



CAMPUS  
HELSINGBORG

Institutionen för service management  
och tjänstvetenskap

## Examensarbete för kandidatexamen

# Hur motiverar ledare sina medarbetare?

Karl Attin & August Johansson

Antal ord: 14310

Gruppnummer: 098

Handledare:

Erika Anderson Cederholm

Examensarbete

VT 2019

# Förord

Vi vill först och främst tacka alla ledare för att ni tog er tid till delta i vår studie. Utan er medverkan hade det inte gått att genomföra. Sedan vill vi även tacka Erika för hennes handledning som har hjälpt oss framåt genom användbar feedback och nyanserade perspektiv. Tack!

# Sammanfattning

Följande uppsats studerar och redogör för hur ledare i människonära tjänster arbetar för att bibehålla eller höja sina medarbetares motivation i det vardagliga arbetet och mer specifikt vilka verktyg och tillvägagångssätt de har till sitt förfogande. För att förstå det redogör studien även för vilka ideal ledarna har kring motivation. Studien baseras på nio kvalitativa djupintervjuer med ledare i olika människonära verksamheter. Utifrån empirin kan vi se att ledare använder sin ledarskapsstil för att försöka motivera sina medarbetare, där anpassning av beteende och individuell hänsyn till respektive medarbetare är centralt. Enligt ledarna är motivationsarbetet utmanande då människor är komplicerade och ledarna har inte många konkreta verktyg till sitt förfogande. Två verktyg som ledarna berättar att de använder för att höja sina medarbetares motivation är individuella samtal och utbildning. Många av ledarna anser dessutom att småsaker i vardagen är en viktig del i deras motivationsarbete, som att visa uppskattning, ge beröm och konstruktiv feedback.

# Innehållsförteckning

Sammanfattning .....	2
1.0 Inledning .....	4
1.1 Bakgrund.....	4
1.2 Problematisering .....	5
1.3 Syfte .....	7
1.4 Forskningsfrågor .....	8
2.0 Teoretisk referensram .....	8
2.1 Situationsanpassat ledarskap.....	8
2.2 Path Goal.....	9
2.3 Transformativt ledarskap .....	10
2.4 Distribuerat ledarskap och Empowerment .....	12
2.5 Teori X och Y .....	13
3.0 Metod .....	15
3.1 Kvalitativ forskningsmetod.....	16
3.2 Urval .....	16
3.3 Datainsamling .....	17
3.4 Forskningsetik.....	17
3.5 Reliabilitet och validitet.....	18
4.0 Analys .....	18
4.1 Presentation av intervjupersonerna .....	18
4.2 Analys av teman.....	19
4.2.1 Människan är komplex.....	19
4.2.2 Ledarskapet används för att motivera .....	22
4.2.3 Verktyg och tillvägagångssätt ledare använder för att höja motivationen .....	28
5.0 Slutsats och diskussion .....	32
5.1 Förslag till vidare forskning.....	34
6.0 Referenslista.....	35
Bilaga 1: Intervjuguide .....	39

# 1.0 Inledning

## 1.1 Bakgrund

Vad som motiverar medarbetare har det funnits delade meningar om det senaste århundradet. Wiley (1997) jämförde studier från 1946, 1980, 1986 och 1992 som undersökte vilka faktorer som motiverar medarbetare och resultatet visade att de faktorer som motiverar har ändrats över tid och kan variera mellan olika undergrupper. Forskningsstudierna visade att monetära ersättningar, uppskattning i sitt arbete, erkännande, arbets säkerhet, möjlighet till befordran, individuell tillväxt och en känsla av prestation är alla viktiga och varaktiga faktorer av vad som motiverar medarbetare i sitt arbete (Wiley 1997).

Först och främst, vad är motivation egentligen? Vad menar människor egentligen när de säger sig vara motiverade? I vårt vardagsspråk är begreppet motivation relativt diffust, men vi anser oss ändå förstå vad vi själva menar samt vad andra menar och lägger därmed ingen djupare innebörd av ordet. En vanlig definition av vad motivation är att "motivation är de faktorer hos en individ som väcker, kanaliserar och bevarar ett viss beteende gentemot ett givet mål" (Weiner & Franken i Hedegaard Hein, 2012, 13). Ryan och Deci (2000) definierar däremot motivation som att bli påverkad att göra någonting och att en person som är aktiverad att nå ett mål är motiverad. Locke och Schattke (2018) samt McGregor (2006) redogör att det finns två olika sorters motivation. Den första är inre motivation som är när en person vill och känner glädje över att göra någonting utan att känna behov av någon belöning (Locke & Schattke 2018, 3; McGregor 2006). Att få arbeta med uppgiften är själva belöningen. Den andra typen är yttre motivation som innebär att en människa gör någonting för att få ut någonting av det, som framtida värde eller undvika framtida problem (Locke & Schattke 2018, 6).

Denna argumentation som Locke och Schattke (2018) samt McGregor (2006) för, stämmer väl överens med den grundtanke som finns hos Herzberg (1966) som menar att det finns en stor skillnad i hur man får medarbetare att göra det man vill göra och hur man faktiskt motiverar dem. Hedegaard Hein (2012, 123-124) menar att många av de verktyg som ledare använder sig av skapar inte motivation hos medarbetarna utan sätter dem endast i rörelse. Medarbetare är motiverade först när de agerar utifrån sin egen inre generator och inte som en reaktion av yttre stimulering. Medarbetaren måste vilja göra någonting, inte lockas till det (ibid). Herzbergs (1966) huvudbudskap är att man måste skilja på två olika motivationsfaktorer. Den första faktorn är hygienfaktorn som relateras till förhållanden kring arbetets utförande. Dessa faktorer, (företagspolitik, ledning, lön, interpersonella relationer, arbetsförhållanden, utvecklingsmöjligheter, privata faktorer, status och anställningstrygghet) är enligt Herzberg (1966) den vanligaste orsaken till missnöje med arbetet, medan de sällan leder till tillfredsställelse eller motivation. Enligt Herzberg (1966) är detta någonting medarbetare tar för

givet på arbetsplatsen och det som får oss att känna oss rättvist behandlade. Vidare skriver Herzberg (1966) om motivationsfaktorer som är relaterade till själva arbetet, som enligt Hedegaard Hein (2012, 121) främst är knutna till tillfredsställelse och motivation. Dessa faktorer är prestation, bekräftelse, själva arbetet, ansvar och befordran (Hedegaard Hein 2012, 138).

Herzberg (1966) och Hedegaard Hein (2012) menar alltså att det finns en stor skillnad i hur man får medarbetare att göra det man vill göra och hur man faktiskt motiverar dem. Locke (1966, 66) visar resultat i sin artikel att det finns en stark korrelation mellan avsikten att klara någonting och sin prestation. Med andra ord, ju högre en människas motivation är till att klara en uppgift desto bättre kommer prestationen att vara. Det kan därmed förstås hur viktigt motivation är för att få verksamheter och organisationer framgångsrika. Avbar (2016) visar i hans artikel att motivation hos medarbetare är en avgörande faktor för effektivitet. Saknar medarbetare motivation kommer även deras effektivitet att avta. Vidare skriver Yukl (2012) att företag som har motiverade medarbetare är mer effektiva än de företag som har medarbetare som inte är motiverade.

Motivation är alltså ett ämne som det har forskats flitigt kring. Detta har resulterat i en mängd information som har utvecklat vår kunskap kring ämnet, däremot finns det fortfarande motsättningar kring vad motivation är och hur ledare bör arbeta med det vilket tyder på att det fortfarande finns frågor värda att titta närmre på. Kanfer, Frese och Johnson (2017) instämmer med Kovach (1987) och Wiley (1997) kring hur viktigt motivation är för framgångsrika organisationer, men understryker också hur viktigt motivation är för samhället. Kanfer et. al. (2017, 338) skriver att motivation i arbetet påverkar de färdigheter som medarbetare utvecklar, men även de arbeten och karriärer människor väljer att sträva efter och hur de fördelar sina resurser, såsom tid, ansträngning och socialt kapital. Utöver det förklarar Kanfer et al. (2017, 338) att motivation påverkar riktning och uthållighet gällande aktiviteter i arbetet. I takt med att arbetsuppgifter idag blir mer kunskapsintensiva och komplexa, samtidigt som tjänstesektorn ökar, ställs det nya krav på dagens ledare för att lyckas väl med sitt arbete och driva sin verksamhet framåt samtidigt som de håller sina medarbetare motiverade. Av denna anledning är vi intresserade över att ta reda på hur ledare idag arbetar med sina medarbetares motivation i just människonära tjänster.

## 1.2 Problematisering

Med tanke på hur omfattande motivationsforskningen har varit, torde det finnas en gemensam förståelse hos ledare och medarbetare över vad det är som motiverar. Kovach (1987) gjorde en undersökning där han jämförde ledares och medarbetares perspektiv över vad som skapar motivation. Det intressanta med studien var att svaren skilde sig åt mellan ledarna och medarbetarna. Studien visade att ledarna trodde att medarbetarna motiverades främst av bra löner, medan andra faktorer (som Maslow (1943) och Herzberg (1966) anser vara nödvändiga, såsom trivsel) ansågs vara mindre motiverande enligt ledarna. Däremot, det som faktiskt

motiverade medarbetarna mest var att utföra ett intressant arbete, få uppskattning på arbetet och känslan av delaktighet. Kovach (1987, 65) förklarar vidare att ledare måste förstå vad som motiverar medarbetarna inom ramen av de rollerna som de utför. Lyckas de med det, så kan produktiviteten för organisationen öka och därigenom resultatet. Skulle ledare inte känna till vad som motiverar deras medarbetare kan det resultera i att både trivsel och företagets resultat försämras (Kovach, 1987; Wiley, 1997). Med tanke på motivationens påverkan på ett företags resultat och medarbetarnas välmående är det av intresse att undersöka mer djupgående kring vad ledare faktiskt gör för att motivera sina medarbetare i dagens människonära tjänster.

Det råder delade meningar inom motivationsforskningen huruvida yttre faktorer, såsom pengar och andra belöningar motiverar människor. Kohn (1993), Deci, Kostner och Ryan (1999) samt Bolman och Deal (2015) menar att verbala eller konkreta belöningar hämmar den inre motivationen mer än vad det gynnar. Detta stärker Herzberg (1959; 1966) i sin tvåfaktorsteori och skriver att de yttre faktorerna visserligen kan påverka individers humör och sinnestillstånd men det räcker inte för att motivera dem i arbetet. Herzberg (ibid) menar att det är de inre faktorerna som exempelvis uppskattning, ansvar och prestation som får dem motiverade. Däremot menar andra forskare (Nelson 1994; Montemayer 1995; Polley 1995; Eisenberger & Cameron 1996) att belöningar har positiva effekter för att skapa och upprätthålla medarbetares motivation.

Även fast belöningar kan till viss del kontrollera människors beteende, så är en negativ effekt av belöningar att det hindrar medarbetarens självreglering, det vill säga belöningar minskar medarbetarnas ansvar att motivera och reglera sig själva (Deci et. al. 1999, 659). Ett exempel som påvisar detta är om en förälder vill få sitt barn att genomföra sin läxa. Föräldern säger till barnet att om hon gör läxan får hon en kaka. Barnet kommer säkerligen genomföra läxan men kakan påverkar hennes yttre motivation och inte hennes inre motivation. Barnet kommer med största sannolikhet förvänta sig en kaka nästa gång hon genomför läxan, hennes inre motivation har inte utvecklats av kakan. Belöningen i form av en kaka kan med andra ord betraktas som en kortsiktig lösning. När ledare kortsiktigt fokuserar på att kontrollera medarbetarnas beteende genom belöningar kan det alltså ha negativa långsiktiga effekter. Vidare förklarar Kohn (1993) att organisatoriska belöningar som används för att kontrollera beteenden åtföljs sannerligen av större övervakning, utvärdering och konkurrens som alla visar sig försvaga den inre motivationen enligt Deci och Ryan (1985).

Hedegaard Hein (2012, 218-219) förklarar att intresset för motivation har varit stort och det har skrivits mycket om det, men det har inte skett någon större utveckling inom motivationsteorier. Enligt författaren betraktas inte längre motivation som endast ledningens angelägenhet, utan riktar in sig mer mot medarbetarens. Det är medarbetaren själv som bestämmer attityden den anammar när den går till jobbet. Motivation är medarbetarens egna ansvar och det är ett ansvar som medarbetaren inte bara ska göra för sin egen skull utan även för sina kollegors, kunders och

företagets skull (Hedegaard Hein, 2012, 220). På andra sidan spektrat skriver Robbins (2008, 34) att han ofta fått höra att erfarna ledare klagar över att deras anställda inte längre är motiverade till att arbeta. Författaren skriver ifall detta är sant, ligger felet hos ledarna och inte medarbetarna. Bodelsson (2012, 18) skriver att det är ledarens uppgift att motivera och inspirera men att det ofta blir bortglömt. När ledare har styrt in medarbetare i kulturen och organisationsschemat tror de ofta att jobbet är klart, men enligt Bodelsson (2012, 18) är det då den verkliga utmaningen startar. Enligt författaren är motivering och inspiration två ledarskapsuppgifter som sällan får den uppmärksamhet de förtjänar:

*“Jämför bara med fotbollens värld: Det spelar ingen roll hur många världsstjärnor ett fotbollslag har. Det spelar ingen roll hur bra spelsystem de har tänkt ut. Saknas spelglädjen blir det inga mål”.*  
(Bodelsson, 2012, 19).

Robbins (2008, 1) skriver att chefer blir bombarderade av tips från olika konsulter, professorer och journalister gällande hur chefer bör arbeta med deras anställdas motivation. Enligt Robbins (2008) finns det värdefull information att hämta från många av dessa, men mycket av informationen är tvetydig, inkonsistent eller helt och hållet fel. Enligt Pritchard och Ashwood (2008, 4) handlar ledarskap om att hantera beteenden och för att styra mot ett önskvärt beteende måste en ledare förstå motivation. Wiley (1997) skriver att ledare bör visa uppskattning och ge beröm för det arbetet som medarbetarna utför. Det kan vara ett av de mest kraftfulla, men ändå minst kostsamma och mest underutnyttjade motivationsverktyget som ledare kan använda sig av. Elvnäs och Robert Edgar (2013, 825) förklarar dock i sin studie att de märkte en skillnad i hur mycket tid ledare tror sig ägna åt att ge återkoppling på utfört arbete till sina medarbetare, jämfört med vad de faktiskt gör. Ledarna i deras studie uppskattade att de ägnade 40% av sin tid till återkoppling, men i verkligheten var siffran 0 till 2%.

Hur förhåller sig ledare i dagens människonära tjänster till motivationsarbete? Hur ser deras ideal ut kring motivation och hur arbetar de med detta i praktiken? Det finns som tidigare nämnt olika uppfattningar kring vad som är korrekt, och med tanke på hur viktigt medarbetares motivation är för verksamheter är detta intressant att titta närmare på, vilket följande uppsats vill undersöka.

### 1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka vilka ideal ledare har kring motivation och hur de vardagligen arbetar med att bibehålla eller höja sina medarbetares motivation. Uppsatsen vill även undersöka vilka verktyg och tillvägagångssätt ledare använder sig av för att bibehålla eller höja motivationen hos sina medarbetare.



## 1.4 Forskningsfrågor

-Hur tänker och reflekterar ledare i människonära tjänsteverksamheter kring motivationen hos sina medarbetare?

-Vilka verktyg och tillvägagångssätt använder ledare för att bibehålla eller höja sina medarbetares motivation?

## 2.0 Teoretisk referensram

Det finns flertals teorier som beaktar motivation på olika sätt och från olika perspektiv. Det är viktigt att veta att det finns andra teorier som potentiellt går att använda men följande urval anser vi bäst förklarar vår empiri. Detta urval är främst fokuserat på de teorier som beaktar motivation ur ett organisatoriskt- och ledarskapsperspektiv. Situationsanpassat ledarskap, path goal, transformativt ledarskap, distribuerat ledarskap samt empowerment är alla teorier som kommer hjälpa oss att analysera vår empiri för att få en förståelse för hur ledare arbetar med motivation i sitt vardagliga arbete. Utöver de teorier har vi även valt att ta med Teori X och Y, som är mer psykologiskt inriktad och som hjälper oss förstå vilka ideal ledare har kring motivation.

### 2.1 Situationsanpassat ledarskap

Hersey och Blanchard (1972) presenterade teorin om det *situationsanpassade ledarskapet*, som därefter har reviderats ett antal gånger (Blanchard, Zigarmi, Nelson 1993; Hersey & Blanchard 1996; Blanchard 2004; Blanchard 2008). Teorin går ut på att ledaren ska anpassa sitt ledarskapsbeteende till medarbetarens utvecklingsnivå och bemöta medarbetares behov i olika situationer för att uppnå mål (Cote 2017, 28). Beroende på medarbetarens kompetens och motivation, måste ledaren tillämpa rätt balans av de grundläggande ledarskapsbeteenden som teorin bygger på, det vill säga relationsorienterat beteende (stödjande) och uppgiftsorienterat beteende (styrande). Schedlitzki och Edwards (2018, 47) förklarar att teorin delar upp olika ledarskapsstilar som ledare kan använda sig av, beroende på vilket utvecklingsstadium medarbetaren befinner sig i, som är:

- Styrande - Ledaren uppvisar huvudsakligen styrande beteenden genom att förse medarbetaren med klarhet och instruktioner till uppgiften och målet som ska nås. Detta beteende lämpar sig när medarbetaren har låg kompetensnivå (vet inte hur uppgiften ska utföras) men har hög motivation för att utföra uppgiften.
- Coachande - Ledaren använder sig av både av stödjande och styrande beteenden för att fokusera på uppgiften och medarbetarens behov. Detta beteende lämpar sig när medarbetaren börjar lära sig hur uppgiften ska utföras men motivationsnivån har sänkts.

- Stödjande - Ledaren fokuserar övervägande på stödjande beteenden för att säkerställa att medarbetaren använder sina färdigheter effektivt för att klara den uppsatta uppgiften. Detta beteende lämpar sig när medarbetaren känner sig kompetent men är osäker på om hon kan utföra uppgiften på egen hand vilket leder till att hon saknar engagemang och motivation.
- Delegerande - Ledaren uppvisar minst medverkan i medarbetarens dagliga arbete och använder sig därmed av få styrande eller stödjande beteenden. Detta beteende lämpar sig när medarbetaren har hög kompetens och visar hög motivation att utföra uppgiften.

Teorin uppmärksammar att medarbetarnas mognad kan ändras över tid, därför måste ledaren vara redo att justera sin ledarskapsstil för att matcha förändringen. Genom att analysera medarbetarna och anpassa sin ledarskapsstil till varje medarbetares situation kan ledaren utöva ett effektivt ledarskap som kan påverka medarbetarnas motivation (Schedlitzki & Edwards 2018, 48). Den situationsanpassade ledarskapsteorin har många styrkor, exempelvis har det möjliggjort för ledare att effektivt influera medarbetare genom ledarskapsstil och beteende samtidigt som teorin har betonat vikten av flexibilitet som gör att ledare kan anpassa sin ledarskapsstil utefter medarbetarens behov (Cote 2017, 30). Cote (ibid) påpekar dock att det även finns en del svagheter med teorin. En svaghet är att demografiska studier förklarar inte tillräckligt hur medarbetarnas karaktärsdrag påverkar ledaren och skillnader i ålder och kön kan signifikant påverka medarbetarens utvecklingsnivå (Schedlitzki & Edwards 2018, 49). Ledarskapsstilarna och medarbetarnas utvecklingsnivå kan heller inte matchas på alla typer av arbetsplatser enligt Vecchio (1987). Hur organisationskulturen påverkar ledarens möjlighet att anpassa antingen ett stödjande eller styrande beteende gentemot medarbetarna är också en fråga som inte har besvarats.

## 2.2 Path Goal

En annan ledarskapsteori som påminner om det situationsanpassade ledarskapet, är *path-goal* teorin (House 1971; House & Mitchell 1974; House 1996). Den utforskar hur olika ledarskapsbeteenden kan motivera och förbättra medarbetarens prestationer för att uppnå givna mål (Cote 2017, 28). Path goal teorin är relativt komplex eftersom den har fokus på relationen mellan ledarskapsbeteende, medarbetarens karaktär och arbetsförhållandet, jämfört med det situationsanpassade ledarskapet som går ut på att matcha ledarskapsbeteende med medarbetarens situation (Schelitzki & Edwards 2018, 54). Path goal teorin kan ses som en process där ledaren måste välja olika beteenden som är bäst lämpad till medarbetarens behov och arbetsmiljön, så att ledaren på bästa möjliga sätt kan guida medarbetaren så att denne kan nå de uppsatta målen. I dagens arbetsmiljö, kan teorin förse ledare med direktiv för hur ledaren kan hjälpa medarbetare att genomföra sina uppgifter på ett sätt som både tilltalar medarbetaren och ledaren (Cote 2017). Enligt teorin, är en ledare effektiv när den ser till medarbetarnas behov, sätter upp mål,

bestämmer vägen (resultatet) och stödjer när hinder dyker upp för att uppnå målet. House och Mitchell (1974) definierar de olika ledarskapsbeteendena på följande sätt:

- Instruktivt; beteende går ut på att informera medarbetaren vad som förväntas av denne, hur uppgifter ska utföras och koordinera arbete. Detta beteende är effektivt när medarbetaren är osäker på uppgiften, dogmatisk eller auktoritär på grund av tvetydiga uppgifter.
- Stödjande; beteende går ut på att uppfylla och tillfredsställa medarbetarens behov och preferenser genom att visa omsorg för medarbetarens välmående och skapa en vänskaplig arbetsmiljö. Detta beteende är effektivt när uppgiften är utmanande eller otillfredsställande för medarbetaren.
- Delaktigt; beteende går ut på att uppmuntra och influera medarbetarens beslutsfattande och få medarbetaren att komma med förslag och dela med sig av idéer som kan integreras i organisationen. Detta beteende är effektivt när medarbetaren är erfaren och involverad i arbetet eller när medarbetaren har en frustrerande eller tvetydig uppgift.
- Prestationsorienterat; beteendet går ut på att uppmuntra ett väl utfört arbete, genom att sätta upp utmanande mål och visa förtroende i medarbetarens prestation. Detta är effektivt i professionella arbetsmiljöer där medarbetaren har komplexa uppgifter eller för medarbetare med repetitiva uppgifter.

Path-goal teorins styrkor är bland annat att den har givit oss grunden för att förstå situationer där ledarens beteende kan motivera medarbetarens genomföranden och tillfredsställelse genom fyra särskiljande ledarskapsstilar. Det är en bra modell för att förtydliga och sätta mål för medarbetare genom att coacha och ge direktiv för att uppnå målen av produktivitet. Path Goal teorin har även den svagheter, först och främst är den väldigt komplex enligt Cote (2017, 31). Northouse (2009) kritiserar även teorin för att inte begreppsmässigt och empiriskt utforska länken mellan ledarskapsbeteende och motivation tillräckligt djupt och i detalj. En mer detaljerad utforskning kring följarens roll i relationen och i relation med motivation behövs (Schedlitzki & Edwards 2018, 56).

## 2.3 Transformativt ledarskap

James McGregor Burns (1978) var den första som kontrasterade det transaktionella ledarskapet med det transformativa ledarskapet. En ledare som anammar det transaktionella ledarskapet klargör vilka roller och uppgiftskrav medarbetare måste uppfylla för att uppnå resultat och hur medarbetaren kommer bli belönad om dessa roller och krav uppfylls. Det transaktionella ledarskapet kan ses som ett utbyte där medarbetaren blir belönad med lön för att erbjuda sin arbetskraft för att uppfylla ledarens önskningar. Det transformativa ledarskapet är mer kopplat till psykologisk uppföljning och flyttar upp människor i Maslows behovstrappa och griper sig an

människors behov av prestation, självkänsla och självförverkligande (Schedlitzki & Edwards 2018, 75). Bass (1985) utvecklade dessa idéer om det transformativa ledarskapet med sina studier. En transformativ ledare framkallar ytterligare ansträngningar genom att direkt öka medarbetarens självförtroende samt genom att höja värdet av resultaten vilket görs genom att expandera medarbetarens transcendentala intressen och behov i Maslows behovstrappa (Bass 1985, 31). Saleem, Bhutta, Nauman och Zahra (2019, 304) definierar det transformativa ledarskapet som en process som är bidragande till att motivera och inspirera medarbetare att underordna sina intressen för organisationens intressen för att därigenom uppnå det kollektiva målet. Bacha och Walker (2012, 668) förklarar att det transformativa ledarskapet har utvecklats och beskrivs med fyra dimensioner av ledarbeteenden som kan användas som incitament för att höja organisatoriskt engagemang, förtroende och motivation:

- Karismatiskt inflytande. Ledare besitter förmågan att agera som förebilder för sina medarbetare. De är beundrade, respekterade och pålitliga. Medarbetarna identifierar sig med sina ledare och vill efterlikna dem. Ledarna är sedda som människor som har extraordinära egenskaper, uthållighet och beslutsamhet.
- Inspirerande motivation. Ledare uppför sig på ett sätt som skapar motivation och inspiration hos medarbetare. Ledare involverar medarbetarna och förmedlar klara förväntningar som de vill att medarbetarna skall uppnå. Ledare demonstrerar ett engagemang mot gemensamma mål.
- Intellectuell stimulation. Ledare uppmuntrar medarbetarna till att vara innovativa och kreativa. Ledare ger inte öppen kritik för individuella misstag som medarbetare gör. Medarbetarna bjuds ständigt in i processen av att adressera problem och hitta lösningar. Ledare uppmuntrar medarbetarna till att komma med nya tillvägagångssätt och de blir inte kritiserade om deras väg är annorlunda från ledarens.
- Individuell hänsyn. Ledare ser till medarbetarnas individuella behov som de behöver för att växa och uppnå framgång. Ledaren agerar som en coach mer än en "traditionell chef". Ledaren förutser medarbetaren med en stödjande miljö där olikheter är accepterade. Det sker ständigt en tvåvägskommunikation där interaktionerna med medarbetarna är personifierade. Ledaren delegerar ansvar och ser till så att medarbetaren har de som krävs för att anamma ansvaret utan att medarbetaren känner att de blir övervakade.

Schedlitzki och Edwards (2018, 87) skriver att transformativt ledarskap har hjälpt till att öka förståelsen av ledarskap. Teorin har bidragit med betydelsefulla aspekter av ledarskap de senaste åren, eftersom medarbetarnas känslomässiga involvering beaktas (ibid). Dock så finns det negativa aspekter av transformativt ledarskap då det kan potentiellt få organisationer att gå mot en destruktiv riktning. Det finns empiriska resultat som föreslår att transformativt ledarskap kan öka risken av sjukfrånvaro hos medarbetarna (Nielsen & Daniels 2016). Schedlitzki och Edwards (2018, 87) skriver även att teorin om transformativt ledarskap inte redogör för dysfunktionell

karisma. Ledares värderingar kan vara värda att kritisera, då de ibland kan stjälpa mer än hjälpa. Detta kan i sin tur leda till att medarbetare följer någon som förespråkar fel väg (ibid).

## 2.4 Distribuerat ledarskap och Empowerment

Distribuerat ledarskap och empowerment är två skilda teorier som sällan brukar användas tillsammans. Anledningen till att vi väljer att samla dem är eftersom vi är intresserade över hur ansvar frigörs från ledaren och tilldelas till någon annan. Denna fördelning och frigörelse av ansvar är något båda teorierna redogör för, därav sammanslutningen. Distribuerat ledarskap är en omfattande teori som innehåller delar som vi inte kommer redogöra för, detta då de inte är aktuella för uppsatsen. Enligt Perkins och Zimmerman (1995) finns det väldigt många definitioner av empowerment. Därför bör vi alla förhålla oss kritiska till teorin då den kan vara tvetydig. Däremot har vi använt oss av den definition som vi anser bäst förklarar vår empiri.

Empowerment är sedd som en process där människor och organisationer agerar effektivt och tar större kontroll över effektivitet och deras omgivning (Rappaport 1981). Individer ska ha makt över personliga, socioekonomiska och miljörelaterade faktorer som påverkar deras hälsa. Saleem et al. (2019, 305) förklarar att anställdas empowerment är en motivationsprocess som förkroppsligas i känslor av att vara aktiverad och består av fyra universella intellektuella funktioner: meningsfullt arbete, kompetens, självbestämmande och inverkan. I sociala arbeten är empowerment ett verktyg för att öka känslan av autonomitet och auktoritet så att medarbetare kan få fram sina intressen och åsikter på ett ansvarsfullt sätt. Målet med detta är att medarbetaren ska känna sig mer självsäker och inflytelserik. De ska se till sina resurser och få möjlighet att påverka och arbeta mot ett förstärkt ansvar och inte känna sig hjälplös. För att kunna förstå konceptet empowerment, föreslår Page och Czuba (1999) tre komponenter som ligger till grunden för definitionen av empowerment, det är multidimensionellt, socialt men även en process. Empowerment är multidimensionellt, med tanke på att det sker inom sociologiska, psykologiska, ekonomiska och andra dimensioner. Det sker även på olika nivåer, som individuell, grupp och samhälle. Empowerment är en social process eftersom det sker i en relation med andra och fungerar i ett kontinuum.

Ett distribuerat ledarskap utvecklar synen på ledarskap, det sker inte endast hos en individuell person. Den distribuerade ledarskapsteorin är fokuserad på utförandet av ledarskapet, där ledarskapet är en produkt av flera personers samverkan, både ledare och deras medarbetare (Spillane 2006). Ledarskapet sker inte hos en person utan det sker tillsammans med ett nät av ledare och följare i en specifik situation. Distribuerat ledarskap går ut på att många individer i en viss situation tar ett gemensamt ansvar för ledarskap. Detta är essentiellt, men distribuerat ledarskap är mer komplext än så. Det är de kollektiva interaktionerna mellan ledare och följare i deras nuvarande situation som är av största vikt (Spillane 2006, 2).

Vidare skriver Denis, Langley och Rouleau (2010) att ledare som anammar ett distribuerat ledarskap ska se de själva som integrerade i ett större nätverk som de inte kan kontrollera fullt ut då ansvar fördelas ut i organisationen. Ledare behöver lämna utrymme för medarbetare att ta större individuellt ansvar som kommer hjälpa dem att utvecklas i sitt arbete. Fitzsimons, James och Denyer (2011) beskriver distribuerat ledarskap som en mindre formell modell av ledarskap, där ansvaret för ledarskap inte ligger i den organisatoriska hierarkin. Teorin förklarar att alla individer i olika nivåer i en organisation kan utöva ledarskap och inflytande över kollegor och därefter påverka den generella riktningen organisationen tar.

Teorin om det distribuerade ledarskapet har även den möts av kritik. Lumby (2019) menar att mycket av litteraturen hänvisar till att ledare "tillåter" distributionen av makt vilket gör att det är en endimensionell makt. Lumby (2019) anser också att många utbildningar av distribuerat ledarskap är utopiska och varnar läsare för att inte underskatta sin egen makt för att vidta ojämlikhet. Schedlitzki och Edwards (2018, 189) påpekar även att det distribuerade ledarskapet är för idealistiskt. De menar att det inte fungerar i organisationer som fortfarande lever kvar i visionen av heroiska individuella ledare.

## 2.5 Teori X och Y

Douglas McGregor, en forskare som spridit Maslows teori om behovshierarkin vidare, är en amerikansk psykolog och ledarskapsforskare som står för nästa teori vi använder oss av, den så kallade X och Y teorin. McGregors (2006) viktigaste poäng med hans forskning är att när ledare inte uppfyller medarbetarnas behov så reagerar medarbetarna på detta. Det är ledares beteende som skapar medarbetares beteende (Hedegaard Hein 2012, 106). McGregors grundtanke om motivation är alltså att människan motiverar sig själv och att hon har stor potential till självförverkligande, även om den ibland är latent på grund av begränsningar i den miljö som hon befinner sig i. Enligt McGregor kan inte ledare motivera medarbetarna men de kan skapa rammar och förutsättningar för deras motivation (ibid). Yttre motivationsfaktorer, såsom pengar leder bara enligt McGregor till samtycke, där medarbetare endast gör precis det som hon blir tillsagd att göra. Det som är önskvärt är engagemang, där medarbetare gör mer än vad de blivit tillsagda där man uppnår en högre grad av innovation och organisatoriska förbättringar på arbetsplatsen (Hedegaard Hein 2012, 108). Ledare bör enligt McGregor uppfatta sin uppgift som en fråga om att skapa betingelser så att medarbetarna uppfattar arbetet som meningsfullt. Motivation bör uppfattas som något inre, vilket innebär att när människan handlar så handlar hon utifrån vissa inre motivationsfaktorer och inte utifrån yttre, som även Herzberg (1966) instämmer med.

McGregor (2006) skriver att människor definieras genom vårt tankesätt och vi måste först ändra våra tankar för att kunna förändra vårt handlande. Detta fungerar på samma sätt i arbetsrelaterade relationer. Därför formulerade han två uppsättningar av grundantaganden och hypoteser över den

mänskliga naturen som han döpte teori X och teori Y. Enligt Hedegaard Hein (2012, 109) var McGregors syfte med dessa teorier att skissera två skilda ledarstilar utan att han ville att man som ledare skulle reflektera över de antaganden som ens handlingar baserar sig på.

**Teori X:** Följande teori vilar på antaganden hos ledare som enligt McGregor (2006) är orsaken till den traditionella och enligt honom, den felaktiga uppfattningen om vad som är ledarskapets uppgift:

- Teorin vilar på antaganden att människan i sin natur är lat och har en motvilja att arbeta och vill helst inte arbeta om detta är möjligt.
- Människan är självcentrerad och likgiltig för organisationens mål.
- Människan föredrar att bli ledd, vill undvika ansvar, har motvilja mot förändringar, har inga ambitioner och föredrar framför allt trygghet (Hedegaard Hein 2012, 110).

Utefter dessa antaganden skriver McGregor (2006) att ledaren är ansvarig för att organisera pengar, material, utrustning och liknande med hänsyn till ekonomiska intressen. Ledare skall även styra medarbetare i en bestämd riktning och kontrollera deras handlingar så de anpassar sitt beteende till organisationens behov. Med teorins grundantaganden skulle även medarbetarna vara passiva och rent av opponera sig mot organisationens behov utan aktiv inblandning från ledaren (Hedegaard Hein 2012, 110).

**Teori Y:** Till skillnad från Teori X innehåller följande teori särskilda antaganden om människans natur:

- Fysiska och mentala arbetsinsatser är lika naturliga som lek och vila.
- Människan har ingen motvilja mot att arbeta.
- Arbetet kan vara en källa till tillfredsställelse.

I teori Y är extern kontroll och hot om bestraffning inte de enda medel ledare kan använda för att få människor att göra insatser mot specifika mål. Medarbetaren kan styra sig själv mot de mål de är motiverade och engagerade till (Hedegaard Hein 2012, 112). Även, under de rätta betingelserna lär sig inte medarbetaren bara att acceptera ansvar utan också att vilja ta ansvar, samtidigt som förmågan att visa fantasi och kreativitet i organisatoriska problem är vanligt (ibid). Ledarens uppgift i relation till dessa antaganden skiljer sig då från teori X. Eftersom motivation, utvecklingspotential och vilja till ansvar finns hos alla människor är det ledarens ansvar att göra det möjligt för medarbetare att själva upptäcka och utveckla dessa mänskliga egenskaper.

Även fast McGregors (1960) ursprungsteori är relativt gammal, så är den fortfarande aktuell för att förklara ledarskap och organisatoriska metoder (Larsson, Vinberg & Wiklund 2007). Den har dock mötts av kritik av bland annat Bobic och Davis (2003) som menar att många försök har gjorts för att reformera arbetsplatser genom att introducera teori Y men misslyckats. De förklarar att teori Y baseras på antagandet att människor är eller vill vara kreativa, men menar att

människor har olika personligheter och vissa reagerar bättre till ett teori X-ledarskap jämfört med ett teori Y-ledarskap.

## 3.0 Metod

Bryman (2011, 340-341) skriver att kvalitativ forskning är mer inriktat på ord än siffror och har ett induktivt synsätt på förhållandet mellan teori och praktik, teorin genereras på grundval av de praktiska forskningsresultaten. Kvalitativ forskning uppvisar en kunskapsteoretisk ståndpunkt vilket betyder att tyngden ligger på en förståelse av den sociala verkligheten på grundval av hur deltagarna i en viss miljö tolkar denna verkligheten. En kvalitativ forskning uppvisar en ontologisk ståndpunkt som är konstruktionistisk, vilket innebär att sociala egenskaper är resultatet av ett samspel mellan individer och inte av företeelser som finns "där ute" och som är åtskilda från dem som är inbegripna i konstruktionen av dem.

Thurén (2007, 94) förklarar att det är sällan bara förnuftet som räcker till för att förstå en människa. När någon verkar handla irrationellt kan det nämligen bero på att han eller hon tänker, känner, upplever på ett annat sätt än vad jag själv gör. Här kan hermeneutiken, tolkningsläran, vara till hjälp. Den utgår från en viktig kunskapskälla vid sidan av de fem sinnenas iakttagelser och den logiska analysen. Det är igenkännandet eller empatin. Hermeneutik går ut på att förstå och inte bara begripa intellektuellt. Det innebär att hermeneutiken skiljer sig radikalt från positivismen.

Kvalitativ forskning är en tolkande forskning som handlar om att utveckla vårt sätt att betrakta vår omvärld och bidra med en mer nyanserad förståelse (Alvehus 2013, 22-23). I tolkningsprocessen finns det olika ansatser som forskare kan förhålla sig till i analysen mellan empiri och teori. Enligt Thurén (2007, 22) innebär en induktiv ansats att man drar allmänna, generella slutsatser utifrån empirisk fakta. Vidare skriver Thurén (2007, 28) att en deduktiv ansats innebär att man drar en logisk slutsats som betraktas som giltig om den är logisk sammanhängande. Däremot behöver den inte vara sann i den meningen att den överensstämmer med verkligheten. Alvehus (2013, 109) förklarar dock att de deduktiva och induktiva ansatserna får ses som ideal som inte går att leva upp till. Ren deduktiv ansats blir problematisk i kvalitativ forskning på grund av tolkningsprocessen, det är svårt att hävda att tolkningen görs oberoende av forskaren. Den induktiva ansatsen blir också skäligen ohållbar eftersom det är svårt att göra en tolkning helt utan teoretisk förförståelse (Alvehus, 2013, 109). Därav anammar uppsatsen en abduktiv ansats som är en växling mellan empirisk och teoretisk reflektion.



### 3.1 Kvalitativ forskningsmetod

Följande forskning vill förstå ledares ideal kring vad som motiverar deras anställda och hur de kan arbeta mot att främja den motivationen. Samtidigt är vårt mål att få ett djup och nyanser i empirin och inget konkret eller "rätt" svar. Rennstam och Wästerfors (2015, 13) skriver att kvalitativ forskning är skapad för att förstå social interaktion och vad olika samhälleliga fenomen betyder i ett sammanhang där de skapas. Kvalitativ forskning är till för att utforska sådant som inte kan beskrivas med siffror. Studierna syftar inte till att mäta hur mycket eller hur många utan till att begripa processer, betydelse och kvaliteter. Därför anser vi att en kvalitativ forskningsmetod lämpar sig bäst för studien som presenteras i följande uppsats.

Vår forskningsstrategi belyser det epistemologiska föreställningen om intervjuandet som en process av att samla in kunskap, vilket kan härledas till metaforen intervjuaren som malmletare (Kvale & Brinkman 2014, 71). I det perspektivet blir intervjun en plats för insamling av data där målet är att erhålla valida rapporter från intervjupersonen med utgångspunkten att kunskapen redan finns där och väntar på att bli upptäckt. Alvehus (2013, 86) förklarar att intervjuer är ett effektivt och kraftfullt redskap i den kvalitativa verktygslådan och ger tillgång till andra människors sätt att se på saker och ting.

### 3.2 Urval

Vårt urval i studien grundade sig i ett strategiskt urval som innebär ett icke-sannolikhetsurval (Alvehus, 2013, 67; Bryman, 2011, 392). Vi valde därmed deltagare på ett strategiskt sätt som var relevanta för undersökningens formulerade forskningsfrågor. Eftersom det är ett icke-sannolikhetsurval så kan ett strategiskt urval inte möjliggöra en generalisering till en population. Då studien är intresserad över ledare i människonära tjänster ville vi ha en bra balans mellan bredd och djup i urvalet. Detta för att få nyanser mellan ledares ideal och tankesätt beroende på vilken bransch som de verkar inom. Vi valde att kontakta ledare inom vården, retail, utbildning, bank- och polisväsendet som alla kan kategoriseras in som människonära tjänster. Vi ville inte begränsa oss till en särskild bransch då vi vill se om där finns ett beteende, en kunskap eller en specifik norm kring motivation hos ledare i en specifik bransch som man kanske inte kan hitta i en annan. Detta hade inte varit möjligt om vi hade begränsat oss och då hade vi potentiellt missat en intressant dynamik i resultatet.

### 3.3 Datainsamling

Vi har använt oss av semistrukturerade intervjuer där vi utgick från en intervjuguide som bygger på olika teman som vi ville beröra. Vårt mål var att få till ett produktivt samtal med respondenterna, därför ansåg vi att semistrukturerade intervjuer var det mest lämpliga valet. Intervjuguiden som vi använde oss av, gav oss en mall att utgå från men den används flexibelt, vilket gjorde att intervjupersonen hade stor frihet att utforma svaren på sitt eget sätt (Bryman, 2011, 415). Med tanke på flexibiliteten med semistrukturerad intervju och respondentens möjlighet att påverka intervjuens innehåll, fokuserade vi på att vara aktiva i vårt lyssnande och i vårt arbete med följdfrågor (Alvehus, 2013, 83). I vår intervjuguide använde vi oss bland annat av inledande och allmänna frågor för att lära känna respondenten och följdfrågor för att uppmuntra respondenten att fortsätta prata och utveckla sitt svar eller fördjupa sig. För att kunna samla in riktiga guldklimpar, som malmlätarmetaforen eftersträvar, ville vi inte att intervjuerna skulle utvecklas till ett förhör eller någon slags test av respondentens kunnande. Att bli intervjuad handlar inte om att ställas till svars eller att presentera något, samtidigt får inte intervjuaren okritiskt och passivt absorbera det som respondenten säger (Alvehus, 2013, 83). För att enklare kunna analysera vad och hur respondenterna svarade under intervjuerna valde vi att spela in och transkribera intervjuerna. Med hjälp av att spela in intervjuerna kunde vi vara mer uppmärksamma på det intervjupersonerna sade under intervjun och följa upp på intressanta synpunkter.

### 3.4 Forskningsetik

I följande uppsats kommer vi anamma de grundläggande etiska principer som rör frivillighet, integritet, konfidentialitet och anonymitet för de personer som är direkt inblandade i forskningen. Det första kravet är konfidentialitetskravet som enligt Kvale och Brinkman (2014, 109) innebär att privat data som identifierar deltagarna i undersökningen inte kommer avslöjas. Det andra kravet är informationskravet som enligt Kvale och Brinkman (2014, 104) betyder att man informerar undersökningspersonerna om det allmänna syftet med undersökningen, att de deltar frivilligt i projektet och har rätt att dra sig ur när som helst. Det tredje är samtyckeskravet som enligt Bryman (2011, 132) innebär att deltagarna i forskningen har rätt att själva bestämma över sin egen medverkan. Det sista kravet följande forskning kommer följa är nyttjandekravet som enligt Bryman (2011, 132) innebär att de uppgifter som samlas in om de medverkande personerna endast får användas för det specifika forskningsändamålet.

## 3.5 Reliabilitet och validitet

Thurén (2007, 26) skriver att reliabilitet kan översättas till tillförlitlighet som visar om mätningarna är korrekt gjorda. Om forskaren gör rätt och om man någorlunda lyckas eliminera slumpfaktorer, som möjliggör att flera undersökare som använder samma metod kommer till samma resultat, då har undersökningen hög reliabilitet. Bryman (2011, 49) skriver att reliabilitet oftast blir aktuell då man gör en kvantitativ undersökning, då de forskarna är intresserade över hur stabilt ett mått är. Det är inte aktuellt att använda sig av detta mått när ens studie är baserad på djupintervjuer. Vi är mer intresserade över forskningens validitet. Enligt Thurén (2007, 26) har validitet att göra med att man verkligen har undersökt det man ville undersöka och ingenting annat. Detta har vi ständigt haft med oss i vårt arbete och försökt ställa de rätta frågorna till intervjupersonerna. Ett återkommande problem i kvalitativ forskning är att forskarens personliga åsikter och värderingar målar av sig i forskningen. Detta strävade vi efter att undvika genom att inte ställa ledande frågor till intervjupersonerna och få deras genuina svar framför vårt önskvärda.

## 4.0 Analys

### 4.1 Presentation av intervjupersonerna

*Namnen på intervjupersonerna och organisationerna har ändrats för att skydda deltagarna.*

- Rosanna är utbildad socionom och arbetar på en av Nordens största banker som specialist inom kompetens- och ledarutveckling.
- Torsten arbetar som butikschef för en herreklipping. Torsten har genomfört en juridisk översikt kurs men har ingen akademisk examen i ryggen.
- Patricia arbetar som regionchef på ett konsultbolag. Organisationen erbjuder konsulttjänster inom IT-management och kommunikation. När hon fick jobbet hade hon ingen akademisk utbildning men parallellt med jobbet är hon i slutskedet att avsluta en kandidatexamen.
- Lars är pensionerad yrkesofficer där han nådde den formella graden Major men haft rollen som Överstelöjtnant. Han har arbetat inom försvarsmakten sedan 1962 och har genomgått flertalet officersutbildningar genom åren.
- Urban har lång bakgrund inom Polisen där han haft många ledande roller. Idag jobbar han med den regionala övergripande operativa planeringen för verksamheten. Han har utöver polisutbildningen läst kurser inom juridik, statsvetenskap, kriminologi och religion.

- Farid jobbar som chef inom psykiatri och ansvarar för personal, budget och arbetsmiljö med ungefär 80 medarbetare under sig. Han är utbildad sjuksköterska med specialistutbildning inom psykiatri.
- Olle jobbar som utbildningschef inom skolväsendet. Han är utbildad socionom.
- Josef jobbar som kundmöteschef på Banken AB. Han har genomgått en YH-utbildning som var teknisk inriktad på affärssystem. Idag ansvarar han för 20 medarbetare.
- Filip är utbildad psykolog och arbetar sedan ett år tillbaka som chef för barn och ungdomspsykiatri där han ansvarar för ungefär 130 medarbetare.

## 4.2 Analys av teman

### 4.2.1 Människan är komplex

Det finns delade åsikter kring hur människor fungerar och har för generella inställningar i sin natur. Vill människor arbeta och är arbete lika naturligt som lek, mat och sömn? Är det medarbetarens ansvar att vara motiverad eller är det ledarens? Dessa grundantaganden av människor kan i vissa fall måla av sig i ett ledarskap och därför var detta intressanta frågor att diskutera med våra intervjupersoner. Främst för att närma oss en förståelse kring vilka ideal intervjupersonerna hade kring dessa ställningstaganden men även om det kunde ligga till någon form av förklaring till deras nuvarande arbetssätt kring medarbetarnas motivation.

#### 4.2.1.1 Vill människor arbeta?

Samtliga intervjupersoner delade en gemensam uppfattning kring att människor vill arbeta, bidra och utvecklas i sin natur samtidigt som viljan att ta ansvar och bli motiverad var mer individuellt. Många av ledarna som vi intervjuade presenterade sin syn på om människor vill arbeta i sin natur genom att se tillbaka på människans evolution och vad människan gjorde innan vårt moderna samhälle kom till. Tidigare var människan tvungen att jaga och samla för att kunna överleva, idag behöver vi arbeta för att få en lön som vi sedan kan konsumera för, som bland annat Urban belyste:

*“- Nu är vi i ett system där du ska utföra någonting så du får en påse med pengar som du sen kan slösa till systemet och sen få tillbaka i något konstigt kretslopp.” (Urban)*

Även fast vi måste arbeta för att överleva tror alla intervjupersoner att vi vill arbeta och att människan vill ha ett syfte med sin vardag, vi behöver sysselsättas på något sätt och känna delaktighet. Olle förklarar även att arbetet har blivit en del av ens identitet, när man presenterar sig för andra så förklarar man ofta i ett tidigt stadium vad man arbetar som eller med. McGregor (2006) skriver i sin Y-teori att om ledare tror att medarbetare vill arbeta, nå mål, sträva efter

utveckling så är ledarens uppgift att agera mer passivt och skapa de ramar och förutsättningar som krävs för att medarbetaren ska florerar, vilket är något som majoriteten av ledarna verkar göra. Alternativet skulle vara att se människan som lat och som troligen har en motvilja att arbeta, som enligt McGregor (2006) är inkorrekt. Om så var fallet hade ledaren haft en mer bestämd och strikt ledarstil där de känner behovet av att ha en större kontroll över sina medarbetares prestationer. Efter genomförda intervjuer så uppmärksammade vi att samtliga ledare anammade en ledarskapsstil som representerade sina grundantaganden av människor. Urban förklarade sin människosyn på följande sätt:

*“- Det är väl ingen som klagar för att de ska bli sämre. Alla har någon slags motivation till att göra det bättre. Sen kan det väl finnas uttryckssätt som gör att det inte var så vackert sagt eller använde fel uttryck eller för mycket svordomar men det är en annan grej, men just det där att själva innehållet i människor säger när man har synpunkter är ju för att det ska bli bättre. Så på det viset känner jag att det alltid finns en positiv tanke hos människor att vi kan inte utgå från att alla människor är lata, och vi kan inte komma med piskan för att få dem att gå framåt. I min värld, desto fler morötter man kan ha såklart så är det bra.” (Urban)*

#### 4.2.1.2 Vilket ideal har de kring motivation?

Då motivation som begrepp kan vara tvetydigt frågade vi intervjupersonerna vad ordet betydde för dem. Detta är intressant att veta då beroende på hur de ser på motivation kan det möjligtvis påverka deras arbetssätt i deras vardagliga arbete, och kan därav vara en viktig beståndsdel till att förstå varför de arbetar på ett visst sätt och varför de gör specifika beslut.

Det fanns en del återkommande faktorer som intervjupersonerna ansåg var viktiga för att vara motiverad i det man gör. Patricia och Urban menade att personlig utveckling var viktigt för motivation och båda menade att människor behöver erkännelse för sina prestationer. Rosanna, Farid, Josef och Filip talade om att motivation är ett inre driv, någonting diffust som människor har inom sig. Motivation för dem är att göra lite mer än förväntat, vilket man kan göra om man känner en äkthet eller genuinitet mot det man ska göra. Torsten, Lars och Olle förklarade att motivation handlar om att göra något helhjärtat, att vilja göra någonting utan att behöva bli tillsagd att göra det eller få någon ersättning för det.

*“-Att göra något med hjärtat och hjärnan och inte bara för att du får en lön. Att det är större än så. Att skapa den känslan hos varje medarbetare på alla nivåer, inse att du är viktig i det du gör, det du gör påverkar i sin tur någon. Det är motivation.” (Olle)*

Utifrån dessa svar går det att konstatera att det är de inre motivationsfaktorerna (Locke & Schattke 2018; McGregor 2006) som har störst betydelse enligt intervjupersonerna. Det inre driv, som Rosanna, Farid, Josef och Filip talar om, vilket leder till att man gör lite mer än förväntat, är en av de två faktorer som Herzberg (1966) redogör för, nämligen motivationsfaktorn. Även det

erkännande som Patricia och Urban menar att människor behöver förklaras även av motivationsfaktorn. Torsten, Lars och Olle resonerar även att det är de inre motivationsfaktorerna som påverkar motivationen och inte de yttre motivationsfaktorerna såsom lön (Locke & Schattke 2018; McGregor 2006; Herzberg 1966). Vi frågade även samtliga intervjupersoner huruvida deras syn på lönen var, om det var det som medarbetare motiveras mest av, för att undersöka om Kovachs (1987) undersökning fortfarande stämmer. Samtliga intervjupersoner ansåg att lön inte var den mest motiverande faktorn, vilket antyder på att ledares syn på lön som motivationsfaktor har ändrats sedan undersökningen genomfördes. Detta blev tydligt när vi frågade intervjupersonerna om vilka åtgärder de brukade ta när de ansåg att en specifik medarbetare verkade omotiverad. Ingen av intervjupersonerna ansåg att en förhöjd lön var den främsta åtgärden till problemet, istället var det andra icke-monetära åtgärdsförslag.

#### 4.2.1.3 Vems ansvar är det att vara motiverad?

Eftersom vi är intresserade över hur ledare i människonära tjänster arbetar med deras medarbetares motivation i det vardagliga arbetet är det relevant att ta reda på om de anser att det är deras ansvar att hålla en medarbetare motiverad, eller om de anser att medarbetaren har ett individuellt ansvar. Detta då deras arbetssätt kring deras medarbetares motivation antagligen skulle variera beroende på deras åsikt kring frågan. Ledarna hade till en stor del gemensamma åsikter kring de två första frågorna. I följande fråga kring vems ansvar det är att motivera medarbetaren, fick vi dock åtskilliga svar.

Lars åsikt var att ansvaret är ledarens. *“Det ligger absolut hos ledarskapet. Vad bär ledaren i vänster hand? Jo, ansvaret”*. Olle och Urban instämde med Lars och sade att det var ledarens ansvar att motivera medarbetarna. Rosanna, Torsten, Patricia, Josef och Filip menade samtliga att både de som ledare och medarbetaren delar ett gemensamt ansvar att hålla medarbetaren motiverad. De menade att medarbetaren har ett visst grundansvar att vara motiverad, vilket Hedegaard Hein (2012) också anser. Dock poängterar ledarna att de bör även skapa de rätta förutsättningar som medarbetaren behöver för att bibehålla motivationen, som även är McGregors (2006) åsikt kring frågan.

*“- På ett sätt är det var och ens ansvar tänker jag. Jag har ändå valt att jobba här och då får jag lön för det och jag måste ju bidra. En chef har ju också ett ansvar då och fundera kring vilka förutsättningar har medarbetare för att, ja... jobba och utvecklas på bästa sätt. Det är ju både och.” (Rosanna)*

Farid var den intervjuperson som hade högst tilltro att medarbetaren bar de största ansvaret till att hålla sig motiverad, men även han menade att ledarens roll var väsentlig. Farid menar att medarbetarens ansvar börjar med själva anställningen:

*“-Först och främst så är det medarbetaren själv. Men sen har jag ett medansvar skulle jag vilja säga. (...) För jag vill alltid vända på det och fråga varför du sökte jobbet hit? Jag har inte tvingat dig. Tyvärr har många missförstått varför de är på en arbetsplats, det är inte för ditt egna nöjes skull, du får betalt. Någon ger dig pengar för att du ska utföra ett arbete här inne, ut och gör det bara!” (Farid)*

Det finns alltså delade åsikter hos intervjupersonerna gällande vems ansvar det är att hålla medarbetare motiverade. Som Bodelsson (2012, 18) förklarar, är det ledarens uppgift att motivera och inspirera när en medarbetare har blivit anställd, vilket många av intervjupersonerna instämmer med. För att möjliggöra det behöver ledare kunna hantera beteenden, och för att kunna styra mot det önskvärda beteendet måste ledaren förstå vad som motiverar, vilket är en process som ligger till grund för hur en person agerar (Pritchard & Ashwood 2008).

## 4.2.2 Ledarskapet används för att motivera

En gemensam faktor som fanns hos intervjupersonerna var att de använder sin ledarskapsstil för att försöka motivera sina medarbetare i det vardagliga arbetet. Efter genomförda intervjuer kan vi konstatera både likheter och skillnader i deras ledarskapsstilar och ledarskapsbeteenden som de använder sig av för att skapa motivation hos deras medarbetare.

### 4.2.2.1 Ledarskapsstilen anpassas efter kompetens och erfarenhet

Patricia berättade att hon försöker med hjälp av sitt ledarskap höja medarbetarnas motivation utefter situationer. Hon förklarar vikten av tydlighet och struktur i utformningen av arbetsuppgifter och roller när medarbetarna anställs, så de vet vad de ska göra och vad som förväntas av dem. Då är hennes roll att först styra medarbetarna i början av anställningen som sedan övergår till att delegera arbetsuppgifter när medarbetarna är mer erfarna i sina roller. När medarbetaren har den erfarenhet som krävs förklarar Patricia att hon intar en mer passiv roll och uppmuntrar medarbetarna att komma till henne för vägledning om det finns något som hindrar dem att utföra sina uppgifter. Patricia ger medarbetarna de förutsättningar som de behöver för att göra sitt jobb och försöker bidra med positiv energi på kontoret. Olle poängterade vikten av förståelse, förmåga och förutsättningar för sina medarbetares motivation. Han ville säkerställa att de tydligt förstod sina arbetsuppgifter och att de ständigt hade förmågan och de rätta förutsättningarna för att genomföra det. Om medarbetarna inte har förståelsen, förmågan eller förutsättningarna för att lösa sin arbetsuppgift försöker Olle hitta det bakomliggande problemet för medarbetarens situation och anpassar sin ledarskapsstil därefter för att hjälpa medarbetaren vidare. Josef anpassade även han sitt ledarskap utefter medarbetarens mognad och kompetens, som han förklarade på följande sätt:

*“-Det kanske man gör när medarbetaren är två månader gammal på jobbet, då är man är lite mer instruerade för att det behövs. Men när medarbetaren har skapat en erfarenhet och en allmän kunskap*

*om rollen man har men också om företaget, det är då man kan hitta ett samarbete som gör att man tar sig framåt.” (Josef)*

Patricia, Olle och Josef har åsikten om att medarbetare motiveras av ett ledarskap som förändras i samband med att medarbetaren utvecklar sin kompetens och får mer erfarenhet i sin arbetsroll. Hersey och Blanchard (1972; 1996) säger att ledare bör anpassa sitt arbets sätt i förhållande till medarbetarens kompetensnivå, där ledaren till en början ska vara mer styrande i sitt ledarskap då medarbetaren ofta är osäker på genomförandet av arbetsuppgiften. I takt med att medarbetaren växer i sin roll blir ledaren mer och mer passiv och lämnar därmed större utrymme för eget ansvar och inflytande som i sin tur skall motivera medarbetaren (Cote 2017). Patricia, Olle och Josef visar detta arbets sätt när de förklarade att ju mer kompetent medarbetaren blir i sin roll anammar de en mer coachande eller stödjande ledarskapsstil som Hersey och Blanchard (1972;1996) redogör för. Istället för att styra deras arbete i en viss riktning är de tydliga med att berätta att medarbetarna får forma sitt arbets sätt fritt och de finns tillgängliga om medarbetarna behöver något för att uppnå de uppsatta målen organisationen har satt upp. De tre ledarna anpassar sin ledarskapsstil efter medarbetarnas utvecklingsnivå och behov, för att ge medarbetarna de rätta förutsättningarna för att utföra sitt arbete på bästa möjliga sätt. När ledarna anpassar sin ledarskapsstil till varje individ visar de individuellt beaktande och att de har en humaniserad bild av medarbetarna och inte ser dem som ett kugghjul i en större maskin. Genom att antingen styra, coacha, stödja eller delegera medarbetaren beroende på vilken kompetens och motivation medarbetaren har, kan ledarna därigenom öka medarbetarnas motivation.

#### 4.2.2.2 Ledarskapsbeteenden som motiverar för att nå målet

Rosanna förklarade vikten av att inte vara den bestämmande, utan den delaktiga ledaren och ständigt ställa frågor till medarbetaren istället för att ge svar. Rosannas mål är att inte ge råd och åtgärdsförslag omedelbart, utan att istället uppmuntra medarbetaren att komma med egna lösningar till specifika problem. Detta tillvägagångssätt är högst önskvärt enligt Rosanna, för att när medarbetaren visar delaktighet i problemet visar medarbetaren också motivationen till att vilja åtgärda det. Filip förklarade att han tyckte det var viktigt att vara transparent i sitt ledarskap, ge beröm för ett väl utfört arbete och att vara förmedlaren av tydliga instruktioner och mål från högsta ledningen till medarbetarna. På det sättet skapade han en delaktighet för sina medarbetare, så de kunde förstå organisationens riktning och vilka aktiviteter som skulle tas itu med. Lars var också en stor företrädare för delaktighet och förståelse. För att skapa motivation var dessa begrepp avgörande enligt honom. Han berättade att man ska hjälpa sina medarbetare som sina egna tonåringar, dels hjälpa dem att komma till insikt men även engagera dem i beslutsfattande. När vi frågade vad han gör för att bibehålla eller höja motivationen hos dem sade han:

*“Genom att skapa förståelse för vad vi håller på med. Det är alltid nya grejer att göra, nya tester och handlade, berömma och stödja”. (Lars)*



Patricia förmedlade att hon fokuserade på att ge sina medarbetare tydliga instruktioner och mål i arbetet då hon ansåg att detta var motivationshöjande. Samtidigt menade hon att det var viktigt att vara mottaglig och öppen gentemot sina medarbetare. Urban tillämpar ett liknande beteende som Patricia. Han arbetar mycket med att sätta upp tydliga mål för sina medarbetare och ser till att finnas där för sina medarbetare när de är osäkra på sina arbetsuppgifter. Han säger att det är viktigt att medarbetarna känner sig hörda, sedda och bekräftade av sin ledare för att hålla sig motiverade. För att lyckas med det betonade Urban vikten av att skapa en god relation med sina medarbetare, vilket han gjorde genom att boka möten med dem, samtal och uppföljning;

*“Alla ska känna sig sedda, hörda och bekräftade. Det gör man genom att avsätta tid i sin almanacka. Det kan låta banalt men att man inte rutar in sin tid med möten så där inte är tid över till möten med medarbetarna. Man börjar med att boka möten med medarbetarna.” (Urban)*

Enligt House (1971; 1996) kan ledare motivera sina medarbetare genom att välja olika beteenden som bäst lämpar sig till medarbetarens behov så att mål uppfylls. Rosanna och Lars anammar ett delaktigt beteende som går ut på att uppmuntra medarbetarnas beslutsfattande och ständigt vara lyhörd. Samtidigt anammar Patricia, Urban och Filip ett instruktivt beteende, då de lägger tyngd på att ha och förmedla tydliga målsättningar och förutsättningar. Enligt House (1996) är detta ett beteende som hjälper till att informera medarbetaren om vad som förväntas av den och hur uppgifter ska utföras, vilket skall bidra till en ökad motivation. Däremot förkastar inte Patricia och Urban vikten av det delaktiga beteendet då även de menade att ledaren bör vara öppen, mottaglig och se till medarbetarnas åsikter som var centralt för att bibehålla deras motivation. För de båda ledarna är relationen till medarbetarna av stor betydelse för att kunna motivera dem och få dem att känna tillfredsställelse med sitt arbete. House och Mitchell (1974) skriver att relationen mellan ledarskapsbeteende, medarbetarens karaktär och arbetsförhållandet är viktiga beståndsdelar för att förbättra och motivera medarbetarnas prestationer för att nå det uppsatta målet.

Filip visade även upp ett prestationsorienterat beteende i sitt ledarskap, då han förklarade att han tyckte det var viktigt att uppmuntra väl utförda prestationer och visa förtroende för sina medarbetare. Schedlitzki och Edwards (2018) förklarar att det beteendet är effektivt i professionella arbetsmiljöer med komplexa uppgifter, vilket Filip beskrev sin verksamhet som. En viktig del av Filips arbete var att förmedla tydliga instruktioner och mål från högsta ledningen till sina medarbetare så att de förstod vart verksamheten var på väg. Detta är ett instruktivt beteende, då han informerar vad som förväntas av medarbetarna och vilka aktiviteter de ska delta i, för att i slutändan kunna guida medarbetarna så att verksamheten når de målen som högsta ledningen sätter upp (House & Mitchell 1974; Cote 2017). Lars arbetade på ett liknande sätt med sina medarbetare för att höja deras motivation. Genom att hjälpa dem att skapa förståelse för vad verksamheten gör, får de ett bättre övergripande syfte. Hans vision var att om medarbetarna förstår vilken roll de alla spelar så ökar deras motivation till att utföra den uppgiften som de blev

tilldelade. Rosanna, Lars, Patricia, Urban och Filip väljer olika ledarskapsbeteenden som lämpar sig bäst utifrån medarbetarnas behov, för att motivera medarbetarna och guida dem för att nå de uppsatta målen. Eftersom ledarna ansåg att medarbetare blev motiverade av erkännelse för prestationer kan det ligga till förklaring till varför de arbetar med måluppfyllelse. Om medarbetarna uppnår de mål som ledarna sätter och därefter ger beröm för, kan de bidra till en ökad motivation.

#### 4.2.2.3 Inspirera medarbetarnas intressen för att gynna organisationens intresse

Farid lade mycket energi på att vara en stöttande pelare i organisationen. Eftersom många av hans medarbetare hade en kvalificerad utbildning i ryggen var inte hans främsta uppgift att berätta för dem hur de skulle gå tillväga i sitt arbete. Istället lade han mycket fokus på arbetsmiljön. Farid berättade att han kallade alla medarbetare till ett gruppmöte och förklarade att det är allas förtjänst att skapa en god arbetsmiljö, genom att till exempel vara trevliga mot varandra och hälsa på varandra i korridoren som skulle fungera som en motivationshöjande aktivitet. När Torsten fick frågan huruvida han arbetar för att höja medarbetarnas motivation, berättade han att han brukar fråga vilka arbetsuppgifter hans medarbetare ser mest glädje i:

*“-Det är väl mest att ställa frågan till dem, vad de tycker är kul? För alla i butiken har ju olika kompetenser och olika förutsättningar för olika uppgifter. Vissa kanske tycker det är roligt med sälj och då ska de få göra det, men andra kanske tycker det är roligare med exponering men kanske är lite sämre på sälja. Så det gäller att ha rätt person på rätt plats och möta med arbetsuppgifter. Är man duktig på något så tycker man oftast att det är roligare och det skapar motivation.” (Torsten)*

Utifrån deras svar delegerade Torsten diverse arbetsuppgifter till respektive medarbetare för att stimulera deras intressen. Hans filosofi var att låta medarbetarna göra det som de själva ville göra utifrån deras kompetenser, engagemang och färdigheter. Olle visade andra prioriteringar i sitt ledarskap. Istället för att se till medarbetarnas kompetenser och preferenser pratade Olle nästan uteslutande om relationer. Han berättade att han själv motiverades av att se sina medarbetare växa och när hans egen motivation var låg åkte han ut till skolorna för att gå runt och prata med alla medarbetare och elever vilket ger honom mycket energi och motivation. Han var även den enda ledaren som sade att tid inte var ett stort problem för honom. Det var snarare hans medarbetarens tid som inte räckte till. Hans högsta prioritet var alltid att boka in möten och träffar med medarbetarna i så god tid som möjligt som skulle resultera i att de kände sig viktiga, hörda och sedda som skulle hjälpa dem att växa och motiveras i sitt arbete.

Genom gruppmötet uppvisade Farid inspirerande motivation för att gynna organisationen, vilket visade sig vara framgångsrikt. Bass (1985) förklarar att genom inspirerande motivation uppför sig ledare på olika sätt som skapar motivation och inspiration vilket Farid just gör via dessa gemensamma möten. Han uppmärksammar vad medarbetarna och organisationen behöver. De är inte i behov av ett strikt ledarskap. Istället försöker han uppnå engagemang och måluppfyllelse

genom en trivsamt arbetsmiljö. Han visar även individuell hänsyn gentemot sina medarbetare. Bass (1985) skriver att när ledare ser till medarbetarnas individuella behov och vill se de att växa visar de individuell hänsyn. Samtidigt är deras uppgift att erbjuda en stödjande arbetsmiljö, vilket är just det Farid verkar göra genom sitt arbetssätt. Torsten ser till varje enskilda medarbetares önskemål, intresse och kompetens som visar på hög individuell hänsyn (Burns 1978). Torsten tar alltså avstånd från det traditionella "chefskapet" inom det transaktionella ledarskapet. Med hjälp av att ge medarbetarna de bästa förutsättningarna försöker han höja deras motivation att göra en god arbetsinsats.

För att lyckas med detta, uppmanar Torsten sina medarbetare att komma med egna idéer och förslag på vad som kan förbättras på deras arbetsplats, både för verksamheten och för medarbetaren. Torsten menar att om medarbetaren själv tar initiativ så skapar det en känsla av delaktighet och engagemang i uppgiften vilket han anser gynna medarbetarens motivation. Han uppmanar medarbetarna till att de själva höll i olika event för att skapa nya intäktskällor som är en form av intellektuell stimulation. Bass (1985) menar att ledare gör detta när de uppmanar medarbetarna till att vara innovativa och kreativa, där medarbetarna bjuds in i problem- och lösningsprocessen. Olle visar många drag i vad Burns (1978) kategoriserar som en transformativ ledare, då han engagerar sig i ledarskapsbeteendena individuell hänsyn, karismatiskt inflytande och inspirerande motivation. Olle spenderar mycket energi på att alltid uppvisa ett energiskt och karismatiskt beteende, för att föregå med ett gott exempel och inspirera sina medarbetare att göra samma sak (Bass 1985).

Faird, Torsten och Olle använder alla olika former av ledarskapsbeteenden för att inspirera och motivera sina medarbetarens intressen. Om de lyckas höja medarbetarnas engagemang, lojalitet och förtroende via dessa beteenden kan de förena medarbetarnas intressen med organisationens intresse för att nå det kollektiva mål som organisationen har satt upp. Med tanke på att de tre ledarnas ideal kring motivation var att göra lite mer än förväntat eller göra något helhjärtat, visar sig det i deras ledarskap när de försöker framkalla ytterligare ansträngningar från medarbetarna genom att inspirera dem, visa individuell hänsyn, uppmanar eget initiativtagande och på det sättet öka deras delaktighet och motivation.

#### 4.2.2.4 Visa tillit och ge ut ansvar till medarbetarna

Filip sade att hans främsta sätt att motivera sina medarbetare var att ge ut tillit och ansvar. Han försöker inte detaljstyra sina medarbetare i sitt arbete så vidare det verkligen inte behövs. Han menar istället att människor vill göra goda prestationer, hans jobb blir därmed att lita på dem och ge dem så mycket ansvar han kan för att höja deras motivation. Rosanna berättade även hon att möjligheten att få ha ett eget ansvar och vara med och påverka är essentiellt för medarbetarnas motivation, annars är det väldigt lätt att tappa drivet. Utan möjlighet att påverka genom ett

ansvar är det enligt Rosanna lätt att kännas som en parentes till någon megaorganisation. Rosanna talade också om innebörden av att delegera ansvaret till medarbetarna i det vardagliga arbetet kan höja motivationen. Rosanna illustrerade detta genom att berätta om ett av bankens kontor vars medarbetare hade väldigt mycket att göra. Kontorchefen kom till henne för vägledning och hon rekommenderade chefen att använda medarbetarna för att hitta lösningen på problemet. Istället för att chefen skulle ta på sig allt ansvar för kontoret skulle chefen vända sig till medarbetarna för att låta dem få sin röst hörd och ha en möjlighet att inverka på eventuella förbättringsåtgärder för deras rådande situation. Torsten poängterade liknande avsikter i hans arbete mot en förhöjd motivation hos medarbetarna. Han uppmuntrar till att medarbetarna tar eget ansvar att skapa någonting mer, bortsett från deras vardagliga arbetsuppgifter. Han ser gärna att medarbetarna själva får styra och bestämma över att skapa samt genomföra olika events som enligt honom gör dem engagerade och motiverade. Vidare förklarade Urban vikten av att sprida makten och ansvaret vidare till sina medarbetare för att få dem att växa i sina roller och höja deras motivation:

*“-Du har ansvar för detta ämnesområdet. Hur du gör det lägger jag mig inte ett skvatt i. För mig är det helt ointressant vilket håll du går, bara vi når dit vi har kommit överens med, så får du göra som du vill.”*  
(Urban)

Fortsättningsvis förklarade Farid att han ansåg att grunden för alla verksamheter är att varje individuell medarbetare tar ansvar för sitt område där allt börjar med själva anställningen. Medarbetarna som blir anställda har en specifik utbildning och kunskap med sig, vilket gör medarbetaren till proffs på sitt fält och får ta ansvaret för det. Medarbetaren kan komma till Farid för att få vägledning, men i grund och botten agerar han bara som ett bollplank till medarbetaren med tanke på att medarbetaren är den som besitter kunskapen och ansvaret. Farid betonade även att han gav sina medarbetare fullt förtroende att utföra sina arbetsuppgifter med det ansvar som kom med det:

*“- Jag litar på er till 100%, varenda en av er har jag fullt förtroende för, nu får ni motbevisa mig. Det sa jag dag 1.”* (Farid)

Filip, Rosanna, Torsten, Farid och Urban anammar en form av distribuerat ledarskap eftersom de ger sina medarbetare möjligheten att ta eget ansvar i diverse situationer eller att de delegerar ansvaret till medarbetarna och på det viset distribuerar ledarskapet till dem. Alla verkar förstå att de ingår i ett större nätverk och uppmuntrar samt lämnar utrymme för sina medarbetare att ta eget ansvar i tron att det kommer hjälpa medarbetarna att utvecklas och motiveras (Denis et.al. 2010). Vikten av att visa tillit och ge ut ansvar är något som de fem ledarna visar förståelse för, i hopp om att bidra till att medarbetarna ska växa i sina roller och bli mer inflytelserika, även fast de kanske inte besitter en chefsposition. Inte nog med att delegerandet kan hjälpa en individ att utvecklas i sin roll, det kan även hjälpa en större grupp som i Rosannas fall, där ett helt kontor kan gynnas av att ledaren delegerar ledarskapet till medarbetarna. Enligt Spillane (2006) är ledarskap en produkt av både ledares och medarbetares samverkan, därav bör ledare inte ta fullt

ansvar i alla situationer, utan istället lämna över mycket av det till medarbetarna som i sin tur kan gynna ledaren, medarbetarna och organisationen. Herzberg (1966) menar att delaktighet och ansvar är något som får människor motiverade. Tack vare ledarnas tillvägagångssätt skapar de därmed de rätta förutsättningarna för medarbetarna att öka sin motivation.

### 4.2.3 Verktyg och tillvägagångssätt ledare använder för att höja motivationen

Hittills har vi sett att intervjupersonerna använder olika ledarskapsstilar och ledarskapsbeteenden för att motivera sina medarbetare i vardagen. Bortsett från detta, vad har ledare i dagens människonära tjänster för verktygslåda till sitt förfogande? Vad har de för verktyg och resurser att använda när de vill höja motivationen hos medarbetare? När intervjupersonerna ställdes inför dessa frågor möttes vi av tystnader, tveksamheter och överväganden. Det verkade allmänt svårt för intervjupersonerna att svara på dessa frågor. De hade svårt att sätta ord på mycket och behövde ofta en betänketid innan de formulerade sina svar, vilket påvisar hur tvetydigt ämnet är och hur utmanande det kan vara att arbeta med.

#### 4.2.3.1 Individuella samtal används för informationssökning

När vi frågade intervjupersonerna hur de arbetar med att höja sina medarbetares motivation, var det många av dem som svarade att de använder sig av individuella samtal som första åtgärd. Farid svar var följande:

*“-Ja jag får ju hoppas att de har den själva från början, men tappar de den på vägen så får vi i ett utvecklingssamtal lyfta det och ta reda på varför de har tappat motivationen. Behöver du ett påslag, saknar du någonting, då får vi i så fall bygga på”. (Farid)*

Torsten förklarade att han kunde med hjälp av ett samtal ta reda på hur medarbetaren mår. Medarbetaren kan vara omotiverad av många olika saker och då tyckte han att ett samtal lämpar sig bäst för att kunna få bättre insikt om personens tillstånd och därefter försöka åtgärda det. När vi ställde samma fråga till Patricia svarade även hon med att ett samtal är det bästa att använda. Genom detta samtal ville hon få reda på om det fanns någon diskrepans gällande de krav som organisationen ställer på dem och vilken uppfattning medarbetarna hade gällande dessa krav. Olle berättade att många ledare säger att de har samtal med sina medarbetare en gång per år. I hans åsikt räcker inte det. Han ville ha respons dagligen från sina medarbetare. Vidare sade Josef att de arbetade med en modell de kallade för “hjulet” i deras organisation. Modellen var tydligt inriktad på att föra individuella samtal med medarbetarna där de diskuterade personlig

utveckling, lönesättning och uppföljning. Avslutningsvis när Urban fick frågan gällande hur han arbetar för att öka medarbetarnas motivation svarade han följande:

*“- När jag var länspolismästare i Halland fick jag en förfrågan av en ganska hög chef, ‘får jag göra mina utvecklingssamtal på övertid?’ Så sa jag att det var fel resonerat. Du börjar med att planera in dina utvecklingssamtal på ordinarie tid, räcker det inte till får du ta övertid sen. Denna signalen sänder man när man lägger utvecklingssamtal utanför: Mitt samtal med dig som individ betyder inte så mycket så jag får göra det när jag hunnit med allt de andra. Helt fel, vänd på det! Du ska börja med att visa respekten mot dina medarbetare. Mitt samtal med dig är det viktigaste jag har, det gör jag först. Sen får jag se om jag hinner med något annat.” (Urban)*

Farid, Torsten, Patricia, Olle, Josef och Urban förklarade alla att de använder sig av individuella samtal som ett första steg och kan ses som en form av informationssökning för att ta reda vad medarbetaren motiveras av, vad det är medarbetarna potentiellt saknar för att uppleva hög motivation och om de finns någonting ledarna kan tillföra. Utan samtal eller liknande direkt kommunikation med medarbetare, kan det försvåra processen att ta reda på den information som krävs för att därefter ta de korrekta besluten. Genom att prioritera mötet och samtalet med en medarbetare kan ledaren se till medarbetarens behov av utveckling för att få den att växa och uppnå framgång (Bass 1985; Bacha & Walker 2012). Ledarens uppgift blir därefter att delegera ansvar och se till att medarbetaren har de rätta förutsättningar som detta kräver, vilket majoriteten av intervjupersonerna verkar lägga fokus på.

#### 4.2.3.2 Låt medarbetarna få en röst i beslutsfattandet

Rosanna sa att så fort hon inte får vara med och påverka samt utvecklas tappar hon drivet. Samtidigt berättade hon att delaktighet och involvering är något hennes medarbetare motiveras av. Torsten berättade att hans medarbetare motiveras av det som de tycker är roligt och att göra aktiviteter som de själva får välja att arbeta med. Vidare förklarar Patricia att hennes medarbetare motiveras av att de får påverka mycket själv och komma med egna tankar. För Urban var det viktigt att fördela ansvar till individen eftersom det möjliggör att individen lyfter sig själv. Olle sa att möjligheten att få vara med och påverka samt att ta ansvar för hela verksamheten var motivationshöjande för sina medarbetare. Filip's åsikt var att tillit gentemot sina medarbetare var centralt. Han berättade att han inte var så intresserad över att detaljstyra medarbetarnas arbetsdag:

*“-Sen är det här med att leda alla de här som då har de här långa utbildningarna, det är speciellt. Det går inte att gå in och detaljstyra för det kommer aldrig funka.” (Filip)*

Rosanna, Torsten, Patricia, Urban, Olle och Filip sysselsätter sig alla med empowerment. För att möjliggöra delaktighet och involvering som bland annat Rosanna talar om, krävs det att ledarens ansvar till en viss mån fördelas ut till medarbetarna. Ledaren måste känna tillit till medarbetarna

och låta dem få en röst i beslutsfattandet som i sin tur kan öka deras motivation. Saleem et al. (2019) förklarar att empowerment är en process som delvis består av att medarbetaren skall ha ett självbestämmande och en inverkan på arbetsplatsen, vilket Rosanna uppmanar hennes medarbetare till. Torsten visar upp ett liknande resonemang eftersom han uppmanar sina medarbetare att sysselsätta sig med det som dem tycker är roligast på arbetsplatsen. Rappaport (1981) skriver att individer ska ha makt över personliga faktorer som påverkar deras hälsa på arbetsplatsen, vilket Torsten tillåter i sitt vardagliga arbete. Vidare förmedlar Patricia och Olle vikten av att låta medarbetarna vara med och påverka organisationen, vilket tyder på att de båda använder empowerment som ett verktyg för att fördela ansvar för att få medarbetarna att känna sig mer inflytelserika och på så sätt bli mer motiverade.

Urban och Filip litar på att deras medarbetare utför ett högkvalitativt arbete och delegerar därför ett stort individuellt ansvar till dem. De är mindre intresserade över hur de går tillväga, bara de når sitt huvudsakliga mål. Perkins och Zimmerman (1995) skriver att empowerment kan vara ett slagkraftigt verktyg i sociala arbeten när man vill öka autonomiteten och auktoriteten hos medarbetare, så de kan få fram sina prefererade arbetssätt och åsikter kring en specifik arbetsuppgift. Det är detta som Urban och Filip lade mycket fokus på i sitt vardagliga arbete för att höja motivationen hos medarbetarna. Ledarna som vi har intervjuat använder samtal som verktyg för att isolera det medarbetarna saknar eller behöver. Efter detta initiala arbete har de möjlighet att fördela en del av sitt ansvar och ge empowerment till sina medarbetare, dels för att försöka höja deras motivation, men även för att öka deras delaktighet och inflytande. Detta tillvägagångssätt beskriver Urban i sitt arbete:

*“- Jag har alltid sagt till mina underchefer, jag lägger ett ansvar på dig, men det innebär absolut inte att du ska göra det. För mig är det ointressant, du ska bara se till att de blir gjort, men om du lägger det på någon annan har jag ingen synpunkt på, men jag kommer fråga dig om det inte är inne i tid eller inte håller i kvalitet.” (Urban)*

#### 4.2.3.3 “Ledaren vill satsa på mig”

Utöver att använda individuella samtal och empowerment som motivationshöjande verktyg tyckte många av ledare att utbildning var någonting som de kunde använda sig av som gav ett positivt utfall. Som nämnt tidigare skriver Herzberg (1966) och Hedegaard Hein (2012) att människor motiveras av ett utvidgat ansvar och bekräftelse. Torsten berättade att han inte har så särskilt många redskap till sitt förfogande. Det mesta rör sig om vad han kan göra i vardagen i butiken. Däremot berättar han att för de medarbetare som visar framfötterna och intresserar sig för något specifikt, till exempel ett varumärke eller tjänst, kan de ibland få möjlighet att få en utbildning inom det. Fortsättningsvis berättade Olle att när hans medarbetare inte har förutsättning eller förmåga att genomföra sina arbetsuppgifter kan han i många fall skicka iväg dem på kurs för att få dem att växa i sin roll. Samtidigt sade Rosanna att hon tror att människor

ständigt vill utvecklas, då konkurrensen vi har idag på arbetsmarknaden inte hade funnits om människor inte vill det. Farid betonade något liknande när han förklarade sin syn på att ge sina medarbetare utbildning:

*“- Den återkoppling jag fått är att, vad ska jag säga, det uppskattas, jag känner mig mer viktig. Du tycker att jag är viktig. Och framför allt att du vill satsa på mig. För utbildningarna är ofta ganska dyra. Och satsar jag de pengarna på dig, då har du, vad sägs, då har jag som chef ett intresse att du är kvar i min organisation. Så det är egentligen ett kvitto på att jag är omtyckt. För det är väl det jag förstått att man som människa vill. Att vara omtyckt och accepterad. Det underlättar om inget annat.” (Farid)*

Vad detta egentligen berättar för oss gällande deras motivationshöjande arbete gentemot medarbetarna är att de sätter ett högt fokus på dem. Hade de använt sig av ett “peka-med-handen” ledarskap hade de troligtvis inte prioriterat utbildningar för sina medarbetare. Istället hade de möjligtvis fokuserat på administrativa uppgifter och förbättrat den ekonomiska effektiviteten som är det som en transaktionell ledare och den “traditionella chefen” gör (Burns 1978). Ledarna i denna studien är mer humanitära, där fokus placeras på individen. I samband med att en ledare beslutar att ge en medarbetare en utbildning, visar det att ledaren griper sig an medarbetarens behov av prestation och självkänsla. Ledaren ger medarbetaren möjlighet att växa och uppnå framgång och ser till att medarbetaren har det som krävs för att hantera det ansvar som den tilldelas (Bass 1985). Utbildningen fungerar även som ett empowerment verktyg för att aktivera sina medarbetare. En medarbetare som blir tilldelad en utbildning, kan få ett mer meningsfullt arbete, utveckla sin kompetens och ha större inverkan på organisationen som i sin tur kan öka deras motivation (Saleem et al. 2019). Utbildning är ett verktyg som ledare kan visa bekräftelse och uppsmuntran med, vilket i sin tur kan få medarbetaren att känna sig hörd, sedd och bekräftad och med det öka motivationen.

#### 4.2.3.4 Små “banala” saker kan betyda mycket

Både samtal och utbildning är konkreta verktyg som många av intervjupersonerna betonade att de använde för att höja sina medarbetares motivation. Samtidigt var de många av ledarna som poängterade att vardagen lämnar utrymme till att påverka genom små saker som i mångas ögon kan vara obetydliga men i själva verket kan ha stor inverkan enligt ledarna. Olle förklarade att han använder sig av sociala medier för att dela och instämna med sina medarbetares reaktioner på diverse händelser samt textmeddelanden för att uppsmuntra dem om de har gjort något bra, fyller år eller lider av någon sjukdom. Om en medarbetare inte mår så bra på grund av personliga skäl bad Farid medarbetarna att gemensamt stötta den medarbetaren i den svåra stunden. Josef berättade även han att små saker i vardagen kan göra stor skillnad:

*“- Det kan vara tämligen banal sak, som att när jag har överhört någonting, och det är något positivt. Att jag uppmärksammar det. Och det behövs inte ens att jag behöver be medarbetaren som gjorde det att jag*



*ber hen komma över för att jag ska berätta någonting, det kan till och med vara så att jag går fram och vi ser varandra och jag gör två tummar upp. Det kan låta banalt men den kan spela roll.” (Josef)*

Feedback, återkoppling, positiv förstärkning, ge beröm var olika begrepp som intervjupersonerna valde att använda när de beskrev vad de kunde göra i vardagen för att motivera sina medarbetare. Wiley (1997) skriver att uppskattning och beröm är ett av de mest kraftfulla och mest underutnyttjade motivationsverktyget som ledare kan använda sig av. Filip, Rosanna, Patricia, Lars, Urban, Josef och Olle berättade alla att de använder uppskattning och beröm som motivationsverktyg. Detta ledarskapsbeteende visar en interaktion mellan ledaren och medarbetaren som är personifierad. På grund av att ledaren berömmar, ser och uppskattar medarbetaren visar ledaren individuell hänsyn som i sin tur får medarbetaren motiverad (Bass 1985; Bacha & Walker 2012). Dock ska vi inte glömma vad Elvnäs och Robert Edgars (2013) studie visade. Ledare tror sig spendera 40% av sin tid för att ge återkoppling till medarbetarna, men i själva verket var det endast 0-2% av tiden. Rosanna poängterade också *“att positiv feedback bör öka upp till 100 gånger”*. Med tanke på hur skäligt och motiverande positiv feedback är, torde det vara ett verktyg som ledare ägnar mycket tid åt men som ofta bortprioriteras i vardagen (Wiley 1997). Vi forskare, har inte undersökt hur mycket intervjupersonerna använder sig av positiv feedback i sitt vardagliga arbete, vi har endast fått bekräftat att de gör det. Så Elvnäs och Robert Edgars (2013) studie kan inte riktigt användas i detta av avseende, men tåls att ha i baktanke. Om vi utgår från att intervjupersonerna använder positiv feedback för att berömma och visa uppskattning till sina medarbetare, är det fortfarande ett kraftfullt verktyg som kan höja deras medarbetares motivation i det vardagliga arbetet.

## 5.0 Slutsats och diskussion

Efter genomförd studie, där vi med hjälp av kvalitativa djupintervjuer med nio ledare som verkar i olika människonära tjänsteverksamheter, har vi nu fått en djupare förståelse kring deras ideal kring motivation men även hur de arbetar för att motivera sina medarbetare i vardagen. Som Locke (1996), Avbar (2016) och Yukl (2012) poängterar, är motivation en viktig faktor för att organisationer ska fungera effektivt och bli framgångsrika. Saknar medarbetarna motivation, kommer även deras effektivitet att avta. Med det sagt är det absolut centralt att ledare har en övergripande förståelse kring ämnet och att de aktivt arbetar med medarbetarnas motivation i det vardagliga arbetet så att organisationens resultat förbättras.

Eftersom vårt syfte var att studera hur ledare arbetar med motivation bestämde vi oss för att arbeta med intervjuer som forskningsmetod. Alternativet hade kunnat vara att göra deltagande observationer vilket hade kunnat ge oss nyanser och aspekter av ledarnas verklighet som inte uttalas med ord. Det hade potentiellt visat upp ett annat resultat då det kan skilja sig mellan vad människor säger att de gör och vad de faktiskt gör (Arvastson & Ehn 2009, 24). Däremot skriver

Bryman (2011, 441) att specifika frågeställningar inte passar för observationer. Ibland kan man bara ta reda på saker om människor genom att fråga dem om deras åsikter. Vi hade inte kunnat ta reda på ledarnas ideal kring motivation genom att observera. En annan aspekt som inte får glömmas i vår studie, är att vi har intervjuat ledare som har gjort egna tolkningar utifrån deras värderingar och förståelse. Vi kan inte dra generaliserbara slutsatser eftersom vi har tolkat någon annans tolkning. Samtidigt kan vi inte ta ställning till om deras arbetssätt är korrekt eller fungerar, då vi endast har pratat med ledare och inte fått medarbetarnas perspektiv. Däremot var vårt syfte inte att åstadkomma detta, utan vi ville istället få en rikare och nyanserad förståelse kring hur ledare faktiskt arbetar för att höja motivationen för sina medarbetare.

För att förstå intervjupersonernas ideal kring motivation, ansåg vi det var relevant att undersöka bakomliggande faktorer, såsom deras människosyn, som potentiellt kunde förklara detta ideal. De hade samtliga en tro om att människan vill arbeta i sin natur. Den tron visar sig i deras ideal kring motivation då de anser att människor vill sträva åt att göra bättre, göra mer än förväntat och att utvecklas. Detta synsätt kan ligga till grund för deras arbetssätt kring motivation. Ledare tyckte ansvar, delaktighet och personlig utveckling var viktigt för ökad motivation och strävade efter att ge sina medarbetare detta. Hade ledarna haft tron om att människor har en motvilja att arbeta hade de möjligtvis haft åsikten att medarbetare motiverades av pengar, direktiv och tydliga instruktioner. Fortsättningsvis förmedlade ledarna att man är motiverad när man gör någonting helhjärtat, att vilja göra någonting utan att behöva bli tillsagd att göra det eller få någon ersättning för det. Ledarna talar här om ett inre driv, någonting diffust som vi människor har inom oss. Kovachs (1987) studie visade att ledare tidigare trodde att medarbetare motiveras främst av en bra lön. Resultaten vi visar upp skiljer sig från Kovachs studie, vilket kan påvisa att ledare har ändrat sin syn i den bemärkelsen och det nu fokuseras mer på icke-monetära motivationsfaktorer.

För att uppnå en hög motivation hos sina medarbetare, använde ledarna sig av olika ledarskapsstilar och beteenden. Några av ledarna anpassade sin ledarskapsstil utefter medarbetarnas utvecklingsnivå, det vill säga utifrån den kompetens och erfarenhet medarbetaren besitter agerar ledarna med antingen ett mer styrande eller stödjande beteende. I detta arbetssätt är relationsbyggande inte högsta prioritet. Däremot visade andra ledare upp beteende som var betydligt mer relationsinriktade och menade att relationen mellan ledare, medarbetare och arbetsförhållandet var av större vikt för motivationen. Andra ledare fokuserade på att låta deras medarbetare göra det som de var intresserade av. De ledarnas mål genom detta fokus är att höja medarbetarnas engagemang, lojalitet och förtroende som uppmuntrar till eget initiativtagande som enligt dem skapar delaktighet och en förhöjd motivation. Ledarna var mindre intresserade av att detaljstyra medarbetarna, utan fokuserade mer på att distribuera ansvar till medarbetarna för att höja motivationen. Genom att visa denna tillit till medarbetarna fick ledarna dem att växa i sina roller och bli mer inflytelserika som i sin tur skulle bidra till en ökad motivation.

Kontinuerligt över hela studien ser vi att den individuella hänsynen ledarna ger medarbetarna är centralt i deras arbete kring motivation. Den återkommer i många frågor och teman. Ledarna vi undersökt har ständigt poängterat att det är högst viktigt att medarbetarna känner sig hörda, sedda och bekräftade. Det verkar som att ledarna vill poängtera att de humaniserar medarbetarna. För att medarbetarna ska bli motiverade vill ledarna se till så att de inte känner sig som ett betydelselöst kugghjul i en större maskin. Skulle det vara så att en medarbetare känner sig obetydlig och omotiverad, förmedlade några av ledarna innebörden av att berätta vilken betydelse medarbetarens roll innebär för organisationen. Genom att förklara varför organisationen gör som den gör och vilken roll medarbetaren spelar, kan motivationen samt engagemanget höjas för den medarbetaren. I kombination med olika ledarskapsstilar och beteenden använder ledarna diverse verktyg för att motivera sina medarbetare. Dessa verktyg är individuella samtal, utbildning, empowerment men även mindre all dagliga tillvägagångssätt som feedback och personlig uppmuntran.

Avslutningsvis föreföll det överlag vara svårt för intervjupersonerna att verbalisera sig kring och sätta ord på sitt motivationsarbete. Detta kan påvisa att det antingen är ett komplext arbete, att det är ett område som inte får tillräckligt med uppmärksamhet eller att ledare kan ha svårt att hitta sin egen väg i motivationsarbetet. Eftersom ledarna talade om liknande faktorer som de ansåg motiverade medarbetare, även fast det verkade vara svårt att konkretisera, påvisar det att finns en stark normativ diskurs där ute som berättar hur ledare bör tänka och göra. Det verkar som att ledare anammar det arbetssätt som är aktuellt just idag och som finns att hämta i normativ ledarskapslitteratur. Då det inte finns något konkret eller rätt förhållningssätt i motivationsarbetet kan ledarnas arbetssätt vara ett resultat av bekvämlighet eller brist på information, något vi kallar för ett bekvämlighets-ledarskap. Det faktum att ledarna anammar snarlika arbetssätt kring motivation oberoende av bransch, erfarenhet eller kön kan ligga som förklaring till detta. Detta behöver varken vara bra eller dåligt, då vi inte har studerat vad medarbetare faktiskt blir motiverade av. Frågan kvarstår fortfarande: Resulterar ledarnas olika arbetssätt till motivation eller sätter de endast medarbetarna i rörelse?

## 5.1 Förslag till vidare forskning

Efter genomförd studie, där vi nu har fått en bredare insikt kring hur ledare arbetar med medarbetares motivation kan det vara intressant att se om där finns någon diskrepans mellan vad ledare tror motiverar medarbetare och vad medarbetare faktiskt blir motiverade av. Vad som

motiverar människor kanske skiljer sig mellan åldrar, kulturer och branscher? Hur tacklar man detta i ett mångkulturellt samhälle? Samtidigt, hur förhåller sig ledare från olika kulturer kring detta? Har de olika värderingar och skiljer sig deras arbetssätt för att arbeta mot en förhöjd motivation? Då denna studien har sett att det generellt finns få verktyg som ledare kan använda sig av för att motivera sina medarbetare, kan det undersökas vilka andra verktyg som ledare kan använda sig av för att motivera samt vilken påverkan de har hos medarbetarna. Vår studie har endast intervjuat ledare från Sverige, hur fungerar det i andra länder? Hade vi fått samma resultat om vi hade intervjuat ledare från Ryssland eller Kenya?

## 6.0 Referenslista

Alvehus, Johan (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. 1. uppl. Stockholm: Liber

Arvastson, Gösta & Ehn, Billy (red.) (2009). *Etnografiska observationer*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur

Avbar, Denis (2016) 'Motivation in the workplace and its influence on the effectiveness of work', *Revija za Univerzalno Odličnost*, (3), p. 222.

Bacha, Eliane & Walker, Sandra (2012). 'The Relationship Between Transformational Leadership and Followers' Perceptions of Fairness'. *Journal of Business Ethics*. 116 (3), p. 667-680.

Bass, Bernard M. (1985) 'Leadership: Good, Better, Best', *Organizational Dynamics*, 13(3), pp. 26–40. doi: 10.1016/0090-2616(85)90028-2.

Blanchard, Ken (2004). 'Leadership and the bottom line'. *Executive Excellence*, 21(9), 18.

Blanchard, Ken (2008). 'Situational leadership'. *Leadership Excellence*, 25(5), 19.

Blanchard, Ken, Zigarmi, Drea, & Nelson, Robert B. (1993). 'Situational leadership after 25 years: a retrospective'. *The Journal of Leadership Studies*, 1(1), 22.

<https://doi.org/10.1177/107179199300100104>

Bobic, Michael P. & Davis William E. (2003) 'A Kind Word for Theory X: Or Why So Many Newfangled Management Techniques Quickly Fail', *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 13(3), p. 239.

Bodelsson, Pontus (2012) *Management by glädje*. 1. Uppl. Malmö: Liber

Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E. (2015). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. 5., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur

Bryman, Alan (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2., [rev.] uppl. Malmö: Liber

Deci, Edward L., Koestner, Richard and Ryan, Richard M. (1999) 'A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation', *Psychological Bulletin*, 125(6), pp. 627–668. doi: 10.1037/0033-2909.125.6.627.

Deci, Edward L., & Ryan, Richard M. (2000). 'The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behaviour'. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227- 268.

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

Denis, Jean-Louis, Langlely, Ann and Rouleau, Linda (2010) 'The Practice of Leadership in the Messy World of Organizations', *Leadership (17427150)*, 6(1), p. 67.

Eisenberger, Robert and Cameron, Judy (1996) 'Detrimental effects of reward: Reality or myth?', *American Psychologist*, 51(11), pp. 1153–1166. doi: 10.1037/0003-066X.51.11.1153.

Elvnäs, Simon and Robert Edgar, Nathalie (2013) 'It matters what work leaders does / Det spelar roll vad arbetsledare gör', *Socialmedicinsk Tidskrift*, (6), p. 821.

Fitzsimons, Declan, James, Kim T. and Denyer, David (2011) 'Alternative Approaches for Studying Shared and Distributed Leadership', *International Journal of Management Reviews*, 13(3), pp. 313–328. doi: 10.1111/j.1468-2370.2011.00312.x.

Helle Hedegaard, Hein (2012). *Motivation: motivationsteorier & praktisk tillämpning*. 1. uppl. Stockholm: Liber

Hersey, Paul, & Blanchard, Ken (1972). *Management of organizational behavior*, 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Hersey, Paul, & Blanchard, Ken (1996) 'Great ideas revisited: Life-cycle theory of leadership'. *Training & Development*, 50(1), 42.

Herzberg, Frederick (1966). *Work and the nature of man*. 2. pr. Cleveland: World Publishing Co.

Herzberg, Frederick, Mausner, Bernard & Snyderman, Barbara Bloch (1959). *The motivation to work*. 2. ed. New York: Wiley

House, Robert (1971). 'A path-goal theory of leader effectiveness'. *Administrative Science Leadership Review*, 16, 321-339. <https://doi.org/10.2307/2391905>

House, Robert (1996). 'Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory'. *Leadership Quarterly*, 7(3), 324-352. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90024-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90024-7)

House, Robert, & Mitchell, Terence R. (1974). 'Path-goal leadership'. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.

Kanfer, Ruth, Frese, Michael and Johnson, Russel E. (2017) 'Motivation related to work: A century of progress', *Journal of Applied Psychology*. 102(3), pp. 338–355. doi: 10.1037/apl0000133.

Kohn, Alfie (1993). *Punished by rewards: the trouble with gold stars, incentive plans, A's, praise, and other bribes*. Boston: Houghton Mifflin

Kovach, Kenneth A. (1987) 'What Motivates Employees? Workers and Supervisors Give Different Answers', *Business Horizons*, 30(5), p. 58. doi: 10.1016/0007-6813(87)90082-6.

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2014). *Den kvalitative forskningsintervjuen*. 3. [rev.] oppl. Lund: Studentlitteratur

Larsson, Johan, Vinberg Stig & Wiklund Håkan (2007) 'Leadership, quality and health: using McGregor's X and Y theory for analyzing values in relation to methodologies and outcomes' *Total Quality Management and Business Excellence*, (9–10), p. 1147. doi: 10.1080/14783360701596290.

Locke, Edwin A. (1966) 'The Relationship of Intentions to Level of Performance', *Journal of Applied Psychology*, 50(1), pp. 60–66. doi: 10.1037/h0022937.

Locke, Edwin. A. and Schattke, Kaspar (2018) 'Intrinsic and extrinsic motivation: Time for expansion and clarification', *Motivation Science*. doi: 10.1037/mot0000116.

Lumby, J. (2019) 'Distributed Leadership and bureaucracy', *Educational Management Administration & Leadership*, 47(1), pp. 5–19. doi: 10.1177/1741143217711190.

Maslow, Abraham H. (1943). 'A theory of human motivation'. *Psychological Review*, Volume: 50, sidor 370-396.

McGregor, Douglas (1960) *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill

McGregor, Douglas (2006): *The Human Side of Enterprise*. Annotated Edition. McGraw-Hill. (Svensk övers. *Företaget och människan*. J. Beckman, 1966.)

Montemayor, Edilberto F. (1995) 'Punished by Rewards: The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise, and Other Bribes/1001 Ways to Reward Employees', *Personnel Psychology*, 48(4), pp. 941–945.

Nelson, Bob (1994). *1001 ways to reward employees*. New York: Workman

Nielsen, Karina and Daniels, Kevin (2016) 'The relationship between transformational leadership and follower sickness absence: the role of presenteeism', *Work & Stress*, 30(2), pp. 193–208. doi: 10.1080/02678373.2016.1170736.

Northouse, Peter Guy (2009). *Introduction to leadership: concepts and practice*. Los Angeles, Calif.: SAGE

Page, Nanette & Czuba, Cheryl E. (1999). 'Empowerment: What Is It?' *Journal of Extension*, 37(5).

Perkins, Douglas D. & Zimmerman, Marc A. (1995). 'Empowerment Theory, Research, and Application'. *American Journal of Community Psychology*, 23(5).  
<https://doi.org/10.1007/BF02506982>

Polley, Richard B. (1995) 'Punished by Rewards: The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise, and Other Bribes', *Society*, 32(5), pp. 92–95.

Pritchard, Robert D. & Ashwood, Elissa L. (2008) *Managing motivation: A managers guide to diagnosing and improving motivation*. New York: Psychology Press

Rennstam, Jens & Wästerfors, David. (2015). *Från stoff till studie Om analysarbete i kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur.

Robbins, Stephen P. (2008). *The truth about managing people*. 2nd ed., New ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education/FT Press

Saleem, Muhammad A., Bhutta, Zahra M., Nauman, Muhammed & Zahra, Sadaf (2019) 'Enhancing performance and commitment through leadership and empowerment : An emerging economy perspective', *International Journal of Bank Marketing*, (1), p. 303-317. doi: 10.1108/IJBM-02-2018-0037.

Schedlitzki, Doris & Edwards, Gareth (2018). *Studying leadership: traditional and critical approaches*. Second edition Los Angeles: SAGE Publications

Spillane, James P. (2006). *Distributed leadership*. 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass

Thurén, Torsten (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare. 2.*, [omarb.] uppl. Stockholm: Liber

Vecchio, Robert P. (1987) 'Situational Leadership Theory: An Examination of a Prescriptive Theory', *Journal of Applied Psychology*, 72(3), pp. 444–451. doi: 10.1037/0021-9010.72.3.444.

Wiley, Carolyn (1997) 'What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys', *International Journal of Manpower*, 18(3), p. 263. doi: 10.1108/01437729710169373.

Yukl, Gary (2012). *Leadership in organizations* (8). Pearson Education, Harlow.

## Bilaga 1: Intervjuguide

### **Inledande fas**

Kan du beskriva din roll i organisationen?



Hur gammal är du och hur länge har du arbetat i denna organisationen?  
Har du en akademisk bakgrund och i så fall vad?  
Hur länge har du haft en ledande roll? Haft en ledande roll i andra organisationer?  
Vad tycker du bäst/sämst om när det gäller ditt arbete i den här organisationen?  
På vilka sätt stöttar eller hindrar din organisation dig i ditt vardagliga arbete?

## **Mellanliggande fas**

Vad innebär ordet motivation för dig?  
Vad motiveras du av?  
Hur arbetar du för att bibehålla/höja din egen motivation?  
Vad tror du motiverar dina medarbetare?  
Hur skulle du beskriva ditt ledarskap?  
Hur skulle dina medarbetare beskriva ditt ledarskap?  
Beroende på hur du motiveras, tror du att din syn på din egna motivationsfaktorer smittar av sig på din förutfattning av vad dina medarbetare motiveras av?  
Okej nu har ni gett de här svaren, hur jobbar ni med detta då?  
Och nu när ni vet vad de motiveras av och hur ni jobbar med detta, vad är nästa steg?  
Anser du att medarbetare bör kontrolleras på något sätt? Anser du att medarbetares beteende bör modifieras för att få saker och ting gjorda? (teori X/Y)  
Hur arbetar du med dina medarbetares motivation? Hur kan du hjälpa dem att höja eller bibehålla den?  
Vilka verktyg har du till ditt förfogande?  
Vilka möjligheter/utmaningar ser du med att höja dina medarbetares motivation?  
Använder du dig av yttre belöningar såsom pengar, feedback eller beröm för att höja medarbetares motivation? Vad anser du? Är pengar en stor bidragande motivationsfaktor för människor idag?  
Vad kan du göra för att få dina medarbetare att känna intresse och vilja utföra en arbetsuppgift?  
Vill människor arbeta?

## **Avslutande fas**

Finns det något du tycker vi har glömt att ta upp som du tycker är relevant?  
Finns det något som var otydligt som du vill förtydliga?