



LUNDS
UNIVERSITET

INSTITUTIONEN FÖR PSYKOLOGI

***Medarbetarskap och inre motivation i offentlig sektor:
en korrelationsstudie***

**Anna Johansson
Björn Johansson**

Kandidatuppsats VT 2013

Handledare: Johan Bertlett

Abstract

The aim of the study is to examine whether there is a correlation between intrinsic motivation and employeeship and how this correlation varies depending on situational variables and demographic variables such as gender, time of employment, position and education. This is based on a literature review that shows many conceptual similarities. Surveys were distributed to 88 employees in a large organization in Skåne, and responses were received from 55 of those 88 (62,5%). The questionnaire consists of two instruments, Your Employeeship Questionnaire (Bertlett, 2011b) regarding employeeship, and parts of the Job Description Survey (Hackman & Oldham, 1974) regarding intrinsic motivation.

Analysis of the results shows an overall correlation between intrinsic motivation and employeeship, and significant results for the correlations between all situation variables and intrinsic motivation in addition to individual hardship situations. Individual development situations and group development situations have a moderate correlation, while group-hardship situations only shows a weak correlation. The demographic variables shows significant differences in the correlations of individual hardship situations and group development situations depending on time of employment. There are also tendencies in the correlations of individual development situations regarding time of employment, and individual hardship situations and group development situations regarding position.

Keywords: intrinsic motivation, employeeship, peer employee style adaptability, situational variables

Sammanfattning

Syftet med studien är att undersöka om det föreligger ett samband mellan inre motivation och medarbetarskap, samt hur detta eventuella samband varierar beroende på situationsvariabler respektive demografiska variabler så som kön, anställningstid, befattning och utbildning. Detta utifrån en litteraturgenomgång som uppvisar många begreppsmässiga likheter. Enkäter delades ut till 88 anställda vid en stor organisation i Skåne, varvid 55 svar erhöles (62,5%). Enkäten består av två instrument, Your Employeeeeship Questionnaire (Bertlett, 2011b) gällande medarbetarskap, samt delar av Job Description Survey (Hackman & Oldham, 1974) gällande inre motivation.

Analysen av de erhållna resultaten påvisar en övergripande korrelation mellan medarbetarskap och inre motivation, samt signifikanta resultat för korrelationer mellan samtliga situationsvariabler och inre motivation förutom för individ-motgångssituationer. Individ-utvecklingssituationer och grupp-utvecklingssituationer har en medelstark korrelation, medan grupp-motgångssituationer enbart uppvisar en svag korrelation. För de demografiska variablerna föreligger signifikanta skillnader i korrelationerna för individ-motgångssituationer och grupp-utvecklingssituationer beroende på anställningstid. Tendenser föreligger i korrelationerna för individ-utvecklingssituationer beroende på anställningstid, samt individ-motgångssituationer och grupp-utvecklingssituationer beroende på befattning.

Nyckelord: inre motivation, medarbetarskap, stilanpassning, situationsvariabler

Innehållsförteckning

INLEDNING	5
BEGREPPSDEFINITION	6
<i>Inre motivation</i>	6
<i>Medarbetarskap</i>	6
TEORIER	7
<i>Inre motivation</i>	7
<i>Medarbetarskap</i>	10
SYFTE, HYPOTESER OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	14
METOD	15
DELTAGARE.....	16
INSTRUMENT	16
PROCEDUR.....	18
STATISTISKA ANALYSER	19
ETISKA ÖVERVÄGANDEN	20
RESULTAT	20
HYPOTES 1 OCH FRÅGESTÄLLNING 1	20
FRÅGESTÄLLNING 2	21
DISKUSSION	23
RESULTAT	24
<i>Hypotes 1</i>	24
<i>Frågeställning 1</i>	24
<i>Frågeställning 2</i>	25
STUDIENS STYRKOR OCH SVAGHETER	27
FRAMTIDA FORSKNING.....	28
REFERENSLISTA	30

Inledning

Inom arbets- och organisationspsykologin har begreppet medarbetarskap funnits länge men forskning inom ämnet är ännu knapphändig. Dock förekommer begreppet allt oftare i arbetslivet och Lunds universitets rektor Per Eriksson nämner det som ett av universitetets fyra grundpelare i sitt tal under professorsinstallationen den 19 oktober 2012. Detta gör det intressant då uppsatsförfattarna studerar just personal- och arbetslivsfrågor vid Lunds universitet. Inre motivation är å andra sidan ett begrepp som det forskats mycket om, och vid en teoretisk genomgång kan det konstateras att det finns tendenser till samband mellan medarbetarskap och inre motivation, framförallt begreppsmässigt i hur dessa definieras (Bertlett, 2011a; Hackman & Oldham, 1980; Herzberg, 1966; Hällsten & Tengblad, 2002; Hällsten & Tengblad, 2006; Irfaeya, Liu & Tengblad, 2006; Møller, 1994; Tengblad, 2003; Tengblad, 2006). I den forskning som finns inom dessa två områden återkommer ofta samma eller liknande beskrivningar som förutsättningar för ett gott medarbetarskap respektive hög inre motivation. Utifrån detta har studiens syfte blivit att undersöka om det finns en korrelation mellan medarbetarskap och inre motivation. Då det tidigare inte finns någon forskning som undersöker ett sådant samband utan enbart tendenser i de olika områdenas teoribeskrivningar är studien att betrakta som explorativ. Vidare undersöks även huruvida sambanden är starkare i vissa situationer eller beroende på olika bakgrundsvariabler. En studie (Giljam & Nilsson, 2011) visar att det kan finnas en skillnad i medarbetarskap utifrån olika situationer, men här har inte några entydiga resultat hittats. Inte heller kontrollerandet för bakgrundvariablers samband med medarbetarskap gav signifikanta fynd för Giljam och Nilsson. Bertlett (2011a) diskuterar ledarskap som en del av medarbetarskapet, men att det också finns de som hävdar att ledarskap och medarbetarskap måste studeras tillsammans (Hällsten & Tengblad, 2006). Dessa olika synsätt gör det intressant att undersöka om det föreligger någon skillnad i sambandet mellan medarbetarskap och inre motivation mellan ledare och icke ledare. Då studien har en explorativ ansats valdes ett flertal bakgrundsvariabler utöver ledare/icke-ledare för att få en bred utgångspunkt i undersökningen.

Dagens organisationer fokuserar i allt högre grad på effektivitet och utveckling med omfattande satsningar på ledarskapsutbildningar och organisationsutveckling. Vi ser att framtidens framgångsrika organisationer bör anta ett bredare perspektiv och här kan medarbetarskapet komma att spela en viktig roll. Genom att få en djupare förståelse för de

komponenter som ingår i ett gott medarbetarskap skapas förutsättningar för organisationer att ytterligare öka sina konkurrensfördelar i en allt mer kunskapsintensiv värld.

Begreppsdefinition

För att tydliggöra begreppen och den tolkning som gjorts för denna studie följer en kort beskrivning av de mest relevanta begreppen. Dessa är främst inre motivation och medarbetarskap, och behandlas kort nedan. Begreppen presenteras ytterligare vid genomgången av för studien aktuella teorier.

Inre motivation. Enligt Nationalencyklopedin definieras motivation som följer: “*Motivation (av ► motiv) Sammanfattande psykologisk term för de processer som sätter i gång, upprätthåller och riktar beteende*” (Öhman, 1994). En sådan definition berör alltså begreppet som helhet, och kan i sin tur brytas ner i ytterligare beståndsdelar. En vanlig distinktion som brukar göras inom begreppet är mellan yttre och inre motivation, vilket inom ett arbets- och organisationsperspektiv kan relateras till exempelvis yttre respektive inre drivkrafter och belöningar för att utföra ett gott arbete (Ryan & Deci, 2000). Med studiens ansats är det inre motivation som kommer beröras, vilket alltså fokuserar på de mentala och kognitiva faktorer som sätter i gång, upprätthåller och riktar beteende. Teorier som förklarar distinktionen vidare i allmänhet, och den inre motivationen i synnerhet, presenteras längre fram i studien under genomgången av motivationsteorier.

Medarbetarskap. Medarbetarskap är i sin nuvarande betydelse ett relativt ungt begrepp och har därför ingen allmänt vedertagen definition. Olika forskare har valt olika perspektiv för att belysa begreppet, och de befintliga definitionerna tydliggör att det tas till vara på olika aspekter av medarbetarskap i dessa. Då målet är att täcka begreppet medarbetarskap generellt har två definitioner valts för att presentera och förtydliga begreppet medarbetarskap ur ett bredare perspektiv.

En definition föreslagen i Bertletts (2011a) avhandling är att medarbetarskap utgörs av: ”De beteenden som utgör den dynamiska processen av ömsesidiga arbetsrelationer mellan två eller flera anställda baserat på deras sociala förmåga och kompetens att utföra uppgiften.” (Bertlett, 2011a, s. 50). Definitionen utvecklas vidare i teorierna som ligger till grund för Bertletts avhandling, vilket behandlas mer längre fram i detta avsnitt. Denna avhandling introducerar även den medarbetarenkät som använts som instrument i denna studie. Ur ett annat ljus kan medarbetarskap definieras som: ”hur medarbetare hanterar relationen till sin arbetsgivare och till det egna arbetet.” (Tengblad, 2003, s. 15; Hällstén & Tengblad, 2006, s. 10). Gemensamt för de båda definitionerna är att de tar hänsyn till

mellanmännsliga relationer samt ”uppgiften”/”arbetet”, dock med lite olika fokus. Detta visar att medarbetarskap består av två delar - det sociala och det uppgiftsorienterade (Bertlett, 2011a).

Teorier

Inre motivation. Begreppet motivation är som tidigare nämnt ett med bred omfattning och har ur ett arbets- och organisationspsykologiskt perspektiv främst behandlat hur arbetaren motiveras att utföra sitt arbete på ett effektivt och tillfredsställande vis. Tidiga teorier fokuserade strikt på instinkter, behov, motiv och drifter, och menade att beteende hos personer till stor del var automatiskt, likt en reflex utan nämnvärd kognitiv medvetenhet. Senare teorier tog däremot hänsyn till just kognitiva processer, och menade att bland annat planering och val var en del av motivation, och att människan därmed är mer benägen att lära sig av tidigare erfarenheter och även att kunna förutse framtida händelser än vad som tidigare antagits. De moderna teorierna tillägger även intention till motivationsbegreppet, vilket ger exempelvis målsättning en stor betydelse (Landy & Conte, 2010).

Inre motivation har av Hackman och Oldham (1980), vars instrument använts för den empiriska mätningen av just detta, undersökts utifrån relationen mellan person och arbete. Detta med utgångspunkt i antagandet att det förekommer en konflikt på arbetsplatser mellan organisationers mekanisering, uppgiftsorientering och kontroll, och den anställdas inställning till arbetet utifrån dessas generellt högre utbildning och ett större behov av inre motivation. Konflikten leder till att de anställda känner sig alienerade från arbetet och i sin tur presterar sämre. Syftet med Hackman och Oldhams studie var att ta fram strategier för att skapa en bättre relation mellan anställda och arbetet de ska utföra, för att öka effektiviteten och prestationen.

Som bakgrund till instrumentet anger Hackman och Oldham (1980) en rad teorier gällande organisering av arbete, motivation och omgivning. Dessa har föranlett det perspektiv som de antar för att förstå relationen mellan anställd och arbete, samt för de strategier som ska förbättra den. Här nämns traditionella ansatser så som klassisk organisationsteori, beteendemässiga ansatser som Herzbergs tvåfaktorteori och job characteristics-teorin, samt systemansatser. Tillsammans bygger dessa ansatser den teoretiska grund som mätinstrumentet för motivation baseras på.

Inledningsvis behandlar Hackman och Oldham (1980) traditionella ansatser gällande hur verksamheter organiseras i olika arbetsområden, bland annat klassisk organisationsteori. Härefter är operationell effektivitet och rationalitet högsta målet, genom medel

såsom tydlig auktoritet, centralisering samt omfattande reglering. En tydlig princip i denna typ av teori är den att maximal arbetseffektivitet nås när arbetena är så förenklade och specialiserade som möjligt, då det tillåter anställda att bli ”experter”, minimerar distraktion, samt sparar tid då den anställde inte behöver växla mellan arbetsverktyg eller arbetsstationer. Denna typ av teorier var främst rådande under 1900-talets första hälft och har sedan dess mött en del kritik. Hackman och Oldham nämner som exempel att produktiviteten inte alls var så hög som den antagits kunna vara, att anställda bland annat saboterade sitt arbete och kom för sent – vilket kunde ses som tecken på missnöje med det rutinartade arbetet. Detta ledde forskningen vidare till mer beteendemässiga ansatser.

Hackman och Oldham (1980) nämner bland annat Herzbergs (1966) tvåfaktorteori som en av de beteendemässiga ansatserna, vilken menar att människor drivs och motiveras av två typer av behov, så kallade hygienfaktorer och motivationsfaktorer. Hygienfaktorerna, eller hygienbehoven, är arbetsrelaterade och kan exempelvis vara lön och fysisk miljö. Dessa behov är på en mer basal nivå och kan i sig inte skapa tillfredsställelse eller motivation. De kan däremot eliminera otillfredsställelse, och rör sig således på en skala (utifrån vår översättning) från otillfredsställelse till frånvaron av otillfredsställelse (vilket alltså inte är att likställa med tillfredsställelse), samt omotiverat beteende till frånvaron av omotiverat beteende (inte detsamma som motiverat beteende).

Motivationsfaktorerna, eller motivationsbehoven, rör sig på en skala (även här utifrån vår översättning) från frånvaro av tillfredsställelse (dock inte detsamma som otillfredsställd) till tillfredsställelse, samt frånvaro av motiverat beteende (inte detsamma som omotiverat beteende) till motiverat beteende. Dessa behov är alltså väsentliga för inre motivation och tillfredsställelse, och kan ses som mer överordnade än hygienbehoven. Motivationsbehov är exempelvis erkännande, ansvar och att växa i sin roll (Herzberg, 1966).

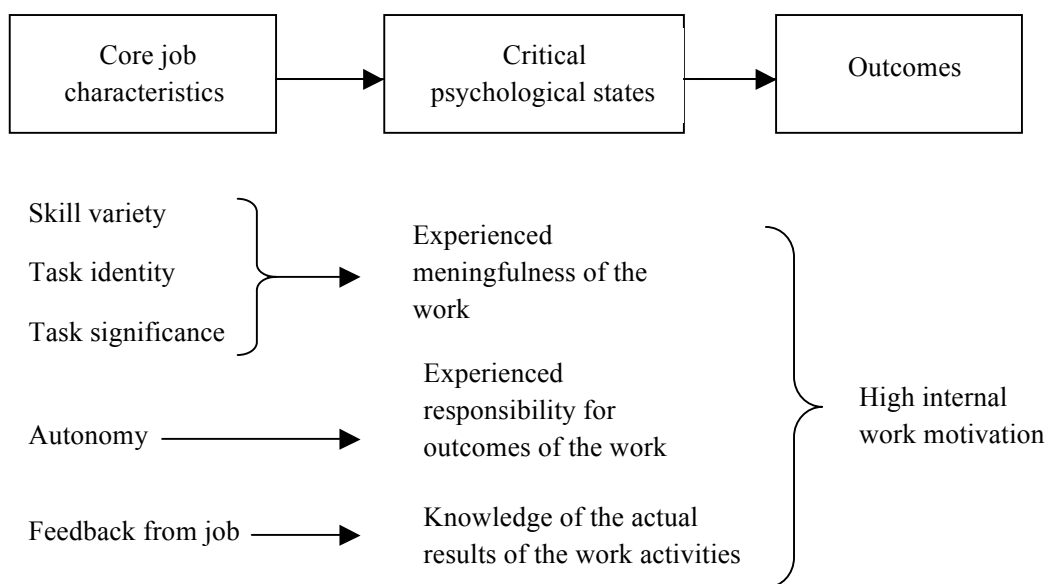
En vanlig missuppfattning gällande Herzbergs (1966) terminologi är att frånvaro av tillfredsställelse och frånvaro av otillfredsställelse skulle vara psykologiskt neutrala tillstånd. Sachau (2007) menar att frånvaro av tillfredsställelse snarare liknar att vara uttråkad. Både att vara otillfredsställd och att vara uttråkad är negativa psykologiska tillstånd, men det tydliggörs även att det trots det inte att betrakta som exakt samma psykologiska tillstånd.

En ytterligare beteendemässig ansats som Hackman och Oldham (1980) omnämner är den som behandlas i job characteristics-teorin. I forskningen kring denna teori var hypotesen att attribut som variation i arbetsuppgifterna, självständighet, interaktionsmöjligheter, kunskaps- och skicklighetskrav, samt ansvar skulle vävas in i arbetsuppgifterna för att skapa förutsättningar för arbetsmotivation, arbetstillfredsställelse och

arbetsprestation. Resultaten från studier inom området visade dock att arbetstillfredsställelsen enbart ökade för vissa demografiska grupper, och kom således fram till att anställda med olika sociokulturella bakgrund reagerar olika på arbeten med hög grad av de tidigare nämnda attributen.

Systemansatserna bygger på att organisationer är sociala system, vilka påverkar hur arbetet formas och hanteras. Den sociotekniska ansatsen menar att sociala och tekniska aspekter av arbetssystem måste integreras och stötta varandra, samt betonar vikten av att ta hänsyn till den yttre omgivningen. För det är i den yttre omgivningen som organisationen rör sig, och således påverkar och påverkas av. Här är kultur en viktig aspekt att ta hänsyn till (Hackman & Oldham, 1980).

Sammanfattningsvis menar Hackman och Oldham (1980) att deras ansats är en hybrid av beteendemässiga teorier och systemteorin, genom att ta hänsyn både till relationen mellan individen och arbetet och den omgivning denna relation existerar i. De antar i job characteristics-teorin att vissa attribut skapar bättre förutsättningar för arbetsmotivation, och att dessa attribut är ansvar, meningsfullhet och feedback. Vidare menar de att de nämnda attributen inte direkt går att manipulera då de är interna tillstånd som upplevs subjektivt av individen. För att påverka dessa krävs mätbara och manipulerbara aspekter av arbetet, och här nämner Hackman och Oldham *skill variety* (i vilken grad den anställde får använda sig av flera skickligheter och talanger), *task identity* (i vilken utsträckning den anställde får uppleva helheten av arbetsuppgiften), *task significance* (i vilken grad arbetet har påverkar andra, både i organisationen och i den yttre omgivningen), *autonomy* (i vilken utsträckning individen har frihet och självständighet i att planera och utföra uppgiften), samt *job feedback* (i vilken grad individen ges information om dess prestation). En sammanfattande figur för denna modell presenteras nedan.



Figur 1. Hackman & Oldhams modell för motivation (ur Hackman och Oldham, 1980).

Medarbetarskap. Detta relativt nya forskningsområde antar ett flerdimensionellt perspektiv på arbetslivet som tidigare forskning, likt teorier om ledarskap och följarskap (Yukl, 2008), haft svårt att göra. Detta då medarbetarskapsbegreppet tar hänsyn inte bara till relationen till ledare eller relationen till följare, utan ser till alla relationer i organisationen, även relationen till det egna arbetet (Bertlett, 2011a). Denna relation karaktäriseras av ett starkt personligt engagemang i organisationens framgångsområden; produktiviteten, relationerna och kvaliteten (Møller, 1994).

Kilhammar (2011) gör en uppdelning i forskningen kring medarbetarskap i beskrivande, normativ och konceptuell. Den beskrivande delen är den tidiga forskningen där begreppet var värdeneutralt och kunde innefatta vitt skilda aspekter beroende på när och var det förekom. Den normativa forskningen tar däremot ställning till vad det önskvärda medarbetarskapet är, och vad organisationer således bör sträva mot. I den konceptuella forskningen ställs krav på att vissa kriterier *måste* uppfyllas för att medarbetarskap ens ska existera. I detta fall är alltså även ett icke-medarbetarskap en möjlighet.

Som krav eller önskemål enligt ovan nämner bland annat Bertlett (2011a) balans mellan ansvar och auktoritet, engagemang, deltagande, kommunikation och tillit. Vidare förklaras begreppet av Tengblad (2003) som både ett ansvarstagande för arbetsuppgifterna i sig, men även för samarbetet och arbetsklimatet i vilka uppgifterna ska utföras. Balans betonas, både mellan anställd och arbetsgivare, men även i relationer till medarbetare, sig

själv och sin privata sfär.

Tidig forskning inom ämnet identifierade tre grundkomponenter för framgångsrikt medarbetarskap hos den anställde, vilket sammanfattats som ansvarstagande, lojalitet och initiativförmåga (Møller, 1994). Detta är komponenter som tagits till vara på även i senare forskning (Irfaeya, Liu & Tengblad, 2006; Hällsten & Tengblad, 2006) och utvecklats vidare. Møller (1994) utvecklade sin idé om de tre komponenterna genom att utgå från ansvarstagande och därifrån fortsätta till lojalitet och initiativ. Detta genom att påpeka att medarbetarskap kräver ett engagemang för organisationen, att den anställde gör sitt yttersta för att prestera i organisationens intressen och att den anställde måste känna ett ansvar för sin prestation och sina egna och organisationens resultat för att vara just engagerad och göra sitt yttersta. I sin tur leder ansvarstagandet till lojalitet mot organisationens medlemmar och mål, samt initiativtagande för att utveckla och förbättra arbetet.

Ansvarstagande kräver enligt Møller (1994) att rätt förutsättningar föreligger, bland annat medvetenhet kring organisationens mål, tillgängliga ansvarsområden samt möjlighet till inflytande. Det är även av största vikt att ansvarstagandet och -fördelandet är en del av dyadisk process, vilket innebär att ledningen är villig att ge ansvar och de anställda villiga att ta ansvar.

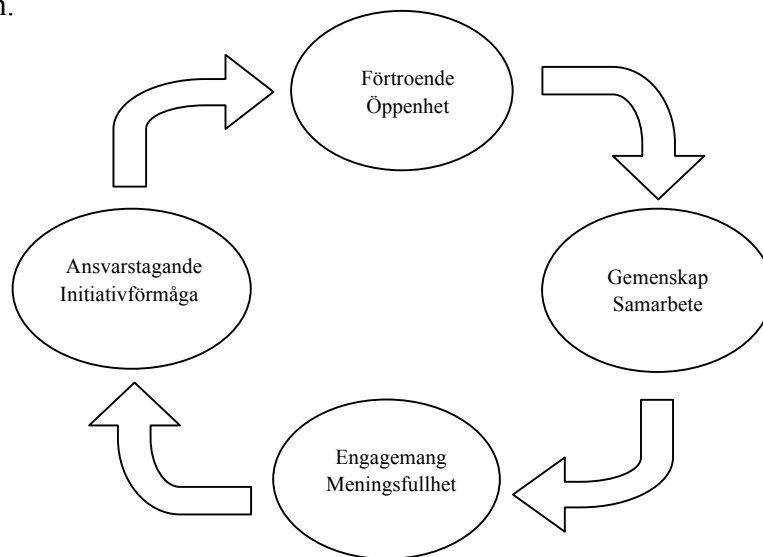
När ansvarstagande är accepterat och implementerat finns goda förutsättningar för lojalitet, vilket kan definieras som (enligt vår översättning): "vara trogen den du valt att stötta" (Møller, 1994, s. 10). Lojalitet karaktäriserar även ett gott samarbete och lagprestation, men är dock inte att likställa med lydnad. Det kan vara mer produktivt att opponera sig mot beslut och bestämmelser, då detta utvecklar och förbättrar arbetet och samarbetet (Møller, 1994).

Gällande initiativförmåga menar Møller (1994) att initiativ är ett resultat av ansvarstagande och lojalitet. Att ta initiativ är att visa lojalitet, och för att kunna det krävs viss frihet. Det är samtidigt viktigt att det finns tydliga mål, en struktur inom vilken initiativ kan tas, en acceptans för misstag i processen kring initiativtagande och implementering av dem, samt kompetensutveckling som stimulerar kreativiteten.

Idén om de ovanstående grundkomponenterna har vidareutvecklats av Irfaeya, Liu och Tengblad (2006) till de tre komponenterna engagemang, ansvarstagande och samarbete. Här syftar engagemang till organisatoriska, mellankollegiala samt arbetsrelaterade relationer av känslomässig karaktär. Ansvarstagande inkluderar i denna modell initiativaspekten, genom att anställda ges utrymme att ta ansvar för utveckling och förbättring. Hög lagprestation, gott arbetsklimat samt gemenskap utmärker komponenten samarbete,

vilket blivit viktigt i dagens mer platta organisationer.

En ytterligare vidareutveckling av Møllers teori har benämnts som det myndiga medarbetarskapet av Hällsten och Tengblad (2006), vilket bygger på fyra komponenter enligt modellen nedan.



Figur 2. Det myndiga medarbetarskapet (ur Hällsten & Tengblad, 2006).

Ömsesidigt förtroende mellan organisationens aktörer, samt öppen och ärlig kommunikation poängteras, liksom tillhörighet, samarbete och hjälpsamhet. Vidare betonas vikten av meningsfullhet och stolthet inför arbetet och arbetsuppgifterna, samt resultatansvar och initiativbemyndigande (Hällsten & Tengblad, 2006). Modellen fördjupar sig således i Møllers tre komponenter och visar på hur dessa samverkar och cirkulärt bygger på varandra.

Gällande ansvarstagande ska även nämnas att det i forskningen uttrycks som ett ansvar även mot sig själv. Detta kan benämnas ledning över sig själv, och syftar till balans mellan arbete och privatliv och de gränsdragningar den anställda gör för att upprätthålla denna balans (Hällsten & Tengblad, 2002). Det finns även ansvarsaspekter hos ledningen som poängteras, bland annat nämns det för ett framgångsrikt ledarskap att chefer i första hand bör se sig som medarbetare och i andra hand som ledare (Hällsten & Tengblad, 2006). Møller (1994) betonar även att ledningen bara är en del av organisationens helhet och därför enbart äger en del av ansvaret, fränsett det givna juridiska och finansiella ansvaret. Det fullständiga ansvaret ägs av alla organisationens medlemmar gemensamt, och ska fördelas och förvaltas därefter. Tengblad (2006) tillägger här även att bland annat att skapa motivation för medarbetarskapsarbetet samt kontinuitet i medarbetarskapsutvecklingen är av vikt.

Det medarbetarskapsinstrument som använts i denna studie bygger på Bertletts (2011a) teoretiska ramverk som är utvecklat från den tidigare forskningen inom ämnet, men

även utifrån appliceringen av ett annat perspektiv, vilket är arbets- och organisationspsykologins. Här betonas tidigare nämnda grund med lika behandling, deltagande och möjligheten att påverka beslut men på en beteendevetenskaplig nivå. Det skiljer sig från tidigare forskning genom att anta ett individperspektiv där de anställdas beteende är i fokus istället för det tidigare konceptuella, organisatoriska perspektivet.

Enligt Bertlett (2011a) är medarbetarskapets två grundpelare psyko-relationell kompetens (social förmåga) och teknisk kompetens (sakkunskap). Den förra utgörs av individens förmåga att hantera social interaktion, och den senare av de kunskaper som krävs för arbetsuppgiftens genomförande. Detta knyter an till medarbetarskapets flerdimensionella perspektiv då det utgör ett koncept för arbetsrelationer och hur varje anställd i dessa stöttar, bygger tillit och utvecklar relationer med sina kollegor i både tekniska, sociala och personliga frågor. Detta rör både vertikala och horisontella relationer, alltså även den mellan ledare och icke-ledare. Här poängteras vikten av deltagande, då det genererar kunskap om det egna arbetet och ger möjlighet till påverkan vilket leder till större engagemang och identifikation för organisationen. Deltagande innebär här ett delande av ansvar och auktoritet samt en acceptans i att både dela med sig av och få ta del av ansvar.

Ledar- och följarperspektiv har till stor del föranlett och bidragit till medarbetarskapsforskningen och Bertlett (2011a) beskriver hur forskningen kring ledarskap kan ses ha utvecklats mot vad som kan anses vara ett mer medarbetarskapligt synsätt. Detta utifrån att tidig ledarskapsforskning betonade individuella egenskaper hos ledaren som förutsättningar för gott ledarskap, för att senare skifta fokus mot kontextuella och situationella faktorer. Omgivningen för ledarskapet har således fått större uppmärksamhet, vilken till stor del utgörs av relationen med organisationens övriga deltagare, däribland medarbetarna. Som en del av forskningsresultatet av Bertletts studie nämns det att ledarskap har stor betydelse för arbetsplatsens psykologiska klimat, och det rekommenderas bland annat att *både* ledare och "följare" inkluderas i träning, istället för enbart ledare. Fokus för träningen bör vara på gruppdynamik och en god balans mellan ansvar och auktoritet.

Ur sin fördjupade teoretiska grund har Bertlett (2011a) skapat en modell som illustrerar hur ledarskap, följarskap och mellankollegiala relationer är att betrakta som medarbetarskapets komponenter. Härur följde i sin tur ett instrument för att möjliggöra operationalisering, kallat YEQ (Your Employeeeiship Questionnaire), vilket i sin förkortade version använts som instrument för denna studies datainsamling. Den förkortade versionen (på svenska: "Ditt Medarbetarskap – självbedömning: Ett analysinstrument om relationerna på din arbetsplats") utgår från hur medarbetarskap kan ta sig uttryck, vilket benämns som

stilmönster. Här presenteras fem stilmönster gällande medarbetarskap vilka kallas outvecklat medarbetarskap, uppgiftsprofessionellt medarbetarskap, kollegialprofessionellt medarbetarskap, socialkollegialt medarbetarskap, samt socioemotionellt medarbetarskap (Bertlett 2011b).

Personer med outvecklat medarbetarskap saknar förståelse för de krav och förväntningar som finns för ett framgångsrikt medarbetarskap, och kan således betraktas som ett närmast icke-medarbetarskapligt stilmönster. Av de övriga stilmönstren är uppgiftsprofessionellt medarbetarskap det med mest fokus på arbetsuppgiften. Social förmåga, ömsesidigt förtroende och stöttande saknas i princip här helt, den enda relation som existerar är mellan personen och arbetsuppgiften. Kollegialprofessionellt medarbetarskap innefattar en, om något begränsad, mellankollegial aspekt. Samarbetet är direkt relaterat till arbetsuppgifterna, och kommunikationen är bristande. Ett mer utvecklat kollegialt samarbete finns i stilmönstret benämnt socialkollegialt medarbetarskap. Delade värderingar, ansvarstagande och samarbete ger här möjlighet till professionell utveckling och effektivitet. Slutligen är socioemotionellt medarbetarskap det stilmönster som även omfattar personlig utveckling och personligt, kollegialt samarbete. Här är relationen till kollegor minst lika viktig som den till uppgiften (Bertlett, 2011a).

De olika stilmönstren lämpar sig olika bra i olika sammanhang, och hur väl den anställde anpassar sitt stilmönster beroende på situationen benämns stilanpassning. Olika situationstyper har här tagits fram för att tydliggöra vad som kan komma att krävas av medarbetaren, och benämns individ-utveckling (IU), individ-motgång (IM), grupp-utveckling (GU), respektive grupp-motgång (GM). Den första situationen är relaterad till hur en kollega bör stöttas då den har möjlighet till utveckling och framgång, den andra till hur den bör stöttas när den möter motgång. Den tredje situationen är den då den egna arbetsgruppen behöver stöttning inför en möjlig utveckling eller framgång, och den fjärde hur den bör stöttas vid motgång. För olika situationer krävs alltså olika stilmönster, och att kunna variera mellan dessa på ett framgångsrikt sätt är således att betrakta som god stilanpassning. Det ska tydliggöras här att det som kan tolkas som den "högsta graden" av medarbetarskap, socioemotionellt, alltså inte alltid är det bäst lämpade stilmönstret att agera efter, utan att just anpassningsgraden är det avgörande (Bertlett, 2011a).

Syfte, frågeställningar och hypoteser

Som teoribeskrivningen ovan påvisar så finns det en rad gemensamma beröringspunkter för forskningen inom inre motivation och medarbetarskap, och även för

instrumenten som använts för studien. Dessa bygger på en teorigenomgång inom sina respektive områden, och tar oberoende av varandra en snarlik utgångspunkt i två komponenter: sociala relationer (till kollegor, anställda och chefer), och relation till det egna arbetet. Gemensamma begrepp som balans mellan ansvar och auktoritet, kommunikation och feedback, samt meningsfullhet visar även på en samstämmighet gällande vad som ska genomsyra dessa olika typer av relationer (Bertlett, 2011a; Hackman & Oldham, 1980; Herzberg, 1966; Hällsten & Tengblad, 2002; Hällsten & Tengblad, 2006; Irfaeya, Liu, Tengblad, 2006; Möller, 1994; Tengblad, 2003; Tengblad, 2006). Detta återknyter och ger fog till syftet för studien som nämndes redan i inledningen: att undersöka huruvida det finns ett samband mellan inre motivation och medarbetarskap. Det bör poängteras att kausalitet inte innefattas i studiens syfte, utan inre motivation och medarbetarskap antas i denna explorativa ansats vara av någon form av ömsesidigt påverkande karaktär.

För denna studie ställs följande hypoteser och frågeställningar upp:

Hypotes 1: Det finns en positiv korrelation mellan medarbetarskap generellt och inre motivation.

Frågeställning 1: Finns det en skillnad i korrelationerna mellan medarbetarskapets olika situationsvariabler och inre motivation, och hur ser dessa skillnader ut?

Frågeställning 2: Finns det en skillnad i korrelationen mellan medarbetarskap och inre motivation, och hur ser den skillnaden ut:

- a) för kvinnor respektive män
- b) beroende på anställningstid
- c) för ledare respektive icke-ledare
- d) beroende på utbildningsnivå

Metod

Inom den psykologiska forskningen finns två olika metodinriktningar, kvantitativ och kvalitativ. För denna studie har en kvantitativ ansats valts, utifrån den hypotes och de forskningsfrågor som ställts upp. Med en kvantitativ ansats går det att lättare få ett betydligt bredare underlag samtidigt som att samband lämpligtvis undersöks med stöd av statistisk data, till skillnad mot kvalitativ metod som oftare används vid mindre studier och fokuserar på olika fenomenens innehållsmässiga kvalitéer. En kvantitativ studie ställer dock

högre krav på forskaren gällande neutralitet (Denscombe, 2000; Svartdal, 2001; Shaughnessy, Zechmeister & Zechmeister, 2009).

Deltagare

Studien genomfördes på en stor helsvenskt organisation med verksamhet inom ett brett spektrum av branscher där tonvikten ligger på offentlig verksamhet. Urvalet är att betrakta som ett icke-sannolikhetsurval eftersom organisationen där studien genomfördes inte var slumpmässigt utvald. Enkäten delades ut till 88 heltidsanställda på fyra olika avdelningar och av dessa erhöles 55 svar vilket gav en svarsfrekvens på 62,5 procent. Samtliga respondenter arbetade i huvudsak med administrativa arbetsuppgifter.

Uppgifter om demografiska variabler samlades även in i en bilaga till enkäten, vilket bestod av uppgifter om kön, anställningstid, befattning, högsta avslutade utbildning samt ålder. Kategoriseringen av dessa samt andel respondenter presenteras i tabell 1.

Tabell 1

N för samtliga grupper

Variabel	Kön		Anställningstid		Befattning		Utbildning		Ålder		
	Kvinnor	Män	Anst. ≤ 5 år	Anst. ≥ 6 år	Ledare	Ej ledare	Ej uni. utbil.	Uni. utbil.	< 35 år	≥ 35 år - år 49	≥ 50 år
Kvinnor	36										
Män	-	19									
Anst. ≤ 5 år	22	12	34								
Anst. ≥ 6 år	14	7	-	21							
Ledare	13	6	8	11	19						
Ej ledare	23	13	26	10	-	36					
Ej uni. utbil.	13	1	10	4	2	12	14				
Uni. utbil.	23	18	24	17	17	24	-	41			
< 35 år	8	7	15	0	3	12	2	13	15		
≥ 35 år - år 49	15	6	15	6	8	13	9	12	-	21	
≥ 50 år	13	6	4	15	8	11	3	16	-	-	19

Instrument

Två mätinstrument användes som grund för studiens enkäter. Den ena, Job Diagnostic Survey (JDS), berör inre motivation (Hackman & Oldham, 1980) och den andra enkäten Your Employeeehip Questionnaire (YEQ) (Short version, version 1.2), undersöker medarbetarskap utifrån stilanpassning (Bertlett, 2011b).

JDS består i sin helhet av fem dimensioner med totalt 87 frågor. Den del som syftar till att mäta inre motivation lyftes ur, vilket innebar totalt 15 frågor. Dessa 15 frågor var uppdelade i två olika typer av frågor, åtta frågor där respondenten sakligt ska skatta hur den uppfattar innehållet i sitt arbete, samt sju frågor där respondenten ska skatta hur den

personligen reagerar inför sitt jobb. I båda delarna besvaras frågorna på en sexgradig skala (1-6). Här följer exempel på frågor av saklig/innehållsorienterad respektive personlig/upplevelseorienterad karaktär:

Mitt arbete kräver att jag använder många olika kunskaper och färdigheter.

1	2	3	4	5	6
<i>Helt fel</i>	<i>I stort sett fel</i>	<i>I någon mån fel</i>	<i>I någon mån riktigt</i>	<i>I stort sett riktigt</i>	<i>Helt riktigt</i>

Jag känner väldigt stort personligt ansvar för arbetet jag utför på det här jobbet.

1	2	3	4	5	6
<i>Tar absolut avstånd</i>	<i>Tar avstånd</i>	<i>Tar i viss mån avstånd</i>	<i>Instämmer i viss mån</i>	<i>Instämmer</i>	<i>Instämmer absolut</i>

YEQ utgår ifrån en standardiserad enkät med 16 situationer vilka har fem olika svarsalternativ om hur individen som medarbetare skulle agera i en given situation, vilka är indelade i följande underkategorier (situationsvariabler): Individ-utveckling (IU), individ-motgång (IM), grupp-utveckling (GU) samt grupp-motgång (GM). Här är två exempel på frågor i individ-utvecklingssituation respektive grupp-motgångssituation:

Din arbetskamrat sedan en lång tid har kvalificerade uppgifter som hon klarar bra. Hon frågar dig ofta om råd och blir glad när du visar intresse för hennes arbete. Vad gör du?

- A. Svarar undvikande så att hon utvecklas och lär sig i egen takt.
- B. Ger instruktioner och feedback på det arbete hon frågar om.
- C. Fördjupar kontakten för att stärka bådats professionella utveckling i arbetet.
- D. Ger råd och stöd samt visar intresse för hennes arbete.
- E. Fördjupar kontakten för att stärka bådats personliga utveckling både i och utanför arbetet.

Din projektgrupp har svårt att komma igång. Trots att ni tycker problemet är väl avgränsat vet ni inte hur ni ska börja. Vad gör du?

- A. Ber chefen om råd och stöd så att vi känner oss trygga i våra nya roller.
- B. Samlar gruppen för att stärka vår personliga utveckling både i och utanför arbetet.
- C. Ber chefen om instruktioner och feedback hur vi ska komma igång.
- D. Ser över min del i gruppens arbete och jobbar med det.
- E. Samlar gruppen för att stärka vår professionella utveckling i arbetet.

När deltagaren skattat sitt eget beteende och agerande utifrån olika situationer framträdde en bild av hur individen anser att den bör stödja kollegor, hur mycket eget ansvar som bör tas och hur mycket engagemang som kändes för uppgiften och arbetsgruppen. Stilanpassningen i olika situationer som framkom här är således den del av medarbetarskap som användes för korrelation med inre motivation. Medarbetarskap utifrån stilmönster kommer således inte att analyseras utan det är stilanpassningen som är den del vi har valt att fokusera på, och det som fortsättningsvis refereras till som medarbetarskap. För ytterligare hänvisningar om hur instrumentet är utformat och används hänvisas till Bertletts manual (2011a).

I Tabell 2 kan deskriptiv statistik för medarbetarskap, situationsvariablerna individ-utveckling, individ-motgång, grupp-utveckling, grupp-motgång samt inre motivation utläsas i form av antalet cases, medelvärden och standardavvikelse för hela populationen. Medarbetarskap har en skala från 0-64 baserat på summan av det totala värdet för samtliga situationsvariabler. Situationsvariablerna har en skala på 0-16 och inre motivation 1-6.

Tabell 2

N, M och SD för medarbetarskap, situationsvariabler och inre motivation för hela urvalet

Variabel	N	M	SD
Medarbetarskap	55	40,87	8,45
Individ-utveckling	55	10,05	3,16
Individ-motgång	55	10,20	2,70
Grupp-utveckling	55	10,16	3,39
Grupp-motgång	55	10,45	2,50
Inre motivation	55	4,32	0,54

Procedur

För att öka våra chanser till hög svarsfrekvens förtestades den sammanställda enkäten hos en tredje part, vilka var två studenter som ej studerade psykologi. Detta för att få

feedback och undersöka om materialet var tydligt och lättförståeligt. Efter förtestet korrigerades, med anledning av påpekande från en av studenterna, försättsbladets information för att vara mer lättförståelig.

De sammanställda enkäterna delades ut till HR-ansvariga för vilka uppsatsförfattarna informerade om syfte, frivillighet och anonymitet i merverkandet samt att enkäterna kommer att hanteras konfidentiellt. De HR-ansvariga distribuerade sedan enkäterna till de anställda. På försättsbladet fanns även kontaktuppgifter till båda uppsatsförfattarna om deltagarna hade några frågor eller funderingar. Själva enkäterna delades ut till fyra olika avdelningar på huvudkontoret i Malmö, vilka alla arbetar administrativt, och beräknades ta cirka 15 minuter att fylla i och fick göras på arbetstid. Deltagarna hade cirka två veckor på sig att besvara enkäterna och insamlades av HR-ansvarig på respektive avdelning och hämtades upp hos dem på överenskommen tid.

Statistiska analyser

Efter att datainsamlingen var genomförd användes de båda datasystemen SPSS Statistics 20 och STATISTICA 10.0 för att genomföra den statistiska dataanalysen. För att ge en så god bild som möjligt av sambandet mellan inre motivation och medarbetarskap men samtidigt begränsa studien analyserades resultaten utifrån bakgrundsvariablerna kön, anställningstid, befattning samt utbildningsnivå. Outliers kontrollerades för, men inga värden behövde plockas bort.

Cronbach's alpha är ett mått på reliabiliteten då det mäter hur trovärdigt materialet i ett test är. Tre av frågorna för att mäta variabeln inre motivation togs bort efter att det konstaterats att Cronbach's alpha ursprungligen endast var ,181. Att just dessa frågor togs bort beror på att dessa frågor hade högst avvikande poäng för inre motivation. Cronbach's alpha för medarbetarskap var .680 vilket är att anse som något låg intern konsistens, samma värde för inre motivationsvariablerna var, efter korrigeringen, .760 vilket är att anse som hög intern konsistens (Pallant, 2007).

I Tabell 3 redovisas resultaten för Cronbach's alpha för respektive situationsvariabel där grupp-utveckling uppvisade högst intern konsistens (.67) och grupp-motgång uppvisade lägst (.33). Starkast signifikant resultat återfanns i korrelationerna mellan individ-utveckling och grupp-utveckling samt mellan individ-motgång och grupp-utveckling.

Tabell 3

Interkorrelationer och Cronbach's alpha för situationsvariablerna

Situation	IU	IM	GU	GM
IU	(.51)			
IM	.20	(.36)		
GU	.58**	.47**	(.67)	
GM	.31*	.13	.32*	(.33)

Notering: IU = Individ-utveckling, IM = Individ-motgång, GU = Grupp-utveckling, GM = Grupp-motgång. *p = < .05 (2-tailed), **p = < .01 (2-tailed).

Deskriptiv statistik togs fram för hela gruppen, men också för de olika undergrupperna baserat på bakgrundsvariabler. Korrelationsanalyser mellan inre motivation och stilanpassning genomfördes för samtliga grupper. Interkorrelationer genomfördes genom hemsidan www.vassarstats.net för att få fram z-värden och kunna jämföra variabelkorrelationer från olika skalor med varandra. Beräkningen som genomfördes var Fishers r-till-z-transformation för kunna utläsa om det fanns någon statistiskt säkerställd skillnad mellan två olika korrelationskoefficienter.

Etiska övervägningar

Vetenskapsrådets forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning (2011) har varit utgångspunkt för de överväganden som har uppstått under studiens gång och vid enkätens utformning. Studiens deltagare informerades via skrift i försättsbladet till enkäten om syfte och konfidentialitet. Muntligen informerades till de HR-ansvariga på respektive avdelning som distribuerade enkäterna om att informera de anställda om att det var helt frivilligt och att deltagarna hade rätt att när som helst avbryta deltagandet.

Resultat

Då inmatningen av data var genomförd följdes detta av analyser för att få svar på den hypotes och de frågeställningar som ställdes upp i inledningen av uppsatsen. Resultaten som följde presenteras nedan och beskriver deskriptiv statistik, då också med hänsyn till tidigare presenterade tabeller. Efter detta följer korrelationer mellan medarbetarskap och inre motivation, situationsvariablerna och inre motivation samt interkorrelation för dessa.

Hypotes 1 och frågeställning 1

För att undersöka om det fanns ett positivt samband mellan medarbetarskap och inre motivation ställdes hypotes 1 upp. I tabell 4 presenteras korrelationen mellan medarbetarskap och inre motivation där det visar sig att ett positivt signifikant samband förelåg med ett r-värde på .64 vid en signifikans på $p < 0.01$ vilket enligt Cohens (1988) riktlinjer är att betrakta som starkt.

Tabell 4

N, korrelation mellan medarbetarskap och inre motivation, samt mellan situationsvariablerna och inre motivation.

Situation	N	Inre motivation
Medarbetarskap	55	.64***
Individ-utveckling	55	.56**
Individ-motgång	55	.25
Grupp-utveckling	55	.60**
Grupp-motgång	55	.37**

Notering: * = $p < 0.05$ (2-tailed), ** = $p < 0.01$ (2-tailed),

*** = $p < 0.01$ (1-tailed).

Efter att ha ställt upp en generell hypotes om medarbetarskap och inre motivation fanns det anledning att analysera korrelationerna för situationsvariablerna och inre motivation varför frågeställning 1 formulerades. Resultaten av dessa korrelationer presenteras i tabell 4 där det fanns signifikanta samband för samtliga situationsvariabler och inre motivation förutom för individ-motgångssituationer. Individ-utvecklingssituationer hade en medelstark korrelation, grupp-utvecklingssituationer även den en medelstark korrelation och slutligen grupp-motgångssituationer en svag korrelation (Cohen, 1988).

Frågeställning 2

Tidigare forskning gav inte fog att tro att det fanns några specifika skillnader i korrelationerna mellan situationsvariablerna och inre motivation mellan de olika bakgrundsvariablerna (Giljam & Nilsson, 2011). Således var en explorativ ansats för området lämpligt, och frågeställning 2 formulerades. Medelvärden och standardavvikelse för situationsvariablerna och inre motivation för respektive bakgrundsvariabel presenteras i tabell 5.

Tabell 5

M och SD för situationsvariabler och inre motivation för samtliga grupper

Situation	M								SD							
	Kvinnor	Män	Anst. ≤ 5 år	Anst. ≥ 6 år	Ledare	Ej ledare	Ej univ. utbil.	Univ. utb.	Kvinnor	Män	Anst. ≤ 5 år	Anst. ≥ 6 år	Ledare	Ej ledare	Ej univ. utbil.	Univ. utb.
IU	9,94	10,26	9,18	11,48	11,11	9,50	9,93	10,10	3,50	2,47	3,40	2,11	3,20	3,04	4,066	2,84
IM	10,22	10,16	9,65	11,10	9,84	10,39	9,71	10,37	2,88	2,39	3,03	1,76	2,65	2,74	2,4	2,8
GU	10,50	9,53	9,15	11,81	10,42	10,03	10,71	9,98	3,26	3,63	3,58	2,32	3,36	3,45	3,268	3,45
GM	10,83	9,74	10,50	10,38	11,26	10,03	9,79	10,68	2,51	2,38	2,74	2,11	1,88	2,70	2,723	2,41
I-MOT	4,31	4,36	4,15	4,60	4,52	4,22	4,22	4,36	0,51	0,61	0,59	0,29	0,48	0,55	0,531	0,55

Notering: IU=Individ-utveckling, IM=Individ-motgång, GU=Grupp-utveckling, GM=Grupp-motgång, I-MOT=Inre motivation

Tabell 6

Korrelation samt variablekorrelation mellan medarbetarskap och inre motivation för samtliga grupper

Situation	r-värde								z-värde			
	Kvinnor	Män	Anst. ≤ 5 år	Anst. ≥ 6 år	Ledare	Ej ledare	Ej univ. utbil.	Univ. utb.	Kvinnor / Män	Anst. ≤ 5 år / ≥ 6 år	Ledare / Ej ledare	Ej univ. / Univ.
IU	.561**	.618**	.560**	.116	.510*	.545**	.626*	.548**	-0.29	1.75†	-0.16	0.35
IM	.267	.218	.25	-.369	-.052	.430**	.602*	.139	0.17	2.17*	-1.68†	1.63
GU	.513**	.752**	.606**	.116	.345	.721**	.704**	.589**	-1.35	1.98*	-1.8†	0.58
GM	.389*	.407†	.470**	.233	-.010	.444**	.257	.402**	-0.07	0.92	-1.6	-0.48

Notering: IU=Individ-utveckling, IM=Individ-motgång, GU=Grupp-utveckling, GM=Grupp-motgång.

†= p < 0.1 (2-tailed), * = p < 0.05 (2-tailed), ** = p < 0.01 (2-tailed).

I tabell 6 presenteras korrelationer för situationsvariablerna och inre motivation för samtliga grupper. Även variabelkorrelation mellan bakgrundsvariablerna för korrelationerna mellan situationsvariablerna och inre motivation presenteras i denna tabell (z-värde). Skillnaderna mellan män och kvinnor i variabelkorrelationer var inte signifikanta för någon situationsvariabel, vilket också är tydligt vid utläsandet av deras r-värden där skillnaderna är små men generellt var korrelationerna högre för män än kvinnor förutom i individ-motgångssituationer.

För bakgrundsvariablerna anställningstid fanns signifikanta skillnader för individ-motgångssituationer och grupp-utvecklingssituationer, även för individ-utvecklingssituationer finns tendenser till signifikant samband. Anställda i fem år eller mindre uppvisade en betydligt högre positiv korrelation, vilka också är signifikanta, i individ-utvecklingssituationer, grupp-utvecklingssituationer samt grupp-motgångssituationer. För anställda i sex år eller mer fanns en negativ korrelation i individ-motgångssituationer, om dock ej signifikant.

Skillnaderna beroende på befattning var inte signifikanta men det finns tendenser till skillnader i individ-motgångssituationer och grupp-utvecklingssituationer. För ledare var det endast i individ-utvecklingssituationer som det fanns en signifikant korrelation, och i individ-motgångssituationer och grupp-motgångssituationer var korrelationerna negativa även om dessa resultat inte är signifikanta. För de som inte hade en ledande befattning fanns en medelstark eller stark positiv korrelation i samtliga situationer (Cohen, 1988).

Beroende på utbildningsnivå fanns det inga signifikanta skillnader mellan grupperna. De som inte hade universitetsutbildning hade starka signifikanta positiva korrelationer i samtliga situationer förutom i grupp-motgångssituationer (Cohen, 1988). Respondenterna som hade universitetsutbildning hade en lägre korrelation jämfört med de som inte hade universitetsutbildning i samtliga situationer förutom i grupp-motgångssituationer.

Diskussion

Som det nämns i inledningen så beskrivs förutsättningarna för inre motivation respektive medarbetarskap ofta med samma eller liknande begrepp, och det kan således finnas fog för ett försiktigt antagande att inre motivation och medarbetarskap samvarierar på något vis. Ett mycket tydligt exempel på hur forskningsområdena begreppsmässigt berör varandra är att Tengblad (2006) explicit sammanlänkar motivation och medarbetarskap då han beskriver

vikten av att *skapa motivation för medarbetarskapsarbetet*. Denna typ av gemensamma beröringsområden föranledde studiens syfte, vilket i sin tur väckte frågor gällande sambandets karaktär.

Resultat

Hypotes 1. Tabell 3 visar att hypotes 1 inte kunde förkastas, då det finns ett positivt samband ($r = .64, p < 0.01$) mellan medarbetarskap och inre motivation. Detta styrker de antaganden vi initialt gjorde utifrån teoriernas begreppsmässiga likheter. Dock undersöks inte ett eventuellt orsakssamband mellan medarbetarskap och inre motivation i denna studie. Huruvida det finns en beroende och en oberoende variabel av de två är således ännu en obesvarad fråga. Med så många gemensamma beröringspunkter kan det dock antas finnas någon form av ömsesidigt beroende. Det kan heller inte fastställas huruvida ytterligare faktorer (eventuella tredjevariabler) påverkar denna korrelation, vilket skulle kunna vara en möjlighet.

Frågeställning 1. De resultat som framkommit för frågeställning 1 påvisar att sambandet ser olika ut för olika situationsvariabler. De starkaste korrelationerna är de för grupp-utvecklingssituationer ($r = .60$) samt för individ-utvecklingssituationer ($r = .56$). Grupp-motgångssituationer uppvisar en svagare korrelation ($r = .37$), medan det för individ-motgångssituationer inte finns något signifikant resultat (se tabell 3). Detta visar att en hög grad av inre motivation skulle kunna vara en förutsättning för att hantera utvecklingssituationer, snarare än motgångssituationer, på ett framgångsrikt sätt. Det ska dock förtydligas att det utifrån det okända orsakssambandet likväl kan vara ett framgångsrikt medarbetarskap i just dessa situationer som föranleder en högre grad av inre motivation. Det kan givetvis också förekomma andra variabler i utvecklingssituationer som inte förekommer i motgångssituationer, och vice versa, som påverkar korrelationen mellan medarbetarskap och inre motivation. Möjliga variabler skulle här kunna vara ledarskap, organisationsklimat- eller kultur. Dessa alternativa förklaringar berörs dock inte i denna studie.

Anledningen till att medarbetarskap i utvecklingssituationer korrelerar starkare med inre motivation än i motgångssituationer tas inte upp i den genomgångna litteraturen, då den inte fokuserar på specifika förutsättningar för att framgångsrikt kunna hantera olika medarbetarskapssituationer. Ett hypotetiskt antagande kopplat till teoriernas begrepp skulle dock kunna vara att vissa faktorer kan komma att vara särskilt viktiga just vid utveckling. Ansvar är ett av begreppen som är återkommande i både medarbetarskaps- och inre motivationsteorierna (Hackman & Oldham, 1980; Bertlett, 2011a; Møller, 1994; Irfaeya, Liu

& Tengblad, 2006; Hällsten & Tengblad, 2002; Hällsten & Tengblad, 2006) som skulle kunna utgöra en av dessa faktorer. I utvecklingssituationer blir ansvar för att utveckla, och utvecklas i, organisationen av stor vikt. Här ges ofta möjlighet att växa i sin roll (Hackman & Oldham, 1980), vilket kräver vilja att anta nya ansvarsområden. Vidare betonas feedback och social omgivning för både medarbetarskap och inre motivation (Hackman & Oldham, 1980; Hällsten & Tengblad, 2006), vilket kan vara betydelsefullt i utvecklingssituationer. En organisation med en stöttande och tillåtande kultur kan leda till en större benägenhet att ta initiativ och ett större engagemang hos medarbetarna, vilket också är faktorer som teorierna berör (Bertlett, 2011a; Irfaeya, Liu & Tengblad, 2006; Hällsten & Tengblad, 2006; Møller, 1994).

Frågeställning 2. I tabell 5 återfinns resultaten för frågeställning 2 vilket visar att det finns en skillnad mellan vissa grupper i vissa situationer. För skillnader i korrelationen mellan medarbetarskap och inre motivation för män och kvinnor föreligger inga signifikanta resultat. Den största skillnaden mellan män och kvinnor återfinns dock i grupp-utvecklingssituationer där män uppvisar en högre korrelation. Varför det skulle finnas en sådan skillnad, även om det inte är signifikant, mellan könen i grupp-utvecklingssituationer är svårt att svara på och inte heller i den genomgångna litteraturen finns det något som pekar på detta.

Beroende på anställningstid finns det signifikanta skillnader mellan grupperna i hur starka korrelationerna är. Detta gäller individ-motgångssituationer och grupp-utvecklingssituation, medan det i individ-utvecklingssituationer endast finns tendenser till signifikanta skillnader. De med längre anställningstid visade sig ha en negativ korrelation i individ-motgångssituationer vilket kan ses som anmärkningsvärt, även om detta inte visar en signifikant skillnad. Om grundantagandet utifrån resultatet av hypotes 1 är att det finns en korrelation mellan medarbetarskap och inre motivation är resultaten för de med anställningstid på max fem år förenliga med detta. Vid längre anställning påvisar våra resultat dock att sambandet inte längre föreligger, då korrelationerna för denna grupp är svaga. Möjligen finns här således andra variabler som kan påverka sambandet över tid. Korrelationerna för de med kortare anställningstid kan tyda på att som relativt ny på en arbetsplats är det extra viktigt för den inre motivationen att exempelvis få erkännande, kunna växa i sin roll (Herzberg, 1966) samt att känna gemenskap (Hällsten & Tengblad, 2006) och möjligen även ett större engagemang (Bertlett, 2011a; Irfaeya, Liu & Tengblad, 2006; Hällsten & Tengblad, 2006) i dessa delar. Detta då det kan antas finnas en viss otrygghet vid en kortare anställning med krav på en hög inre motivation för ett framgångsrikt

medarbetarskap, eller omvänt. Vi anser att de kan vara fråga om en form av socialiseringsprocess, då anställda sex år eller mer bör ha anpassat sig till organisationens kultur och normer mer och upplever en större trygghet som följd av detta. Detta skulle innebära att det inte krävs en hög inre motivation för ett gott medarbetarskap, eller omvänt, då en längre anställningstid skapat förutsättningar för till exempel ett gott samarbete (Herzberg, 1966; Irfaeya, Liu & Tengblad, 2006), större självständighet (Hackman & Oldham, 1980) och möjligen även mer stabilitet och rutinisering. Dock är detta endast antaganden då det även kan finnas ytterligare variabler som påverkar att det inte finns någon tydlig korrelation efter en längre anställningstid. Här skulle organisationskultur och -klimat återigen kunna anses ha en betydande roll.

Gällande befattning finns det inga statistiskt signifikanta skillnader, utan enbart tendenser (för individ-motgångssituationer och grupp-utvecklingssituationer). Dessa tendenser är dock intressanta att se närmare på. I en ledande roll är det rimligt att anta att god stilanpassning blir en mer betydande och framträdande del av arbetsuppgifterna. Kraven på att kunna stötta i både motgång och framgång, samt grupper och individer, är troligtvis större för ledare än för icke-ledare. Med exempelvis ledarskapsutbildning, -utveckling och -träning i åtanke kan ledare antas ha ökat sin medvetenhet kring många aspekter som också inkluderas i medarbetarskap mer än personer utan ledande befattning. Detta skulle kunna bidra till förklaringen varför dessa gruppers korrelationer skiljer sig åt. Möjligen är ledare således mer "tränade" för det som ligger till grund för ett framgångsrikt medarbetarskap och inte i lika stor grad beroende av en hög inre motivation för den aspekten. Bertlett (2011a) uppmärksammar det större fokus ledare generellt får och betonar även ledarskapets betydelse för arbetsplatsens psykologiska klimat. Ledarskapet som variabel i sig kan således också anses påverka sambandet mellan medarbetarskap och motivation. Vidare kan sambandet givetvis också vara motsatt, att ledare inte är i behov av ett välfungerande medarbetarskap för att vara motiverade och inre motivation kan därmed för dessa vara beroende av andra, av oss utforskade, variabler.

Resultaten för korrelationer mellan utbildningsnivå uppvisar störst skillnader i individ-motgångssituationer, där de utan universitetsutbildning uppvisar en högre korrelation är de med. Dessa resultat är dock inte signifikanta.

För de demografiska variablerna åtskiljer sig individ-motgångssituationen till viss del från de andra situationsvariablerna gällande korrelationerna. Här finns enbart signifikanta resultat (gällande r-värden) för två grupper, men samtidigt två av de mest tillförlitliga interkorrelationerna (se z-värden i Tabell 5). Kan det möjligen vara så att denna

situation på något sätt avviker från de andra: att andra förutsättningar råder? Måhända är någon annan variabel avgörande, eller kanske motivation åtminstone mindre avgörande. Vad detta skulle implicera sträcker sig utanför denna studies omfång, men skapar ändå frågor utifrån antydningar i resultaten. Hur dessa skulle kunna undersökas, samt annan vidare användning av våra resultat, diskuteras mer ingående i diskussionens avslutande del gällande framtida forskning.

Studiens styrkor och svagheter

Studiens instrument valdes med utgångspunkt i studiens syfte samt det forum vari de skulle distribueras. JDS har exempelvis förkortats till att bara omfatta den del som berör motivation, då den som helhet består av 87 frågor. Enkäter av större omfång kan på en arbetsplats riskera att negligeras på grund av tidsbrist, och en stor responsgrupp är önskvärt för att få ett tillförlitligt resultat. Trots detta är deltagarantalet möjligen något litet, vilket kan anses vara en svaghet. Med studiens explorativa ansats kan dock intressanta tendenser utläsas i de erhållna resultaten.

Gällande tillvägagångssättet vid distribuering av enkäter samt insamlandet av desamma har ett par brister identifierats. Deltagarantalet hade möjligen kunnat förbättras något vid direkt medverkansförfrågan till de anställda av uppsatsförfattarna. Detta hade också kompensert mer för det faktum att enkätens försättsblad saknade Vetenskapsrådets första punkt gällande frivillig medverkan och rätten att när som helst avbryta undersökningen. Detta ombads de HR-ansvariga att informera om vid distribueringen av enkäterna, vilket kan innebära en etisk risk då informationen kan ha "kommit bort på vägen". Det hade också varit av intresse att kunna skicka ett e-postmeddelande efter det att halva tiden hade gått så att de som för tillfället inte hade tid att svara på enkäten fick en påminnelse. Möjligtvis hade svarsfrekvensen blivit högre om en elektronisk enkät hade används i stället för en fysisk.

Den gruppindelning som gjorts utifrån bakgrundsvariablerna bygger på den explorativa ansatsen, och en ytterligare aspekt som kunde varit intressant att ta till vara på här är variationen i tjänstgöringsgrad samt anställningsform. I sin nuvarande form skiljer inte grupperna sig gällande hel- eller deltidsanställda eller fast eller icke-fast anställda. Dessa är faktorer som möjligtvis antas påverka sambandet mellan, och graden av, inre motivation och medarbetarskap.

Som tidigare nämnts är de båda instrumenten utifrån tidigare studier att anse som tillfredställande gällande validitet och reliabilitet. Dock innefattar JDS i denna studie enbart inre motivationsdelen, vilken bara är en aspekt av flera som mäts i originalutförandet.

Med detta i åtanke kan reliabiliteten möjligen ifrågasättas, men värdet på Cronbach's alpha för inre motivation är trots detta tillfredställande.

Framtida forskning

Medarbetarskap och inre motivation kan anses ha ett, som framkommit tidigare i diskussionen, instinktivt samband och att undersöka detta vetenskapligt är en ansats som borde undersökas vidare. Då det finns mycket forskning och strategier för inre motivation och (relativt) lite för medarbetarskap kan det första möjligen med framgång appliceras på det andra för att kunna implementera mer välutvecklat medarbetarskap i organisationer. Organisationer bör inkludera medarbetarna tydligare för att uppnå ett gott medarbetarskap i organisationsutvecklingen, det är dags att bredda fokus och inte bara köra på med samma gamla ledarskapskurser för cheferna. Resultaten av denna studie visar att det finns en korrelation mellan inre motivation och medarbetarskap vilket visar att det finns anledning att tydligare fokusera utvecklingen av effektivare företag och organisationer genom att bejaka alla medarbetare. Om inte minst med en möjlig Hawthorneeffekt i åtanke.

Denna studie har i sitt omfång vissa svagheter, och en ansats med framtida forskning skulle kunna vara att utöka exempelvis deltagarantalet för att kunna dra mer generaliserbara slutsatser. Att utöka antalet arbetsplatser hade även kontrollerat för huruvida våra resultat går i linje med de generella tendenserna för arbetsmarknaden som helhet. Vidare skulle en kvalitativ metod kunna fördjupa de kvantitativa fynden, för att finna nya teman och aspekter av sambandet mellan inre motivation och medarbetarskap som skulle kunna vara av vikt för arbets- och organisationsforskningen. Studien bör även testas för inom privata verksamheter.

Gällande eventuella tredjevariabelproblem i de korrelationer som undersöks kan som tidigare nämnt ledarskap, organisationsklimat och -kultur vara intressanta aspekter att lägga fokus på i studier gällande inre motivation och medarbetarskap. Någon av dessa variabler skulle kunna vara en bidragande faktor även för de situationsskillnader som behandlats. Att se närmre på dem, och då kanske främst individ-motgångssituationer, hade kunnat fördjupa medarbetarskapsforskningen ytterligare samt utforskat huruvida just den situationstypen innebär särskilda förutsättningar.

De resultat som erhållits gällande förändringen i korrelationen mellan inre motivation och medarbetarskap över tid (utifrån kort respektive lång anställningstid) skulle behöva kontrolleras för med hjälp av longitudinella studier. Med hjälp av sådana hade utvecklingen kunnat följas mer detaljerat, och mätningar gjorts mer kontinuerligt.

En återkommande fråga under denna studie har varit den gällande orsakssamband. Detta både gällande inre motivation och medarbetarskap i stort, men även för aspekter av dessa som här berörts. Huruvida det finns en bakomliggande faktor eller någon eller några specifika aspekter som har mer betydelse än andra är följdfrågor som ännu inte kan besvaras. För att kunna det krävs longitudinella studier för att möjliggöra uppföljning som kan undersöka utvecklingen av implementerade medarbetarskaps- och motivationsinsatser. Med de tidigare nämnda nya arbetsmarknadsmässiga förutsättningarna blir sådana undersökningar av särskild stor betydelse. Att undersöka orsakssamband vidare skulle således kunna ge viktiga bidrag till arbets- och organisationspsykologin för att skapa bästa möjliga förutsättningar för hög inre motivation och gott medarbetarskap. Detta skulle i sin tur kunna antas generera större produktivitet och trivsel, och således mer framgångsrika organisationer.

Referenslista

- Bertlett, J. (2011a). *An employeeship model and its relation to psychological climate: A study of congruence behavior of leaders and followers*. Lund: Department of Psychology, Lund University.
- Bertlett, J. (2011b). *Ditt Medarbetarskap – självbedömning: Ett analysinstrument om relationerna på din arbetsplats*. Lund: Department of Psychology, Lund University. Hämtad den 7 augusti 2012 från Lunds universitet:
<http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordOid=1608523&fileOid=1748997>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. (Översättning: P. Larsson). Lund: Studentlitteratur. (Originalarbete publicerat 1998).
- Giljam, E., & Nilsson, S. (2011). *En studie i medarbetarskap i relation till situationer och individrelaterade variabler*. Kandidatuppsats, Lunds universitet, Institutionen för Psykologi.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). *The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*. Technical Report No4, Department of Administrative Sciences. New Haven: Yale university.
- Hackman, J.R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Company.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing.
- Hällsten, F. & Tengblad, S. (2002). Personalansvar och medarbetarskap – om relationen mellan organisation och medarbetare. I Hällsten & S. Tengblad (Red.), *Personalansvar och medarbetarskap*. (pp.9-27). Göteborg: Bokförlaget BAS.
- Hällsten, F. & Tengblad, S. (2006). Medarbetarskap i praktiken. I F. Hällsten & S. Tengblad (Red.), *Medarbetarskap i praktiken*. (pp.9-32). Lund: Studentlitteratur.

- Irfaeya, W., Liu, L. & Tengblad, S. (2006). Svenskt medarbetarskap i ett internationellt perspektiv. I F. Hällsten & S. Tengblad (Red.), *Medarbetarskap i praktiken*. (pp.75-96). Lund: Studentlitteratur.
- Kilhammar, K. (2011). *Idén om medarbetarskap - en studie av en idéns resa in i och genom två organisationer*. Doktorsavhandling, Linköpings universitet, Institutionen för beteendevetenskap och lärande.
- Landy, F.J., & Conte, J.M. (2010). *Work in the 21st century: an introduction to industrial and organizational psychology*. (3rd edition). Chichester: John Wiley & Sons.
- Møller, C. (1994). Employeeeeship: The necessary prerequisite för empowerment. *Empowerment in Organizations*. 2(2). 4-13.
- Pallant, J. (2007). *SPSS Survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows (Version 15)* England: Glasgow: University Press.
- Ryan, R. & Deci, E. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Sachau, D. A. (2007). Resurrecting the Motivation-Hygiene Theory: Herzberg and the Positive Psychology Movement. *Human Resource Development Review*, 6(4), 377-393.
- Shaughnessy, J. J., Zechmeister, E. B., & Zechmeister, J. S. (2009). *Research methods in psychology (Åttonde upplagan)*. New York, New York: McGraw-Hill.
- Svartdal, F. (2001). *Psykologins forskningsmetoder - en introduktion*. Stockholm: Liber AB.
- Tengblad, S. (2003). *Den myndige medarbetaren: Strategier för ett konstruktivt medarbetarskap*. Malmö: Liber.
- Tengblad, S. (2006). Tio vägar till ett myndigt medarbetarskap. I F. Hällsten & S. Tengblad (Red.), *Medarbetarskap i praktiken*. (pp.243-281). Lund: Studentlitteratur.
- VassarStats: Website for Statistical Computaion. (n.d.). *Correlation & Regression: Significance of the Difference Between Two Correlation Coefficients*. Hämtat 12 februari 2013 från <http://www.vassarstats.net/>

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Yukl, G. (2008). *Leadership in Organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.

Öhman, A. (1994). Motivation. I *Nationalencyklopedin* (Bd. 13, pp. 474). Höganäs: Bokförlaget Bra Böcker AB.