



**LUNDS UNIVERSITET**  
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska Institutionen

FEKH19

Examensarbete i Strategic Management

VT 2016

## **Deltagande och Inre Motivation lika med Sant?**

En rapport om sambandet mellan ett deltagarorienterat  
managementsynsätt och inre motivation.

### **Författare**

Linnéa Axelsson, Christoffer Grönberg  
Linnea Ranch, Sofia Schön

### **Handledare**

Merle Jacob

Antal ord: 11754

## Sammanfattning

*Examensarbetets titel:* Deltagande och inre motivation lika med sant?

*Seminariedatum:* 2016-06-02

*Ämne/kurs:* FEKH19, Examensarbete kandidatnivå, Strategic Management, 15 högskolepoäng

*Författare:* Linnéa Axelsson, Christoffer Grönberg, Linnea Ranch och Sofia Schön

*Handledare:* Merle Jacob

*Fem nyckelord:* Principal-stewardförhållande, Principal-agentförhållande, Deltagarorienterat managementsynsätt, Inre motivation och Yttre motivation.

*Syfte:* Studiens syfte är att undersöka om *deltagarorienterat managementsynsätt* och *inre motivation* har ett positivt samband.

*Metod:* Studien utgick från en deduktiv ansats med en tvärsnittsdesign. Data samlades in via en webbaserad enkät som skickades ut via Sveriges Kommunikatörers nyhetsbrev. Enkäten bestod av två delar där *Del I* mäter huruvida kommunikatören motiveras av olika påståenden och där *Del II* mäter till vilken grad av *deltagarorienterat managementsynsätt* kommunikatören arbetar i. Totalt antal svar blev 174 stycken som senare analyserades i SPSS. Ett *Spearman's rho* test användes för att se sambandet mellan *deltagarorienterat managementsynsätt* och *inre motivation*.

*Teoretisk utgångspunkt:* Principal-agentteorin är en väl använd ekonomisk teori vars människosyn utgår från att människan är rationell, individualistisk och opportunistisk där agentkostnader ofta uppstår för att principalen ska försäkra sig att agenten arbetar mot principalens mål. Forskare menar att denna människosyn ibland kan vara missvisande och att vissa människor är kollektivistiska och får maximal nytta av att ha samma mål som principalen. Dessa människor kallas stewards. Stewardshipteorin åskådliggör detta och menar att det finns både stewards och agenter samt att en medarbetare kan antingen vara det ena eller det andra. Valet mellan vilken av dessa en medarbetare ska vara påverkas av psykologiska faktorer, som motivation, och situationspåverkande faktorer, som managementsynsätt. Där inre motivation och ett deltagarorienterat managementsynsätt oftast tilltalar stewards och yttre motivation samt ett kontrollorienterat managementsynsätt tilltalar agenter.

*Empiri:* Kommunikatörer blir allt viktigare inom företag och därför är det viktigt att de är flexibla och uppmärksamma på förändringar. Således arbetar de helst självständigt, okontrollerat och nära företagsledningen. Dessa tre faktorer definierar bland annat ett deltagarorienterat managementsynsätt och därför ansåg vi att denna yrkesgrupp var lämplig att undersöka.

*Resultat:* Resultaten visar på en positiv korrelation mellan ett *deltagarorienterat managementsynsätt* och *inre motivation*. Detta är statistiskt säkerställt med  $p < 0,01$

## Abstract

*Title:* Involvement and Intrinsic Motivation equals True?

*Date of seminar:* 2016-06-02

*Course/Subject:* FEKH19, Degree Project Undergraduate level, Strategic Management, 15 Credits

*Authors:* Linnéa Axelsson, Christoffer Grönberg, Linnea Ranch and Sofia Schön

*Supervisor:* Merle Jacob

*Keywords:* Principal-agent relationship, Principal-steward relationship, Involvement-oriented management philosophy, Intrinsic motivation, Extrinsic motivation.

*Purpose:* The report aims to examine whether an involvement-oriented management philosophy is positively correlated with the intrinsic motivation of working individuals.

*Methodology:* The report adopted a deductive method combined with cross-sectional design. Data was collected using a web survey which was distributed by the Swedish Association of Communication Professionals. The survey consisted of two parts. *Part I* measured the level of intrinsic/extrinsic motivation, whereas *Part II* measured the extent to which the participants perceived themselves to be working in an organization with an involvement-oriented view on management. There were 174 respondents whose answers were analysed using SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). A *Spearman's rho* test was used to determine the relationship between *involvement-oriented management philosophy* and *intrinsic motivation*.

*Theoretical basis:* The principal-agent problem is a well known economic theory which argues that people are rational, individualistic and opportunistic. In this view, agency costs arise due to the fact that the principal needs to be assured that the agent is working in line with the principal's goals. Some researchers consider this view on people to be misleading and that some people have a more collectivistic mind-set which enables them to maximize their utility when their own goals are aligned with the principal's. This somewhat opposing view is represented in stewardship theory and suggests that there are stewards as well as agents, and that workers can be either one or the other. The choice between the two is influenced by psychological factors, like motivation, and situational factors, as in different views on management. Intrinsic motivation and an involvement-oriented view on management appeals to stewards, as opposed to extrinsic motivation and a control-oriented view on management which appeals to agents.

*Empirical material:* Professional Communicators are becoming more important to businesses and must be flexible and adaptable in the fast changing business landscape of today. They often coordinate their tasks individually and tend to work closely with management. These factors among others have a predictable relation to an involvement-oriented view on management and were considered to be an ideal profession for study.

*Outcome:* The results show a positive correlation between an *involvement-oriented management philosophy* and *intrinsic motivation*. The connection between the two variables has shown to be statistically significant at  $p < 0.01$ .

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

INLEDNING .....	5
Bakgrund .....	5
Syfte .....	7
TEORETISKT RAMVERK .....	8
Agentteorin .....	8
Kritik mot Agentteorin .....	10
Stewardshipteorin .....	10
Psykologiska och Situationspåverkande Faktorer samt dess inverkan på Agenter och Stewards .....	11
<i>Psykologiska faktorer</i> .....	12
Inre och yttre motivation .....	12
<i>Situationspåverkande faktorer</i> .....	14
Managementsynsätt .....	15
Att Vara eller Inte Vara? - Steward eller Agent .....	16
Kritik mot stewardshipteorin .....	18
Hypotes - Inre Motivation och Deltagarorienterat Synsätt .....	18
Sammanfattning av Teoretiskt Ramverk .....	19
METOD .....	20
Forskningsdesign .....	20
Tillvägagångssätt .....	20
Motivering av Urval .....	21
<i>Kommunikatörens yrkesroll</i> .....	22
<i>Yrkesgrupp framför fallföretag</i> .....	23
<i>Urval</i> .....	23
Self Selection Bias .....	25
Datainsamling .....	25
Variabler och Definitioner .....	28
<i>Motivation</i> .....	28
Yttre motivation .....	28
Inre motivation .....	28
<i>Deltagarorienterat synsätt</i> .....	30
Svårigheter vid mätning .....	31
Dataanalys .....	33
Reliabilitet, Replikerbarhet och Validitet .....	34

<b>Reliabilitet</b> .....	34
<b>Validitet</b> .....	35
Intern Validitet .....	35
Extern Validitet .....	36
Begreppsvaliditet .....	36
<b>Replikerbarhet</b> .....	36
<b>RESULTAT</b> .....	37
<b>ANALYS</b> .....	39
<b>De Tre Dimensionerna</b> .....	41
<i>Dimension 1 – Job Characteristics Model</i> .....	41
<i>Dimension 2 – Steg fyra i Maslows behovspyramid</i> .....	43
<i>Dimension 3 – Steg fem i Maslows behovspyramid</i> .....	44
<b>SLUTSATS</b> .....	44
<b>DISKUSSION</b> .....	45
Principalens Perspektiv .....	45
Fackorganisationernas Påverkan .....	46
Könsskillnader .....	47
Tidsaspekten .....	48
Förslag till Framtida Forskning .....	48
<b>REFERENSER</b> .....	49
<b>Bilaga 1 - Enkät</b> .....	51
<b>Bilaga 2 – Resultat från enkätundersökningen</b> .....	55

## INLEDNING

---

### Bakgrund

I den akademiska världen har den rationella människosynen präglat den ekonomiska forskningen i många år. Där *homo economicus* är en individualist som ständigt räknar på hur hon kan maximera sin nytta (Collins Dictionary, 2016). Idag är det dock allt vanligare att ekonomer använder sig av en mer sociologisk människosyn som menar att alla människor inte är individualister utan är mer komplexa än så (Hirsch, Michaels & Friedman, 1987). I denna rapport hoppas vi att du som läsare får en inblick i de olika människosynerna och hur dessa kan skilja sig åt utifrån olika faktorer.

Studiens teoretiska utgångspunkt utgörs av principal-agentteorin<sup>1</sup> och stewardshipteorin<sup>2</sup>. Där fokus i det teoretiska ramverket ligger på ST och där PAT används som en bakomliggande teori för att förklara den förstnämnda teorin.

Principal-agentteorin beskrivs idag som relationen mellan principaler (ex. företagsägare, chefer) och agenter (ex. medarbetare) som kallas en agentrelation. Denna relation uppstår under ett kontrakt där agenten arbetar för principalen och denne får utföra och ha auktoritet över tjänster till principalens fördel. PAT handlar således om hur principalen ska gå till väga för att effektivt säkerställa att medarbetarna agerar till principalens bästa och inte till sitt eget bästa. Teorin utgår nämligen från att människan är individualistisk och opportunistisk vilket medför att agenten inte alltid kommer att agera efter principalens bästa. Detta för att båda inom relationen antas vilja maximera sin egen nytta (Jensen & Meckling, 1976). I och med att

---

<sup>1</sup> Förkortas i denna uppsats som PAT

<sup>2</sup> Förkortas i denna uppsats som ST

agenterna och principalerna inte arbetar mot samma mål uppstår agentkostnader (Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer, 2013).

Principal-agentteorin har senare kommit att ifrågasättas, bland annat av Davis, Donaldson och Schoorman. I en studie från 1997 framhävde och förtydligade de en teori som utvecklar Jensen och Mecklings argument, en teori som fick namnet stewardshipteorin. Denna teori har ett sociologiskt och psykologiskt perspektiv där man motsätter sig tanken på att alla agenter är tveklöst opportunistiska och individualistiska samtidigt som förekomsten av motsatsen studeras. Stewardshipteorin ämnar påvisa att det finns människor som står utanför denna modell, individer som får högst nytta av att ha samma mål som principalen. Dessa människor kallas här stewards. Davis et al (1997) förklarar vidare i deras rapport att en medarbetare således kan vara antingen en agent eller en steward och att det finns två olika faktorer som kan påverka detta val. Dessa faktorer är psykologiska faktorer och situationspåverkande faktorer<sup>3</sup>. Den förstnämnda utgörs bland annat av motivation. Davis et al (1997) menar att stewards motiveras av inre faktorer<sup>4</sup> som personlig utveckling och uppskattning medan agenter motiveras av yttre faktorer<sup>5</sup> som hög lön och tryggt pensionssystem. Det finns således två olika typer av motivation, yttre som fungerar bäst mot agenter och inre som fungerar bäst mot stewards.

Situationspåverkande faktorer influerar förekomsten av antingen steward- eller agentförhållande. Ett exempel på detta är olika managementsynsätt<sup>6</sup> som existerar inom organisationer. Davis et al (1997) fastställer att ett deltagarorienterat<sup>7</sup> managementsynsätt, där medarbetarna arbetar självständigt med mycket förtroende från principalen, främst tilltalar

---

<sup>3</sup> Översatt från *situational factors*.

<sup>4</sup> Översatt från *intrinsic factors*.

<sup>5</sup> Översatt från *extrinsic factors*.

<sup>6</sup> Översatt från *management philosophy*.

<sup>7</sup> Översatt från *involvement-oriented*.

stewards medan ett kontrollorienterat<sup>8</sup> managementsynsätt, där medarbetarna snarare regelbundet kontrolleras av en överordnad, motverkar stewards samtidigt som det tilltalar agenter.

Kritik har framförts mot stewardship teorin där David Pastoriza och Miguel A. Ariño (2008) ställer sig kritiska till teorins synsätt och menar att en människa kan ha svårt att identifiera sig som antingen agent eller steward. Detta identifieringsproblem uppstår när en individ står mellan psykologiska och situationspåverkande faktorer. Ett exempel på ett sådant problem är när en medarbetare motiveras av yttre incitament, som hög lön, samtidigt som denne befinner sig i en organisationsmiljö som har ett deltagarorienterat managementsynsätt. På så sätt lämnas ett hål i stewardship teorin där Davis et al (1997) menar att ett deltagarorienterat synsätt tilltalar stewards och att de därför borde motiveras av inre incitament och således inte av yttre. Det som Pastoriza och Ariño (2008) anser saknas i stewardship teorin är en mer detaljerad förklaring över vilka faktorer som gör att en medarbetare blir det ena eller det andra.

## Syfte

Stewardship teorin menar att ett problem inom principal-agent teorin är att den endast utgår från att människan är individualistisk och opportunistisk. Teorin tar även upp att det finns människor som denna modell inte stämmer in på, utan som får högst nytta när de har samma mål som principalen. Således uppstår ett val om ett principal-agent förhållande ska tillämpas eller ett principal-steward förhållande. I detta val kommer psykologiska och situationspåverkande faktorer vara med och påverka. Således uppstår frågan hur dessa faktorer förhåller sig till varandra? Davis et al (1997) skriver att ett deltagarorienterat managementsynsätt och inre

---

<sup>8</sup> Översatt från *control-oriented*.



motivation främst tilltalar stewards och att ett kontrollorienterat managementsynsätt och yttre motivation däremot försvårar för stewards. Enligt teorin skulle således antalet stewards med inre motivation vara överrepresenterade i en del av en organisation som har ett deltagande managementsynsätt. Vårt syfte med studien är därför att undersöka sambandet mellan motivation och managementsynsätt.

## TEORETISKT RAMVERK

---

Vårt teoretiska ramverk utgår främst från stewardshipteorin. Dock tillämpas även PAT eftersom den ger ett klassiskt synsätt på hur förhållandet mellan två parter i en relation kan vara. Den är även bakgrund till ST och utgör således en viktig del. ST förklarar ett annat synsätt på relationen och två faktorer som påverkar detta. Dessa faktorer, psykologiska och situationspåverkande, kommer vi att fokusera på i den här rapporten. Principalen i denna rapport förutsätts vara en chef medan agenten/stewarden är medarbetare och således är det agenten och/eller stewardens uppfattning som utgör studiens empiriska material.

### Agentteorin

Jensen och Mecklings (1976) definition på agentteorins agentrelationer är

*“...an agency relationship is a contract under which one or more persons (the principal(s)) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision making authority to the agent.”*

*~ Jensen & Meckling, 1976:308*

I dessa agentförhållanden kan det således uppstå problem mellan principalen och agenten eftersom PAT utgår från att människan är individualistisk och opportunistisk med följden att båda parter i relationen troligtvis kommer att försöka maximera sin egen nytta. Ett exempel på

ett principal-agentförhållande är förhållandet mellan en chef och en anställd där den anställda arbetar under ett kontrakt för att utföra uppgifter i chefens intressen. En anställd kommer enligt PATs människosyn välja att främst gynna sig själv i arbetet istället för chefen. Genom detta kan de anställda försöka motarbeta chefen för att maximera sin egen vinst (Jensen & Meckling, 1976).

Ett problem uppstår således om agenten och principalens mål eller intressen skiljer sig från varandra. Att helt och hållet lita på agenten blir följaktligen förknippat med risktagande från principalens sida, dels på grund av att principalen inte kan kontrollera allt agenten gör, dold handling, dels att det är svårt att observera vad för information agenten får in/ger ut, dold information. Alla dessa problem rörande dold information, dolda handlingar och olika målsättningar kan bidra till ökade agentkostnader för principalen (Besanko et al, 2013). Agentkostnader är enligt Jensen och Meckling (1976) summan av övervakningskostnader, bindningskostnader och residualförlust. Övervakningskostnader innebär de kostnader som principalen måste betala för att överbrygga gapet mellan agenten och principalens mål, det vill säga de kostnader som uppstår för att principalen ska kontrollera att agenten inte avviker från principalens intressen. Bindningskostnader är det arvode agenten får genom att *sköta sitt jobb* och inte motarbeta eller skada principalen. Residualförlusten är skillnaden i inkomst om principalen haft en *perfekt agent*<sup>9</sup> och inkomsten den faktiska agenten levererar. Om den faktiska agenten hade varit en *perfekt agent* skulle residualförlusten således vara noll (Jensen & Meckling, 1976).

---

<sup>9</sup> En agent som helt utan invändning vill maximera principalens vinst.

## **Kritik mot Agentteorin**

PAT är en av flera grundläggande teorier inom den ekonomiska forskningen vilka började ifrågasättas av andra forskare (Hirsch et al, 1987; Davis et al, 1997 & Argyris, 1973) som hittade nya sätt att se på dem. På 80- och 90 talet blev det nämligen allt vanligare att forskare inom sociologi började se på ekonomiska modeller, så som PAT och transaktionskostnadsteorin, för att komplettera dem med sociologiska ögon (Hirsch et al, 1987). Även det motsatta förekom, att ekonomer såg på sociologiska studier, bland annat Gary Beckers teori om utvecklingen av humankapitalet.

Trots det gemensamma intresset för dessa ämnen kommer de olika synsätten inte alltid överens och sociologiska forskare menar att PAT har vissa begränsningar (Hirsch et al, 1987). De ifrågasätter den människosyn PAT har, att hon är opportunistisk, individualistisk och menar att den är trångsynt och ensidig. De anser att människan är mer komplex än så och att den organisatoriska verkligheten visar att det finns människor som får högst nytta av att ha samma mål som principalen (Hirsch et al, 1987). Donaldson och Davis (1991) förtydligar detta genom att skriva att det finns medarbetare som anstränger sig mycket för företaget utan att få någon ytterligare finansiell ersättning och att de arbetar hårt även utan finansiell motivation för att de vill bli uppskattade och få beröm av sina principaler och medarbetare (Davis & Donaldson, 1991). Den teori som tillkommit och sedermera behandlar det påstådda tomrummet inom PAT är stewardshipteorin.

## **Stewardshipteorin**

Stewardshipteorin utvecklades på 1990-talet av James Davis, David Schoorman och Lex Donaldson och de menar att det finns medarbetare som inte maximerar sin nytta genom individuella mål och således inte uppvisar ett agentbeteende. Dessa personer är istället stewards,

medarbetare<sup>10</sup> som hellre arbetar mot samma mål som företaget och dess principaler (David et al, 1997). Denna teori tillför en människosyn som är baserad på att en steward tycker väldigt bra om sin organisation och värdesätter ett kollektivt beteende snarare än ett individualistiskt och själviskt beteende (Davis et al, 1997). Davis et al menar således att det utöver den individualistiska och opportunistiska människosyn som PAT menar råder finns en människosyn som beskrivits ovan, en steward som arbetar mot organisationens mål och får högst värde av att det går bra för den. Därför kan en principal lita på en steward och således behövs ingen övervakning vilket leder till att agentkostnaderna minskar. Agentkostnaderna slopas dock inte helt då en steward, som de flesta människor, har en överlevnadsinstinkt och behöver lön för att tillgodose sina grundläggande behov (Davis et al, 1997).

Dessa kvalitéer som stewarden har framstår som enkla för principalen att ha att göra med. Principalens utmaning blir därför istället att se till att stewarden får en optimal organisationsstruktur. Davis et al (1997) menar att den lämpliga organisationsstrukturen för en steward är en struktur som ger stewarden mycket ansvar och flexibilitet. Det är då stewarden kommer att göra det bästa jobbet och en begränsande struktur för stewarden kommer snarare att omotivera denne.

## **Psykologiska och Situationspåverkande Faktorer samt dess inverkan på**

### **Agenter och Stewards**

Stewardshipteorin menar att medarbetare som befinner sig i ett kontrakt med en principal antingen kan vara en agent och utgå från de värderingar och resonemang som beskrivs i PAT, eller en steward och utgå från STs. Agenter och stewards värdesätter och påverkas av vissa

---

<sup>10</sup> Namnet stewards kommer från Davis et al som ser dem som bra stewards åt företagets tillgångar.

faktorer på olika sätt och det är dessa skillnader som bidrar till valet att vara en agent eller steward. De olika faktorerna har Davis et al (1997) valt att dela in i psykologiska faktorer och situationspåverkande faktorer.

### ***Psykologiska faktorer***

De psykologiska faktorerna är uppbyggda på de olika teoriernas människosyn. PAT bygger på en historisk människosyn som har dominerat den ekonomiska forskningen 200 år tillbaka i tiden med rationalitet som dominerande inslag (Davis et al, 1997). Där människan är rationell och ständigt vill maximera sin individuella nytta (Jensen & Meckling, 1976). Stewardshipteorin framställer även en annan typ av människosyn där Davis et al (1997) har utgått från den människosyn forskaren Chris Argyris förespråkar. Nämligen att människan är en *self-actualizing man*, människan är mer komplex än vad den historiska bilden antyder och har ett behov av att ständigt utvecklas. Den modell Argyris (1973) talar för är en utveckling av Maslows (1943) behovspyramid och han menar att den ekonomiska människosynen hindrar människor att utvecklas till det maximala (Davis et al, 1997). Några psykologiska faktorer som Davis et al (1997) tar upp är motivation, vad människor motiveras av för att arbeta hårdare, identifikation, huruvida en medarbetare identifierar sig med företaget eller inte och makt, vilken makt som lockar medarbetare, makt genom hierarki eller makt genom kunskap.

#### *Inre och yttre motivation*

Något denna rapport valt att fokusera och studera närmare är den psykologiska faktorn motivation. Denna faktor är intressant på grund av att den skiljer sig markant mellan stewards och agenter. Davis et al (1997) skiljer på inre och yttre motivation, där de menar att agenter motiveras av yttre motivation och stewards av inre motivation. Yttre motivation menar de vidare utgörs av saker som är konkreta och har ett marknadsvärde. Principalerna använder dessa motivationsincitament till att kontrollera medarbetarna och de är därför en viktig del av

kontrollsystemet. Det vill säga, de är ökade bindningskostnader som ser till att agenten inte ska motarbeta principalen och kan exempelvis utgöras av hög lön, årlig bonus och bra pensionssystem.

Inre motivation däremot går inte att få värderat och går inte att hitta på någon marknad. Davis et al (1997) likställer inre motivation med bland annat den motivation som Maslow (1943) beskriver i sin rapport *A theory of human motivation*. Där Davis et al (1997) menar att inre motivation karaktäriseras av de två sista trappstegen i Maslows behovspyramid, nämligen *esteem needs* och *self-actualization* (se Figur 1). Det näst högsta trappsteget, steg fyra, *esteem needs* handlar om den längtan vi människor har för att uppnå självrespekt och en bra självkänsla samt att bli uppskattade av oss själva och andra. Maslow (1943) delar in detta trappsteg i två, dels en del som beskriver vårt begär att vara starka, att uppnå saker, att ha självförtroende samt vara fria och självständiga. Den andra delen behandlar hur andra ser på en. Där ord som uppmärksamhet, betydelse och respekt från andra är viktigt. Det sista steget, steg fem, *self-actualization* innebär att även om en människa har uppfyllt alla de nedanstående stegen blir hon efter ett tag uttråkad och rastlös. Maslow (1943) menar att detta inte sker om människan gör det hon är skapad för att göra *What a man can be, he must be*. En musikartist måste spela musik och en konstnär måste måla. Maslow (1943:383) beskriver vidare “..this tendency [self-actualization] might be phrased as the desire to become more and more what one is, to become everything that one is capable of becoming”. Att en person ständigt ska utvecklas och fulländas.



**Figur 1.** Maslow's hierarchy of needs (Business Case Studies, u å, p 5)

Davis et al (1997) baserar även inre motivation på en modell, *Job Characteristics Model*, gjord av Hackman och Oldham (1976). Denna modell handlar om hur ledningen kan strukturera arbetet så att de anställda får en inre motivation till att utföra arbetsuppgifterna och kan uppnå en högre prestationsnivå och nöjdhet i arbetet. Hackman och Oldham (1976) menar att det är först när medarbetarna har uppnått tre psykologiska tillstånd som de också antas ha inre motivation. Dessa tre psykologiska tillstånd är:

*“Experienced meaningfulness of the work. The degree to which the employee experiences the job as one which is generally meaningful, valuable, and worthwhile.”*

*“Experienced responsibility for work outcomes. The degree to which the employee feels personally accountable and responsible for the results of the work he or she does.”*

*“Knowledge of results. The degree to which the employee knows and understands, on a continuous basis, how effectively he or she is performing the job.”*

*~ Hackman & Oldham, 1976:256-257*

Dessa inre motivationsincitament som Maslow (1943), Hackman och Oldham (1976) och Davis et al (1997) förespråkar handlar således inte om att kontrollera stewarden utan snarare om att ge stewarden mer ansvar, meningsfullhet och chans till utveckling.

### **Situationspåverkande faktorer**

Situationspåverkande faktorer fokuserar mer på hur företaget eller organisationen är strukturerad snarare än vad medarbetarna själva känner och tänker. Dessa faktorer kan influera hur strukturen och makten ser ut i företaget och i sin tur påverka förekomsten av stewards eller agenter (Davis et al, 1997). En viss struktur kan exempelvis locka till sig eller framhäva agenter

och en annan kan gynna stewards. Argyris (1973) menar att organisationsteori genom historien har varit uppbyggd på en ekonomisk modell med en människosyn som liknar den i PAT och att det således är principal-agentförhållanden som dominerar inom företag. Detta eftersom principaler, med tron om att medarbetare ska agera opportunistiskt, inte vågar ta risken att strukturera företaget enligt det som är optimalt för en steward. Det är därför till stor del organisationens syn på människan som sätter strukturen/kulturen på organisationen och på så sätt kan den antingen försvåra för agenter/stewards eller förenkla för dem (Davis et al 1997). Situationspåverkande faktorer som Davis et al (1997) tar upp är managementsynsätt (om management använder kontroll- eller deltagarorienterat synsätt) och kultur (huruvida ett företag har en kultur som kännetecknas av individualism eller kollektivism). Denna rapport kommer att fokusera på managementsynsätten och lämnar således kultur åt sidan.

### *Managementsynsätt*

Principalen kan välja att utgå från olika managementsynsätt vilket i förlängningen kan påverka om det förekommer stewards eller agenter på företaget (Davis et al, 1997). Lawler (1992) tar upp två slags managementsynsätt; kontrollorienterat synsätt, som tilltalar agentförhållanden och deltagarorienterat synsätt, som tilltalar stewardförhållanden. Ett kontrollorienterat synsätt menar han är när principalen sår på kontroll och arbetet i sig. Skulle exempelvis en produktionsprocess bli mer komplicerad, skulle principalen lösa detta med att sätta in en extra manager som kontrollerar slutprodukten en extra gång (Davis et al, 1997). Ett deltagarorienterat synsätt, innebär att principalen involverar och litar på medarbetaren mer och låter dem själva sköta kontrollen. Här hade principalerna istället för en extra kontroll givit personalen en extra utbildning så att de blir mer medvetna om det komplicerande i produktionen och genom det undviker problem utifrån egen kunskap (Davis et al, 1997).



En viktig skillnad mellan de olika synsätten är hur de väljer att lita på sina medarbetare. Davis, Mayer och Schoorman (1995) definierar förtroende som en vilja att vara sårbar i ett förhållande (Davis et al, 1997). Ett kontrollorienterat synsätt är designat för att undvika sårbarhet och på detta sätt undviks delvis även behovet av förtroende. För det deltagarorienterade synsättet är förtroende en väsentlig aspekt då hela synsättet bygger på utökad tillit till medarbetarna.

### **Att Vara eller Inte Vara? - Steward eller Agent**

Frågan hur valet mellan att vara steward eller agent uppstår kvarstår således. Valet mellan principal-agentförhållande och stewardförhållande visas i stewardshipteorin med hjälp av en modell, som liknar situationen som uppstår vid fångarnas dilemma där både de psykologiska och situationspåverkande faktorerna är involverade. Först gör medarbetarna ett val som baseras på deras psykologiska faktorer. Sedan påverkas deras val av de situationspåverkande faktorerna som principalen råder över och som finns hos arbetsplatsen/organisationen (Davis et al, 1997).

Om både principalen och agenten väljer en agentrelation leder detta till ett principal-agentförhållande likt det som presenteras i teoriavsnittet om PAT. Agentens psykologiska faktorer gör att individen kommer att agera till sin egen fördel. Om detta förhållande uppstår behövs kontrollmekanismer för att i största möjliga mån få agenten att agera i principalens intresse samt för att minska agentkostnaderna (Davis et al, 1997). I en annan möjlig situation kan både agenten och principalen istället välja en stewardshiprelation. Detta genererar ett principal-stewardförhållande där de involverade kommer att arbeta för att maximera gruppens nytta. De psykologiska faktorerna hos stewarden kommer i den här relationen leda till en strävan mot samma mål som principalen och/eller företaget. Kontrollmekanismerna behövs inte längre i samma utsträckning, principalen har tillit till stewarden och agentkostnaderna kommer att minska (Davis et al, 1997).

I dessa två beskrivna situationer överensstämmer förhållandet mellan agenten/stewarden och principalen i och med att båda väljer samma situation. Det stora dilemma uppstår när parterna har möjlighet att välja olika. Om principalen väljer ett agentförhållande medan agenten väljer att vara en steward kan utfallet bli problematiskt. Stewarden kontrolleras nu liksom en agent vilket istället kan göra att individen inte längre kommer att arbeta för principalens intressen. Stewarden blir nämligen frustrerad av all kontroll och förstår inte principalens handlingar och kan således börja motarbeta principalen och höga agentkostnader kan uppstå (Davis et al, 1997). Situationen kan även vara den omvända, att principalen väljer ett stewardförhållande medan

agenten väljer ett agentförhållande. Det som händer är att agenten kommer att vilja agera opportunistiskt och kommer således att utnyttja principalens tillit. Detta kan leda till att kontrollmekanismerna ökar samt att principalen känner sig förrådd (Davis et al, 1997).

		Principal's choice	
		Agent	Steward
Worker's choice	Agent	Minimize Potential Costs Mutual Agency Relationship 1	Agent Acts Opportunistically Principal Is Angry Principal Is Betrayed 2
	Steward	Principal Acts Opportunistically Worker Is Frustrated Worker Is Betrayed 3	Maximize Potential Performance Mutual Stewardship Relationship 4

**Figur 2.** Fångarnas dilemma. Valet mellan att vara i en principal-agentrelation och principal-stewardrelation (Davis, H.J. Donaldson, L. Schoorman, D.F. 1997:22)

Efter att ha gått igenom de två teorierna

kan stewardshipteorin framstå som den bästa och mest fördelaktiga. Dock antas alla inte eftersträva detta förhållande då individer har olika inställning till risk samt att tilliten till ens motpart kan variera. Vid ett verkligt stewardförhållande har båda parter stor möjlighet att uppnå gemensam vinning medan vid ett verkligt agentförhållande finns en uppenbar mindre risk att bli förrådd. Om opportunistiska tankar finns med i relationen blir det således säkrast att vara en

agent, oavsett vad den andra parten väljer. Endast när båda parter åsidosätter sina egna intressen i ett kollektivistiskt synsätt kan parterna dra nytta av ett stewardshipförhållande (Davis et al, 1997).

### **Kritik mot stewardshipteorin**

David Pastoriza och Miguel A. Ariño (2008) riktar kritik mot stewardshipteorin genom att påtala att den är statisk och inte tar hänsyn till dynamiska aspekter. De menar vidare att teorin bara tar hänsyn till relationen mellan principal och agent under en och samma tidpunkt utan att ta i beaktning att lärande uppstår när individer interagerar med varandra under tid. Exempelvis kan förtroende utvecklas ju längre tiden går i ett principal-agentförhållande och när förtroendet är tillräckligt högt kan förhållandet istället utvecklas till ett principal-stewardförhållande.

En annan kritik som framförs av Pastoriza och Ariño (2008) är att individer kan ha svårt att identifiera sig som det ena eller det andra, det är svårt att veta om en medarbetare är agent eller steward. De framför även kritik angående situationspåverkande faktorer och psykologiska faktorer och menar att dessa inte alltid står i linje med varandra. De vidhåller att en medarbetare kan motiveras av yttre motivation samtidigt som organisationen har ett deltagarorienterat synsätt.

### **Hypotes - Inre Motivation och Deltagarorienterat Synsätt**

Ovan har vi beskrivit några faktorer som klassificerar om en medarbetare är en steward eller en agent. Medarbetarens egna val beror på psykologiska faktorer (Davis et al, 1997). Samtidigt påverkas individens val även av situationspåverkande faktorer såsom olika managementsynsätt. Davis et al (1997) poängterar att ett deltagarorienterat managementsynsätt lockar till

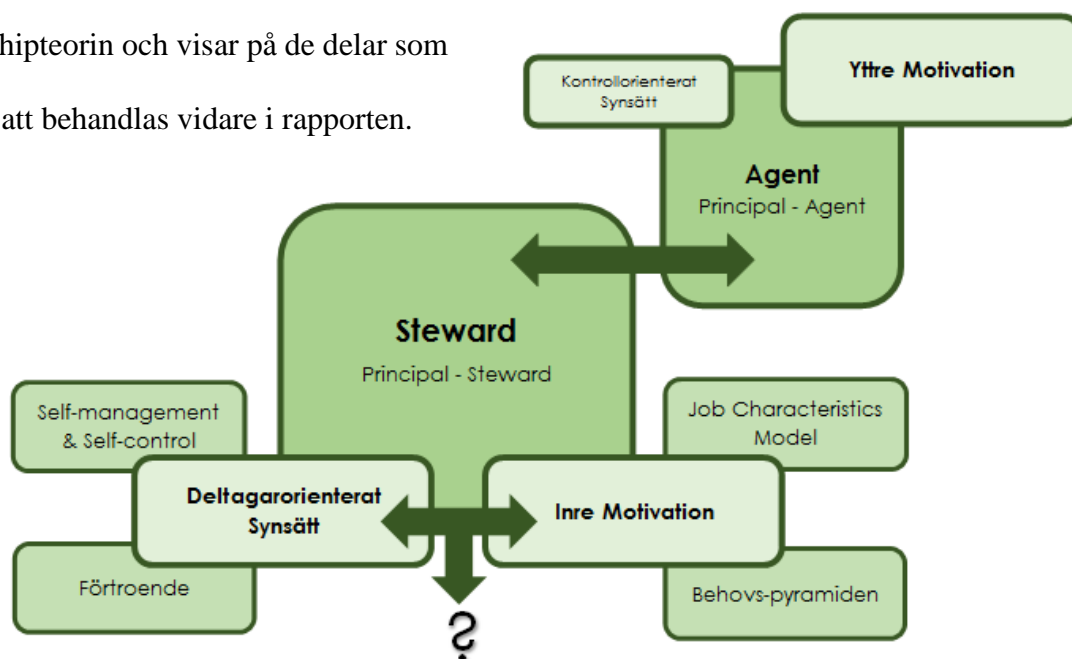
sig/influerar stewards samt att stewards i sin tur motiveras av inre incitament. Således finns det belegg för att dessa två faktorer, *inre motivation* och ett *deltagarorienterat managementsynsätt*, har ett positivt samband. Pastoriza och Ariño (2008) kritiserar dock detta synsätt och menar att psykologiska och situationspåverkande faktorer inte alltid går hand i hand och att en medarbetare kanske inte alls influeras av den situationspåverkande faktorn utan kan motiveras av exempelvis yttre motivation i ett arbete som karaktäriseras av ett deltagande managementsynsätt.

Vi vill således undersöka hur de situationspåverkande och psykologiska faktorerna korrelerar. Där vi med belegg från Davis et al valt att se om det finns en positiv korrelation mellan *deltagarorienterat synsätt* och *inre motivation*.

**Hypotes:** *Inre motivation korrelerar positivt med deltagarorienterat managementsynsätt.*

### Sammanfattning av Teoretiskt Ramverk

Den här modellen (se *Figur 3*) är framställd av oss och utgår från det vi tagit upp inom stewardshipteorin och visar på de delar som kommer att behandlas vidare i rapporten.



*Figur 3. Sammanfattning av Teoretiskt Ramverk*

## METOD

---

### Forskningsdesign

Data samlades in från flera olika individer vid ett tillfälle för att se huruvida variablerna *deltagarorienterat synsätt* och *inre motivation* var positivt korrelerade, vilket framhålls i teorin. Således är det att betrakta som att teori deduceras (Bryman & Bell, 2013). Insamlande av data vid ett enskilt tillfälle är ett kännetecken för tvärsnittsdesign och denna metod fungerar bra när det eftersträvas svar från olika respondenter (Bryman & Bell, 2013), vilket även låg i linje med vad vi ville åstadkomma med studien.

Data som samlades in var av ett kvantifierbart slag vilket vi ansåg som lämpligast för att kunna besvara syftet och studera relationen mellan variablerna. Det är vanligt förekommande att en tvärsnittsdesign syftar till att samla in kvantifierbar data (Bryman & Bell, 2013) vilket även gjordes i denna studie för att kunna studera relationen mellan variablerna. Med en tvärsnittsdesign går det inte att fastställa ett kausalt samband mellan variablerna i och med att data samlas in vid en och samma tidpunkt. Således kunde vi inte säkerställa ett eventuellt kausalt samband.

### Tillvägagångssätt

Vi valde att rikta undersökningen till kommunikatörer (se *Motivering av Urval*, s.21). För att underlätta för studien och avgränsa oss valde vi att kontakta Sveriges Kommunikatörer. Sveriges Kommunikatörer är ett nätverk med ungefär 7000 medlemmar som alla är verksamma inom kommunikationsyrket. Organisationen består av nio regioner utspridda över hela landet och erbjuder medlemmar olika möjligheter till att nätverka. De ger även ut ett nyhetsbrev varje vecka till sina medlemmar (Sveriges Kommunikatörer, 2016a). Tack vare det goda antalet

medlemmar och deras geografiska spridning bedömdes nätverket vara en bra kanal för att få ut vår enkät och kunna genomföra studien. Kontakt upprättades via mail med en ansvarig på Sveriges Kommunikatörer i Stockholm varpå syftet med enkäten förklarades och en redogörelse för rapportens ändamål presenterades. Utöver detta beskrevs enkätens tidsomfattning samt hur det skulle gå till rent praktiskt.

Vår avsiktliga önskan från början var att få tillgång till Sverige Kommunikatörers medlemsregister. Genom detta skulle vi kunnat genomföra ett obundet slumpmässigt urval genom att slumpa ut cirka 300 individer från detta register som stickprov för att sedan kontakta dessa med frågan om de ville besvara vår enkät. Då detta inte var möjligt att genomföra på grund av sekretesskäl frågade vi om möjlighet fanns att skicka ut enkäten i deras nyhetsbrev. De accepterade sin medverkan och gav klartecken för enkäten varpå nästföljande steg, att skicka ett introduktionsbrev samt en länk till den web-baserade enkäten till Sveriges Kommunikatörer initierades. I introduktionsbrevet klargjordes även att alla svar behandlas anonymt och konfidentiellt. Vi valde även att utföra en pilotundersökning (se mer under *Datainsamling*, s.25) innan vi skickade ut vår enkät i nyhetsbrevet.

Totalt var det 328 personer som klickade på länken och av dessa fick vi in 175 svar. Svaren överfördes sedan till programmet Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) för att utföra ett *Spearman's rho* test samt ett *Cronbach's Alpha*.

### **Motivering av Urval**

I detta avsnitt redogör vi för varför vi ansåg att kommunikatörer framstod som en bra och lämplig population att analysera i vår studie. Därefter redovisas varför andra alternativ har valts bort under arbetets gång kombinerat med kritik av urvalet.

### **Kommunikatörens yrkesroll**

Eftersom syftet med studien är att se på huruvida *inre motivation* positivt korrelerar med ett *deltagarorienterat managementsynsätt* valde vi att utgå från en yrkesgrupp där vi ansåg oss ha identifierat att ett sådant synsätt dominerar. Kommunikatörsyrket har fått en allt viktigare roll och har i rådande informationssamhälle genomgått en professionalisering tack vare att organisationer ser värdet av en god intern och extern kommunikation. Det ställer i sin tur krav på individer som verkar inom kommunikatörsyrket att alltid vara uppmärksamma och ta fasta på förändringar i samhället samt att de har ett flexibelt förhållningssätt i arbetet med dessa (Falkheimer, 2001). Därtill får en kommunikator inom Sveriges Kommunikatörer 34, 744 kr i genomsnittslön (Sveriges Kommunikatörer, 2016b) samt att de helst arbetar självständigt, okontrollerat och nära företagsledningen (Palm & Sandström, 2013), något som enligt teorin faller in under ett deltagarorienterat synsätt (Davis et al, 1997).

Kommunikatörerna som undersöktes i Palm och Sandströms (2013) studie visade ett brett arbetsområde där arbetsuppgifter som strategisk kommunikation, web/sociala medier, intern kommunikation och övergripande planering av marknadsfrågor dominerade. Att kommunikatörer arbetar med olika saker och inom olika branscher var något vi till en början ansåg som önskvärt i vår studie då det ökade möjligheten att göra vår rapport lite mer generaliserbar. Palm och Sandströms (2013) studie visade att 57 % av Sveriges Kommunikatörer arbetar inom offentlig sektor, medan var tredje kommunikator jobbar i det privata näringslivet och var tionde inom en intresseorganisation. Deras resultat visade att yrkesgruppen i medlemsnätverket har en bred spridning och gjorde dem mer attraktiva som fokus för vår studie. Vi kunde dock inte statistiskt säkerställa att i det slutliga urvalet ha inkluderat personer från alla näringsgrenar på grund av anonymiteten bland respondenterna.

### **Yrkesgrupp framför fallföretag**

Att vi valde en yrkesgrupp och inte ett eller flera fallföretag berodde på att både den faktiska och den upplevda synen på delaktighet kan variera mycket inom företag såväl som mellan företag. Exempelvis kan en ekonomichef åtnjuta större makt och därför per automatik vara mer involverad i företagets processer och beslutsfattande i motsats till en sekreterare som kanske saknar den makten. Därför blev det praktiskt taget omöjligt att identifiera ett gemensamt managementsynsätt inom företaget som gäller för samtliga medarbetare i sina spridda arbetsroller. En yrkesroll var däremot sannolikt mer konsekvent i sitt managementsynsätt oavsett företags unika kulturer och strukturer vilket gjorde det lättare att operationalisera för mätning.

### **Urval**

Populationen i undersökningen var begränsad till individer som var medlemmar i nätverket Sveriges Kommunikatörer. Denna population kunde anses som förhållandevis homogen då den består av medlemmar från en viss yrkesgrupp och på så sätt blev variationen mindre och stickprovet behövde inte vara lika stort som vid en heterogen population (Bryman & Bell, 2013). Sveriges Kommunikatörer uppskattar att det finns runt 7000 medlemmar i Sverige vilket utgjorde vår population. Av Sveriges Kommunikatörers medlemmar ingick 3600 av dem i urvalsramen. Dessa 3600 personer hade nämligen valt att prenumerera på Sveriges Kommunikatörers nyhetsbrev. Det är genom detta nyhetsbrev information om vår enkät skickades ut och således kunde endast dessa 3600 medlemmar ta del av den. Av de 3600 personerna var det 328 stycken som slutligen valde att klicka på länken till hemsidan där enkäten fanns. På hemsidan kunde de nämligen läsa mer om enkäten samt klicka på länken för att få tillgång till den. Dessa 328 personer utgjorde vårt stickprov då vi ansåg att det endast var dem som varit nära nog för att se vad vår enkät handlar om och kunde anses ha tillgång till



länken. Stickprovet var med andra ord inte förutbestämt eftersom svarsfrekvensen i enkäter tenderar att vara låg (Bryman & Bell, 2013). En eventuell förutbestämd stickprovsstorlek skulle därmed kunna skapa en begränsning i hur många svar underökningen skulle kunna genera. Detta är dock i enlighet med Fowler (1993, refererad i Bryman & Bell, 2013) brukligt då samplingsfelet som kan uppkomma är endast ett av många fel som kan uppstå vid mätning.

Urvalstekniken byggde på ett icke-sannolikhetsurval och är således ett urval som valts ut på medveten grund och ej slumpmässigt. Ett problem med ett icke-sannolikhetsurval är att det inte går att generalisera (Bryman & Bell, 2013) och det gäller även för vår rapport. Vi kunde inte generalisera resultatet på alla människor eftersom vi utgick från en viss yrkesgrupp i ett visst medlemsnätverk. Att vi valde att utgå från Sveriges Kommunikatörer kan ses som ett bekvämlighetsurval. Detta för att en av rapportens författare är studentambassadör där och genom kontakterna detta medförde sågs det vara en god möjlighet som inte kunde missas. Denna möjlighet kan vara acceptabel för användningen av ett bekvämlighetsurval (Bryman & Bell, 2013). Grundtanken efter valet att undersöka Sveriges Kommunikatörer var att slumpmässigt välja vilka kommunikatörer som skulle svara på enkäten, men detta kunde inte genomföras (se *Tillvägagångssätt*, s.20). Bekvämlighetsurvalet fortsatte således, då vi genom mailkontakten med Stockholmskontoret fick tillgång till 3600 personer som prenumererade på Sveriges Kommunikatörers nyhetsbrev. Av dessa 3600 klickade som sagt 328 personer på vår hemsida. Av vårt stickprov på 328 personer gjorde 174 stycken en fulländad enkät. Således uppgick svarsfrekvensen till 53 %, vilket är en accepterad svarsfrekvens (Bryman & Bell, 2013).

## Self Selection Bias

Vid ett icke-sannolikhetsurval och i detta fall ett bekvämlighetsurval förstoras risken att urvalet blir skevt. Ett skevt urval representerar inte den populationen därifrån stickprovet togs (Bryman & Bell, 2013). I denna rapport finns det en risk att urvalet blir ett så kallat *self selection bias*. Ett *self selection bias* definieras som en särskild grupp av populationen, som kan ha andra värderingar än den generella populationen, har högre svarsfrekvens och är överrepresenterade i undersökningen. På så sätt kan undersökningens svar bli skevt och inte generaliseras till hela populationen (Whitehead, 2006). I vårt fall förekommer *self selection bias* två gånger. Första gången när vi valde att rikta undersökningen till gruppen som valt att prenumerera på Sveriges Kommunikatörers nyhetsbrev. Dessa medlemmar kan inneha en viss typ av egenskaper som de resterande 3400 medlemmarna saknar. Deras svar kunde således inte generaliseras vidare till andra kommunikatorer som sträcker sig utöver nyhetsbrevet. Andra gången detta förekom var under vårt stickprov. Eftersom stickprovet utgick från att personer själva aktivt fick välja att klicka på vår länk via hemsidan eller inte, fanns det en risk att dessa personer bar på en viss typ av värdering eller egenskap som de gärna delade med sig av men som inte nödvändigtvis delas av den generella populationen.

## Datainsamling

Den empiriska datainsamlingen bestod av enkäter riktade till individer som arbetar med kommunikation och är medlemmar i Sveriges Kommunikatörer. Fördelarna med enkäter är många och i det här fallet ansågs det som mycket positivt med tanke på den geografiska spridning som vårt urval bestod av. För att uppnå hög svarsfrekvens och därmed en stor mängd data ska materialet vara lätt att administrera. Bryman och Bell (2013) rekommenderar just enkäter för att uppnå detta, till skillnad från intervjuer tar de mindre resurser i anspråk vilket ytterligare understödde valet att genomföra studien med hjälp av en enkät.

Enkäten utformades på så sätt att respondenterna fick möjlighet att ta ställning till olika slutna svarsalternativ varpå svaren blir att betrakta som bundna (Lundahl & Skärvad, 1999). De var även anpassade så att respondenterna inte tvingades att svara vid ett visst tillfälle, utan kunde besvara enkäten i mån av tid och möjlighet. Omedelbara svårigheter i och med valet att använda enkät var att respondenterna inte kunde erbjudas tolkning eller möjlighet att ställa frågor (Bryman & Bell, 2013). Med detta i beaktning utformades enkätens innehåll med så raka och tydliga påståenden som möjligt. Det gavs i enkäten även en möjlighet för respondenterna att kontakta oss via mail vid eventuella oklarheter.

Enkäten bestod av 20 påståenden och var uppdelad i två delar. *Del I* behandlade 14 påståenden där respondenterna skulle fylla i till vilken grad de ansåg att de motiverades av de angivna påståendena. *Del II* bestod av 6 påståenden där respondenterna skulle ange i vilken utsträckning de upplevde att påståendena stämde in på deras arbetsplats (se *Bilaga 1*). Ett av de sex påståendena var ställt som ett kontrollpåstående, nämligen om de svarande upplevde att deras arbetsuppgifter kontrolleras av en överordnad. Detta påstående var inte ställt från ett deltagarorienterat perspektiv som de resterande påståendena och uteslöts således från korrelationsanalysen då den endast var med för att se om spridningen av svaren skiljde sig avsevärt från de andra påståendena.

Påståenden besvarades efter en *Likertskala* med skalan ett till sju. Där 1 representerade *stämmer inte alls* medan 7 representerade *stämmer helt*. Denna skala resulterade i ett begränsat tolkningsutrymme för respondenterna samt att resultatet blev tydligare att sammanställa. Enkäten avslutades med en kontrollfråga som tvingade respondenterna att ange vad som främst

motiverade dem genom att de bara tilläts välja ett alternativ. Alternativen utgjordes av de 14 påståenden som behandlats under *Del I*. Syftet med kontrollfrågan var att kunna se om respondentens svar i *Del I* någorlunda överensstämde med det alternativ som motiverade dem allra mest.

En pilotstudie genomfördes för att säkerhetsställa kvaliteten och få en förståelse för hur pass tydligt påståendena var ställda samt för att få en inblick över vilken typ av resultat vi kunde vänta oss. Pilotstudien genomfördes på 74 personer. Dessa personer kontaktades via mail och var främst personer från den offentliga sektorn i form av kommunikatörer på Lunds Universitet och olika kommuner runtom i Sverige. Sammanlagt mailade vi ut vår enkät till 85 personer. Den slutgiltiga enkäten var densamma som pilotenkäten eftersom vi efter utvärderingen inte såg något uppenbart förändringsbehov. Det rekommenderas även av Bryman och Bell (2013) att genomföra en pilotstudie genom att den kan bidra till att påståendena blir utformade som det är tänkt samt att undersökningen i sin helhet blir bra.

Svarsbortfall är en av de viktigaste och största begränsningarna vid surveyenkäter. Om ett stort svarsbortfall finns ökar risken för skevheter i resultatet (Bryman och Bell, 2013), bland annat genom *self selection bias* som vi nämnde innan. För att minska svarsbortfallet utformades tydliga instruktioner för respondenterna i kombination med en tilltalande layout. För att uppmuntra antalet individer i urvalet att delta i studien och öka svarsfrekvensen fastställdes även att det skulle skänkas 4 kronor per besvarad enkät till välgörenhetsorganisationen *Min Stora Dag*<sup>11</sup> vilket kommunicerades ut i introduktionsbrevet. I och med vår urvalsprocess hade vi inte möjlighet att skicka ut enskilda påminnelser till individerna. Dock hade vi haft möjlighet

---

<sup>11</sup> Undersökningen genererade 996 kr till *Min Stora Dag*

att skicka ut enkäten igen i nyhetsbrevet om vi inte hade uppnått accepterad svarsfrekvens första gången. Detta behövdes dock inte eftersom vi fick tillräckligt många svar redan vid första utskicket.

## **Variabler och Definitioner**

För att kunna besvara vår hypotes mättes två variabler, *inre motivation* och *deltagarorienterat managementsynsätt*. Även *yttre motivation* studerades för att kontrollera huruvida de också var viktiga för kommunikatorerna. Följande avsnitt presenterar en genomgång kring hur dessa olika variabler har definierats och hur de kopplas till mätningen.

### **Motivation**

#### *Yttre motivation*

För att besvara hypotesen har motivation avgränsats till *inre motivation* som variabel för att utföra undersökningen. *Yttre motivation* uteslöts dock inte helt från undersökningen då det även sågs önskvärt att se om *yttre motivation* påverkades av en högre grad av *deltagarorienterat synsätt*. Det ansågs önskvärt dels för att försöka minska skevheterna i enkäten samt som kontroll för att stärka och argumentera för eventuell korrelation med *deltagarorienterat synsätt*. På så sätt uteslöts inga faktorer som eventuellt kunde vara viktiga för respondenterna. *Yttre motivation* mättes i enkäten genom fem påståenden kopplade till kontrollsystem och finansiella mått i enlighet med principal-agentteorin (se *Agentteorin*, s.8) där faktorerna tryggt pensionssystem, bonus, betald semester, högre lön och befordran tas upp.

#### *Inre motivation*

För att definiera *inre motivation* användes de modeller och teorier som Davis et al (1997) utgår från när de definierar stewards och deras motivation i arbetet. De grundar sig i välkända

modeller som behandlats tidigare på området och kunde därför betraktas som välbeprövade. Dessa modeller är tidigare nämnda i det teoretiska ramverket och utgörs av modellerna Maslows (1943) *Behovspyramid* samt Hackman och Oldhams (1976) *Job Characteristics Model*.

Av Hackman och Oldhams (1976) modell valde vi att använda oss av deras tre psykologiska tillstånd som de menar ska vara uppnådda för att inre motivation ska existera. Med hjälp av deras definitioner (se *Inre och yttre motivation*, s.14) avsåg vi att mäta: *Meningsfullhet*, om individen upplever och motiveras av att arbetet är meningsfullt, genom att fråga huruvida det är viktigt att deras arbetsuppgifter är meningsfulla. *Ansvar*, hur individen motiveras av att vara ansvarig för ett resultat. *Kunskap om resultatet*, huruvida medarbetaren motiveras av att kontinuerligt veta hur effektivt deras arbetsuppgifter har utförts och vilket resultat det har bidragit till. Detta mynnar således ut i tre påståenden som behandlar tillstånden. Hackman och Oldham (1976) menar att en anställd känner mest inre motivation, nöjdhet och presterar bättre när alla dessa psykologiska tillstånd är uppfyllda och följaktligen valde vi att analysera dessa tre påståenden ihop.

Våra sex resterade påståenden berörande *inre motivation* grundande vi, likt Davis et al (1997), på de två sista stegen, steg fyra och fem, i Maslows (1943) behovspyramid. Dessa steg är som nämnt i det teoretiska ramverket, självkänsla och självförverkligande. Maslow (1943) menar att självkänsla innebär hur andra människor uppskattar och respekterar en person samt personens självrespekt och självuppskattning. På så sätt har våra tre påståenden i enkäten angående detta trappsteg fokuserats på huruvida medarbetaren motiveras av uppskattning och respekt från medarbetarna samt huruvida medarbetaren motiveras av att klara av och slutföra uppgifter. Det sista trappsteget, självförverkligande, handlar bland annat om personlig utveckling. Vi valde

därför att ställa tre påståenden med personlig utveckling i fokus. Här har vi även valt att definiera personlig utveckling som ständigt lärande och utmanande arbetsuppgifter.

Sammanfattningsvis valde vi att mäta *inre motivation* i tre begreppsdimensioner för att få till stånd en större förståelse och bredare analys då vi trodde att vi kunde finna små skillnader mellan dimensionerna samt att dessa små skillnader borde studeras närmare då de hade kunnat växa i en mer omfattande undersökning. Varje dimension utgjordes av tre påstående i enkäten.

1) Hackman och Oldhams *Job Characteristics Model* som behandlar meningsfullhet, ansvar och kunskap om resultatet. 2) Maslows behovspyramid steg fyra, självkänsla. 3) Maslows behovspyramid steg fem, självförverkligande. Våra dimensioner har gjort det möjligt att få en mer detaljerad analys vid undersökningen kring hur *inre motivation* och ett *deltagarorienterat synsätt* korrelerar. Detta kunde vi se genom att dela upp *inre motivation* och se hur varje dimension förhöll sig till variabeln *deltagarorienterat synsätt*.

### ***Deltagarorienterat synsätt***

Det managementsynsätt vi valde att studera i vår rapport var det deltagarorienterade synsättet. Detta mätte vi genom att respondenterna fick svara på ett antal påståenden som var kopplade till just detta synsätt. För att kunna mäta detta var vi först tvungna att definiera vad ett deltagarorienterat synsätt egentligen är.

Enligt Lawler (1986, 1992) är tyngdpunkten vid ett deltagarorienterat synsätt faktorerna *self-management* och *self-control*. Den förstnämnda innebär att medarbetaren själv kontrollerar sitt jobb utan att en tredje part, till exempel en manager, behöver lägga sig i. *Self-control* handlar om vikten av att ta egna beslut. Lawler menar att grundantagandet i ett deltagarorienterat synsätt

är att när medarbetarna får utmaningar och ansvar, utvecklar de självkontroll. Således valde vi att basera tre av våra påståenden angående *deltagarorienterat synsätt* på hur pass självständigt de anser att de arbetar, om de är involverade i beslutsfattande och om de inom ramen för sina arbetsuppgifter tar självständiga beslut. Förtroende är enligt Davis et al (1997) en viktig aspekt när det kommer till ett deltagarorienterat synsätt. Desto bättre en relation är, desto mer litar principalen på medarbetaren. Vidare argumenteras för att om det finns ett högt förtroende parterna emellan får medarbetaren vara mer delaktig. Således var ytterligare ett sätt att mäta *deltagarorienterat synsätt* att mäta hur pass mycket förtroende medarbetarna anser att principalen har för dem. Detta uppmätte vi genom att fråga kommunikatörerna i vilken utsträckning de upplever att deras chef har förtroende för dem och om de har en god relation med sin chef.

### **Svårigheter vid mätning**

Det finns vissa svårigheter med mätning som främst är förknippade med kvalitativ forskning och strukturerade intervjuer som även förtjänar uppmärksamhet inom en kvantitativ ansats. Bryman och Bell (2013) för en diskussion utifrån det som Webb definierar som *response sets*, varvid det kan uppstå en skevhet i svaren från respondenterna. Dessa skevheter uppträder i form av ja- och nejsägare samt social önskvärdhet. I synnerhet blev detta aktuellt för undersökningen då ett fler indikatorsmått användes i form av en *Likertskala*. Vanligtvis bedöms skevheter av den här typen som irrelevant men forskare bör hur som helst vara medvetna om att de kan förekomma (Bryman & Bell, 2013).

Ja- och nejsägare handlar om svarstendenser som vissa människor uppvisar genom att på ett konsekvent sätt antingen helt instämma eller helt motsätta sig samtliga påståenden i en enkät på ett oreflekterande sätt. Problemet kan vara att det ofta finns en avsaknad av en motsatt



ståndpunkt i påståendet (Bryman & Bell, 2013). Med tanke på enkätens (positiva) utformning förekommer problematiken troligtvis främst bland ja-sägare. Blir individer tillfrågade i vilken utsträckning de upplever sig vara motiverade av att *kollegorna uppskattar ens arbetsinsats* eller *att klara av och slutföra sina arbetsuppgifter* kan det finnas eventuella frågetecken. Problemet uppstår till följd av en avsaknad av motsatt ståndpunkt till dessa påståenden och vad det innebär, vilket medför att alternativet till att inte instämma riskerar att förknippas med att misslyckas, något tämligen få människor aspirerar på att göra i sina arbetsroller. Att inte rangordna sådana motivationsfaktorer högt kan klinga negativt i respondentens öron då de något felaktigt uppfattar motsatsen som någonting överdrivet negativt.

En åtgärd vi vidtog för att undvika ja- och nejsägare var att även inkludera motsatta ståndpunkter i form av yttre motivationsincentament. Detta gav möjligheten till att vara antingen det ena eller det andra (steward eller agent), även om eventuella felaktigheter eller missförstånd kring individers behandling och förståelse av den sjugradiga *Likertskalan* inte kunde avhjälpas. Syftet med åtgärden var att minimera antalet ja-sägare som svarade på ett ogenomtänkt sätt vilket gjordes ytterligare med hjälp av den slutgiltiga kontrollfrågan som tvingade respondenten att endast välja ett alternativ som motiverade denne främst. En konsekvent och genomtänkt respondent borde därför välja ett alternativ som svarar väl mot de val som gjorts tidigare i enkäten.

Social önskvärdhet innebär att individer gärna presenterar en för andra bra bild av sig själva och följaktligen styr denna sociala önskan deras svar. Denna skevhet har visat sig förekomma i flertalet undersökningar genom att ett svar som uppfattas vara socialt önskvärt väljs mer frekvent än ett svar som upplevs mindre socialt gångbart (Bryman & Bell, 2013). Detta kunde yttra sig i den här undersökningen genom enkätens första del. I den här delen berörs

motivationsfaktorer och det är inte helt otänkbart att en respondents val att svara instämmande grundar sig i vad individen upplever vara normen eller socialt gångbart i sammanhanget. Exempelvis påståendet angående vikten av *meningsfulla arbetsuppgifter* kan av respondenten uppfattas som något mindre väsentligt men till följd av social önskvärdhet rangordnas detta påstående fortfarande högt. Önskvärdhet skulle bland annat kunna komma till uttryck som en följd av åsikter från människor i ens närhet, kontexten individer verkar i, organisationskultur eller allmänna samhällstrender och återspeglar inte nödvändigtvis respondentens verkliga uppfattning. Således finns det en risk för att den här typen av skevheter även drabbar resultatet av den här undersökningen eftersom liknande förutsättningar råder i enkäten. Medan vissa forskare förkastar resultat som innehåller mått av dessa skevheter menar andra på att man endast bör akta sig för att bli överväldigad av dem eftersom effekterna är svårbedömda (Bryman & Bell, 2013).

## Dataanalys

För att analysera insamlad data använde vi oss av en bivariat analysmetod då vi endast studerade två variabler åt gången. För att studera sambandet mellan variablerna valde vi att se på korrelationen dem emellan. För att undersöka korrelationen mellan våra variabler använde vi *Spearman's rho* som är en rangordningskorrelation och är lämplig att använda när två ordinalvariabler skall analyseras (Bryman & Cramer, 2011). Det finns flera diskussioner kring huruvida en *Likertskala* är en ordinal- eller intervallskala. Bryman och Cramer (2011) menar att det inte går att avgöra huruvida avståndet mellan de olika siffrorna i den 7 gradiga skalan representerar en lika stor skillnad. Det vill säga att det är svårt att avgöra om avståndet mellan 1 och 2 kan likställas med avståndet mellan 4 och 5. Detta instämmer vi med och således antar vi att vår undersökning har en ordinal skala. Värdet i korrelationen mellan variablerna efter ett

*Spearman's rho* kommer att hamna mellan - 1 (perfekt negativ korrelation) och + 1 (perfekt positiv korrelation). Analysen genomfördes i SPSS.

**Tabell 1 – Variablernas Värde**

Våra olika variabler och dimensioner antog olika heltalsvärden som presenteras i Tabell 1. Där ett lågt värde representerar låg grad av inre och yttre motivation samt låg delaktighet medan ett högt värde menar det motsatta.

Variabler	Värden	
	min	max
<b>Inre motivaion</b>	9	63
Dimension 1	3	21
Dimension 2	3	21
Dimension 3	3	21
<b>Yttre motivation</b>	5	35
<b>Deltagarorienterat Synsätt</b>	5	35

Vi gjorde även ett *Cronblach's Alpha* test för att se huruvida våra begreppsdimensioner mäter samma sak.

## Reliabilitet, Replikerbarhet och Validitet

### **Reliabilitet**

Reliabiliteten i undersökningen betraktar vi som hög genom att ett stort fokus lades på att definiera variablerna för att i sin tur tydligt kunna koppla påståendena i enkäten till dessa. Variablerna är grundade på teorier som skapades på 1900-talet (Davis et al., 1997; Hackman & Oldham, 1976; Maslow., 1943) och eftersom de fortfarande håller sin innebörd är det troligt att de även på sikt kommer att bibehålla sin betydelse. Då vi förutsatte att terminologin och innebörden för variablerna kommer att vara likartade på sikt ansåg vi att detta ökade stabiliteten i mätningen och därmed reliabiliteten (Bryman & Bell, 2013). För att öka reliabiliteten gjorde vi även ett *Cronblach's Alpha* test på våra begreppsdimensioner för att se huruvida dimensionerna verkligen mäter samma sak, *inre motivation*. Testet uppnådde ett värde av 0,72.

Nunnally (1978, refererad i Bryman & Cramer, 2011) menar att testet bör anta ett värde över 0,7 för hålla en intern reliabilitet, vilket det gör i vårt fall.

Då vi inte kunde kontrollera eller veta under vilka omständigheter som respondenterna svarade på enkäten kunde detta påverka reliabiliteten. Dock är det ett rimligt antagande att om enkätundersökningen skulle genomföras en gång till, skulle det inte heller vara möjligt att kontrollera omständigheterna, varpå vi ansåg att det övergripande resultatet inte påverkades av just den faktorn. Vi har förhoppningar om att ärligheten bland respondenterna ökade då enkätundersökningen var helt anonym och inte kunde kopplas till individuella svar vilket av naturliga orsaker kan vara att föredra när känslig information av den här typen efterfrågas.

## **Validitet**

### *Intern Validitet*

I vår studie valde vi att se hur *deltagarorienterat managementsynsätt* och *inre motivation* förhåller sig till varandra. Som Bryman och Bell (2013) nämner är det viktigt att vara medveten om att andra faktorer än de som finns representerade i mätningen kan påverka variablerna och följaktligen resultatet av undersökningen (Bryman & Bell, 2013:64). Här skulle exempelvis ålder och tid i arbetslivet kunna påverka huruvida en respondent drivs mer av inre eller yttre motivation. Dessa faktorer kunde vi inte se i vår undersökning vilket kan bidra till minskad intern validitet. Enligt Bryman och Bell (2013) är det vid tvärsnittsdesign svårt att fastställa det kausala sambandet vilket i sin tur gör att den interna validiteten i vår undersökning blir att betrakta som låg.

### *Extern Validitet*

Vår externa validitet påverkas negativt av det faktum att urvalet inte är att betrakta som helt slumpmässigt ur en vetenskaplig synpunkt, även om det går att diskutera kring att urvalet fortfarande kan vara representativt för den tilltänkta målpopulationen. Tekniken är närmast att betrakta som ett icke-sannolikhetsurval vilket genererar en låg extern validitet. Problemen rörande urvalsprocessen diskuteras mer utförligt under *Urval* (s.23)

### *Begreppsvaliditet*

Vi har i vår studie valt att se på *inre motivation* och *deltagarorienterat synsätt* utifrån samma grund som Davis et al. Enligt Bryman och Bell (2013) krävs det att en studie håller en hög reliabilitet för att det skall vara möjligt att bedöma begreppsvaliditeten. Mycket vikt har därför lagts vid definitionerna av just *inre motivation*, *yttre motivation* och *deltagarorienterat synsätt* där vi grundat varje variabel på befintlig teori. Detta var även ett led i våra försök att eliminera eventuella subjektiva tolkningsfel som skulle kunna komma att påverka resultatet negativt. Vi har tydligt kopplat våra påståenden till teorin och ser därför att det vi avser att mäta också mäts i vår enkät. Som Bryman och Bell menar är det viktigt att begreppen även håller en hög reliabilitet (Bryman & Bell, 2013) vilket vi anser att samtliga begreppen har. Vi ser därför att begreppsvaliditeten är god.

### **Replikerbarhet**

Vi ser möjligheten för en replikation av studien som fullt genomförbar. Som tidigare nämnt är det svårt att avgöra huruvida resultatet skulle bli det samma då vi endast samlat in data vid ett tillfälle, men som Bryman och Bell påpekar (2013) är det vid samhällsvetenskaplig forskning av större relevans att själva studien går att genomföra på nytt än att resultatet blir det samma vid en replikation. Genom att vi varit utförliga i vår beskrivning av genomförandet under

tillvägagångssätt finns möjlighet att göra om studien genom att skicka ut enkäter via samma eller liknande nätverk för yrkesgruppen.

## RESULTAT

Enkätundersökningen resulterade i 175 svar varav ett av dessa fick tas bort på grund av att det ej var fullständigt. Således låg 174 svar till grund för vår korrelationsanalys. Vi sammanställde svaren och analyserade dem i datorprogrammet SPSS. Vårt syfte med undersökningen var att se om positiv korrelation föreligger mellan *inre motivation* och *deltagarorienterat synsätt*. Två hypoteser ställdes upp enligt följande:

**H<sub>0</sub>:**  $r_s = 0$  *Ingen positiv korrelation föreligger mellan inre motivation och deltagarorienterat synsätt*

**H<sub>1</sub>:**  $r_s > 0$  *Positiv korrelation föreligger mellan inre motivation och deltagarorienterat synsätt*

Resultat från enkäten presenteras i Tabell 2.

**Tabell 2 – Resultat av Enkätundersökningen**  
Korrelationskoefficient, Genomsnitt & Standardavvikelse

Variabler	Korrelationskoefficient ( $r_s$ )	Genomsnitt	Standardavvikelse
	Deltagarorienterat Synsätt		
<b>Inre Motivation</b>	+ 0,263 *	54,17	5,83
Dimension 1	+ 0,174 **	18,2	2,25
Dimension 2	+ 0,213 *	17,73	2,45
Dimension 3	+ 0,236 *	18,24	2,57
<b>Yttre Motivation</b>	- 0,022	22,03	6,02
<b>Deltagarorienterat Synsätt</b>	-	28,75	4,5
Antal respondenter: 174			
* Signifikant på 99 % nivå $p < 0,01$ ** Signifikant på 95 % nivå $p < 0,05$			

Den högsta statistiska signifikansnivån som kan accepteras är 95 %,  $p < 0,05$  (Bryman & Bell, 2013:361). Efter att ha utfört ett *Spearman's rho* test förkastades  $H_0$ . Detta kunde statistiskt säkerställas genom att *inre motivation* och *deltagarorienterat synsätt* hade en positiv korrelation på 0,263 där p-värdet var mindre än 0.01. Vi kan således med en signifikansnivå högre än 99 % förkasta  $H_0$  och acceptera  $H_1$ .

Genom att signifikansen är mycket hög innebär det att vi har ett starkt stöd för vår mothypotes (Körner & Wahlgren, 2015), det vill säga att  $r_s > 0$ . I och med att p- värdet  $< 0,01$  finns därmed en låg risk att vi uppnår *Typ I-fel*, det vill säga att vi förkastar nollhypotesen trots att den är riktig (Bryman & Bell, 2013).

De tre dimensionerna uppvisade alla positiv korrelation samt en stark signifikansnivå vilket kan utläsas i *Tabell 2*. Vår kontrollvariabel, *Yttre Motivation*, visade en negativ korrelation på 0,022. Denna korrelation visar inte en signifikansnivå som kan accepteras. Således kan vi inte bevisa eller generalisera hur *yttre motivation* förhåller sig till *deltagarorienterat synsätt*.

Samtliga variabler i vår undersökning kan ses som approximativt normalfördelade vilket beräknades utifrån normalfördelningsregeln<sup>12</sup>. Det innebär att vi kan analysera värdena av de olika standardavvikelseerna som presenteras i tabellen.

Genom vårt kontrollpåstående under *Del II, Jag upplever att utförandet av mina arbetsuppgifter kontrolleras av en överordnad* svarade 47 % att de inte stämde överens med påståendet (1-3),

---

<sup>12</sup> Innebär att om materialet uppfyller de två kraven, (1) Cirka 68 procent av observationerna ligger mellan gränserna  $x - s$  och  $x + s$  och (2) Cirka 95 procent av observationerna ligger mellan gränserna  $x - 2*s$  och  $x + 2*s$  är materialet approximativt normalfördelat (Körner & Wahlgren, 2012).

27 % svarade neutralt (4) samt 24,7 % svarade att de stämde överens med påståendet (5-7). För fullständig fördelning (se *Bilaga 2*).

Under sista frågan i enkäten, *Jag motiveras främst av...* var det påståendet gällande meningsfulla arbetsuppgifter som flest, 41,4%, tyckte var den viktigaste motivationsfaktorn. 13,8 % motiverades främst av *möjlighet till personlig utveckling i arbetet*. 11,5% motiverades främst av *att ständigt lära mig något nytt*. Dessa tre faktorer var de som störst andel motiverades av. För övriga svar, se *Bilaga 2*.

## ANALYS

---

Som kan utläsas av resultatet har båda variablerna *inre motivation* och *deltagarorienterat managementsynsätt* ett högt genomsnitt och någorlunda låg standardavvikelse. Detta kan tolkas som att de flesta respondenterna både har hög inre motivation och att de arbetar på en plats med ett deltagarorienterat managementsynsätt. Att de arbetar inom ett deltagarorienterat managementsynsätt snarare än kontrollerorienterat managementsynsätt kan förstärkas med stöd i resultatet av vår kontrollfråga där 74 % av respondenterna var neutrala eller inte såg sig själva som märkbart kontrollerade av en överordnad.

Vi kan även bevisa att *inre motivation* korrelerar positivt med *deltagarorienterat synsätt* vilket kunde säkerställas med en 99 % signifikansnivå. Med stöd från litteraturgenomgången blev vårt resultat relativt väntat då Davis et al (1997) påstår att ett deltagarorienterat managementsynsätt influerar stewardförhållanden och där stewards inom detta förhållande motiveras av inre motivation. Utifrån vår undersökning kan vi således argumentera för att detta påstående stämmer bland våra respondenter.



Att respondenterna anser att de motiveras av inre motivation gör att de enligt stewardshipteorin kan klassificeras som stewards. Förutsatt att de anses vara stewards kan det även antas att de är kollektivistiska och maximerar sin nytta genom att ha samma mål som principalen. På så sätt dominerar den sociala och *self-actualizing* människosynen i denna undersökning snarare än den opportunistiska och individualistiska. Således kan ett antagande göras att principalen och medarbetaren gjort ett gemensamt val som resulterat i ett stewardförhållande. Respondenten har gjort ett val genom att denne ser sig som steward och motiveras av inre faktorer medan respondentens principal har gjort ett val genom att denne ger respondenten förtroende och självständigt arbete i enlighet med ett deltagarorienterat management. Som beskrivits i teorin om fångarnas dilemma (s.17) är detta förhållande optimalt då agentkostnaderna kan minska eftersom respondenten inte behöver lika mycket övervakning. Att vår undersökning visar på detta stewardförhållande är intressant eftersom Davis et al (1997) skriver att principal-agentförhållanden och deras människosyn är vanligast inom företag då risken för agentens opportunistiska ofta skrämmer principalerna. I och med att vår undersökning tyder på ett rent stewardförhållande utifrån vad respondenterna uppgav kan stewardförhållanden tänkas vara mer vanliga än vad Davis et al (1997) hävdar.

Något att tänka vidare på är hur pass starkt vårt samband faktiskt är. Undersökningen är hållbar genom att den lämnar en liten risk åt slumpen. Dock kan vår korrelationskoefficient ses som låg. För att en perfekt positiv korrelation ska föreligga ska korrelationen ligga på + 1, varav vår korrelation mellan *inre motivation* och *deltagarorienterat synsätt* ligger på + 0.263. Enligt vårt spridningsdiagram (se *Bilaga 2*) kan det utläsas att *inre motivation* ligger väldigt högt upp oavsett graden av *deltagarorienterat synsätt*. Därför kan det diskuteras om kritiken av Pastoriza och Ariño (2008) angående situationpåverkande faktorer och psykologiska faktorer, där de

menar att dessa inte alltid står i linje med varandra, faktiskt stämmer. Att även om en medarbetare är i en organisation med en lägre nivå av deltagarorienterat synsätt kan fortfarande inre motivation vara väldigt viktigt för denne. Denna kritik från Pastoriza och Ariño (2008) undersökte vi vidare genom att se på *yttre motivationsincitament* och huruvida de korrelerar med *deltagarorienterat synsätt*. Där fick vi en svagt negativ korrelation utan någon signifikansnivå. Vi kan således inte avgöra om det är slumpen som har gett oss detta resultat eller om det negativa sambandet skulle förstärkas om vi tillfrågat fler. I och med detta nästintill obefintliga samband skulle det med fler respondenter till och med kunna bli en positiv korrelation mellan *yttre motivation* och *deltagarorienterat synsätt*. Därför kan vi inte helt utesluta att *yttre motivation* kan vara en viktig aspekt fastän individer befinner sig i en organisation som har ett deltagarorienterat synsätt och således förstärks återigen Pastoriza och Ariño (2008) kritik.

### **De Tre Dimensionerna**

Som nämnt ovan korrelerar ett *deltagarorienterat managementsynsätt* och *inre motivation* med en stark signifikans. Detta gäller även de tre dimensioner som *inre motivation* har delats upp i. Någon avsevärd skillnad dimensionerna emellan kunde inte finnas. Dock har vi ändå valt att dela upp dessa för att få till stånd en större förståelse och bredare analys då vi tror att vi kan finna små skillnader mellan dimensionerna samt att dessa små skillnader borde studeras närmare då de hade kunnat växa i en mer omfattande undersökning.

### ***Dimension 1 – Job Characteristics Model***

Av resultatet kan det utläsas att de tre frågorna angående *meningsfullhet*, *ansvar för ett resultat* och *kunskap huruvida deras arbetsuppgifter har lett till ett visst resultat* har ett högt medelvärde på 18.2 av 21 och den lägsta standardavvikelsen på 2.25. En möjlig tolkning är att människor

motiveras av dessa tre påståenden och att det inte skiljer mycket mellan respondenternas svar. Dimensionen har även en korrelation med *deltagarorienterat synsätt* på + 0.174 och en signifikansnivå på 95 %. Här ser vi således ett positivt samband med statistisk signifikans. Detta är dock den enda dimensionen som har en lägre signifikansnivå och en något lägre korrelation jämfört med de andra dimensionerna. Varför korrelationen är lägre är svårt att säga. En tanke kan vara att samma resonemang föreligger som beskrivits ovan, att dessa påståenden är viktiga för respondenterna oavsett vilken nivå av *deltagarorienterat managementsynsätt* de har. Dels kan de vara viktiga på grund av social önskvärdhet (se *Svårigheter vid mätning*, s.31) och dels kan de anses viktiga på grund av att påståendena även kan ses som *yttre motivationsincitament*. Exempelvis kan *kunskap huruvida deras arbetsuppgifter har lett till ett visst resultat* vara viktigt för respondenterna eftersom de får en resultatbaserad bonus. Under sådana förutsättningar svarar även en person, som jobbar inom ett managementsynsätt med lågt deltagande likt det kontrollorienterade och som enligt Davis et al (1997) är en agent, också högt på detta påstående.

Något annat vi kan utläsa av resultatet angående dimension 1 är att över 40 % av alla respondenter anser sig främst motiveras av just meningsfullheten. Att meningsfullhet är det respondenterna motiveras främst av kan stödjas av teorin då stewards tycker väldigt bra om sin organisation och värdesätter ett kollektivt beteende snarare än ett individualistiskt och själviskt beteende (Davis et al, 1997). Således kan meningsfullheten ha stor betydelse hos stewards i och med att de vill känna sig meningsfulla i det kollektiva och göra gott för organisationen. Samtidigt ska det även hållas i åtanke att denna meningsfullhet kan vara en del av social önskvärdhet (se *Svårigheter vid mätning*, s.31).

## **Dimension 2 – Steg fyra i Maslows behovspyramid**

Dimensionen med påståenden om huruvida respondenten motiveras av *att klara av och slutföra arbetsuppgifter, kollegors respekt och kollegors uppskattning* fick ett högt genomsnitt samt en låg standardavvikelse och kan därför anses som viktiga för respondenterna. I och med att Maslows sista två steg i behovspyramiden ingår i Davis et al (1997) beskrivning av inre motivation kan vi även i denna dimension se att respondenterna motiveras av inre incitament. Denna dimension uppvisade en något starkare positiv korrelation än den första dimensionen. Dock var korrelationen även här svag på + 0,213 vilket återigen kan leda tillbaka till diskussionen att respondenterna redan motiveras av inre motivation oavsett nivå av deltagarorienterat managementsynsätt. En tänkbar analys är att de första stegen i Maslows behovspyramid redan är uppfyllda för respondenterna och de som väl uppnått dessa kommer därför naturligt svara att de motiveras av inre motivation. Denna analys är tilltalande eftersom de har en genomsnittslön på 34,744 kr och med svenska mått mätt kan således ett antagande göras att det sannolikt är en lön som kan täcka kostnaderna för att uppnå de *physical needs* och *safety needs*, som tillgång till mat och någonstans att bo. Vidare skulle vi även kunna göra ett antagande om att majoriteten av respondenterna även uppfyller *social needs*, det vill säga att de har vänner och/eller familj. Därav uppfylls de första tre stegen i behovspyramiden och respondenterna har då *råd* att fokusera mer på den inre motivationen oavsett vilken nivå av deltagarorienterat managementsynsätt de har på jobbet. Således kan det återigen diskuteras huruvida Davis et al (1997) resonemang kring att behöva vara det ena (inre motiverad) i det andra (deltagarorienterat managementsynsätt) faktiskt stämmer. Alternativt att de flesta människor motiveras av inre incitament oavsett managementsynsätt och att det istället kan bero mer på vilken lön de har.

### **Dimension 3 – Steg fem i Maslows behovspyramid**

Den sista dimensionen innehåll påståenden om huruvida respondenterna motiveras av *möjlighet till personlig utveckling, ständigt lärande och utmanande arbetsuppgifter*. Denna dimension fick högst genomsnitt på 18,23 av 21 och kan således bedömas som viktigast för vissa av respondenterna. Detta förstärks ytterligare av att *möjlighet till personlig utveckling* angavs av näst flest respondenter när de fick välja deras främsta motivationsfaktor. Dimension 3 uppvisade även den starkaste korrelationen samt den högsta signifikansnivån. Även om korrelationen inte var avsevärt mycket starkare kan möjligtvis den här dimensionen påverkas mest av hur managementsynsättet ser ut på företaget. Enligt Lawler (1997) framgår att deltagarorienterat synsätt handlar om *self-control*, att medarbetaren får ansvar och utmaningar samt om förtroende finns mellan principalen och medarbetaren. Således underlättar dessa aspekter för medarbetaren om denne ska kunna uppnå personlig utveckling vilket detta steg till stor del handlar om. Det är därför ingen överraskning att korrelationen är starkast i denna dimension, även om det är en ytterst liten skillnad.

## **SLUTSATS**

---

Denna rapport har utgått från två olika teorier med två olika människosyner, där PAT har en människosyn som är rationell, individualistisk och opportunistisk medan ST utgår från en människosyn som är kollektivistisk där stewarden får maximal nytta av att arbeta mot samma mål som principalen. Vår undersökning har mer ingående studerat människosynen utifrån ST där stewards enligt Davis et al (1997) främst motiveras av inre motivation och tilltalas av ett deltagarorienterat managementsynsätt. Utefter detta förhållande valde vi att undersöka huruvida det fanns en positiv korrelation mellan dessa variabler. Resultatet visade att det fanns en positiv korrelation dem emellan och detta kunde statistisk säkerställas på en 99 % signifikansnivå. Således visade vår undersökning att de tillfrågade enligt teorin kan

klassificeras som stewards då de motiverades av inre motivation och uppgav att de befann sig i ett deltagarorienterat managementsynsätt. Dock blev korrelationen något svag vilket förde oss till resonemanget att individer utifrån vår undersökning till viss del kan drivas av inre motivation oavsett vilket managementsynsätt som arbetsplatsen karaktäriseras av. Genom undersökningen med den statistiskt säkerställda korrelationen kunde vi även dra slutsatsen att den sociala och kollektivistiska människosynen dominerade i denna undersökning snarare än den rent ekonomiska och individualistiska.

## DISKUSSION

---

På grund av bristande resurser har vi i den här undersökningen endast valt att studera två variabler, motivation och managementsynsätt. I detta avsnitt kommer vi ta upp andra faktorer som skulle kunna beaktas och vara av värde i den här typen av undersökning med eventuell inverkan på resultatet.

### **Principalens Perspektiv**

Resonemang kan föras över hur vårt resultat har påverkats av att vi bara har studerat våra variabler från ett håll, det vill säga från medarbetarens synvinkel. En relation kan rimligtvis tänkas att studeras utifrån två parter syn på relationen. Diskussion kan således föras om huruvida resultatet hade kunnat bli annorlunda om undersökningen även hade inkluderat principalens perspektiv. Inre motivation framstod som relevant att enbart mäta från medarbetarnas perspektiv då inre motivation från principalen troligtvis inte hade tillfört något till undersökningen. Dock hade den andra variabeln, *deltagarorienterat synsätt*, kunnat vara intressant att mäta då vi hade kunnat se om medarbetarnas uppfattning angående delaktighet, kontroll etc. överensstämde med principalens uppfattning. Vår undersökning hade på så sätt

kunnat belysa teorin mer och gett ytterligare stöd för eventuella agentkostnader som kan uppstå i relationen. I synnerhet då principalen hade fått möjlighet att uttrycka sin uppfattning kring kontroll. Eventuella skillnader i medarbetarens och principalens uppfattningar hade dock kunnat påkalla ett behov av semi-strukturerade intervjuer för att tolka olikheterna. För att verkligen synliggöra individers bakomliggande tankar som leder fram till deras uppfattningar borde, om möjlighet finns, kvalitativa intervjuer genomföras till förmån för en ökad förståelse. Överlag gäller detta sannolikt alla undersökningar som söker efter heltäckande sanningar kopplat till psykologi.

### **Fackorganisationernas Påverkan**

Man bör först och främst bli påmind om det faktum att undersökningen är utförd i en svensk kontext och att det i viss mån kan påverka hur respondenterna uppfattar sin motivation. Christina Björklund skriver i en avhandling (2001) från Handelshögskolan i Stockholm att många svenska företag inte betraktar lön som en motivationsfaktor. Detta till följd av de starka fackorganisationer som växt fram i landet vilket resulterat i att lönenivåer tillsammans med andra förmåner till stor del förhandlas fram och bestäms av dessa istället för inom den organisation där den enskilda individen arbetar. Lönen återspeglas därför vanligtvis i medarbetarens position inom organisationen snarare än prestation. Det är möjligt att den här strukturen även återspeglas i undersökningen då flertalet respondenter kan vara anslutna och återfinnas i den här typen av organisationer vilket följaktligen skulle kunna eliminera en del av de yttre motivationsfaktorerna och därmed lämna plats för mer inre motivation. Således kunde undersökningen ha fått ett annat utfall om studien hade genomförts i ett land där fackliga organisationer inte har ett lika stort inflytande.

## Könsskillnader

Vidare finns det troligtvis fler externa faktorer som kan spela in på hur en respondent väljer att besvara enkätundersökningen. En persons kön, ålder, och tid i arbetet är alla bakomliggande faktorer som i tidigare studier framhävts som påverkande för en individs arbete (Hunter & Hunter, 1984). Mot bakgrunden av tillvägagångssätt och metodval finns det potentiellt viktig information angående respondenterna som inte framgår av undersökningen. Ett återkommande påstående i studier rörande motivation som även förekommer i enkätundersökningen är det angående *meningsfulla arbetsuppgifter*. I en tidigare studie framkom att detta var mer troligt att tilltala kvinnor medan möjlighet till befordran och trygghet var troligare att väljas bland män (Tolbert & Moen, 1998). Förutsatt att ett sådant antagande håller präglas således kvinnor i större utsträckning av inre motivation och män av yttre motivation (Beutel, 1995).

I sin helhet behöver det inte nödvändigtvis göra något avtryck i den här undersökningen. Då ingen information finns kring könsfördelningen bland respondenterna är det bara möjligt att spekulera kring både fördelningen och den eventuella betydelsen av den. Att en så pass övervägande andel av respondenterna (41,4 %) angav just *meningsfulla arbetsuppgifter* som främsta motivationsfaktor och att 79 % av Sverige Kommunikatörer är kvinnor (Palm & Sandström, 2013) kan föra tankarna till att det är därför meningsfullhet kan ha fått högt resultat. Samtidigt är det fullt möjligt att de män som besvarat enkäten delar åsikten angående meningsfullhet i arbetet vilket gör kön till något oväsentligt. Alternativt kan man underhålla tanken på att meningsfullhet är lite utav ett modeord förknippat med en social önskvärdhet som attraherar många respondenter oavsett kön. Hade vi emellertid beaktat könsaspekten i enkäten, alternativt undersökt en yrkesgrupp med bättre könsfördelning, hade därtill en representativ könsindelning kunnat ske och betydelsen av kön för undersökningens resultat hade kunnat kartläggas.



## **Tidsaspekten**

I enlighet med kritiken mot stewardship-teorin av Pastoriza och Ariño (2008) som argumenterar för avsaknaden av dynamik i synen på relationer, instämmer vi i att det kan finnas ett intresse för utvecklingen över tid även i den här undersökningen. En medarbetare som har haft chansen att utveckla sin relation med principalen åtnjuter sannolikt ett större förtroende vilket ökar chansen att relationen resulterar i ett principal- stewardförhållande. En längre relation byggd på tillit och lojalitet skapar förmodligen bättre förutsättningar för medarbetaren att uppleva en hög grad av delaktighet och inre motivation. Att mäta tidsomfattningen på respondenternas relationer till sin principal hade därför kunnat vara av intresse för resultatet då det i vår undersökning inte framgår huruvida respondenterna befunnit sig på samma arbetsplats med samma principal under en längre tid.

## **Förslag till Framtida Forskning**

Resultatet av den här rapporten har besvarat men också gett upphov till fortsatta frågeställningar. Först och främst är det ännu inte klargjort att uppfattningen som framkommit i den här rapporten delas av kommunikatörer i den bredare populationen i Sverige eller av andra svenska yrkesgrupper. Som motiverat i metodavsnittet kan den valda yrkesgruppen som blev föremål för undersökningen troligen karaktäriseras av ett mer deltagarorienterat synsätt. Det hade således varit intressant att undersöka en yrkesgrupp eller bransch som inte kännetecknas av detta och se om resultatet hade kunnat bli annorlunda. Huruvida medarbetare hade kunnat drivas av inre motivation även om de hade arbetat inom en organisation som hade präglats av ett mer kontrollorienterat managementsynsätt. En studie under andra, på förhand kanske till och med motsatta förhållanden, skulle därför kunna belysa teorin ytterligare.

Även andra aspekter skulle kunna undersökas, exempelvis Davis et al (1997) övriga faktorer som ingår i de psykologiska faktorerna. Som behandlat i teoriavsnittet faller även makt och identifikation in under dessa faktorer. Att se vidare på några av dessa aspekter hade kunnat berika en liknande framtida undersökning. Av vidare intresse för betydande bidrag vore jämförelser mellan yrken och organisationer såväl som uppmärksammande av strukturella skillnader. Både tvärsnittsstudier och longitudinella studier kan med fördel användas för sådana fortsatta bidrag.

## REFERENSER

---

Argyris, C. 1973. Organization man: Rational and self-actualizing. *Public Administration Review*, 33 (July/August): 354-357.

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. 2013. *Economics of Strategy*, (6th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

Beutel, A.M. 1995, Gender and values, *American Sociological Review*, 60: 436-448

Björklund, C. 2001. *Work motivation – studies of its determinants and outcomes*, Doktorsavhandling. Handelshögskolan Stockholm.

Bryman, A. & Bell, E. 2013. *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2 uppl). Stockholm: Liber.

Bryman, A. & Cramer, D. 2011. Quantitative Data Analysis with IBM SPSS 17, 18 & 19. New York: Routledge

Collins Dictionary, 2016. *homo economicus*.  
<http://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/homo-economicus> (Hämtad 2016-05-10)

Davis, H.J. Donaldson, L. & Schoorman, D.F. 1997. Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*. 22 (1): 20-47.

Davis, J. H., Mayer, R. C & Schoorman, F. D. 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20: 709-734.

Donaldson, L., & Davis, J. H. 1991. Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*. 16: 49-64.

Falkheimer, J. 2001. *Medier och Kommunikation*. Lund: Studentlitteratur

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. 1976. Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15: 250-279.

Hirsch, P., Michaels, S., & Friedman, R. 1987. "Dirty hands" versus "clean models." *Theory and Society*, 16: 317-336.

Hunter, J.E & Hunter, R.F. 1984, Validity and utility of alternative predictors of job performance, *Psychological Bulletin*. 96: 72-98

Jensen, M.C & Meckling, W.H. 1976. Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*. October, No. 4: 305-360.

Körner, S & Wahlgren, L. 2012. *Praktisk Statistik* (4:e uppl). Lund: Studentlitteratur

Körner, S & Wahlgren, L. 2015. *Statistisk Dataanalys* (5:e uppl). Lund: Studentlitteratur

Lawler, E. E. 1986. *High involvement management*. San Francisco: Jossey-Bass

Lawler, E. E. 1992. *The ultimate advantage*. San Francisco: Jossey-Bass.

Lundahl, U. & Skärvad, P.H. 1999. *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (3:e uppl). Lund: Studentlitteratur.

Maslow, A. H. 1943. A theory of human motivation. *Psychological Review*. Vol 50(4). 370-39

Palm, G. & Sandström, H. 2013. *Kommunikatörer: ett mellanskikt av sociala individualister*. Linnéuniversitetet. Kalmar.

Sveriges Kommunikatörer. 2016a.

<https://sverigeskommunikatorer.se/kontakt/om-oss/organisation/> (Hämtad 2016-04-23)

Sveriges Kommunikatörer. 2016b.

<https://sverigeskommunikatorer.se/fakta-och-verktyg/lonestatistik/> (Hämtad 2016-05-23)

Tolbert, P.S & Moen, P. 1998. Men's and women's definitions of "good jobs": Similarities and differences by age and across time. *Work and occupations*. 25: 168-194

Whitehead, J. 2006. Environmental Interest Group Behaviour and Self-Selection Bias in Contingent Valuation Mail Surveys. *Growth and Change*. 22(1): 10-20

## Bildkällor

Business Case Studies, u å, *Business Case Studies / Virgin Media / Motivating and engaging employees for better business / Maslow's hierarchy of needs*.

<http://businesscasestudies.co.uk/virgin-media/motivating-and-engaging-employees-for-better-business/maslows-hierarchy-of-needs.html#ixzz49esurRvR> (Hämtad 2016-05-25)

Davis, H.J. Donaldson, L. Schoorman, D.F. Toward a stewardship theory of management. 1997. *Academy of Management Review*. January 1997. Vol 22, issue 1. p39.

## Bilaga 1 - Enkät

Nedan presenteras den utformade enkäten.

### Motivation i Arbetslivet

Hej,

Vi är studenter från Ekonomihögskolan på Lunds Universitet. Som en del i vårt examensarbete har vi valt att genomföra en enkätundersökning om motivation i arbetslivet för yrkesgruppen kommunikatörer och vi vore väldigt tacksamma för ditt deltagande!

Enkäten består av en serie påståenden och besvaras på ca 5 minuter. Samtliga påståenden måste besvaras. Del I berör vad som motiverar dig i ditt arbete och Del II behandlar din syn på din arbetsplats.

Deltagande sker helt anonymt och svaren kommer inte att kunna kopplas till en individ. Som tack för ert deltagande kommer vi att skänka fyra kronor per besvarad enkät till Min Stora Dag.

Tack på förhand!

Med vänliga hälsningar,  
Christoffer Grönberg, Linnéa Axelsson, Linnea Ranch och Sofia Schön



### Del I

Nedan ska du ange i vilken utsträckning du tycker att följande påståenden är betydelsefulla för dig på din arbetsplats. De ska besvaras utifrån hur väl din uppfattning överensstämmer med påståendet. Du besvarar genom att fylla i ETT svarsalternativ per påstående.

#### Jag motiveras av...

att mina arbetsuppgifter är meningsfulla.

Stämmer inte alls                      1    2    3    4    5    6    7                      Stämmer helt

att klara av och slutföra uppgifter.

Stämmer inte alls                      1    2    3    4    5    6    7                      Stämmer helt

en högre månadslön till följd av god prestation.

Stämmer inte alls                    1    2    3    4    5    6    7                    Stämmer helt

utmanade arbetsuppgifter.

Stämmer inte alls                    1    2    3    4    5    6    7                    Stämmer helt

ett bra och tryggt pensionssystem.

Stämmer inte alls                    1    2    3    4    5    6    7                    Stämmer helt

att mina kollegor uppskattar min arbetsinsats.

Stämmer inte alls                    1    2    3    4    5    6    7                    Stämmer helt

en möjlighet till befordran och en högre ställning.

Stämmer inte alls                    1    2    3    4    5    6    7                    Stämmer helt

ansvar över ett färdigt resultat.

Stämmer inte alls                    1    2    3    4    5    6    7                    Stämmer helt

att veta hur min arbetsprestation har bidragit till ett färdigt resultat.

Stämmer inte alls                    1    2    3    4    5    6    7                    Stämmer helt

belöning i form av bonus baserat på en god prestation.

Stämmer inte alls                    1    2    3    4    5    6    7                    Stämmer helt

belöning i form av utökad ledighet (betald semester).

Stämmer inte alls                    1    2    3    4    5    6    7                    Stämmer helt

möjlighet till personlig utveckling i arbetet.

Stämmer inte alls                    1    2    3    4    5    6    7                    Stämmer helt

ökad respekt från kollegor till följd av goda arbetsinsatser.

Stämmer inte alls                      1    2    3    4    5    6    7                      Stämmer helt

Att ständigt lära mig något nytt.

Stämmer inte alls                      1    2    3    4    5    6    7                      Stämmer helt

## Del II

Nedan ska du ange i vilken utsträckning du upplever att följande påståenden om din arbetsplats stämmer. Du besvarar genom att fylla i ETT svarsalternativ per påstående.

**Jag upplever att...**

jag är involverad i beslutsfattande.

Stämmer inte alls                      1    2    3    4    5    6    7                      Stämmer helt

jag arbetar självständigt.

Stämmer inte alls                      1    2    3    4    5    6    7                      Stämmer helt

utförandet av mina arbetsuppgifter kontrolleras av en överordnad.

Stämmer inte alls                      1    2    3    4    5    6    7                      Stämmer helt

jag har en bra relation med min chef.

Stämmer inte alls                      1    2    3    4    5    6    7                      Stämmer helt

Jag inom ramen för min arbetsuppgifter kan ta självständiga beslut.

Stämmer inte alls                      1    2    3    4    5    6    7                      Stämmer helt

Min chef har förtroende för mig.

Stämmer inte alls                      1    2    3    4    5    6    7                      Stämmer helt

## Välj det som motiverar dig mest

Här vill vi att du kryssar för det påstående som motiverar dig allra mest. Välj endast ETT påstående.

### Jag motiveras främst av...

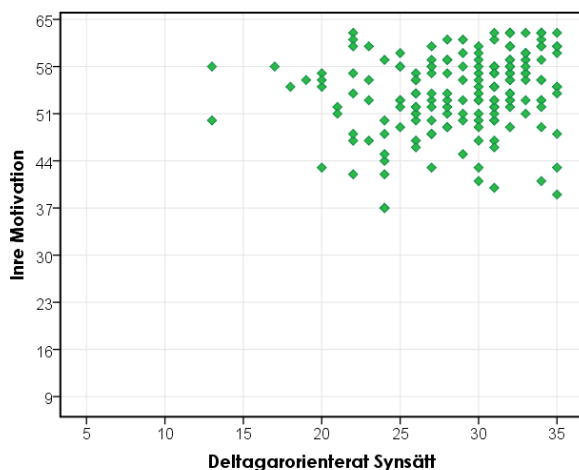
- ett bra och tryggt pensionssystem.
- att klara av och slutföra uppgifter.
- en högre månadslön till följd av god prestation.
- utmanade arbetsuppgifter.
- att mina kollegor uppskattar min arbetsinsats.
- en möjlighet till befordran och en högre ställning.
- ansvar över ett färdigt resultat.
- att mina arbetsuppgifter är meningsfulla.
- belöning i form av bonus baserat på en god prestation.
- att veta hur min arbetsprestation har bidragit till ett färdigt resultat.
- belöning i form av utökad ledighet (betald semester)
- möjlighet till personlig utveckling i arbetet.
- ökad respekt från kollegor till följd av goda arbetsinsatser.
- att ständigt lära mig något nytt.

## Bilaga 2 – Resultat från enkätundersökningen

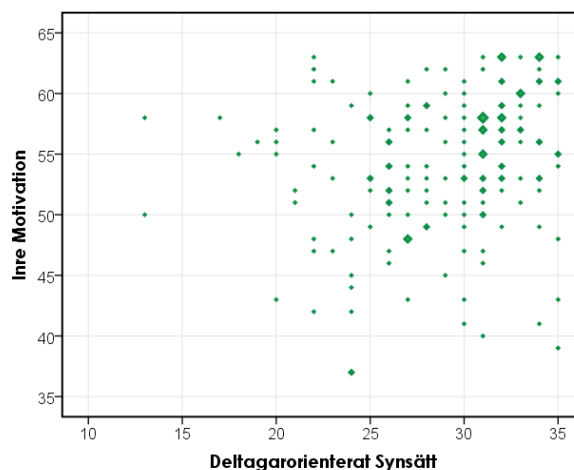
Nedan presenteras resultatet från enkätundersökningen. Samtliga diagram tar hänsyn till de 174 svar som undersökningen genererade. Först presenteras spridningsdiagram över samtliga variabler från enkätundersökningen. Slutligen presenteras två stapeldiagram, det ena berör vår kontrollfråga från Del II ”Jag upplever att utförandet av mina arbetsuppgifter kontrolleras av en överordnad.”, det andra berör vårt sista moment ”Jag motiveras av...” Notera att påståendena ”ett bra och tryggt pensionssystem.” samt ”belöning i form av utökad ledighet (betald semester).” Inte presenteras i diagrammet då ingen av respondenterna uppgav detta som deras främsta motivation.

Spridningsdiagram

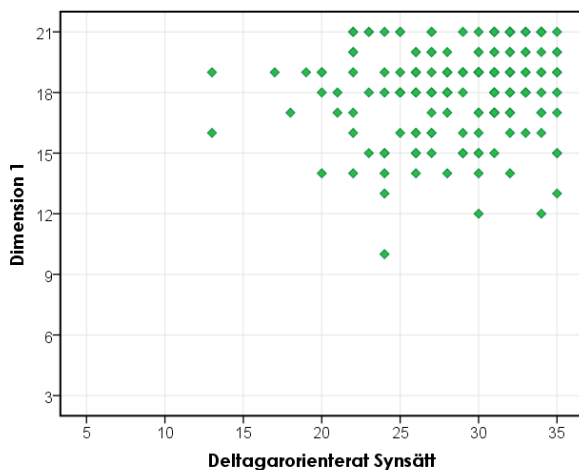
**Diagram 1a -Inre Motivation  
Deltagarorienterat Synsätt**



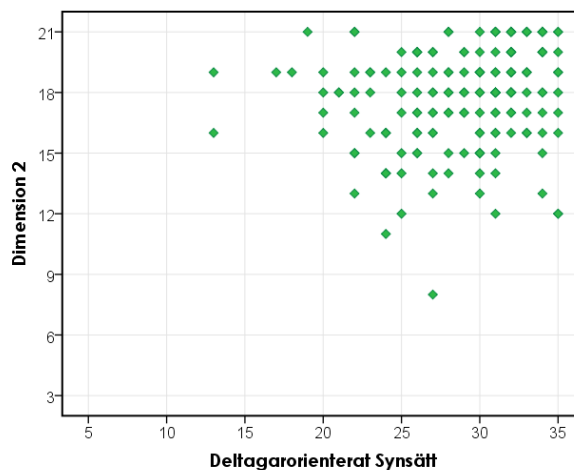
**Diagram 1b -Inre Motivation  
Deltagarorienterat Synsätt**



**Diagram 2 - Dimension 1:  
Job Characteristics Model  
Deltagarorienterat Synsätt**

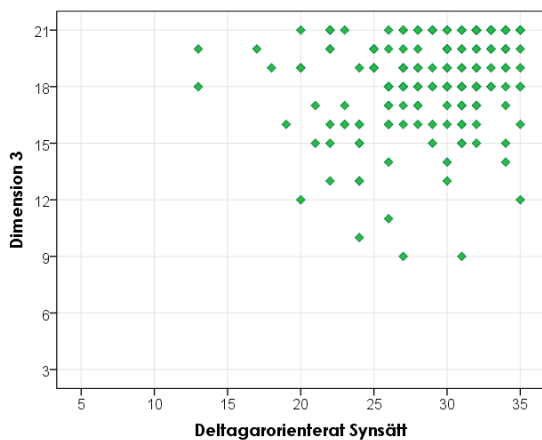


**Diagram 3 - Dimension 2:  
Steg fyra i Maslows Behovspyramid  
Deltagarorienterat Synsätt**

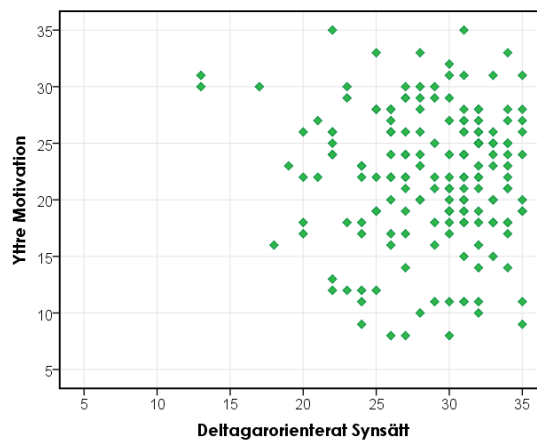




**Diagram 4 -Dimension 3:  
Steg fem i Maslows Behovspyramid  
Deltagarorienterat Synsätt**

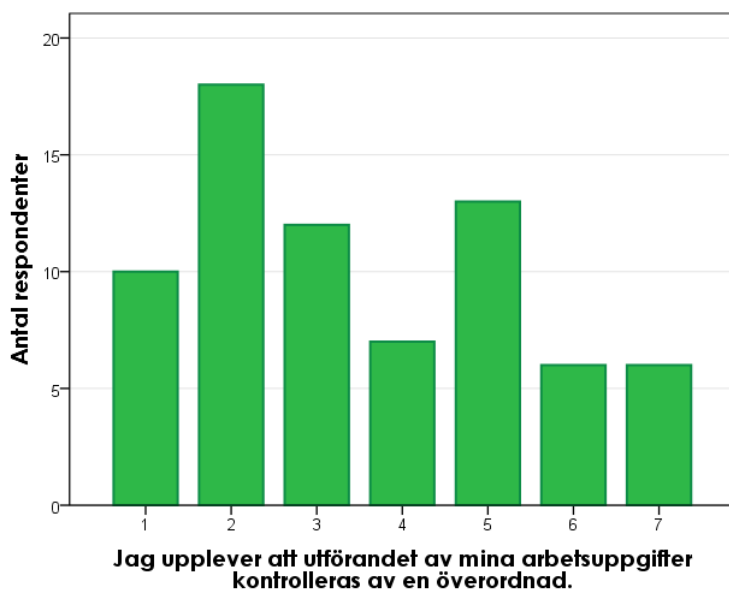


**Diagram 5 - Yttre Motivation  
Deltagarorienterat Synsätt**



## Kontrollfrågor

**Diagram 6 – Kontrollpåstående från *Del II***



*Siffrorna 1-7 representerar alternativen från enkäten där graden av hur väl påståendet stämmer överens eller inte presenteras.*

## Diagram 7 - Kontrollfråga

### Jag motiveras främst av...

