarbetare

Om oss

Vilka vi är

Var/vad vi studerar

Syftet med vår undersökning

Vad vi kommer att använda intervjumaterialet till →

rätt till anonymitet → transkribering → intervjuperson 1, 2, 3 osv...

Varför just han/hon intervjuas

Inget är rätt eller fel

Tidsplan

Personligt

Anställd i hur många år?

Position?

Hur länge på den positionen?

Trivsel?

Trivs du med dina arbetsuppgifter?

Kan ditt arbete bidra till ökad personlig utveckling?

Påverkas du av arbetets resultat?

Kan du se hur din arbetsinsats kan bidra till företagets resultat?

Har du möjlighet att påverka din arbetsituation? (direktiv, ansvar, uppgifter)

→ på vilket sätt? → är det viktigt för dig?

Består ditt arbete av eget ansvar och egna val?

Får du feedback från chefer/högsta ledning?

Hur ser feedbacken ut?

Hur ofta?

Utvecklingssamtal: när, var, hur? Varför/varför inte?

Motivation

Vad betyder motivation för dig? (→ privat/arbetet – träning, fritid)

Är du motiverad till att gå till arbetet? Varför? Varför inte?

Vad skapar motivation hos dig?

Får du den motivation du behöver från ledare/kollegor?

Om ja

Hur blir du motiverad?

Vem/vilka får du motivationen ifrån?

Vad skulle kunna motivera dig ännu mer?

Hur viktigt är det att bli motiverad?

Vad händer om motivationen uteblir?

Om nej

Hur skulle du vilja bli motiverad?

Vem/vilka skulle kunna motivera dig?

Är det viktigt att bli motiverad?

Skulle din arbetsinsats förändras om du blev motiverad på ett ”bra” sätt?

Organisationskultur

Hur är stämningen?

Är kollegerna viktiga?

Ledarskap och kommunikation

Hur skulle du beskriva kommunikationskulturen på Företaget AB? Öppen, formell osv?

Vad föredrar du, formell eller icke formell kommunikation?

Vd:ns dörr, enkelt att få kontakt? ”slinka in”? → jämför med din närmaste chef

Hur skulle du beskriva att din chef kommunicerar? (Informerar, berättar när något är bra eller dåligt?)

Hur skulle du beskriva din chef generellt?

Är din chef viktig för dig på din arbetsplats? På vilket sätt? (Tillit? Morot?)

Sedd av din chef? Vad ska han göra för att du ska bli mer sedd?

Hur ser möteskulturen ut? Vem pratar? Vad blir sagt?

Kan ledarnas kommunikation bidra till ökad motivation hos dig?

Strategiska budskap

Hur är kommunikationen mellan dig och din närmsta chef?

Känner du till Företaget AB:s mål att uppmuntra kreativitet och mognad hos sina anställda?

Betydelse i ditt arbete?

(Framtidsplanerna för företaget)

Om nej

Varför tror du att du inte kände till målet?

Är det ett bra mål att sträva efter?

Hur önskar du att målet ska kommuniceras till dig?

På vilket sätt kan målet ha för betydelse för dig i ditt dagliga arbete?

Vad står kreativitet och mognad för hos dig?

Finns det något mål du hellre skulle se att Företaget AB strävade efter?

Vilken betydelse har de strategiska budskapen för din (ökade) motivation?

Om du fick sätta ett mål för Företaget AB, vad skulle det vara?

Om ja

Vad tycker du om målet?

Hur kommuniceras det till dig?

Hur upplever du att det implementeras i ditt dagliga arbete?

Vad i ditt dagliga arbete genomsyras av målet?

På vilket sätt har målet betydelse för dig i ditt dagliga arbete?

Vilken betydelse har de strategiska budskapen för din (ökade) motivation?

Om du fick sätta ett mål för Företaget AB, vad skulle det vara?

Humankapital

Definiera *tillgång* hos ett företag

Vilken kategori går medarbetare under? Tillgång, kostnad...

På vilket sätt upplever du att du är viktig för företaget?

Vad skulle få dig att känna dig (mer) uppskattad och viktig för företaget?

Hur tror du att din chef definierar tillgång hos ett företag?

Under vilken kategori tror du att din chef skulle placera medarbetare?

På vilket sätt tror du att din chef anser att du är viktig för företaget?

Vilken uppfattning tror du att din chef har om att få dig att känna dig mer uppskattad och viktig för företaget?

På vilket sätt kan en ökad motivation hos dig påverka ditt värde i företaget?

Bilaga 2 – Intervjuguide vd/chef

Om oss

Vilka vi är

Var/vad vi studerar

Syftet med vår undersökning

Vad vi kommer att använda intervjumaterialet till →

rätt till anonymitet → transkribering → intervjuperson 1, 2, 3 osv...

Varför just han/hon intervjuas

Inget är rätt eller fel

Tidsplan

Personligt

Anställd i hur många år?

Position?

Hur länge på den positionen?

Trivsel?

Trivs du med dina arbetsuppgifter?

Kan ditt arbete bidra till ökad personlig utveckling?

Hur är du chef? (yrkesroll)

Hur är du som ledare? → beskriv utifrån lapp → medarbetarnas val?

Tror du att ditt chefskap är viktigt för arbetsplatsen?? På vilket sätt? (Tillit?

Morot?)

Ger du feedback till din personal?

Hur ser feedbacken ut?

Hur ofta?

Utvecklingssamtal: när, var, hur? Varför/varför inte?

Motivation

Vad betyder motivation för dig?

Är du motiverad till att gå till arbetet? Varför?

Vad motiverar dig till att göra ditt bästa på jobbet?

Hur skulle du vilja bli motiverad?

Vem/vilka skulle kunna motivera dig? → är personalen en motivationsfaktor?

Är det viktigt att bli motiverad? → Vad tror du händer om motivationen uteblir?

Skulle din arbetsinsats förändras om du blev motiverad på ett ”bra”/bättre sätt?

Tror du att motivation är viktig för dina medarbetare? På vilket sätt/varför?

Vad skapar motivation hos de medarbetare som inte innehar en chefs- eller ledarposition, i sitt dagliga arbete?

Tror du att du motiverar dina medarbetare på ett bra sätt? Varför? Hur?

Tror du att dina anställda tillräckligt? Hur tror du att de anställda uppfattar det?

Hur skulle du kunna motivera dina medarbetare ännu mer?

Ledarskap och kommunikation

Ser du någon skillnad mellan information och kommunikation? Förklara.

Hur skulle du beskriva kommunikationskulturen på Företaget AB? Öppen, formell osv?

Vad föredrar du, formell eller icke formell kommunikation?

Hur kommunicerar du till dina medarbetare? (Informerar, berättar när något är bra eller dåligt?)

Hur kan du som ledare kommunicera för att öka motivationen hos medarbetarna?

Hur tror du att medarbetarna uppfattar ditt kommunikativa ledarskap?

Anser du att en chef bör vara informationsspridare eller meningsskapare?

Hur ser möteskulturen ut på företaget? Vem pratar?

Strategiska budskap

Känner du till Företaget AB:s strategier och visioner?

Känner du till Företaget AB:s mål att uppmuntra kreativitet och mognad hos sina anställda?

Om nej

Är det ett bra mål att sträva efter?

Hur önskar du att kommunicera de målen till dina medarbetare?

Vilken betydelse har dessa strategiska budskap för motivationen hos medarbetarna?

På vilket sätt kan målet ha för betydelse för medarbetarnas dagliga arbete?

Vad står kreativitet och mognad för hos dig?

Finns det något mål du hellre skulle se att Företaget AB strävade efter?

Om ja

Vad tycker du om målet?

Hur kommunicerar du det till dina medarbetare?

Hur upplever du att det implementeras i det dagliga arbetet?

Vilken betydelse har dessa strategiska budskap för motivationen hos medarbetarna?

Om du fick sätta ett mål för Företaget AB, vad skulle det vara?

Humankapital

Definiera *tillgång* hos ett företag: vad tror du att medarbetarna skulle svara?

Vilken kategori går medarbetare under? Vad tror du att medarbetarna skulle svara?

Vad tror du skulle krävas för att dina medarbetare ska känna sig uppskattade och viktiga för företaget?

Vad gör du för att dina medarbetare ska känna sig viktiga för företaget?

Tror du att dina medarbetare känner sig uppskattade och viktiga för företaget?

Hur kan en ökad motivation hos medarbetarna påverka/öka deras värde i företaget?