

Hur kan ledare motivera sina medarbetare när yttre motivationsfaktorer är begränsade?

Jennie Skoghagen & Josefine Nors

Handledare
Elisabeth Porath Sjöo



Förord

Inledningsvis vill vi tacka företaget X som samarbetat med oss, och som visat engagemang för vår uppsats. Vi vill särskilt tacka vår kontaktperson på företaget som redan från start var hjälpsam. Vi är även tacksamma för att alla intervjudeltagare avsatt tid för sina intervjuer och varit positivt inställda till den här uppsatsen. Vi vill självklart även tacka vår handledare Elisabeth Porath Sjöo som givit oss råd, tips och vägledning längs arbetets gång. Utan dessa handledningstillfällen vore vår uppsats inte densamma.

Jennie Skoghagen & Josefine Nors

Lund, 3 Januari 2019

Abstract

Arbetets art: Kandidatuppsats 15 hp, HT 2018

Författare: Jennie Skoghagen & Josefine Nors

Handledare: Elisabeth Porath Sjöo

Datum: 2019-01-10

Sammanfattning: Studiens syfte är att ur ett ledarskapsperspektiv undersöka hur ledare upplever att de kan motivera sina medarbetare där yttre motivationsfaktorer är begränsade. Det empiriska materialet består av semistrukturerade intervjuer av fyra ledare på företaget X. Studien utgår från ett hermeneutiskt perspektiv vilket innebär att det är tolkningar av intervjumaterialet som styr resultatet. Resultatet påvisar att ledarna arbetar för medarbetarnas motivation genom att agera stöttande, vara lyhörda, ge feedback samt hålla medarbetarna informerade om vad som sker i organisationen. I diskussionen framförs att yttre motivationsfaktorer eventuellt behövs för att stärka motivationen ytterligare hos medarbetarna i företaget. Att studera samma fenomen ur medarbetarnas perspektiv anges som förslag till framtida forskning.

Nyckelord: *Motivation, ledarskap, kommunikation, empowerment, kompetensutveckling*

Innehåll

Inledning.....	6
Syfte och frågeställningar.....	7
Uppsatsens upplägg.....	7
Begrepp.....	7
Bakgrund om företaget.....	8
Teoretisk referensram.....	8
Tidigare forskning om motivation.....	8
Tolkningsteorier.....	9
Ledarskap.....	9
Ledarskapsstilar.....	10
Ledarbeteenden.....	11
Kommunikation utifrån ledarskap.....	11
Motivation.....	12
Inre- och yttre motivation.....	12
Self Determination Theory.....	13
Motivation på arbetsplatsen.....	14
Motivation & ledarskap.....	14
Utveckling utifrån motivation.....	15
Empowerment.....	16
Metod.....	17
Vetenskapligt perspektiv.....	17
Urval och insamling av data.....	17
Transkribering.....	18
Tolkningsprocess.....	18
Etik.....	19
Metoddiskussion.....	19
Reflexivitet.....	20
Tillförlitlighet.....	20
Sökning av källor.....	21
Källkritik.....	21
Resultat & Analys.....	22
Inledning till resultat.....	22

Resultat: Ledarskap.....	23
Analys: Ledarskap.....	25
Resultat: Motivation.....	28
Analys: Motivation	30
Resultat: Utveckling.....	31
Analys: Utveckling	33
Sammanfattning resultat och analys	35
Diskussion	35
Resultatdiskussion utifrån ledarskap, motivation och utveckling	35
Studiens nytta ur ett HR-perspektiv.....	36
Förslag till framtida forskning	37
Till företaget.....	37
Referenser.....	38
Bilagor	

Inledning

Att ha förståelse för medarbetares motivation på en arbetsplats är ett avgörande steg för en dynamisk arbetsmiljö (Singh, 2016). Forskning visar att motivation på arbetsplatser kan relateras till medarbetares prestation, samt till trivsel på arbetsplatsen (Andersen, Heinesen, & Pedersen, 2014; Bellé, 2013) och (Cantarelli, Belardinelli, & Bellé, 2016). Vidare innebär det enligt Yukl (2013) att en ledare bör kunna motivera sina medarbetare. Med denna forskning i åtanke finner vi att motivation är ett intressant ämne att studera. Särskilt då det är vanligt förekommande att ledare använder sig av yttre motivationsfaktorer för att motivera medarbetare (Suntarbetsliv, 2010), medan det finns forskning som stödjer att det snarare är inre motivationsfaktorer som blir hållbara i längden på en arbetsplats (Singh, 2016).

Motivation kan delas upp i inre- och yttre motivation. Inre motivation innebär att utföra någonting för att personen själv upplever aktiviteten som meningsfull (Singh, 2016). Inre motivationsfaktorer kan därför härledas till aktiviteter som av individen anses vara roliga och intressanta (Ryan & Deci, 2000). Yttre motivation kan istället ses som en kontrast till detta och innebär att personen gör någonting för att tillfredsställa ett behov, undvika ett straff eller för att bli belönad med exempelvis lön (Ibid). En mer ingående förklaring av inre- och yttre motivation görs i teoriavsnittet.

Utifrån den betydelse motivation har på en arbetsplats enligt forskare, både för arbetsmiljön men också för medarbetares prestation, anser vi att det är ett intressant och viktigt ämne att studera, inte minst ur ett HR-perspektiv. Motivation beskrivs också som ett komplext begrepp (Singh, 2016) och vi finner det därför viktigt att utforska detta ämne djupare. Att få mer kunskap kring ledares betydelse för arbetsplatsmotivation anser vi kan vara till nytta för oss längre fram i vårt arbete med HR-frågor. Det företag som studeras i den här studien valdes med motivation som utgångspunkt. En av uppsatsförfattarna arbetar som timanställd på företaget och har därför en viss förförståelse om arbetsplatsen. På det valda företaget förekommer inte provisionsbaserad lön eller befordringar i stor utsträckning. Med forskning som resonerar olika kring detta ämne anser vi att det är intressant att studera vad som motiverar individer i ett företag där yttre motivationsfaktorer finns att tillgå i begränsad omfattning. Vidare är det intressant att ur ett ledarskapsperspektiv studera hur ledare upplever att de kan motivera medarbetare i den här typen av företag.

Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att med utgångspunkt i ett ledarskapsperspektiv beskriva och analysera hur ledare upplever att de genom sitt ledarskap kan motivera medarbetare när de yttre motivationsfaktorerna är begränsade. Vi studerar ett företag och avgränsar oss genom att titta på motivation av medarbetare ur ledarnas perspektiv.

För att uppnå studiens syfte ska följande frågeställningar besvaras:

1. Vad upplever ledarna i företaget X kännetecknar deras ledarskap för att motivera sina medarbetare i den här verksamheten?
2. Vilka utmaningar upplever ledarna i sitt arbete med att motivera medarbetarna?
3. Vad upplever ledarna att de skulle vilja införa på arbetsplatsen för att utveckla motivationen hos medarbetarna?

Uppsatsens upplägg

I uppsatsen representerar de tre frågeställningarna tre olika perspektiv; ledarskap, motivation och utveckling. Dessa tre frågeställningar och perspektiv styr uppsatsens upplägg.

Teoriavsnittet börjar med ledarskap, går därefter in på motivation och avslutas med utveckling. Detsamma sker i resultat och analys.

Begrepp

I uppsatsen har vi valt att konsekvent använda oss av vissa begrepp. Vid benämning av cheferna på företaget används *ledare*. Detta på grund av att studien utgår från ledarskapsteorier samt att cheferna återfinns på olika nivåer i företaget, men med det gemensamma att alla utövar ledarskap över medarbetarna. Vid benämning av de anställda på den undersökta avdelningen använder vi oss av begreppet *medarbetare*.

Vi har också valt att behålla termer med dess engelska originalnamn och inte översätta till svenska, detta för att undvika svenska översättningar som inte motsvarar originaltiteln.

Bakgrund om företaget

Det företag som studeras arbetar med trygghetstjänster inom omsorg. Företaget erbjuder trygghetstjänster för ett självständigt boende, enkla och smarta telefoner som anhöriga kan få access till, samt callcenters med utbildad vårdpersonal. Fokus för studien är företagets callcenter med syfte att hjälpa människor vid behov. Företaget har valt att vara anonymt och det kommer därför inte göras någon djupare redogörelse för dess syfte, detta på grund av sekretesskäl.

Teoretisk referensram

Nedan följer ett teoriavsnitt där vi redogör för tidigare forskning på området, samt lyfter centrala begrepp och teorier som är av betydelse för studien. Detta avsnitt behandlar olika teorier kring motivation, ledarskap och utveckling. Vår avsikt är att skapa en förståelse för begreppen inför resultat och analys.

Tidigare forskning om motivation

Nedan ges exempel på tidigare studier som gjorts om motivation. Studiernas kontext skiljer sig från den här uppsatsens kontext. Detta med anledning av att relevant forskning har varit begränsad. Vi anser dock att de studier som redogörs för nedan ändå på ett relevant sätt behandlar motivation.

Motivation beskrivs som ett komplext koncept. Det handlar inte endast om huruvida individer drivs av inre- eller yttre motivationsfaktorer, det handlar om att motivation också influeras av individens personlighet och förväntningar i en viss situation (Singh, 2016). Empiriska studier har visat att inre motivation kan kopplas ihop med arbetsmotivation, jobbtillfredsställelse, prestation och engagemang (Michaelson, Pratt, Grant & Dunn, 2014) och (Sartono & Ardhani, 2016).

I en studie gjordes en rad olika experiment för att undersöka effekten av externa belöningar på inre motivation vid utförandet av en aktivitet. Studierna bestod av tre olika faser, de externa belöningarna användes under fas två. Experimentgrupperna fick erhålla dessa belöningar medan en kontrollgrupp inte fick dessa belöningar. Det forskare mätte var hur den inre motivationen ändrades hos studiedeltagarna i experimentgrupperna mellan fas ett och tre.

Resultatet visade att den inre motivationen sjönk hos deltagarna när yttre belöningar, så som pengar, användes medan den inre motivationen ökade när muntlig förstärkning och positiv feedback användes (Deci, 1971).

I en annan studie gjord i klassmiljö studerades inre- och yttre motivation. Studien visade att inre motivationsfaktorer var av större betydelse för eleverna i tre av fyra grupper. Det var endast en liten andel av deltagarna, elva procent, i studien som ansåg att pengar, det vill säga en yttre motivationsfaktor, var den främsta motivationskraften (Singh, 2016).

En ytterligare studie utförd bland 80 aktiva officerare i den rumänska militären gjordes där syftet var att identifiera faktorer som kopplades till motivation på arbetsplatsen. Resultatet organiserades i en slags hierarki beroende på faktorernas svarsfrekvens. Följande är ett urval av några av de mest förekommande svaren på faktorer som enligt deltagarna ger ökad motivation: bristen på monotont arbete, arbetsstrategi, tydligt syfte i arbetet, tydliga och koncisa mål, möjligheterna att se resultatet av arbetarnas arbete, möjligheter till utveckling, att arbeta i team och möjligheter till befordran. Bland de faktorer som istället ansågs sänka motivationen hos deltagarna angavs bland annat: dålig kommunikation, brist på ledares förmåga till samarbete med underställda, ökad arbetsbörda på grund av för lite personal samt brist på finansiella belöningar vid extraarbete från arbetstagarens sida (Argintaru & Macovei, 2016).

Tolkningsteorier

De teorier och begrepp som redogörs för nedan har valts utifrån studiens syfte för att ge relevant kunskap och förståelse för studien.

Ledarskap

Yukl (2013) definierar ledarskap som den förmåga en individ har att påverka och skapa motivation hos andra inom en organisation, för att ge ökad effektivitet och framgång. Det beskrivs även som en slags process som skapar syfte och förståelse samt ger mening åt medarbetarnas uppgifter i organisationen. Yukl (2013) menar att ledarskapsprocessen kan ses som en påverkansprocess, i vilken en eller flera personer försöker påverka andra i syfte att leda. Denna påverkansprocess uppstår naturligt bland

medlemmar inom det sociala system som organisationen utgör. Begreppet bör därmed ses som en social process snarare än en formell roll (Ibid).

Ledarskapsstilar

För att uppnå en organisations mål anses medarbetarna vara den mest effektiva källan att använda sig av. För att fördelaktigt utnyttja medarbetarna som tillgång behöver man förstå att chefernas ledarskapsstil är den viktigaste faktorn för att främja och öka medarbetarnas motivation. Med en passande ledarskapsstil bör medarbetarnas motivation, prestation och produktivitet öka (Fiaz, Ikram, Saqib & Su, 2017). Ledarskap kan bland annat anknytas till ett *transaktionellt*- eller *transformativt förhållningssätt*.

Transaktionellt ledarskap

Det transaktionella ledarskapet används för att korrigera avvikelser där beteenden hos medarbetarna antingen belönas eller bestraffas. Ett oönskat beteende bestraffas och ett önskat beteende belönas. Ledaren kan göra detta genom olika förhållningssätt. Om ledaren antar ett mer passivt förhållningssätt korrigerar hen avvikelserna efter att de har uppkommit. Med ett istället aktivt förhållningssätt försöker ledaren förutse misstag genom att sätta upp ramar med regler för att de i största mån ska kunna undvikas (Yukl, 2013).

Transformativt ledarskap

Ett transformativt ledarskap bygger istället i större utsträckning på att ledaren vill inspirera och motivera medarbetarna till att prestera bättre. Bass (1985) har definierat fyra huvudkomponenter i transformativt ledarskap: *autentiskt ledarskap*, *inspirerande motivation*, *intellektuell stimulans* och *individuell omtanke*. Autentiskt ledarskap refererar till en ledare som blir en fullständig förebild som är ärlig, entusiastisk och arbetar för att skapa ett förtroende. Inspirerande motivation handlar om ett ledarskap som skapar mening åt arbetsuppgifterna. Ofta förmedlar ledaren en vision med att utföra arbetet för att tydliggöra syftet för medlemmarna i gruppen. Ledaren antar ett karismatiskt förhållningssätt för att få gruppen att utvecklas. I intellektuell stimulans vill ledaren utmana individen. Ledaren söker efter utmaningar som medarbetarna kommer lära sig av och även bli mer självständiga. Individuell omtanke innebär att det finns en lyhördhet för vad den enskilde individen behöver. Ledaren uppför sig som en förebild och som en mentor som vill underlätta för gruppen eller individen att vara motiverad att utföra uppgifterna.

Ledarbeteenden

Enligt Yukl (2013) finns det dessutom tre typer av ledarbeteenden: *uppgiftsorienterat*-, *relationsorienterat*- samt *förändringsorienterat ledarskap*. Ett uppgiftsorienterat ledarskap innebär att ledaren i hög grad fokuserar på resultat genom att skapa tydliga strukturer och mål för att arbetsuppgifterna ska utföras effektivt. Ledarens uppgift är att underlätta lösningen av arbetsuppgifterna genom att tydligt fördela uppgifter och ansvar, samt skapa regler och strukturer, vilket enligt Yukl (2013) kan beskrivas som ett instrumentellt ledarskapsbeteende. Ett relationsorienterat ledarskap bygger på ett stödjande ledarskap där relationen till medarbetarna är det viktigaste. Ledaren betraktar de anställda som jämlika genom att stötta och lyssna på medarbetarnas idéer och förslag. Ledaren underlättar för interaktion och ett nyckelord är hänsynstagande för att vårda relationerna och undvika konflikter i organisationen. Ett förändringsorienterat ledarskap handlar om att ledaren vill förstå och tolka omgivningen. Ledaren söker ständigt efter nya strategier för att kunna förbättra verksamheten samt anpassa sig till den externa kontexten. Innovativa idéer och nya sätt att lösa problem uppmuntras från medarbetarna och ledaren initierar både små och stora förändringsprocesser (Ibid).

Kommunikation utifrån ledarskap

Kommunikation kan ses som ett tillvägagångssätt för ledare att motivera medarbetare i en organisation (Ruccio & Zorn, 1998). Att kommunicera innebär att människor ger sin bild av det som talas om, det vill säga att parterna förmedlar sin respektive uppfattning om verkligheten (Engquist, 2013). Av den anledningen innebär det att man kan förmedla olika syn på något trots att man pratar om samma sak. Engquist (2013) menar att syftet är att komma till en ömsesidig förståelse för det man talar om, men det betyder inte att personerna måste komma till en gemensam uppfattning om fenomenet. Vidare beskrivs kommunikation som en verksamhet som sker mellan en eller flera personer. Skillnader i kunskap, värderingar, erfarenhet och personlighet kan göra att människor väljer att kommunicera med andra människor på olika sätt, beroende på vem mottagaren är (Ibid). Forskning visar att kommunikativa motivationssamtal kan leda till olika tolkning av ledarens budskap. Detta är något ledare behöver vara uppmärksamma på för att de ska kunna anpassa sin kommunikationsstil, för att det ska passa mottagaren. Forskning visar också att den information som ledare kommunicerar ut till medarbetare kan vara motiverande. Information

kring företagets verksamhet kan minska medarbetares osäkerhet kring de mål och processer som finns på företaget, och därmed leda till ökad motivation (Ruccio & Zorn, 1998).

Motivation

Motivation är ett vidsträckt fenomen som studerats av många olika forskare (Burdi, Kanasro & Mangi, 2015). Även de vetenskapliga teorier som finns om motivation sträcker sig tillbaka till bland annat Herzbergs tvåfaktorsteori (1974).

Singh (2016) beskriver motivation som den drivkraft som finns hos individer för att engagera sig i en aktivitet. Det är den definitionen som den här uppsatsen utgår från.

Inre- och yttre motivation

Motivation kan delas upp i *inre- och yttre motivationsfaktorer*. De olika faktorerna speglar olika drivkrafter hos en individ till att utföra en aktivitet (Ryan & Deci, 2000).

Motivationsfaktorerna kan ses som kontraster till varandra, där inre motivationskrafter utgörs av aktiviteter där personen gör något som känns meningsfullt för individen själv (Singh, 2016). Att utföra en aktivitet som av individen känns rolig och intressant är exempel på inre motivationsfaktorer (Ryan & Deci, 2000).

En annan typ av inre motivation förklaras av Grant (2008) som *prosocial motivation*.

Prosocial motivation innebär att en person drivs till att göra en insats för att den gynnar andra människor. Enligt Grant (2008) karakteriseras denna typ av motivation av empatiska personlighetsdrag.

Yttre motivationsfaktorer handlar snarare om att en individ utför en aktivitet för att i gengäld bli belönad (Singh, 2016). Ett vanligt exempel på en yttre motivationsfaktor är att få lön för sitt arbete eller att bli befördrad. Att en person gör något för att tillfredsställa ett behov eller undvika straff tillhör också yttre motivationsfaktorer (Ibid).

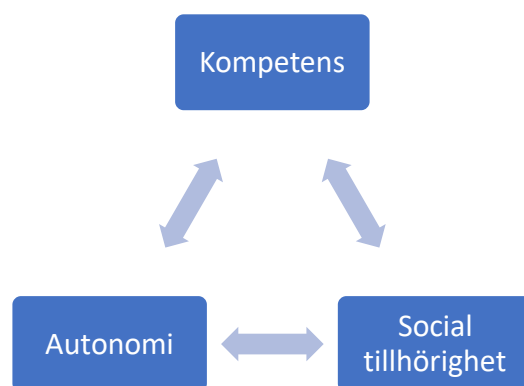
Ryan & Deci (2000) skriver förutom inre- och yttre motivation om en tredje form av motivation som de kallar *amotivation*. Amotivation definieras som en bristande intention att vilja genomföra en aktivitet. De redogör för att amotivation kommer från att individen inte anser att aktiviteten är viktig, att individen inte känner sig kompetent nog att klara av den eller

att individen inte tror att aktiviteten kommer ge ett önskvärt resultat.

Singh (2016) menar att en balans mellan inre- och yttre motivationsfaktorer på arbetsplatser kan ge positiva resultat för företaget, inte bara på individnivå utan även på grupp- och organisatorisk nivå. Abrahamsson & Andersen (2005) förklarar motivation i relation till organisationsteori som att det är yttre motivationsfaktorer som är särskilt viktiga för arbetsrelaterad motivation. Å andra sidan påvisar Dysvik & Kuvaas (2011) att anställda individer med en hög grad av inre motivation känner mer engagemang inför sitt arbete än anställda med en lägre grad av inre motivation.

Self Determination Theory

Det grundläggande antagandet i Self Determination Theory är att människan har medfödda behov av autonomi, kompetens och social tillhörighet (Deci & Ryan, 1985). Denna modell är kopplad till inre motivation och lägger stor vikt på tre psykologiska behov: *känsla av kompetens, självbestämmande* och *social tillhörighet*. Se modell nedan.



Fritt återgiven utifrån Deci & Ryan (1985).

Modellen visar att de tre ovan nämnda psykologiska begreppen relaterar till varandra. Kompetensbegreppet innebär att människor har ett behov av att prestera och behärska uppgifter som är viktiga för dem. Autonomi handlar om människors behov av att känna att de har kontroll över sitt eget beteende, samt att de själva kan bestämma och kontrollera vad de vill göra. Vidare innebär social tillhörighet att människor behöver ha en känsla av tillhörighet och känna ett samband till andra människor. Enligt teorin har alla människor ett behov av att uppfylla dessa tre psykologiska begrepp för att kunna vara motiverade (Deci & Ryan 2009).

Motivation på arbetsplatsen

En etablerad motivationsteori kopplad till arbetsplatsen är Herzbergs tvåfaktorteori. Teorin delas upp i två faktorer: *motivationsfaktorer* och *hygienfaktorer*. Motivationsfaktorer utgörs exempelvis av känsla att prestera bra, känsla av eget ansvar och uppskattning på arbetet. Dessa faktorer ska enligt teorin leda till motivation om de blir uppfyllda. Hygienfaktorer anses istället vara relationer till kollegor, status, anställningstrygghet och ekonomisk belöning. Hygienfaktorerna kan då de saknas skapa vantrivsel men skapar inte trivsel för att de finns. Motivationsfaktorerna däremot kan skapa trivsel då de finns men inte vantrivsel för att de saknas (Herzberg, 1974).

Motivation & ledarskap

Ledares beteende och dess påverkan på medarbetares motivation har varit fokus för många olika ledarskaps- och motivationsteorier (Alavi, Kessler-Thönes, Kraus & Wieseke, 2011). Stone, Deci & Ryan (2009) redogör för begreppet *oberoende motivation*, som även kan benämnas som inre motivation. De hävdar att motivation på arbetsplatsen som är oberoende bland medarbetarna behöver främjas av ledaren. Oberoende motivation innebär att motivation inte finns på grund av yttre faktorer som befordringar eller löneförhöjning. Istället kommer den oberoende motivationen från självförverkligande. Att skapa motivation hos medarbetarna är komplext. Forskare föreslår sex olika åtgärder för ledare att använda sig av: *en stöttande dialog*, *inbjudan till deltagande i problem*, *lyssna*, *erbjuda val av ansvar*, *feedback* och *beröm*. För att skapa oberoende motivation hos medarbetarna behövs dessa sex olika åtgärder (Ibid). Den stöttande dialogen inleds med att ledaren ställer öppna frågor som inbjuder till deltagande i ett viktigt problem. Ledaren behöver lyssna aktivt och erkänna medarbetarens perspektiv. Ledaren bör även erbjuda medarbetaren att välja ansvarsområde rent formellt om så är möjligt samt minska på yttre belöningsmetoder och situationer där medarbetaren jämförs med andra medarbetare. Att ge beröm och feedback är också en betydelsefull faktor för att skapa motivation. Det räcker dock inte att enbart ge beröm, det ligger också vikt i att den ges på rätt sätt. För att beröm ska vara effektivt behöver den vara uppriktig och specifik. Feedback som enbart berömmar överensstämmelse, alltså det faktum att medarbetaren gjort vad chefen dirigerat, tenderar att kännas mer kontrollerande. Beröm som däremot erkänner engagemang och egna initiativ från medarbetaren stödjer istället deras

kompetens och autonomi. En ledare behöver se medarbetarens initiativtagande och påvisa att detta uppskattas för att medarbetaren ska fortsätta våga ta egna initiativ i sitt arbete (Ibid).

Vallerand (2012) visar att ju mer positiv feedback individer får för sin prestation, desto mer känner individerna att de har den kompetens som behövs samt att de är viktiga. När individer känner sig kompetenta och viktiga, skapas allt mer inre motivation hos dem, menar Vallerand (2012).

Utveckling utifrån motivation

Kompetensutveckling

Axelsson (1996) skriver:

Kompetensutveckling är olika system av åtgärder som används för att höja en medarbetares, en grupp eller ett företags kompetens inom ett visst område. Kompetensutveckling kan åstadkommas genom att individen eller företaget bättre använder sig av befintliga resurser, utvecklar resurser genom t.ex. utbildning men också genom en rad andra åtgärder. (s.21)

Axelsson (1996) visar att organisationer som lyckas med att skapa en miljö som uppmuntrar medarbetarna att söka ny kunskap oftast också får personal med starkare motivation och prestationsförmåga. Enligt Axelsson (1996) finns det tre olika sätt för företag att kunna påverka möjligheterna till utveckling i organisationen: att rekrytera individer som passar in, att identifiera individer som kan "formas" så att de passar in och att påverka miljö och förutsättningar för att individer ska passa in. Vad "passa in" betyder beror på organisationens mål. Målet kan vara att rekrytera individer som skapar en grupp av olika kompetenser som kan lära av varandra och på så sätt öka varandras kompetens (Axelsson, 1996). Forskning tyder på att medarbetares inflytande är positivt. Organisationer kan vinna på att låta formella regler och rutiner utvecklas med hjälp av medarbetarna just för att de lär sig något utav det (Tse & Mitchell, 2010).

Gustavssons forskningsstudie (2007) syftar till att undersöka vad för möjligheter individer har att lära sig i sitt arbete i ett industriföretag. I studien diskuterades och analyserades lärande på individ- och grupp-nivå, samt vilka förutsättningar som finns för att individerna ska ha möjlighet att lära i sitt vardagliga arbete. Undersökningen visar att den typ av uppmuntrande initiativ som främjar medarbetares delaktighet i organisationen ökar engagemanget och motivationen hos enskilda individer.

Ellström (2005) skiljer på *organisationsrelaterad*- och *individrelaterad kompetensutveckling*. För organisationer är kompetensutveckling ett samlingsbegrepp för åtgärder som kommer påverka kompetensen i organisationen, som rekrytering och utbildning för personalen. Kompetensutveckling som är individrelaterad syftar på en lärprocess som höjer individens egna kompetens. Vidare skiljer Ellström (2005) även på *primär*- och *sekundär kompetensutveckling*. Insatser med primär effekt kännetecknas av planerade åtgärder som syftar till att utveckla kompetens. Sekundära åtgärder kan vara individuellt lärande som sker som en effekt av någonting. Ett exempel på det kan vara en ny arbetsgrupp där kompetensen delas informellt inom den.

Empowerment

Empowerment kan definieras som ett sätt för medarbetare att vara delaktiga och ta beslut inom organisationen (Seibert, Wang & Courtright, 2011). Ölçer (2015) beskriver vidare empowerment som en intern motivation innehållandes fyra delkomponenter: *meaning*, *competence*, *self determination* och *impact*.

Meaning syftar till individens uppfattning om arbetsuppgifternas värde, competence innebär individens känsla av huruvida den har kapacitet och kunskap att genomföra en uppgift, self determination gäller en individs känsla i att ha möjlighet att ta initiativ och i att få ta beslut gällande exempelvis arbetsmetoder och arbetstakt. Impact syftar till en individs känsla av att influera utsagor på arbetsplatsen (Spreitzer, 1995). Dessa delkomponenter kan ses som att de reflekterar en individs orientering till dennes arbetsroll (Ölçer, 2015).

Delkomponenten Self Determination är viktig för att en person ska uppfylla behovet av att växa genom att individen upplever sig ha autonomi. Detta kopplar tillbaka till tidigare avsnitt om Self Determination Theory (Seibert, Wang & Courtright, 2011).

Flera studier har visat på empowerments goda effekt på arbetsplatser. Man har sett att empowerment kan ha positiv effekt på både prestation och motivation. Man har också kunnat se en relation kopplad mellan grad av empowerment och jobbtillfredsställelse. Även här påpekas vikten av ett bra ledarskap för god effekt av empowerment (Seibert, Wang & Courtright, 2011).

Metod

Nedan följer ett metodavsnitt där vårt val av metod och genomförande presenteras. En diskussion kring metod förs i efterföljande avsnitt.

Vetenskapligt perspektiv

Studien är inspirerad av ett hermeneutiskt perspektiv. Ett sådant perspektiv syftar till att ge förståelse för ett fenomen genom att tolka det (Fejes & Thornberg, 2014). Det hermeneutiska perspektivet kan användas för att förmedla andras upplevelser av olika fenomen och är lämpligt att använda när intervjudeltagarna ges ett stort utrymme att själva välja vad de vill berätta. Vidare vill ett hermeneutiskt perspektiv pendla mellan att titta på resultatet som delar och helhet för att hitta teman i det studerade, och slutligen binda ihop dessa med en röd tråd. Vid användande av ett hermeneutiskt perspektiv finns hos forskaren ofta en förförståelse kring fenomenet. Förförståelsen är viktig att själv vara medveten om när tolkningar i studien görs. En reflektion kring vår egen förförståelse görs därför längre ned. Studien utgår också från ett abduktivt förhållningssätt. Det innebär att studien är underbyggd av teorier men att fler teorier kan läggas till i samband med den information som resultatet gett (Ibid). För den här uppsatsen innebär dessa utgångspunkter dels att teoriavsnittet har ändrats successivt, det vill säga att teorier har lagts till allteftersom intervjumaterialet bearbetades och teman uppkom. Det innebär också att det är våra egna tolkningar av intervjumaterialet som ligger till grund för resultatavsnittet, och att en ständig medvetenhet kring vår förförståelse har varit nödvändig under arbetets gång.

Urval och insamling av data

Intervjudeltagarna i studien består av fyra ledare från företaget X. En av dessa ledare blev vår kontaktperson på företaget och valde de ytterligare tre intervjudeltagarna utifrån deras möjligheter att medverka. För att uppnå syftet med studien användes en kvalitativ metod där fyra semistrukturerade intervjuer genomfördes. En intervjustudie ger en djupare förståelse för ett fenomen i just den situationen och skall inte generaliseras till andra situationer (Fejes & Thornberg, 2014). Ledarna i studien återfinns på olika avdelningar på företaget och har således olika arbetsuppgifter. Innan intervjuerna genomfördes skickades ett informationsmail (se bilaga 1) ut till deltagarna. I mailet informerades deltagarna om studiens innehåll och syfte, etiska aspekter samt kontaktuppgifter till oss. En kortare intervju hölls också med vår

kontaktperson i samband med dennes intervju för att få relevant bakgrundsinformation om företaget. Innan intervjuerna genomfördes pilottestades intervjufrågorna på två utomstående personer för att säkerställa att frågorna var formulerade på ett begripligt sätt. Vid intervjuerna var båda uppsatsförfattarna närvarande och varje intervju började med att återigen ge en kort information om studien och etiska aspekter. Intervjuerna hölls främst av en av oss där den andra snarare tog skriftliga anteckningar och ställde följdfrågor vid behov för att komplettera intervjufrågorna. Som tidigare nämnt återfanns ledarna på olika nivåer och avdelningar på företaget, därav konstruerades olika intervjuguider med frågor anpassade till varje ledare (se bilaga 2 & 3). I samband med intervjuerna har vi även samtalat med ledarna, och viss information från dessa samtal används också.

Transkribering

Vi har valt att transkribera intervjumaterialet utan att skriva om talspråk till skriftspråk. Citaten som presenteras i resultatet är därför återgivna så som intervjudeltagarna uttryckte sig vid intervjutillfällena. Detta för att inte av misstag omformulera ledarnas meningar till våra egna tolkningar.

Tolkningsprocess

I det hermeneutiska perspektivet finns det ingen allmän modell att utgå från vid tolkningsprocessen. Tillvägagångssättet kan istället se olika ut beroende på forskarens förförståelse, som kan leda till olika angreppssätt för att tolka det empiriska materialet (Fejes & Thornberg, 2014). Vårt empiriska material består av transkriberingar av intervjuerna på företaget. När vi bearbetat och läst vår transkribering har syftets tre frågeställningar varit vår utgångspunkt, detta för att säkerställa att arbetet har en röd tråd och inte tappar syftet längs vägen. Utifrån intervjumaterialet har vi sökt efter teman för varje frågeställning. Vi har haft alla transkriberingar framför oss och använt färgkoder för att separera de olika temana från varandra, och därmed lättare kunnat urskilja vilket som hör ihop. Detta har gjorts i omgångar för att säkerställa att ingenting undgås, samt för att lättare se delarna och helheten. Vi har under arbetets gång även gått tillbaka till resultatet emellanåt för att hitta ytterligare användbart material, detta gjorde vi tills vi ansåg att vi uppnått en mättnad. De tolkningar som framkommit ur intervjumaterialet har gjorts med stöd och bakgrund i teoriavsnittet. Under tolkningsprocessen har vi tillsammans diskuterat den förförståelse som finns sedan tidigare för att erhålla ett objektiva resultat.

Etik

Genom ett informationsmail fick deltagarna information kring syftet med studien. Vid intervjutillfällena informerades intervjudeltagarna även om att ljudinspelning av intervjuerna var frivilligt för dem och att detta även krävde deras samtycke. De meddelades också om att ljudfilerna skulle raderas från inspelningsenheterna när uppsatsen examinerats. Slutligen informerades de om att få ta del av uppsatsen om så önskades. Vid intervjutillfället meddelades även varje deltagare om deras rätt att avstå från att svara på frågor samt att de har rätt att välja att avsluta intervjun, detta för att arbeta på ett så etiskt sätt som möjligt (Denscombe, 2009). För att säkerställa anonymitet gentemot företaget och deltagarna har inga av intervjudeltagarnas namn använts i uppsatsen (Ibid). Vi har därför även valt att kalla företaget för X. Deltagarna i studien har gått under namn som ledare 1, ledare 2 etcetera. Dessa fiktiva namn har även använts i våra egna papper vid transkribering av intervjuerna. På grund av att ledarna finns på olika nivåer med olika arbetsuppgifter har vi också valt att inte skriva ut exakt vad de ansvarar över, på grund av att de då lättare skulle kunna identifieras.

Metoddiskussion

Val av metod

Genom uppsatsen ges djupare kunskap om det studerade fenomenet i just det här företaget, detta kan jämföras med den kunskap som ges med en kvantitativ metod (Fejes & Thornberg, 2014). Metodvalet gjordes med hänsyn till det syfte vi hade med studien. För att nå deltagarnas upplevelser av det vi avsåg att studera anser vi därför att en kvalitativ metod är lämplig. För att också själva få tolka det empiriska insamlingsmaterialet anser vi vidare att ett hermeneutiskt perspektiv är passande att utgå från. Genom att välja ett annat perspektiv inom kvalitativa metoder hade vi kunnat erhålla en annan typ av kunskap. Ett fenomenografiskt perspektiv hade exempelvis snarare kunnat ge en bild av deltagarnas skilda upplevelser (Ibid), vilket hade kunnat vara ett intressant perspektiv vid en studie där två olika företag undersöks. En kvantitativ metod däremot hade istället kunnat ge kunskap om ämnet på en större population. En sådan insamling hade exempelvis kunnat göras genom en surveyundersökning på ett större antal medarbetare i företaget för att få ett bredare empiriskt material. Vid möjlighet hade en triangulering, en kombination av kvalitativ- och kvantitativ metod, varit fördelaktig för att få både djup och bred kunskap om det som studeras. Det vore också

intressant att utföra den här studien på ett annat företag inom en annan bransch för att hitta eventuella skillnader i resultat. Utifrån den här studiens syfte och resurser anser vi att vårt val av metod är det mest lämpliga.

Reflexivitet

Vid tolkning av kvalitativa data, i det här fallet intervjumaterial, bör forskaren enligt Alvesson (2011) vara självkritisk. Det handlar om att vara kritisk till det arbetssätt som används, de resultat som studien ger och inte minst de tolkningar som forskaren gör. Det här är någonting vi har behövt vara medvetna om under arbetets gång. Även om det kan vara svårt att urskilja *hur* en förförståelse påverkar studien är det viktigt att vara medveten om att det kan göra det (Ibid). I vårt fall innebär det delvis att reflektera kring hur vår förförståelse kan ha påverkat vårt tillvägagångssätt och de tolkningar som gjorts under arbetets gång. Teoretisk kunskap och bakgrundsinformation om det valda företaget fanns när projektet påbörjades. Det innebär att teori och intervjufrågor valdes med utgångspunkt från detta. En av uppsatsförfattarna arbetar själv på företaget. Till viss mån har vi kunnat se att den förförståelsen som kommit med det har varit positiv. Vid intervjuerna hände det att intervjupersonerna använde sig av interna meningar och metaforer, då de visste att en av oss förstod betydelsen. Detta skulle kunna vara positivt då det innebär att metaforerna inte misstolkas. Vi kan dock också tänka oss att intervjupersonen hade formulerat sig tydligare om vi båda var två helt utomstående personer. Under intervjutillfällena bemötte vi detta med att i så stor utsträckning som möjligt ställa följdfrågor där intervjupersonen fick utrymme att förklara sig. Därmed har vi varit observanta på vår förförståelse under intervjutillfällena. Vid tolkning av resultatet har därför förförståelsen varit positiv då det hjälpt oss att förstå vad som sagts. Vi har också under arbetets gång diskuterat förförståelsen med jämna mellanrum eftersom det är ledarnas upplevelser vi har tolkat, vilket vi har haft som ändamål att göra på ett objektivt sätt.

Tillförlitlighet

Som exempel på ett sätt att säkra reliabilitet i kvalitativa studie tar Cohen, Manion & Morrison (2018) upp användandet av strukturerade intervjuer där alla deltagare får samma frågor ställda med samma ord. Vi valde att använda oss av semistrukturerade intervjuer för att hålla oss till studiens syfte men ändå ge intervjudeltagarna möjligheten att svara på följdfrågor. Syftet med studien är att besvara de frågeställningar vi formulerat vilket innebär att intervjuerna i någon mån har behövt struktureras.

Då deltagarna i studien inte tilldelades intervjufrågorna innan intervjutillfället anser vi att vi på så sätt fick deras direkta uppfattningar på intervjufrågorna, vilket vi ämnade att få. Detta kan jämföras med om de hade kunnat förbereda sina svar. Risken hade då varit att de valt att svara så som de tror att de förväntas svara (Ibid). Vi har i rapporten också varit tydliga med att förklara att syftet är att delge intervjudeltagarnas egna upplevelser av motivation och att den här studien inte syftar till att ge kunskap om ämnet på andra arbetsplatser. För att även belysa det faktum att en av uppsatsförfattarna själv arbetar på företaget och hur det kan ha haft påverkan i arbetet finns ett separat avsnitt om reflexivitet (se föregående avsnitt). Ledarnas svar stämmer till stor del överens med den teori som presenterats. Vi anser att det kan bero på att man som intervjudeltagare svarat med syftet att prestera. Detta tror vi på grund av att endast en av intervjupersonerna delat med sig av faktorer som kan ses som negativa. Vi tror att vi hade fått en mer sanningsenlig bild om vi i studien även utfört observationer samt fått medarbetarnas egna perspektiv kring frågorna. Resultatet hade kunnat bli djupare om vi fått med en vardaglig bild över hur verksamheten fungerar.

Sökning av källor

I sökandet efter relevanta artiklar har Google Scholar och LubSearch använts. Tidigare kurslitteratur i form av böcker har också använts. Till en början gjordes sökningarna främst på de huvudbegrepp som studeras- *ledarskap* och *motivation*. Därefter har vi utökat sökningarna med fler ordkombinationer för att få fram fler relevanta artiklar- *motivation på arbetsplatsen*, *ledarskap och motivation* samt *kommunikation*. Detta gjordes både på svenska och engelska för att effektivt finna passande källor att använda. Vi har även filterat sökningarna på artiklar som är "peer reviewed" för att endast få fram artiklar som är vetenskapligt granskade. Vi har i så stor utsträckning som möjligt använt oss av primärkällor i vår teori för att säkerställa källornas trovärdighet. Många gånger har vi funnit studier med relevant information men ändå använt oss utav de primärkällor som angetts i arbetenas källförteckningar.

Källkritik

Vi har använt oss av litteratur både i form av böcker och vetenskapliga artiklar, men i största utsträckning just artiklar för att erhålla ett så vetenskapligt material som möjligt. Vi är medvetna om att en del av vår teori bygger på klassiska, men också gamla, modeller. Därför har vi kompletterat dessa med nyare forskning för att stärka trovärdigheten. Ett exempel på en sådan äldre modell är Herzbergs tvåfaktorteori. Genom ny forskning har vi sett till att de äldre

modellerna fortfarande är relevanta. Avsnittet om tidigare forskning är enbart fokuserat på motivation. För att få ytterligare bredd i arbetet hade vi även kunnat involvera tidigare forskning kring ledarskap kombinerat med motivation. Vi har även använt flera olika referenser till metodavsnittet för att undvika tendens och därmed få kunskap med olika infallsvinklar, framförallt gällande intervjuer där det finns flera olika tillvägagångssätt som kan anses vara korrekta. Vi har därför valt att hålla oss kritiska till dessa olika perspektiv och vävt in olika författare och referenser.

Resultat & Analys

Nedan redovisas resultat och analys från de kvalitativa intervjuerna. För att uppnå studiens syfte och skapa tydlighet presenteras resultatet utifrån våra tre frågeställningar. Varje frågeställning avslutas med en analys för att avgränsa till en frågeställning i taget. I analysen kopplas resultatet ihop med teori och tidigare forskning.

Inledning till resultat

Ledarna som har intervjuats i studien har chefspositioner på olika nivåer i företaget. Deras arbetsuppgifter skiljer sig åt, men de alla har en koppling till den avdelning som studeras i uppsatsen. En ledare är teamledare i ett av arbetslagen på avdelningen, en är ansvarig chef över alla medarbetare och teamledare på avdelningen, en har chefsansvar över verksamheten på en internationell nivå och en av dem arbetar inom HR.

Vi har genom intervjuerna fått ta del av information kring medarbetarnas sätt att arbeta på. Avdelningen på företaget som studien avser kan liknas ett callcenter där arbetet enligt ledarnas upplevelser är monotont och emellanåt stressigt. Ledarna berättar även att lönen styrs av kollektivavtal. Detta innebär att man som medarbetare inte kan prestera bättre för en högre lön. Däremot beskriver ledarna att alla har samma chans att prestera bättre för möjligheten att bli befordrad till teamledare inom avdelningens ramar. Företagets callcenter har ett vårdsyfte och medarbetarna är därför till stor del utbildade undersköterskor eller erfarna inom vården. Medarbetarna har alltså i viss utsträckning en undersköterskeutbildning men i vissa fall inte någon vidareutbildning alls. Det framkom i intervjuerna hur detta enligt ledarna eventuellt påverkar stämningen som råder på avdelningen, där allmän negativitet förekommer hos medarbetarna. Dessa faktorer blir, tillsammans med det faktum att arbetet är monotont och att lönen baseras på kollektivavtal, själva utmaningen för ledarna i att motivera medarbetarna.

Samtidigt som dessa utmaningar finns är det viktigt att komma ihåg att medarbetarna arbetar i callcentret för att hjälpa andra människor och har alltså ett viktigt syfte.

Resultat: Ledarskap

Vad upplever ledarna i företaget X kännetecknar deras ledarskap för att motivera sina medarbetare i den här verksamheten?

Frågeställningen inriktar sig på perspektivet ledarskap. Bland ledarnas upplevelser kring hur de genom sitt ledarskap kan motivera medarbetarna på företaget har vi kunnat urskilja en rad olika teman, vilka redovisas för nedan.

Kommunikation

En gemensam upplevelse bland ledarna är vikten av att anpassa sin kommunikation beroende på vem det är de talar med:

Att lyfta ögonen och förstå att jag kan inte tro att alla ska förstå mig bara för att jag tycker jag är tydlig i min kommunikation till exempel, utan att jag kanske måste rätta mig lite efter andra.

(Ledare 1)

En annan ledare betonar även hur viktigt det är att förstå olikheterna som råder i ett helt arbetslag, samt hur dessa olikheter kan vara någonting positivt:

Jag brukar beskriva en personalgrupp som en färgpalett, det ska inte vara bara en färg för det går inte jobba med då. (Ledare 3)

Tillgänglighet

En gemensam upplevelse bland ledarna är hur viktigt det är att synas bland medarbetarna på avdelningen. De förklarar hur de på morgonen brukar ta sin kaffekopp och gå in och säga godmorgon på avdelningen. De betonar därmed hur viktigt det är att vara synliga, även om det är genom små medlen:

Det är inte så lätt att ha ett ledarskap om folk inte vet vem man är, om man inte syns. För då blir det lätt att men hur kan hon sitta och säga så för hon är ju aldrig här nere eller hon är aldrig hos oss så. Hon vet inte vad vi jobbar med. Så bara sitta på sitt kontor och bara leverera saker är inte för mig ledarskap.

(Ledare 3)

Att visa sig för medarbetarna på avdelningen och erkänna deras goda arbete är alltså återkommande bland ledarnas upplevelser av vad som är viktigt för att medarbetarna ska känna sig motiverade.

Stöttande chef

Ledarna beskriver hur viktigt stöttning av medarbetarna är eftersom att deras upplevelse är att arbetet är monotont, samt att de i sitt arbete emellanåt hanterar känslomässigt jobbiga saker. De menar därför att de behöver en ledare som är lyhörd och stöttande, en ledare som de vågar komma och prata med och en ledare som ser att de behöver prata.

Jag tror det är väldigt viktigt att dom har en närvarande och lyhörd chef eller ledare, det tror jag, för att den här arbetsuppgiften den är monoton [...] den är också väldigt stressig i perioder, och sen är det ju oerhört viktiga arbetsuppgifter med tanke på att det är människor vi arbetar med. Så jag tror att en närvarande och lyhörd chef är viktigt för dom. (Ledare 1)

En ledare pratar också om att vara en förebild samt att aldrig kräva någonting från medarbetarna som hen inte själv kan göra. Vidare berättar samma person att ledarna behöver försöka vara både ödmjuka och bestämda på samma gång. En ledare betonar betydelsen av att verkligen lyssna, inte bara för sakens skull, utan lyssna genuint och visa omtanke.

Återkoppling

Två ledare upplever att feedback är en viktig del i att utföra ett bra ledarskap och motivera medarbetarna. De anser dessutom att negativ kritik bör kompletteras med desto mer positiv kritik, detta för att samtidigt uppmuntra medarbetaren:

Det är ju en del i mitt arbete, att lika mycket som man ska ge negativ kritik så ska du ge ännu större dos av det positiva. (Ledare 4)

En annan ledare pratar också om ämnet, och anser att feedback är något som ska användas både när medarbetaren gjort något bra men även mindre bra, för att kunna vägleda personen i rätt riktning. En ledare berättar att teamledare uppmanas att lyssna på medarbetarnas ärenden, inte för att höra vad de gör fel, utan för att uppmärksamma när de har hanterat ett ärende bra. Ledarna talar även för att medarbetarna behöver glädje för att vara motiverade. En ledare anser att glädje på arbetet är någonting som behöver fördubblas på avdelningen. Att man måste arbeta för att ha en positiv anda eftersom att arbetet är monotont. En ledare pratar även om att medarbetarna behöver få känna att de själva kan vara med och påverka:

Men så tror jag inte heller att vi får glömma bort möjligheten att påverka, för nu är ju det här en speciell arbetsplats, att det går ju inte att förändra hur mycket som helst, utan vi måste ha ganska så fyrkantiga regler. Men det som går att förbättra, då tycker jag att då ska vi ju definitivt genomföra det. Och är det någon som vet vad som kan bli bättre så är det dom som sitter där inne. Så att få lov att kunna påverka och ha någon som lyssnar är jätteviktigt. (Ledare 1)

Information om arbetets syfte och organisationen

En av ledarna upplever att det är viktigt att informera medarbetaren om arbetets viktiga syfte för att uppnå motivation. Samma ledare tror heller inte att människan motiveras av lön. En annan upplevelse bland ledarna är att medarbetarna behöver bli informerade om vad som sker i organisationen och att denna insikt leder till ökad motivation. Detta betonar fler ledare:

Man ska inte stänga dom nya sakerna utan man ska berätta för gruppen att nu har vi infört det här och vi vill jättegärna att vi provar det så att man involverar hela gruppen i det man faktiskt tänker göra så att man inte stänger det till en liten grupp. Så att alla får känna sig delaktiga, för det är det man behöver, man behöver få synas som medarbetare. I det läget när du stänger en grupp och dom inte syns längre, då sjunker motivationen. (Ledare 3)

Ledarna upplever att de genom sitt ledarskap kan påverka medarbetarnas motivation och detta huvudsakligen genom att kommunicera på ett passande sätt, vara lyhörd och stöttande, synas på avdelningen, ge feedback och sprida glädje samt informera medarbetarna om arbetets syfte samt om vad som sker i organisationen.

Analys: Ledarskap

Kommunikation

Ur ett kommunikativt perspektiv finner vi en tydlig koppling mellan kommunikation rent teoretiskt och det ledarna berättar om kommunikation; det är av stor vikt att anpassa sitt sätt att kommunicera beroende på mottagaren för att budskapet ska gå fram. Att kommunikation kan fungera som motiverande, det vill säga genom att det ger medarbetare information om verksamheten, är något som också har framgått ur intervjuerna och som kan kopplas samman med den teori som finns kring kommunikation (Engquist, 2013). Ledarna menar att medarbetarna på företaget kan motiveras av att få information kring vad som händer i verksamheten. En ledare menar att det är viktigt att synliggöra medarbetarna för att de ska motiveras, och att det kan göras genom att delge dem information. Detta kan också kopplas till den teori som finns kring kommunikation där informationsspridning kring en verksamhets mål och processer beskrivs som motiverande (Ruccio & Zorn, 1998). Det Engquist (2013)

menar med att komma till en ömsesidig förståelse för det man talar om kan ses som en beskrivning av den färgpalett en ledare använde som metafor för att beskriva en arbetsgrupp. En arbetsgrupps olikheter kan kräva att ledaren kommunicerar på ett anpassat sätt för att alla ska nå en ömsesidig förståelse, även om personerna har olika uppfattning om det man talar om. Det behöver dock inte betyda att det är en svaghet att man i en arbetsgrupp har olikheter, det är som ledaren beskriver snarare positivt. Utmaningen ligger i att som ledare ha den kompetens som krävs för att kommunicera för att alla ska förstå och för att synliggöra alla individer.

Ledarstil

Enligt resultatet är det viktigt att som ledare vara stöttande och tillgänglig. Det händer att medarbetarna på företaget hanterat känslomässigt jobbiga situationer i arbetet samt att arbetet emellanåt kan vara stressigt. Detta innebär att medarbetarna behöver en stöttande chef. Resultatet visar att de behöver en chef som de känner att de vågar prata ut med, men också en chef som själv kan se om medarbetarna behöver prata. Den här typen av ledarskap kan anknytas till ett relationsorienterat ledarskap (Yukl, 2013). Det relationsorienterade ledarskapet bygger på att man som ledare är stöttande och värderar relationen till sina medarbetare högt. Ledaren betraktar då sina medarbetare som jämlikar. Samtidigt kan även ett transformativt förhållningssätt kopplas till resultatet, vilket innebär att inspirera sina medarbetare att prestera bättre (Bass, 1985). En ledare nämner att hen försöker vara en förebild, och att hen gärna själv visar om någonting ska göras. Detta påvisar hur man som ledare är på "samma nivå" som medarbetaren och inte gör någon skillnad på ledare och medarbetare. Att som chef vara en förebild kan inom det transformativa förhållningssättet brytas ned och anknytas till autentiskt ledarskap. Att vara stöttande och lyhörd kan i sin tur anknytas till individuell omtanke som innebär att man som ledare är lyhörd för vad den enskilde individen behöver. Resultatet har även visat vikten av att motivera genom att informera medarbetarna om arbetets syfte för att påvisa betydelsen av arbetet. Detta i sin tur kan anknytas till inspirerande motivation som handlar om att skapa mening åt medarbetarens arbetsuppgifter. Ett transformativt förhållningssätt kan därför, snarare än ett transaktionellt förhållningssätt, kopplas till vårt resultat. Vidare kan det kopplas till tre av Bass (1985) fyra huvudkomponenter i ledarnas beskrivning av deras ledarskap. Den fjärde huvudkomponenten, intellektuell stimulans, som innebär att man söker efter att ge individen utmaningar för att utvecklas är inget som framkommer av ledarna som något man aktivt arbetar med i sitt ledarskap. Dock kan vi inte för den sakens skull utgå ifrån att det inte sker. Resultatet har

presenterat hur arbetet är monotont och fyrkantigt. Vi kan därför tänka oss att det är svårt som ledare att finna dessa utmaningar till sina medarbetare.

Prosocial motivation

Vikten av att informera medarbetarna om det viktiga syftet i deras arbete kan också kopplas till prosocial motivation. Teorin bygger på att en person drivs till att göra en insats för att den gynnar andra människor och att den här typen av motivation karakteriseras av empatiska personlighetsdrag (Grant, 2008). Genom att trycka på arbetets viktiga karaktär, det vill säga att medarbetarna hjälper andra människor, kan denna typ av motivation enligt teorin väckas hos människor med empatiska personlighetsdrag (Ibid).

Feedback & beröm

Forskare föreslår sex åtgärder för motivation på arbetsplatsen, där en av dem är feedback (Stone, Deci & Ryan 2009). Resultatet i den här studien visar bland annat vikten av att ge medarbetarna feedback för att de ska vara motiverade. Ledarna pratar främst om feedback som begrepp och nämner inte hur denna feedback förmedlas mer ingående. De nämner däremot att negativ kritik bör kompletteras med positiv kritik. Enligt forskare bör feedback vara genuin och specifik (Ibid). De menar också att beröm ska stärka känslan av självbestämmande och därför inte handla om överensstämmelse, det vill säga att medarbetaren endast gjort som hen blivit tillsagd. Ledarna beskriver även vikten av att ge beröm och en av dem berättar särskilt hur hen ofta förmedlar till medarbetarna i avdelningen vilket otroligt bra jobb de faktiskt gör. Men för att berömmen ska kännas mer specifik krävs det att den erkänner medarbetarens egna initiativ. En ledare med högre chefsposition berättar att teamledarna uppmuntras att lyssna på de samtal medarbetarna tar, detta med syfte att hitta både positiv och negativ kritik och sedan förmedla detta till medarbetaren, samt be personen själv att lyssna. Den typen av samtal kan kopplas till specifik feedback (Ibid). Även Vallerand (2012) betonar vikten av positiv feedback för att motivera medarbetare. Vallerand (2012) menar att inre motivation skapas hos individer när de känner sig viktiga och kompetenta.

Glädje & påverkan

Ledarna beskriver glädje som något medarbetarna behöver för att vara motiverade. Den teoretiska koppling som finns mellan inre motivation och arbetsglädje är tydlig, det ledarna säger om glädje är därför tydligt kopplat till inre motivation (Singh, 2016). Särskilt viktig kan inre motivation vara i just den här typen av verksamhet där andra motivationsfaktorer är

begränsade. Att som medarbetare även få vara med och påverka i arbetet kan kopplas till olika teorier, dels till Herzbergs tvåfaktorteori (1974) där ansvarstagande utgör en motivationsfaktor. Även i Self Determination Theory (1985) är självbestämmande en delkomponent och innebär att individer kan motiveras av känslan att själv få bestämma. Dessa kopplingar blir därför också relevanta delar inom det inre motivationsbegreppet.

Resultat: Motivation

Vilka svårigheter upplever ledarna i sitt arbete med att motivera medarbetarna?

Frågeställningen är inriktad mot motivation. Nedan redogörs det resultat som är kopplat till motivation och de teman som framkom ur intervjuerna.

Stress

En ledare ansåg att svårigheterna som finns i att motivera medarbetarna i första hand är stressrelaterade. Samma ledare menade att dessa motstånd bland medarbetarna grundar sig i att ledarna har misslyckats i att coacha:

Men det måste ju någonstans grunda sig i att vi som ledare har misslyckats i att coacha, lyssna, försöka förbättra. (Ledare 1)

Allmän negativ attityd

En ledare upplevde att motstånd bland medarbetarna finns men att det inte behöver ha med arbetet i sig att göra, utan att det snarare beror på att personen har en allmänt negativ attityd. Ledaren beskrev det som att negativ attityd kan komma från ens egna privatliv; att personen haft en dålig dag och tar med sig detta till arbetsplatsen för att det är lättare:

Tror det är en sak som finns allmänt i samhället ärligt talat och det är negativitet, det är så mycket enklare att va negativ mot någonting än att säga ja absolut vi kör. Det är något jag stöter på rätt så ofta. Det finns folk som kanske inte vill vara med, eller vill vara med men vill kanske inte egentligen göra jobbet för det. (Ledare 2)

Vidare berättade ledaren att medarbetarna kan förklara att humöret beror på allt från en sen buss, att man vaknat på fel sida till någonting som hänt i privatlivet. Ledaren berättade att hen brukar bemöta det här beteendet med att prata med personen i fråga:

När man boxas så vill man ju helst få den andre att släppa garden, negativ känsla kommer in med en gard så får du dom att, ja slå till lite grann, släpp garden, nu kan jag fråga dig "hur är det med dig?". Generellt när man väl har kastat ut det negativa, vad som var dåligt med dagen, så kan man egentligen ändra på det. (Ledare 2)

Ledaren förklarade sitt ledarskap genom att använda boxning som en metafor, där negativiteten kan försvinna när personen fått lov att prata av sig och blivit sedd.

Öppet kontorslandskap

En ledare tog upp problematiken i att vissa medarbetare är svåra att motivera, och att det kan bero på att de inte vill vara på just den arbetsplatsen. De olikheter som finns hos medarbetarna togs också upp som ett möjligt problem i att motivera. En svårighet som ledarna stöter på är att det är ett öppet kontorslandskap och att tillsäkringar kan vara svåra att genomföra på ett bra sätt:

Det är också ett öppet landskap, alltså kontorslandskap, motsättningarna kan ju va att nån gång sätter sig någon på tvären, men det är inte det lättaste att resa sig upp och gå och prata med dom utan att resten hör det. Så den här sekretessfaktorn i att kunna ge en tillsägelse till någon diskret är ju väldigt svår. (Ledare 2)

Vidare förklarar samma ledare också problematiken i att göra en tillsägelse skriftligt. På avdelningen används skype och ledaren menar att en tillsägelse via skype kan tolkas på många olika sätt. Att göra en tillsägelse på ett diskret sätt blir alltså svårt.

Oerfarna medarbetare

Ur en intervju framkom även problematiken i att arbetsplatsen tenderar att dra till sig många unga människor som är oerfarna inom arbetslivet.

Det är saker som jag personligen känner är en generationsfråga [...] men 90-talistfasen, man är medveten om sina rättigheter [...] men man är inte lika påläst om sina skyldigheter [...] när det kommer till skyldigheter gentemot en arbetsgivare så är man inte lika benägen att ta det till sig. (Ledare 4)

Vidare beskrevs även svårigheten i att motivera medarbetare som inte vill arbeta.

En annan ledare trodde att vissa av cheferna kan uppleva svårigheter när de ska motivera sina medarbetare för att de inte har någon utbildning eller ledarskapserfarenhet bakom sig:

här blir man lagledare oftast för att man har varit en god operatör och man har gjort ett bra jobb som operatör. Sen hamnar man på en stol som har en chefsbefattning och man har ingenting i bagaget att luta sig på. (Ledare 1)

Vidare menade ledaren att det är företagets ansvar att utbilda dessa teamledare och ge dem den kunskap de behöver för rollen.

Svårplanerad verksamhet

Verksamheten har av ledarna beskrivits som stängd och att det kan vara en potentiell faktor som gör det svårt att motivera medarbetarna. De menade att det inte är lika lätt att ta ledigt i arbetet jämfört med andra arbeten och att det på så vis är en svårplanerad verksamhet. De menade även att det monotona arbetet också gör att verksamheten kan anses stängd:

Har du en mer öppen arbetsplats så är det ju så att du kan gå och göra lite olika saker vilket gör att du kanske inte känner dig lika omotiverad lika snabbt, eller uttråkad så kanske jag ska säga det. Och det är den biten man måste se skillnaden på när det gäller callcenter, så är det på callcenter också, att man kanske känner sig lite uttråkad. (Ledare 4)

Det sammanställda resultatet från frågeställning nummer två gav därmed teman gällande motstånd, monotont arbete, olikheter hos medarbetarna, oerfarna medarbetare, allmän negativitet och stress som svårigheter i att motivera medarbetarna.

Analys: Motivation

Självbestämmande

Self Determination Theory (1985) bygger på att kompetens, social tillhörighet och självbestämmande/autonomi är tre faktorer som anses spela stor roll för motivation på arbetsplatsen (Deci & Ryan, 2008). När ledarna får besvara frågor som berör svårigheterna i att motivera medarbetarna nämner de att verksamheten är fyrkantigt styrd. De beskriver att medarbetarnas arbetsdagar består av att göra monotona, upprepade arbetsuppgifter utan större variation. De menar att detta potentiellt leder till en känsla av rastlöshet och minskad motivation jämfört med arbetsplatser där medarbetare fritt kan röra sig samt ha variation i arbetet. Samtidigt nämns också att verksamheten är svårplanerad på grund av att medarbetarna inte alltid kan kontrollera när de får ta ledigt. Med hänvisning till Self Determination Theory (1985) kan detta kopplas till begreppet autonomi (Deci & Ryan, 1985). Begreppets innebörd, människans behov av att själv kontrollera sitt beteende utifrån vad de vill göra, kan kopplas till medarbetarnas monotona och stängda arbete. I det här företagens verksamhet blir det en utmaning för ledarna att få medarbetarna att uppleva autonomi och det blir därmed en begränsning i medarbetarnas motivation.

Allmän negativitet

En ledare anser att den allmänna negativitet som finns hos medarbetarna utgör en svårighet för att motivera dem. Detta kan kopplas ihop med att motivation är ett komplext begrepp (Singh, 2016). En individs motivation styrs inte endast av inre- eller yttre motivationsfaktorer. Enligt Singh (2016) är även en individs personlighet och förväntningar avgörande för individens motivation. Att en medarbetare kommer till arbetsplatsen med en negativ attityd kan därmed ha med privata händelser och omständigheter att göra. Stone, Deci & Ryan (2009) redogör för vikten av en stöttande dialog. Ur intervju svaren framgår en ledares stöttande bemötande. En ledare berättar om hur hen ställer öppna frågor för att få medarbetaren att prata om det som inte känns bra. Ledaren beskriver hur ett sådant bemötande ofta hjälper och att man efter samtalet kan släppa det negativa och ha en bra arbetsdag. På så sätt kan, med hänvisning till Stone, Deci & Ryan (2009), en stöttande dialog vara ett verktyg för ledare för att hantera negativitet.

Oerfarna medarbetare & Amotivation

Det framgår ur intervjuerna att unga medarbetare är vanligt förekommande på företaget. Unga medarbetare som är oerfarna i arbetslivet beskrivs av ledarna som en utmaning för att motivera dem. Ledaren beskriver att många unga är medvetna om sina rättigheter men inte sina skyldigheter gentemot arbetsgivaren. Samtidigt beskrivs att det potentiellt finns medarbetare som inte vill vara på just den arbetsplatsen och att det därför blir svårt att motivera dem. Detta kan kopplas till amotivation som innebär att individen har en bristande intention att vilja genomföra arbetet (Ryan & Deci, 2000). En orsak till amotivation kan enligt Ryan & Deci (2000) bero på att personen inte anser arbetet vara viktigt, att man inte känner sig kompetent nog till att utföra uppgiften eller att man inte tror att handlingen kommer ge ett önskvärt resultat. Eftersom arbetet på avdelningen har ett viktigt syfte kan det vara så att unga och oerfarna medarbetare i vissa fall inte känner sig kompetenta nog och därför tappar motivation. Samtidigt skulle det också kunna bero på att dessa medarbetare inte anser arbetet vara viktigt eller att de är på en arbetsplats de inte vill vara på och att det skapar amotivation hos medarbetarna.

Resultat: Utveckling

Vad upplever ledarna att de skulle vilja införa på arbetsplatsen för att utveckla motivationen hos medarbetarna?

Frågeställningen inriktar sig på den sista frågeställningen som behandlar utveckling av medarbetarnas motivation. Likt de två föregående resultatavsnitten presenteras de utifrån teman.

Utbildning

Två av ledarna föreslog utbildning som förslag till hur motivationen skulle kunna öka. En av ledarna beskrev att medarbetarna eventuellt skulle må bra av att åka iväg på någon kurs för miljöombyte och få ny kunskap:

Utbildning, alltså vidareutbildning, seminarier och kurser, det skulle jag jättegärna vilja. Jag tror alla mår bra av liksom komma ifrån arbetsplatsen och få antingen kunskap om något dom önskar dom hade kunskap om eller bara en ögonöppnare eller sinnesöppnare. (Ledare 1)

Den andra ledaren pratade om utbildning på en mer intern nivå med syfte att höja statusen på medarbetarna. Ledaren beskrev vidare att tanken var att anställa fler utbildade undersköterskor, på så sätt skulle även utbildning kunna ske genom ett internt utbyte av kunskap:

[...] och då blir det också roligare om man delger varandra kunskap.. kanske föreläser om något på ett apt-möte, att dom föreläser om afasi som är jättevanligt att dom stöter på där ute. Använd husets information och kunskap, det tror jag höjer statusen också, för det höjer statusen för den enskilde och det höjer statusen för den som inte kan. (Ledare 4)

Vidare förklarade ledaren att man med detta vill höja statusen hos medarbetarna och att de ska känna sig stolta över att arbeta på avdelningen, vilket i sin tur kommer öka deras motivation, enligt ledaren.

Beslutsgrupp

En ledare föreslog på frågan att införa en beslutsgrupp bland medarbetarna. De som ingår i gruppen skulle få ansvar att föra vidare medarbetarnas förslag på förbättringar.

Jag kan tänka mig att införa en, jag vet inte vad man ska kalla det men en förslagsgrupp- en beslutsgrupp. Det är många som har väldigt mycket åsikter, både bra och dåliga. Och det behöver inte vara dom som har bra åsikter enligt oss som ska ingå utan alla som har åsikter egentligen, som har mycket att förmedla skulle haft en liten grupp där dom diskuterade detta. Och sen kommer med ett gemensamt förslag på åtgärder. (Ledare 4)

Ledaren förklarar vidare att en sådan här grupp också kan föra vidare information till resterande medarbetare om varför vissa önskemål inte går att genomföra, och att denna informationsspridning skulle kunna öka motivationen:

Min tanke är ju då att den här gruppen får den här feedbacken och så är det upp till den gruppen att motivera sina medarbetare, att sitter dom alltid och diskuterar något som de klagat på fikaten eller på lunchen [...] ja då har den här gruppen kanske tagit upp den här frågan och fått en bra förklaring till varför det är så. Och då är det upp till den gruppen att också, ja men det har vi faktiskt pratat om och det är på grund av detta och detta och det är ju faktiskt rätt så logiskt. (Ledare 4)

Aktiviteter utanför arbetet

En ledare nämnde After Work och andra sociala aktiviteter utanför arbetstid som en möjlig motivationsfaktor för medarbetarna. Ledaren menade att arbetsgivaren inte behöver stå för alla kostnader utan att det kan vara ett sätt att som medarbetare själv bidra till sin egen arbetsmiljö. Ledaren sa också att det i nuläget verkar finnas grupperingar på arbetsplatsen och att fler aktiviteter utanför arbetstid skulle kunna förbättra sammanhållningen.

Miljöombyte

En ledare angav miljöombyte som en önskan för att kunna höja motivationen hos medarbetarna. Som ett exempel på detta nämnde ledaren att arbeta utomhus, men att det fortfarande görs i grupp:

Det hade varit trevligt att till exempel på sommaren sätta sig ute en park och arbeta utomhus med en laptop. Fast i grupp fortfarande. Jag tror att det hade varit väldigt motiverande [...] Jag tror människans natur är så korkad att bara för att det är ens arbetsplats så känner man sig instängd. (Ledare 2)

En annan ledare tog också upp att just miljöombyte skulle kunna höja motivationen hos medarbetarna, men syftade istället på miljöombyte som i att åka iväg på kurs eller utbildning.

Det sammanställda resultatet av den tredje frågeställningen angav främst svar gällande utbildning, införande av en beslutsgrupp, aktiviteter utanför arbetsplatsen och miljöombyte som önskningsområden för att höja motivationen ytterligare.

Analys: Utveckling

Social tillhörighet

Som förslag för att öka motivationen hos medarbetarna på avdelningen tas sociala aktiviteter

utanför arbetstid upp. Enligt Self Determination Theory (1985) är social tillhörighet en viktig delkomponent för motivation på arbetsplatsen. Begreppet innebär att människan behöver känna en känsla av tillhörighet och samband till andra människor. En av ledarna beskriver att det förekommer grupperingar på avdelningen. Det behov av social tillhörighet som enligt Self Determination Theory (1985) är viktigt kan kopplas till ledarnas förslag för att öka motivationen hos medarbetarna.

Ansvarstagande

Inom Herzbergs tvåfaktorteori (1974) ingår motivationsfaktorer och hygienfaktorer. Inom motivationsfaktorerna ingår bland annat att man som medarbetare känner en känsla av ansvar och att det kan leda till motivation. En ledare nämnde att en beslutsgrupp på företaget skulle kunna förbättra motivationen. Beslutsgruppen skulle få ansvar för att fånga upp medarbetarnas förbättringsförslag samt att föra vidare dessa till ledningen. Deltagandet i att få känna ansvar kan enligt Herzberg (1974) bidra till motivation hos medarbetarna då motivationsfaktorer enligt teorin kan bidra till motivation om de finns, men det skapar inte vantrivsel om de inte finns. Gruppen skulle också fungera informerande till resterande medarbetare genom att de kan förklara varför vissa önskemål inte går att genomföra. Den här typen av informationsförmedling mellan människor kan också kopplas till hur kommunikation kan anses vara motiverande (Ruccio & Zorn, 1998).

Utbildning

Enligt forskare kan känslan av kompetens öka motivationen hos individen. Individen behöver känna sig kompetent nog att utföra en arbetsuppgift. Som nämnt i teorin påvisar forskning hur utbildning därför ökar motivationen hos medarbetarna. Axelsson (1996) visar att organisationer som har en miljö som uppmuntrar medarbetarna att söka ny kunskap oftast också får personal med starkare motivation och prestationsförmåga. Ledarna tar bland annat upp utbildning som förslag till hur man kan öka motivationen i avdelningen.

Även teorin kring empowerment kan kopplas till utveckling för företaget. Arbetsuppgifterna beskrivs som monotona samt att medarbetarna beskrivs vara begränsade även i sin rörlighet under tiden de arbetar. Man kan därmed tänka sig att nivån av autonomi är låg. Genom den beslutsgrupp som nämndes som förslag av en ledare kan även kopplas ihop till teori om empowerment och då särskilt den delkomponent som handlar om self determination (Spreitzer, 1995). Det vill säga att beslutsgruppen skulle kunna leda till ökad känsla av

autonomi för medarbetarna. Genom beslutsgruppen skulle även medarbetarnas känsla av att ha inflytande och påverkan på arbetets utgång kunna öka, vilket även uppfyller ytterligare en delkomponent inom empowerment; impact (Ibid). En sådan beslutsgrupp skulle således kunna vara ett mycket fördelaktigt införande.

Sammanfattning resultat och analys

Syftet med uppsatsen är att med utgångspunkt ur ett ledarskapsperspektiv beskriva och analysera hur ledare upplever att de genom sitt ledarskap kan motivera medarbetare när de yttre motivationsfaktorerna är begränsade. Ledarna upplever att de kan motivera sina medarbetare främst genom att vara tillgängliga, stöttande, ge feedback och beröm samt att hålla medarbetarna informerade om vad som sker i organisationen. Vi kan se att vikten av en fungerande kommunikation är central för nyss nämnda faktorer. Svårigheterna i att motivera medarbetarna beror på allmän negativ attityd, att verksamheten är svårplanerad och stressig samt att arbetet drar till sig unga oerfarna medarbetare. Genom att medarbetarna utför sociala aktiviteter utanför arbetet, att de får vara med och påverka genom en beslutsgrupp samt att medarbetarna får utbildning tror ledarna att motivationen kan höjas hos medarbetarna. För att besvara uppsatsens syfte upplever ledarna att de kan motivera sina medarbetare med ett transformativt ledarskap. Då de yttre motivationsfaktorerna är begränsade på företaget är det inre motivation ledarna snarare arbetar för.

Diskussion

Nedan följer resultatdiskussion samt diskussion kring uppsatsens nytta och förslag till framtida forskning.

Resultatdiskussion utifrån ledarskap, motivation och utveckling

Vårt resultat har redogjort för hur ledarna använder och utnyttjar sitt ledarskap för att motivera medarbetarna på arbetsplatsen. Det har också påvisat deras upplevelser av de utmaningar som de stöter på när de motiverar medarbetarna. Vi har kunnat se att ledarskapet till stor del går att knytas till inre motivation. Ledarskapet lutar också åt ett transformativt förhållningssätt. Det handlar om att stötta, lyssna och ge medarbetarna beröm, men också att vårda om relationerna. Varför har inte ledarskapet en mer auktoritär karaktär? Vi tror, efter att ha bearbetat både resultat och teori, att man som ledare måste arbeta extra mycket med den

inre motivationen på den här typen av företag. Om löneökning inte finns som morot för att prestera måste ledaren aktivt arbeta för att motivationen hos medarbetarna ska bero på någonting annat. I detta fall gör man det genom att se medarbetarna, påpeka och informera om arbetets viktiga syfte, lyssna på dem och skapa glädje. Vi ser en tydlig koppling mellan val av ledarstil och vilken typ av motivation som de arbetar för. Speciellt då ledarna också anger utveckling genom utbildning som ett sätt att öka motivationen mer hos medarbetarna. Ledarna pratar om både kurser och informell utbildning mellan medarbetarna för att öka självförtroendet hos dem, och att känslan av kompetens kan leda till ökad motivation. Vidare nämns även sociala aktiviteter för att öka motivationen. Detta kan relateras till teori om social tillhörighet. Vi ser alltså i vårt resultat att det är inre motivation ledarna arbetar för, ändå beskriver ledarna också att det finns motstånd från medarbetarna. Enligt Singh (2016) ska en balans mellan inre och yttre motivationsfaktorer på arbetsplatser ge positiva resultat för företaget på både en individnivå, gruppnivå och organisatorisk nivå. Vi har även teori som å ena sidan säger att inre motivationsfaktorer är viktigast, men å andra sidan också teori som säger att yttre motivationsfaktorer är viktiga. Vi resonerar kring om det motstånd som finns från medarbetarnas sida skulle minska om ledarna även hade kunnat använda sig av yttre motivationsfaktorer. Som exempel menar vi att yttre belöningar skulle kunna användas som bonus när ett bestämt resultat uppnås. På så sätt kan även yttre motivationsfaktorer användas för att motivera medarbetarna på företaget.

Studiens nytta ur ett HR-perspektiv

Att ledarskap har en effekt på medarbetarnas motivation på ett företag har vi genom tidigare teorier kunnat se i uppsatsen. Forskning säger också att medarbetarnas motivation har betydelse för deras prestation (Andersen, Heinesen, & Pedersen, 2014; Bellé, 2013). Vi kan därför se att medarbetarna på en arbetsplats är en viktig resurs. Att ha förståelse för faktorer som kan generera motivation hos medarbetare och vilka svårigheter man som ledare kan stöta på blir därför relevant, framförallt ur ett HR-perspektiv. Att ha kunskap om detta anser vi därför kan hjälpa vid planering av kompetensutveckling för ledare. Vi menar också att en arbetsplats med hög arbetsmotivation bland medarbetarna kan bidra till god employer branding och göra att arbetsplatsen blir attraktiv. Vi menar vidare att det blir till nytta för chefer att ta del av den här typen av kunskap, dels för ledare att utföra ett ledarskap som främjar motivation men också för att bli en attraktiv arbetsgivare. Det kan också vara viktigt att förstå vad medarbetarna motiveras av för att kunna ge dem anpassad kompetensutveckling.

Utbildning i form av att öka medarbetarnas kunskap har framkommit ur intervjuerna som en potentiell motivationshöjare. Vi anser att arbetsplatslärande som kompetensutvecklingsinsats skulle vara fördelaktigt, framförallt då möjligheterna att gå på kurs utanför arbetsplatsen är begränsade.

Förslag till framtida forskning

Flera av motivationsteorierna sträcker sig långt tillbaka. Även de vetenskapliga artiklar om motivation i tidigare forskning är många år gamla. På grund av att det till viss del har varit svårt att hitta nya relevanta artiklar kring motivation anser vi att fortsatta studier inom ämnet vore relevant. Kräver samhällsutvecklingen nya motivationsteorier anpassade till dagens arbetssamhälle? Av intervjuerna framgår att arbetsplatsen är stängd och att medarbetarna har monotona arbetsuppgifter. Enligt forskare är det viktigt med autonomi för att vara motiverad (Deci & Ryan, 1985). Att studera vidare kring bristen på autonomi på stängda verksamheter vore därför intressant. Vi vill också själva vända på det; kan det vara så att det finns individer på arbetsplatser som trivs med att arbeta på det viset, som inte har behovet av självbestämmande? Att studera vidare på ledarnas upplevelser kompletterat med medarbetarnas tror vi också skulle bidra med kunskap och diskussion kring eventuella motsättningar från medarbetarnas sida.

Till företaget

Vi anser att det skulle gynna företaget och dess ledare om de själva utformade en enkät utifrån resultatet i denna uppsats. En sådan enkät skulle vara till medarbetarna för att stämna av vilket ledarskap de anser behövs på avdelningen, samt vad de behöver för att vara motiverade. Detta skulle inte bara göras för att stämna av om man som ledare "haft rätt" utan även kunna ge stora förbättringsförslag för att utveckla motivationen hos medarbetarna. Vi rekommenderar detta eftersom att vi själva inte kommer genomföra ännu en studie. Om företaget dessutom själva skapar enkäten kommer informationen bevaras anonymt inom företaget.

Referenser

Alavi, S. H., Kessler, T.T., Kraus, F., & Wieseke, J. (2011). How leader's motivation transfers to customer service representatives. *Journal of Service Research*, 14(2), 214-233.

Alvesson, M. (2011). *Intervjuer- genomförande, tolkning och reflexivitet*. (1a uppl.) (S-E. Torhell, Övers.). Liber AB.

Andersen, L. B., Heinesen, E., Pedersen, L. H. (2014). How does public service motivation among teachers affect student performance in schools? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(3), 651-671.

Axelsson, B. (1996). *Kompetens för konkurrenskraft: källor, drivkrafter och metoder för kompetensutveckling i företag*. (1a uppl.) Stockholm: SNS.

Bass, M. B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*, New York: The Free Press.

Burdi, M. B., Kanasro, H. A., & Mangi, A. A. (2015). Motivation tools and organizational success: A critical analysis of motivational theories. *Government: Research Journal of Political Science*, 4(4), 51-62.

Cantarelli, P., Belardinelli, P., Bellé, N. (2016). A meta-analysis of job satisfaction correlates in the public administration literature. *Review of Public Personnel Administration*, 36(2), 115-144.

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2018). *Research methods in education*. New York: Routledge.

Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), 105-115.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.

Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken*. (2a uppl.) (P. Larson, Övers.) Lund: Studentlitteratur.

Elander, C. (2018). *Belöningar kan minska motivationen*. Hämtad 22 november, 2018, från Suntarbetsliv, <https://www.suntarbetsliv.se/artiklar/ledarskap-och-organisation/beloningar-kan-minska-motivationen>

Engquist, A. (2013). *Kommunikation på arbetsplatsen: chefen, medarbetaren, gruppen*. (4e uppl.) Studentlitteratur AB.

Fejes, A. & Thornberg, R. (2014). *Handbok i kvalitativ analys*, Solna: Liber.

Fiaz, M., Su, Q., Amir, I., & Saqib, A. (2017). Leadership styles and employee's motivation: perspective from an emerging economy. *Tennessee State University College of Business*, 51(4), 143-156.

Gustavsson, M. (2007). The potential for learning in industrial work. *Journal of Workplace Learning*. 19(7), 453-463.

Herzberg, F. (1974). Motivation and Hygiene Profiles, pinpointing what ails the organization. *Organizational Dynamics*, 3(2), 18-29.

Macovei, C. M., & Argintaru, L. M. (2016). Factors affecting the work motivation of officers in the romanian army. *Buletinul Științific al Academiei Trupelor de Uscat*, 21(2), 102-108.

Michaelson, C., Pratt, M. G., Grant, A. M., & Dunn, C. P. (2014). Meaningful work: connecting business ethics and organization studies. *Journal of Business Ethics*, 121(1), 77-90. doi:10.1007/s10551-013-1675-5

Mitchell, J. R., & Tse, H. (2010). A theoretical model of transformational leadership and knowledge creation: The role of open mindedness norms and leader-member exchange. *Journal of Management & Organization*, 16(1), 83-99.

Reiss, S. (2012). Intrinsic and extrinsic motivation. *Teaching of Psychology*, 39(2), 152-156. doi: 10.1177/0098628312437704

Ruccio, S. E., & Zorn Jr, T. E. (1998). The use of communication to motivate college sales teams. *Journal of Business Communication*. 35(4), 68-99.

Sartono, H., & Ardhani, M. (2015). Work engagement, intrinsic motivation and job satisfaction among employees of a coal mining company in South Borneo. *International*

Research Journal of Business Studies, 8(2), 107-122. doi: 10.21632/irjbs.v8i2.1141

Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003. doi:10.1037/a0022676

Singh, R. (2016). The impact of intrinsic and extrinsic motivators on employee engagement in information organizations. *Journal of Education for Library and Information Science*, 57(2), 197-206.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. doi: 10.2307/256865

Stone, D. N., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2009). Beyond talk: creating autonomous motivation through self-determination theory. *Journal of General Management*, 34(3), 75-91. doi: 10.1177/030630700903400305

Vallerand, R. J. (2012). From motivation to passion: In search of the motivational processes involved in a meaningful life. *Canadian Psychology*, 53(1), 42-52.

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. (8e uppl.) Boston: Pearson.

Ölçer, F. (2015). Mediating effect of job satisfaction in the relationship between psychological empowerment and job performance. *Theoretical and Applied Economics*, 22(3) 111-1

Bilaga 1

Informationsbrev till Företag X

Hej!

Vi är två studenter från Lunds Universitet som läser kandidatkursen i personal- och arbetslivsfrågor. Vi är tacksamma för att vi får samarbeta med er och kommer nedan att presentera relevant information till er inför projektet.

Projektets syfte

Uppsatsen kommer att skrivas i syfte att undersöka hur man som ledare motiverar sina medarbetare. Särskilt fokus ligger på situationer då man ej kan använda sig utav yttre motivationsfaktorer, såsom befordran eller provisionsbaserad lön.

Arbetets omfattning

Vi kommer under hösten att genomföra intervjuer med ledarna på callcentret. Detta innebär att vi kommer utföra en intervju med varje ledare och vi räknar med att vi kommer att behöva cirka en timme per intervju.

Hur kommer vi använda informationen vi får från er?

Svaren från intervjuerna kommer vi att använda som grund i vår kandidatuppsats. För att säkerställa anonymitet kommer vi inte att gå ut med några namn på de personer som ställer upp på intervjuerna. Vi kommer inte heller gå ut med företagets namn i vår uppsats, detta för att ingen ska kunna spåra svaren till specifika personer.

Vi skulle väldigt gärna vilja spela in under intervjuerna för att i lugn och ro kunna sammanställa svaren senare, detta kräver självklart deltagarnas samtycke. Inspelningarna kommer i så fall givetvis behandlas med sekretess och raderas från våra enheter så fort uppsatsen examinerats.

Vid projektets slut kommer vi också erbjuda er att ta del av uppsatsen om ni så önskar.

Om det finns frågor eller oklarheter får ni gärna kontakta oss:

Jennie Skoghagen: jennieskoghagen@hotmail.com

Josefine Nors: josefine.nors@gmail.com

Maria Löfgren Martinsson: maria.lofgren_martinsson@soc.lu.se (Programansvarig)

Bilaga 2

Intervjuguide till Driftchef och Lagledare

-Kort presentation av oss och projektet

-Meddela dem om konfidentialitet och etiska faktorer (anonymitet, fråga om inspelning och att detta sedan raderas, rätten att inte svara samt avbryta intervjun).

Inledningsfrågor

- Berätta om din roll på arbetsplatsen, vad är dina främsta arbetsuppgifter?
- Har du någon typ av formell utbildning som har hjälpt dig i den yrkesroll du har idag?
(följdfråga; Om ja - har den varit till fördel för dig i din yrkesroll du har idag och i så fall hur? Om nej - tror du att en utbildning hade varit till nytta för dig?)

Huvudfrågor

Ledarskap

- Beskriv din syn på ledarskap
- Vad är ett bra ledarskap enligt dig?
- Hur skulle du beskriva dig själv som ledare?

Motivation

- Vad tror du generellt motiverar människor att utföra ett bra arbete?
- Vad gör du som ledare för att motivera dina medarbetare i deras arbete?
- Vad stöter du på för utmaningar när du arbetar för att motivera medarbetarna?
- Vad upplever du fungerar bäst på den här arbetsplatsen för att motivera era medarbetare att utföra ett bra arbete?
- Tror du att motivationsfaktorerna skulle kunna se annorlunda ut på en annan arbetsplats och varför?
- Finns det någonting du skulle vilja göra annorlunda för att motivera dina medarbetare som du inte gör idag?

Avslut

- Är det någonting som du vill tillägga om ämnet som vi inte tagit upp?

Intervjuguide till HR & Nordic Director

-Kort presentation av oss och projektet

-Meddela dem om konfidentialitet och etiska faktorer (anonymitet, fråga om inspelning och att detta sedan raderas, rätten att inte svara samt avbryta intervjun).

Inledningsfrågor

- Berätta om din roll på arbetsplatsen, vad är dina främsta arbetsuppgifter?
- Vad har du som HR-medarbetare för anknytning till medarbetarna i avdelningen?
- Har du någon typ av formell utbildning som har hjälpt dig i den yrkesroll du har idag?
(följdfråga; Om ja - har den varit till fördel för dig i din yrkesroll du har idag och i så fall hur? Om nej - tror du att en utbildning hade varit till nytta för dig?)

Huvudfrågor

Ledarskap

- Beskriv din syn på ledarskap
- Vad är ett bra ledarskap enligt dig?
- Hur skulle du beskriva dig själv som ledare?

Motivation

- Vad tror du generellt motiverar människor att utföra ett bra arbete?
- Vad tror du det är för typ av ledarskap som passar i organisationens callcenter för att medarbetarna ska vara motiverade?
- Vad tror du ledarna i callcenter stöter på för utmaningar?
- Tror du att det finns mycket motstånd från medarbetarnas sida när ledarna utövar sitt ledarskap?
- Vad tror du medarbetarna i callcenter behöver för att vara motiverade?
- Tror du att motivationsfaktorerna skulle kunna se annorlunda ut på en annan arbetsplats?
- Finns det någonting man skulle kunna införa i organisationen idag som inte redan finns för att öka medarbetarnas motivation?

Avslut

- Är det någonting som du vill tillägga om ämnet som vi inte tagit upp?