



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

Inriktning mot Management  
HT 2009

# Hur gör man motivation?

- en studie i ett industriföretag -

Vad en ledare skall tänka på för att motivera sin personal?

**Magisteruppsats**

Ulf Åberg  
680428-5010

**Handledare:** Svante Leijon

## Sammanfattning

För att företagen skall kunna bevara sin konkurrenskraft har en hög motivation hos de anställda fått en allt större betydelse. Jag har i denna studie studerat motivation och vad som kommer att påverka motivationsgraden hos de anställda mest. Detta med utgångspunkt från tre olika aspekter, vilka är; ledarskap, lärande organisation och utvecklingssamtalet. Som teoretisk bas har jag använt mig av fyra olika klassiska motivationsteorier. Alla dessa teorier har som utgångspunkt förklarat vad som gör individer motiverade, däremot saknade jag en beskrivning hur en ledare skall agera för att skapa motivation hos sin personal. Syftet med studien blev utifrån detta, att svara på vad en ledare skall göra för att skapa motivation.

För att kunna förstå vad som skapade motivation hos de anställda delade jag in respondenterna i tre olika grupper, detta efter den motivationsgrad de hade. Sedan jämförde jag dessa tre grupper och hur deras motivation hade påverkas av de tre olika aspekterna. Resultatet blev att utvecklingssamtalet inte kom att påverka motivation. Det som påverkade var vilken typ av ledarstil du som chef har, och att du som chef har skapat en förutsättning för en lärande organisation. Detta innebär att du som anställd vill ha en chef som är synlig i organisationen, är tydlig på vad du skall göra, ger dig kontinuerlig feedback samt att du har möjligheten att utvecklas. Dessutom skall organisationen möjliggöra kunskapsöverföring mellan olika medlemmar, en organisation där det är tillåtet att vara kreativ, komma med nya idéer samt att kunna arbeta i team, ett team som har gemensamma visioner. En intressant lärdom om motivation är att de individer som varken kan betraktas ha hög eller låg motivation kommer att vara lättast att påverka.

## **Abstract**

To be able to be competitive towards other companies the level of motivation among the employees has become more and more important. I have in this thesis studied the motivation, and how the organisation will influence the level of motivation, this depending on three different aspects; leadership, learning organisation and the personal development discussion. As theoretical frame work I have used four classis theories about motivation. All these theories have in common that they explain why we will be motivated or not, but they do not explain how you as leader is to act to create motivation among your employees. Due to this, the purpose with this thesis is to answer the question; how a leader is to act to create motivation?

To be able to draw any conclusions about the level of motivation, I started to divide the employees into three different groups after the level of motivation. Next step was to compare how the motivation in the groups had been affected by the three aspects. The result was that the two aspects, leadership and learning organisation had an effect on the level of motivation, but the personal development discussion had no affect. To create motivation you must as a leader secure an environment for a learning organisation and be visible in the organisation. Further you have to give the employees objective targets with continuously feedback, and give you staff the possibility to take on new challenges. It was also important to be a part of an organisation that gave the possibility to share information between the different members, and that the organisation permits you to be creative and open minded. Team work and common visions were also two prerequisites to create a high level of motivation. An interesting conclusion was that the employees that neither had a low level or a high level of motivation were the easiest to affect.

# Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning</b> .....	<b>I</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>II</b>
<b>Innehållsförteckning</b> .....	<b>III</b>
<b>Figur, tabell och formell förteckning</b> .....	<b>VI</b>
<b>1 Inledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Bakgrund .....	1
1.2 Problemformulering .....	2
1.3 Syfte .....	2
1.4 Forskningsfråga .....	2
1.5 Avgränsningar .....	2
1.6 Tillvägagångssätt.....	3
1.6.1 Metodsynsätt .....	3
1.7 Disposition .....	5
<b>2 Klassiska motivationsteorier</b> .....	<b>6</b>
2.1 Inledning.....	6
2.2 Maslows behovstrappa .....	6
2.2.1 Behovstrappan.....	6
2.2.2 Kognitiva behov .....	8
2.3 McClellands tre faktorer.....	8
2.4 Herzbergs tvåfaktormodell.....	9
2.5 Vrooms förväntningsteori .....	10
2.5.1 Baskrav för att arbeta .....	11
2.5.2 Det som skapar att du är nöjd med ditt arbete.....	12
2.6 Sammanfattning klassiska motivationsteorier.....	13
2.7 Hur står sig de klassiska teorierna idag? .....	15
2.8 Nytt synsätt på motivation.....	16
2.8.1 Diskussion .....	17
2.9 Motivationssystem .....	17
2.9.1 Motivationssystem - lågmotiverade .....	18
2.9.2 Motivationssystem - mellanmotiverade .....	18
2.9.3 Motivationssystem - högmotiverade .....	18
<b>3 De tre aspekterna</b> .....	<b>19</b>
3.1 Ledarskap .....	19
3.2 Lärande organisation .....	20
3.2.1 Hur blir man en lärande organisation? .....	21
3.2.2 Summering .....	23
3.3 Utvecklingssamtalet .....	23
3.3.1 Vems är ansvaret för att samtalet skall bli bra? .....	23
3.3.2 Vilka fallgropar skall man undvika? .....	24
3.3.3 Summering .....	25

<b>4</b>	<b>Aspekternas samverkan för att skapa motivation .....</b>	<b>26</b>
4.1	Lågmotiverande system.....	26
4.1.1	Ledare.....	26
4.1.2	Lärande organisation.....	26
4.1.3	Utvecklingssamtal .....	26
4.2	Mellanmotiverande system .....	27
4.2.1	Ledare.....	27
4.2.2	Lärande organisation.....	27
4.2.3	Utvecklingssamtal .....	27
4.3	Högmotiverande system.....	28
4.3.1	Ledare.....	28
4.3.2	Lärande organisation.....	28
4.3.3	Utvecklingssamtal .....	28
<b>5</b>	<b>Metod.....</b>	<b>30</b>
5.1	Val av analysmetod för empirin.....	30
5.2	Val av respondenter.....	30
5.3	Val av intervjufrågor .....	31
5.4	Intervjuer .....	31
5.5	Validitet och reliabilitet.....	32
<b>6</b>	<b>Bildandet av tre motivationsgrupper .....</b>	<b>34</b>
6.1	Lågmotiverande.....	34
6.2	Mellanmotiverande.....	35
6.3	Högmotiverande .....	36
<b>7</b>	<b>Gruppernas svar på de tre aspekterna.....</b>	<b>38</b>
7.1	Lågmotiverade.....	38
7.1.1	Ledarskap - otydligt .....	38
7.1.2	Lärande organisation - saknas .....	39
7.1.3	Utvecklingssamtalet – bara för att lära känna chefen .....	39
7.1.4	Sammanfattning .....	39
7.2	Mellanmotiverande.....	40
7.2.1	Ledarskap – inga tydliga tendenser.....	40
7.2.2	Lärande organisation – till en viss del.....	41
7.2.3	Utvecklingssamtalet – bra att få prata med chefen .....	41
7.2.4	Sammanfattning .....	42
7.3	Högmotiverande .....	42
7.3.1	Ledarskap - engagerat .....	42
7.3.2	Lärande organisation – tydliga inslag .....	43
7.3.3	Utvecklingssamtalet – bara för att det skall göras.....	44
7.3.4	Sammanfattning .....	44
7.4	En empirinära analys av individernas svar.....	45

<b>8</b>	<b>Studiens resultat .....</b>	<b>48</b>
8.1	Lärdomar om motivation.....	48
8.1.1	Högmotiverande – behöver utmaningar och feedback.....	48
8.1.2	Mellanmotiverande – har fungerande sociala relationer .....	48
8.1.3	Lågmotiverande – ingenting fungerar .....	49
8.2	Teoretiska lärdomar om de tre aspekterna .....	49
8.3	Vad skall jag som ledare göra för att motivera min personal?.....	50
8.4	Diskussion .....	51
8.5	Fortsatt forskning .....	52
<b>9</b>	<b>Referenser .....</b>	<b>53</b>
<b>10</b>	<b>Bilaga .....</b>	<b>55</b>

## Figur, tabell och formell förteckning

Figur 1-1 Aspekternas interagerande med individen .....	4
Figur 2-1 Behovstrappa.....	7
Figur 2-2 Motivationsspiralen.....	14
Figur 3-1 Uppgift v.s. relation, sammanfattning.....	19
Figur 7-1 Respondenternas uppfattning om ledarskap.....	45
Tabell 1 Respondenterna syn på lärande organisation och utvecklingssamtalet .....	46
Formel 1: Motivation .....	11

# 1 Inledning

I detta kapitel kommer jag att förklara varför jag tycker att valt ämne är intressant. Jag kommer också att definiera den fråga jag vill att rapporten skall besvara.

## 1.1 Bakgrund

I dagens samhälle får pengar hela tiden en större betydelse. För företag som drivs som aktiebolag har detta kommit att innebära att de ständigt måste förbättra sina resultat, detta för att ge tillbaka pengar till investerarna. Dessutom har aktieägarna blivit mer och mer kortsiktiga, de vill snabbt ha avkastning på sina pengar. Detta har lett fram till något man kallar för, ”kvartalskapitalism”. Detta innebär att företagen kommer att söka efter nya mer effektiva vägar för att tjäna pengar snabbt.

En sätt att öka vinsten är att säkerställa att alla är motiverade. Whiteley (2002) redogör för att forskning visar på ett samband mellan motivation och företagets resultat. Olika enheter inom ett företag strider ofta om vilken enhet som är viktigast. Whiteley anser att denna strid är helt felaktig, han anser nämligen att det finns en faktor som är viktigast och dessutom är gemensam för alla enheter – motivation. Om du ser nyttan med det du gör kommer du att känna dig mer motiverad och med en högre motivation kommer din arbetsprestation att förbättras.

Det kommer alltså att vara av största betydelse för ett företag att de anställda är motiverade. En motiverad anställd kommer att vara med att utveckla arbetet och driva på så att arbetsuppgifterna blir utförda både med rätt kvalitet och i rätt tid. Här är det en skillnad mellan att vara nöjd och motiverad. En nöjd medarbetare kommer att gå till jobbet och trivas, men det är inte säkert att denna kommer att engagera sig i arbetet och ha en strävan att göra ett bra jobb. Dock om du som ledare lyckas att öka nöjdhetsgraden kommer motivationsgraden att påverkas positivt, och medföra att prestationerna kommer att bli bättre (Vroom, 1995).

Eftersom jag själv har 20-års arbetslivserfarenhet i en global koncern (AB Volvo) som är verksam inom en konkurrensutsatt bransch har jag lätt att förstå betydelse av motivation. Då jag har varit en del av utvecklingen de senaste två decennierna vet jag vilka krav det är på att ständigt göra saker bättre och billigare. Detta är något som hela tiden accelererar, vilket i branschen har resulterat i nedläggningar och uppköp av företag. Detta gäller inte minst den koncernen jag jobbar i där vi för att kunna fokusera på ett huvudområde har sålt av delar av företaget (Volvo Personvagnar). Detta för att vi skall kunna fokusera på ett kärnområde (tung transportfordon) och bli världsledande inom detta område. Ett resultat av detta är att vi idag har ett produktutvecklingsområde som utvecklar framtidens lastbilar för fyra olika varumärken (Volvo, Renault, Mack och Nissan), detta till skillnad för 10 år sedan då endast Volvo varumärket fanns. Det säger sig själv att om man inte lyckas motivera de anställda, kommer förändringar som jag just beskrivit aldrig att lyckas. Eftersom branschen präglas mycket av teknik, kommer det alltid att vara viktigt att ligga i den tekniska framkanten, detta kommer man aldrig att lyckas med om inte personalens motivation är minst lika bra, eller helst bättre än vad konkurrenternas personal har.

Som företagare eller som ledare i företag kommer det att vara av stort intresse att veta vad man skall göra för att sin personal är motiverad. Det gäller att man skaffar nödvändig kunskap hur man skall motivera sin personal, och att man gör detta på ett effektivt sätt.



## **1.2 Problemformulering**

Mycket av forskningen diskuterar vad som kännetecknar om vi är motiverade eller inte. Till detta finns det populärvetenskapliga skrifter som radar upp ett antal olika punkter som man skall tänka på för att motivera sin personal. Däremot saknar jag vad du som ledare skall fokusera på för att motivera personalen så mycket som möjligt. Vad skall du som ledare framförallt tänka på, eller är det någon aspekt som kommer att ha större betydelse än någon annan aspekt?

## **1.3 Syfte**

Genom att undersöka motivationsgraden hos olika anställda och vad som påverkar deras motivationsgrad, kommer jag att beskriva vad du som ledare skall tänka på för att motivera din personal. Detta kommer jag att göra med hjälp av kvalitativa intervjuer med ett antal personer. Utifrån intervjuerna kommer jag att jämföra motivationsgraden med hur de anställda uppfattar tre olika aspekter; ledarskap, lärande organisation och utvecklingssamtalet.

## **1.4 Forskningsfråga**

Vad skall jag som ledare göra för att motivera min personal?

Till hjälp för att svara på min forskningsfråga kommer jag att använda mig av följande underfrågor.

- Vilken motivationsgrad kommer respondenter att ha?
- Hur uppfattar respondenterna sin ledare?
- Anser respondenterna att de befinner sig i en "lärande organisation"?
- Hur uppfattar respondenterna utvecklingssamtalet?

## **1.5 Avgränsningar**

Motivation är ett stort och komplext område. I en studie som omfattar 10 veckor är det omöjligt att gå på djupet inom hela motivationsområdet. Därför måste jag göra vissa avgränsningar. Ett antagande är att unga nyutbildade personer normalt har högre motivation, och att äldre personer som närmar sig pensionsåldern har lägre motivation. Detta leder fram till att den stora gruppen av personer som ligger mellan de unga och de äldre känns mest intressant. På grund av detta har jag valt respondenter som är mellan 30 och 50 år.

En annan avgränsning jag måste göra är antalet aspekter som påverkar motivationen. Det finns en mängd aspekter som kommer att påverka motivationen och det skulle aldrig gå att undersöka alla i en studie. På grund av detta har jag valt ut tre aspekter som känns relevanta och som jag sedan tidigare har stor kunskap om. Dessa är; ledarskap, lärande organisation och utvecklingssamtalet.

Dessutom kommer denna undersökning bara att äga rum på ett företag i en bransch och jag kommer enbart att intervjua tjänstemän. Jag anser att det är troligt att detta kommer att

påverka resultatet. Jag tror på att det finns en skillnad mellan privat och offentlig verksamhet, tjänstemän och kollektivanställda, men också inom olika branscher.

## **1.6 Tillvägagångssätt**

Innan jag bestämde mig för vad jag ville skriva om gick jag metodiskt igenom tidigare kurser och kurslitteratur för att kunna identifiera intressanta ämnesområden. Ganska snart fastnade jag för arbetsmotivation. Eftersom jag själv ser en framtid där jag kommer att vara chef var jag nyfiken på att undersöka hur anställda upplever sin vardag. Vad är det som gör dem motiverade? Att kunna svara på denna fråga ser jag som en förutsättning om du vill bli en framgångsrik ledare. Ur detta resonemang växte forskningsfrågan fram.

När jag hade definierat forskningsfrågan övergick jag i nästa fas, att skapa en teoretisk referensram. Som utgångspunkt hade jag några teorier som jag studerat i tidigare kurser. För att studien inte skulle ha fokus på endast en eller två teorier sökte jag med hjälp av universitetsbibliotekets databas upp ytterligare teorier, till slut hade jag identifierat fyra olika teorier. Detta ansåg jag vara tillräckligt för att ge min studie en bred bas. Eftersom teorierna var skapade i mitten på 1900-talet ville jag också undersöka vad modernare forskning hade att säga. För att kunna hitta aktuell forskning använde jag mig av universitetsbibliotekets olika databaser. När jag har läst insamlad litteratur har jag använt mig av det hermeneutiska synsättet. Detta innebär att jag kommer att tolka litteraturen efter mitt sätt att se på verkligheten.

Tidigt när jag studerade litteraturen insåg jag att motivationsområdet är komplext och att de olika aspekterna som påverkar motivationen kommer att samverka. Denna upptäckt kom att innebära att jag funderade på vilket methodsynsätt som passar bäst för min studie. Detta diskuteras och motiveras mer i detalj i kapitel 1.6.1.

När jag hade skapat mig en teoretisk referensram började jag att samla in empirin. Detta gjorde jag genom att samla in primär data genom att intervjua olika personer. Dessa intervjuer blev väldigt öppna och kom att bli mer som samtal. Eftersom jag hade få konkreta frågor kom sammanställningen av empirin att bilda en helhet, som på ett naturligt sätt övergick i en analysfas. Därför slog jag ihop studiens empiri och studiens analys till ett gemensamt kapitel. För att kunna analysera empirin på ett effektivt sätt beslöt jag att dela in respondenterna i tre grupper beroende på deras motivationsgrad. Tanken är att jag skall jämföra de olika gruppernas resultat och att denna jämförelse skall leda fram till studiens slutsatser.

### **1.6.1 Methodsynsätt**

Inom företagsekonomi brukar man använda sig av tre olika methodsynsätt (Arbnor & Bjerke, 1994). Dessa tre är:

- Analytiska synsättet
- Systemsynsättet
- Aktörssynsättet

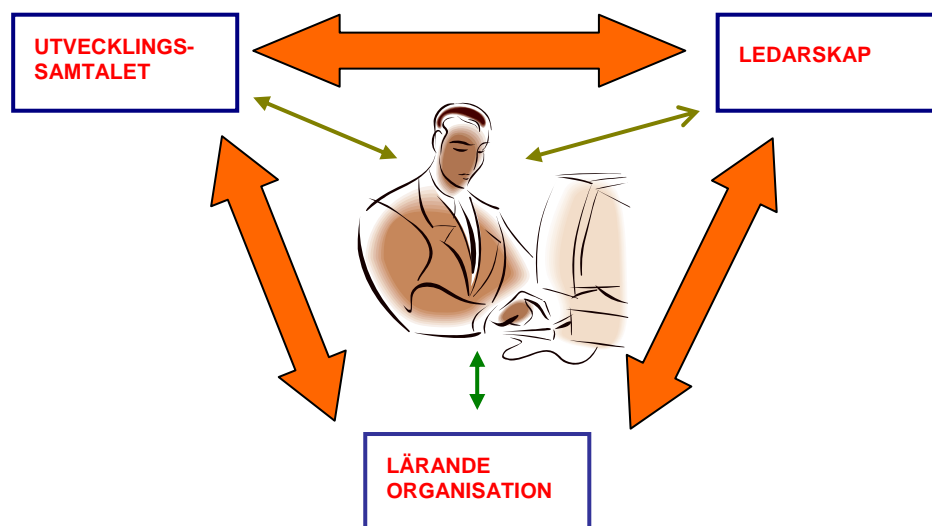
Det analytiska synsättet bygger på att verkligheten är objektiv. En verklighet som förklaras med hjälp av olika orsakssamband, och att summan av dessa samband är lika med summa av de enskilda delarna. Synsättet bygger sin plattform på fysikens lagar, och tror att de olika

delarna har orsaker som gör att de är oberoende av varandra. Detta innebär att om du tar bort en del från helheten, kommer summan att minska med den del du tog bort.

Systemsynsättet däremot har som utgångspunkt att delarna kommer att vara beroende av varandra. Därför menar detta synsätt att om delarna får samverka, kommer detta att skapa synergieffekter som gör att summan av delarna tillsammans kommer att vara större än summan av delarna var för sig. Detta innebär att delarna kommer att bygga olika system, där delarna kommer att vara beroende av varandra, och tar man bort en del så kommer hela systemet att påverkas mer negativt än det enskilda värdet på den borttagna delen.

Det tredje synsättet är aktörssynsättet, som har en helt annan utgångspunkt än de två övriga synsätten. Aktörssynsättet antar att verkligheten som finns är en social konstruktion. Detta innebär att synsättet kommer att vara beroende av individerna som den utgör. Verkligheten kommer enligt synsättet att bestå av ett antal olika verklighetsbilder. Dessa bilder kommer att på vissa områden överlappa varandra för olika grupper. De överlappande områdena kommer att bli den gemensamma verkligheten för de olika grupperna.

Då syftet med min studie är att undersöka hur man som ledare skall påverka motivationen hos sina medarbetare, kommer utgångspunkten att vara hur individen reagerar på olika faktorer som påverkar arbetsförhållandet. Jag har som tidigare nämnt valt ut tre olika aspekter (ledarskap, lärande organisation och utvecklingssamtalet) som påverkar arbetsförhållandet. Min utgångspunkt är att dessa tre aspekter är beroende av varandra och kommer att ha en mängd olika kopplingar mellan sig. Detta innebär att rapporten kommer att ha systemsynsättet som utgångspunkt. Ur detta resonemang skapar jag ett system där individen är i mitten och där individens motivation kommer att påverkas av alla tre aspekter. Aspekter som interagerar både med varandra, men också med individen och som kontinuerligt kommer att anpassa sig efter varandra.



Figur 1-1 Aspekternas interagerande med individen

## 1.7 Disposition

Uppsatsens disposition skiljer sig något från den traditionella. Jag har medvetet valt att inte använda mig av de ”vanliga” rubrikerna som *teori*, *empiri* och *analys*. Istället har jag beskrivit mer vad kapitlen handlar om. Med detta tycker jag att rapporten blir mer levande, och på ett tydligare sätt beskriver vad läsaren kan förvänta sig. Jag har också slagit ihop empirin och analysen till ett gemensamt kapitel, varför jag har gjort detta har jag motiverat i kapitel 1.6.

### **Kapitel 1:**

En inledande diskussion om problemet som mynnar ut i en forskningsfråga. Samt en redogörelse för mitt tillvägagångssätt.

### **Kapitel 2:**

Ett teorikapitel för att skapa en referensram för hur motivation uppkommer. Detta kapitel kommer att fungera som bas när jag i kapitel 6 delar in respondenterna i olika grupper efter deras motivationsgrad.

### **Kapitel 3:**

En teoretisk referensram som beskriver de tre olika aspekterna som ingår i studien.

### **Kapitel 4:**

Ett teorikapitel där jag utifrån ett systemsynsatts perspektiv sammanställer hur de olika aspekterna (kap. 3) kommer att interagera för att skapa motivation (kap. 2.9). Detta kapitel är min teoretiska bas för analysen i kapitel 7 och slutsatserna i kapitel 8.

### **Kapitel 5:**

Metod och tankar kring bearbetning av empirin.

### **Kapitel 6:**

Analys av respondenternas svar om motivationsgrad, som leder till en indelning av respondenterna i tre olika grupper beroende på deras motivationsgrad.

### **Kapitel 7:**

Respondenternas svar och en analys hur dessa svar stämde överens mot teorin i kapitel 4.

### **Kapitel 8:**

I detta kapitel redogör jag för studiens resultat, detta genom att beskriva olika lärdomar om motivation och ett svar på forskningsfrågan.

## **2 Klassiska motivationsteorier**

Jag skall i detta kapitel redogöra för olika teorier om vad som gör att vi känner oss motiverade och de grundläggande aspekter som skapar motivation. Latham (2007) har redogjort för hur motivationsteorier har utvecklats under 1900-talet och beskriver tiden 1950 – 1975 som den period som de klassiska motivationsteorierna skapades. Motivationsteorier som såg helheten i vad som gör oss människor motiverade eller inte. Min tolkning av Latham är att den utveckling som följde efter denna era har fokuserat mer på enskilda inslag som motivationsfaktorer, än att ta ett helhetsgrepp och förklara en komplett teori. Exempel på vad jag menar är; målstyrningsteorin, självstyrande och självjusterande. Då jag är ute efter att studera helheten har jag valt att fördjupa mig i fyra klassiker. Jag kommer i detta kapitel att inleda med att ge min syn på hur de olika teorierna förhåller sig till varandra. Jag kommer att diskutera om de fortfarande är aktuella, för att avsluta med en summering av de fyra teorierna.

### **2.1 Inledning**

Jag har identifierat några olika förhållningssätt. Maslow (1987) ser en helhet hur vi som människor kommer att utveckla olika motiv i en särskild hierarkitrappa, där man uppnår ett steg innan man går vidare till nästa. McClelland (1987) har som utgångspunkt att tre olika aspekter styr vår grad av motivation, och där en av dessa aspekter väger tyngre än de andra två. McClelland har till skillnad från Maslow fokus på arbetssituation som en enskild företeelse, till skillnad från Maslows helhet. Även Herzberg, Mausner & Snyderman (1993) fokuserar på arbetssituationen, och har delat in den i två delar; saker som måste vara uppfyllda och saker som förstärker motivationen. Vroom (1995) har som utgångspunkt att människan gör rationella val, och att deras motivation kommer från det som gynnar dem mest.

### **2.2 Maslows behovstrappa**

Maslow (1987) menar att det finns ett antal antagande om motivation som man måste ta hänsyn till när man skall skapa en motivationsteori. Dessa antagande utgår ifrån att vi är en del av en helhet och att vår motivation kommer att utvecklas med tiden och att det vi gör skall skapa ett mervärde för individen.

#### **2.2.1 Behovstrappan**

Dessa antagande leder fram till Maslows motivationsteori som bygger på en hierarki av olika motivationsnivåer. Maslow anser att din motivation kommer att utgöras av olika nivåer där du för att komma upp i de högre nivåerna måste uppfylla grundnivåerna först. Maslow har identifierat fem olika nivåer som kan symboliseras med en trappa.



Figur 2-1 Behovstrappa

Startpunkten i trappan är de *fysiologiska behoven*, behov som man har för att man skall kunna överleva. Grunden för detta är naturligtvis att man som Maslow skriver behöver hålla igång blodflödet och för detta krävs mat, dryck och sömn.

Nästa steg i behovstrappan är *säkerhetsbehov*. Detta trappsteg avser de behov man har för att känna sig trygg och att man lever i en stabil omgivning. En omgivning där man inte upplever att man är rädd eller orolig för nuet eller för framtiden. Men vill att det skall finnas en grundstruktur i samhället/organisationen som baseras på lagar och förordningar. Man vill känna att man är en del av samhället/organisationen och att man delar de grundläggande värderingar som finns.

När man känner sig tillfreds med sina säkerhetsbehov, kommer man att ta dig upp för nästa steg och man kommer att sträva efter ett *tillhörighetsbehov*. Man kommer att känna ett starkt behov av att ingå i sociala nätverk, att man har vänner att umgås med. Detta kommer att vidare utvecklas till ett behov av att uppleva kärlek. Man är inte enbart beroende av att få kärlek, man kommer också att vara beroende av att ge kärlek. För att man skall känna motivation måste man vara en del av samhället/organisationen.

Då tillhörighetsbehov är uppfyllda kommer man att känna ett *uppskattningsbehov*. Med detta avses att få uppskattning både för det man gör och för den person man är. Man vill ha konkret och saklig feedback på sina prestationer. En feedback som skall leda till att man känner sig värdefull och att man är en tillgång för samhället/organisationen. Sedan vill man också bli bekräftad för den person man är, att man duger som man är och att man får uppskattning för de personliga egenskaper man har.

Den avslutande nivån i behovshierarkin är *självförverkligandet*. Även om alla de fyra första trappstegen är uppfyllda, kommer man efter en stund att känna en tomhet. Man kommer att känna ett önskemål att förverkliga sig själv och sina innersta drömmar. Dessa drömmar varierar naturligtvis mycket beroende på individ, men om man har kommit till detta trappsteg börjar man bli mogen att förverkliga de drömmar som man har haft under en längre tid, men inte vågat förverkliga.

När man känner oss nöjda med en viss nivå i motivationshierarkin kommer ett behov av att komma vidare och utveckla nya behov. Detta innebär att när man känner sig tillfredsställda med en nivå och tar steget vidare till nästa nivå, kommer den tidigare nivån inte längre att fungera som en drivkraft i livet. Man kommer att sätta upp nya mål som driver oss vidare i vår utveckling. De tidigare motiven kommer att betraktas som en del av våra liv och finns som en självklarhet. Påpekas skall att man inte behöver ha uppnått en 100 % måluppfyllnad av ett steg för att man skall kunna påbörja nästa steg. Teoretiskt kan man befinna sig på flera trappsteg samtidigt, dock har man högst måluppfyllnad på det lägsta trappsteget och näst högst på det näst lägsta och så vidare.

## 2.2.2 Kognitiva behov

En nödvändig förutsättning för att man skall kunna börja utveckla sin motivation enligt Maslows olika hierarkinivåer är att vissa grundläggande villkor är uppfyllda. Dessa villkor är enligt Maslow att man känner en frihet att tänka och uttrycka sig som man vill. Man skall också ha möjlighet att göra det man vill, detta så länge man inte skadar någon annan. Att man inte är begränsad i sin möjlighet att söka information och dra egna slutsatser utifrån denna information. Vi behöver alltså ha ett utrymme för att utveckla vår kognitiva förmåga, vilket kommer att leda till ett behov att vara med och påverka utveckling av framtiden.

Angående vår kognitiva förmåga så kommer vi att ha ett generellt behov av att vilja lära oss förstå vad som händer. Detta behov är något som aldrig avtar, utan så fort vi har utökat vår kunskap med ett steg så kommer vi att vilja ta nästa steg och detta kommer kontinuerligt att fortgå. Vårt begär att lära kommer att dominera över begäret att förstå, vi är alltså mer intresserade av att få tillgång till ny kunskap, än att förstå den nya kunskapen. Den kognitiva behovsutvecklingen kan också liknas med en trappa. Vad som Maslow anser är viktigt är att man inte skall se trappan för motivationsnivåer och den kognitiva trappan som två separata trappor, utan snarare två trappor som är i symbios.

## 2.3 McClellands tre faktorer

McClelland (1987) har kommit fram till att det är framförallt tre behov som kommer att styra din motivation, dessa tre behov är:

- Att du utför dina *prestationer* på ett sätt som gör att du utmärker dig
- Att man har ett behov av *makt*
- Att varje individ har ett behov av *samhörighet*

Dessa tre olika behov finns hos varje individ, men betydelsen av dem kommer att variera mellan olika individer. Beroende av vilken situation du befinner dig i och vad du vill göra med ditt liv, kommer betydelsen av de olika behoven att variera. För att du skall känna dig motiverad måste du minst ha hög uppfyllnad av ett av de tre behoven.

Det första behovet prestationer innebär att det är viktigt för dig att du kommer att utföra dina prestationer på ett sätt som upplevs positivt av andra. Detta räcker dock inte, avgörande är att man upplever att man vill prestera bra för sin egen skull. För att kunna känna att man gör en bra prestation gäller det att man ställs inför utmanande uppgifter. Får man för lätta uppgifter kommer man att resonera att detta kan alla göra, och det inte är något särskilt med min prestation. Får man för svåra uppgifter kommer man att utgå från att alla kommer att på ett eller annat sätt att misslyckas. Det är alltså viktigt att uppgifterna skall vara svåra men inte omöjliga, detta för att du skall känna att just du gjorde något extra. McClelland har kommit fram till att personer med utmanade uppgifter kommer att vara mer värdefulla för företaget. Vad som är viktigt för dessa personer är att de får kontinuerlig feedback på sina prestationer. Utmärkande för dessa personer är att de hela tiden vill utveckla sitt sätt att arbeta genom att ständigt försöka hitta mer effektiva sätt att arbeta på. De kommer också att känna ett personligt ansvar för de insatser de gör.

Person med makt som den främsta drivkraften till att skapa motivation kommer att vara tävlingsinriktade och med detta mer aggressiva på att nå framgång. Typiskt för dessa personer är att de generellt beskriver sig själva mer negativt än andra grupper. De kommer att söka sig

till områden där de kan utöva makt, och som kommer att ge dem en status i organisationen. Prestige är viktigt för dessa personer, det räcker alltså inte bara med makt, de måste synas också. Utmärkande för dessa personer är att de bygger allianser för att uppnå makt. De kommer att välja personer som inte ifrågasätter dig som person, utan personer som kommer att vara lojala mot dig och som kommer att respektera dina åsikter. De gillar också att synas och att ta risker. Ett risktagande som kommer att öka med vad man kommer att vinna.

För personer där samhörighet är en avgörande faktor, kommer motivationen att styras av att det finnas ett stort behov av vara tillsammans med andra människor. Dessutom är det viktigt att man känner en gemenskap med dessa människor, och att man trivs tillsammans med dem. Om de inte känner samhörighet kommer deras motivation att försvinna. Intressant är dock att om de känner en samhörighet i många situationer så ökar inte bara deras motivation i dessa situationer, utan också i de situationer där de inte känner samhörighet. Utmärkande för personer med ett behov av samhörighet är att de har lättare att lära sig hur sociala relationer fungerar och att de vill utveckla dialogen. Detta resulterar i att de föredrar att samarbeta framför att vara i en konkurrenssituation. Vilket också kommer att innebära att de vill undvika konflikter och vill hellre genom dialog uppnå konsensus. Deras fokus ligger på mer på mjuka värden än på hårda värden.

McClelland beskriver hur din motivation, och val av motivationsbehov kommer att påverkas av speciella motiv för att undvika att göra saker. Exempel på undvikande motiv kan vara att man är rädd för att antingen misslyckas eller att lyckas, man kan också vara rädd hur makt kommer att påverka den egna identiteten. Ett konkret exempel är att personer vars motiv drivs av samhörighet är rädda för att bli avvisade. McClelland anser att man vet för lite om dessa undvikande faktorer för att kunna dra några säkerställda slutsatser.

## **2.4 Herzbergs tvåfaktormodell**

Teorin bygger på studier genomförda på 50-talet och tillkom efter en litteraturstudie som avslöjade stora brister i kunskapen om motivation. Studien hade som utgångspunkt att det fanns faktorer som skapade missnöjdhet och andra faktorer som skapade nöjdhet. Studien bestod av att olika personer fick beskriva vad som gjorde dem nöjda respektive missnöjda.

Herzberg m.fl. (1993) har kommit fram till att det i arbetslivet kommer att finnas vissa aspekter som innebär att anställda kommer att uppleva ett missnöje om dessa aspekter inte uppfattas som bra. Däremot kommer de anställda aldrig att uppleva att deras situation är bra om dessa aspekter är uppfyllda. Det är alltså aspekter som måste vara bra och som kan ses som ett baskrav för att de anställda skall ha en förutsättning att känna sig nöjda. Dessa baskrav har Herzberg m.fl. definierat som *hygienfaktorer*. Dessa faktorer kan aldrig skapa motivation åt de anställda, bara en grundläggande känsla av tillfredsställelse. Enligt Herzberg m.fl. är det helt andra saker som skapar motivation och detta är ett komplement till hygienfaktorerna som Herzberg m.fl. kallar för *motivationsfaktorer*. Detta är faktorer som kommer att skapa en inre nöjdhet av vad man faktiskt gör, denna inre nöjdhet kommer att på ett positivt sätt att påverka dina arbetsinsatser. Genom att säkerställa att de anställda har en hög grad av inre nöjdhet, kommer detta att gynna både arbetsgivarna och de anställda.

En stor skillnad mellan hygienfaktorerna och motivationsfaktorerna är att hygienfaktorerna kommer att bli en del av den organisatoriska kontexten och gälla för alla. Detta medan motivationsfaktorerna kommer att anpassas efter individen, detta för att individens motivation skall kunna maximeras. Typiska hygienfaktorer kan vara:



- Arbetsledning
- Den fysiska arbetsmiljön
- Arbetsförhållanden
- Lön
- Företagskultur
- Fungerande sociala relationer

Dessa faktorer är alltså ett grundläggande krav för att skapa arbetsmotivation. Det som däremot kommer att skapa motivation på arbetsplatsen är faktorer som stödjer individens behov för självförverkligande, att man utvecklas på sin arbetsplats och för möjligheten att göra prestationer som man känner sig nöjd med. Herzberg m.fl. pratar om att jobbet skall vara berikande. Exempel på motivationsfaktorer är:

- Utmanande/intresseväckande uppgifter
- Uppmärksamhet på bra prestationer, feedback
- Att det man gör syns i organisationen
- Ansvar och självständighet
- Att det finns en möjlighet att avancera

Herzberg m.fl. har också kommit fram till att man kan dela in de anställda i två grupper. En grupp som nöjer sig med att hygienfaktorerna är uppfyllda, medan den andra gruppen kräver att det finns flera fungerande motivationsfaktorer. De menar att det är ett problem om man inte lyckas att motivera alla anställda inom företaget, eftersom man då inte lyckas att ta till vara på företagets alla resurser. Från detta samband har man också sett att hygienfaktorernas betydelse minskar (försvinner dock inte) med ökande grad av motivation. Känner man att man har ett spännande och utvecklande jobb, kommer detta att innebära att man kan acceptera vissa brister i hygienfaktorerna. Finns det inga motiverande faktorer blir dock effekten förödande om vissa grundläggande hygienfaktorer brister.

## 2.5 Vrooms förväntningsteori

Vroom (1995) fokuserar på att ta reda på vad som driver en individ på dennes arbetsplats. Detta är något han redogör för i *Work and motivation*, som är en uppdaterad version av hans kassiska verk som utkom redan 1964. Hans slutsats är att motivation bygger på de förväntningar som finns hos de enskilda individerna. På grund av detta har hans teori kommit att kallas för *förväntningsteorin*.

Förväntningsteorin har som utgångspunkt att människans förmåga att göra val är begränsad, detta på grund av att man aldrig har möjligheten att samla in all tillgänglig information. Man kommer att nöja sig med att samla in information som gör att man kan göra ett val som man känner sig tillfredsställd med. Vroom utgår ifrån att de val som vi gör kan kopplas samman med psykologiska händelser som kan förknippas med ett specifikt beteende.

Vroom menar att om vi står inför att kunna välja en kombination av två variabler, kommer vi att välja dessa efter den indifferenskurva som vi har. Han menar att vi kommer att göra val som kommer att maximera vår nytta (indifferenskurva), detta kallar han för *valence*<sup>1</sup>. Valence kan också uttryckas som den tillfredsställelse som man känner efter en genomförd prestation.

---

<sup>1</sup> Saknar svensk översättning, vilket gör att jag använder mig av det engelska uttrycket

Vidare kommer din valence att bero på dina förväntningar. När en individ gör ett val kommer denne att förvänta sig att något kommer att hända. Samtidigt som man är väl medveten om att en specifik förväntan kommer att variera med uppgiften. Vad som är viktigt för en arbetsgivare som vill motivera sin personal är att respektive individs förväntan tas hand om. Det gäller att veta vad varje anställd vill och guida den anställda åt detta håll, och på så sätt utnyttja den anställdes fulla kapacitet.

Vrooms förväntningsteori menar att kombinationen av valence och förväntan kommer att styra individernas val. Resultatet kommer att bli den motivation man känner inför en uppgift eller ett val. Vroom har tydliggjort detta genom att skapa en matematisk formel:

$$\text{valence} * \text{förväntan} = \text{motivationen}$$

#### **Formel 1: Motivation**

En individs motivation kommer alltså att vara produkten av valence och förväntan och motivationen kommer att öka med styrkan hos de olika faktorerna. Vroom antar också att man kommer att välja det alternativ som maximerar nyttan för varje individ. Från dessa fakta menar han att det går att beräkna vad som skapar den största motivationen.

Vroom beskriver hur man bedömer situationen man befinner sig i utifrån hur man tror att denna kommer att utvecklas. Basen för detta är hur man tror att framtiden kommer att utvecklas, detta i kombination med hur det har varit i det förgångna. Från detta skapar man sig en uppfattning om vilken valence en uppgift kommer att ha och hur stor sannolikheten är att denna skall inträffa. Detta leder till en motivationsgrad som driver ditt beteende.

### **2.5.1 Baskrav för att arbeta**

Vroom diskuterar varför vi vill jobba överhuvudtaget. Han menar att det finns fem skäl till detta. Betydelsen av dessa skäl kommer att variera mellan olika individer, men kommer på något sätt att påverka arbetsmotivationen för alla. Dessa fem skäl har han formulerat som att det är fem baskrav som styr din motivation att jobba, dessa är:

- *Att få finansiell ersättning:*  
Med detta avses inte bara lön utan även andra former av ersättning, till exempel pensionsförsäkringar och dylikt. Vad som Vroom anser vara intressant är att den finansiella ersättningen är ett baskrav oavsett hur bra du har det. Han menar för att vara motivera måste du känna att du har rätt betalning för de uppgifter du utför.
- *Att få tilldelat inspirerande uppgifter:*  
Många djurförsök har gjorts där man har kommit fram till att djuren alltid försöker lösa uppgifter på ett så enkelt sätt som möjligt. Men detta gäller enligt Vroom inte människan. Människan behöver ständigt nya utmaningar och leva i en miljö där man stimuleras av de uppgifter man har. Man kommer inte att nöja sig med att kontinuerligt vara lat och försöka smita undan så enkelt som möjligt.
- *Att få vara med att skapa service eller tjänster:*  
Det är viktigt att du känner att du är en del av en organisation som gör något som samhället kommer att få nytta av. Dessutom skall du känna att du är med och skapar service eller tjänster på ett effektivt sätt och att du är en viktig del av helheten.

- *Att få vara en del av ett socialt nätverk:*  
Det går att betrakta sitt arbete som en av de sociala aktiviteter man har. Alla som har ett jobb kommer att ha olika typer av sociala kontakter och kommer att ingå i ett antal sociala nätverk. Olika studier har visat att det man många gånger styrs av vilka sociala nätverk man kommer att ingå i när man väljer jobb. Man blir belönad med olika typer av sociala interaktioner som gör att man känner sig tillfredsställd.
- *Att få en social status:*  
Om att vara en del av ett socialt nätverk kunde ses som en belöning till att få dina behov uppfyllda för sociala interaktioner, så kan man betrakta att få en bra social status som en belöning för att uppnå dina behov av att synas i samhället. En motivationsdrivare är att man känner att man har en plats i samhället som man trivs med. Det blir då viktigt att ett visst jobb kommer att kopplas samman med en viss status.

## 2.5.2 Det som skapar att du är nöjd med ditt arbete

Vroom menar att om du får dina baskrav uppfyllda kommer det finnas en möjlighet för att din motivation kommer att bli hög. Vroom har sammanfattat sex olika aspekter som kommer att påverka din motivation.

- *Ledarskap/ledning:*  
Studier visar att många rankar ledarskapet som en mycket viktig faktor för att man skall känna sig nöjd på sin arbetsplats.
- *Din arbetsgrupp:*  
Att vara en del av en interaktion i en arbetsgrupp är viktigt för att du skall trivas. Dessutom bör arbetsgruppen känna att man har liknande idéer och tankar som leder till att man vill utveckla arbetet i en gemensam riktning. För att en arbetsgrupp skall fungera optimalt skall den acceptera alla individer och säkerställa att alla är integrerade i gruppen. För att lyckas med detta måste man inse att vi alla är olika, och med detta att man tar hänsyn till dessa olikheter.
- *Arbetsinnehåll:*  
För att du skall känna dig motiverad är det viktigt att du känner att du har en viss status i organisationen, att ditt arbete medför en position i organisationen som du känner dig tillfredsställd med. Vidare skall arbetsinnehållet korrelera med dina färdigheter och möjligheter att utföra en arbetsuppgift. En medarbetare som inte ges möjlighet att färdigställa en uppgift kommer att uppleva detta som negativt. Dessutom vill man ha möjlighet att kunna vara med och utveckla de metoder som påverkar arbetet man utför.
- *Lön:*  
Lön är inte bara ett baskrav för att vilja arbeta. Vroom har kommit fram till att för många kommer lönen att ha stor betydelse för hur nöjd man kommer att vara med sitt arbete. Det är viktigt att man känner att man får rätt betalning för de insatser som man gör. Området med löns betydelse är omdiskuterat men har stor betydelse anser Vroom.

- *Möjligheter att avancera:*  
Att känna att man har möjlighet till nya spännande uppdrag som gör att man för ett större inflytande och utvecklande arbetsuppgifter är betydelsefullt för motivationen. Att om man gör bra prestationer kommer detta att synas i organisationen, och den kommer att ge möjligheter för vidare avancemang.
- *Arbetstid:*  
Flexibel arbetstid så att man ges möjligheten att anpassa sin arbetstid efter de sociala aktiviteter man har kommer att öka motivationen.

## **2.6 Sammanfattning klassiska motivationsteorier**

Jag har hittills i detta kapitel redogjort för fyra olika klassiska motivationsteorier, teorier som alla beskrivs med olika utgångspunkter. Dock finns det tydliga beröringspunkter mellan de olika teorierna, vilket gäller speciellt för Maslow, Herzberg och Vroom. Vrooms förväntningsteori bygger på att motivationsgraden styrs efter vad man själv kommer att tjäna på en viss insats. Dock ställer Vroom två grundläggande krav, och det är att vissa baskrav för att arbeta måste vara uppfyllda, samt motivationskrav som gör att din motivation kommer att öka. Dessa två krav kan liknas med Herzbergs tvåfaktorteori som också beskriver att vissa baskrav och motivationsdrivande krav behöver vara uppfyllda för att skapa motivation. Herzberg vidareutvecklar och beskriver att dessa baskrav (hygienfaktorer) aldrig kommer att skapa motivation, utan kommer bara att skapa en missnöjdhet om de inte är uppfyllda. För att skapa motivation måste man enligt Herzberg se till att de anställda är nöjda och känner sig tillfredställda med sitt arbete, detta gör man med olika motivationsfaktorer. Maslow har liknade tankar, men delat in sin teori i fem olika steg, där det första steget (trygghet) kan jämföras med de baskrav som Herzberg och Vroom beskriver, och de högre stegen (vidareutveckling) kan jämföras med att skapa en ökad motivation hos individer. Maslow menar att man kan befinna sig på olika steg samtidigt men måste ha klarat av den största delen av det steget man befinner sig på, innan man är mogen att gå vidare till nästa steg.

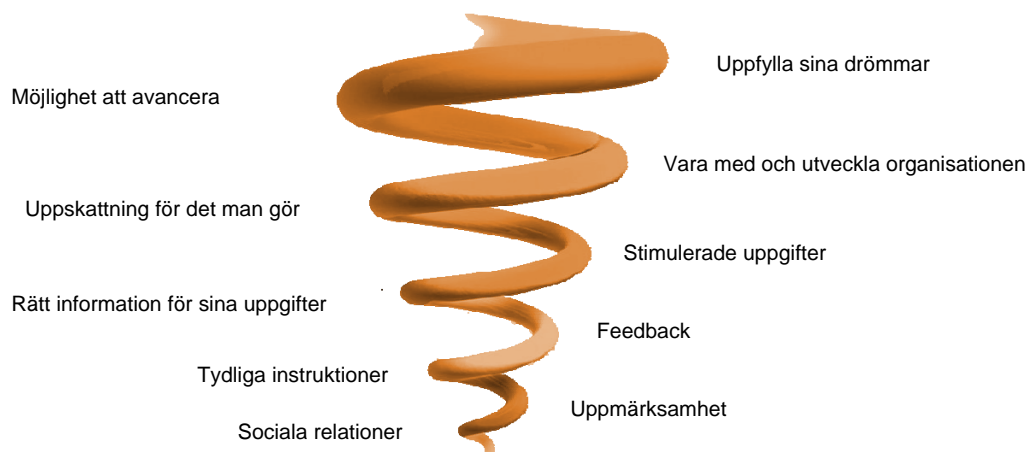
McClellands teori skiljer sig lite från de tre andra teorierna. Han menar att en individs motivation kommer att styras av tre olika faktorer; prestationer, makt och sociala relationer. Dock går de att koppla ihop McClellands teori med de tre andra. Det går att placera in de tre olika faktorerna i Maslows behovstrappa, de tre faktorerna kan jämföras med vilket steg man befinner sig på, eftersom Maslow menar att när man väl lämnat ett trappsteg, kommer man att ta detta steg för givet och man kommer att söka efter nya faktorer som skapar motivation.

Herzberg menar att alla inte har strävan att hela tiden öka sin motivation, utan några kommer att nöja sig med att hygienfaktorerna är uppfyllda. Detta kan liknas med McClellands teori där han tror att motivationen är kopplad till en speciell faktor som är individuell. En person kan alltså känna sig nöjd med sin situation även om denna befinner sig på något av Maslows lägre trappsteg, vilket också Maslow menar. Hans tes är att man inte kommer att gå till nästa steg om man inte känner sig nöjd med steget man står på. Man kommer alltså att känna en tillfredställelse även om man inte kan definieras som högmotiverande.

Vroom tydliggör att han anser att de anställda själva styr vad de vill göra. Detta genom att göra väl avvägda val om vad som är bäst för dem själva. Detta sker genom att rationellt resonera sig fram till vad som ger bäst avkastning. Detta är inte något som uttrycks direkt av de andra teorierna men Maslows behovstrappa har liknande innebörd att man alltid vill ha mer än vad man har, och att detta sker i olika steg.

Detta leder fram till min tolkning och uppfattning av de olika teorierna och det som jag kommer att använda mig av i denna rapport. Eftersom det finns många beröringspunkter kommer jag att sammanfatta teorierna till en teori som jag använder mig av för att undersöka respondenternas motivationsgrad. Jag läser teorierna på ett sätt där jag drar slutsatsen att även om man är nöjd med baskraven (hygienfaktorerna), kommer man att relativt vara mer nöjd om många av motivationsfaktorerna är uppfyllda och blir på så sätt till ett större värde för företaget. Därför kommer det att ha en betydelse för företagen att säkerställa att hela tiden öka de anställdas motivation. Vilket leder fram till att man kan beskriva motivation som en spiral där man hela tiden strävar att komma uppåt, dock kommer detta att ske med olika hastighet beroende på dina individuella preferenser.

Denna spiral kommer att bestå av en startpunkt som utgörs av att man känner en trygghet i sitt arbete, att man vet att det man gör resulterar i en lön som man kan försörja sig på, både i nuet och i framtiden. Jämfört med Maslows behovstrappa kan man säga att spiralen startar på steg 3, då de som arbetar har uppfyllt Maslows två första steg. Dessa grundläggande förutsättningar är normalt uppfyllda om du har ett arbete, och blir på så sätt inte relevanta i min undersökning. Vidare upp i spiralen kommer man att ha behov av att tillhöra en social gemenskap, där man kan säga vad man tycker och tänker. Man behöver tillhöra en organisation som tar hänsyn till den individ man är och att man får kontinuerlig feedback för de arbetsuppgifter man utför. Dessutom att man får rätt information, och rätt beskrivning av de arbetsuppgifter man skall utföra. För att komma ytterligare upp i spiralen, kommer man dessutom att vilja ha utvecklande arbetsuppgifter. I detta skede kommer man att vara noga med att man får en lön efter de arbetsprestationer man utför. Alltså att man får rätt uppskattning för det man gör. Man kommer att vilja kunna påverka sin arbetsmiljö och vara med och styra de processer man jobbar i. En viktig aspekt i detta skede av spiralen är att man känner att man har möjlighet att avancera, detta för att uppnå de mål och drömmar man har. Märker man att kollegor i ens närhet inte ges möjlighet till nya och mer utmanade uppgifter, kommer man själv att stanna av i sin utveckling.



**Figur 2-2 Motivationsspiralen**

## 2.7 Hur står sig de klassiska teorierna idag?

En viktig fråga i ovan sammanställning är om de klassiska teorierna fortfarande är aktuella. Jag skall med hjälp av forskning och publiceringar de senaste 10 åren belysa denna fråga.

Staren (2009) som visserligen inte är en forskare, men en person med gedigen akademisk utbildning (PhD, MBA) har skrivit en artikel om att optimera personalens motivation. Det som gör artikeln intressant är att han tar upp motivationsdrivande aspekter som väl stämmer överens med de klassiska teorierna.

Staren menar att det är viktigt att se varje person som en enskild individ. Detta då alla inte kommer att bli motiverade av exakt samma aspekter, även om de har samma jobb och ingår i samma team. Personalen kommer att kräva att det finns en basnivå som är kvalificerande för att man överhuvudtaget skall kunna vara motiverad. I detta inkluderas bland annat en skälig lön. De anställda kommer också att vilja bli respekterade efter den position man har i företaget. Samtidigt kräver de anställda att när de arbetar hårt och levererar bra prestationer skall detta generera en anställningstrygghet. Som anställd vill man ha tydliga krav på vad organisationen förväntar sig att man skall leverera, och att detta följs upp genom att man får kontinuerlig feedback. De krav som ställs skall också vara möjliga att genomföra, realistiska krav kommer att medföra att man kanske inte ens försöker. Bra prestationer måste uppmärksammas av organisationen på ett sätt som gör att du syns, och som ger dig ett gott rykte som kommer att hjälpa dig i din framtida karriär. Det är också viktigt att mindre bra insatser uppmärksammas och att dessa inte glider förbi obemärkt. Detta då det skulle skicka ut signaler att det är ok att inte göra sitt bästa. Staren avslutar med att det är viktigt att skapa en positiv uppfattning om arbetsplatsen som sådan, ett exempel på att göra detta kan vara att införa flexibla arbetstider.

Whiteley (2002) menar att en av de viktigaste faktorerna för att skapa motivation är att företaget är tydligt och enhetligt i sina direktiv om vad som skall göras. Att man har rätt kompetens på varje nivå i företaget är en förutsättning. Dessutom skall man ta hänsyn till den styrka som finns i företagskulturen, att man följer den kultur som har byggts upp i företaget. Att vara orättvis i sina belöningar (inte bara lön) är förödande för motivationen. Skall du skapa motivation i företaget skall du belöna rättvist och framförallt inte glömma bort någon. Tänk också på att saker som kan vara obetydliga för företaget i stort kan fungera som olja i maskineriet. Lyssna på vad de anställda säger och hur de vill att deras arbetsituation skall se ut, ta deras synpunkter på allvar. Tänk på att alla anställda inte är lika hängivna sitt arbete och att detta inte behöver betyda att de gör ett dåligt arbete. Om dessa personer negligeras försvinner deras motivation och de kommer att göra ett dåligt arbete. Att se styrkan i sin personal och att man försöker lyfta fram de som vill ta sig an nya utmaningar kommer att skapa motivation i hela organisationen, detta då alla ser att det är möjligt att lyckas. Slutligen är det viktigt med ärlig och uppriktig feedback, att man vet var man står och vad man behöver tänka på. Oärlig feedback kan få förödande konsekvenser.

Genom att studera vetenskapliga artiklar är min slutsats att dessa artiklar idag inte ändrar på de klassiska teorier som min studie utgår ifrån. Artiklarna undersöker ofta ett smalt område som de fördjupar sig i. Exempel på detta och ett område som är väldigt aktuellt idag är att du är mer motiverad om du känner en anställningstrygghet (Caballer, Peiró, Sora & Witte, 2009). Sparr & Sonnetag (2008a) förtydligar vikten av feedback från organisationen. Sparr & Sonnetag (2008b) har vidareutvecklat sin forskning om feedback med att förklara vikten av att feedbacken måste vara rättvis". Av detta drar jag slutsatsen att de klassiska teorierna fortfarande är aktuella.

## 2.8 Nytt synsätt på motivation

Scheuer (2000) menar att motivationen kommer att styras av två olika aspekter som samverkar, dessa aspekter är; det ekonomiska (rationella) och det sociala. Scheuer har gjort en teoretisk studie genom att analysera tre studier om arbetsmotivation. Scheuer drar slutsatsen att motivationen kommer att styras både av de ekonomiska och av de sociala aspekterna. Detta anser han är en slutsats som tidigare forskning inte har kommit fram till. Den tidigare forskningen har hävdade att dessa motiv har varit separerade ifrån varandra och där en av de två aspekterna har styrt motivationen, medan Scheuer menar att de två aspekterna kommer att leva i symbios med varandra. Dock i en symbios som är väldigt instabil och ständigt kommer att förändras.

Scheuer beskriver hur de anställda ständigt försöker att balansera dessa två aspekter som kan beskrivas som:

- Att man blir en del av företagets ekonomiska och rationella mål och metoder
- Att man blir en del av de sociala aspekter som finns bland de anställda

Han menar att den traditionella forskningen har hävdade att motivation drivs antingen av de sociala normer som finns på arbetsplatsen eller att man arbetar för att maximera sitt eget intresse. En maximering som sker genom att göra det som är rationellt för dig som individ och som kommer att generera en personlig ekonomisk avkastning. Istället kommer de anställda både att vilja anpassa sig efter de sociala normer som finns, men också i största möjliga mån att maximera resultatet efter vad som är bäst för mig som individ. De sociala normerna kommer alltså att vara i konflikt med de ekonomiska aspekterna.

En del av de sociala normer som Scheuer beskriver är vilken mängd arbete du som individ levererar och i förhållande till vad som är accepterat av arbetsgruppen. Han beskriver att det finns en övre och en lägre gräns för vad som är acceptabelt. Den undre gränsen är ett minimum för vad du måste göra för att organisationen skall överleva, och den övre gränsen är vad som arbetsgruppen anser det är lämpligt att göra. Gör du mer än denna gräns, kommer du att sätta press på kollegorna att jobba hårdare genom att du visar att det är möjligt. Risken är också att genom att göra mera ökar gränsen för vad som är minimum. Både du själv och företaget kommer att tjäna på om du jobbar mera och företaget kommer att belöna dig för detta. En konsekvens blir dock att arbetsgruppen kommer att utesluta dig från den sociala gemenskapen på grund av att du har agerat illojalt mot arbetsgruppen. Här uppstår det alltså en konflikt mellan de båda aspekter som styr din motivation, och som de anställda försöker att hitta en balans mellan. Dock utgår man inte enbart från gruppens intressen utan också ifrån sina egna, detta leder till att förhållandet mellan de två aspekterna inte kommer att befinna sig i ett konstant tillstånd, utan ständig förändras.

Din relation med cheferna är en annan social norm som påverkar din motivation. Genom att ha en nära relation med cheferna kan detta ge dig information som de andra inte har, detta kan leda till att du kan vara med och påverka din situation positivt vilket kommer att gynna både dig själv och företaget. Däremot kommer detta att uppfattas negativt av dina kollegor som ser dig som en förrädare som berättar om svagheter i organisationen till cheferna. Gruppen anser att detta inte är deras jobb, utan om det finns eventuella svagheter skall detta upptäckas av cheferna själva och inte påtalas av de anställda. Det mest optimala från ett företags synsätt är att alla anställda har en typ av relation med cheferna, och att denna relation är på liknande nivå för de olika anställda.

Den sista av de sociala normer som Scheuer beskriver är lojalitet med företaget. Om ett företag går bra kommer de anställda som grupp att kräva bättre ersättning. Får de inte detta som kommer gruppens norm att påverkas negativt och motivationen att minska. För gruppen kommer det att vara viktigt att de inte känner sig lurade. Motsatsen är att du som individ inte bryr dig om gruppens normer, utan agerar utifrån eget intresse och säljer dina tjänster till den som ger dig bäst villkor just nu. Du bryr dig inte om de långsiktiga aspekter som gruppen tänker på, utan vad som kortsiktigt ger dig bäst avkastning.

Scheuers slutsats är att sociala normer kommer att styra din motivation. Du kommer att balansera mellan att vara lojal mot dig själv och lojal mot gruppen. De sociala normer som Scheuer nämner är; mängden arbete du gör, din relation med cheferna och din lojalitet med företaget. Dessa sociala normer kommer att samverka i ett system som ger dig en motivation att utföra dina arbetsprestationer. Det finns ingen exakt gräns var din lojalitet kommer att ligga, utan den kommer kontinuerligt att variera.

### **2.8.1 Diskussion**

Scheuers tes om att tidigare teorier har ansett att man ställer sig på en specifik sida av en kamp mellan två olika aspekter, en kamp som går ut på att bestämma vilken aspekt som skapar motivation. Denna kamp är inget jag har uppfattat när jag läst valda teorier. Min uppfattning är att de sociala relationerna är basen för motivationsspiralens start och det är därifrån allt utgår. Jag håller med Scheuer när han påstår att de rationella och sociala aspekterna lever i symbios och är beroende av varandra. För mig är utgångspunkten med att skapa motivation att både företaget och de anställda skall tjäna på en hög motivationsnivå. Det finns ingen kamp eller konflikt i detta. Jag tycker att min motivationsspiral symboliserar detta på ett bra sätt, då de aspekter som finns upptagna kommer att gynna både den anställda och företaget. Dessa aspekter kommer att vara i symbios och tyngdpunkten kommer att förflyttas beroende på var i spiralen man befinner sig någonstans.

### **2.9 Motivationssystem**

Då jag i min rapport använder mig av ett systemsynsätt (se kapitel 1.6.1) innebär detta att jag anser att de olika motivationsdrivande faktorerna kommer att samverka, och tillsammans bilda en helhet som är större än summan av de enskilda aspekterna var för sig. Detta leder detta fram till att man utifrån motivationsspiralen (figur 2.2) kan sammanställa olika motivationssystem. Systemen kommer att bygga på varandra och bli allt mer komplexa allteftersom man kommer högre upp i motivationsspiralen. En liknelse är att när man tar nästa steg, kommer spiralen först att på grund av tyngden av den nya faktorn att minska (tar en viss tid innan man kan utnyttja ny kunskap). Detta för att nästan omgående med hjälp av spiralens kraft studsar uppåt och blir högre än vad den var förut. Spiralen kommer att stanna i detta högre läge tills nya motivationsfaktorer byggs på, och då kommer processen att upprepas. På detta sätt kan man beskriva att helheten kommer att bli större än de enskilda delarna, men också att de olika motivationsfaktorerna lever i symbios. Skulle en av de tidigare motivationsfaktorerna försvinna kan detta liknas med ett brott i spiralen. Spiralen kommer då att falla samma till det stället där brottet (motivationsfaktorn som försvann) skedde. Från detta kan vikten av att allt är på plats förklaras, och att även om man i sin motivationshierarki har kommit förbi vissa motivationsfaktorer är dessa inte oviktiga. Delarna hänger alltså ihop och kommer att bilda olika system. System som kommer att se olika ut beroende på din



motivationsgrad, men system där helheten kommer att vara större än de enskilda delarna, oavsett vilken motivationsgrad du har.

Jag har valt att sammanställa tre olika system; lågmotiverade, mellanmotiverade och högmotiverade. Anledningen till detta är att jag tycker det är naturligt att dela in motivationsgraden i tre olika områden. Eftersom rapportens syfte är att undersöka vad du som ledare skall göra för att motivera din personal, blir det som första steg naturligt att särskilja på högmotiverade och lågmotiverade. Dock ser jag en risk att de personer som ligger precis på gränsen mellan att vara högmotiverad och att vara lågmotiverad kommer att försvåra mitt arbete med att komma fram till tydliga slutsatser. Dessutom tror jag att en del personer kommer att delvis vara lågmotiverade och delvis vara högmotiverade, och att om dessa personer skulle kategoriseras som lågmotiverade eller högmotiverade skulle även detta försvåra tydliga slutsatser. På grund av detta känns det naturligt att skapa ett tredje system, mellanmotiverade.

### **2.9.1 Motivationssystem - lågmotiverade**

Det motivationssystem som skapar den lägsta graden av motivation kommer att sakna allt det som är grundläggande för att man skall känna sig önskad på en arbetsplats. Du kommer att ha otydliga arbetsuppgifter där du inte riktigt vet vad som förväntas av dig. Chefen kommer inte att ge dig någon feedback på det arbete du har utfört, och du kommer att inte få den information du behöver för att sköta ditt jobb. De arbetsuppgifter du får kommer att vara rutinartade och kännas ostimulerande. Du vet inte vad som kommer att hända i framtiden. Kommer du att ha kvar jobbet? Kommer dina arbetsuppgifter att förändras? Du känner dig utanför den sociala gemenskapen som finns i arbetsgruppen. Du har en chef som inte är närvarande och inte kommer att ge dig någon uppmärksamhet. Denna grupp kommer inte ha de krav som finns för att du skall kunna bli motiverad.

### **2.9.2 Motivationssystem - mellanmotiverade**

Du kommer att befinna dig på en arbetsplats där de sociala relationerna fungerar. Du har en chef som har beskrivit de arbetsuppgifter du har på ett tydligt sätt. Dessutom kommer du att få kontinuerlig feedback på dessa arbetsuppgifter. Organisationen kommer att ge dig uppmärksamhet för den individ du är och den kommer också att lägga märke till om du gör något extra bra. Du kommer få den information du behöver för att kunna genomföra ditt arbete, ett arbete som du trivs med. Dock saknar du de riktiga utmaningarna och tycker att det mesta går på rutin.

### **2.9.3 Motivationssystem - högmotiverade**

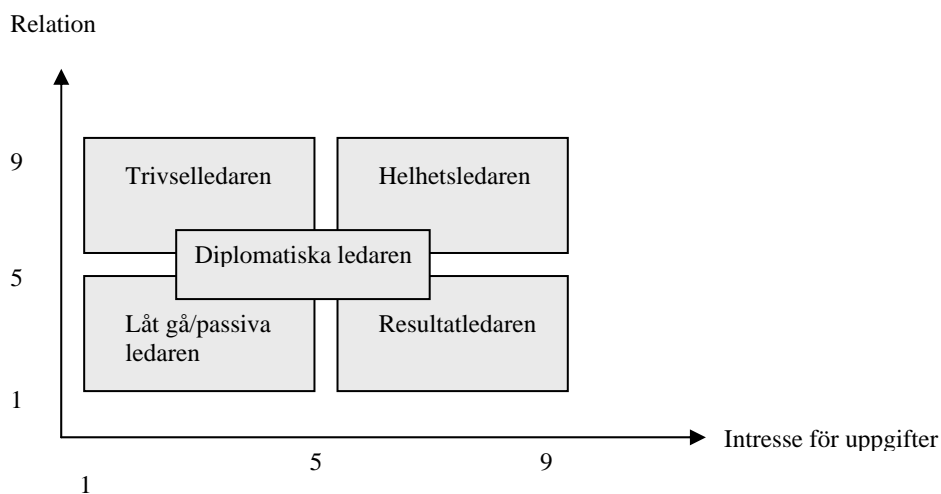
De högmotiverade bygger vidare där de mellanmotiverade slutade, och fortsätter uppåt i motivationsspiralen. De kommer att känna att de har stimulerande och utmanande arbetsuppgifter som de har möjlighet att vara med och påverka. Dessutom kommer de kunna vara med att utveckla processer som påverkar hela organisationen. De kommer alltså att ha ett inflytande över hur organisationen kommer att utvecklas. De känner att deras insatser uppmärksammas, vilket kommer att skapa att möjligheter öppnas för deras framtida karriär. De känner stort självförtroende och känner att allt är möjligt. Inga problem är omöjliga att lösa, bara extra stimulerande.

### 3 De tre aspekterna

I detta kapitel skall jag redogöra för en teoretisk referensram för de tre aspekter som jag använder mig av när jag kommer att skapa olika motivationssystem. De tre aspekterna har ingått i tidigare individuella arbeten på C- och D-nivå. De är alltså inte skrivna specifikt för denna uppsats. Teorin runt ledarskap är en del av min C-uppsats och finns publicerad. På grund av detta kommer jag endast att referera till C-uppsatsen. För de två andra aspekterna finns det inget som är publicerat, och jag kommer därför att använda mig av originalreferenser. Jag har inte lagt till något jämfört med de ursprungliga texterna, men har anpassat och modifierat en del stycken för att de skall passa in i rapporten på ett logiskt sätt. Jag har också enbart använt mig av det som jag anser vara relevant för denna rapport.

#### 3.1 Ledarskap

Det finns en mängd olika ledarskapstilar (Åberg, 2009) som beskrivs inom ämnet ledarskap. Jag har kommit fram till att alla olika teorier bygger på antagandet om att ledarskap består av en kombination av förhållandet till uppgiften samt vilken relation ledaren har till medarbetarna. Dock använder sig olika teorier av olika begrepp. Den slutsats jag har kommit fram till är att dessa olika begrepp innebär ungefär samma sak. För att kunna analysera intervjuresultaten på enkelt sätt väljer jag att sammanfatta de olika ledarstilars modeller till en modell. Sammanställer jag de olika teorierna kommer jag fram till fem huvud ledarstilar enligt figur 3-1.



Figur 3-1 Uppgift v.s. relation, sammanfattning

##### *Låt-gå/passiva ledaren*

En ledare som inte trivs med att vara ledare. Har lite fokusering på uppgifterna, kan inse att för sin överlevnad att vissa uppgifter måste göras. Visar lite intresse för relationen till sina anställda genom att inte lyssna. Om han eller hon skulle lyssna får medarbetaren inget tydligt svar. Det ställs inga krav på prestationer, målen finns inte eller är otydliga. Ledaren vill inte fatta beslut och skjuter alla problem framför sig. Eftersom de anställda inte kommer få någon respons av sin ledare kommer de att känna sig omotiverade och de kommer inte att utvecklas med företaget.

### *Trivselledaren*

Ser som sin huvuduppgift att fokusera på att relationerna med de anställda skall fungera. Att skapa status eller att vilja ha makt är inte typiskt för en trivselledare, de vill istället läggs sitt fokus på att utveckla organisationen och att medarbetarna skall må bra. De är duktiga på att lyssna, visa omtanke och motivera sin personal. Han eller hon uppmuntrar egna åsikter och diskussioner men dessa kommer inte att leda någonstans, utan de kommer att försvinna från agendan utan att något har hänt. Ledarens inställning till uppgiften är förhållandevis oengagerad och det kommer att vara lågt fokus på vad gruppen skall leverera, detta kommer att skapa oklarheter och konflikter som ledaren inte löser ut. Ett sätt för trivselledaren att undvika detta kan vara att skapa en gemensam kultur för att alla skall veta vilka värderingar som gäller.

### *Diplomatiska ledaren*

Är ledaren som har svårt att ta ställning. Han eller hon vill göra så mycket som möjligt och har svårt att fokusera på något. Detta kan leda till att inget blir riktigt gjort och leder till många kompromisser och oklara riktlinjer.

### *Helhetsledaren*

Kommer att lyssna på sina anställda och ge dem den hjälp de behöver. Han eller hon kommer att ta del av deras synpunkter innan beslut fattas. Fokus ligger på att klara av uppgifter som gynnar företagets mål och samtidigt se till att personalen mår bra och får chansen att utvecklas. Helhetsledaren är inte rädd för konflikter och att ställa tydliga krav på sina anställda. Han eller hon är också duktigt på att uppmärksamma goda prestationer och se vad individen behöver från sin ledare för att utvecklas.

### *Resultatledaren*

Har som namnet antyder resultat som sin ledstjärna. Han eller hon vill styra gruppen och litar inte på sina anställda. Resultatledaren vill ha kontroll på vad som görs och hur det skall göras. Ledaren kommer inte att vara intresserad av att utveckla sin personal utan ser personalen som en resurs för att arbetet blir utfört, vilket de får lön för. Detta kan leda till att medarbetarna blir passiva och kommer bara att göra det som ledaren säger, utan att ta några egna initiativ. Resultatledaren förväntar sig att du presterar vad ni kommit överens om och väl utförda uppgifter kommer passera förbi utan notis. Istället kommer han eller hon att fokusera på kontroll och se de uppgifter som inte blir utförda eller blir felaktigt utförda.

## **3.2 Lärande organisation**

Senge (1995) beskriver en lärande organisation som en värld där människor hela tiden vill förbättra sina resultat, detta sker genom att man arbetar tillsammans mot gemensamma mål. Man är medveten om hur man påverkar organisationen och hur man medverkar till att förändra den. Aspinwall & Pedler (2000) håller till stor del med Senge då de skriver att en lärande organisation finns i företaget då lärande sker bland individer och team i organisationer. De betonar att en lärande organisation skall ses som en strategisk process. En process som ständigt skall fånga upp och sprida lärandet. Detta kommer att utveckla organisationen i en riktning som gör alla nöjda. Fredriksson & Södergren (1998) definierar lärande som att; "lärande uppstår när människor gör saker som de ännu inte kan" (s.13). De

fokuserar på att man lär sig genom att göra nya saker, inte genom att studera. Det bästa sättet att lära är när det sker samtidigt som vi agerar. Detta sätt att lära förbättras om du är i en organisation som ger dig tillfälle att reflektera över dina handlingar.

### 3.2.1 Hur blir man en lärande organisation?

Senge (1995) har skrivit boken *den femte disciplinen* där han beskriver vad som krävs för att skapa en lärande organisation. Senge anses som en guru inom området och har blivit utsedd som en av de 24 personer som de senaste hundra åren har haft störst inflytande på företagsstrategier (Mitsloan, 2008). Våldigt många böcker refererar till Senges bok, bland annat Fredriksson & Södergren (1998) och Aspinwall & Pedler (2000). På grund av detta kommer jag i detta stycke enbart hålla mig till Senges bok.

Senge anser att om man vill nå framgång i sitt arbete med att skapa en lärande organisation är det fem olika områden (discipliner) som man måste vara framgångsrik i. Dessa fem är:

- Systemtänkande
- Personligt mästerskap
- Tankemodeller
- Gemensamma visioner
- Teamlärande

Han skriver att alla discipliner måste utvecklas för att tillsammans skapa en helhet. Det är normalt ett väldigt svårt arbete men nödvändigt för att lyckas. Hela resonemang går ut på att man skall fokusera på helheten. På grund av detta kallar han den systemtänkande disciplinen för "den femte disciplinen". Syftet med den systemtänkande disciplinen är att säkerställa att man tillsammans med de fyra andra disciplinerna kommer att se en helhet av teori och praktik. Om denna disciplin inte skulle finnas, skulle visionerna om en lyckad framtid bara bli visioner. Det är viktigt att poängtera att man inte får glömma att systemtänkande måste kompletteras med de fyra andra disciplinerna. Dessa måste skapas och ständigt utvecklas, vilket kommer att leda till att helheten kommer att vara överlägsen summan av de olika delarna.

#### *Systemtänkande*

Senge har skapat ett antal lagar för att "den femte disciplinen" skall fungera. Där han förklarar vikten av att se det bakomliggande problemet. Att den bästa lösningen inte är att jobbat hårt, den bästa lösningen är att förstå problemet. Samtidigt skall man vara medveten att även om det blir bättre, behöver inte problemet vara löst. Om ett problem vore enkelt att lösa skulle det troligtvis inte finns kvar. Det gäller att inte använda sig av enkla redan existerande lösningar, utan att tänka i nya banor. Om man löser ett problem utan att ha förstått den bakomliggande orsaken kan lösning ställa till med mer problem än vad själva problemet gjorde. Man skall också tänka på att det finns en optimal tillväxttakt i företaget. Om man springer på snabbare kommer detta bara att skapa problem. Ytterligare en viktig aspekt att tänka på är att det som skapar problemet ofta ligger någon helt annanstans i processen. Små förändringar kan vara mycket bättre än stora förändringar. Senge talar om att försöka hitta de lösningar som ger bäst hävstångseffekt. Med detta menar han att man skall leta efter små förändringar som ger stora effekter. Man behöver inte alltid välja mellan två alternativ, om man fokuserar på helheten istället för detaljer kan man på sikt få båda alternativen. Man skall också tänka på att det inte är organisationsgränser som avgör hur problemet skall lösas, det är systemets gränser. Som

avslutning nämner Senge att det aldrig finns någon att skylla på. Du är alltid en del av systemet, vilket betyder att du är en del av problemet.

Man kan sammanfatta disciplinen systemtänkande med att det handlar om ett nytt sätt att tänka. Att inte fokusera på de enskilda delar som finns utan att istället se till helheter. Att se och förstå vad som är problemet i systemet, att verkligen hitta det bakom liggande orsaken till problemet. För att nå dit kan man inte göra som man ofta gör idag, då man ser alla händelser utefter en rak linje, där man bara ser vad som är före och efter. Man måste se det som ett system och identifiera vad som påverkar vad. Gör man detta kan man identifiera den lösning som ger den bästa effekten. Har man förstått helheten kan det finnas olika lösningar, man väljer då den lösning som ger det bästa hävstångseffekt

### *Personligt mästerskap*

Företag är beroende av att individer ständigt lär sig nya saker och utvecklas. Disciplinen personligt mästerskap handlar om personligt lärande och hur individer växer på sin arbetsplats. Med ett välutvecklat personligt mästerskap kommer man att bli mer engagerad, tar fler initiativ och större ansvar, samt att man lär sig fortare. För att utveckla personligt mästerskap krävs att du har en personlig vision. Att ha en förmåga att lägga sin fokus på det som man verkligen vill, inte på små detaljer, är en grundläggande förutsättning för att lyckas med personligt mästerskap. Disciplinen personligt mästerskap kan ses som en process som fokuserar på det man vill, sina visioner. Glappet mellan sina visioner och verkligheten kommer att skapa en drivkraft som Senge kallar för den kreativa spänningen. Det är denna kreativa spänning som driver oss framåt och vill utveckla vårt personliga mästerskap. Att utveckla personligt mästerskap måste komma från individens egen drivkraft, men gärna med stöd från företaget.

### *Tankemodeller*

Man har av erfarenhet förstått att många riktigt bra idéer aldrig blir förverkligade. Man vet också att nya processer skulle innebära att resultatet förbättrades. Men ändå implementeras dessa åtgärder inte. Detta beror på att nya sätt att tänka inte stämmer överens med de ingrodde tankebanor som vi har. Ett problem med detta är att vi själva inte känner till de tankemodeller som begränsar oss. Vad vi behöver göra är att lära oss att identifiera vilka dessa invanda tankebanor är och att ändra på dem. Vi måste kunna ha förmågan att granska dem kritiskt och värdera dem om de fortfarande är aktuella, om inte måste de revideras. Annars kommer företaget inte att kunna utvecklas, man kommer inte att se möjligheten med nya förslag och idéer, utan bara utgå från de värderingar man har idag.

### *Gemensamma visioner*

Att som företag skapa gemensamma visioner är en förutsättning om man skall lyckas med att implementera en lärande organisation. En vision kan beskrivas som att man målar upp en bild av det som företaget man vill skapa. Om man har gemensamma visioner möjliggör man att alla medarbetares energi läggs på att driva företaget åt samma håll, att skapa en gemensam identitet. Att ha gemensamma visioner kommer att skapa en inställning hos de anställda att företaget inte bara är "ägarnas", utan vi alla är företaget. Detta kommer att påverka alla individer positivt och att alla kommer att vilja göra sitt bästa för att "vi" skall lyckas. Gemensamma visioner förutsätter att du har personliga visioner. Detta förutsätter i sin tur att det i företaget finns ett utvecklat personligt mästerskap. Det är viktigt för ledningen att skapa en vision som alla känner sig delaktiga och som de kan påverka genom att vara delaktiga.

## *Teamlärande*

Ett team präglas av att de har ett gemensamt syfte, en gemensam vision och en gemensam förståelse. Ett välfungerande team kommer att vara mycket starkare än någon annan individ. Samtidigt kan ett dåligt team vara mycket sämre än vilken individ som helst. Det är alltså viktigt att verkligen satsa och utveckla teamet. Tre saker att tänka på när man skall utveckla ett team är: för det första, att det finns ett behov av att få möjlighet att hantera svåra frågor. För att klara detta måste teamet lära sig och lyssna på varandra. För det andra finns ett behov att komma på något tillsammans. Man är medveten av de övriga medlemmarna och att man kompletterar de andras insatser. Man känner alltså att man behövs. För det tredje, måste man förstå att olika grupper påverkas av varandra. En annan grupps beslut kommer att påverka vad din egen grupp skall göra. För att lyckas med denna disciplin krävs en ständig dialog och diskussion. Åsikter och argument skall genom en diskussion leda fram till ett gemensamt beslut. En dialog skall betraktas som en öppen genomgång av svåra problem. Att bli bra på teamlärande är svårt. Därför krävs det ständigt övning om man vill utveckla denna färdighet.

### **3.2.2 Summering**

En optimal lärande organisation kommer att präglas av att de anställda kommer att sträva efter att jobba i team. Man kommer att kontinuerligt vilja utveckla organisationen och kommer inte att vara rädd för att pröva nya främmande idéer. Man vill utveckla organisationen genom att i de olika teamen dela med sig av sin kunskap. Detta för att säkerställa att kunskapen blir en del av organisationen. Detta kommer också att leda till att alla har samma visioner för vad man skall göra. Dessa visioner kommer inte bara att fokusera på det egna området, utan man kommer att ha en vilja att lägga ihop alla enskilda delar och utifrån detta göra vad som är bäst för organisationen i stort. Alla individer i gruppen kommer att ha en ständig vilja att utvecklas både i organisationen och som enskilda individer.

## **3.3 Utvecklingssamtalet**

I detta kapitel kommer jag att beskriva vad som krävs för att ett utvecklingssamtal skall bli bra, och vilka vanliga misstag man bör undvika.

### **3.3.1 Vems är ansvaret för att samtalet skall bli bra?**

För ett bra utvecklingssamtal kommer det att krävas två saker. För det första måste man se till att man har en bra samtalskvalitet, och för det andra måste innehållet i samtalet vara relevant. Jag kommer att presentera vad som krävs för att uppfylla dessa två krav i två olika underkapitel. Som ett avslutande underkapitel kommer jag att summera vem som är ansvarig för vad.

#### *Samtalskvalitet*

Begreppet metakommunikation, det vill säga; samtala om samtalet är för Enquist (1990) en grundläggande aspekt för ett bra samtal. Han har kommit fram till att de samtal i hans studie där det förekom metakommunikation uppfattades samtalet som bra, och i de samtal där det inte förekom metakommunikation uppfattades samtalet som dåligt.

Lindgren (2001) har kommit fram till att det råder en maktobalans i samtalen. Chefen kommer att vara den som dominerar samtalet och styr hur samtalet utvecklas. Detta är dock inte något som kommer att påverka samtalskvaliteten. Även Enquists (1990) studie visade att det finns en maktobalans mellan chef och medarbetare, och att några av deltagarna inte uppfattade detta. Han menar att det som är viktigt är hur dominansen utvecklar sig. I de fall där det innebär att man kände sig osynlig och att den andre inte lyssnade, kom detta att medföra att samtalen blev klassade som dåliga. Även enligt Engström (2005) kommer samtalen att domineras av cheferna, dock kommer medarbetarna att prata mera, men utan att ta några egna initiativ.

En viktig parameter som Engström (2005) har upptäckt i sin studie är att i de fall där deltagarna har känt varandra en relativt kort period, kommer samtalen att vara mer styrda av chefen. När deltagarna känner förtroende för varandra genom att de har utvecklat en djupare relation, kommer detta att innebära att samtalet kommer att få en bättre kvalitet.

### *Innehåll*

Lindgren (2001) anser att innehållet skall kretsa kring arbetsförhållanden, verksamheten, relationer, intressen, utvecklingsbehov och lönefrågor. Jönsson (2004) har gjort liknande slutsatser då han anser att ett samtal skall bestå av diskussioner av fyra huvudområden; arbetsuppgifterna, arbetsmiljön, privatlivet och lönepåverkar. Lindgren (2001) menar att detta skall leda till ökad motivation som i sin tur kommer att resultera i bättre prestationer.

Dock visar Engströms (2005) studie att det mesta kommer att handla om medarbetaren, chefen och arbetsplatsen. I diskussionerna var det vissa medarbetare som inte vågade berätta om vissa problem då man trodde att detta kunde påverka lönesättningen negativt.

Lindgren (2001) anser att det är chefens ansvar för att bestämma vilken agenda mötet skall ha. Efter ett bra samtal, kommer enligt Lindgren (2001) medarbetaren att känna att hon har fått vara med och påverka syftet med samtalet. Enligt Engström (2005) är det viktigt att strukturen i samtalet är sådant att medarbetarna får möjligheten att i lugn och ro diskutera den senaste tidens prestationer och att de får tydlig feedback på vad chefen tycker. Vad som också är viktigt att diskutera är det utbildningsbehov som finns. Detta kommer att ha stor påverkan på hur mycket företaget kommer att få ut av medarbetarna i framtiden.

Om man inte vill missa något väsentligt i innehållet bör man använda sig av en checklista (Lindgren, 2001, Jönsson, 2004). Syftet med checklistan är inte att styra samtalet i detalj, utan att säkerställa att man följer det planerade upplägget och inte missar något. Lindgrens (2001) resultat visar dock att många gånger tappade cheferna den röda tråden för samtalet, trots att man använde sig av en checklista.

### **3.3.2 Vilka fallgropar skall man undvika?**

Valpola (2006) har kommit fram till att det finns risk för att samtalet kommer att uppfattas som stressigt. Det är viktigt att undvika detta genom att i god tid planera mötet och att både chef och medarbetare har klart för sig vilka förberedelser som krävs. Förberedelser är något som Engström (2005) anser vara nödvändigt för att få ut maximalt av samtalet. Jönsson (2004) anger att som chef bör du vara förberedd genom att läsa anteckningar från förra mötet och att du noga har gått igenom vad du vill diskutera. Lindgrens (2001) och Engströms (2005) studie har visat att det inte är alltid deltagarna är så förberedda som de borde, detta gäller framförallt medarbetarna. Om man inte lyckas att få medarbetarna att förbereda sig och att de

tänker igenom vad som skall diskuteras, kommer detta att leda till att samtalet inte ger det mervärde som är möjligt.

Jönsson (2004) anser också att det är viktigt att man har någon form av samtalsguide. Syfte med en samtalsguide är att man skall se till att man inte avviker från planen. Att utgå från någon typ av lista där man bockar av fråga efter fråga är inte att rekommendera då detta kan leda till att möte inte blir dynamiskt.

Om man inte skapar en miljö där båda deltagarna känner sig avspända, kommer detta att påverka samtalet negativt (Jönsson, 2004). Detta är precis vad Lindgren (2001) har kommit fram till. Hon redogör för att cheferna kände sig mer trygga medan medarbetarna ofta var nervösa och lät sig styras av chefen. Resultatet blev att medarbetarna mest svarade på chefens frågor och bidrog inte med såg mycket själva. Vilket innebär att medarbetarnas synpunkter och önskemål inte kommer fram i speciellt stor utsträckning.

Lindgren (2001) menar att det finns några enkla knep för att lösa problemet med medarbetarna nervositet. Det bästa knepet är att fokusera på en bra start, vilket enligt både Lindgren (2001) och Jönsson (2004) kan göras genom att skapa en positiv atmosfär. Jönsson menar att man också bör diskutera vad samtalet skall komma att innehålla och vad som man vill åstadkomma med samtalet. Enquist (1990) kallar detta för att metakommunicera, och har kommit fram till att detta är en förutsättning för ett bra samtal. Detta styrks av Lindgrens (2001) studie som pekar på att chef och medarbetare inte hade samma bild av vad som samtalet skulle innehålla.

Innan man avslutar samtalet är det enligt Jönsson (2005) viktigt att man stämmer av vad man har sagt. Finns det något som man har tolkat på olika sätt måste detta redas ut. Man måste också vara noga med att allt som är diskuterat har blivit avslutat på ett bra sätt. Annars riskerar man att förlora en del av syftet med samtalet.

### **3.3.3 Summering**

Det finns några saker som kommer att avgöra om samtalet blir bra eller inte. En av dessa är att samtalet inleds med en metakommunikation, vilket är chefens huvudansvar. Dock borde detta finnas med i den information och/eller utbildning om utvecklingssamtalet som förhoppningsvis alla får. Om då inte chefen skulle ta sitt ansvar är de upp till medarbetaren att påpeka detta. Vidare visar forskning på att det i många fall kommer vara så att chefen kommer att dominera samtalet, detta kommer dock inte att uppfattas av alla. Men det är ändå så att chefen måste tänka på att ge medarbetaren utrymme för egna tankar och idéer.

Innehållsmässig förväntar sig medarbetaren att man skall få feedback på de prestationer man har gjort sedan senaste samtalet. Samtalet skall kretsa kring vad som händer och sker på arbetsplatsen och med en agenda som bestäms av chefen. Det är viktigt att chefen säkerställer att agendan följs, annars kommer samtalet att tappa i kvalitet. Ett viktigt ämne som chefen måste se till att skapa en diskussion om är utbildningsbehovet. Dock är det delat ansvar om vilka utbildningar som är mest lämpade.

Avslutningsvis kommer ett bra samtal att vara beroende av att det finns två deltagare som vill samtala och lyssna på varandra. Men, chefen kommer att vara huvudansvarig för att samtalet skall vara bra. Chefen måste sätta standarden genom att vara välförberedd och innan samtalet säkerställt att medarbetaren har rätt förutsättningar för att genomföra ett bra samtal.



## **4 Aspekternas samverkan för att skapa motivation**

Som jag redogjorde för i kapitel 1.6.1 (Metodsynsätt) kommer en av de tre aspekterna i min undersökning knappast att skapa en hög eller låg motivation på egen hand. De olika aspekterna kommer att hänga ihop och tillsammans bilda olika system. Dessa system kommer att se olika ut beroende på individens motivationsgrad. Utifrån de motivationssystem som jag redogjorde för i kapitel 2.9, har jag tillsammans med den teoretiska referensramen för de tre aspekterna i kapitel 3 sammanställt tre olika teoretiska system. System som beskriver de tre olika aspekterna utifrån graden av motivation.

Viktigt att ha i åtanke att dessa tre teoretiska system utgår från individen i centrum, och att aspekterna kommer att interagera med varandra enligt figur 1.1. Systemen beskriver alltså hur respondenten uppfattar de tre olika aspekterna.

### **4.1 Lågmotiverande system**

#### **4.1.1 Ledare**

De som är lågmotiverade kommer troligtvis att ha en ledare som inte på ett tydligt sätt kommer att specificera arbetsuppgifterna. Du kommer inte att få några konkreta krav på vad du skall göra och din ledare kommer inte att synas i organisationen. Du kommer att få ingen eller lite uppmärksamhet för dina insatser, och avsaknaden av feedback är stor. Ledaren kommer att sakna både drivkraft för dagens uppgifter samt idéer om hur arbetsgruppen skall jobba i framtiden. Ledaren kommer inte att se dig som en individ, utan kommer att enbart försöka att göra det som krävs för dennes överlevnad. Ledaren för denna grupp kommer att enligt figur 3.1 befinna sig i nedre vänster hörn som en typisk låt-gå ledare eller i gränslandet till de andra ledartyperna.

#### **4.1.2 Lärande organisation**

De lågmotiverade kommer att befinna sig i en organisation som inte tillåter att man sticker ut från mängden. Förmodligen kommer det att vara en organisation som har stagnerat och inte ser några möjligheter i framtiden. Man kommer att hålla sig för sig själv och kommer att ogilla nya idéer. Man har inga eller få gemensamma visioner, och kommer att lösa de uppgifter man har efter vad man själv tycker är bäst. Man kommer inte att ta några initiativ, utan kommer att flyta med i vardagen utan att veta vad man vill. Det finns ingen som ser helheten, utan alla kommer att fokusera på sitt, och kommer enbart att göra det som krävs för att överleva för stunden. Personerna i denna grupp kommer inte att ha några personliga visioner, utan kommer att arbeta på som vanligt.

#### **4.1.3 Utvecklingssamtal**

Ett utvecklingssamtal i den lågmotiverande gruppen kommer att kännetecknas av att varken chef eller medarbetare kommer att vara förberedda. Samtalskvaliteten kommer att vara låg och med avsaknad av metakommunikation. Samtalet kommer att sakna en tydlig struktur, och man kommer att hoppa mellan olika ämnen. Man kommer inte att fokusera så mycket på

arbetsrelaterade frågor, utan kommer istället att prata om diverse olika saker som nödvändigtvis inte har anknytning till arbetet. Ofta kommer samtalet att vara stressat och medarbetaren kommer inte att ha någon möjlighet att påverka innehållet. Resultatet av samtalet kommer att vara otydligt, både med avseende på de arbetsrelaterade målen och på de personliga utvecklingsmålen. Den anställda kommer att ha fått oklar feedback om sina arbetsprestationer det gångna året.

## **4.2 Mellanmotiverande system**

### **4.2.1 Ledare**

Typiskt för en ledare för den mellanmotiverande gruppen kommer vara en ledare som säkerställer att de mest elementära sakerna kommer att fungera. Ledaren kommer att se till att alla trivs på sin arbetsplats, att man mår bra. Vidare kommer ledaren att fokusera på att avdelningen kommer att fungera för tillfället. Gruppmedlemmarna kommer att få arbetsuppgifter som de trivs med och de kommer att få uppmärksamhet för bra prestationer. Däremot kommer de inte att ställas inför tuffare utmaningar, utan arbetet kommer att fortlöpa som det gör idag. Det finns vaga visioner om både nuet och framtiden, men ledaren kommer mest att fokusera på att du som medarbetare trivs och du kommer inte att behöva leverera mer än vad som krävs för att avdelningen skall överleva. Denna grupp har förmodligen en ledare som i figur 3.1 är i det övre vänstra hörnet, eventuellt med en dragning in åt mitten. Detta innebär att ledaren kan betecknas som en trivselledare eller eventuellt som en diplomatisk ledare.

### **4.2.2 Lärande organisation**

Medlemmarna i den mellanmotiverande gruppen kommer att befinna sig i en organisation som kommer att ha en vilja att jobba tillsammans och vidareutveckla organisationen. Dock kommer det att finnas vissa motsättningar om vad som skall göras. Man kommer att gilla förändringar, men dessa skall ske i små steg så att de kan överblickas. Man kommer inte att vilja ha några nya revolutionerade förändringar. Det kommer att finnas visioner, men alla kommer inte vara överens om alla detaljer i visionerna. Det kommer att finnas vissa inslag av teamlärande, men många kommer att bevaka sina egna intressen i första hand. Man kommer att ha en insikt att det finns en övergripande helhet med mål som är viktigare än de individuella, men kommer ändå att ogilla att göra andra prioriteringar än sina egna. Man kanske känner att det är dags att byta arbetsuppgifter eller att utvecklas i dagens uppgifter, men kommer inte ha några konkreta planer för hur detta skall gå till. Det finns idéer hur man skall utveckla sig själv, men dessa kommer sällan att realiseras.

### **4.2.3 Utvecklingssamtal**

Ett utvecklingssamtal i denna grupp kommer att genomsyras av att det finns en utarbetad struktur, som man dock bara delvis kommer att följa. Samtalet kommer att börjas med en stunds socialt prat, som kan övergå till en viss del metakommunikation, även om metakommunikationen inte kommer att gå på djupet. Man kommer att diskutera arbetsrelaterade frågor så väl som medarbetarens personliga utvecklingsplan. Dock kommer man inte att gå på djupet med dessa frågor. Chefen kommer att följa upp de tidigare målen

och ge en viss feedback, som enligt medarbetaren inte kommer att vara tillräcklig. Man kommer att diskutera framtida mål och kommer att formulera dessa, men det är inte säkert att den anställda kommer att uppfatta dessa som tydliga. Chefen kommer inte att vara speciellt engagerad i medarbetarens personliga utveckling, utan kommer att beta av ämnet bara för att det står i den mall som finns. Samtalet kommer att vara något styrt av chefen och den anställda kommer att uppleva att det inte finns tid till att diskutera alla ämnen som den anställda vill. I många fall kommer chefen att vara bättre förberedd än medarbetaren.

### **4.3 Högmotiverande system**

#### **4.3.1 Ledare**

För de som upplever att de har hög motivation, kommer ledaren att vara en ledare som har mycket fokus både på arbetsuppgiften och på relationen med de anställda. Ledaren kommer att ställa tydliga krav på vad som skall levereras och kommer att följa upp detta genom att ge kontinuerlig feedback. Ledaren är också mån om att de anställda trivs på sin arbetsplats och har rätt förutsättningar för att göra ett bra jobb. Bra prestationer kommer inte att passera förbi, utan dessa prestationer kommer att uppmärksammas. Ledaren kommer att vara synlig i organisationen och kommer att vilja utveckla dagens verksamhet, samtidigt som ledaren kommer att ha visioner om framtiden. Detta är en utveckling av organisationen som du kommer att få möjlighet att vara med och påverka. Som anställd kommer du inte att vara en i mängden, utan du kommer att behandlas för den individ du är och ledaren kommer att satsa på din personliga utveckling. Ledaren i den här gruppen kommer troligtvis vara en helhetsledare.(se figur 3.1).

#### **4.3.2 Lärande organisation**

Organisationen för de högmotiverade kommer att präglas av en öppenhet, där alla vill att man arbetar tillsammans. Organisationen kommer att bestå av olika team där man har höjt blicken och vill göra det som är bäst för företaget, både på lång sikt och på kort sikt. Det kommer att vara en atmosfär som tillåter att man kommer med nya idéer och man kommer att tycka det är stimulerande att utveckla organisationen. Alla kommer att ha en och samma vision som genomsyrar arbetssättet och riktar den externa kommunikationen. Alla i teamet kommer också att ha personliga visioner för vad man vill göra i framtiden, personerna i gruppen kommer att gilla att utvecklas och diskutera nya idéer.

#### **4.3.3 Utvecklingssamtal**

Ett utvecklingssamtal kommer att innebära att ledaren i den högmotiverande gruppen kommer att genomföra ett samtal som inleds med metakommunikation. Detta för att säkerställa att den anställda har samma målbild med samtalet som ledaren har. Samtalet kommer att ha en tydlig struktur där det finns tid att diskutera alla ämnen som är tänka att diskuteras. Det kommer även att finns tid till övriga frågor som uppkommer under samtalets gång. Både chef och medarbetare kommer att var väl förberedda, så väl på arbetsrelaterade samtalsämnen som på medarbetarens personliga utveckling. Det kommer att finnas tydliga mål som följs upp under samtalet och som medarbetaren får tydlig feedback på. Man kommer att vidareutveckla dessa mål och göra det tydligt vad som förväntas av medarbetaren tills nästa samtal. Samtalet

kommer att präglas av ömsesidig respekt där både chef och medarbetare lyssnar på vad man säger till varandra.

## 5 Metod

I detta kapitel kommer jag att presentera hur jag har samlat in och analyserat empirin. Jag avslutar kapitlet med att diskutera trovärdigheten i det insamlade materialet och i slutresultatet.

### 5.1 Val av analysmetod för empirin

Holme & Solvang (1997) menar att det finns två metoder som man kan välja mellan när man skall samla in och tolka rapportens empiri, och dessa är; *kvalitativa* och *kvantitativa*. De beskriver att syftet med dessa metoder är att hjälpa oss att förstå verkligheten på ett bättre sätt. Backman (2008) beskriver den kvantitativa metoden som mätningar och sammanställningar med hjälp av matematik och statistik. Vilket också kan beskrivas som metoder som leder till svar som redovisas i siffror eller metoder som kan omvandlas till siffror. Den kvalitativa metoden kännetecknas enligt Backman att svaren sammanställs i verbala formuleringar och det är ordet som står i centrum. Holme & Solvang (1997) har en liknade definiering då de beskriver att skillnaden mellan de två analysmetoderna är att den kvantitativa omvandlar den insamlade informationen till siffror och mängder, som kommer att användas för statistisk analys. Medan den kvalitativa bygger på hur forskaren uppfattar och tolkar den information som denne har samlat in.

Eftersom jag inte är ute efter att omvandla information till exakta siffror, utan syftet med studien är med hjälp av djupintervjuer skapa en förståelse för vad respondenterna tycker och tänker, kommer den kvalitativa ansatsen att passa bra för min studie.

### 5.2 Val av respondenter

Jag har valt att intervjua personer inom den koncern där jag arbetar (AB Volvo). Anledningen till detta är att eftersom jag är anställd så har jag med automatik access till respondenterna. Ingen inom koncernen har bett mig att göra studien, utan studien är helt fristående.

Jag hade som ambition att intervjua cirka 20 personer och därefter göra en första analys av dessa intervjuer, denna första analys syftade till att stämma av om materialet hade tillräckligt djup för att kunna analyseras. Vad jag ville åstadkomma var att bilda tre ungefär lika stora grupper utifrån motivationsgrad. Efter 18 intervjuer gjorde jag denna analys och såg då att det gick att bilda tre ungefär lika stora grupper utifrån motivationsgrad. Med denna slutsats ansåg jag med stöd av Holme & Solvang (1997) att jag hade tillräckligt med information och beslöt att inte samla in mer information.

När jag valde respondenter hade jag som första utgångspunkt att jag inte skulle känna deras chef. Eftersom jag har arbetat på företaget i 20 år har jag skapat ett stort kontaktnät och lärt känna personer på ett sätt som kan betraktas som mer än bara medarbetare. Att intervjua personal till ”kompisar” skulle äventyra att respondenterna inte skulle våga säga vad de tycker och tänker. Som andra regel var jag noga med att inte välja för många inom samma organisation. Detta för att en viss chef eller en viss organisationskultur inte skulle påverka resultatet. Resultatet blev att respondenterna kom från tre olika bolag i koncernen och rapporterade till totalt 15 olika chefer. Därefter valde jag att kontakta respondenterna, jag valde medvetet personer som jag genom årens lopp haft någon typ av kontakt med. Anledningen till

detta var att jag vet att många är stressade och gjorde bedömningen att det skulle vara lättare att skapa ett intresse för studien hos personer som redan visste vem jag var. Ett intresse som skulle leda till att de tog sig tid och svarade på frågorna utifrån vad de verkligen tycker. Att döma av resultatet var detta inte fel, ingen intervju var stressad och ingen intervju var den andra lik (mer om detta i kapitel 5.4).

Alla respondenter är anställda som tjänstemän inom olika bolag i Volvokoncernen. Även om respondenterna representerar olika områden och har varierande arbetsuppgifter, kretsar deras arbeten med att utveckla och underhålla en och samma produkt – Lastbilen. Vilket innebär att alla jobbar efter samma övergripande målsättning. Detta faktum gör att resultatet av rapporten gäller för tjänstemän på Volvo, och skulle kunna tänkas bli annorlunda om man gjorde en undersökning inom ett helt annat område.

### **5.3 Val av intervjufrågor**

Val av intervjufrågor gjordes med avsikt för att skapa en situation där respondenterna skulle känna sig avspända och inte uppleva att de fick rada upp svar på svar. Utan syftet var att få respondenterna att berätta om deras situation utifrån fyra givna frågor. Till dessa fyra frågor hade jag skapat ett antal underordnade frågor. Syftet med dessa underordnade frågor var att de skulle användas för att hålla liv i intervjun, samt att säkerställa att jag fick svar på de områden som jag ville ha svar på. Valda frågor var:

- Beskriv din arbetsituation
- Beskriv din ledare
- Hur hanteras kunskap i organisationen?
- Beskriv ditt senaste utvecklingssamtal

Frågorna tillsammans med de underordnade frågorna finns i sin helhet i kapitel 10.

Frågorna och de underordnade frågorna bestämdes utifrån den teoretiska referensram jag sammanställt. Jag formulerade frågorna så noga som möjligt, detta för att svaren skulle bli relevanta för studien.

### **5.4 Intervjuer**

Jag besökte de olika respondenterna på deras arbetsplats. För att vi skulle kunna prata ostört hade jag bett dem att boka ett konferensrum. Jag hade avsatt en timma till att genomföra intervjuerna, en tid som jag aldrig behövde använda fullt ut. De flesta av intervjuerna varade mellan 35 minuter och 45 minuter. Innan jag började med intervjuerna lade jag några minuter på socialt prat, innan jag övergick till att metakommunicera om intervjun. Jag gav respondenterna möjligheten att ställa frågor om syftet med studien, detta för att de skulle känna sig trygga med situationen. Jag var också noggrann med att förklara upplägget på rapporten. Ett upplägg med syftet att dela in respondenterna i tre olika grupper efter motivationsgrad, och att deras svar skulle bli en del av ett gruppsvar. Detta för att de skulle förstå att deras svar skulle förbli anonyma. Jag påpekade också att det inte finns något rätt eller fel, utan studiens syfte är att undersöka vad en ledare skall göra för att skapa motivation hos medarbetaren. Detta innebär att medarbetarens åsikt alltid är rätt.

Själva intervjun kom att bli mer som ett samtal. Som tidigare sagt hade jag fyra övergripande frågor och ett antal underordnade frågor till varje huvudfråga. Jag gjorde löpande anteckningar och var noga med att jag fick svar på alla de frågor som ingick i studien. Alla av intervjuerna kom att utvecklas olika och jag fick kontinuerligt anpassa intervjuerna efter respondenterna. Många gånger pratade respondenterna om saker jag hade planerat att ta upp i ett senare skede av intervjun. Om detta hände anpassade jag mig efter respondenten och fortsatte med det inslagna ämnet, detta framför allt med hjälp av de underordnade frågor jag hade definierat. Direkt efter intervjun hade jag avsatt en timma till att renskriva mina anteckningar, detta medan jag hade intervjun i färskt minne.

## **5.5 Validitet och reliabilitet**

För att en undersökning skall få genomslag, måste den ha en hög validitet och en hög reliabilitet. Med reliabilitet avses (Holme & Solvang, 1997) undersökningens tillförlitlighet, det vill säga att man skulle få samma resultat om man gjorde undersökningen en gång till. Reliabiliteten måste kompletteras med hög validitet. Med hög validitet avses att man håller sig till studiens syfte och ställer adekvata frågor som kommer att ge svar på studiens övergripande fråga.

Viktigt att återigen påpeka att studien inte är beställd av någon, utan det är min idé från början till slut. Som jag också redogjorde för så inleddes intervjuerna med socialt prat följt av en metakommunikation. Allt detta för att respondenterna skulle känna sig avslappande och förstå syftet med intervjun. Eftersom jag också tydliggjorde att studien handlar om hur respondenten upplever sin situation och att det inte finns något rätt och fel, och att syftet med studien var att hjälpa företag och ledare hur de skall agera för att skapa motiverade medarbetare. Detta innebär att det är medarbetarens syn som alltid är rätt. Med denna bakgrund skapade jag en bas för att respondenterna skulle känna sig trygga och att deras svar skulle spegla deras egen uppfattning. Under intervjuerna fick jag inte uppfattningen att deltagarna var rädda att säga sin åsikt, snarare tvärtom. Många gånger framkom kritik mot delar av organisationen som inte hade med intervjun att göra, det var ärliga och uppriktiga kommentarer om vad de ansåg inte fungerade, exempel på detta var att de nämnde vem som var bra eller dålig chef.

Ett annat problem som kan uppstå är att jag tolkar svaren på ett sätt som styr slutsatsen (Holme & Solvang, 1997). Detta fenomen är extra gällande för denna studie då jag själv är anställd inom koncernen, och med detta har en uppfattning om vad som är bra och dåligt i organisationen. För att undvika detta har jag i min analys använt mig av ord och uttryck som respondenterna själva använde och inte använt mig av egna ord och uttryck. En fördel med att vara en del av organisationen är att jag förstår de interna ord, termer och förkortningar som frekvent används. Detta gjorde att jag kunde fokusera på rapportens syfte och behövde inte ställa följdfrågor för att förstå vad deltagarna menade.

Holme & Solvang (1997) anser att det finns en risk att respondenterna svarar det som de tror att intervjuaren vill höra. Detta skulle till exempel innebära att de som känner sig lågmotiverade kommer att svara på ett förutbestämt sätt och inte säga hela sanningen. De kommer att se sig som offer och vara genomgående negativa och skylla allt på omgivningen. Medan det skulle vara tvärt om för de som känner sig högmotiverade, eftersom de bara ser möjligheter kommer de att utelämna negativ kritik mot omgivningen. För att minimera risken för att respondenterna skulle utelämna viktig information har jag varit noga med att ställa följdfrågor, detta med hjälp av de underordnade frågor som var definierade. På detta sätt

märkte jag av om svaren var ologiska eller saknade information. Om så var fallet ställde jag ytterligare frågor, detta tills jag kände mig nöjd.

För att skapa validitet skapade jag mina frågor genom att utgå från den teoretiska referensramen jag hade skapat. Jag var noga med att mina frågor och underordnade frågor på ett systematiskt sätt skulle täcka in hela min teoretiska referensram, och att de också skulle vara lätta att förstå och hålla sig till ämnet.

Sammanfattningsvis anser jag att min hantering av respondenterna har varit bra. Jag har valt adekvata frågor och att jag har genomfört intervjuerna på ett bra sätt. Jag har varit medveten om vilka risker det kan finnas i mitt sätt att genomföra intervjuerna, samt vilka risker det kan finnas vid tolkning av den informationen jag har fått. Med detta anser jag att rapporten har en hög validitet och en hög reliabilitet.



## 6 Bildandet av tre motivationsgrupper

I detta kapitel kommer jag med hjälp av den insamlade empirin skapa tre olika grupper; lågmotiverade, mellanmotiverade och högmotiverade. Jag kommer att jämföra empirin med de tre olika motivationssystem som jag skapade i kapitel 2.9.

Som start av min analys började jag med att läsa igenom alla intervjuer. Jag fick då en känsla av att många av intervjuerna var antingen positiva eller negativa. I detta skede markerade jag i de olika intervjuerna vad som jag uppfattade som positiv, neutralt och negativt. Ur detta bildades det tre olika grupper. Dessa tre grupper granskade jag mer i detalj, detta med avseende på hur de olika respondenterna hade svarat på mina frågor. Svaren visade sig stämma väl överens med vad teorin som fanns i kapitel 2.9 beskrev som högmotiverande, mellanmotiverande och lågmotiverande grupper, och det är detta resultat som jag redogör för i detta kapitel.

Den fysiska miljön fanns det nästan inga kommentarer om, en person tyckte att det ibland kunde vara hög ljudnivå, en annan berömde de fräscha lokalerna. En personlig reflektion är att med erfarenhet hur den fysiska arbetsmiljön ser ut i andra delar av världen, så har vi det i Sverige väldigt bra. Detta kan förklara att ingen kommenterade detta, vi tar en bra fysisk arbetsmiljö för givet.

### 6.1 Lågmotiverande

Det visade sig att gruppen lågmotiverade blev den grupp med flest respondenter. Sju av undersökningens arton personer blev klassificerade som lågmotiverade. Det som dominerade deras svar var att mycket av grunderna enligt den motivationsspiral jag definierat inte fanns. Deras svar kretsade kring vad som var dåligt och varför de inte trivdes på arbetet. Det förekom endast ett fåtal positiva kommentarer om deras arbetssituation.

En röd tråd för alla respondenter i gruppen var att deras arbetsuppgifter kändes oklara och att arbetsuppgifterna gick mycket på rutin. Gruppen saknade dagliga utmaningar och kände ingen glädje att gå till jobbet. Exempel på svar var, "fick nya arbetsuppgifter, och i samband med detta ingen information vad som ingår i mina nya uppgifter". Ett annat svar var, "Upplever att det är dålig struktur, vilket leder fram till att det är oklart vad jag skall göra", ett annat svar var, "mina uppgifter är dåligt definierade eftersom de inte har gjorts tidigare".

En annan gemensam faktor var bristen på konkret feedback och/eller uppmärksamhet. De flesta av respondenterna nämnde detta som en faktor som påverkade deras prestationer negativt. Då de inte fick reda på om de var på rätt spår eller inte, kom detta att leda till att de kände en oro. En oro som kom att innebära att de inte visste om de arbetade på ett sätt som stämde överens med organisationens förväntningar. En del fick aldrig feedback, andra bara när de gjorde något fel. Någon tolkade att chefen var nöjd eftersom personen inte hörde något från chefen, och att personen fick fortsätta att jobba med nuvarande arbetsuppgifter. Samtidigt uttryckte denna person en oro inför framtiden, detta då personen kände att positionen kunde vara hotad på grund av en pågående omorganisation. Min tolkning är att bra och underbyggd feedback hade kunnat ta bort eller åtminstone reducerat denna osäkerhet. En kommentar angående feedback var, "får lite feedback, chefen har ingen koll på vad jag gör, antar att chefen är nöjd då denne inte säger något. Får bara feedback under det årliga utvecklingssamtalet och då i form av att allting är bra". För denna person var det tydligt att

personen saknade uppmärksamhet för sina insatser, och att bristen på uppmärksamhet kom att negativt påverka personens sätt att utföra arbetsuppgifterna på.

Angående de sociala relationerna som är en av grundförutsättningarna för att du skall vara motiverad, var det ingen som upplevde att de sociala relationerna fungerade optimalt. Många tyckte att man undvek eller var passiva i sina relationer med de andra kollegorna. Några uttryckte att det fanns tydliga grupper som inte släppte in andra individer. Andra önskade att kontakterna med de närmaste kollegorna kunde ha fungerat bättre, och att de kände sig ensamma i sin närmaste omgivning. En del av dessa hade dock löst detta genom att vara aktiva själva och söka upp personer utanför den närmaste omgivningen.

En annan avgörande faktor till att respondenterna känner sig lågmotiverade är bristen på information. Många uttryckte att de inte fick tillräckligt med information för att kunna utföra sina arbetsuppgifter. Någon kommenterade att även om man frågar efter nödvändig information, är det ingen som är intresserad av att ge denna information. En annan beskrev informationen om arbetets riktlinjer som "luddiga". Det var inte bara den interna informationen som brast. Några upplevde att den information som "kunderna" hade fått inte stämde överens med den information som de anställda hade fått. En person beskrev sin situation som följande, "på grund av strider i ledningsgruppen blir det oklart vad jag skall leverera, dessutom kommer leveranserna på grund av politiska aspekter att variera från dag till dag".

Andra spridda kommentarer från gruppen var, "chefen inser inte att vi är individer, och behandlar oss alla på samma sätt, känner att han inte ser mig, är bara en i massan", eller som en person sade, "vill ta på mig ett större ansvar, men får det inte". Det pratades väldigt lite om framtidsutsikter, både personliga och avdelningens. En del kände också att det var svårt att säga vad man tyckte och tänkte.

Sammanfattningsvis stämmer de lågmotiverades beskrivning på deras arbetssituation väl överens med det motivationssystem för lågmotiverade som finns beskrivet i kapitel 2.9.1. Genom att de inte får rätt information, kommer detta att skapa en otrygghet inför framtiden. Avsaknaden av uppmärksamhet och/eller feedback kommer att leda till en osäkerhet huruvida man gör rätt uppgifter, och om man gör dessa uppgifter på rätt sätt. Att vara en del av ett socialt nätverk är en av de grundläggande förutsättningar som finns för att kunna prestera bra på en arbetsplats, en förutsättning som inte är uppfylld.

## **6.2 Mellanmotiverande**

Svaren från den mellanmotiverande gruppen var mer varierande. Positiva kommentarer varvas med negativa. Sex av de arton respondenterna blev klassificerade som att ha en motivationsgrad som kan betraktas som varken hög eller låg, alltså mellan.

Respondenterna i denna grupp kände till vad deras arbetsuppgifter innebar. De kände också att de till en viss del hade inspirerande arbetsuppgifter, dock varvat med mer rutinartade uppgifter som inte kändes utmanande. Ett exempel på detta var, "trivs med varierande uppgifter där jag måste anstränga mig för att hitta lösningar för många utav problemen, det tråkiga är att min funktion går ut på att agera städpatrull, detta för att lösa andras misstag". En av de andra respondenterna trivdes med sina uppgifter och att det fanns utrymme för att komma med och diskutera nya idéer. Däremot upplevde personen det som tråkigt att inga av idéerna resulterade i nya sätt att arbeta. En tredje person beskrev sin situation som "behaglig"

utan några större utmaningar, men inte heller direkt tråkigt. En annan trivdes med uppgifterna som beskrevs som fria med många kontaktytor, men att helhetsintrycket påverkades negativt av en alltför passiv chef.

Angående feedback och uppmärksamhet fick de flesta någon form av resultatöverföring som de kände sig nöjda med, men de skulle ändå vilja ha lite tydligare feedback och/eller mer uppmärksamhet. Exempel på svar var, "Chefen är bra på att lyssna och ger under utvecklingssamtalet konkret feedback, skulle dock vilja ha lite tätare feedback från chefen, känner att min omgivning är nöjd med mig, men skulle vilja få detta tydligare bekräftat". En person beskrev att denna upplevde det positivt att chefen uppmuntrade till nya utmaningar, men saknade kontinuerlig feedback på specifika uppgifter, vilket chefen inte tog sig tid till att ge. Ett svar indikerade att respondenten var lite arg och frustrerad på sin ledare, detta då personen bara fick feedback på frågor där personens ledare själv var direkt involverad.

De flesta i den mellanmotiverande gruppen ansåg att de sociala relationerna fungerade bra och att man visade varandra en ömsesidig respekt. En av respondenterna beskrev arbetsgruppen som en samling av starka individer, där man hade svårt att komma överens angående arbetsrelaterade uppgifter, men att man fungerade bra på fika och luncher då man undvek att prata arbete. Gemensamt för den mellanmotiverande gruppen var att de inte hade många kommentarer om den sociala situationen. Detta tolkar jag som att de är nöjda med sin situation, vilket skapar förutsättningar för att motivation skall kunna bildas.

Angående information ansåg en av respondenterna att denna tyckte att det ofta saknades information, men att detta hade vänts till något positivt. Det blev stimulerande att söka efter den information som krävdes för att lösa uppgiften. Några var nöjda med den grad av information de fick, men tillade att de ofta fick söka efter kompletterande information själva.

De flesta av respondenterna hade tydliga framtidsvisioner, och några hade också en utarbetad plan hur de skulle kunna uppfylla sina visioner. En uttryckte sig enligt följande, "I framtiden vill jag ha mer specialistinriktade uppdrag och har diskuterat detta med min chef, vi har gemensamt tagit fram ett förslag. Ett förslag som på grund av det ekonomiska läget inte kan genomföras för tillfället". Två av de andra respondenterna i denna grupp hade mycket likartade kommentarer.

Om man jämför respondenternas svar med det motivationssystemet för mellanmotiverade som finns i kapitel 2.9.2, är det tydligt att denna grupp är mellanmotiverade. De är generellt sätt varken nöjda eller missnöjda. De får någon typ av feedback och/eller uppmärksamhet, men inte i den grad de önskar. Deras uppgifter beskrevs som att en del är utmanande, men att en del är rutinartade och att respondenterna börjar känna sig motiverade för nya uppgifter. Detta är något som tydligt skiljer dem från den lågmotiverande gruppen som nästan inte hade några visioner överhuvudtaget. De sociala relationerna fungerar och skapar en bas för att man skall kunna bli motiverad. De får en del information om arbetsuppgifterna, men kommer att behöva komplettera med att söka efter mer information själva.

### **6.3 Högmotiverande**

Vad som var kännetecknande för den högmotiverande gruppen var att deras kommentarer hade en positiv inriktning. Deras fokus var på vad som var bra och hur man vill att det skall fungera i framtiden.

Många av respondenterna svarade att de känner en stor glädje att gå till jobbet och att man ständigt lär sig nya saker. Ett svar var enligt följande, ”känner att jag kontinuerligt utvecklas på ett sätt som jag inte gjort förut, och att det hela tiden finns möjlighet att lära sig mera, det är jag som styr denna utveckling, vilket jag upplever väldigt positivt”. En annan respondent såg bara möjligheter med sitt jobb och upplevde sig som strakt engagerad i sitt arbete, och fick för detta mycket uppmärksamhet och kontinuerlig feedback från chefen. En kommentar var enligt följande, ”Har ett väldigt stimulerande och utvecklande jobb, där jag kan påverka mitt arbetssätt, och jag får kontinuerlig feedback från min chef”. En av personerna beskrev sin situation som att jag trivs väldigt bra, och har arbetsuppgifter som är både varierande och roliga, med tydlig och bra feedback, detta både från chef och från kunder. Dessutom kan jag vara med och styra innehållet, både på kortsikt och på långsikt.

En väsentlig skillnad mellan den högmotiverande gruppen och de två övriga grupperna är att respondenterna känner att de är med och påverkar processerna. Alla kände att det kunde lämna in förslag på nya och förbättrade processer som togs emot på ett positivt sätt. En av respondenterna svarade att det förekom att förslag lämnades in, och att man fick feedback från chefs chef. Detta var något som uppfattades väldigt positivt.

Ingen av respondenterna hade något negativt att säga om de sociala relationerna. De fungerade bra och fanns i bakgrunden. Min tolkning är att alla såg detta som en självklarhet och det var inget de reflekterade över.

Liknade de sociala relationerna, var det inte många kommentarer angående om man fick rätt information eller inte. Att få rätt information var en självklarhet, annars gick det inte att utföra sitt arbete och man hade inte haft den positiva attityd till sin arbetssituation som man redovisade i sina svar.

Gruppens framtidsvisioner var uteslutande positiva. Några kände att det började bli dags för att söka efter nya stimulerande uppgifter och hade en öppen dialog med sina chefer om detta. Inga av dessa personer kände sig begränsade av organisationen, utan tvärt om. De kände att de uppmuntrades att söka efter nya utmaningar. De andra i gruppen kände att de fortfarande hade mer att lära på sin nuvarande position och sökte därför inte aktivt efter nya utmaningar. Däremot hade även dessa personer en aktiv dialog med sina chefer om tänkbara nya utmaningar i framtiden.

Summering av den högmotiverande gruppen är att den största skillnaden mot de andra grupperna är att de känner att de kan påverka sin arbetssituation. Deras attityder är genomgående positiva och de ser bara möjligheter. Alla har tydliga framtidsutsikter som de diskuterade med sina chefer. Det är tydligt att de har passerat de grundläggande faktorer som skapar förutsättning för en hög motivation, då dessa områden finns i organisationen och alla tar dem för givet. Jämfört med motivationsspiralen (kap. 2.6) och motivationssystemet för högmotiverade (kap. 2.9.3) stämmer denna grupps svar väl in som högmotiverade.

## 7 Gruppernas svar på de tre aspekterna

I detta kapitel kommer jag att redogöra för hur de tre olika grupperna har svarat på mina frågor, och hur deras svar beskriver de tre olika aspekterna. Jag kommer också att jämföra hur dessa svar förhåller sig till de teoretiska system jag sammanställt i kapitel 4. För att praktiskt kunna genomföra detta har jag använt mig av gemensamma ledord (till exempel uppmärksamhet). Med hjälp av dessa ord har jag jämfört vad de olika respondenterna har svarat. Om till exempel alla har svarat att ledaren är bra på att ge uppmärksamhet, blir detta en gemensam nämnare för gruppen. Om de har svarat olika, kommer detta att innebära att det finns en skillnad i gruppens syn på området. På detta sätt har jag fått fram likheter och olikheter och ifrån detta format svaren för respektive grupp. Ledorden jag använt mig av är inte desamma som de underordnade frågor jag använde mig av under intervjun, utan ord som framkommit under intervjun. Detta för att svaren skall styra tolkningen, och inte att frågorna skall styra tolkningen.

Angående utvecklingssamtalet är det viktigt att påpeka att AB Volvo använder en gemensam mall oberoende var någonstans i företaget du arbetar. Denna mall är upplagd på företagets Intranät och används för att dokumentera det man under samtalet kommer överens om. Mallen uppdateras både av chef och av medarbetare, och uppdateringarna sker både före och efter själva samtalet. Via mallen kommer chefen också att skicka kallelser till de samtal som äger rum. Normalt har man ett utvecklingssamtal och ett uppföljningssamtal per år.

### 7.1 Lågmotiverade

#### 7.1.1 Ledarskap - otydligt

Den lågmotiverande gruppen beskrev ledarskapet som ett ledarskap som saknade förmågan att vara tydlig. De flesta av respondenterna svarade att de saknade tydliga mål och en tydlig definiering av deras arbetsuppgifter. Exempel på detta kan vara som en av respondenterna svarade, "fick nyligen nya arbetsuppgifter, detta utan att chefen förklarade vad dessa nya uppgifter innebär. Fick heller inte veta vilka mål som styr verksamheten, och vad som krävs för att uppnå dessa mål". En annan person svarade att den fick uppgifter som inte ens chefen visste vad de innebar. Ett irritationsmoment för en av respondenterna var att denna inte fick några tydliga mål av chefen, trots att denna hade bett om det. En respondent beskrev att gruppen bestod av två undergrupper, och detta beroende på att chefen inte på ett tydligt sätt hade förklarat vem som skulle göra vad i gruppen. Som en konsekvens av detta blev gruppen uppdelad i två läger.

Ett annat område där svaren var väldigt enhetliga var bristen på uppmärksamhet, och bristen på en synlig ledare. De flesta saknade daglig feedback och såg väldigt lite av sin ledare. Det fanns inga visioner, utan man "tuggade vidare i gamla hjulspår", eller som en av respondenterna beskrev sin situation. "Fokus är på kortsiktiga leveranser och dagens uppgifter, inga framtidsvisioner finns och chefen syns bara (ger feedback) när jag gjort något dåligt. Bristen på daglig uppmärksamhet och löpande feedback är stor".

Ledarna i den lågmotiverande gruppen var överlag duktiga på att lyssna (med ett tydligt undantag), men alla upplevde att det var bara ett lyssnande, och inte ett lyssnande sammankopplat med ett agerande. Eller som en uttryckte det, "lyssnar och är metodisk,

skaffar sig underlag genom kommunikation, men tar sedan sina egna beslut utan att ta hänsyn till det gruppen hade sagt”. Ett annat exempel var, ”lyhörd, lyssnade men inte handlingskraftig”. En beskrev att chefen var en duktig lyssnare, men att det tog väldigt lång tid innan chefen förstod, vilket var väldigt irriterande.

Övriga lite spridda kommentarer handlade bland annat om problemlösning, där man pratade om avsaknaden av att lösa uppkomna problem i tid. Några tyckte också att kommunikationen av information av allmän karaktär kunde bli bättre.

### **7.1.2 Lärande organisation - saknas**

Många beskrev att de saknade någon som ser helheten och styr verksamheten efter gemensamma riktlinjer. Ett av svaren sammanfattade gruppens åsikt på ett bra sätt. ”Man håller all kunskap för sig själv, om man delar med sig av kunskapen kommer detta att innebära att man blir mindre värd själv”. Man försökte inte hitta nya sätt att jobba på, utan man följde istället de ingrodda arbetssätt som sedan länge fanns i organisationen. Även om man vet att någon annan besitter på kompetens som man skulle ha hjälp av, kom man att försöka att lösa problemet själv. Man delade alltså inte med sig av den kunskap som fanns och man försökte inte att likrikta visionerna. Det känns som att ingen vill ta några steg framåt och utveckla sig själva, alla kände sig nöjda med sin nuvarande situation. Personliga initiativ uppmuntrades inte och nya idéer trängdes undan. Gemensamt är också att det finns väldigt få personliga visioner. Några antydde att det var dags att göra något annat, men hade hittat på diverse skäl till att det var bättre att stanna kvar.

### **7.1.3 Utvecklingssamtalet – bara för att lära känna chefen**

Samtalen kan beskrivas som väldigt olika, men med några få gemensamma kommentarer. Ett av det mest tydliga gemensamma inslaget, var att de flesta av respondenterna var kritiska mot den mall som företaget använder. Mallen upplevdes som alldeles för styrd och gav inte utrymme för diskussioner som låg utanför ramarna. Många upplevde också att samtalet hade för stort fokus på företagets mål och för lite fokus på de individuella målen. Många upplevde också att det inte räckte med ett eller två utvecklingssamtal per år. De upplevde situationen att de mål man kom överens om bara diskuterades under utvecklingssamtalet, för att sedan falla i glömska under resten av året. Många ansåg att chefen bara genomförde samtalet för att denne var tvungen till att göra detta. En del av samtalen inleddes med några artighetsfraser, för att snabbt gå över till att fokusera på mallen. De andra samtalen började direkt med att diskutera utifrån mallen.

En positiv aspekt som återkommer flera gånger var att man uppfattade att man kom chefen närmare in på livet och att man fick möjlighet att lära känna chefen bättre. Generellt sett uppfattas ett utvecklingssamtal som positiv, men alla hade någon typ av kritik mot själva genomförandet. Detta då samtalet uppfattades alldeles för styrt och bara tog hänsyn till företagets syfte.

### **7.1.4 Sammanfattning**

Resultatet angående ledarskapet är att det som respondenterna har beskrivit stämmer väl överens med teorin som finns beskriven (kap. 4.1.1). Ledarskapet för denna grupp är tydligt

och beskriver inte exakt vad man skall leverera. Ledaren kommer inte att vara synlig i organisationen och kommer inte att se dig som individ. Du kommer inte att få någon kontinuerlig feedback, och om du gör något extra bra kommer detta inte att uppmärksammas på något särskilt sätt. Du befinner dig i en organisation där det inte kommer att finnas några visioner för framtiden, och ledaren kommer bara att göra det som krävs för att överleva. Den stora skillnaden mellan gruppens svar och teorin (kap. 4.1.1) är att gruppen upplever att chefen lyssnar på dem, vilket inte återfinns i teorin. Viktigt att påpeka är att även om chefen lyssnar på de anställda, tar han inte hänsyn till deras åsikter vid kommande beslut.

Gällande den lärande organisationen kan man sammanfattningsvis säga att i den här gruppen är avsaknaden av en lärande organisation total. Det finns ingen som ser helheten och man delar ogärna med sig av sin kunskap. Det finns inga gemensamma visioner som styr verksamheten, och personerna i gruppen har fastnat i sina roller och ser inga möjligheter med framtiden. Idéer kommer att trängas undan, och det normala är att idéer ses som hot. Detta stämmer väl överens med rapportens teoretiska referensram som finns i kapitel 4.1.2.

Det finns en väsentlig skillnad mellan de upplevda utvecklingssamtalen och den teoretiska ansatsen (kap. 4.1.3), och det är att samtalen har en väldigt tydlig struktur. Detta uppfattades dock som negativt av respondenterna, detta då de kände att mallen som användes styrde samtalet alldeles för mycket. Ett annat område som skiljer mot teorin är att samtalet innehöll arbetsrelaterade frågor. Dock tyckte respondenterna att de mål som sattes efter diskussionen om de arbetsrelaterade frågorna föll i glömska mellan samtalen och kändes därför meningslösa. Däremot saknade man att chefen engagerade sig i de individuella målen. Negativt med mallen var också att det upplevdes som att chefen inte avsatte tid för metakommunikation, ofta började med mallen utan inledande samtal.

## **7.2 Mellanmotiverande**

### **7.2.1 Ledarskap – inga tydliga tendenser**

Svaren är väldigt spridda och det finns ingen tydlig röd tråd inom något område. Vad som däremot är tydligt är att de som är nöjda med chefen är nöjda i ganska stor utsträckning och att de som är missnöjda har nästan inget positivt att säga om chefen.

Typisk för de som var nöjda med chefen var bland annat att chefen var bra på att lyssna och gav tydliga besked om vad som skall göras. En av respondenterna uttryckte det enligt följande, ”chefen kör med raka puckar och är bra på att lyssna”. En annan beskrev att chefen var bra på att skapa en teamkänsla, och att chefen gjorde detta genom att lyssna på samtliga i gruppen och därefter komma med tydliga direktiv. Samtidigt beskrev denna delgrupp att chefen också gav den uppmärksamhet som man förväntar sig, exempel är att chefen lyssnade på vad man tyckte och att chefen gjorde vad som är möjligt för att genomföra de synpunkter som man hade. En av personerna beskrev att chefen var duktig på att lyssna och gav bra med feedback (även om personen önskade sig mer), dock kunde denna chef ibland fatta en del beslut lite för snabbt. Personen upplevde att även om chefen lyssnade, hann personen inte alltid att säga sin åsikt.

De som generellt sätt var missnöjda med sin chef saknade nödvändig uppmärksamhet och beskrev att chefen inte syns tillräckligt mycket. En av respondenterna sammanfattade det som, ”känner att jag får väldigt lite uppskattning från chefsnivå, tycker inte de bryr sig om mig som

individ och cheferna syns bara då de gagnar dem själva”. En annan beskrev att dennes chef visserligen gav vissa instruktioner men gjorde ingen kontinuerlig uppföljning av dem, utan så länge man gjorde sitt jobb, och inte fick några klagomål kom man att få sköta sig själv. Detta upplevdes som negativt då det alltid är bra att få det bekräftat att man jobbar på rätt sätt. Cheferna i denna grupp styrde inte verksamheten och försökte att fokusera både på uppgift och på relation, men lyckades inte med något av detta.

### **7.2.2 Lärande organisation – till en viss del**

De flesta av respondenternas svar pekade på en avsaknad av en lärande organisation, två av de sex beskrev vissa aspekter som kan kopplas till en lärande organisation. Dock fanns det inget samband mellan individernas syn på en lärande organisation och deras syn på ett bra eller ett dåligt ledarskap. En gemensam faktor, oberoende om svaren antydde att det fanns en lärande organisation eller inte, var att de personliga visionerna var begränsade. De fanns de som pratade om att vilja utvecklas, både på sin nuvarande arbetsplats och/eller att söka nya tjänster. Dock var det ingen som hade den riktiga viljan att ta detta steg, utan de nöjde sig med den situation de befann sig i för tillfället.

De vars svar indikerade att det inte fanns några tecken på en lärande organisation beskrev det på följande sätt. ”Finns ingen verksamhetsutveckling, inga visioner hur vi skall jobba idag eller i framtiden, ingen teamkänsla. Kunskapen jag har känns inte värdefull, andra i teamet tittar ner på min funktion”. En beskrev situation som att ingen kompetensöverföring förekommer och att jag trivs bra med detta. En annan kommentar var att det inte fanns några gemensamma visioner, men det var inget som personen fokuserade på, utan personen såg till att göra sitt och brydde sig inte om de andra. En av deltagarna önskade att någon skapade sig en helhetssyn och att någon hade ansvaret från start till mål.

De som svarade att det fanns inslag av en lärande organisation motiverade detta med att det framför allt fanns tecken på att genom gemensamma möten dela med sig av kunskap och att skapa en helhetssyn. Dock saknade de fokus på leveranser och ansåg att man inte hade gemensamma visioner i teamet. Det fanns ett visst utrymme för att diskutera nya idéer.

### **7.2.3 Utvecklingssamtalet – bra att få prata med chefen**

Man kan säga att många tyckte i grund och botten att det var bra att ha ett utvecklingssamtal, detta eftersom det gavs ett tillfälle att i lugn och ro prata med chefen. Det upplevdes som viktigt att chefen i lugn och ro satt ner och lyssnade på vad man hade och säga, även om chefen inte uppfyllde de önskemål man hade. Dock kritiserades den mall som användes, deltagarna tyckte att mallen styrde för mycket. Några gav exempel på det tidigare verktyget som användes och att detta verktyg gav mer utrymme för en fri diskussion. Känslan var att man diskuterade affärsmålen före de egna utvecklingsmålen. Ett svar som verifierade detta var, ”Chefen pratar mycket om sig själv och vad denna måste göra, detta istället för att fokusera på mig och på min utveckling. Allt syftar på att chefen skall leverera det som krävs av denna”. Dock var det några som ansåg att det också fanns ett visst utrymme för att diskutera den personliga utvecklingen. Många fick någon form av feedback, men en del hade svårt att koppla den feedback de fick till den dagliga verksamheten. Ingen eller väldigt lite metakommunikation förekom i samtalen.



## 7.2.4 Sammanfattning

Den teoretiska referensramen i kapitel 4.2.1 beskriver ledaren i denna grupp som en ledare med fokus på att de anställda skall känna sig nöjda. Svaren från gruppen var relativt olika och uppdelade i två olika läger. Det som kännetecknade det ena lägret var att de var nöjda med chefen vilket ligger i linje med vad teorin beskriver. Det andra lägret kännetecknades att de inte var nöjda med chefen, vilken är en tydlig skillnad mot den teoretiska referensramen.

Den grupp som var nöjda med chefen lyfte framförallt fram dennes förmåga på att lyssna och komma med tydliga direktiv på vad som skall göras. Direktiv som resulterade i att gruppen fick både uppmärksamhet och feedback på sina prestationer. Chefen försökte också att skapa ett team av gruppen. Dessa egenskaper passar bra på vad som jag kallar för en "helhetsledare", även om ledaren troligtvis kommer att befinna sig i nedre vänster del av helhetsledarens område (se figur 3.1). Detta är en tydlig skillnad jämfört med den teoretiska referensramen om hur en ledare borde agera som finns beskrivet i kapitel 4.2.1.

Den andra gruppen som var missnöjda med sin ledare beskrev ledaren som en person som inte syns mycket i organisationen. Personen syns bara då det absolut krävs och kommer bara att ge instruktioner vid vissa tillfällen. Dessutom kommer ledaren inte att ha någon regelbunden uppföljning av arbetsinsatserna. Det kommer inte att finnas någon tydlig fokusering, varken på uppgiften eller på relationen till de anställda. Denna typ av ledare kan jämföras med en diplomatisk ledare, vilket skiljer sig från den teoretiska referensramen (kap. 4.2.1) .

Även för den lärande organisationen finns det vissa skillnader jämfört med den teoretiska referensramen (kap 4.2.2). Teorin beskriver att den lärande organisationen är mer utvecklad än vad respondenterna har beskrivit. I stora drag saknas en lärande organisation i den mellanmotiverande gruppen, men med vissa undantag. Vissa respondenter tyckte att det fanns tendenser av att en del personer i organisationen ville försöka att se helheten. Däremot saknades det inslag av gemensamma visioner och inslag av att arbeta i team. Det saknades också inslag av att vilja dela med sig av sin kunskap.

Angående utvecklingssamtalet fanns det många saker som stämde bra överens eller som delvis stämde överens, jämfört med den teoretiska referensramen (kap. 4.2.3). Att det fanns en tydlig struktur stämde överens, men denna struktur kom att prägla samtalet mer än vad den teoretiskt borde göra. Vilket deltagarna tyckte var negativt, då de ansåg att mallen styrde för mycket. Samtalen kretsade mest kring arbetsrelaterade frågor och detta resulterade i en viss feedback, detta stämmer väl överens med teorin. Vad som skiljde var att graden av engagemang från chefen angående den personliga utvecklingen var lägre än den borde vara. Respondenterna upplevde att samtalet kom att fokusera mest på de arbetsrelaterade uppgifterna. Det förekom något mindre metakommunikation än vad det borde förekomma.

## 7.3 Högmotiverande

### 7.3.1 Ledarskap - engagerat

En intressant skillnad för den högmotiverande gruppen var att deras svar angående ledarskapet var kortare och mer precist än svaren för de två andra grupperna. Generellt sätt

var svaren väldigt positiva och de flesta tyckte att deras chef i stort fungerade bra. Dock finns det några områden där likheten är extra tydlig. Alla ansåg att de fick bra eller till och med mycket bra feedback. De fanns de som berättade att de fick kontinuerlig feedback inte bara från chefen, utan också från chefens chef. Ytterligare en kommentar om feedback beskrev att det är lika viktigt med negativ feedback som positiv, vilket denna person också fick. En av respondenterna beskrev att chefen gav löpande feedback under inplanerade veckomöten. Dessa möten handlade inte bara om de uppgifter som man skulle utföra, utan chefen gav också uppmärksamhet till den anställda för den individ som den var. Att utveckla en bra relation med de anställda var en annan faktor som var genomgående positiv. En person beskrev sin chef som, ”tar sig tid till sociala relationer och är omtänksam, men är också uppgiftsfokuserad”. Någon tyckte att det var bra med en chef som var synlig i organisationen och det kändes som chefen var ”en i gänget”, men att man ändå hade den respekt för chefen som man bör ha. Att det fanns en tydlig fokusering på uppgiften var ett annat genomgående svar, även om det fanns en del som ansåg att chefen kunde bli något mer uppgiftsfokuserad. Cheferna i denna grupp var också bra lyssnare och öppna för nya idéer. En av deltagarna såg sin chef som en person som verkligen lyssnade och tog de idéer som personen presenterade på allvar. Respekt var ett ord som återkom många gånger, de som kom med nya idéer kände aldrig att de inte kunde säga sin åsikt. Tvärtom, eftersom chefen kontinuerligt visade respekt för individerna och deras idéer, gjorde detta att alla ansåg att de kunde uttrycka det som de ville.

Några saker som skiljde mellan cheferna var att alla inte uppfattades som tydliga, två beskrevs som konflikträdde och att de undvek att svara på svåra frågor. Det fanns också en skillnad i hur man försökte att utveckla organisationen, några ansåg att chefen var aktiv och ständigt ville ta nästa steg, medan några ansåg att chefen var tydlig med dagens visioner, men inte hade viljan att titta in i framtiden och utveckla nya visioner. Visioner som skulle komma att ligga i linje med framtida krav.

### **7.3.2 Lärande organisation – tydliga inslag**

Det fanns tydliga inslag av en lärande organisation från alla av respondenterna i gruppen högmotiverande. Många beskrev att det fanns tvärfunktionella möten vars huvudsyfte var att diskutera uppkomna problem och hur dessa skall lösas. En beskrev det som, ”vi är som en familj och ställer upp och hjälper till vid behov, och under mötet diskuterar vi hur vi skall hantera ett visst problem så att vi kan lära av varandra, för att i framtiden underlätta liknade beslut och att organisationen utåt agerar på ett enhetligt sätt”. Det fanns också de som beskrev att man försökte att se helheten, man pratade om att riva murar, att ge och ta. Att göra det som är bäst för företaget och inte enbart titta på sitt lilla område. Dessutom uppmuntrades man att tänka i nya banor och man jobbade aktivt med att säkerställa att alla har en och samma vision.

Alla personer i gruppen hade klara idéer vad de vill göra i framtiden. Några tyckte att deras nuvarande jobb fortfarande innehöll många utmaningar, som gjorde att de inte kände sig redo för att söka efter nya jobb, medan andra kände att det var dags att byta uppgifter. Gemensamt var att alla hade en strategi för deras framtid. Detta kan exemplifieras genom följande uttalande, ”försöker att vara proaktiv genom att fundera var det kan finnas behov i framtiden och lära mig mer om detta område”. En person hade skaffat sig en mentor för att få hjälp med vad man kan göra i framtiden, en annan sak som denna person hade gjort var att se till att komma med i olika typer av nätverk. Nätverk som skall hjälpa till att öppna upp olika möjligheter till nya jobb. Ytterligare exempel på svar på hur man kan komma vidare i sin karriär var att personen i fråga medvetet försökte att synas i vissa speciella sammanhang, och på så sätt göra reklam för sig själv.

### 7.3.3 Utvecklingssamtalet – bara för att det skall göras

Många i gruppen hade uppfattningen att samtalet genomfördes för att det var en ”bocka av uppgift”. Även om chefen saknade ett genuint engagemang ansåg de att samtalet var värdefullt då det i lugn och ro gavs tillfälle att diskutera arbetsplatsen med chefen. Ett exempel på bristande engagemang var, ”chefen var ej speciellt väl förberedd, varken på uppgiften eller på de personliga utvecklingsbehov, en del av de mål som diskuterades är tydliga, medan andra var väldigt flummiga, jag anser att målen måste spegla verksamheten bättre och att chefen måste sätta tuffare mål, samt att följa upp målen bättre”. Ett annat exempel på avsaknaden av tydliga mål beskrevs av en av respondenterna som att målen kändes väldigt avlägsna och i stort sätt bara följdes upp under utvecklingssamtalet. Denna person önskade också att målen var mer kortsiktiga, och kontinuerlig uppföljning av dessa mål, då det normalt sätt inte var någon uppföljning av utvecklingsmålen mellan utvecklingssamtalen. Ett svar som verifierade värdet av att få en möjlighet att prata med chefen i lugn och ro var enligt följande, ”bra med ett utvecklingssamtal, detta då det ges tillfälle att i lugn och ro diskutera olika frågor och samtidigt lära känna varandra”.

Alla utom en ansåg att samtalet var allt för styrt av den mall som användes. På grund av detta kände många att de inte fanns utrymme för att säga allt som de ville. När mallen var klar var samtalet färdigt. Ofta förekom det en kort inledning om det allmänna läget, hur man mådde och så vidare. Dock var det ingen eller väldigt lite metakommunikation, efter de inledande fraserna hoppade man direkt in på mallen. Det fanns inga tydliga gemensamma drag gällande förberedelserna, ibland var chefen väl förberedd och inte den anställda, och ibland tvärtom, eller att båda inte var förberedda.

### 7.3.4 Sammanfattning

Ledarskapet i denna grupp präglas av öppenhet. Gruppen var överlag nöjd med sin chef och ett område där den var extra nöjda var angående den feedback de fick. Chefen fokuserade tydligt på uppgiften och gav inte enbart positiv feedback, utan också negativ feedback. De anställda fick också uppmärksamhet för bra prestationer, och chefen såg dem för de individer som de var. Det var alltså lika viktigt att vårda relationerna med de anställda som att säkerställa att gruppen arbetsuppgifter blev utförda. Chefen var ofta också en del av gruppen, men hade ändå med sig den respekt som ett chefskap innebär. Det fanns tydliga visioner för framtiden, och de anställda kände att deras idéer och åsikter var värdefulla för organisationen. Ledaren för denna grupp kan beskrivas som en helhetsledare (fig. 3.1) vilket stämmer väl överens med vad som finns beskrivet i den teoretiska referensramen (kap. 4.3.1).

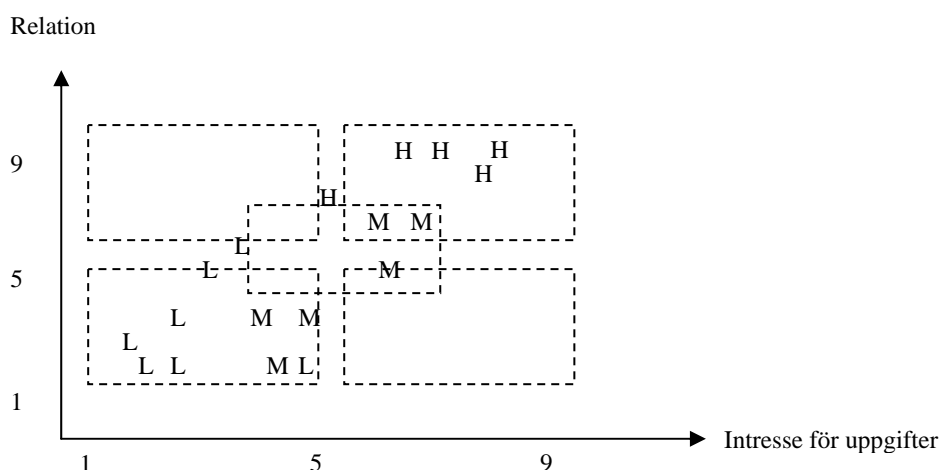
Sammantaget kan man säga att det fanns mycket tydliga inslag av en lärande organisation bland de högmotiverade respondenterna. Detta stämmer också väl överens med den teori som finns beskriven i kapitel 4.3.2. Man beskrev att fokus låg på helheten och inte enbart den egna omgivning. Det var också en öppen diskussion om nya idéer, och man uppmuntrade de som kom med förslag på förbättringar. Personerna i denna grupp hade både individuella visioner, samt att de aktivt arbetade för att gruppen skulle ha gemensamma visioner. Mycket av arbetet skedde i team där man såg det som en naturlighet att dela med sig av sin kunskap.

Angående utvecklingssamtalet avviker resultatet tydligt från den teoretiska ansatsen (kap. 4.3.3.). Det förekom ingen metakommunikation och det fanns inte någon tid för övriga frågor.

Samtalet följde visserligen en tydlig struktur, men denna struktur kom att ta överhand och gav inte utrymme för några övriga frågor. Målen var inte formulerade så tydligt som det borde vara, och graden av feedback var betydligt mindre än den borde vara. Samtalet kom att fokusera på arbetet och handlade väldigt lite om individen.

## 7.4 En empirinära analys av individernas svar

Det finns alltid en risk när jag som författare grupperar olika individers svar till ett enhetligt svar. För att säkerställa att det inte finns några allvarliga bias i den empirin/analys jag redovisat kommer jag att göra en översiktlig sammanställning över individernas inställning till de olika aspekterna. Jag börjar med ledarskapsaspekten, detta genom att lägga in alla respondenter i uppgifts v.s. relationsdiagrammet (figur 3.1). Detta gör jag genom att bedöma hur varje respondent har beskrivit sin ledare. Denna uppfattning markerar jag i diagrammet och använder motivationsgraden som markering (L = låg, M = mellan och H = hög). Sedan kommer jag att skapa en tabell, där jag markerar hur jag har uppfattat respondenternas beskrivning av en lärande organisation. Finns det en lärande organisationen eller inte? I tabellen redogör jag också hur respondenterna har uppfattat sitt utvecklingssamtal, om detta är ok eller inte ok.



**Figur 7-1 Respondenternas uppfattning om ledarskap**

Figur 7-1 stödjer den indelning som jag gjorde för de olika grupperna. De lågmotiverade ligger i nedre vänster hörn som en låt-gå ledare, med vissa individer i anslutning till de närliggande ledarskapstyperna. Angående de mellanmotiverade går det tydligt att se att det finns två olika läger. Min analys gav att de som var nöjda med sitt ledarskap skulle ha en ledare som gick att placera in i det nedre hörnet av helhetsledaren vilket stämmer bra överens med resultatet från de enskilda individerna. Av dem som var missnöjda med sin ledare hade jag dragit slutsatsen att dessa skulle ha en ledare som placerade sig i mitten av diagrammet (som en diplomatisk ledare). Här finns det en liten avvikelse, två av de tre respondenterna ligger precis utanför (viket kan betraktas som inom felmarginalen), och den tredje ytterligare lite utanför. Dock ej så mycket att man kan prata om en totalt annorlunda ledartyp. För de högmotiverade stämmer slutsatsen bra, de har en ledare som kan anses vara en helhetsledare.

Även om detta sätt att analysera empirin skiljer sig för den mellanmotiverande gruppen, anser jag att avvikelserna är så små att de inte gör någon skillnad för resultatet.

Nedan i tabell 1 har jag sammanställt om det finns en lärande organisation hos de olika respondenterna, samt om utvecklingssamtalet uppfyllde de krav på vad ett samtal skall innehålla för att uppfattas som ett bra samtal. I de fall där jag markerat båda kolumner med ett kryss (x) betyder detta att det fanns tydliga inslag av båda sidor, och att det inte gick att dra någon tydlig slutsats.

	Lär org finns	Lär org finns inte	Utv ok	Utv nok
<b>Högmotiv</b>				
1	x			x
2	x			x
3	x			x
4	x		x	
5	x			x
<b>Mellan</b>				
1	x	x	x	x
2		x	x	x
3		x		x
4	x	x		x
5		x	x	x
6		x		x
<b>Låg</b>				
1		x		x
2		x		x
3		x		x
4		x		x
5		x		x
6		x		x
7		x		x

**Tabell 1 Respondenterna syn på lärande organisation och utvecklingssamtalet**

Angående en lärande organisation stämmer individernas svar väl överens. I den lågmotiverande gruppen är avsaknaden en lärande organisation total, vilket till stora delar också gäller för de mellanmotiverade. Dock fanns det vissa inslag i den mellanmotiverande gruppen vilket också stöds av tabell 1. Tabell 1 visar också tydligt att det finns en väl fungerande lärande organisation bland de högmotiverade respondenterna.

Gällande utvecklingssamtalet stämmer de olika gruppernas svar bra med individernas. Intressant att notera att det i ingen grupp sker utvecklingssamtal som kan betecknas som bra samtal. Att döma av individernas svar är de mellanmotiverades samtal bäst. Vilket också stämmer överens om man tolkar de svar som finns redogjorda för tidigare i detta kapitel.

Både figur 7.1 och tabell 1 visar att den lågmotiverande gruppen och den högmotiverande gruppen är relativt homogena och har ett tydligt mönster på hur de tre olika aspekterna interagerar med varandra. Däremot visar de mellanmotiverade en stor spridning i de individuella svaren. Studerar man person 3 och person 6 bland de mellanmotiverade kan man

konstatera att båda personerna ansåg att det saknades en lärande organisation och att utvecklingssamtalet var av en dålig kvalitet. Tittar man på dessa personers beskrivning av deras ledare så befinner sig dessa bland de tre som utgör den vänstra nedre delgrupp. Den tredje ledaren i denna delgrupp representeras av person 4 som anser att det finns inslag av en lärande organisation. Det finns alltså inget tydligt mönster i denna grupp och de är svårt att förstå sig på denna grupp. Med stöd av vad som har framkommit drar jag slutsatsen att de mellanmotiverade är svåra att beskriva som en grupp. De kommer att vara en heterogengrupp som befinner sig i ett ganska stort område mellan de mer homogena lågmotiverande och högmotiverande grupperna. Detta kommer att ha stor betydelse för dig som ledare då den mellanmotiverande gruppen kommer att befinna sig i ett läge där de kommer att vara mer lättpåverkade än de övriga grupperna. Som ledare kommer du alltså ha störst möjlighet att kunna påverka de mellanmotiverande.

## 8 Studiens resultat

Jag har i denna studie undersökt hur en ledare skall agera för att skapa motivation hos sin personal. Jag har gjort detta genom att undersöka hur tre olika aspekter kommer att påverka motivationen, och om det är någon av dessa aspekter som kommer att ha en större betydelse än de andra aspekterna. Detta har jag gjort genom att utgå från hur de olika aspekterna teoretiskt borde påverka motivationen. Jag har beroende av motivationsgrad skapat tre olika teoretiska system som beskriver hur de olika aspekterna interagerar med varandra. Jag har jämfört dessa tre teoretiska system med vad verkligheten ha sagt, på detta sätt har jag kommit fram till några intressanta lärdomar om motivation.

### 8.1 Lärdomar om motivation

I detta kapitel har jag sammanställt vad de tre olika grupperna svarade på respektive aspekt. Jag kommer också att visa på de skillnader som finns jämfört med de tre olika system jag sammanställde i kapitel 4. Dock kommer utvecklingsamtalet kommer att hanteras separat i kapitel 8.2.

#### 8.1.1 Högmotiverande – behöver utmaningar och feedback

Den empiriska beskrivningen av de högmotiverade stämmer bra överens med det teoretiska system som finns beskrivet i kapitel 4.3. Detta innebär att de högmotiverade kommer att kräva att de har stimulerande arbetsuppgifter som är tydligt definierade, och arbetsuppgifter som innehåller olika utmaningar. De vill ha en ledare som kommunicerar med gruppen på ett tydligt sätt, detta både med avseende på arbetsuppgiften och på relationerna till de anställda. Att det sociala samspelet mellan medarbetare fungerar på ett bra sätt är något denna grupp tar för givet. De kommer att kräva att de befinner sig i en stimulerande miljö där man lyssnar på varandra och visar en ömsesidig respekt. En miljö som tillåter tankar och idéer om hur man skall arbeta i framtiden. Att ständigt vilja förbättra sig och utveckla nuvarande och kommande arbetssätt är en del av deras vardag. En tänkbar skillnad mot det teoretiska systemet (kap. 4.3) är betydelsen av feedback, där empirin beskriver att feedback var bra eller till och med mycket bra. Betydelsen av bra och saklig feedback är förmodligen större än vad som är beskrivet i kapitel 4.3.

Som ledare kommer din huvuduppgift bestå av att säkerställa att de anställda behåller sin höga motivationsgrad. Detta gör du genom att fortsätta på den inslagna väg som du har skapat. Vilket du gör med hjälp av en öppen och tydlig kommunikation där de anställda tillåts att vara med och skapa en framtid och att utveckla sina färdigheter. Det är troligt att vissa anställda kommer att växa förbi dig som ledare och för att inte skada det väl fungerande systemet är det viktigt att du hjälper dessa personer vidare i deras karriär.

#### 8.1.2 Mellanmotiverande – har fungerande sociala relationer

En tydlig skillnad mot vad man kunde förvänta enligt det system som finns beskrivet i kapitel 4.2 är att den mellanmotiverande gruppen är en relativt splittrad grupp, där det inte finns lika tydliga mönster som i de två övriga grupperna. Vissa personer i denna grupp har delvis stimulerande arbetsuppgifter men det räcker inte ända ut. Ledarna är inte tillräckligt bra på att

kommunicera vad som skall göras vilket kommer att skapa en osäkerhet i organisationen. Ett förväntat resultat enligt kapitel 4.2.1 var att ledaren skulle intressera sig för relationerna till de anställda, detta genom att agera som en trivselledare, med drag åt den diplomatiska ledaren. Detta var något som inte stämde, ledaren var en typisk diplomatisk ledare med en tendens till att vara en låt-gå ledare. Vad som är gemensamt i denna grupp är att de sociala relationerna fungerar på ett tillfredsställande sätt. Detta förstärker vikten av att de sociala relationerna verkligen fungerar. Miljön som de mellanmotiverade befinner sig i ger inte utrymme för nya tankar och idéer, även om några av respondenterna visar vissa tendenser till detta från.

Denna splittrade grupp kommer du som ledare att ha stora chanser att påverka. Eftersom den står och väger mellan att vara en högmotiverande grupp eller lågmotiverande grupp kan du som ledare med en relativt liten insats få denna grupp att utveckla sig mot att bli högmotiverande. Detta gör du genom att lita på dina anställda och ger dem mer stimulerande uppgifter, detta samtidigt som du är tydlig med vad du förväntar dig. Det är också viktigt att du som ledare skapar en miljö där organisationen tillåter att de anställda kommer med förslag och idéer. Du skall också skapa en social miljö som gör att alla känner sig välkomna och trivs på sin arbetsplats. Detta bör ske fortlöpande, men är något du absolut måste tänka på vid nyrekryteringar.

### **8.1.3 Lågmotiverande – ingenting fungerar**

Precis som beskrivet i det teoretiska systemet i kapitel 4.1 är det inte mycket som fungerar i den lågmotiverande gruppen. Individerna i gruppen känner att arbetsuppgifterna känns tråkiga och är ostimulerande. Ledaren är otydlig när denna kommunicerar med sina anställda. Det finns inga fungerande sociala relationer, och miljön man befinner sig i tillåter inte att man kommer med nya fräscha idéer. En tydlig skillnad jämfört med det teoretiska systemet i kapitel 4.1.1 är dock att ledarna kommer att lyssna på dig, och intressera sig för dig som en individ på ett sätt som man inte kunde förvänta sig. Dock är detta intresse bara av akademisk art, då ledaren inte kommer att agera efter de anställdas önskemål. Lyssnandet skapar dock en positiv effekt genom att ledare ger en typ av uppmärksamhet till sina anställda.

De lågmotiverade kan betraktas som en förlorad grupp där det krävs mycket stora insatser för att ändra motivationsgraden. Är det många i din grupp som är lågmotiverade måste du som ledare se över organisationen och skapa förändringar där det ges tillfälle för en omstart. Är det någon enskild individ som är lågmotiverad kanske du bör se över vilka möjligheter denna individ har för att få andra arbetsuppgifter. I slutändan om du inte lyckas bör du se över din egen situation. Är du på rätt plats? Det är kanske dags för dig att byta jobb, det är bättre att du inser detta själv, istället för att någon annan skulle göra det.

## **8.2 Teoretiska lärdomar om de tre aspekterna**

I detta kapitel diskuterar jag vad studien har lärt oss. Då syftet med rapporten var att beskriva hur du som ledare skall skapa motivation hos dina anställda, vill jag i detta kapitel beskriva de lärdomar om de tre aspekterna som studien har kommit fram till. Hur kommer motivation att påverkas av de olika aspekterna? Jag avslutar med att beskriva vilka möjligheter du som ledare har att påverka de olika grupperna.

Utvecklingssamtalet kommer inte att spela någon roll för motivationsgraden. Intressant att notera är att respondenterna överlag var missnöjda med sina utvecklingssamtal. Detta då de



tyckte att de var alldeles för styrda och fokuserade för mycket på arbetsinnehållet. Många tyckte det var bra med ett samtal, detta då man fick möjligheten att lära känna chefen bättre. Samtidigt ansåg man att samtalet saknade ett egentligt värde. Många saknade framförallt att man fick tydliga arbetsrelaterade mål och att man fick konkret feedback på dessa mål. Man kan diskutera om utvecklingssamtalet egentligen behövs. Svaret på den frågan är ja! Som jag redogjorde för var teorin om utvecklingssamtalet en del av en tidigare rapport. Ett av resultaten från denna rapport var att utvecklingssamtalet var viktigt för att likrikta de anställdas uppfattning om företaget. Detta kan också förklara varför företaget hade valt den mall som många kritiserade, man vill likrikta de anställdas uppfattning. Men, motivationsskapande kommer utvecklingssamtalet inte att vara.

Däremot kommer ledarskapet att ha en betydelse. En slutsats som jag gör med utgångspunkt från figur 7.1 är att motivationen kommer att öka linjärt med förhållandet mellan uppgiften och relationen. Som ledare måste du ha förmågan att både kunna fokusera på uppgiften och att fokusera på relationen. Det är viktigt att de anställda både får uppmärksamhet för de prestationer de gör och för de individer de är. De optimala kommer att vara en helhetsledare, detta innebär en ledare som är synlig i organisationen och som är tydlig med vad som skall göras. Dessutom är det viktigt att ledaren följer upp förväntat resultat med saklig och konkret feedback. Ledarna uppmärksammar extra bra prestationer och utvecklar individerna i gruppen, men även hela organisationen.

En lärande organisation kommer att ha väldigt stor inverkan på motivationen. Intressant att notera är att bland de lågmotiverade är av saknaden av en lärande organisation total, och bland de mellanmotiverade fanns det vissa inslag av en lärande organisation. Däremot bland de högmotiverade fanns det en tydlig lärande organisation. Från detta drar jag slutsatsen att om man skall ha en högmotiverande arbetsgrupp, kommer man att vara beroende av att en lärande organisation är implementerad. Detta innebär att de anställda vill dela med sig av sin kunskap, och att få ny kunskap från sina medarbetare. Man tycker det är roligt och stimulerande att arbeta i team, och att det finns en gemensam vision i teamet. Nya idéer och funderingar uppfattas som positivt och man vill aktivt arbeta med att utveckla och påverka framtiden. Det som styr är företagets övergripande mål, man vill att helheten skall bli bra och att man arbetar i ett sunt företag som tjänar pengar.

Slutligen en viktig lärdom är att det kommer att krävas olika typer av insatser beroende på den nuvarande motivationsgraden. Det kommer att vara den mellanmotiverande gruppen som kommer att vara lättast att påverka, där du som ledare genom att inspirera de mellanmotiverade kan föra upp de anställda i motivationsspiralen. De två andra grupperna som är mer homogena kan också betraktas som mer stabila och det kommer att krävas mer för att skapa en förändring. Detta innebär att den högmotiverande gruppen behöver kontinuerligt underhållas för att den skall behålla sin motivationsgrad, medan för den lågmotiverande gruppen kommer det att krävas mycket mera. Detta kan innebära att du som ledare behöver ta till med drastiska åtgärder som omorganisering, eller till och med att du omplacerar anställda till andra arbetsuppgifter. I värsta fall måste du själv fundera över om du är rätt person för uppdraget.

### ***8.3 Vad skall jag som ledare göra för att motivera min personal?***

Om du som ledare skall skapa en hög motivationsgrad bland dina anställda är det viktigt att du tänker på hur du agerar som ledare, du bör sträva efter att agera som en helhetsledare. Dock räcker det inte med att vara en helhetsledare, som ledare måste du också säkerställa att

det finns utrymme för en lärande organisation. Dessa två aspekter kommer att hänga ihop och skapa en helhet som är större än det enskilda delarna. Det kommer att vara lika viktig att de anställda får uppmärksamhet av dig som chef, som att de befinner sig i en organisation där de är med och skapar och kan påverka processer och arbets sätt. Att det finns väl fungerande team där man praktiserar kunskapsöverföring, detta utan att du som chef behöver vara med. Man behöver vara i en organisation där man har en och samma vision, är öppen för nya idéer och där man fokuserar på helheten. Sammanfattningsvis skall du som ledare göra följande:

- Agera som en helhetsledare, och fokusera på
  - ❖ Lyssna på dina anställda
  - ❖ Tydliga mål
  - ❖ Tydlig uppföljning av målen
  - ❖ Uppmärksamma bra prestationer
  - ❖ Utveckla individen
  
- Säkerställa att det finns möjlighet för en lärande organisation, vilket innebär
  - ❖ Att man använder sig av en helhetssyn och gör vad som är bäst för företaget
  - ❖ Att alla i gruppen har personliga visioner
  - ❖ Att man tillåts att tänka i nya banor
  - ❖ Att man har gemensamma visioner
  - ❖ Att man uppskattar att arbeta i team, som tillåter kunskapsöverföring

Vad som framkom är att du som ledare verkligen måste ha en plan för hur du vill utveckla organisation, samtidigt som du är i nuet och ger kontinuerlig feedback på de uppgifter som har genomförts. De anställda kommer att kräva att du som ledare kommer att uppmärksamma dem som individer, samtidigt som du sätter in individerna i en helhet i organisationen. Du måste kunna beskriva vad de anställd skall göra för att gynna företaget maximalt mycket. En lärdom jämför med modellen för en helhetsledare (kap. 3.1) är att, historian, nuet och framtiden kommer att leva i symbios.

Det är viktigt att ditt agerande som ledare styrs av var dina medarbetare befinner sig i motivationsspiralen. Du måste kontinuerligt kartlägga var dina medarbetare befinner sig, och utifrån detta bestämma lämpliga åtgärder. Som tidigare diskuterat kommer vissa individer vara lättare att påverka än andra. Du behöver vara strategisk genom att satsa på de individer som kan ge störst resultat med minst insatser. Dessutom måste du våga se att det kanske finns andra bättre arbetsplatser för vissa individer, och hjälpa dem med att hitta dessa arbetsplatser.

## **8.4 Diskussion**

Är detta något nytt, eller befäster jag bara tidigare forskning. Jag anser definitivt att rapporten tillför ett extra värde. Som jag nämnde saknade jag forskning som beskriver hur man skall agera som ledare, och inte bara radar upp ett antal aspekter som skapar motivation. Jag anser att studien genom att den visar på att hur du som ledare skall agera för att skapa motivation tillför ett extra värde. Jag tycker också att vikten av en lärande organisation är en betydelsefull slutsats. En annan viktig slutsats är att de tre olika motivationsgrupperna kommer vara olika lätta att påverka. Där de lågmotiverande och högmotiverande grupperna är homogena och stabila och svåra att förändra, medan den mellanmotiverande gruppen är heterogen och relativt ostabil. Detta innebär att den mellanmotiverande gruppen kommer att vara den som är

lättast att påverka. Med detta anser jag att studien har tillfört något nytt, men den har också skapat några nya frågeställningar för fortsatt forskning.

## **8.5 Fortsatt forskning**

Då detta har varit en ögonblickstudie skulle det var intressant att följa respondenterna över en längre tidsperiod. Hur kommer deras motivation att utvecklas och varför kommer den att utvecklas som den kommer att göra. Det skulle vara väldigt intressant att studera de tre aspekternas utveckling och jämföra dem med utvecklingen i respondenternas motivationsgrad. Speciellt intressant skulle det vara att följa den mellanmotiverande gruppen. Hur kommer dessa individer att utvecklas i motivationsspiralen, kommer de att vara mera lättpåverkade än de andra grupperna?

Ett annat intressant område för framtida forskning är hur ledarna bedömer motivationsgraden hos sina anställda. Stämmer ledarens bild överens med de anställdas? Om inte, varför skiljer sig bilden? Om inte ledaren uppfattar motivationen hos en anställd på samma sätt som den anställda, kommer ledarens insatser att inte motsvara det som krävs för att påverka motivationsgraden i rätt riktning.

## 9 Referenser

- Arbnor, I. & Bjerke, B. (1994) *Företagsekonomisk metodlära*. Studentlitteratur: Lund
- Aspinwall, M. Pedler, M. (2000). *Den lärande organisationen – en kortfattad vägledning*. fakta info direkt: Stockholm
- Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser (2 uppl.)*. Studentlitteratur: Lund
- Caballer, A., Peiró, J.M., Sora, B. & de Witte, H. (2009). Job insecurity climate's influence on employees' job attitudes /Electronic version/. *European journal of work and organizational psychology* 18 (2), 125-147. doi:10.1080/13594320802211968
- Engström, P. (2005). *Samtal och ledarskap – En studie av medarbetarsamtal i grundskolan*. Department of sociology: Göteborgs University: Göteborg
- Enquist, A. (1990). *Utvecklingssamtal som förändringsinstrument*, Almqvist & Wiksell International: Stockholm
- Fredriksson, L. & Södergren, B. (1998). *Ledarskap i en lärande organisation: lärdomar och idéer*. Arbetsgivarverket: Stockholm
- Herzberg, F. Mausner, B. & Snyderman, B.B (1993). *The Motivation to Work*. Transaction Publishers: New York
- Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997). *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur: Lund
- Jönsson, G. (2004). *Utvecklingssamtal – och andra samtal som förändringsinstrument (fjärde upplagan)*. Nordstedts Juridik: Stockholm
- Latham, P.L. (2007). *Work Motivation*. Sage Publications: Thousand Oaks
- Lindgren, M. (2001). *Utvecklingssamtal mellan chefer och medarbetare – undersökning av en samtalstyp i arbetslivet*. Studentlitteratur: Lund
- Maslow, A. H. (1987). *Motivation and personality (third edition)*. Addison Wesley Longman: New York
- McClelland, D.C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge University Press: Cambridge
- Mitsloan (2008). [http://mitsloan.mit.edu/faculty/detail.php?in\\_spseqno=128&co\\_list=F](http://mitsloan.mit.edu/faculty/detail.php?in_spseqno=128&co_list=F), 9 oktober 2008
- Scheuer, S. (2000). *Social and Economic – Motivation at Work*. Copenhagen Business School Press: Köpenhamn
- Senge, P.M. (1995). *Den femte disciplinen* (T. Cato, övers.). Thomson fakta: Stockholm

Sparr, J.L. & Sonnetag, S. (2008a). *Feedback environment and weel-being at work.* /Electronic version/. European journal of work and organizational psychology 17 (3), 388-412. doi:10.1080/13594320802077146

Sparr, J.L. & Sonnetag, S. (2008b). *Fairness perceptions of supervisor feedback, LMX, and employee well-being at work.* /Electronic version/. European journal of work and organizational psychology 17 (2), 198-225. doi:10.1080/13594320701743590

Staren, E.D. (2009). *Optimizing Staff Motivation.* Physician Executive, Jul/Aug2009, Vol. 35 Issue 4, p74-77, 4p, 1 color;

Valpola, A. (2006). *Lyckas med utvecklingssamtalet.* WSOY: Helsinki

Whiteley, P. (2002). *Motivation.* Capstone Publishing: Oxford

Vroom, V.H. (1995). *Work and motivation.* Jossey-Bass Publishers: San Francisco

Åberg, U. (2009). *Är gammal alltid äldst: En jämförelse mellan yngre och äldre ledares ledarstil,* <http://hv.diva-portal.org/smash/record.jsf?searchId=1&pid=diva2:226490> (16 september 2009)

# 10 Bilaga

## Intervjufrågor

- **Beskriv din arbetssituation**
  - Utmanande/utvecklande uppgifter
  - Får du uppmärksamhet för det du gör
  - Sociala relationer
  - Får du rätt info
  - Kan/vill du påverka, ex processer
  - Får du ofta feedback
  - Beskriv dina framtidsplaner
  - Idéer vad du vill
  - Möjlighet att avancera
  - Lyssnar din chef till dig?
  - Tas dina åsikter på allvar
  
- **Beskriv din ledare**
  - Med avseende på uppgift
  - Med avseende på relation
  - Lyssnar på dig och dina idéer
  - Tydlighet
  - Problemlösning
  - Utveckla organisationen
  - Leveransprecision
  
- **Hur hanteras kunskap i organisationen?**
  - Är det någon annan som kan dina arbetsuppgifter?
  - Arbetar ni i team?
  - Vad är din strategi för att utveckla dig själv?
  - Hur hanteras nya idéer?
  - Är arbetsgruppens/företagets visioner tydliga?
  - Lyssnar medlemmarna i arbetsgruppen på varandra?
  - Behövs din kunskap i arbetsgruppen?
  - Hur mycket påverkas du av vad andra gör?
  - Hur får du den kunskapen du behöver för att kunna arbeta?
  
- **Beskriv i stor vad det senaste utvecklingssamtalet handlade om**
  - Arbetsförhållanden
  - Feedback
  - Verksamheten
  - Utvecklingsbehov
  - Sociala situationen
  - Beskriv strukturen på samtalet
  - Inledning
  - Vem styr samtalet?
  - Någon typ av check lista
  - Var det stressigt?
  - Förberedelser både chef och medarbetare