



LUNDS
UNIVERSITET

Institutionen för tjänstevetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

Att motiveras i en hög arbetsbelastning

En kvalitativ studie om chefers upplevda
motivation i en påfrestande arbetsmiljö

Felicia Falkentoft
Wera Håkansson

Antal ord: 13 170

Gruppenr: 16

Handledare:
Katja Lindqvist

Examensarbete
SEM65
VT 2024

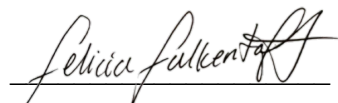
Förord

Denna kandidatuppsats har skrivits under vårterminen 2024 som ett avslutande arbete i kandidatprogrammet Service Management vid institutionen för tjänstvetenskap vid Lunds universitet, Campus Helsingborg.

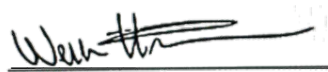
Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Katja Lindqvist för all vägledning under arbetets gång. Vi vill även tacka alla intervjupersoner som ställt upp och avsatt sin tid och därmed möjliggjort arbetet med uppsatsen.

Trevlig läsning!

Helsingborg, 23 maj 2024



Felicia Falkentoft



Wera Håkansson

Sammanfattning

Syfte: Syftet med denna studie är att skapa en fördjupad kunskap om chefers upplevda arbetsbelastning och egen motivation, genom att undersöka relationen mellan deras motivation och påfrestande arbetsmiljö. Samt om kombinationen av teorin Self-Determination Theory och modellen Job Characteristic Model är möjlig att applicera i detta sammanhang.

Frågeställning: På vilket sätt upplever chefer sin egen motivation i en påfrestande arbetsmiljö? Kan SDT och JCM appliceras på chefernas skildringar av sin påfrestande arbetsmiljö och motivation?

Metod: En kvalitativ studie som utgjordes av huvudsakligen semistrukturerade intervjuer som genomfördes med chefer på alla chefsnivåer, med komplement av skriftliga svar på intervjufrågor.

Slutsats: Slutsatsen är att chefer upplever sin motivation relatera till deras påfrestande arbetsmiljö, samt att behoven i Self-Determination Theory (SDT) och dimensionerna i Job Characteristic Model (JCM) kan appliceras i detta sammanhang för att få fördjupad kunskap och förståelse för chefers skildringar om egen motivation och påfrestande arbetsmiljö. Studien påvisar att chefer är i behov av alla tre behoven inom SDT för att främja motivation och minska stress i en påfrestande arbetsmiljö, samtidigt som JCM är bidragande för att förstå chefernas arbetsmiljö och motivation.

Nyckelord: Motivation, Arbetsbelastning, Chefer, Self-Determination Theory, Job Characteristic Model

Innehållsförteckning

Förord	1
Sammanfattning	2
1. Introduktion	4
2. Teoretisk referensram	7
2.1 Chefens arbetsmiljö.....	7
2.2 Konsekvenser av chefers arbetsbelastning.....	8
2.3 Skapa arbetsförhållanden som gynnar ens motivation.....	11
2.4 Motivationsfaktorer.....	13
2.5 Människors grundläggande behov för inre motivation och välmående.....	14
2.5.1 Minska stressen och gynna motivationen.....	15
2.6 Sammanfattning av teoretisk referensram.....	17
3. Metod	18
3.1 Metodologi.....	18
3.2 Urval.....	19
3.3 Intervju som insamlingsmetod.....	21
3.4 Transkribering och analys av empiriskt material.....	23
3.5 Forskningsetiska antaganden.....	24
4. Resultat och analys av empiriskt material	24
4.1 Möjligheten för chefer att styra sitt arbete.....	24
4.1.1 Kan man ha för mycket kontroll?.....	25
4.1.2 Se resultatet av det man påbörjat.....	26
4.2 Möjligheten för kompetensutveckling.....	28
4.2.1 Behöver chefer höra att de gör ett bra jobb?.....	30
4.3 Tillhörighet för att hantera stress.....	32
4.3.1 Motivationen främjas vid en bra tillhörighet.....	34
5. Diskussion och slutsats	35
5.1 Framtida forskning	37
6. Källförteckning	38
7. Bilagor	42
Bilaga 1 - Missivbrev.....	42
Bilaga 2 - Intervjuguide.....	43

1. Introduktion

Chefskap definieras som det ansvar och de arbetsuppgifter kopplade till chefers formella verksamhetsansvar, men chefsarbete styrs även i hög grad av händelser som är oförutsedda eller oplanerade (Andersson, Crevani, Eriksson-Zetterquist & Tengblad, 2020, s. 52). Tengblad betonar att chefsarbetet är splittrat och att avbrott i arbetet är vardagligt och urskiljer att chefer inte föredrar detta i sitt arbete (Tengblad, 2006, s. 1452). Chefer tar hand om olika slags ansvarsområden och de utmaningar som de medför, där de som blir ledda ofta kan ställa krav och vara svårstyrda (Andersson et al., 2020, ss. 49-50).

I samtida studier anses chefsarbetet innebära en mycket större arbetsbelastning jämfört med för 30 år sedan, arbetet består av stora mängder arbete som utförs i en obönhörlig takt (Tengblad, 2006, ss. 1437, 1451), vilket även betonas av Mintzberg som nämner ledningens komplexa, fragmenterade, hektiska och ofta kaotiska karaktär (Tengblad & Vie, 2012, s. 37). Komplexiteten, variationen och osäkerheten i chefsuppgifterna, som personalfrågor och beslut, utgör en utmaning för chefsarbetet (Tengblad & Vie, 2012, s. 27). Den stora komplexiteten i chefsarbetet kräver därför ett utförande av flera olika roller förutom att "leda", som att kontrollera och kommunicera (Tengblad, 2006, s. 1441). Den ökade komplexiteten och svårigheten att navigera i en komplex miljö kräver dessutom att chefer utbyter information på ett genomtänkt sätt, det blir dock inte lättare av alla oförutsedda händelser som inträffar i chefers arbete (Tengblad, 2002, s. 545; Tengblad & Vie, 2012, s. 38).

Chefers arbete är viktigt för organisering av ledning, dels eftersom det innebär att vara spindeln i nätet, men också för att de har ett personal- och arbetsmiljöansvar. Att vara chef innebär att agera som en företrädare för verksamheten samt att vara en garant för att ordningen behålls i en värld som ständigt är i rörelse (Andersson et al., 2020, s. 49). En chef måste kunna hantera det allt mer fragmenterade utrymmet, vilket gör att deras arbete nu bedrivs på en mängd olika platser och miljöer. Att samordna sina aktiviteter i både tid och rum samt att arbeta effektivt i alla möjliga geografiska miljöer ökar i hög grad komplexiteten i chefsarbetet (Tengblad, 2002, s. 559). Arbetsbelastningen är fortfarande mycket krävande och mycket större än förut och jobbet är fortfarande utmanande (Tengblad, 2002, s. 560).

En ny studie visar att chefers hälsa och arbetsvillkor har försämrats drastiskt i form av ökad arbetsbelastning samt stressiga arbetsförhållanden. Chefer upplever sig vara desto mer

överbelastade, vilket lett till utmaningar kring beslutsfattande. Den ökade arbetsbelastningen har i slutändan en skadlig inverkan på chefers psykiska välbefinnande (Boucher, Dextras-Gauthier, Gilbert, Fournier & Dima, 2024, ss. 1-2). Med tanke på den viktiga roll chefer spelar för medarbetarna är det nödvändigt att bättre förstå under vilka förutsättningar chefers arbete dagligen bedrivs. För att chefer ska kunna leda på rätt sätt bör de vara i en hälsosam arbetsmiljö och de måste ha gynnsamma organisatoriska förutsättningar (Boucher et al., 2024, s. 2). Med den ökade arbetsbelastningen och den viktiga roll chefer innehar anses det därför väsentligt att få djupare förståelse för deras motivation.

Motivation är ett resultat av inre och yttre faktorer som består av människans begär, behov samt drivet att nå det värde som förväntas åstadkomma vid uppfyllandet av vissa mål (Navaneetha & Bhaskar, 2018, s. 18). Majoriteten av människor behöver motivation för att prestera optimalt och vara tillfreds med sitt arbete. Därav blir de inre och yttre faktorerna det som stimulerar människors vilja och handlingskraft att kontinuerligt anstränga sig för att nå mål och bibehålla sitt engagemang till arbetet (Navaneetha & Bhaskar, 2018, s 18).

Chefer behöver kontinuerligt finna nya sätt att motivera sin personal, eftersom omotiverade medarbetare har låg prioritering för sitt arbete och producerar sämre arbetsresultat. De med hög motivation är däremot kreativa och produktiva vilket resulterar i arbetsprestationer av hög kvalitet (Ganta, 2014, s. 223). Chefer förväntas alltså kunna leverera resultat via sina anställda, vilket gör det grundläggande för chefer att kunna hjälpa sin personal att bli motiverad (Navaneetha & Bhaskar, 2018, s. 18). Dessutom betonar Andersson et al. (2020, ss. 71-72) att chefers arbete med personalansvaret handlar om att skapa förutsättningar för att medarbetare ska kunna utföra ett så bra arbete som möjligt, att hjälpa och vägleda medarbetare samt att motivera sina anställda. Detta arbete är väsentligt men i slutändan är chefen precis som sin personal, en ytterligare anställd vars motivation är lika viktig (McConnell, 2005, s. 285). Ytterligare nämner Stone (2010, ss. 194, 198) att det bör finnas mer forskning kring att förbättra anställdas välbefinnande i stressiga tider, vilket anses vara ett argument för varför en studie kring chefers motivation i en påfrestande arbetsmiljö är nödvändig.

Organisationer implementerar incitamentssystem för att medarbetare ska arbeta utifrån målen organisationen strävar efter. För att kunna optimera chefers motivation är det dock inte så enkelt som att implementera ett incitamentssystem som fungerar för alla (Graves,

Cullen-Lester, Ruderman, Gentry & Lester, 2016, s. 1). En människas motivationsfaktorer är individuellt, vilket innebär att en främst motiveras av inre faktorer medan en annan av yttre (Navaneetha & Bhaskar, 2018, s. 18). Denna kunskap innebär att för att maximera chefers motivation måste organisationer få förståelse för de varierande drivkrafterna chefer motiveras av för att hantera sina arbetsuppgifter. För att bemöta drivkrafterna behövs en insikt i vad det är som uppmuntrar motivationsfaktorerna inom människan, som resulterar i motivation (Graves et al., 2016, s. 1). Detta blir viktigt på arbetsplatsen då människans motivation är direkt kopplad till hur pass effektivt en utför sina arbetsuppgifter (Taşgit, Çiçek, Yildirim & Coşkun, 2023, s. 77).

Vid en anblick på tidigare forskning inom motivation är det främst fokus på hur chefer kan motivera sina medarbetare samt hur de kan förstå motivationen utifrån sina anställdas perspektiv. Graves et al. (2016, s. 1) nämner att det finns få studier som urskiljer chefers motivation för att se hur det relaterar till hur de upplever sitt arbete. En tidigare studie utförd av Zaman, Nawaz, Javed & Rasul (2020, s. 2) har applicerat en kombination av Self-Determination Theory och Job Characteristic Model för att undersöka länken mellan glädjen av gigarbete och gigarbetares motivation. Zaman et al. (2020) studie inspirerar till användningen av en kombination av SDT och JCM, då det inte identifierats studier som kombinerat dessa två i relation till chefers arbete och motivation. Denna studie kommer därför utgå från samma kombination men tar istället sin utgångspunkt i att försöka fylla kunskapsglappet kring chefers upplevda motivation i en påfrestande arbetsmiljö.

Syftet med denna studie blir därför att skapa en fördjupad kunskap om chefers upplevda arbetsbelastning och egen motivation, genom att undersöka relationen mellan deras påfrestande arbetsmiljö och motivation. Samt om kombinationen av teorin Self-Determination Theory och modellen Job Characteristic Model är möjlig att applicera i detta sammanhang. Genom att undersöka detta kommer studien bidra till forskning om motivation i påfrestande arbetsmiljöer, samt applicera en kombination av en teori och modell som inte urskiljts i detta sammanhang tidigare. För att besvara syftet har följande frågeställningar formulerats;

- På vilket sätt upplever chefer sin egen motivation i en påfrestande arbetsmiljö?
- Kan SDT och JCM appliceras på chefernas skildringar av sin påfrestande arbetsmiljö och motivation?

2. Teoretisk referensram

Genom detta avsnitt presenterar vi den teoretiska referensram som ligger till grund för analys samt resultat för denna studie. Först presenteras tidigare forskning kring chefers arbetsmiljö, konsekvenserna av detta, samt tidigare forskning kring motivationsteorier. Slutligen redogörs den kombination av teori och modell som studien tar utgångspunkt i.

2.1 Chefens arbetsmiljö

Tidigare forskning kring chefers arbete betonar att det under de senaste 30 åren har blivit en mycket högre arbetsbelastning, där det ligger större vikt vid att ge information och mindre upptagenhet med administrativt arbete (Tengblad, 2006, s. 1437). Studien betonar även att chefsarbetet genomgått en snabb och radikal förändring i form av ökade kundkrav samt konkurrenstryck som suddar bort de traditionella formerna av organisationer. Chefens nya roll är istället att vara en partner och facilitator för att stärka sina medarbetare (Tengblad, 2006, s. 1440). Vilket tyder på att chefen i nutid har ett stort ansvar för medarbetarna och däribland att motivera dem i sitt arbete. Ytterligare betonar Tengblad (2006, s. 1454) att chefsarbetet är oerhört splittrat och att avbrott i arbetet är vardagligt, något som cheferna inte föredrar.

Även Gosling och Mintzberg (2003, s. 55) redogör för att chefernas arbete är komplicerat och förvirrat genom att betona att chefer ska vara både globala men också lokala. Fortsättningsvis ska de både samarbeta och tävla, hantera ständig förändring men upprätthålla ordningen samt göra siffrorna, samtidigt som de tar hand om sina underordnade (Gosling & Mintzberg, 2003, s. 55). Deras slutsats är att ingen faktiskt kan komma överens med allt detta (Gosling & Mintzberg, 2003, s. 55), vilket för vår studie gör det tydligt att chefernas arbete är hektiskt och komplicerat. Tengblads studie (2006, s. 1454) drar sin slutsats i att nya arbetssätt vinner mark, dock utan att ersätta de gamla. Alltså, de nya arbetsmetoderna utvecklas tillsammans med de gamla, som ny mat som läggs till ett smörgåsbord (Tengblad, 2006, ss. 1454-1455), och chefer har därför desto mer att göra i dagens arbete.

En tidigare studie urskiljer att chefer i stor utsträckning har flexibla arbetstider, vilket gör att de också har ett stort ansvar i sina jobb, vilket därmed innebär ett stort antal arbetstimmar som sträcker sig utanför deras tid på den faktiska arbetsplatsen (Løkke & Madsen, 2014, s. 109). Studien kommer dessutom fram till att chefer kan ha svårt att minska sin

arbetsbelastning, eftersom erkännande och belöningar ofta tas emot i form av ännu mer spännande uppgifter, vilka kan vara svåra att stå emot och därmed ökar det istället deras stress (Løkke & Madsen, 2014, s. 116). En ytterligare tidigare forskningsstudie skriven av Tengblad och Vie (2012, s. 27) betonar att komplexiteten, variationen och osäkerheten i chefsuppgifter utgör en betydande utmaning för att programmera chefsarbete (Tengblad & Vie, 2012, s. 27). Tengblad och Vie (2012, s. 28) anser också att Mintzbergs beskrivning från år 1973 av chefsarbetet fortfarande är lika relevant, att aktiviteterna inom chefsarbetet kännetecknas av bland annat korthet, variation och fragmentering (Tengblad & Vie, 2012, s. 28).

Tidigare forskning belyser att chefer spelar en avgörande roll för anställdas psykiska hälsa, och på grund av det bör cheferna ligga i framkant av organisatoriska hälsointerventioner (Parent-Lamarche & Biron, 2022, s. 220). Studien belyser vikten av ledarskapskvalitet för underordnades hälsa och därmed den avgörande roll som chefer spelar för sina anställdas psykiska hälsa. Trots detta finns det en brist på forskning som undersöker vad som faktiskt påverkar chefer, särskilt deras egen mentala hälsa och i sin tur deras chefskvalitet (Parent-Lamarche & Biron, 2022, s. 220). En studie om chefer är därför relevant med tanke på att den psykosociala arbetsmiljön samt de psykosociala riskerna är relaterad till många negativa individuella, organisatoriska samt samhällsliga utmaningar, exempel på psykosociala risker är överdriven arbetsbelastning och låg arbetskontroll (Parent-Lamarche & Biron, 2022, s. 220). Tidigare studier har studerat den arbetsrelaterade stressen, men lite fokus har lagts på framför allt chefer (Løkke & Madsen, 2014, s. 105), vilket ligger till grund för varför denna studie utgår ifrån chefer.

2.2 Konsekvenser av chefers arbetsbelastning

En tidigare studie visar att chefers hälsa och arbetsvillkor har försämrats, vilket genererar ökad arbetsbelastning och stressiga arbetsförhållanden. Chefer upplever att de är alltmer överbelastade, vilket har lett till rolltveksamhet och beslutsfattande utmaningar (Boucher et al., 2024, s. 2). Chefer ska göra insatser i en kaotisk arbetsmiljö som innehåller många motstridiga prioriteringar. Med tanke på att cheferna utsätts för höga jobbkrav samt en komplex, osäker och föränderlig arbetsmiljö, löper de också en hög risk för utbrändhet (Parent-Lamarche & Biron, 2022, s. 219). Løkke och Madsen (2014, s. 107) menar att stress är det näst största arbetshälsoproblemet i Europa, på plats efter ryggsmärtor, och de benämner

att upplevelsen av stress är ett samspel mellan individers attityder och dess arbetsmiljö. Höga krav i kombination med en begränsad påverkan på individens arbetssituation kan leda till stress, ytterligare kan människor också uppleva stress när de är osäkra på vad som förväntas av dem (Løkke och Madsen, 2014, ss. 107-108). Dock är det inte bara arbetssituationen utan också obalansen mellan arbete och familjeroller som kan leda till stress (Løkke och Madsen, 2014, s. 108). Något som även nämns av Bowling, Alarcon, Bragg och Hartman (2015, s. 106) som menar att en tung arbetsbelastning hämmar ens förmåga att tillfredsställa kraven för att fullgöra sina arbetsroller, men att även konflikten mellan arbete och familj kan vara starkt relaterad till arbetsbelastning. I slutändan kan arbetsbelastningen ha en skadlig inverkan på anställdas psykiska välbefinnande (Boucher et al., 2024, s. 1).

Överbelastning eller arbetspress kan försämra arbetarnas inre motivation. En hög nivå av självständighet på arbetet kan vara en effektiv resurs för att klara av den överbelastning eller arbetspress som observeras på dagens arbetsplatser, vilket identifieras som en viktig orsak till arbetsrelaterad stress. Att kunna kombinera arbete på plats med arbete utanför arbetsplatsen är ett sätt att öka självständigheten på jobbet (Van Yperen, Wörtler & De Jong, 2016, s. 179). Med möjligheten till ett platsoberoende arbete ökar friheten att bestämma var och när de ska arbeta, denna jobbautonomi anses vara positivt relaterad till den inre arbetsmotivationen. Därför kan den upplevda möjligheten till blandat arbete vara särskilt viktigt för arbetarnas inre motivation när de befinner sig i mycket krävande jobb (Van Yperen, Wörtler & De Jong, 2016, s. 180). Boucher et al. (2024, s. 9) menar dock att det platsoberoende arbetet inte alltid är det bästa, vars studie finner att vissa strategier som används för att minska arbetsbelastningen kan ha positiva effekter, som exempelvis ensam tidshantering. Andra strategier som används kan däremot ha positiva kortsiktiga effekter, till exempel att de minskar stress, vilket dock på lång sikt sannolikt kommer leda till negativa effekter, där ett exempel är att ta med arbetet hem (Boucher et al., 2024, s. 9).

En tidigare studie belyser att chefer på mellannivå är mer stressade än chefer på lägre nivå och toppnivå, eftersom de känner sig klämda i mitten (Ivancevich, Matteson & Preston, 1982, s. 377). Samtidigt pekar en annan studie på att chefer på lägre nivå i större utsträckning upplever en högre arbetsbelastning jämfört med sina motsvarigheter på högre nivå (Björklund, Lohela-Karlsson, Jensen & Bergström, 2013, s. 752), vilket gör det tydligt att chefer på olika nivåer är lika påverkade av en hög arbetsbelastning och därmed stress. En överdriven arbetsbelastning kan ha en direkt påverkan på de befintliga resurserna, exempelvis

genom att uppta mycket av ens tid. Ett exempel är när ens arbetsbelastning lämnar för lite tid för individen att utveckla nya färdigheter eller när han eller hon måste hantera en överdriven arbetsbelastning, då hindrar det chefen från att vårda starka mellanmännsliga relationer med medarbetarna (Bowling et al., 2015, s. 99).

Förutom medarbetarnas välbefinnande förväntas dessutom arbetsbelastningen ha konsekvenser för organisationens välbefinnande (Bowling et al., 2015, s. 99). Även Girardi, Falco, De Carlo, Dal Corso och Benevene (2018, s. 572) betonar att chefen påverkar både medarbetare och i slutändan även hela organisationen. Deras studie tyder på att en chef som är arbetsnarkoman kan få skadliga konsekvenser för chefen själv men även för arbetarna i dess team samt så småningom hela organisationen (Girardi et al., 2018, s. 572). Arbetsnarkoman är ett utbrett fenomen som kan ha negativa konsekvenser för både individer, i form av fysisk och psykisk hälsa, men även för organisationer i form av frånvaro och minskad arbetsprestation. Med tanke på att chefer i högre grad kan ha både större incitament och fler möjligheter att investera tid och kraft i sitt arbete rapporterar chefer därmed också en högre nivå av arbetsnarkoman (Girardi et al., 2018, ss. 571-572).

En tidigare studie visar att chefer måste vara i en hälsosam arbetsmiljö samt ha gynnsamma organisatoriska förutsättningar för att kunna spela sin ledarroll på rätt sätt (Boucher et al., 2024, s. 2). Chefer behöver ha energi för att tillhandahålla en bra arbetsmiljö för medarbetare, samt för att leverera ett vettigt ledarskap. Dessutom är friska chefer, både fysiskt och mentalt, ett antagande för produktiva och konkurrenskraftiga organisationer (Løkke & Madsen, 2014, s. 105). En ytterligare studie betonar även den att chefernas psykiska hälsa är en avgörande del av organisationers hälsa i allmänhet samt förebyggande för framtida hälsoproblem inom organisationer, därför bör chefer ha en låg grad av utbrändhet för att organisationen ska fungera. Chefer bör dessutom ha en god psykisk hälsa för att på ett bra sätt kunna tillämpa metoder som är gynnsamma för deras anställdas psykiska hälsa (Parent-Lamarche & Biron, 2022, ss. 225-226). De höga jobbkraven begränsar även chefernas möjlighet att anta ledningsmetoder och ledarskapsbeteenden som krävs av dem, chefer med en högre nivå av utbrändhet saknar energin att ”gå den extra milen” med sitt team. Chefernas arbete kräver tid, ansträngning och investeringar i personliga resurser från chefernas sida (Parent-Lamarche & Biron, 2022, s. 224).

En tidigare studie betonar att det mest idealiska hade varit en måttlig arbetsbelastning, eftersom anställdas välbefinnande kan bli lidande när arbetsbelastningen är betydligt högre eller lägre än en måttlig nivå (Bowling et al., 2015, s. 106). Tidigare forskning urskiljer att förekomsten av arbetsrelaterad stress även kan vara ett tecken på att en organisation ignorerar de anställdas välbefinnande. Alltså, överdriven arbetsbelastning, som i sig är en stressfaktor på arbetet, kan vara relaterad till andra arbetsrelaterade stressfaktorer eftersom var och en är en manifestation av ledningens bristande oro för arbetarna. En överdriven arbetsbelastning kan dessutom påverka prestandan negativt eftersom det kan tömma resurserna som behövs för att effektivt utföra andra arbetsuppgifter (Bowling et al., 2015, ss. 98-99). En annan tidigare studie urskiljer även att arbetsnarkoman leder till negativa resultat i form av en ökad ohälsa och minskad livstillfredsställelse. Studien tyder på att både perfektionism och arbetsbelastning kan vara riskfaktorer för arbetsnarkoman, vilket särskilt uppstår när perfektionister möter hög arbetsbelastning (Girardi et al., 2018, ss. 573, 582). Organisationer bör därför implementera insatser som syftar till att förebygga arbetsnarkoman hos chefer. Särskilt individer med höga nivåer av perfektionism riskerar att drabbas av arbetsnarkoman, eftersom de strävar efter felfrihet och sätter extremt höga prestationsstandarder. När de ställs inför hög arbetsbelastning kan de i sin tur ställa ytterligare krav på sig själva, vilket i slutändan kan leda till arbetsnarkoman (Girardi et al., 2018, ss. 573, 582).

2.3 Skapa arbetsförhållanden som gynnar ens motivation

Motivation har en direkt koppling till människors intentioner och handlingar, och har visat leda till tydliga positiva konsekvenser. Motivation producerar resultat och är därav grundläggande för människor i en position som har inflytande över andra som förväntar sig att de ska producera resultat (Ryan & Deci, 2000, s. 69). Den stora utmaningen för organisationer blir däremot att varje människa motiveras av olika anledningar (Navaneetha & Bhaskar, 2018, s. 18), där motivationen skapas via en sammankoppling av såväl inre som yttre motivationsfaktorer (Ganta, 2014, s. 221). Genom aktivt arbete med anställdas motivationsfaktorer stimuleras deras vilja att kontinuerligt försöka prestera väl och nå utsatta mål (Ganta, 2014, s. 221).

Frederick Herzbergs *tvåfaktorsteori* utgår från grundläggande behov som måste uppfyllas för att en människa ska bli motiverad och trivas i sitt arbete. Herzberg gör en skildring mellan hygienfaktorer, som exempelvis lön, och motivationsfaktorer som exempelvis att få en känsla av ansvar (Alvehus & Jensen, 2020, s. 42). Båda är viktiga aspekter att ta i beräkning när ens

förståelse för människors motivation ska tydliggöras, men det finns en tydlig skillnad mellan de två begreppen som Ganta (2014, s. 228) beskriver vara att teorin indikerar att hygienfaktorerna gör de anställda nöjda men är inte tillräckligt för att kunna motivera dem till fullo. Herzberg förklarar hur de inre motivationsfaktorer måste inkluderas i personens faktiska arbete för att de ska bli motiverade och känna tillfredsställelse i arbetet (Hackman & Oldham, 1976, s. 251). Hackman och Oldham (1976, s. 251) redogör för hur Herzbergs teori har lett till vidare forskning och framgångsrika ändringar i hur arbeten designas för att kunna skapa förhållanden som främjar människors motivation. De presenterar en modell kallad *Job Characteristic Model* (JCM) som föreslår fem grundläggande aspekter av ett arbete som kan sättas i relation till en människas arbetstillfredsställelse (Ali, Said, Yunus, Kader, Latif & Munap, 2013, s. 47), som sedan leder till ökad inre motivation och högre effektivitet (Hackman & Oldham, 1976, s. 250). De positiva konsekvenserna av de fem aspekterna har via tidigare studier visat sig förstärka medarbetarnas motivation, för att sedan kunna leda till att uppfylla organisatoriska mål (Ali et al., 2013, s. 47).

Hackman och Oldham (1976, s. 257) beskriver hur de fem dimensionerna av arbete består av *uppgiftsvariation* som innefattar den variation av kompetenser som krävs för att utföra sitt arbete. *Uppgiftsidentitet* innefattar möjligheten att följa sitt arbete från början till slut, medan den tredje dimensionen *uppgiftsbetydelse* innebär hur arbetet är direkt kopplat till andra människors välmående (Hackman & Oldham, 1976, s. 257). Den fjärde dimensionen, *autonomi*, inkluderar att ha kontroll över sitt eget arbete och den femte, *feedback*, innefattar tydlig återkoppling av ens prestationer (Hackman & Oldham, 1976, s. 258). De fem dimensionerna används sedan för att kunna främja tre behov som leder till förmånsaktiga resultat i individens motivation (Hackman & Oldham, 1976, s. 255). De psykologiska aspekterna är en människas möjlighet att känna att arbetet är betydelsefullt, känna att en är inkluderad i resultaten ens arbete har bidragit till samt att människan upplever att den har rätt kunskap och kompetens för uppgifterna (Hackman & Oldham, 1976, s. 257).

Tidigare kvantitativ studie av Ali et al. (2013, s. 51) använder Hackman och Oldhams modell för att undersöka relationen mellan de fem jobb aspekterna och chefers arbetstillfredsställelse. Studien hänvisar till tidigare forskning gjord av Katsikea, Theodosiou, Perdikis och Kehagias (2011) som undersökt och bekräftat att försäljningschefers arbetstillfredsställelse varit positiv vid implementeringen av de fem dimensionerna i chefers arbete (Ali et al., 2013, s. 51). Studien inriktar sig till chefer inom restaurangbranschen i Malaysia och bekräftar tidigare

forskning att de fem aspekterna leder till en ökad arbetstillfredsställelse och välmående hos chefer på deras arbetsplats (Ali et al., 2013, s. 51). Ytterligare nämner de hur framtida forskning kan ta en mer kvalitativ metod för att ytterligare kunna visa hur JCM kan användas i chefers arbete för att bidra till deras motivation och gynna deras prestationer samt välmående på arbetsplatsen (Ali et al., 2013, s. 51). Det är en av anledningarna till varför vår studie tar sin utgångspunkt i en kvalitativ ansats.

2.4 Motivationsfaktorer

Inom motivationsteorier har Richard Ryan och Edward Deci utformat och fortsatt utvecklat sin Self-determination theory (SDT) sedan 1980-talet. Till skillnad från många andra sätt att försöka förstå sig på motivation är SDT inte enbart en kvantitativ teori utan kan även användas utifrån en kvalitativ aspekt, då den tar hänsyn till hur olika motivationer kan leda till olika resultat (Sandrin, Gillet, Fernet, Leloup & Depin-Rouault, 2019, s. 448). Genom att fokusera på olika faktorer som motiverar en människa har de via SDT framtagit och identifierat fyra olika motivationer; *inre motivation*, *integrerad motivation*, *yttre motivation* och *introjicerad motivation*, som leder till specifika konsekvenser för personlig erfarenhet, lärande, prestation och välmående (Ryan & Deci, 2000, s. 69).

Vid anblick på tidigare studier som riktat in sig på motivation utifrån chefernas perspektiv är det ett begränsat antal som dyker upp. Än mindre urskiljs vid sökandet av chefers motivation i relation till SDT. Chen och Bozeman (2013) och Graves et al. (2016) är däremot några av de som utfört kvantitativa studier och applicerat SDT i sin undersökning. Chen och Bozeman (2013, s. 593) använder sig av teorin för att förstå chefers motivation inom offentliga och ideella verksamheter. Där deras resultat visar hur chefer motiveras av en rad olika aspekter inom de fyra motivationerna som SDT nämner (Chen & Bozeman, 2013, s. 593). Graves et al. (2016, s. 1) undersöker istället hur produktiviteten i USA försämrats från år 2010 till 2015 och föreslår en förklaring i att organisationer inte har tillräcklig förståelse för hur de ska motivera sina chefer. I likhet med studien gjord av Chen och Bozeman (2013) visar Graves et al. (2016, s. 10) att chefer har en mix av de fyra motivationsfaktorerna. Dessa motivationsfaktorer sträcker sig från autonom motivation till kontrollerad motivation (Manganelli, Thibault-Landry, Forest & Carpentier, 2018, s. 228).

Inom autonom motivation finns *inre motivation* och *integrerad motivation* medan den kontrollerade motivationen innefattar *yttre motivation* och *introjicerad motivation*. Inom den inre motivationen drivs en människa att utföra sina uppgifter på grund av glädjen och intresset själva uppgiften medför. Den integrerade motivationen däremot fokuserar på att det finns ett högre syfte för varför en människa utför sin uppgift. Det kan vara ens specifika värderingar och att uppgiften bidrar till något viktigare i det stora hela (Manganelli et al., 2018, s. 228). Inom den kontrollerade motivationen finner man den yttre motivationen som innebär att en individ utför sin uppgift, då den blir styrd av någon annan eller för att det leder till belöningar som exempelvis pengar eller prestige. Introjicerad motivation innefattar att en människa utför vissa saker då den inte vill få en dålig image eller känna skuld känslor för vad som sker om uppgiften inte utförs (Manganelli et al., 2018, s. 228).

Chen och Bozeman (2013, s. 590) tydliggör i sin studie att det finns lite forskning som har applicerat SDT för att studera motivationen av offentliga och ideella chefer. Förutom att deras undersökning visar att chefernas motivation innefattar olika faktorer inom teorins fyra motivationsfaktorer, visas även hur motivationerna skiljer sig åt beroende på autonomi (Chen & Bozeman, 2013, s. 599). Om arbetet innefattar mindre kontroll visades det i hur chefernas motivation till sitt arbete försämrades (Chen & Bozeman, 2013, s. 599). Detta bekräftades även av Graves et al. (2016, s. 10) som redogör för hur cheferna som hade större inre motivation visades ha högre välmående och ville producera goda resultat i sitt arbete. Många organisationer verkar däremot tro att implementeringen av ett incitamentssystem som ger chefer exempelvis hög lön eller bonusar är tillräckligt för att öka deras produktivitet, men kombinationen av inre faktorer är en nödvändig faktor (Graves et al., 2016, s. 1). Detta bekräftas ytterligare av Graves et al. (2016, s. 10) när resultaten visar hur cheferna med brist på inre motivation visade större benägenhet på ohälsa. För att främja chefernas motivation i relation till SDT behöver organisationer skapa en stöttande arbetsplats där chefer känner sig trygga och får möjlighet att driva sina egna intressen, mål och värderingar (Graves et al., 2016, s. 11).

2.5 Människors grundläggande behov för inre motivation och välmående

I likhet med Job Characteristic Model (JCM) beskrivning av att autonomi anses vara en av de viktigaste aspekterna i ens arbete lägger SDT stor vikt på de inre motivationerna och hur autonom motivation är den väsentligaste faktorn. Inre motivation har inom forskning

genomgående visat sig leda till positiva resultat, där människor redan i barndomen drivs av inre faktorer, innan de ens är medvetna om betydelsen av yttre belöningsfaktorer (Ryan & Deci, 2000, s. 70). Teorin menar att de inre motivationerna hos människor behöver stöd för att bibehållas när en individ växer upp och andra yttre faktorer börjar spela roll (Ryan & Deci, 2000, s. 70).

I likhet med Herzberg redogör Ryan och Deci (2000, s. 68) för hur det har undersökts specifika faktorer som har resulterat i att det finns vissa grundläggande behov som behöver bli uppfyllda innan en människa till sin fulla kapacitet kan främja sin motivation, prestation och välmående. De tre behoven inom SDT kallas *autonomi*, *kompetens* och *tillhörighet*. Behovet av autonomi föreslår att individer behöver ha en talan och kontroll i hur deras arbete utförs (Manganelli et al., 2018, s. 230). Nödvändigheten för kompetens innefattar behovet att känna arbetet är utvecklande, viktigt och leder till resultat. Tillhörigheten beskrivs som vikten att skapa positiva och betydelsefulla relationer med människorna i ens omgivning (Manganelli et al., 2018, s. 230). Dessa tre behov är även väldigt liknande de tre behoven som JCM förmedlar vara viktiga i förhållande till de fem jobb dimensionerna.

Roche och Haar (2013, ss. 3397-3398) nämner hur de flesta studier om SDT tenderar att fokusera på en del av teorin medan de själva valt att testa alla delar av SDT på chefer i Nya Zeeland för att se hur det kan skapas mer motivation och bättre välmående. Vid litteratursökning är detta den enda studien som identifierades som har inkluderat de tre behoven i sin studie riktad mot chefer. Roche och Haar (2013, s. 3401) sätter SDT i koppling till Organizational Citizenship Behavior, men trots denna koppling blir deras resultat intressant för denna studie då det visar stöd för vikten av autonomi, kompetens och tillhörighet i chefers motivation och välmående (Roche & Haar, 2013, s. 3414).

2.5.1 Minska stressen och gynna motivationen

SDT är en bred teori med många aspekter som fokuserar på att förstå motivation, men den försöker även ta sig an problem som är relaterade till välmående i form av stress (Weinstein & Ryan, 2011, s. 4). Deci och Ryans (2000) redogörelser för hur den autonoma motivationen leder till fler positiva resultat har bekräftats genom studier som resulterat i att en hög autonom motivation bidrar till välmående, arbetstillfredsställelse och energi. En kontrollerad motivation leder däremot snarare till utbrändhet och låg produktivitet (Sandrin et al., 2019, s.

448; Manganelli et al., 2018, s. 228). Weinstein och Ryan (2011, s. 6) beskriver hur en stor del av forskning tyder på att individer med hög autonomi tenderar att hantera stressiga situationer bättre än de med lägre (Weinstein & Ryan, 2011, s. 7). Vid användandet av SDT i en studie gjord av Sandrin et al. (2019, s. 453) angående hur anställdas arbetsbelastning resulterar i lägre prestationer och större ohälsa har det framkommit att arbetsbelastning har en koppling till ökad stress, medan den även bekräftade tidigare forskning som menar att autonom motivation bidrar till god hälsa och hög arbetsprestation. Manganelli et al. (2018, s. 230) beskriver därav hur chefer behöver ha större förståelse för de tre behoven autonomi, kompetens och tillhörighet för att kunna implementera praktiker som gynnar de anställdas autonoma motivation.

De behov som diskuteras i SDT kan inte växa utan en stöttande omgivning. Arbetsplatser brister ibland i att se vikten av de tre behoven, vilket resulterar i ökad stress (Weinstein & Ryan, 2011, s. 14). Detta syns i studien som nämndes tidigare gjord av Graves et al. (2016, ss. 10-11) som redogjorde för hur brist på inre motivation bidrog till ökad risk för ohälsa hos chefer samtidigt som organisationer behöver skapa en stöttande arbetsplats för att främja motivation. Tittar man på stress utifrån ett SDT perspektiv blir det därav grundläggande att titta på miljön människan befinner sig i för att se hur förhållanden skapas som gynnar behoven (Weinstein & Ryan, 2011, s. 14). Manganelli et al. (2018, ss. 228, 231) studie om anställda presenterar verktyg för hur SDTs tre behov, autonomi, kompetens och tillhörighet, kan implementeras i praktiken på arbetsplatsen, där de föreslår hur arbetet kan designas genom att titta på Hackman och Oldhams modell JCM. Tidigare forskning har indikerat att de fem dimensionerna som presenteras i modellen kan skapa arbetsförhållanden som uppmuntrar motivation (Ganta, 2014, s. 223), genom att bemöta en människas psykologiska behov och därav öka deras autonoma reglering medan den kontrollerande regleringen minskar (Manganelli et al., 2018, s. 232).

Resultaten av studien visar hur en arbetsplats kan gynna kompetensen hos medarbetare genom att möjliggöra användandet och utvecklandet av kunskaper i sitt arbete, exempelvis genom att utöka deras ansvarsområde (Manganelli et al., 2018, s. 235). Genom att erbjuda anställda möjligheten för flexibilitet i sina uppgifter möjliggör de att uppfylla behovet av autonomi. Ytterligare kan arbetsuppgifter som har en direkt inverkan på andras arbeten innefatta ökad tillhörighet och arbetstillfredsställelse (Manganelli et al., 2018, s. 235). När

omgivningen tillåter och bidrar till ökad tillfredsställelse av de tre behoven, minskar på så sätt risken för stress, ohälsa samt gynnar motivationen (Weinstein & Ryan, 2011, s. 12).

Zaman et al. (2020, s. 1) studie nämndes i introduktionen och har undersökt kombinationen av SDT och JCM för att urskilja om glädjen av gigarbeten är kopplat till arbetarnas motivation. Studien tar en kvantitativ ansats och resulterar i att det finns ett samband mellan SDT, JCM och glädjen av gigarbete, vilket i sin tur har en påverkan på den inre och yttre motivationen i arbetet (Zaman et al., 2020, ss. 1, 12). Vår studie tar inspiration från denna för att testa applicera kombinationen i ett annat sammanhang. JCMs beskrivning av hur arbetsförhållande kan gynna motivationen (Ganta, 2014, s. 223) och SDTs utgångspunkt att vända sig mot människans sociala kontext för att se hur behoven för autonomi, kompetens och tillhörighet gynnar motivationen (Ryan & Deci, 2000, s. 74; Roche & Haar, 2013, s. 3400), gör de två gynnsamma för denna studie.

2.6 Sammanfattning av teoretisk referensram

Sammanfattningsvis har den teoretiska referensramen visat hur chefer upplever att deras arbetsvillkor och hälsa har försämrats, vilket har genererats i ökad arbetsbelastning och stressiga arbetsförhållanden (Boucher et al., 2024, s. 2). Ytterligare har det framkommit hur motivation är en kombination av inre och yttre faktorer (Ganta, 2014, s. 221), varav störst vikt läggs på den inre motivationen eftersom det är den väsentligaste för en människas motivation och välmående (Ryan & Deci, 2000, s. 70). Det blir väsentligt för chefer att ha större förståelse för hur de grundläggande behoven som krävs för att inre motivation ska främjas kan ta sig uttryck i deras arbete (Manganelli et al., 2018, s. 230). Vidare framkommer det att chefer anses ha brist på förståelse för vad som gynnar den inre motivationen (Manganelli et al., 2018, s. 227), vilket gör det viktigt att utöka förståelsen då cheferna i grund och botten är ytterligare en anställd vars motivation är lika väsentlig att prioritera (McConnell, 2005, s. 285). Zaman et al. (2020) studie resulterar i att kombinationen av SDT och JCM har en direkt påverkan på hur gigarbetarna finner glädje och motivation i sitt arbete (Zaman et al., 2020, s. 12). Vår studie har tagit inspiration av Zaman et al. (2020) kombination av teori och modell för att se om denna kombination kan appliceras i ett annat sammanhang, som i vår studie involverar chefer.

Ambitionen är att se om JCMs jobb dimensioner och SDTs tre grundläggande behov kan appliceras på chefers berättelser om hur de upplever sin påfrestande arbetsmiljö och egen motivation. Detta eftersom tidigare forskning urskiljt att arbetsbelastningen och stressen ökat de senaste åren, samt att forskning om motivation utifrån chefers perspektiv är begränsad. Trots att både JCM och SDT kan användas i kvalitativa sammanhang tar större delen av den tidigare forskningen utgångspunkt i kvantitativa metoder. Detta är ytterligare en anledning till varför vår studie tar utgångspunkt i en kvalitativ metod för att få en djupare förståelse för chefernas egna upplevelser och uppfattningar.

3. Metod

Genom följande metodkapitel kommer vårt tillvägagångssätt samt metodansats redovisas. Först motiveras valet av metodologi för att sedan beskriva urvalet. Sedan redogörs det för hur det empiriska materialet samlades in och hur det hanterats och analyserats. Slutligen presenteras våra etiska ställningstaganden.

3.1 Metodologi

Syftet med studien är att skapa en fördjupad kunskap om chefers upplevda arbetsbelastning och egen motivation, genom att undersöka relationen mellan deras påfrestande arbetsmiljö och motivation. Samt om kombinationen av teorin Self-Determination Theory och modellen Job Characteristic Model är möjlig att applicera i detta sammanhang. Ambitionen att studera hur chefer upplever sin sociala omgivning gjorde att valet av forskningsmetoden för vår studie blev kvalitativ, då det anses bäst lämpad för att besvara syfte och frågeställningar. Detta överensstämmer med Brymans (2018, s. 477) förklaring att kvalitativa forskningsstudier handlar om människan och dess sociala värld.

Studien utgår ifrån en konstruktionistisk ontologi eftersom den ämnar att undersöka chefers uppfattning och tolkning av verkligheten. Bryman (2018, s. 58) tydliggör att synsättet kring konstruktionism innebär att sociala företeelser och kategorier inte enbart skapas via socialt samspel, utan även befinner sig i ständig revidering. Deltagarnas egna erfarenheter och deras inställning har haft en inverkan på resultatet, och därför finns det olika sätt att beskriva verkligheten beroende på sociala, kulturella samt historiska erfarenheter. Genom studien har vi valt att arbeta växelvis med både empiri och teori för att studera chefernas egna erfarenheter och uppfattningar i relation till det teoretiska ramverket, vilket tyder på

användningen av en abduktiv strategi. Bryman (2018, ss. 478-479) belyser att abduktion generellt sett har ett induktivt synsätt, men abduktionen förlitar sig på deltagarnas synsätt och perspektiv.

Under materialinsamlingen har vi försökt anamma en neutral position för att vårt resultat enbart ska spegla intervjupersonernas synsätt och åsikter. Inom den kvalitativa forskningen redogör Bryman (2018, s. 467) för hur trovärdighet och pålitlighet är kriterier för att bedöma studiens kvalitet. Vid intervjutillfällena fick intervjupersonerna berätta om sin upplevelse av den verklighet de befinner sig i, vilket resulterar i olika beskrivningar av den sociala verkligheten. För att studien ska kunna bekräfta att den sociala verklighet som har framkommit via respondenternas berättelser stämmer, kommer studien att delas med deltagarna. Detta överensstämmer med Brymans (2018, s. 467) redogörelse för hur resultatet ska delas med deltagarna för att kunna öka studiens trovärdighet, då det är de medverkande som bestämmer om forskarna har uppfattat deras verklighet korrekt.

Under arbetsprocessen har det ansetts viktigt att redogöra för alla faser av hur processen sett ut, vad vi stött på för utmaningar och hur vi fattade beslut.Handledare har funnits tillgänglig under hela uppsatsprocessen som givit stöttning och feedback kring frågor som uppkommit samt för att komma vidare i processen. Detta belyser Bryman (2018, s. 468) vara väsentligt vid redogörelse för pålitlighet och menar att det innebär att det skapas en fullständig och tillgänglig redogörelse för alla faser av forskningsprocessen. Utöver detta påpekar även Bryman (2018, s. 468) att kollegor kan fungera som viktiga granskare under forskningens gång och slutskede för att bedöma kvaliteten på de procedurer som valts. Detta har tagits i beaktning i form av att kamrater granskat och läst igenom hela arbetet och kommit med konstruktiv kritik.

3.2 Urval

Studiens inriktning mot en ökad förståelse för chefer ledde till valet att inkludera varierande chefsnivåer, eftersom vi ville urskilja hur motivationen påverkas oavsett chefsbefattning samt för att det ansågs lättare att få tag på tillräckligt många intervjupersoner, då det blev tydligt för oss att många chefer är väldigt upptagna. För att kunna besvara vårt syfte och frågeställningar gjordes därför ett aktivt och strategiskt val att finna intervjupersoner som kunde leda till att frågorna besvarades, vilket överensstämmer med Brymans (2018, s. 496) beskrivning att ett målstyrt urval inte utgörs av slumpmässiga deltagare utan är ett strategiskt

val gjort av de som utför studien för att konstatera att intervjupersonerna går i linje med forskningsfrågorna och studiens tänkta syfte.

Det uppmärksammades snabbt att bästa sättet att finna tillräckligt många deltagare i studien var att via cheferna, som valts ut via det målstyrda urvalet, få potentiella förslag på ytterligare intervjupersoner som skulle kunna tänka sig delta i studien. Bryman (2018, s. 504) beskriver hur denna teknik kallas snöbollsurval, då redan valda deltagare föreslår möjliga medverkande som kan besitta de kunskaper och erfarenheter som passar för studiens syfte. Med hjälp av dessa två urvalsmetoder fick vi tag i totalt elva intervjupersoner som hade olika chefsbefattningar, vilket passade bra till studiens syfte.

Chefernas höga arbetsbelastning och stressiga arbetsförhållanden blev tydliga när många avstod från intervjuer på grund av stress att hinna med sina arbetsuppgifter, därav fick vi inte ihop tillräckligt med intervjutimmar. Nio intervjuer utfördes vilket resulterade i ungefär 8,6h, men för att komplettera vårt material och få mer material att besvara syfte och frågeställning valde vi att tacka ja till två chefer som erbjöd sig att besvara frågorna skriftligt när de ansåg sig ha tid. Nackdelen med skriftliga intervjuer visades vara att de kan bli informativa, att chefer antas veta hur saker och ting ska vara, vilket i ett skriftligt svar gjorde det omöjligt för oss att ställa följdfrågor och förtydliga eventuella missuppfattningar eller frågor. Dessutom kunde vi inte se hur cheferna reagerade på frågorna eller hur de förde sig. Trots detta valde vi att använda oss av det skriftliga materialet då det ansågs ta upp en så pass liten del av det empiriska materialet och tillräckligt kunna komplettera vår huvudsakliga insamlingsmetod, semistrukturerade intervjuer. På nästa sida presenteras en tabell med studiens intervjupersoner och dess längd.

Deltagare	Digital/fysisk intervju	Intervjulängd
Intervjuperson 1	Fysisk	59 min
Intervjuperson 2	Fysisk	56 min
Intervjuperson 3	Fysisk	39 min
Intervjuperson 4	Fysisk	31 min
Intervjuperson 5	Fysisk	55 min
Intervjuperson 6	Fysisk	58 min
Intervjuperson 7	Fysisk	42 min
Intervjuperson 8	Fysisk	1h 3 min
Intervjuperson 9	Digital	Skriftligt svar
Intervjuperson 10	Fysisk	1h 52 min
Intervjuperson 11	Digital	Skriftligt svar

Tabell 1: Information om intervjuer

Det skickades ut missivbrev (bilaga 1) till deltagarna där syftet med studien förklarades och varför det ansågs vara ett relevant ämne att studera. Det tydliggjordes även att intervjuerna skulle spelas in med diktafon, transkriberas och att vi förhåller oss till lagen om GDPR och därav anonymiserar intervjuerna genom hela arbetets gång. Ytterligare betonades att vi var flexibla kring datum och tid och att vi anpassade oss efter deltagarnas schema.

3.3 Intervju som insamlingsmetod

Det empiriska materialet för denna studie har inhämtats genom semistrukturerade intervjuer med chefer på olika nivåer i olika organisationer. Adeoye-Olatunde & Olenik (2020, s. 1360) beskriver semistrukturerade intervjuer som en möjlighet att få djupare förståelse för intervjupersonens perspektiv, då de kan dela med sig av sina egna upplevelser på ett reflekterande sätt. Utifrån vårt syfte ansågs semistrukturerade intervjuer vara lämpligast att använda.

En intervjuguide utformades (bilaga 2) och användes i samtliga intervjuer. Den bestod av frågor och ämnen som skulle beröras genom intervjun och användes som en riktlinje för att styra samtalet samt för att tillgodose relevanta delar täcktes in. Semistrukturerade intervjuer är fördelaktiga då de delas in i olika teman (Adeoye-Olatunde & Olenik, 2020, s.

1360), vilket ligger till grund för vår indelning av teman i intervjuguiden, där vi utgick ifrån den teori och modell som studien utgår ifrån. Intervjuguidens teman består av arbetssituation, autonomi, kompetens och tillhörighet.

Begrepp från modellen som används för att analysera materialet inkluderades i intervjuguidens teman eftersom det fanns tydlig likhet mellan teorin och modellen vilket möjliggjorde en sammankoppling. Vi valde att använda oss av en något kortare intervjuguide, eftersom cheferna inte ansågs ha tid för särskilt långa intervjuer. Vid en semistrukturerad intervju går det att avvika i relativt stor utsträckning från den intervjuguide som formulerats, vilket innebär att det går att ställa nya uppföljningsfrågor utifrån vad intervjupersonerna svarat samt att variera ordningsföljden på frågorna (Bryman, 2018, ss. 561-562). Detta gjorde intervjuerna mer flexibla och fokuset kunde anpassas efter vad som dök upp under intervjun. Under intervjuns gång visade det sig att samtliga intervjupersoner var väldigt engagerade av att prata om ämnet, vilket möjliggjorde många följdfrågor då de tog sig mer tid än vad de hade utsatt. Efter att den första intervjun genomförts utvärderade vi intervjuguiden och beslutade att ta bort två frågor som vi ansåg var för svåra för intervjupersonerna att svara på, samt att det inte var relevanta för att analysera studiens syfte och besvara frågeställningarna. Ytterligare adderades en fråga kring hur många direktrapporterade chefen har ansvar för, eftersom det efter den första intervjun framkom som viktigt i förhållande till hur stressad chefen är.

Fem av intervjuerna genomfördes gemensamt för att ta del av samma förstahandsinformation. Även om ambitionen var att utföra samtliga intervjuer gemensamt, gjorde tidsbrist att somliga fick utföras enskilt. Att vilja utföra intervjuerna gemensamt grundade sig mycket i att vi studerar olika inriktningar inom Service Management, retail samt turism och hotell, vilket ansågs kunna bidra till olika uppfattningar och perspektiv. Under de gemensamma intervjuerna tog en av intervjuerna en mer ledande roll och ställde frågorna medan den andra enbart ställde frågor där det fanns möjlighet för djupare diskussion samt antecknade intervjupersonernas kroppsspråk, reaktioner på särskilda frågor och andra relevanta delar under intervjuns gång. Majoriteten av intervjuerna genomfördes fysiskt där det passade bäst för intervjupersonen. Anledningen var att vi ville se respondentens uttryck, kroppsspråk, reaktioner på samtliga frågor, samt visa mer engagemang för vår studie genom att ta oss till dem och träffa dem i person.

Intervjuerna började med inledande information för att säkerställa att vi hade deras samtycke, följt av en presentation av intervjupersonens chefsposition och arbetsroll. Den mynnade sedan ut i djupare frågor relaterade till intervjuguidens teman, chefs arbetsituation samt frågor kring deras autonomi, kompetens och tillhörighet till arbetsplatsen för att få en djupare förståelse för deras upplevda arbetsbelastning och motivation i en påfrestande arbetsmiljö. Slutligen avslutade intervjun med en avslutande del med framför allt generella frågor kring motivation och vad chefer behöver för att bibehålla och utveckla sin motivation.

3.4 Transkribering och analys av empiriskt material

Intervjuerna spelades in på en diktafon efter intervjupersonernas samtycke. Allt inspelat material transkriberades och inkluderade både pauser och upprepningar samt annat material som gav en inblick i vad intervjupersonen tänkte eller kände. Detta gjordes för att få en så nyanserad bild som möjligt av intervjupersonernas resonemang. Direkt vid transkribering anonymiserades intervjuerna helt för att utesluta att informationen kunde härledas till en viss persons identitet. Med hjälp av våra transkriberingar förbättrade vi vårt minne och hade bättre koll på den information som framkommit under intervjuerna. Dessutom hade vi möjlighet att gå tillbaka till transkriberingen och göra upprepade genomgångar under hela analysprocessen och kunde därmed kontrollera de tolkningar som intervjupersonerna nämnt under intervjuerna, dessa fördelar med att spela in samt transkribera intervjuer belyser även Bryman (2018, s. 577).

Genom att sortera, reducera och argumentera vårt material kunde vi sätta oss in i den stora mängd information som framkommit efter transkribering av intervjuerna. Rennstam och Wästerfors (2015, s. 12) beskriver detta arbetssätt för att underlätta analysprocessen samt för att bemöta de tre problem som måste hanteras när man arbetar med kvalitativt material; kaosproblemet, representationsproblemet och auktoritetsproblemet. Under sorteringsfasen läste vi igenom alla transkriberingar gång på gång för att lära känna materialet. Det som ansågs viktigt och relevant utifrån de teman som intervjuguiden utgjordes av, arbetsituation, autonomi, kompetens och tillhörighet, markerades med färger. Materialet som vi plockat ut och ansåg viktigt reducerades återigen, för att få ner mängden ännu mer och enbart ha med det mest väsentliga och viktiga som gav svar på våra frågeställningar.

3.5 Forskningsetiska antaganden

Vi som författare har ett ansvar att förhålla oss till de riktlinjer som den samhällsvetenskapliga fakulteten på Lunds universitet tagit fram, samt till GDPR-lagen och därav se till att det insamlade materialet hanteras på ett varsamt sätt där intervjupersonernas integritet skyddas. Vi tar därför fullt ansvar för all information som redogörs genom denna studie samt garanterar att genomförandet har skett på ett sätt som skyddar deltagarna.

Deltagarna i studien har informerats om undersökningens syfte samt vilka moment som ingår och varit väl medvetna om att deras deltagande är helt frivilligt. De har fått möjlighet att hoppa av både före och under intervjutillfället, utan att behöva ange skäl för detta. Deltagarna gav skriftligt samtycke till deltagande i studien samt att all eventuell personinformation hanteras med konfidentialitet.

Samtliga intervjuer har spelats in på en diktafon för att utesluta risken för spridning på internet eller att information nås av obehöriga personer. Därefter har intervjumaterialet transkriberats, vilket utförts så att intervjupersonernas personuppgifter inte kan härledas till dem, alla personuppgifter har därför uteslutits ur materialet. Allt inspelat material har raderats efter publiceringen av studien. För att säkerställa att vi förhåller oss till anonymiteten valde vi att koda intervjupersonerna med intervjuperson 1, 2, 3 etcetera.

Med ovanstående information förhåller vi oss därav till Brymans (2018, s.s, 170-171) etiska principer i form av informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

4. Resultat och analys av empiriskt material

Följande avsnitt kommer att redogöra för resultat och analys av chefers upplevda arbetsbelastning och egen motivation genom att applicera Self-Determination Theory (SDT) och Job Characteristic Model (JCM).

4.1 Möjligheten för chefer att styra sitt arbete

SDT riktar in sig på såväl den inre som yttre motivationen, varav inre kategoriseras inom autonom motivation medan yttre befinner sig i den kontrollerade motivationen (Manganelli et al., 2018, s. 228). Samtliga intervjupersoner ansåg att yttre motivation är viktigt men att det i

slutändan krävs inre motivation för att människan ska fortsätta motiveras. Det går i linje med SDT som lägger störst fokus på den autonoma motivationen och anser att det är det inre som i slutändan kommer att motivera och få en människa att må bra (Deci & Ryan, 2000, s. 5). Det finns många studier inom den inre motivationen som visar hur stöd för autonomi, kompetens och tillhörighet från ens omgivning leder till ökat välmående och vidare motivation, medan om de tre behoven hindras kommer risken för ohälsa öka (Weinstein & Ryan, 2011, s. 5).

Autonomi har visat sig vara en faktor som leder till minskad stress på arbetsplatser, genom att ge människor friheten att ansvara över sina egna arbetsuppgifter (Weinstein & Ryan, 2011, s. 13). Genom det insamlade materialet framkom det att cheferna anser sig ha god kontroll över sina arbeten men att känslan att bli styrd av någon annan är oundviklig och behöver läras att hantera. Även en chef har en chef, vilket kan leda till att även en högt uppsatt chef kan uppleva sig styrd och dragen i olika riktningar. Intervjupersonerna 1, 5 och 6 upplevde hur stressiga situationer uppstod vid brist på kontroll. Det går i linje med Weinstein och Ryan (2011, s. 13) som beskriver hur en människas stress kan öka på arbetsplatsen när personer upplever att kontrollen brister. Intressant nog var intervjupersonerna 1, 2, 5 och 6 överens om att de som högt uppsatta chefer hade bra kontroll och möjlighet att styra över sina arbeten, men trots detta framkom det senare att de upplevde brist på kontroll som orsakade stress. Intervjuperson 1 menar att det är stressfullt när människor kommer från olika håll med sina åsikter om hur chefen ska hantera saker, stressen kan i sin tur leda till bland annat svårigheter att sova eller att orka med sin fritid. Även intervjupersonerna 2, 5, 6 och 9 ansåg att brist på struktur och kontroll var orsaken till många stressfulla situationer, där intervjuperson 6 också upplevt svårigheter med att sova under väldigt stressfulla perioder i arbetet.

4.1.1 Kan man ha för mycket kontroll?

Tidigare forskning visar en ökad risk för människors välmående när perfektionister möter en hög arbetsbelastning (Girardi et al., 2018, s. 582), vilket har visat sig i det insamlade empiriska materialet. Via respondenterna framkommer en negativ syn på kontroll i arbetet i form av kontrollbehov. Intervjuperson 3 berättar hur viljan att hålla koll på varje uppgift leder till att inte delegera uppgifter. I sin tur resulterar det i stressiga situationer då uppgifter tar längre tid och andra läggs på hög. Ytterligare menade hen att det ställs väldigt höga krav på sig själv, vilket även konstaterats av intervjupersonerna 1, 6 och 8. Intervjuperson 6 sa att en lätt kunde hamna i tankesättet att det man gör är så viktigt medan intervjuperson 8 menade att

det är lätt att tänka om det man gör faktiskt är rätt och om man duger. Det går även i linje med den tidigare forskning som presenterades i det teoretiska ramverket vars resultat visade att vissa som ställs inför hög arbetsbelastning kan i sin tur ställa ytterligare krav på sig själv och sätta väldigt höga prestationsstandarder på sig (Girardi et al., 2018, s. 582).

Intervjuperson 1 visades också ha kontrollbehov men har genom sina år som chef lärt sig att exempelvis inte alla uppgifter behöver vara perfekta för att bli godkända. Hen redogjorde, precis som intervjupersonerna 6 och 8, att en kan ställa väldigt höga krav på sig. Ytterligare menar intervjuperson 1 att man som chef inte får överskatta hur viktig man faktiskt är. Intervjuperson 2 nämnde sig tro att många chefer har extrema kontrollbehov. Hen själv anser sig också ha kontrollbehov men detaljerad information var inte viktigt. Genom att istället lita på sina medarbetare kan kontrollbehovet läggas åt sidan, vidare kommer vikten av sina kollegor i relation till autonomi att återkopplas till vid analys av tillhörighet.

Om ens omgivning inte skapar förhållanden som gynnar de grundläggande behoven för autonomi, kompetens och tillhörighet skapas sämre välmående och motivationen övergår till den kontrollerade kategorin (Weinstein & Ryan, 2011, s. 5). Människor som befinner sig i den kontrollerade kategorin har högre risk för att sätta sig själva i stressfulla situationer (Weinstein & Ryan, 2011, s. 5). Man skulle kunna anta att en människa med kontrollbehov själv orsakar ens negativa upplevelse av kontroll, vilket även överensstämmer med den forskning som tyder på att människor med ökat kontrollbehov befinner sig i en ökad risk för negativa konsekvenser när de möter en hög arbetsbelastning (Girardi et al., 2018, s. 582). Intervjuperson 1 var väl medveten om sitt kontrollbehov och jobbar för att hantera det medan intervjuperson 3 fortfarande anser sitt kontrollbehov komma i vägen och ökar arbetsbelastningen och stressen. Dock kan tilläggas att Deci och Ryan (2000 s. 234) redogör för att anledningen till att en människa upplever kontrollbehov över sitt arbete kan vara beroende på att de resterande behoven, kompetens och tillhörighet, har hindrats i stället för främjats.

4.1.2 Se resultatet av det man påbörjat

Uppgiftsidentitet i JCM är en viktig aspekt av en människas arbete, där en får möjlighet att utföra en uppgift från början tills dess att det blir resultat (Hackman & Oldham, 1976, s. 257). När en får chansen att vara med sina uppgifter hela vägen skapas en form av mening med ens arbete och man upplever det vara lättare att finna motivation för uppgiften (Hackman &

Oldham, 1976, s. 257). Det insamlade materialet urskiljer att arbetsbelastningen är hög hos chefer och att deras arbetsuppgifter varierar väldigt mycket. Vid frågan om hur många arbetsuppgifter de hade igång samtidigt fick intervjupersonerna 6, 7 och 8 tänka efter lite innan de tillslut höftade fram en siffra på över 30, men sa att den kunde vara högre. Intervjupersonerna 1, 2, 5, 10 och 11 sa väldigt snabbt att det var helt omöjligt att besvara frågan medan respondenterna 3, 4 och 9 hade lättare för frågan och svarade 18 respektive fyra-fem.

Intervjupersonerna 1, 2, 6, 8, 10 och 11 berättade att de inte har möjlighet att vara delaktiga i alla sina arbetsuppgifter från början till slut, medan intervjupersonerna 3, 4 och 9 hade betydligt mindre uppgifter och ansåg sig kunna fullfölja dem. Intervjupersonerna 5 och 7 ansåg att även om de inte har möjlighet att vara med från början till slut genom hela processen så får de på sätt och vis alltid vara med genom att exempelvis behöva kontrollera och godkänna resultatet. Ingen av de andra respondenterna resonerade på detta sätt, då de tolkade att utföra uppgifterna från början till slut även betydde att man utförde själva uppgiften, vilket enligt Hackman och Oldham (1976, s. 257) är vad som behövs för att klassificeras som uppgiftsidentitet. De tydliggör hur uppgiftsidentitet, ens möjlighet att fullfölja sina uppgifter från start till slut, är relevant för ens motivation och att möjligheten att vara i kontroll över ens arbetssituation är avgörande (Hackman & Oldham 1976, s. 257), vilket urskiljs i samtliga intervjuer. Genom frihet i sitt arbete ansåg specifikt intervjuperson 5 att en människa får möjligheten att utvecklas och motiveras. Vilket går i linje med Deci och Ryan (2000, s. 253) som tydliggör hur autonomi är en optimal faktor inom autonom motivation som leder till en större motivation inifrån.

Svaren från intervjupersonerna 1, 2, 5, 6, 7, 8, 9 tyder övergripande på att det är viktigt för en chef att besitta kontroll över sin arbetssituation. De flesta ansåg att de styrde tillräckligt över sin arbetssituation men när intervjuerna pågått längre framkom det tecken på att många hade föredragit en utökning av autonomi i form av struktur. Detta sammanfattas tydligt i citatet nedan av ena chefen när hen beskrev hur det saknas möjlighet att se resultaten av det man gör. Många uppgifter påbörjas, men försvinner sedan i mängden, vilket gör att en tydligare struktur hade behövts för att se vad ens görande resulterar i.

"[...] Se resultatet av det jag gör. För jag tror det kan vara en risk när vi har så mycket hela tiden. Olika akuta frågor gör det tillslut svårt att se vad det blir av det och det känns mer som att man släcker en massa eldar, men vad blev det av det i längden?"

- Intervjuperson 6

Citatet visar tydligt på den viktiga roll uppgiftsidentitet och autonomi har för att chefer lättare ska kunna se meningen med sitt arbete, ha kontroll och veta vad besluten hen tar på arbetsplatsen resulterar i. Vilket enligt Hackman och Oldhams modell (1976, s. 257) och Deci och Ryan (2000, s. 241) teori i grund och botten är avgörande för att en människas inre motivation ska kunna utvecklas. Utifrån vad som analyserats i intervjuerna är det för de flesta chefer omöjligt att fullfölja sina uppgifter från början till slut, men via skapandet av strukturer som gynnar autonomi och uppgiftsidentitet kan ens arbete underlättas. Strukturerna är kopplade till kompetens och tillhörighet, vilket kommer att analyseras vidare i nästa del av analysen.

4.2 Möjligheten för kompetensutveckling

Tidigare forskning visar att chefers höga arbetsbelastning ökat genom åren och att arbetet ofta består av oförutsedda händelser som är omöjliga att planera (Andersson, et al., 2020, s. 52). Respondenterna 1, 2, 3, 4, 6 och 10 var alla överens om att oförutsedda händelser skedde dagligen, medan intervjupersonerna 7, 8 och 9 sa att det varierar men vanligtvis veckovis. Samtliga höll dock med om att sådana händelser är oundvikliga och att det krävs stor kompetens för att ta sig an dessa situationer. Ytterligare beskrev intervjupersonerna 3, 6, 7, 8 och 9 hur situationer de inte vet hur de ska hantera kan dyka upp allt från varje dag till några gånger i månaden.

I sin tur anser cheferna att situationerna kan leda till vissa stressiga moment då andra projekt måste läggas åt sidan. Å andra sidan nämnde intervjuperson 6 hur stressen som dyker upp vid dessa situationer även kan vara en drivande motivationsfaktor då det känns utvecklande att exempelvis behöva ta hjälp från någon annan för att lösa en situation. Vid redogörelser för situationer som cheferna inte vet hur de ska hantera framkom igen att chefer ställer väldigt höga krav på sig själva. Det överensstämmer med Weinstein och Ryan (2011, s. 13) som beskriver hur höga krav är i direkt koppling till kompetens, då en människa som känner att

den har mycket ansvar behöver få rätt förhållanden för sin kompetens för att kunna ta sig an ansvaret som läggs på en.

Samtliga intervjupersoner talade om vikten att utvecklas i sitt arbete där de upplever att deras möjlighet att utvecklas är drivande för att motivera dem. Citatet nedan sammanfattar hur intervjupersonerna 4, 5, 6 och 7 resonerade kring vikten av kompetens. De ansåg även att kompetensutveckling för att kunna hantera nya situationer är vad de hade behövt mer av för att ytterligare kunna utveckla och bibehålla sin motivation.

”Så att det är mer för mitt eget driv och min egen motivering, eller motivation menar jag.

Jag måste känna att jag får utvecklas, annars så stannar jag upp”

- Intervjuperson 4

Bowling et al. (2015, s. 99) beskrivning av arbetsbelastning och tidsbrist i tidigare forskning visar att hög arbetsbelastning kan hindra möjligheten för kompetensutveckling. Detta visar sig 10 av 11 respondenter hålla med om, där intervjupersonerna 7 och 8 berättade att det finns chefer som väljer bort utvecklande kurser på grund av tidsbrist samtidigt som arbetsbelastningen skapar brist på att veta vad som ska prioriteras. Intervjuperson 8 förmedlar att slarv och stress uppkommit som hade kunnat undvikas om kunskapen kring vad som ska prioriteras varit högre. Det går i linje med Weinstein och Ryan (2011, s. 13) som nämner hur en människa som uppfattar större kompetens har lättare att vara flexibel när det gäller att ta beslut lämpliga för situationen. I sin tur menar de att ökad kompetens för sådana situationer leder till en bättre förmåga att hantera stress, då människors kompetens leder till möjligheten att lättare kunna hantera situationer och ta beslut (Weinstein & Ryan, 2011, s. 13).

Vidare framkommer det via chefernas beskrivningar att de via jobbet vill kunna utföra arbetsuppgifter som kräver varierande kompetenser. Intervjuperson 6 nämnde hur arbetsbelastningen hindrar ens kompetensutveckling då tidsbristen inom chefsarbetet leder till att utföra uppgifter på rutin då det är tidseffektivt. I linje med Hackman och Oldhams modell behöver en människa uppgiftsvariation som utmanar personens färdigheter och kunskaper (Hackman & Oldham, 1976, s. 257). Om ens arbetsuppgifter lyckas med detta kommer människan uppleva sitt arbete som meningsfullt och ha större motivation att utföra sina uppgifter (Hackman & Oldham, 1976, s. 257). I relation till meningsfullheten som uppstår talar modellen även om hur vikten för en människa att känna ett syfte om varför ens arbete

ska utföras (Ali et al., 2013, s. 47). Intervjupersonerna 1 och 7 nämnde detta som en motiverande faktor genom att beskriva hur viktigt det är för en människa att veta varför man utför sina uppgifter och vad det på sikt kommer att leda till. I vidare koppling till Hackman och Oldham modell nämner de hur medvetenheten om syftet med ens arbete kommer generera i att deras motivation uppmuntras (Ali et al., 2013, s. 47).

4.2.1 Behöver chefer höra att de gör ett bra jobb?

För att ett arbete ska kunna ge stöd åt en människas inre motivation anser JCM feedback vara en faktor som är högt prioriterad (Hackman & Oldham, 2013, s. 258). Intervjuperson 2 ansåg att feedback hade en direkt koppling till en människas arbetsprestationer och motivation men nämnde hur hens arbetsplats var dålig på att ge feedback. Vid frågan om personen ansåg sig behöva mer feedback svarade individen ja men att det inte behövde komma direkt från ens chef utan att arbetsplatsen generellt hade behövt bli bättre på att ge återkoppling och bekräfta en människas bra arbete. Även intervjupersonerna 3, 4, 6, 7, 8, 9 och 11 ansåg att feedback har en direkt koppling till att lyfta ens motivation.

Intervjuperson 4 nämnde att det var en stor bekräftelse att kunna följa en uppgift från start till mål och sedan få positiv feedback på det. Vilket kan kopplas tillbaka till Ryan och Deci (2000, s. 13) redogörelse för hur autonomi i koppling till Hackman och Oldhams (1976, s. 257) redogörelse för uppgiftsidentitet tyder på positiva konsekvenser av att fullfölja en uppgift från start till slut. Det går i linje med (Weinstein & Ryan, 2011, s. 12) som beskriver hur feedback ingår i kompetensutveckling men att det inte räcker att gynna kompetensutveckling om det inte är kopplat till någon form av autonomi (Ryan och Deci, 2000, s. 70). Dessutom ansåg intervjupersonerna 9, 11 att för att utveckla sin kompetens behövs det konstruktiv feedback. Ytterligare kan nämnas hur intervjuperson 4 nämnde vikten av att få feedback från utomstående källor. Hackman och Oldham (1976, s. 272) benämner detta när de talar om hur feedback kan komma från varierande källor som exempelvis kollegor, chefer eller vänner som sedan kommer att påvisas i individens effektivitet och motivation.

Feedback är en dimension av ens arbete som anses vara en avgörande faktor för trivsel i ens arbete, vilket i sin tur leder till mer motivation (Ali et al., 2013, s. 48). Intervjupersonerna 3 och 8 berättar hur feedback som bekräftar det man gör är rätt minskar risken för stress,

samtidigt som intervjuperson 8 även nämnde hur feedback leder till att en prioriterar rätt i arbetet. Det kan hänvisas tillbaka till vad som redogjordes tidigare angående hur kompetens gör det möjligt att hantera situationer. SDT tydliggör att återkoppling är en åtgärd arbetsplatser kan ta till sig för att kunna skapa förhållanden som främjar människors kompetens och motivation (Weinstein & Ryan, 2011, s. 12). Ytterligare kan nämnas hur Ali et al. (2012, s. 48) beskriver feedback inom JCM som en av de dimensioner som är avgörande för att en människa ska känna arbetstillfredsställelse och motivation att ta sig an arbetsuppgifter. Dock ansåg intervjuperson 5 att trots feedbackens behövlighet är det nödvändigt för en människa att själv kunna finna återkoppling i exempelvis resultaten av ens arbete och inte förlita sig på bekräftelse från någon annan.

I relation till motivation ansåg intervjuperson 1 även att feedback är det där lilla extra som ger en lyft och motivation, vilket skapar engagemang. Genom att ge exempelvis chefer utmanande uppgifter och samtidigt kunna ge dem en konstruktiv återkoppling menar Weinstein och Ryan (2011, s. 12) att deras motivation kommer att gynnas. Intervjuperson 1 redogjorde, precis som intervjuperson 2, dock att hen själv inte är i behov av feedback. Detta på grund av att hen befinner sig på en så pass hög chefsnivå att så länge ens närmsta chef inte säger emot vad man gör är det en indirekt klapp på axeln. Många respondenter ansåg sig ge mer feedback än vad de tog emot, men att det var en del av chefsrollen. Dock framkom det genom intervjuerna att cheferna uppskattar feedback och behöver det för att främja motivationen i en påfrestande arbetsmiljö. Intervjuperson 7 uttryckte sig enligt nedanstående citat för att uttrycka detta.

[...]Nackdelen med att gå från vanlig medarbetare till chef [...] är att när man gör något bra som medarbetare så får man höra det och det lyfts och [...] är väldigt motiverande när man känner att det man har gjort var väldigt bra. Men det man gör som chef förväntas av en och man bara ångar på och kör på och det kan kännas som att ingen ser det man gör.

- Intervjuperson 7

JCM tydliggör hur högsta ledningen behöver förmedla feedback till sina anställda för att de ska få bättre förståelse för sitt arbete och gynna deras motivation (Ali et al., 2013, s. 48), men citatet ovan kan kopplas till McConnells (2005, s. 285) redogörelse för hur chefer också är vanliga medarbetare vars motivation har samma behov och får inte glömmas bort. Detta

överensstämmer även med intervjuperson 8 beskrivning av vikten att bli sedd för ens prestationer och att en aldrig kan få för mycket feedback för att gynna ens motivation.

4.3 Tillhörighet för att hantera stress

Respondenterna anser en bidragande faktor till deras motivation vara att ingå i en grupp man trivs med där en kan prata om annat än enbart jobb samt hjälpa varandra. Weinstein & Ryan (2011, s. 12) nämner att när individer upplever sig vara nära andra, känner stöttning från andra och kan uttrycka sin omsorg och oro, skapas en känsla av tillhörighet. Intervjuperson 1 beskriver på ett tydligt sätt att hen drivs av att bygga lagkänslan tillsammans, lösa saker tillsammans, glädjas tillsammans men även hantera problemen tillsammans, vilket tyder på en bra gemenskap.

Intervjuperson 8 anser att bristen på gemenskap kan påverka prestationerna. Intervjupersonen menar att om hen behöver hjälp med en uppgift bör det vara tydligt vem en ska vända sig till, men om kollegorna sällan interagerar med varandra försvåras att veta vem som besitter rätt kompetens för uppgiften. Detta framkom även i föregående avsnitt om kompetens där intervjupersonerna 3, 6, 7 och 8 nämnde att de motiveras att ta sig an svårhanterade situationer genom att vända sig till andra. Intervjuperson 8 nämnde även att det kan åstadkomma ytterligare arbete och stress om man inte har en gemenskap, eftersom bättre gemenskap möjliggör att exempelvis veta varför en person reagerar på ett visst sätt. Weinstein och Ryan (2011, s. 13) beskriver hur det finns en relation mellan tillhörighet och stresshantering på arbetsplatsen, där anställda är i behov av relationer för att hantera stress och motiveras till sina arbetsuppgifter (Weinstein & Ryan, 2011, s. 13). Denna relation tydliggörs i följande citat;

”När man känner att man har full tillit bland kollegor och man hjälps åt med arbetskollegor så minskar oftast stressen. Det är när man känner sig ensam i saker som det blir jobbigt”

- Intervjuperson 1

Cheferna anser att ohanterbara situationer kan leda till stress eftersom andra arbetsuppgifter blir tvungna att läggas åt sidan, vilket kan underlättas genom tillit och god tillhörighet till sina kollegor. Det går i linje med Weinstein och Ryan (2011, s. 13) som beskriver hur mindre kontakt med människor i ens närhet ökar stressuppfattningen medan tillhörighet leder till lägre stress under långa perioder. Intervjuperson 6 anser däremot att stressen som dyker upp

vid situationer som hen inte vet ska hanteras, även kan vara en drivande motivationsfaktor. Intervjupersonen menar att det är utvecklande att behöva ta hjälp av andra för att hantera en situation, vilket även framkom i föregående kompetensavsnitt.

Chefers upplevda stress vid hög arbetsbelastning går att urskilja på något vis hos samtliga respondenter. Intervjupersonerna 1 och 6 beskriver utförligt om konsekvenserna av stress, där båda nämner svårigheter med att sova, varav intervjuperson 6 även beskrev sin stress som att det inte går att se skogen för alla träd, vilket hen ansåg är en väldigt obehaglig känsla. Intervjuperson 1 berättar i sin tur hur orken är lägre genom att hen har svårt att fokusera och se vad som behöver göras. Att inte se vad som behöver göras framkom även i tidigare avsnitt om autonomi som redogjorde för hur brist på struktur och kontroll var orsak till många stressiga situationer i chefernas arbete. Det kan antas att en bättre tillhörighet på arbetsplatsen, där chefer vet vem de ska tillfråga vid behov av annan kompetens, kan minska stressen och göra det tydligare vad som ska prioriteras vilket gör det lättare att finna motivation. Som nämnts tidigare anser intervjupersonerna 2 och 5 att man måste kunna lita på sina medarbetare, då det i sin tur kan sänka ens kontrollbehov eftersom chefen lättare kan delegera. En god gemenskap där chefen kan lita på sina medarbetare, samt kompetens till att hantera oförutsedda situationer leder alltså till minskat kontrollbehov samt minskad stress. Detta tyder på att autonomi, kompetens och tillhörighet, är nödvändiga för ett bättre välmående (Weinstein & Ryan, 2011, s. 12).

Det insamlade materialet urskiljer att chefer näst intill alltid behöver lägga sina behov åt sidan för att prioritera andra medarbetare. Intervjuperson 1, 5 och 6 påpekar att de får mer att göra när de lägger sina behov och arbetsuppgifter åt sidan, men att känslan av att finnas där för en annan är det allra viktigaste. Detta går i linje med uppgiftsbetydelse i JCM som belyser att individens arbetsuppgifter måste vara meningsfulla (Ali et al., 2013, s. 47). Vanligtvis finner man mening i uppgifter som påverkar andras välbefinnande. Oftast ökar också individens motivation till arbete när de förstår innebörden av sin roll och känner stolthet över de uppgifter de åtar sig (Hackman & Oldham, 1976, s. 257). Intervjuperson 10 berättade hur hans arbetsuppgifter nästintill alltid handlar om mänskliga problem. Genom att hjälpa personerna finner intervjupersonen motivation att ta sig an andra arbetsuppgifter då hen finner stolthet och mår bra av att påverka andras välbefinnande.

4.3.1 Motivationen främjas vid en bra tillhörighet

Autonomi och kompetens har ofta blivit utsedda som de mest avgörande faktorerna för främjande av ens inre motivation, men senare forskning tyder på att tillhörighet må vara mer avlägsen men lika grundläggande (Deci & Ryan, 2000 s. 235). Samtliga respondenter i det insamlade materialet anser att gemenskapen är en bidragande faktor för att finna motivation, vissa nämner till och med att gemenskapen är helt avgörande. Intervjupersonerna 4 och 6 tillägger att man måste trivas på en arbetsplats för att ens vilja ta sig dit. Intervjuperson 1, 2, 5, 6, 7, 8, 10 och 11 uttrycker betydelsen för tillhörighet genom att säga att de behöver stöd från andra för att främja sin motivation. Intervjupersonerna 1 uttrycker att stöd från andra är grundläggande behov för människor. Ytterligare berättar intervjupersonerna 1 och 6 att det är viktigt att ha kollegor och chefer man kan bolla med för att motiveras.

Intervjuperson 6 tror även att det är desto viktigare på ledningsnivå att ha kollegor som man är trygg med och kan prata med för att arbetet ska kännas roligt och motiverande, samt för att få en bekräftelse att man är på rätt väg. Detta går i linje med SDT eftersom Deci och Ryan (2000, s. 235) beskriver att inre motivation kommer att vara mer benägen att blomstra i sammanhang som kännetecknas av en säker tillhörighet. Förutom det adaptiva värdet av fördelning av resurser och ett ömsesidigt skydd som tillhörigheten ger, skapar behovet av gemenskap en motiverande grund för internalisering, vilket säkerställer en mer effektiv överföring av gruppkunskap till individen samt en mer sammanhållen social organisation (Deci & Ryan, 2000, s. 253). Intervjuperson 7 tydliggör just att motivationen blomstrar med bättre tillhörighet till kollegorna i citatet nedan;

[...] Och den är ju ganska talande för det handlar mycket om att man ska vara nyfiken, engagerad och ansvarstagande. Man ska jobba tillsammans med kollegor och ha kul på jobbet, så lever man efter det så är man ofta ganska motiverad och trivs bra"

- Intervjuperson 7

Ytterligare betonar intervjuperson 7 att det är viktigt att ha bra personer runt sig för att ha stöd i det sociala och våga prata om jobbiga saker för att finna stöd. Intervjuperson 2 anser sig ibland få stöd av andra för att främja sin motivation, men tycker själv att det kan utvecklas. Samtliga respondenternas svar tyder på vikten av tillhörighet i deras arbete för att minska stress samt öka motivation. Det överensstämmer med Deci och Ryan (2009, s. 253)

redogörelse för hur tillhörighet har en stark relation till att förse den inre motivationen, samt Weinstein och Ryan (2011, s. 13) beskrivning av möjligheten för stresshantering.

5. Diskussion och slutsats

I följande avsnitt kommer slutsatserna i studien presenteras som ger svar på studiens frågeställningar: På vilket sätt upplever chefer sin egen motivation i en påfrestande arbetsmiljö? Kan SDT och JCM appliceras på chefernas skildringar av sin påfrestande arbetsmiljö och motivation? Slutligen redogörs det även för några idéer till framtida forskning.

Zaman et al. (2020) kvantitativa studie med fokus att finna samband mellan glädjen av gigarbete och gigarbetares motivation utfördes med Self-determination theory (SDT) och Job Characteristic Model (JCM). Detta var en inspirationskälla till vår studie genom att undersöka om kombinationen av den generella teorin och modellen kan appliceras för att undersöka chefers upplevda motivation i en påfrestande arbetsmiljö. Zaman et al. (2020, s. 12) studie resulterar i att det finns ett samband mellan SDT, JCM och glädjen av gigarbete som även påverkar motivationen. Studien drar slutsatsen att SDT och JCM har direkt påverkan på hur gigarbetare finner glädje och motivation. I jämförelse med vår studie finner vi likheter som visar att det finns en relation mellan teorin, modellen och chefers välmående samt motivation, vilket tydliggör att alla, oberoende av nivå, är i behov av ökad förståelse för motivation. Med vår kvalitativa metod har det framkommit djupare redogörelser och kunskap kring appliceringen av SDT och JCM i ett sammanhang som inkluderar chefer och deras påfrestande arbetsmiljö, vilket kommer att urskiljas nedan.

Tidigare studie av Boucher et al. (2023, s. 2) visar hur chefers arbetsvillkor och hälsa har försämrats, vilket är resultatet av en ökad arbetsbelastning och stressiga arbetsförhållande som genererar att cheferna upplever beslutsfattande utmaningar. Studien av Parent-Lamarche och Biron (2022, s. 219) redogör även för liknande resultat som visar hur en kaotisk arbetsmiljö resulterar i motstridiga prioriteringar. Vår studie har urskiljt resultat som går i linje med dessa två studier då det framkommit hur chefer upplever sin påfrestande arbetsmiljö som hektisk och stressig. Prioriteringar anses svåra att urskilja när arbetsbelastningen är hög, vilket resulterar i slarv och stress. Detta har visat sig vara kopplat till kompetensutveckling, då chefer menar att arbetsbelastningen hindrar möjligheten att

utvecklas. Om kunskapen kring vad som ska prioriteras hade varit högre hade beslutsfattandet underlättats och motivationen hade ökat. Bowling et al. (2015, s. 99) bekräftar även detta i sitt resultat som visar hur en hög arbetsbelastning hämmar möjligheten att utvecklas. Ytterligare visar resultaten att chefer vänder sig till andra när de behöver hjälp att ta sig an en arbetsuppgift de inte vet hur de ska hantera. Arbetsbelastningen hämmar på så sätt kompetensutvecklingen, vilket gör det viktigt för tillhörigheten att vara god på arbetsplatsen för att stressen inte ska öka och motivationen ska behållas.

Van Yperen et al. (2016, s. 179) visar resultat som indikerar att autonomi i överbelastat arbete är nödvändigt för att hantera kraven som ställs på en. Vikten av autonomi är även genomgående i SDT och JCM, där Chen och Bozeman (2013, s. 599) undersökte chefers motivation och kom fram till att mindre kontroll i arbetet försämrade chefers motivation. I likhet med vår studie har vikten av autonomi för chefer också framkommit, men till skillnad från Chen och Bozemans studie (2013) har det även framkommit en negativ aspekt som visar att somliga chefer har ett kontrollbehov som försvårar möjligheten att delegera arbeten, vilket resulterar i högre arbetsbelastning och stress. För att hantera kontrollbehovet framkom även vikten av tillhörighet då cheferna vänder sig till andra för att få hjälp när arbetsbelastningen är hög. En bra gemenskap visades vara avgörande för en chefs motivation och arbetsprestationer. I likhet med kompetensutveckling och tillhörighet påvisas vikten av sammankopplingen mellan autonomi och tillhörighet. Autonomi, kompetens och tillhörighet har även framkommit tydligt i studien av Roche och Haar (2013, s. 3414) som visar stöd för hur de tre behoven gemensamt genereras positivt i chefers motivation och välmående.

Ali et al. (2013, s. 51) studie resulterar i att JCMs jobb dimensioner är positivt kopplade till en människas arbetstillfredsställelse, där Hackman och Oldham (1976, s. 250) även redogör för hur deras modell leder till ökad inre motivation. Vår studie visar hur aspekterna och arbetstillfredsställelsen kan sättas i relation till SDT för att få djupare förståelse för chefers upplevda motivation i en påfrestande arbetsmiljö. Uppgiftsidentiteten urskiljdes via studien vara svårt för chefer då arbetsbelastningen inte möjliggjorde att fullfölja uppgifter från start till slut. De upplevde att struktur underlättar för att veta vad ens prestationer verkligen bidrar till, för att sedan motiveras av vad resultaten har lett till. McConnell (2005, 285) visar att chefer har samma behov som de anställda för att motivationen ska främjas, dock glöms detta oftast bort, vilket påvisats i vår studie angående chefers återkoppling. De anser feedback vara

direkt kopplat till deras motivation men upplever sig vara i behov av att bli mer sedda för det de gör, där återkoppling kan ge ett extra lyft som resulterar i mer motivation och underlättar att ta sig an sina arbetsuppgifter i en påfrestande arbetsmiljö.

Sammanfattningsvis är slutsatsen av vår studie att chefer upplever sin motivation relatera till deras påfrestande arbetsmiljö, samt att behoven i SDT och dimensionerna i JCM kan appliceras i detta sammanhang för att få fördjupad kunskap och förståelse för chefers skildringar om egen motivation och påfrestande arbetsmiljö. Ytterligare dras slutsatsen att precis som McConnell (2005, s. 285) beskriver är chefer bara ytterligare anställda i behov av samma förutsättningar som deras anställda för att deras motivation ska främjas. Slutligen påvisar studien vikten att förstå och bemöta hur chefer är i behov av alla de tre behoven inom SDT för att främja motivation och minska stress i en påfrestande arbetsmiljö, samtidigt som JCM är bidragande för att förstå chefernas arbetsmiljö och motivation. På så sätt har denna studie gjort ett försök att besvara det kunskapsglapp som tidigare urskiljts, samt bidragit till forskning om motivation i påfrestande arbetsmiljöer och applicerat en kombination av teori och modell som inte använts i detta sammanhang tidigare.

5.1 Framtida forskning

Även om denna studie har gett några teoretiska bidrag, i form av chefernas upplevda motivation i relation till deras arbetsbelastning, har studien vissa begränsningar. Eftersom vår studie utgår ifrån ett relativt litet urval går det inte att generaliseras till alla chefer, det hade därför varit intressant att forska vidare med ett större urval, för att gå ytterligare på djupet om behoven för chefers motivation i relation till hög arbetsbelastning. Ytterligare hade det varit intressant att undersöka om det skiljer sig från land till land, då många respondenter i vår studie menade att arbetskulturen skiljer sig åt mellan länderna. Att undersöka om cheferna i exempelvis Sverige är i behov av mer motivation än något annat land, har ett annat land kanske en högre arbetsbelastning och därför är i behov av mer motivation än något annat land?

Slutligen framkom det även i det empiriska materialet att intervjupersoner ansåg att det kanske var framför allt kvinnor som var i behov av mer kontroll, vilket vi inte förväntat oss skulle framkomma. Därav hade det varit intressant med ytterligare studier kring samma ämne, som undersöker om det finns en skillnad mellan män och kvinnor.

6. Källförteckning

Adeoye-Olatunde, O.A., & N. L. Olenik, N. L., (2021). Research and scholarly methods: Semi-structured interviews. *Journal of the American College of Clinical Pharmacy*. 4(10) ss. 1358-1367. Doi: 10.1002/jac5.1441

Andersen, J. A. (2018). Managers' motivation profiles: Measurement and application. *SAGE Open*, 8(2), 1–9. Doi: 10.1177/2158244018771732

Andersson, T., Crevani, L., Eriksson-Zetterquist, U., & Tengblad, S. (2020). *Chefskap, ledarskap och medarbetarskap*. Lund: Studentlitteratur AB

Ali, S. A. M., Said, N. A., Yunus, N. M., Kader, F. A., Latif, D. S. A & Munap, R. (2014). Hackman and Oldham's Job Characteristics Model to Job Satisfaction. *Social and Behavioral Sciences*, 129, 46-52. Doi: 10.1016/j.sbspro.2014.03.646

Alvehus, J. & Jensen, T. (2020). *Organisation*. 2:a uppl., Lund: Studentlitteratur.

Björklund, C., Lohela-Karlsson, M., Jensen, I., & Bergström, G. (2013). Hierarchies of Health: Health and Work-Related Stress of Managers in Municipalities and County Councils in Sweden. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 55(7), 752–760. Doi: 10.1097/jom.0b013e318295681c

Boucher, F., Dextras-Gauthier, J., Gilbert, M-H., Fournier, P-S & Dima, J., (2024). One down, fifty to go: managers' perceptions of their workload and how they cope with it to maintain their psychological health. *Frontiers in psychology*. Doi: 10.3389/fpsyg.2023.1336560

Bowling, N. A., Alarcon, G. M., Bragg, C. B., & Hartman, M. J. (2015). A meta-analytic examination of the potential correlates and consequences of workload. *Work & Stress*, 29(2), 95–113. Doi: 10.1080/02678373.2015.1033037

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 3 uppl., Stockholm: Liber

Chen, C-A. & Bozeman, B., (2013). Understanding public and nonprofit managers' motivation through the lens of self-determination theory. *Public Management Review*. 15(4), 584-607. Doi: 10.1080/14719037.2012.698853

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000) The "What" and "Why" of Goal Pursuits: *Human Needs and the Self-Determination of Behavior*, *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268, Doi: 10.1207/S15327965PLI1104_01

Ganta, V. C., (2014), "Motivation in the workplace to improve the Employee Performance", *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 2(6), 221-230, ISSN 2349-4476

Girardi, D., Falco, A., De Carlo, A., Dal Corso, L., & Benevene, P. (2018). Perfectionism and workaholism in managers: The moderation role of workload. *TPM: Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 25(4), 571-588. Doi: 10.4473/TPM25.4.7

Gosling, J. & Mintzberg, H. (2003). The Five Minds of a Manager. *Harvard Business Review*, 81(11), 54-63.

Graves, L. M., Cullen-Lester, K. L., Ruderman, M. N., Gentry, W. A., & Lester, H. F. (2016). Motivating your managers: What's the right strategy [White paper]. *Center for Creative Leadership*. Doi: 10.35613/ccl.2016.1028

Hackman, J. & Oldham, G. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279 Doi: 10.1016/0030-5073(76)90016-7

Ivancevich, J. M., Matteson, M. T., & Preston, C. (1982). Occupational stress, type A behavior, and physical well being. *Academy of Management Journal*, 25(2), 373–391. Doi: 10.5465/255998

Løkke, A.-K., & Madsen, H. (2014). Public Sector Managers and work stress. *International Journal of Workplace Health Management*, 7(2), 105–120. Doi: 10.1108/ijwhm-03-2013-0009

Manganelli, L., Thibault-Landry, A., Forest, J., & Carpentier, J. (2018). Self-Determination Theory Can Help Generate Performance and Well-Being in the Workplace; A Review of the Literature. *Advances in Developing Human Resources*. 20(2), 227-240. Doi: 10.1177/1523422318757210

McConnell, C. R. (2005). Motivating Your Employees and Yourself How Different is the Manager From the Staff? *The Health Care Manager*, 24(3), 284-292 Doi: 10.1097/00126450-200507000-00013

Navaneetha, T., & Bhaskar, K. (2018). "A STUDY ON EMPLOYEE MOTIVATION AT WORK PLACE WITH REFERENCE TO BSNL, KADAPA." *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, 5(5), 18-25. Doi: 10.29121/ijetmr.v5.i5.2018.222

Parent-Lamarche, A., & Biron, C. (2022). When bosses are burned out: Psychosocial safety climate and its effect on managerial quality. *International Journal of Stress Management*, 29(3), 219–228. Doi: 10.1037/str0000252

Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2015). Från stoff till studie-Om analysarbete i kvalitativ forskning. Studentlitteratur, Lund. [200 sid. ISBN 9789144094601]

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well-Being. *American Psychologist*. 55(1), 68-78. Doi: 10.1037/0003-066X.55.1.68

Sandrin, E., Gillet, N., Fernet., Leloup & Depin-Rouault. (2019). Effects of motivation and workload on firefighters' perceived health, stress and performance. *Stress and Health*. 35(4), 447-456. Doi: 10.1002/smi.2873

Stone, D. L. (2010). Creating knowledge that makes important contributions to society. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 192–200. Doi: 10.1108/02683941011023703

Taşğit, Y. E., Çiçek, T., Yildirim, M., & Coşkun, B. (2023). The effects of managers' strategic behaviors on motivation at workplace in a chaotic environment. *Ege Academic Review*, 23(1), 75-88. Doi: 10.21121/eab.1060704

Tengblad, S. (2002). Time and space in managerial work. *Scandinavian Journal of Management*, 18(4), 543–565. Doi: 10.1016/s0956-5221(01)00031-8

Tengblad, S. (2006). Is there a 'new managerial work'? A comparison with Henry Mintzberg's classic study 30 years later. *Journal of Management Studies*, 43(7), 1437–1461. Doi: 10.1111/j.1467-6486.2006.00651.x

Tengblad, S., & Vie, O. E. (2012). Management in practice: Overview of classic studies on managerial work. *The Work of Managers: Towards a Practice Theory of Management*, 18–44. Doi: 10.1093/acprof:oso/9780199639724.003.0002

Van Yperen, N. W., Wörtler, B., & De Jonge, K. M. M. (2016). Workers' intrinsic work motivation when job demands are high: The role of need for autonomy and perceived opportunity for blended working. *Computers in Human Behavior*, 60, 179–184. Doi: 10.1016/j.chb.2016.02.068

Weinstein, N & Ryan, R. (2011). A Self-determination Theory Approach to Understanding Stress Incursion and Responses. *Stress and Health*, 27(1), 4-17. Doi: 10.1002/smi.1368

Zaman, U., Nawaz, S., Javed, A., & Rasul, T. (2020) Having a whale of a time: Linking self-determination theory (SDT), job characteristics model (JCM) and motivation to the joy of gig work. *Cogent Business & Management*, 7(1), Doi: 10.1080/23311975.2020.1807707

7. Bilagor

Bilaga 1 - Missivbrev

Hej!

Vi heter Felicia och Wera och vi går just nu vårt sista år på kandidatprogrammet Service Management på Lunds Universitet. Vi har nu påbörjat vårt examensarbete där vi har valt att skriva om chefer och deras motivation i förhållande till den alltmer komplexa arbetsmiljön. Vår materialinsamling är planerad att genomföras med intervjuer och vi undrar därför om du möjligtvis är intresserad av att ställa upp på en intervju?

Tidigare studier visar hur chefers arbetsbelastning är hög medan fokuset på deras motivation är begränsad. Vi vill därför med vår studie få inblick i chefers arbetsmiljö och öka förståelsen för hur man kan arbeta med chefers motivation i koppling till detta.

Intervjuerna beräknas pågå cirka 1 timme, de kommer att spelas in med diktafon men kommer att anonymiseras under hela arbetsprocessen samt att vi kommer att förhålla oss till lagen om GDPR. Vi anpassar oss efter ert schema och är flexibla kring tid och plats för intervju.

Vid eventuella frågor eller funderingar, hör av er så berättar vi gärna mer.

Hoppas ni finner detta av intresse, vi ser fram emot att höra ifrån er.

Med vänliga hälsningar

Bilaga 2 - Intervjuguide

Intervjuguide Examensarbete

Påskrift av blankett: "Samtycke till deltagande i examensarbete vid Samhällsvetenskapliga fakulteten", sker på plats.

INLEDANDE INFORMATION

Tidigare studier visar hur chefers arbetsbelastning är hög och ofta leder till bland annat stress, men att fokuset på deras motivation är begränsad. Vi vill därför med vår studie få inblick i chefers arbetsmiljö och öka förståelsen för hur man kan arbeta med chefers motivation i koppling till detta.

Detta är en semistrukturerad intervju där följdfrågor kommer att förekomma under intervjuens gång, beroende på vilka svar som framkommer. Din medverkan är helt frivillig och du har därmed rätt att avbryta intervjun eller välja att inte svara på frågor om du känner dig obekvämt eller inte vill svara av annan anledning.

Vi vill dock tydliggöra att vårt arbete i slutändan vill bidra till något positivt gällande chefers motivation och hoppas därför att ni vill svara så öppet och noga som möjligt på frågorna.

Än en gång vill vi göra dig medveten om att hela intervjun spelas in, men kommer att anonymiseras och vi försäkrar dig om att dina uppgifter behandlas konfidentiellt.

BAKGRUND

- Vad har du för chefsposition och hur länge har du varit chef?
- Skulle du kunna förklara din roll lite kort?
- Hur många ansvarar du för?
 - Anser du att det är ett fungerande antal?

ARBETSSITUATION

- Ungefär hur många arbetsuppgifter skulle du säga att du har igång samtidigt?
- Är det möjligt för dig att utföra alla dina uppgifter från början till slut?
- Hur många gånger på en arbetsvecka skulle du säga att det uppstår oförutsedda händelser?
- Upplever du att du är i kontroll över alla dina uppgifter eller händer det att du känner dig styrd av någon annan?
- Är du alltid lika motiverad till alla dina uppgifter?

- Finns det delar av ditt arbete som du motiveras av att göra på grund av yttre belöningar?
- Vad är främsta orsaken till stressiga situationer i ditt arbete?
- Skulle du säga att du håller med den aktuella forskningen som säger att chefsarbetet innebär ökad arbetsbelastning?
- Skulle du säga att du håller med om forskning som belyser att hög arbetsbelastning ökar negativ stress och sämre välmående?

TILLHÖRIGHET

- Behöver du som chef någonsin lägga dina behov åt sidan för att du känner dig ansvarig att istället prioritera en annan medarbetare?
- Hur upplever du gemenskapen på din arbetsplats?
- Upplever du att gemenskap på arbetsplatsen är en bidragande faktor i hur du finner motivation att ta dig an dina arbetsuppgifter?
- Upplever du att du lägger stort fokus på att aktivt arbeta med att skapa en gemenskap på din arbetsplats?
- Upplever du att andra lägger lika stort fokus på att försöka skapa gemenskap till dig?

KOMPETENS OCH FEEDBACK

- Känner du att du har möjlighet att utvecklas och bli bättre på det du gör?
- Upplever du att arbetsbelastningen kan komma i vägen för möjligheten att utveckla din kompetens?
- Hur ofta dyker det upp en situation som du inte vet hur du ska hantera?
- Hur ofta och på vilket sätt får du återkoppling på ditt arbete?
- Hur påverkar feedbacken du får i sin tur din arbetsprestation och motivation?
- Skulle du säga att du tar emot lika mycket feedback för dina arbetsprestationer som du ger till andra?
- Vad tycker du är viktiga faktorer för att medarbetare ska trivas, prestera och må bra på jobbet?

AVSLUTNING

- Anser du att du behöver stöd från andra för att främja din motivation?
- Anser du att motivation är lika viktigt oberoende av vilken nivå av ett företag en människa befinner sig?

- Upplever du det vara möjligt att lägga lika mycket arbete på allas motivation?
 - Om nej, finns det vissa nyckelpersoner du anser man borde fokusera på?
- Om du enbart fick välja en av följande saker att ändra för att gynna ditt arbete och motivation vad skulle du välja och varför
 1. Få mer kontroll över din egen arbetssituation?
 2. Utveckla din kompetens för att hantera nya situationer?
 3. Utveckla gemenskapen till andra kollegor?
- Om du tänker fritt, vad anser du själv att du hade behövt mer av för att din motivation ska bibehållas och utvecklas?