



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Hur chefer på kårbolag i Göteborg arbetar med feedback i motivations och utvecklingssyfte när monetära incitament saknas

Kandidatuppsats i företagsekonomi

Management

Vårterminen 2015

Författare:

Ebba Bergbom Wallin 890909

Amanda Eldering 910821

Handledare:

Martin Selander

Abstract

The subject of motivation and feedback is something that the literature regarding management treats as significant. Therefore we have investigated how managers work with feedback in motivational and development purposes within union companies in Gothenburg. . According to the existing theory it is important that feedback is given correctly and with relevant content, and thus affect both the recipient's own development and the growth of the business. Earlier authors also discuss the complexity of feedback that it is important to consider all of the surrounding aspects, and that it is important to be aware that there is no single approach that can be directly applied on all types of organizations.

To investigate how the managers within the union companies motivate their employees without access to monetary incentive, we conducted a qualitative study with in-depth interviews with four respondents. The respondents were decision makers at their respective union company with the roles as CEO or deputy CEO. The results show that all four respondents noted the importance of providing feedback, and they also agree on the increased importance of motivation and feedback in the absence of the ability to motivate by monetary incentives. At the same time their work with feedback looked different on the respective union company.

What was distinguishing was that they had different views on giving feedback on a personal level, while they all agreed that trust and confidence was important between the giver and the recipient. It was also interesting to learn about their different approaches regarding to give negative feedback. They all agreed that continuous work your feedback is important for business growth, and that the most important thing in the feedback process was that the recipient could bring substantial information and use it in a developing purpose.

Sammanfattning

Ämnet motivation och feedback är någonting som litteraturen inom management behandlar som betydelsefullt. Vi har därför undersökt hur chefer arbetar med feedback som motivations- och utvecklingsverktyg inom ideella kårbolag i Göteborg. Enligt befintlig teori är det viktigt att feedback ges på rätt sätt med ett relevant innehåll, och på så vis påverkar det både mottagarens egen utveckling och verksamhetens tillväxt. Tidigare forskning tar även upp det komplexa med feedbackarbetet, nämligen att ta hänsyn till många kringliggande aspekter, och att det är viktigt att vara medveten om att det inte finns ett enda arbetssätt som går att direkt applicera i alla olika typer av organisationer.

För att undersöka hur cheferna inom kårbolagen arbetade för att motivera sina anställda utan monetära incitament genomförde vi en kvalitativ studie av djupintervjuer med fyra respondenter. Respondenterna var beslutsfattare på varsitt kårbolag med rollerna VD eller vice VD. Resultatet visar att alla fyra respondenter beskriver vikten av att ge feedback, och de är även överens om motivation och feedbacks ökade betydelse vid avsaknad till möjlighet att motivera genom monetära incitament. Samtidigt såg deras arbete med feedback olika ut på respektive kårbolag.

Det som var utmärkande var att de hade olika syn på att ge feedback på personlig nivå, samtidigt som de alla var överens om att tillit och trygghet var viktigt mellan givaren och mottagaren. Det var även intressant att ta del av deras olika tillvägagångssätt kring att ge negativ feedback. De var alla överens om att ett kontinuerligt arbete med feedback är viktigt för verksamhetens tillväxt, samt att det viktigaste inom feedbackarbetet var att mottagaren kunde ta med sig konkret information och använda den i ett utvecklande syfte.

Innehåll

Abstract	1
Sammanfattning	2
1. Inledning.....	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Problemformulering	6
1.3 Syfte och frågeställning.....	7
1.4 Avgränsning	8
2. Teori	9
2.1 Motivation	9
2.2 Feedbacks betydelse för verksamheten	10
2.3 Effektiv feedback	10
2.4 Fyra nivåer.....	12
2.5 Positiv och negativ feedback.....	12
2.6 Chefens avsikt med feedback.....	13
2.7 Feedback ur ett hierarkiskt perspektiv.....	14
3. Metod	15
3.1 Val om område och metod för undersökningen	15
3.2 Val av respondenter.....	16
3.3 Utformning av intervjuguide	16
3.4 Genomförande av intervju.....	17
3.5 Trovärdighet	18
4. Empiri.....	20
4.1.1 Presentation av Studentkårerna	20
4.1.2 Presentation av Studentkårerna	21
4.2 Motivation i kårbolag	22



4.2.1 Monetära incitamentet	23
4.2.2 Personalens incitament	23
4.2.3 Studentnytta	24
4.2.4 Personlighetstester i motivationssyfte	25
4.3 Feedback i kårföretag	25
4.3.1 Det vardagliga arbetet med feedback	25
4.3.2 Medarbetarnas delaktighet	27
4.3.3 Feedback utifrån ett hierarkiskt perspektiv	28
4.4 Feedback i praktiken	29
4.4.1 Miljön för feedback	29
4.4.2 Feedbackens innehåll	30
4.4.3 Feedback utifrån Sandwich-modellen	31
5. Analys	32
5.1 Motivation i kårbolag	32
5.2 Medarbetarnas incitament	33
5.3 Chefens syn på medarbetarens delaktighet	35
5.4 Feedback utifrån chefens och hierarkiskt perspektiv	36
5.5 Feedbackens innehåll	37
5.6 Feedback i det vardagliga arbetet	39
5.7 Feedback utifrån Sandwich-modellen	40
6. Slutsatser	42
6.1 Hur chefer inom kårbolagen arbetar med motivation och feedback, samt dess betydelse för verksamheten	42
6.2 Förslag till vidare forskning och avslutande kommentarer	43
Källförteckning	44
Bilagor	46
Intervjuguide	46



Presentation av intervjuperson	46
Motivation	46
Feedback.....	46

1. Inledning

Under denna första inledande del beskriver vi närmare det område vi valt att undersöka. Vi förklarar undersökningsområdets bakgrund. Utifrån inledningen kommer vi studera vårt valda ämne och försöka besvara vår frågeställning i kommande delar. Inledningen avslutas med en redogörelse för våra valda avgränsningar för studiens utformning.

1.1 Bakgrund

I en värld som vi själva anser spurras mer och mer av monetära incitament, så som löneförmåner och bonusar, undrar vi hur motivation ges inom de organisationer där detta incitament inte är möjligt att tillgodose. Under vår utbildning inom management anser vi ha saknat en djupare ingång på hur en chef bör arbeta med sina anställdas motivation. Vi har fått lära oss motivationens betydelse, men upplever saknaden av konkreta verktyg och fungerande arbetssätt som motivation kan arbetas utifrån. Vårt ämnesval grundas därmed av intresset att ha dessa kunskaper inför vårt framtida yrkesliv, där vi tror medarbetarnas motivation kommer få ytterligare betydelse för att nå verksamhetens utsatta mål. För att kunna identifiera nyanser inom motivationsarbete, där monetära belöningsystem saknas, valde vi att studera delvis ideella verksamheter. I verksamheter där monetära belöningsystem saknas tror vi att det är lättare att urskilja andra motivationsfaktorer hos medarbetarna. Feedback kan ses som ett tillvägagångssätt för ledaren att öka både kvaliteten och effektiviteten i verksamheten (Nilsson, 2004).

De verksamheter vi valt att studera är Handels Rekrytering AB och HandelsConsulting AB som ägs av Handelshögskolan i Göteborgs studentkår HHGS (HHGS, 2014). Vi har även valt att undersöka Chalmers TeknologKonsulter AB och Chalmers Rekrytering AB, som till stor del ägs av Chalmers studentkår (CHS, 2015b).

1.2 Problemformulering

Chefers arbete med feedback kan förklaras som ett sätt att överföra information till de anställda om deras prestation på arbetsplatsen (Nilsson, 2004). Det kan även ses som en del av den dagliga kommunikationen (Brinko, 1993). Feedback spelar, enligt tidigare forskning, en central roll för individens lärande, beteende och prestation, det anses generellt vara någonting bra att både få och ge (Hattie och Timperly, 2007). Eftersom studentnytta är huvudfokus inom kårbolag är inte lönsamhet lika viktigt som inom andra verksamheter. De studenter som är anställda på studiens valda kårbolag får en symbolisk summa i lön, och får istället erfarenhet

och utvecklingsmöjligheter i utbyte för sin tid. Det komplexa i kårbolagen är att de drivs som företag och behöver vara lönsamma för att kunna drivas vidare. Vi anser att det finns luckor i den tidigare teorin gällande hur feedback används av chefer, speciellt inom ideella organisationer, för att på så sätt motivera sina anställda. Forskning visar att om feedback används rätt så kan den anställdes motivation och prestation öka betydligt (Nilsson, 2004). Då kårbolagen endast har möjlighet att utge symboliska löner har de därmed inte möjlighet att motivera sina anställda genom monetära incitament. Därav ser vi vikten av att studera hur kårbolag på Handelshögskolan i Göteborg och Chalmers Tekniska Högskola arbetar med detta arbetssätt för att kunna driva sina verksamheter.

1.3 Syfte och frågeställning

Studiens syfte är att belysa hur motivation kan ges inom organisationer där monetära incitament inte kan tillgodoses som motivationsfaktor. Därav såg vi möjligheten att studera kårföretag, som delvis kan fungera som ideella verksamheter och inte alltid har samma möjlighet till användning av monetära belöningsystem. Studien kan vara användbar för ekonomistudenter samt för verksamma inom olika organisationer, för att få inspiration på hur motivation kan ges fränsett den monetära motivationsfaktorn. Det motivationsverktyg vi valt att fokusera på inom studien är feedback. Genom feedback kan motivationen för mottagaren öka, samtidigt som oönskat beteende kan reduceras och önskat beteende förstärkas (Hattie och Timperly, 2007).

Syftet med uppsatsen är att undersöka om chefer inom kårbolag som arbetar med feedback i motivations- och utvecklingssyfte. Om cheferna gör det vill vi även titta närmare på hur deras arbete kring motivation och feedback ser ut. Vi är även intresserade av vad cheferna har för åsikter kring motivation och feedbacks betydelse för verksamheten.

Vi har formulerat följande frågor för att besvara vårt syfte med undersökningen.

- Hur ser arbetet med motivation och feedback ut i kårbolagen?
- Arbetar chefer inom kårbolag med feedback i motivations- och utvecklingssyfte?
- I vilken utsträckning anser cheferna och kårbolagen att motivation och feedback kan påverka verksamheten?

1.4 Avgränsning

Vi har valt att undersöka hur chefer på kårbolag i Göteborg arbetar med feedback i motivation och utvecklingssyfte för att driva verksamheten framåt. Vi är väl medvetna om att ämnet är en smal avgränsning som inte kan rakt av appliceras på en annan organisation inom en annan bransch eller område. Vi har valt att endast utgå från chefernas och företagens synvinkel, alltså inte från medarbetarnas uppfattning som kan skilja sig stort. På grund av uppsatsens tidsram har vi även valt att avgränsa oss till arbetet och chefen under 2015, samt omsättningen från 2014. Då vi valt företagen utifrån geografisk plats, omsättning, och spridning har vi ej fokuserat på att inkludera både kvinnliga och manliga chefer, då det primära varit respondenternas befattning och inte deras kön.

2. Teori

Som en kompletterande inledande del redogör vi för tidigare forskning inom motivation, ledarskap och feedback som angränsar vårt undersökningsområde. Vi har valt att redogöra för generell teori gällande ledarskap och motivation, samt mer detaljerad teori gällande feedback då det är vad vi ämnar undersöka. Under kapitel 5. Analys kommer följande teori att kopplas ihop med vårt empiriska material.

2.1 Motivation

Anledningen till att verksamheter fokuserar så pass mycket på motivation har att göra med att de är intresserade av att öka sin produktivitet och att behålla sin personal (Nilsson, 2004). För att en verksamhet ska kunna utvecklas krävs det att både goda ekonomiska resultat och utveckling hos medarbetarna. Genom detta tas personalens samlade kunskap och kompetens tillvara (Nilsson, 2004).

Bratton (2007) menar att det är vanligt förekommande att motivation delas in i tre olika huvudgrupper; monetära, ickemonetär och psykosociala. *Monetära* motivationsverktyg innebär ekonomiska ersättningar i form av högre löner och bonusar, som ofta är prestationsbaserade. *Ickemonetära* motivationsverktyg är en indirekt form av olika ersättningar från företaget som kan innebära exempelvis utbildningar, extra semesterdagar och sjukvårdsförsäkring. *Psykosociala* motivationsfaktorer handlar om personlig utveckling och går ibland under benämningen psykisk inkomst, vilket kan ske med hjälp av medarbetarstöd och feedback (Bratton, 2007). Vroom (1994) beskriver att det finns ett samband mellan vad en medarbetare förväntar sig och vad den blir motiverad av. Han (Vroom, 1994) har kommit fram till person som förväntar sig en löneökning blir omotiverad om den förväntade löneökningen uteblir, samtidigt som en person som motiveras av personlig utveckling inte alls på samma sätt riskerar att bli omotiverad om den inte får en löneökning. Vroom (1994) menar frågan är komplex och att det därför är viktigt för företag att känna till vad deras anställda motiveras av för att kunna stimulera dem på rätt sätt och för att kunna få ut högsta möjliga nivå av produktivitet från dem.

2.2 Feedbacks betydelse för verksamheten

Feedback är en god källa för information (Nilsson, 2004). Enligt Öiestad (2005) benämns feedback vara den reaktion som en person får tillbaka från olika prestationer. Hattie och Timperly (2007) förklarar det som information som ges av en part (givaren) gällande den andra partens (mottagaren) prestation och förståelse. De vanligast förekommande kontexter feedback utspelar sig i är utvärdering, avstämning och återkoppling (Nilsson, 2004). Att använda sig av feedback har visat sig vara en mycket kraftfull metod, med både positiva och negativa konsekvenser (Brinko, 1993). Det är även en av de starkaste influenserna på framgång och lärande, men effekten kan bli både positiv och negativ beroende av vad det är som presenteras som feedback, i vilken situation det presenteras och hur det presenteras (Hattie och Timperly, 2007). Intentionen med att ge feedback är att verksamheten ska utvecklas och målen ska nås. Samtidigt ses feedback vara ett tillvägagångssätt för ledaren att öka både kvaliteten och effektiviteten i verksamheten (Nilsson, 2004). Genom feedback kan motivationen för mottagaren öka, samtidigt som oönskat beteende kan reduceras och önskat beteende förstärkas (Hattie och Timperly, 2007). Att feedback har fått en allt större betydelse i olika verksamheter hör samman med de allt fler studierna inom ämnet som påvisar dess positiva konsekvenser (Brinko, 1993).

2.3 Effektiv feedback

För att feedback ska vara effektiv krävs det att den besvarar tre frågor (Hattie och Timperly, 2007).

- *Var är jag på väg?* Utmanande uppgifter och omfattande feedback ger högre prestationsnivå och större engagemang. Det är ett komplext förhållande mellan feedback och målorienterade utmaningar, allt för ofta är feedbacken som ges inte endast om hur uppgiften ska utföras på bästa sätt för att nå de mål som är uppsatta (ibid.).
- *Hur gör jag det?* Feedbacken ska innehålla information om framsteg och hur mottagaren ska fortsätta (ibid.).
- *Vad är nästa steg?* Det är mer motiverande att utföra en uppgift när det finns ett klart svar på varför det utförs, vad som blir effekten av det, och hur mottagaren ska gå vidare. Gnom den sista frågan ges en överblick och syftet förtydligas (ibid.).

Brinko (1993) har en annan syn på hur feedback bör besvara fem frågor för att var så effektiv som möjligt. Författaren (ibid.) benämner frågorna som de fem W, som består av *Who? How?*

What? When? Where? Dessa frågor ska utveckla innehållet under feedback och göra det så verkningsfullt så möjligt.

- *Who?* Givaren av feedback bör anpassa innehållet beroende på vem som är mottagaren. Det är viktigt att mottagaren har förtroende för givaren och är medveten om att avsikterna och motiven av feedbacken är goda för att det ska uppnå gott resultat. I en del situationer kan det vara problematiskt att ge feedback då givaren har högre status än mottagaren. Feedback kan då upplevas som mycket känsligt av mottagaren. Det är viktigt att feedbacken som är en tvåvägskommunikation som måste engagera både mottagaren och givaren, för att det ska vara effektivt (ibid.).
- *How?* Frågan handlar om på vilket sätt feedback kommuniceras till mottagaren. Det är omöjligt att säga vilket sätt som är det bästa och mest effektivast, då alla individer olika och vill få feedback på olika sätt. Hur mottagaren vill få sin feedback kan skilja sig från allt till videoinspelningar av observationer, grafiska sammanfattningar till vardagligt samtal (ibid.).
- *What?* Innehållet i feedback är mer effektivt då det är konkret information. Feedback med lite eller irrelevant innehåll riskerar att bli ineffektivt. För att informationen ska vara så effektiv som möjligt bör den vara fokuserad, saklig och inte på en allt för personlig nivå. Om feedbacken fokuserar på beteende istället för på person så är den mer effektiv och lättare för mottagaren att ta emot (ibid.).
- *When?* Det är viktigt att feedback ses som en konstant process där feedback ges i nära anslutning till prestationen. Anledningen till att det ska ses som en process är för att feedback inte ska användas till en snabblösning, då det endast blir utifrån ett kortsiktigt perspektiv. När feedback ges i anslutning till prestationen blir det också mer relevant och lätthanterligt för mottagaren (ibid.).
- *Where?* Det är viktigt att både den fysiska och den psykiska miljön känns trygg för mottagaren av feedback. Det kan handla om faktorer som rum, ljus, ljud, stämning och temperatur i rummet (ibid.).

2.4 Fyra nivåer

Positiv och negativ feedback kan båda ha effekter på inläring och utveckling men om feedback mottages positivt eller negativt handlar snarare om ifall den ges på rätt nivå, än om buskapet är positivt eller negativt. Hattie och Timperly (2007) delar in feedback i fyra nivåer som de anser att feedback kan ges på; uppgiftsnivå, processnivå, individnivå och personlig nivå. Innan givaren ska ge feedback bör den tänka på hur den ska utforma feedbacken utifrån vilken nivå den planerar att ge feedback på. På olika nivåer är det olika effektivt att göra på olika sätt. Feedback på *uppgiftsnivå* handlar enligt Hattie och Timperly (2007) om utförandet av uppgiften, om den utförs korrekt eller inte. På denna nivå kan feedback, utan minskad effekt, ges till både grupper och individer. På *processnivå* fokuserar givaren mer på informations- och inlärningsprocessen kring mottagarens utförande av en uppgift. På *processnivå* hjälper feedbacken individer och grupper att bland annat forma strategier kring hur de på bästa sätt ska genomföra hela processen. På *individnivå* fokuserar feedbacken på individens egenskaper och kunskaper som används och är relevanta för att utföra uppgiften, feedbacken kan i bästa fall leda till ökad självreglering, själv-feedback, och självförtroende i arbetsrollen. Ges feedback på *personlig nivå* tenderar det att handla mer om mottagarens personliga egenskaper och givarens värderingar som är mer kopplade med personligheten, än det som är relevant för att utföra uppgiften (Hattie och Timperly, 2007).

2.5 Positiv och negativ feedback

Feedback på personlig nivå är sällan effektiv eftersom att den sällan svarar på någon av de tre frågorna som Hattie och Timperly (2007), men den är däremot väldigt vanlig. En annan anledning till att feedback på personlig nivå inte är effektiv är för att mottagaren ofta redan har en bild av sig själv, och om feedbacken inte stämmer in på den så måste den egna självbilden utvärderas och omprövas innan feedbacken kan tas in och få den ursprungligen tänkta effekten (Hattie och Timperly, 2007). Även Nilsson (2004) skriver om hur viktig självbilden är för hur mottagaren tolkar ett budskap. Om mottagaren har högt självförtroende tar den inte åt sig av negativ feedback lika mycket som mottagaren med lågt självförtroende hade gjort (Brinko, 1993). Därav ser Brinko (1993) (författaren, ibid) att feedback bör vara individanpassad för att det ska vara så effektivt som möjligt. Dock anser Brinko (1993) att feedback till mestadels bör innehålla positiv feedback med få eller enstaka inslag av negativt innehåll. Feedback innehållandes enbart positiv information riskerar att mottagaren blir alltför självbelåten (Brinko, 1993). Vid för frekvent feedback kan den få en önskad effekt i och med

att mottagaren slutar att lyssna och ta till sig innehållet (Brinko, 1993). Då innehållet i feedbacken upplevs som trovärdig, är det lättare för mottagaren att ta den till sig och utvecklas därefter och öka sin prestation. Mindre trovärdigt innehåll kan istället få motstätt effekt (Brinko, 1993).

För att feedback ska få önskade konsekvenser förespår Brinko (1993) Sandwich-metoden. Tanken bakom modellen är att det inte ska bli en negativ upplevelse, utan att mottagaren ska kunna ta till sig all den feedback som ges och bli motiverad av det. Därför innebär metoden att givaren börjar med en mindre dos positiv feedback, sedan går in på den negativa feedbacken, och avslutningsvis så ger en stor dos positiv feedback.

2.6 Chefens avsikt med feedback

Feedback ges som en konsekvens av det som presterats (Hattie och Timperly, 2007). För att feedback ska hjälpa en individ i dess lärande och utveckling krävs att den är relevant till den uppgift som ska ha utförts eller ska utföras. Samtidigt menar författarna att det måste kompletteras med vad mottagaren har förstått med vad givaren faktiskt yttrat. Feedback ensamt har ingen effekt, dess effekt kommer i samband med att feedbacken kan kopplas till en kontext där det finns utrymme för utveckling. Feedback behöver inte alltid stärkande utan den kan accepteras, modifieras och avvisas. Feedback får hög effekt när det är kopplat till en uppgift och hur den kan utföras mer effektivt, men den är mindre effektiv när beröm, belöning och straff är inblandat. Det är större sannolikhet att öka sin prestation om målet är klart, då det finns ett stort engagemang och tron på framgången är stor. Det ökar även sannolikheten för utvecklande av en egen förmåga att upptäcka fel, det kallas även själv-feedback (Hattie och Timperly, 2007).

Ett syfte med feedback är att minska skillnaden mellan vad avsändaren säger och vad mottagaren uppfattar, men vissa strategier för att minska gapet är kontraproduktiva. Det kan vara att hoppa över mål, att ha otydliga mål, och att skapa enkla mål. Detta kan leda till att viljan att uppnå mål och att motiveras av mål minskar. Klara mål är mer motiverande, skapar mer fokus än generella och ospecifika mål. Författarna menar också på att klara mål gör det enklare att ge feedback (Hattie och Timperly, 2007).

Enligt Fedor et. al. (1992) går det att få feedback på två sätt, genom framkallning (att aktivt be om det) och genom övervakning (att observera förändringar i omgivningen, miljön, och hos medarbetare och chefer). Nackdelen med framkallning är att mottagaren då endast får ta del

av vad givaren är villig att dela med sig av. Nackdelen med övervakning är att det är svårt att se allt och alla kopplingar mellan allt som sker, här finns stort utrymme för tolkningsfel (Fedor et. al., 1992). Sökande efter feedback kan enligt Fedor et. al. (1992) bero på osäkerhet, exempelvis kan en osäker arbetssituation få medarbetare att söka feedback i större utsträckning än vanligt. En vanlig syn på feedback är att det besvarar frågor och minskar osäkerhet, men ibland kan det få motsatt effekt när feedbacken framkallar fler frågor än den bevarar (Fedor et. al., 1992).

2.7 Feedback ur ett hierarkiskt perspektiv

Det är viktigt att en chef är bra på att leda både sig själv såväl som andra. En chef som förstår sin egen påverkan på en grups samspel, och som använder sina personliga erfarenheter för att förstå och tolka olika situationer, hanterar ofta ledarsituationer på ett bra sätt. Att en chef bär med sig sina egna livserfarenheter, både positiva och negativa, menar författaren spelar en betydande roll för chefens förmåga att visa empati för sin medarbetare. Det är även viktigt att en chef hela tiden jobbar med att utveckla sig själv som person, eftersom att den annars inte kan utvecklas som ledare. Nilsson (2004) skriver att feedback formas av vad båda parter vill få ut av den, och att varje chef vet bäst själv hur den bör formas och vad den bör innehålla. ”Hur vi uppfattar ett meddelande är beroende av sändarens egen bild av sitt meddelande” (Nilsson, 2004 s 61). En chef ses som en normgivare och en förebild i gruppen, den har även en större psykologisk påverkan på gruppen än vad övriga medlemmar har. Ofta underskattar chefen hur stark inverkan den har på gruppen (Lenneér, 2005). Tonnquist (2007) menar att en chef är någon som kan hjälpa andra att lyckas. En annan viktig förmåga hos en projektledare enligt Tonnquist (2007) är självinsikt, att veta hur det en själv gör påverkar andra. Enligt Hattie och Timperly (2007) ligger ansvaret att komma fram till klara och tydliga mål främst hos den som ansvarar för att ge feedback, till exempel en chef eller lärare, eftersom att det sedan är den personen som ska lämna feedback på den uppgift som utförts. Det är även givaren som ansvarar för stämningen på företaget, och det är den som sätter tonen för vilken attityd gruppen har till feedback. En givare som själv inte är bra på att ta emot feedback är inte det bästa exemplet för mottagarna i hur de bör reagera (Hattie och Timperly, 2007).

3. Metod

Under denna rubrik redogör vi val av metod för genomförandet av undersökningen. Vi går även närmare in på hur vi genomförde studien. Avslutningsvis presenterar vi hur vi valde ut våra undersökningsobjekt samt den kritik vi anser kan finnas mot vårt genomförande.

3.1 Val om område och metod för undersökningen

För att på bästa undersökande sätt kunna besvara vårt syfte och frågeställning använde vi oss av en kvalitativ metod. Enligt Bryman (2011) lämpar sig den kvalitativa undersökningsmetoden bäst då individers uppfattningar på ett djupare plan eftersöks. Vi valde att samla in primärdata genom personliga intervjuer för att matcha forskningsmetod med vår undersökande frågeställning. Medvetet valde vi då bort den kvantitativa metoden, då istället bredden ligger i fokus genom exempelvis genomförande av enkätundersökningar. Dock menar Bryman (2011) att en kvalitativ undersökningsmetod bör genomföras när frågeställningen vill undersöka individers uppfattningar på djupet, vilket den här uppsatsen eftersträvar. Vi valde därför att använda oss av semistrukturerade intervjuer. Den kvalitativa metodens viktigaste egenskap är enligt Bryman (2011) att undersöka individers uppfattningar och egna reflektioner kring sin omvärld. Genom den kvalitativa undersökningsmetoden fås en möjlighet att se omvärlden utifrån undersökningspersonernas ögon (Bryman, 2011). Kontextens betydelse är något som Bryman (2011) förespråkar. Eftersom att vi, genom respondenternas svar, vill få en nyanserad bild av den miljö och kontext och som våra respondenter befinner sig i, studerar vi de beteenden, värderingar och uppfattningar som finns där. Det är viktigt att vi ser omgivningen utifrån respondenternas egna perspektiv då det är deras uppfattningar vi vill studera, samt att det komplexa i att intervjua just människor är att de är kontextberoende. De utgår ofta i första hand enligt egna värderingar och uppfattningar, vilket inte hade gått att få information ifrån genom en kvantitativ undersökningsmetod. Bryman (2011) menar att en kvalitativ metod beskriver fler aspekter av den sociala verkligheten än vad den kvantitativa metoden har möjlighet att göra. Genom att genomföra en kvalitativ studie fås även fördelen att kunna vara mer flexibel i undersökningen och respondenten får större möjlighet till att kunna delge sin information friare, vilket kan medföra stora följder för studien (Bryman, 2011).

3.2 Val av respondenter

Vårt intresse var att studera hur olika kårbolag i Göteborg arbetade för att motivera sina anställda genom feedback. Våra tidigare erfarenheter är att löneökning och möjlighet till bonus ofta används för att motivera anställda, och eftersom att denna möjlighet saknas inom kårforetag ville vi undersöka hur de arbetar. I vår efterforskning tittade vi på vilka högskolor med studentkårer i Göteborg som äger kårbolag, sedan på dessa kårbolags ålder, lönsamhet och spridning och gjorde vårt val utifrån dessa faktorer. Eftersom att motivation och feedback är komplexa ämnen har vi valt att även gå in på våra intervjupersoners bakgrund och arbetsuppgifter, då vi anser att hela personen är viktig för att vi ska kunna få tillräckligt djupa svar. Vi har valt att ha få respondenter, som enligt Jacobsen (2002) gör att man når djupare, än om vi använt en kvantitativ metod, under varje intervju för att få fram mer nyanser och kontexter. I en kvalitativ undersökning bör fokus enligt Jacobsen (2002) vara på individens tolkningar och uppfattningar. En klar nackdel i att gå på djupet, istället för bredden, är att det inte går att generalisera. Vi hoppas ändå att andra kan läsa vår uppsats och ta till sig av vad de anser passar dem, då vi anser att det finns många som skulle kunna använda sig av feedback i en större utsträckning.

3.3 Utformning av intervjuguide

Efter att ha läst in oss på den teori vi tagit fram och blivit rekommenderade, skapade vi en intervjuguide indelad i tre huvudteman; bakgrund, motivation och feedback. Intervjuguiden bestod av 12 öppna frågor, för att på så sätt kunna ta del av respondentens upplevelser och känslor kring ämnet, utan att styra innehållet för mycket. Den första delen innehöll fem väldigt övergripande frågor då syftet var att alla respondenter skulle få samma möjlighet att presentera sig själva och det kårbolag de representerar. Dessa frågor var av kortare slag i enlighet med vad Kvale och Brinkmann (2009) anser att en intervju bör inledas med, då syftet är att skapa en övergripande bakgrund inför de förutbestämda huvudtemana. Del två innehöll fyra frågor kring motivation och hur de olika bolagen arbetar kring motivation. Den tredje delen bestod av två större frågor kring feedback med en förgrening av den sista frågan, förgreningen var beroende av om de svarade att de arbetade med feedback i motivationssyfte eller inte. Beroende på om svaret på den sista frågan fanns det sedan fyra följdfrågor till varje förgrening. Vi valde medvetet att intervjuguiden inte skulle innehålla allt för många frågor för att det skulle kunna medföra att respondentens intresse skulle minska. Vi följde istället Kvale och Brinkmanns (2009) spår i slutet av intervjun och öppnade upp samtalet för att kunna få ta

del av respondenternas egna funderingar när alla frågor fått sjunka in och stämningen hade blivit mer avslappnad. Intervjuguiden finns bifogad i slutet av uppsatsen.

3.4 Genomförande av intervju

Vi bokade in alla intervjuer genom att prata med våra önskade respondenter om att vi skrev en uppsats inom management med ämnesvalet motivation, och frågade sedan om de var intresserade av att bli intervjuade i form av både sig själva som ledare och i representation av sitt kårbolag. Hela syftet med intervjuerna redogjordes inte i förväg då vi inte ville leda respondenternas svar, utan lämna öppet för spontana och ärliga svar. Vi ansåg att det skulle kunna finnas en risk för svaren att mer innehålla vad ett företag anses bör arbeta, istället för hur de faktiskt arbetar, om hela syftet redogjorts innan intervjuerna. Intervjuerna skedde på respektive företags kontor, detta för att underlätta för våra respondenter. Att intervjuerna skedde på respektive kårföretag kan ses som en kritik mot studiens validitet, då miljön kan ha riskerat att påverka respondenternas svar. För att minska denna risk skedde intervjuerna i avskilda rum.

Intervjun inleddes med en social inledning för att skapa en avslappnad stämning och samma korta beskrivning av vår uppsats som inför bokningen. Under intervjun deltog, förutom respondenten, båda författarna till denna uppsats. Innan intervjuns start gick vi enligt Vetenskapsrådet (2002) igenom respondenternas ställning till att det med tanke på deras position och vår valda typ av undersökning blir svårt att hålla dem anonyma, att hela intervjun skulle komma att spelas in, att deras närvaro var frivillig och att de när som helt hade rätt att avbryta intervjun. Vi meddelade även att inspelningarna endast var för författarna av uppsatsen och meddelade respondenterna att de hade möjlighet att själva läsa igenom uppsatsen innan inlämning. Under hela intervjuprocessen var det viktigt för oss att följa Vetenskapsrådets (2002) tre etiska riktlinjer, informations- samtyckes- och nyttjandekravet. Att intervjupersonerna inte kunde hållas anonyma fanns risk för själv censurering, då namn och åsikter kopplat till kårbolaget blir offentligt i studien. Detta är något vi tagit hänsyn till i vår analys och slutsatser.

Själva intervjun genomfördes genom att en av oss ledde intervjun enligt intervjuguiden. Den personen hade den komplexa arbetsuppgiften att låta intervjupersonen öppet tolka frågorna och berätta om sitt arbete, samtidigt som den skulle se till att intervjupersonen höll en någorlunda röd tråd. Bryman och Bell (2011) menar att det är bra om intervjupersonen själv

får vara med och styra intervjun. Därför lämnade vi utrymme till det samtidigt som att den någorlunda röda tråden ansågs nödvändig för att det empiriska materialet sedan skulle kunna sammanställas, tolkas och jämföras tillsammans med övriga intervjuer. Enligt Bryman och Bell (2011) kännetecknas en kvalitativ intervju av flexibilitet och öppenhet, detta på grund av att metoden används för att ta del av intervjuobjektets egna uppfattningar och tolkningar. Den andra personen agerade sekreterare och ansvarade för en övergripande bild av intervjun så att ingen fråga missades och att alla frågor blev besvarade. Upptäckte sekreteraren att ett svar saknade önskad bredd ställde den en öppen följdfråga för att ge respondenten en chans att utöka sitt svar. För att kunna förstå det faktiska beteendet inom företagen bad vi även om exempel på olika situationer som representerade svaren på frågorna. Efter intervjun lyssnade vi igenom inspelningen och fyllde i anteckningar om och när det var någonting som saknades. Eftersom att en semistrukturerad intervjuform där respondenten ges möjlighet att resonera fritt enligt Bryman (2011) kan innehålla material som inte senare kommer att användas i rapporten valdes transkribering bort. Det ansågs överflödigt att lägga ner så pass mycket tid på någonting som inte nödvändigtvis var aktuellt för uppsatsen. Dock kan detta ses som kritik då värdefullt innehåll kan ha förbisetts.

3.5 Trovärdighet

Att vi jobbar på varsitt av företagen är vi medvetna om kan tolkas som en risk för rapportens validitet. Detta är något vi tagit hänsyn till under hela processen. Vi är av åsikten att vi inte hunnit komma in tillräckligt i företagen för att det ska påverka vår undersökning, då ingen av oss arbetat någon längre tid inom något av företagen när vi började skriva uppsatsen. För att ändå minimera den eventuella risken för påverkan så var det inte den anställda på företaget som höll i intervjun när vi intervjuade dennes chef, utan den anställde antecknade i bakgrunden och ställde opartiska följdfrågor vid behov. Stor vikt lades vid att inte bearbeta materialet från vår egen arbetsplats då vi tror att det skulle ha färgat vårt empiriska material och inte gett alla företag samma objektiva bedömning. Vi tror ändå att det inte finns några subjektiva åsikter eller förutfattade meningar som kan ha påverkat vår uppsats. Vi är medvetna om att det kan finnas en risk att detta ändå finns omedvetet. Dock anser vi att denna risk får obetydliga konsekvenser utifrån studiens syfte. Vi uppfattar att alla fyra respondenter ansågs vara lämpliga undersökningsobjekt och att de förmedlat sina åsikter, erfarenheter och arbetssätt på ett tillförlitligt förfarande.

Uppsatsen saknar enligt Bryman och Bell (2013) extern validitet då vi med vårt antal respondenter varken kan spegla verkligheten eller generalisera. Bryman och Bell (2013) förklarar avsaknaden av extern validitet med att det är osannolikt att om samma undersökning genomfördes i samma tid men i annat rum (andra bolag) skulle ge samma resultat.

En annan kritik är att enligt Jacobsen (2002) är det svårt att med vår typ av undersökningsform kan det bli svårt att få en bra struktur och en bra överblick av materialet, då det finns stort utrymme för öppenhet och flexibilitet.

4. Empiri

Detta avsnitt inleds med en presentation av studentkårerna, kårbolagen samt respondenterna. Därefter presenteras studiens empiriska material i form av resultatet från de semistrukturerade intervjuerna.

4.1.1 Presentation av Studentkårerna

Nedan förs en presentation av de studentkårer samt kårbolag vi valt att studera.

4.1.1.1 Handelshögskolan i Göteborgs Studentkår - HHGS

HHGS primära syfte är att skapa mervärde för studenterna vid Handelshögskolan. HHGS drivs av studenter för studenter som går på skolan. Verksamhetens tre inriktningar är utbildningsbevakning, näringslivsverksamhet och studiesocial verksamhet (Handelshögskolan, 2014).

HHGS äger och driver även kårföretag inom Handelshögskolans olika kompetensområden. Syftet med kårföretag är att främja studentnyttan och bygga en naturlig bro till arbetslivet. Medarbetarna på kårföretagen är studenter som arbetar vid sidan av sina studier. Två av dessa företag är HandelsConsulting och Handels Rekrytering. HandelsConsulting arbetar som ett konsultbolag och Handels Rekrytering inom bemanning och rekrytering (Handelshögskolan, 2014). HandelsConsulting AB består av 60 anställda och omsatte 2,360 mkr år 2014 (H. Forssberg Malm, personlig kommunikation, 2015-04-16). Företagsstrukturen som består av VD med ledningsgrupp och sedan övriga konsulter (ibid.). De anställda på HandelsConsulting får monetär ersättning i form av en symbolisk timlön för de timmar de arbetar i externa projekt (ibid). Handels Rekrytering har (L. Göransson, personlig kommunikation, 2014-04-15) 28 anställda och omsatte 2 mkr år 2014. De anställda på Handels Rekrytering får en symbolisk månadslön som monetär ersättning för sitt arbete. Även Handels Rekrytering består av en VD med en ledningsgrupp och övriga medarbetare (ibid).

4.1.1.2 Chalmers Studentkår - CHS

CHS ägs och drivs av sina 10 000 medlemmar och arbetar för att tillgodose studenternas olika intressen. Dess huvudområden är utbildning, nöjesliv, arbetsmarknadsfrågor och trygghet (CHS, 2015a).

Även CHS äger och driver många olika företag. Dessa företag är både ideella verksamheter och bolag som ökar studentnyttan för kårens medlemmar. De bolag som finns har som syfte

att gynna studenterna monetära, erfarenhetsmässigt och servicemässigt. Majoriteten av de som arbetar inom kårbolagen studerar vid sidan om sitt arbete. Två av Chalmers Studentkårs företag är Chalmers TeknologKonsulter och Chalmers Studentkårs Rekrytering. Chalmers Teknologkonsulter arbetar med att erbjuda konsulttjänster till företag och Chalmers Studentkårs Rekrytering arbetar inom bemanning och rekrytering, båda företagen verkar inom Chalmers kompetensområden (CHS, 2015b). Eftersom att företaget inte får konkurrera med varandra internt inom kåren får de anställda på båda företagen samma monetära ersättning i form av en symbolisk timlön för de timmar de arbetar i externa projekt (J. Larsson, personlig kommunikation, 2015-04-17). Chalmers TeknologKonsulter omsatte 2,4 mkr år 2014 och har 60 anställda. Företaget består av en VD med ledningsgrupp och sedan övriga medarbetare (ibid.). Chalmers Studentkårs Rekrytering omsatte 2 mkr år 2014 och har 30 anställda (M. Naarttjärvi personlig kommunikation, 2015-04-21). Även Chalmers Studentkårs Rekrytering består av en VD med ledningsgrupp och övriga medarbetare (ibid.).

4.1.2 Presentation av Studentkåreerna

Nedan förs en presentation av studiens respondenter.

4.1.2.1 VD Handels Rekrytering AB (HR), Ludvig Göransson

Intervju den 2015-04-15

Göransson började arbeta inom företaget i september 2014 parallellt med sina studier inom ekonomi på Handelshögskolan i Göteborg. Göransson beskrev att han fastnat för den positiva känslan av vilja, trivsel och driv på företaget, samma känsla som han upplevde under sina utlandsstudier. Göranssons huvudansvar som VD beskrev han som ett övergripande ansvar över verksamheten, ett arbete som han ansåg vara varierande över året. Verksamheten drivs framåt genom att medarbetarna hela tiden utmanas att lära sig mer.

4.1.2.2 VD HandelsConsulting AB (HC), Hannes Forsberg Malm

Intervju den 2015-04-16

Forsberg Malm började arbeta på HC i januari 2014 vid sidan av sina studier inom juridik på Handelshögskolan i Göteborg, detta för att han ville bredda sina kunskaper inom ekonomi. Anledningen till att han sedan valde att söka posten som VD var för att han ville utveckla sig som ledare. Posten som VD sträcker sig över verksamhetsåret 2015 och sker på heltid. Rollen beskrev Forsberg Malm som ett övergripande ansvar över hela verksamheten, med ett stort

fokus på försäljning. Vad som driver verksamheten framåt vad enligt Forsberg Malm att utveckla försäljningsmålen, affärsutvecklingen och medarbetarna. Han såg detta som en utmaning då varje ny VD har en chans att påverka företaget i den riktning den brinner för.

4.1.2.3 Vice VD Chalmers Teknologerna AB (CTK), Joakim Larsson

Intervju den 2015-04-17

Larsson började arbeta på CTK i februari 2013 samtidigt som han läste maskinteknik på Chalmers Högskola. Efter att ha tagit sin kandidatexamen tillträdde han som vice VD på heltid under läsåret 2014/2015. Det som var Larssons stora lockelse att söka var att han önskade prova på att lösa uppgifter utan facit, uppgifter som var bredare än den teoretiska referensramen som presenteras på föreläsningar. Rollen som Vice VD innebär huvudansvar för projekten och att kvalitetssäkra dem, men även en hel del HR-uppgifter. Det som driver verksamheten framåt var enligt Larsson meriterande uppgifter för de anställda som ger studentvärde. Detta innebär både erfarenheter för studenterna att kunna driva och genomföra projekt och få en inblick i hur ett lönsamt företag fungerar.

4.1.2.4 VD Chalmers Studentkår Rekrytering AB (CSR), Mattias Naarttijärvi

Intervju den 2015-04-21

Naarttijärvi började på CSR i augusti 2013 i samband med sina studier inom maskinteknik på Chalmers. Året därpå i augusti 2014 tillträdde han som VD på Chalmers Rekrytering AB. VD-posten har inneburit en halvtidstjänst under ett år. I framtiden kommer VD-posten innefatta en heltidstjänst, då Naarttijärvis arbetstid har motsvarat detta under året. Rollen som VD innebär att han har huvudansvar för verksamheten i att det är han som skapar företagets mål. Dessa mål översätts sedan nedåt i verksamheten för att kunna bli applicerbara och mer konkreta för medarbetarna. Naarttijärvi valde att tillträda som VD då han var intresserad av att bredda sitt perspektiv från sin tekniska bakgrund. Han är mån om företagets utveckling, och motiveras av att bidra och göra världen lite bättre. Det Naarttijärvi ansåg driva verksamheten framåt är medarbetarna och deras engagemang.

4.2 Motivation i kårbolag

Att motivation inom kårbolag är av stor betydelse nämner samtliga respondenter. Forsberg Malm anser att en av hans främsta uppgifter som chef är att motivera de anställda, det är viktigt att han själv alltid är motiverad och engagerad för att kunna sprida rätt stämning på

företaget. *“Enligt mig ansvarar ledare för någon annans utveckling och har stor påverkan på andra. Jag tycker om den rollen, det är häftigt att se andra utvecklas”*, menar Forssberg Malm. Respondenterna menar att omotiverad personal kan få stora negativa konsekvenser för verksamheten. Larsson trycker på att det är viktigt att vara lyhörd så att en minskad motivation uppmärksammas direkt så att det inte blir onödiga konsekvenser, *” Jag tycker att det är viktigt att vara lyhörd för att snabbt se om någon är omotiverad ”*. Under intervjuerna framkom att medarbetarna motiverades av olika incitament. En likhet mellan alla respondenters åsikter var att de alla är överens om motivationens betydelse.

4.2.1 Monetära incitamentet

Alla de fyra kårbolagen drivs i bolagsform och har därmed, precis som alla andra företag, finansiella mål. Våra respondenter är överens om att det finns en klar anledning att kårbolagen ska gå med vinst, då detta även ger en bra erfarenhet för studenterna. Eftersom att de anställda endast har symboliska löner är det viktigt att arbeta med personalens motivation och sociala miljö för att de ska trivas och utvecklas i företaget. Forssberg Malm poängterar att *“... de anställdas motivationsnivå har en direkt påverkan på företagets omsättning eftersom att motiverade anställda presterar bättre. Det är viktigt att man inte glömmer av det... Jag lägger 70 % av min tid på att entusiasmera”*. Han tror att det monetära incitamentet finns sekundärt då många anställda hoppas på att deras nuvarande arbete ska hjälpa dem i deras framtida karriär, både erfarenhetsmässigt och i ett ökat nätverk. Monetära incitament i form av löner och bonusar saknas idag på alla kårbolagen, men en skillnad mellan respondenternas svar var att båda konsultbolagen, alltså Chalmers TeknologKonsulter och HandelsConsulting, diskuterar att införa detta i framtiden.

4.2.2 Personalens incitament

Att de inte har monetära belöningar att tillgå tar ingen av dem upp som något större problem. De använder de sig istället av utmanande uppgifter, gruppaktiviteter, interna- och externa utbildningar, och mängder med praktisk och handgriplig erfarenhet. Göransson berättar att han utgår från sig själv när han säger att allt blir roligare i grupp, både det som är roligt från början och det som är svårt. Naarttijärvi förklarar *”CSR arbetar enligt vad som kallas den Svenska modellen, som innebär inre motivering, förmåner och externa utbildningar”*. Han berättar att en vanlig dag så är det kanske hälften rent arbete och hälften trevligt umgänge, men att de då också arbetar dubbelt så hårt. Naarttijärvi berättar att de som är nya i företaget generellt sätt motiveras bäst genom arbetet och att de som är lite mer erfarna generellt sätt



motiveras med av umgänget, den blandningen anser Naarttijärvi vara optimal. *“Första halvan motiveras av andra halvan”*, menar Naarttijärvi. Forssberg Malm anser att han som ledare kan höja medarbetarnas motivationsnivå genom att finna det intressant i alla delar, även när det kan vara svårt. Genom att visa intresse och lära känna alla de anställda tror Forssberg Malm att det underlättar hans arbete att engagera dem i det vardagliga arbetet. Vidare berättar Forssberg Malm *“Jag tycker mitt jobb är barnsligt roligt, vilket jag även tror är viktigt som VD att tycka. Jag ser det som en stor styrka i mitt ledarskap”*. Larsson påpekar vikten av den sociala delen på företaget, *“Det är viktigt med gemenskap och sammanhållning i gruppen. Det är viktigt att se till att alla blir en del i teamet på det sociala planet. Jag tror det är ännu viktigare när det inte finns lön som motivation att tillgå”*. I likhet med Larsson poängterar Forssberg Malm det sociala på arbetsplatsen, *“Anledningen till att personalen söker sig hit och stannar kvar tror jag beror på två saker; det sociala incitamentet samt att personerna känner att de utvecklas. Det största är nog ändå att känna att man utvecklas”*. En likhet mellan respondenterna är att framhäver personlig utveckling och det sociala som sina medarbetares främsta incitament.

4.2.3 Studentnytta

Våra respondenter är alla överens om att studentnyttan är främsta fokus. För de själva, för företagen och för medarbetarna. Studentnyttan, som alla har som gemensamt syfte, förklarar våra respondenter är den främsta anledningen till att medarbetare söker sig till företagen. De som söker till kårbolagen är personer som vill utöka sina teoretiska erfarenheter med praktiska inom sina intresseområden, personer som vill känna på arbetslivet, och personer som vill vara med och skapa någonting verkligt. Göransson är stolt över den dubbla studentnyttan som uppstår när studenter arbetar för att ge andra studenter jobb. Larsson berättar att tanken är här att kårföretagen ska kunna komplettera med vad skolan inte kan erbjuda; vilket inkluderar bland annat professionell kommunikation, kundmöten och ökat självförtroende i affärssituationer. Anledningen till att studenter söker sig till Chalmers Teknologkonsulter anser Larsson vara *“Strävan efter någonting mer, någonting mer än det Chalmers kan erbjuda. Det tror jag är anledningen till att folk söker sig hit”*. En annan stor vinning är att anställda på olika nivåer kan lära sig av varandra, och att detta även hjälper de anställda i sina studier då de lär känna personer som läst olika länge. Forssberg Malm berättar att *“... vi har anställda som läser allt mellan deras första termin på kandidaten till de som läser sin sista termin på sin master. Därför har vi en väldigt bred spridning på kontoret”*. Att studenter

söker sig till just kårbolag, istället för studentikosa föreningar och kommittéer, tror Naarttijärvi beror på just viljan att vara del av ett verkligt företag med vinstkrav. Både Naarttijärvi och Forssberg Malm reflekterar kring att medarbetarna sökt sig till företagen på grund utav att de antingen vill arbeta med liknande arbetsuppgifter i framtiden eller att de vill bredda sina erfarenheter. Naarttijärvi menar att det är bra att ha ett brett perspektiv över hur det är att driva företag, oavsett vad han kommer att arbeta med i framtiden.

4.2.4 Personlighetstester i motivationssyfte

En tydlig skillnad som framkom under intervjuerna var att Chalmers TeknologKonsulter och Chalmers Studentkårs Rekrytering beskriver djupare, än HandelsConsulting och Handels Rekrytering, om hur de analyserar sina medarbetares olika personligheter och motivationsfaktorer i början av varje anställning. Larsson och Naarttijärvi berättar båda hur företagen arbetar aktivt med att anpassa sitt motivationsarbete utifrån medarbetarnas individuella förutsättningar. Larsson berättar om hur extroverta personer kan motiveras av andra typer av uppgifter än introverta, och att det kan bli väldigt fel om uppgift och medarbetare matchas fel. Vidare beskriver Larsson komplexiteten att motivera alla anställda, ”*Det är super-super svårt! Alla fungerar inte på samma sätt*”.

När vi frågar våra respondenter om hur de arbetar för att motivera en anställd som är omotiverad är de alla överens om att det är viktigt att sätta sig ner och prata med medarbetaren för att få reda på den verkliga anledningen bakom den minskade motivationen. De tar alla upp olika anledningar, allt mellan att “*Det kan finnas många olika anledningar till att någon är omotiverad, livet händer samtidigt*” som Göransson säger och Forssberg Malms mer drastiska exempel “*det kan ju faktiskt vara så att HandelsConsulting faktiskt inte är rätt för just den personen, den kanske inte uppskattar jobbet utan är endast här för merit*”. För att lösa och lyfta situationen kommer de alla direkt in på feedback som motivationsverktyg.

4.3 Feedback i kårföretag

4.3.1 Det vardagliga arbetet med feedback

Att arbeta med feedback kontinuerligt är något som alla de fyra kårföretagen anser vara viktigt. Handels Rekrytering arbetar med personalmöten på veckobasis, workshops, externa föreläsare och on-board-samtal för att hålla motivationsnivån uppe. “*On-board-samtal innebär huvudsakligen att prata med medarbetaren och ge den feedback*” berättade Göransson under intervjun. Samtalen sker med ungefär tre månaders mellanrum. På

veckomötena finns en återkommande del som innebär att alla team går fram och berättar vad de gjort, samt om de har några tips till sina kollegor. Göransson tycker det är viktigt att medarbetarna själva får säga högt vad de åstadkommit. Detta forum innebär både direkt feedback mellan medarbetarna och att alla kan lära sig av varandra. Göransson menar att det är bra att blanda vardaglig spontan feedback med den mer strukturerade och schemalagda feedbacken, men han nämner även att det finns de som faktiskt inte motiveras av feedback. *”Jag älskar att ge feedback och drivs av att få det. Jag tycker att det är bra att höja sin självmedvetenhet för att kunna jobba på att utvecklas”*, berättade Göransson. Forssberg Malm håller med om att det är viktigt att kommunicera med och motivera de anställda, och att detta görs genom de kvartalslagda medarbetarsamtalen samt med kontinuerlig feedback under terminens gång. En skillnad från övriga respondenter är att Göransson lyfter att alla inte motiveras av feedback, och att detta är någonting som han tar hänsyn till.

På Chalmers Studentkårs Rekrytering arbetar de kontinuerligt med personliga mål och tät uppföljning, Naarttijärvi beskriver att *”företaget vill att alla ska få snabb feedback på allting. Det är viktigt att den inte känns tillgjord, utan det är bättre att få den öppet och snabbt”*. I likhet med Handels Rekrytering arbetar de också här med on-board-samtal. Medarbetarna på Chalmers Studentkårs Rekrytering får sätta upp egna personliga månadsmål som sedan bryts ned till mer konkreta veckomål. Utifrån det är det lätt för ledningsgruppen att följa medarbetarnas arbete, ge konkret feedback och fånga upp om det är någon som är omotiverad. *”Varje år sker ett par medarbetarsamtal med varje konsult på CTK där de får feedback på olika prestationer som de genomfört på kårföretaget. Vi brukar gå in på coaching-spåret och ställer frågor så att personen själv får inse vad som är bra och dåligt”*, berättar Larsson. Även teamledaren för konsulten är delaktig i feedbackarbetet på Chalmers TeknologKonsulter. Både Larsson och Naarttijärvi berättar att de anser att feedback ska svara på frågorna vem, vad, hur, när och var för att det ska vara effektiv feedback. *“Dessa frågor gör att den som ger feedbacken måste tänka till innan den ges så att den blir konkret och konstruktiv.”*, beskriver Larsson. Många gånger upplever Forssberg Malm att feedback ges för att lyfta individen i olika situationer och för viljan att kunna utvecklas. *“Det är viktigt att komma ihåg att fråga hur det gått när du bett om någonting för att visa att du bryr dig. Jag ger så mycket feedback jag bara kan, hela tiden”*, beskriver Forssberg Malm. Han berättar av att han själv motiveras av att prova på nya saker, och att han i sitt arbete får göra just detta. Forssberg Malm berättar att *“jag älskar att höja ribban och kasta mig ut”*.

På Chalmers Teknologkonsulter har de gjort feedback till en del av projektprocessen. De uppmuntrar de sina medarbetare att inkludera reflektionspass genom hela processen. Innan processen startar menar Larsson att det är bra om projektets deltagare sätter sig ned för att lära känna varandra lite mer, det är bra om de då går igenom vad de motiveras av och hur de på bästa sätt kan hjälpa varandra under processens gång. Under processens gång vill företaget att medarbetarna reflekterar över sina prestationer så att de är mer medvetna över vad de gör bra och vad de kan göra bättre. Efter processen när de har ett helhetsperspektiv och ett resultat att arbeta efter, besvara ett par frågor. Exempelvis ska medarbetarna genomföra en utvärdering över hur det gått med processen, hur de arbetat i gruppen och hur de arbetat som individer. I och med att de arbetar efter konkreta mål på Chalmers Studentkårs Rekrytering anser Naarttjärvi att det är lätt för dem att hela tiden vara insatta i medarbetarnas arbete och att ge konkret feedback löpande. För att ge de anställda rätt feedback är ledningen väldigt öppna med hur det går på företaget. Naarttjärvi menar, i likhet med Forssberg Malm, att företagets resultat är ett sätt att hela tiden förse medarbetarna med passiv feedback. En likhet mellan samtliga respondenter var att arbetade med regelbundna medarbetarsamtal i motivationssyfte. Dock genomfördes den vardagliga feedbacken inte lika frekvent mellan de olika kårbolagen.

4.3.2 Medarbetarnas delaktighet

På Handels Rekrytering berättar Göransson att medarbetaren har stor påverkan på hur on-board-samtalen utformas. Enligt Göransson är det viktigt för medarbetare att känna delaktighet, då de olika teamen på företaget uppmuntras att hela tiden ta egna initiativ. Han berättar även att företaget uppmuntrar de anställda att ge varandra feedback i anslutning till olika moment, och att det är viktigt att efter exempelvis ett kundmöte ta några minuter till att ge varandra feedback. Göransson tar även upp ett exempel på den dubbla studentnytta, efter en genomförd process ska medarbetarna enligt företagets policy erbjuda de som sökt den aktuella tjänsten feedback på deras intervjuer. Göransson menar att det är bra att lära medarbetarna bra verktyg för att själva arbeta med att ge feedback. Även för Chalmers Studentkårs Rekrytering är det viktigt att bjuda in medarbetarna att vara med och styra on-board samtalet. Feedback är enligt Naarttjärvi *”ett viktigt verktyg för att få alla anställda att arbeta mot samma mål”*. Chalmers Studentkårs Rekrytering använder sig av dialoger med öppna frågor för att få medarbetarna att själva komma fram till vilken väg som är bäst att gå. Naarttjärvi berättar att medarbetare som är med och utformar sin väg, är mer motiverade än de som inte kan vara med och påverkar. En likhet mellan rekryteringbolagen, alltså Chalmers

Studentkårs Rekrytering och Handels Rekrytering, är hur de lyfter att det är viktigt för medarbetarna att få vara med att påverka sitt arbete.

”Jag ger feedback för att alla på företaget ska utvecklas, sekundärt för att öka kvaliteten på bolaget och på projekten. Det viktigaste är att individer växer och att de gå här ifrån på en högre nivå”, uttrycker Larsson. För att medarbetarna ska känna större delaktighet på Chalmers TeknologKonsulter försöker de att med öppna frågor hjälpa medarbetarna att själva ta reda på vad och hur de ska genomföra olika projekt. Larsson menar att ledningsgruppen ska finnas som stöd och se till att medarbetarna är på rätt väg, men att det är viktigt att medarbetarna själva ska ta reda på den bästa vägen för att kunna utvecklas maximalt. Även Forssberg Malm anser att det är viktigt att medarbetarna känner sig delaktiga i feedbackarbetet. Att lyssna, försöka förstå och lära känna sin personal är något som Forssberg Malm anser vara av stor vikt. Vidare menar Forssberg Malm att *”Det är viktigt med de mjuka delarna i verksamheten. Man får inte glömma av detta”*. Båda kårbolagen under Chalmers Studentkår lyfte medarbetarens chans att påverka under processens gång som betydelsefullt för dennes utveckling.

4.3.3 Feedback utifrån ett hierarkiskt perspektiv

Göransson anser att det även är viktigt att förslag och synpunkter från medarbetarna lyfts i ledningsgruppen och att de anställda antingen ser resultat av det eller får en motivering till varför det inte genomförts. Därmed får även ledningsgruppen feedback från medarbetarna, vilket Göransson anser betydelsefullt. *”Det är viktigt att ingen är rädd för någon i ledningen, det kan upplevas som läskigt i och med titeln. Jag upplever inte att titeln har varit ett hinder, men det kan vara svårt att få den informationen”* förklarar Göransson under intervjun. Dock menar Göransson att det kan finnas en svårighet i att få fram om medarbetarna upplever att det finns hierarkiska barriärer och därmed inte vågar att ge feedback till ledningsgruppen. För att få helt ärliga åsikter från medarbetarna kring arbetsmiljö, ledningsgruppen, motivationsnivå och andra viktiga aspekter genomför Handels Rekrytering en anonym medarbetarenkät varje termin.

Till skillnad från Göransson lyfter Forssberg Malm att han dessvärre tror att feedback från honom hanteras och tas hårdare på grund av att han är VD. Själv ser han inte hierarki på samma sätt och uttrycker sig *” Jag är hierarkilös och tror på motiv istället för status”*. Enligt Forssberg Malm så lyssnar han själv lika mycket på alla oavsett position, han menar istället på

att kritiken måste vara motiverad för att han ska kunna ta till sig den. Han anser att feedback är viktigt att ge och få av alla i verksamheten, oavsett position. Att de anställda får ge varandra feedback under och efter olika projekt är något han är mycket positiv till och uppmuntrar. Forssberg Malm anser att alla inom verksamheten behöver och kan utvecklas, oavsett position och erfarenhet. Inom Chalmers Studentkårs Rekrytering har de ett inlägg som de kallar "Fråga Bengt". Bengt är en brevlåda som finns på kontoret där de anställda kan lämna anonyma lappar med feedback som sedan läses upp på veckomötet. På så sätt får Chalmers Studentkårs Rekrytering ta del av medarbetarnas åsikter och tankar. Naarttjärvi säger att *"det är också viktigt att feedback även går nedifrån och upp"*. Även på Chalmers TeknologKonsulter vill de ge medarbetarna rätt verktyg för att kunna ge varandra feedback, hierarkiska skillnader från vem feedbacken kom från var ingenting som diskuterades under intervjun.

4.4 Feedback i praktiken

4.4.1 Miljön för feedback

Alla respondenter är överens om att feedback ska vara konkret och tydlig. En annan likhet respondenterna har är att feedbacken ska komma så nära inpå den berörda situationen som möjligt. Forssberg Malm anser att han funderar mycket kring var och när feedback ges till en person. Han berättar att feedbacken oftast blir på samma sätt som han fått det han ger feedback på, vid en del tillfällen ges feedback via mail men oftast sker det muntligt mellan de involverade. Att feedbacken ges i rätt forum tycker han är viktigt, *"... risken är att det blir en förbifartsgrej. Det är viktigt att man tänker på var man ger den och inte bara slänger ur sig något i korridoren"* menar han. Vid kritisk feedback bokar han gärna ett möte, för att på så sätt skapa en trygg miljö. Att skapa bättre miljöer för feedback är något Forssberg Malm gärna vill utveckla mer. I likhet med Forssberg Malm anser Naarttjärvi att han försöker boka in samtal om temat för feedbacken är lite jobbigare. *"För att ge personen en chans att förbereda sig förvarnar jag alltid personen inför ett tuffare möte vad det kommer handla om"* menade Naarttjärvi. Att feedback med negativa inslag inte sker på arbetsplatsen är vanligt förekommande, då resterande anställda inte ska få höra det privata samtalet menade Naarttjärvi. Gällande feedback diskuterar Naarttjärvi enbart om muntliga samtal via både telefon och fysiska möten, huruvida det gjordes via skrift framkom inte under intervjun. Även Göransson är noga med att feedback ges vid rätt forum. I likhet med Naarttjärvi anser han att mottagaren av feedback är förberedd är något han tycker är viktigt. Göransson berättar, *"Det*

är viktigt att det är konkret och handlar om situationen, samtidigt som man ska inte göra så stor grej av det”, ett avdramatiserat samtal tycker han fungerar bäst vid feedback. I likhet med Naarttijärvi föredrar Larsson att hålla känslig feedback utanför kontorets lokaler. Feedback med negativa inslag menar Larsson kunde ske över en kaffe eller lunch utanför arbetsplatsen, för att skapa en trygg miljö.

4.4.2 Feedbackens innehåll

Göransson tycker att det är viktigt att blanda feedback på olika nivåer för att mottagaren ska få en bra helhetsbild, men han undviker att ge feedback på en personlig nivå. Han menar att *“Jag tror jag ger på alla nivåer utom personlig, det är svårt att dra en linje med vad som skiljer personlig nivå med individuell nivå”*. Där han anser att det går att dra en linje är när mottagaren kan ta med sig någonting från samtalet som är utvecklande, detta är någonting han anser sig ha utvecklat under sin tid som VD på Handels Rekrytering. Göransson är noga med att poängtera att mottagaren inte ska må dåligt efter att ha fått feedback, *“Jag ger inte feedback för att vara elak, utan för att jag vill hjälpa den anställde”*. Mår mottagaren dåligt och tvivlar på sig själv, är det svårare att få utvecklingen i rullning. Vidare berättar Göransson att han har utvecklats som givare av feedback sedan han tillträdde som VD, *“I början kunde jag vara väldigt rak, men det missuppfattades som hård så nu har jag tonat ner det. Jag har rätt torr humor så det hände att mina skämt misstolkades”*. Larsson menar att det kommer naturligt för honom att ge positiv feedback till någon annan när den är bra på någonting som han inte är lika bra på, och det gäller oavsett vilken nivå feedbacken gäller. Det som är unikt för Larsson är hans positiva syn på feedback på personlig nivå. Larsson ger exempel på i vilket forum feedback på personlig nivå kan ges, *“inom ledningsgruppen har vi öppnat upp för att i god relation kunna ge varandra feedback på personlig nivå, för att kunna utvecklas mer. Det är bra att känna till sina svaga sidor för att kunna utvecklas och vara mer självmedveten”*. Samtidigt poängterar Larsson att det är viktigt med en god grundläggande relation och ett öppet sinne för att kunna ge och ta emot feedback på personlig nivå och inget han ger vanligtvis till alla på företaget. Naarttijärvi ger mest feedback på uppgiftsnivå, eftersom att det är vad han oftast ser och då kan ge direkt feedback på. Han menar att det istället är mellancheferna som kan ge mer konkret feedback på fler nivåer, eftersom att de i större utsträckning kommer i kontakt med konsulternas vardagliga arbete. Han tycker inte att han ska ge feedback på någonting som han inte är direkt insatt i. *“Mellancheferna ger nog medarbetarna mer feedback dagligen utifrån olika uppgifter och processer. Det faller*

naturligt eftersom de är mer insatta i varje anställds arbete” berättar Naarttjärvi. När vi frågar Naarttjärvi om vad han anser om att ge negativ feedback på personlig nivå utbrister han att “Det låter som påhopp!”. Även Forssberg Malm uttrycker skepsis till att ge feedback på en personlig nivå. Han anser att det inte är lönt att ge feedback på någonting som inte går att förändra. Forssberg Malm säger att “Jag är faktiskt inte jättepositiv till det. Det är skillnad om någon kan förändra någonting eller inte. Kan det inte förändras är det inte feedback utan bara kritik”.

4.4.3 Feedback utifrån Sandwich-modellen

Inom Chalmers TeknologKonsulter används Sandwich-modellen vid feedback, även fast de inte alltid nämner modellen vid namn. Larsson menar att det är viktigt att blanda positiv och negativ feedback under ett samtal. Ett generellt bra sätt att inleda feedbacken anser han vara att öppna upp med allmän information innan man kommer in på det negativa. Även Göransson är positiv till Sandwich-modellen. Dock menar han på att den lämpar sig bäst vid speciella tillfällen istället för löpande. Under feedback är Göransson noga med att poängtera att det positiva innehållet är viktigt, *“Viktigast är det med positiv feedback. En person växer om den får höra vad den gjort bra, det ger ökat självförtroende till nästa gång. Det är viktigt att inte glömma bort”*. Forssberg Malm och Naarttjärvi har en annan syn på Sandwich-modellen. Naarttjärvi menade på *“det kan bli för tillgjort när man utgår från Sandwich-modellen. Bättre att säga det som ska sägas”*. Vidare anser han det är bättre att vara tydlig och rak vad feedbacken egentligen handlar om. Forssberg Malm har liknade åsikter, då han menar att *“... informationen lätt kan glida iväg om den positiva feedbacken kommer först. Men jag avslutar gärna med något positivt”*. Dock menar han på att det är viktigt med positiv feedback i samband med den negativa. Det positiva innehållet anser han lämpa sig bäst efter informationen om det negativa. Fördelarna med Sandwich-modellen anser Forssberg Malm vara att man får en mjukare ingång på samtalet, men upplever att feedbacken riskerar att bli allt för otydlig genom modellen.

5. Analys

I detta kapitel kommer studiens resultat analyseras utifrån vår teoretiska referensram med hänsyn till vår problemformulering, syfte och frågeställning. Inledningsvis kommer vi analysera motivationens betydelse för kårföretagen med utgångspunkt från chefernas perspektiv. Utifrån detta kommer motivationen brytas ner till hur feedback arbetas med i kårföretagen, och dess betydelse för både företaget samt den anställda. Avslutningsvis behandlas feedbackens innehåll utifrån de tidigare beskrivda teoretiska modeller samt berörs miljön för var och hur den ges.

5.1 Motivation i kårbolag

Från resultatet kan utläsas att motivationen har en stor betydelse för kårföretagen. I likhet med Nilsson (2004) beskriver respondenterna att motivation är av stor vikt för deras verksamhet. Att arbeta med motivation var något som alla respondenter ansåg att de gjorde på kårföretagen. Enligt Nilsson (2004) påverkar motivationen bland de anställda genom både produktiviteten samt omsättningen på företaget. I empirin kan utläsas att samtliga respondenter håller med om detta samband. Som nämns i empirin ser Forssberg Malm sin roll i att motivera de anställda på HandelsConsulting då han kommenterade, “... *de anställdas motivationsnivå har en direkt påverkan på företagets omsättning eftersom att motiverade anställda presterar bättre. Det är viktigt att man inte glömmer av det... Jag lägger 70 % av min tid på att entusiasmera*”. Detta går i linje med Tonnquist (2007) skriver om ledares självinsikt och hur viktigt det är för en ledare att veta hur mycket vad de själva gör påverkar andra. Vidare beskriver Nilsson (2004) det krävs både goda ekonomiska resultat och utveckling hos medarbetarna för att verksamheten ska kunna utvecklas. Att utveckling och motivation hos de anställda har ett samband var något som samtliga respondenter kommenterade. Enligt respondenterna var det viktigt att de anställda själva kände att de utvecklades på företaget, vilket hör väl samman med Nilssons syn på medarbetare.

Genom utveckling av medarbetarna menar Nilsson (2004) att företagets vinning blev ökad kompetens bland de anställda. Då en anställd var omotiverad ansåg samtliga respondenter att det var av stor vikt att försöka stötta den anställde och att hjälpa den att bli motiverad igen. Som nämns i empirin ansåg Larsson att en omotiverad anställd kunde få negativa konsekvenser för verksamheten. Därav såg Larsson betydelsen att vara lyhörd för att kunna motivera personalen på rätt sätt. Vidare menade Forssberg Malm att han såg sitt ansvar och

sin betydelse som Vd att kunna motivera de anställda, “ *Enligt mig ansvarar ledare för någon annans utveckling och har stor påverkan på andra. Jag tycker om den rollen, det är häftigt att se andra utvecklas*”. Något som skiljer empiri och teori åt är respondenterna inte reflekterade kring att det är kostsamt med uppsägningar, samtidigt som Nilsson (2004) betonar vikten av att behålla personal av just denna anledning. I och med att bolagen arbetar delvis ideellt kan detta vara någonting att lägga större vikt vid, då det kan vara mycket kostsamt att anställa och lära upp nya medarbetare.

Enligt Hattie och Timperly (2007) kan motivationen hos de anställda öka för medarbetarna genom feedback. Att arbeta med feedback var något som respondenterna såg som ett bra motivationsverktyg för att engagera och hjälpa medarbetarnas utveckling. Respondenterna ansåg att det fanns olika incitament som motiverade medarbetarna inom respektive kårbolag.

5.2 Medarbetarnas incitament

Nilsson (2004) menar att anledningen till att företag fokuserar i så stor grad på motivationen hos sina anställda är att för att behålla de anställda och att öka deras produktivitet. Majoriteten av respondenterna uppgav att de trodde att anledningen till att de anställda sökt sig till specifikt deras kårbolag var för att utvecklas genom att antingen spetsa eller bredda sin kompetens, och för att skapa sig ett bredare yrkesnätverk. Studentnyttan innebar enligt våra respondenter att de studenter som arbetar inom kårbolagen skulle få användning av både sin akademiska utbildning och att de skulle få erfarenheter som kompletterar deras sin utbildning. Anledningen till att studenter sökte sig till Chalmers TeknologKonsulter berodde enligt Larsson på, “*Strävan efter någonting mer, någonting mer än det Chalmers kan erbjuda. Det tror jag är anledningen till att folk söker sig hit*”. Studentnytta kan liknas med vad Nilsson (2004) syftar på med att ta tillvara på medarbetarnas kompetens och att främja deras utveckling. Våra respondenter menade att syftet med studentnytta var att studenterna skulle utvecklas både individuellt och professionellt. Detta främjade de genom att erbjuda interna workshops, externa utbildningar, och stöd till utveckling genom feedback. Det våra respondenter beskrev som studentnytta kan även liknas vid vad Bratton (2007) skriver om ickemonetära och psykosociala incitament.

Bratton (2007) delar in motivationsfaktorer i de tre undergrupper; monetära, ickemonetära och psykosociala. Forssberg Malm berättade att det monetära incitamentet nog kunde finnas sekundärt hos vissa anställda, men alla fyra respondenter hävdade att de tydligt kunde se ett

mönster bland sina anställda att de främst motiverades av ickemonetära och psykosociala incitament. Det monetära incitamentet som Bratton (2007) beskriver, var ingen motivationsfaktor någon av cheferna upplevde att de saknade. En skillnad mellan teori och empiri blev därmed att Bratton (2007) betonar tre incitament, men respondenterna fokuserade mestadels på två av dem. Detta kan förklaras som att de två beskrivda incitamenten endast finns att tillgå inom kårbolagen, samtidigt som det kan finnas medarbetare som motiveras av alla tre. Naarttijärvi menade att den optimala motivationen skedde bäst i företaget genom att de som är nya i företaget generellt sätt motiverades bäst genom arbetet och att de som är lite mer erfarna generellt sätt motiverades med av umgänget. *“Första halvan motiveras av andra halvan”*, menade Naarttijärvi. I jämförelse med Brattons (2007) motivationsfaktorer var den monetära biten inget de fokuserade på inom Chalmers Studentkårs Rekrytering, utan det var den icke-monetära och den psykosociala motivationsfaktorn som låg i fokus. Larsson påpekade vikten av den sociala delen på företaget, *”Det är viktigt med gemenskap och sammanhållning i gruppen. Det är viktigt att se till att alla blir en del i teamet på det sociala planet. Jag tror det är ännu viktigare när det inte finns lön som motivation att tillgå”*. Det tankesätt som Larsson beskrev ovan går att koppla samman Brattons (2007) psykosociala incitament.

Vroom (1994) menar att rätt typ av motivation är viktig för att hålla de anställdas motivationsnivå på en jämn nivå. Det går att koppla samman med vad både Larsson och Naarttijärvi beskrev om hur medarbetarna redan från en anställnings början ombads att identifiera vad de motiverades av. I likhet med Vroom (1994) menade Larsson och Naarttijärvi på att det var viktigt att ge sina anställda rätt typ uppgifter för att motivera just dem och deras egna motivationsfaktorer. Forssberg Malm berättade att en anledning till att en anställd var omotiverad kunde bero på att företaget inte var rätt för personen. Den typen av fenomen skulle kunna förklaras av Vrooms (1994) förväntningsteori med att den anställda då förväntat sig någonting som den sedan inte fått och därför blivit omotiverad. Detta kan tolkas som att kårbolaget inte tagit tillräcklig hänsyn till medarbetarens förväntningar, om dessa identifierats tidigare hade problemet eventuellt kunnat elimineras. Samtidigt kan en medarbetarens förväntningar någonting som kan vara svårt att identifiera och tillfredsställa.

5.3 Chefens syn på medarbetarens delaktighet

Som nämnts i teorin menade Brinko (1993) att det var viktigt att feedback sågs som en tvåvägskommunikation mellan mottagaren och givaren av feedback. I överrensstämmelse med Brinkos syn om delaktighet beskrev Göransson ” *Jag älskar att ge feedback och drivs själv av att få feedback. Jag tycker att det är bra att höja sin självmedvetenhet för att kunna jobba på att utvecklas* ” och Forssberg Malm att ” *Jag ger så mycket feedback jag bara kan, hela tiden* ”. De ovan nämnda respondenterna framställde även att de för att engagera medarbetarna, uppmuntrade sina anställda att ge både varandra och ledningsgrupperna feedback. Detta för att deras mål var att medarbetarna skulle känna sig delaktiga i processen. Att Göransson beskriver att han drivs av att få feedback, kan enligt Hattie och Timperly (2007) tolkas som att han är ett gott exempel för medarbetarna för hur en mottagare bör agera för när den får feedback.

Vidare menade Brinko (1993) att feedback genom en tvåvägskommunikation möjliggör att situationen ska bli så effektiv som möjligt samtidigt som den engagerar både givaren och mottagaren. Även i detta avseende påminner Brinko och Göransson sig åt, då respondenten ansåg att det var viktigt att medarbetarna tränade sig på att både ta emot och ge feedback. Även Brinko (1993) poängterade hur känsloladdad det kan upplevas att få feedback, och man kan därmed tolka att Göransson håller med om detta resonemang. I likhet med Göransson uttryckte Larsson är det viktigt att medarbetarna utvecklas under sin tid på företaget genom feedback, ” *Jag ger feedback för att alla på företaget ska utvecklas, sekundärt för att öka kvaliteten på bolaget och på projekten. Det viktigaste är att individer växer och att de gå här ifrån på en högre nivå* ”. På Chalmers Studentkårs Rekrytering försökte de få anställda att känna sig delaktiga via förslags- och utvecklingslådan Bengt. Samtliga respondenterna menade, precis som Nilsson (2004), att det var viktigt att ta tillvara på medarbetarnas samlade kunskap och att detta kunde göras via medarbetarnas delaktighet. Detta skulle enligt respondenterna utveckla både verksamheten och de anställda. Dock härstammar resultatet utifrån respondenternas syn på medarbetaren, inte medarbetarens eget perspektiv vilket hade kunnat ge andra svar.

En kritik mot respondenterna, enligt Fedor et al (1992) skriver om mottagarens framkallning och övervakning för att få feedback, kan vara att respondenterna kan ha förbisett övervakningsmetoden. Då respondenterna endast reflekterat kring muntlig och skriftlig feedback kan det tolkas som att de inte reflekterat över att även deras handlingar kan tolkas

som feedback till medarbetarna. Vidare beskriver Fedor et. al. (1992) att tolkningsfel ofta förekommer när mottagaren använder sig av övervakning för att få feedback, borde detta vara något som respondenterna lade större vikt vid.

5.4 Feedback utifrån chefens och hierarkiskt perspektiv

Att givaren av feedbacken har högre status än mottagaren kan innebära problem och bli mycket känsligt enligt Brinko (1993). I likhet med Brinko menade Forssberg Malm att feedback från honom själv som VD kan upplevas som hårdare av medarbetarna. Själv menade Forssberg Malm att han inte fungerade på det sättet, *“Jag är hierarkilös och tror på motiv istället för status”*. Dock upplevde respondenten att hierarki är av stor betydelse under feedback för andra. Även Göransson diskuterade att det kan vara svårighet att få kännedom om medarbetarna upplever att det finns hierarkiska barriärer och därmed inte vågar ge feedback till exempelvis ledningsgruppen. *“Det är viktigt att ingen är rädd för någon i ledningen, det kan upplevas som läskigt i och med titeln. Jag upplever inte att titeln har varit ett hinder, men det kan vara svårt att få den informationen”* förklarade Göransson under intervjun.

Att vilja utvecklas som ledare och uppmuntra medarbetarna till att ge mer feedback oavsett hierarkier är något som Forssberg Malm och Göransson har gemensamt. I likhet med respondenterna poängterar Nilsson (2004) chefens betydelse under feedbackarbetet som mycket viktigt. Feedbackarbetet är enligt Nilsson (2004) beroende av att chefen ständigt försöker utveckla sig själv som person. Att chefen försöker utveckla sig själv genom feedback är något som framkom att Göransson höll med om under intervjun, *“Jag älskar att ge feedback och drivs av att få det. Jag tycker att det är bra att höja sin självmedvetenhet för att kunna jobba på att utvecklas”*. I likhet med Nilsson ser Forssberg Malm och Naarttjärvi sin betydande roll som chefer för att feedbackprocessen ska utvecklas i organisationen. Samtidigt menar Lenneér (2005) att chefen har en större psykologisk påverkan på gruppen än vad övriga medlemmar har.

Enligt Hattie och Timperly (2007) har givaren ett stort ansvar vad gäller uppfattningarna och attityden som har med feedbacken att göra. Därav ser författarna (2007) vikten av att givaren bör ha god erfarenhet att ta emot feedback för att sedan kunna ge feedback på bästa sätt. Som nämnts i empirin ansåg respondenter att det var viktigt att feedback var integrerat i arbetet på företagen och att det arbetades med både uppifrån och ner i organisationen. Naarttjärvi såg

mellanchefernas betydande roll för medarbetarna, då de i större utsträckning har en närmare kontakt med konsulternas vardagliga arbete. *“Mellancheferna ger nog medarbetarna mer feedback dagligen utifrån olika uppgifter och processer. Det faller naturligt eftersom de är mer insatta i varje anställds arbete”* berättade Naarttjärvi. Larsson beskrev betydelsen av att feedback ges och fås av alla i företaget genom att ge rätt verktyg, men diskuterade inte huruvida hur hans roll som chef kunde påverka feedbacken. Naarttjärvis syn går att koppla samman med Hattie och Timperly (2007) åsikter om att feedback ges bäst av den som är ansvarig och följt den uppgift som har utförts. I likhet med Hattie och Timperly (2007) anser Naarttjärvi att detta arbetssätt gör att feedbacken blir mer konkret och tydlig.

Enligt Brinko (1993) är det viktigt att mottagaren har förtroende för givaren och är medveten om att avsikterna och motivera av feedbacken är goda för att det ska uppnå gott resultat. För att alla anställda ska våga ge feedback så använder sig Handels Rekrytering av anonyma medarbetarenkäter. Chalmers Studentkårsrekrytering använder sig som nämnts tidigare av frågelådan Bengt, för att undvika den problematik Brinko (1993) beskriver ovan. Huruvida förtroendets roll för givaren av feedback spelar någon betydande roll är inget som de övriga respondenter har berört under sina intervjuer.

5.5 Feedbackens innehåll

Både Hattie och Timperly (2007) och Brinko (1993) förklarade att feedbackens innehåll är viktigt för om den anses vara effektiv eller inte. Alla våra respondenter var inne på samma spår, att feedback ges i syfte att motivera och hjälpa givaren att utvecklas. Respondenterna upplevde alla fyra att deras medarbetare valt att arbeta inom kårbolagen för att utvecklas, och utifrån Hattie och Timperlys (2007) och Brinkos (1993) syn på effekten av feedback, kan det alltså tolkas som att feedback är nödvändigt för att motivera medarbetarna. Respondenterna ansåg alla att det var viktigt att hålla feedbacken konkret i vad den syftade på, så att den inte skulle bli otydlig. Naarttjärvi menade på att det var extra viktigt att negativ feedback var tydlig, och att det därför var viktigt att bara säga det som var aktuellt i samband med negativ feedback.

Hattie och Timperly (2007) skriver om att feedback kan delas in i; feedback på *uppgiftsnivå*, *processnivå*, *individuell nivå* och *personlig nivå*. Göransson menade på att han tyckte att feedback bör ges på olika nivåer för att mottagaren ska kunna få en bra helhetsbild av sitt arbete, men han var starkt emot att ge feedback på en personlig nivå. Han berättade att *“det är*

svårt att dra en linje med vad som skiljer personlig nivå med individuell nivå". Anledningen till att han var emot att ge feedback på personlig nivå är att han ansåg att mottagaren skulle kunna ta med sig någonting från ett feedbacksamtal som kan hjälpa dem att utvecklas. Detta är helt i linje med vad Hattie och Timperly (2007) anser om feedback på personlig nivå. Som nämns i teorin är personligheten inte lika sammankopplat med utförandet av uppgifterna och arbetet som de andra nivåerna, och tenderar därför att vara mindre effektiv. Göransson berättade att han har upplevt att negativ feedback på en personlig nivå får mottagaren att må dåligt, och att *"Jag ger inte feedback för att vara elak, utan för att jag vill hjälpa den anställde"*. Även Naarttijärvi och Forssberg Malm höll med Hattie och Timperly (2007) kring feedback på en personlig nivå. När vi frågade Naarttijärvi om han gav feedback på en personlig nivå svarade han att *"Det låter som påhopp!"*, och Forssberg Malm svarade att *"Jag är faktiskt inte jättepositiv till det. Det är skillnad om någon kan förändra någonting eller inte. Kan det inte förändras är det inte feedback utan bara kritik"*.

Larssons syn på att ge feedback på en personlig nivå skiljer sig från både övriga respondenter och den valda teorin i och med att han ställde sig positivt till den. Han menade att *"inom ledningsgruppen har vi öppnat upp för att i god relation kunna ge varandra feedback på personlig nivå, för att kunna utvecklas mer. Det är bra att känna till sina svaga sidor för att kunna utvecklas och vara mer självmedveten"*, och därför var de som fick feedback på en personlig nivå förberedda och kunde använda det i ett utvecklande syfte. Effektiv feedback menar Hattie och Timperly (2007) är feedback som ges för att mottagaren ska få en överblick och ett syfte med sitt arbete, och innehåller bör därför vara starkt kopplad till utförandet av uppgifter och arbetet i sig. Larssons syn på att ge feedback på en personlig nivå kan alltså ändå rättfärdigas enligt Hattie och Timperly (2007) om feedbacken som ges på personlig nivå är starkt kopplad med mottagarens arbetsuppgifter.

Respondenterna har en övervägande positiv syn på att ge feedback, Fedor et. al. (1992) menar dock att feedback ibland kan framkalla mer frågor än vad den besvarar. Därav är det viktigt att ha författarnas tankar i bakhuvudet, för att feedbacken inte ska få oönskad effekt.

5.6 Feedback i det vardagliga arbetet

Larsson och Naarttijärvi berättade att de aktivt arbetade med feedback utifrån Brinkos (1993) frågor *Who? How? What? When? Where?*. Skillnaden är att Forssberg Malm och Göransson inte nämnde metoden vid namn, men deras svar under intervjuerna visade ändå på att de i stor utsträckning arbetade enligt Brinkos riktlinjer. Larsson uttryckte att *“ Dessa frågor gör att den som ger feedbacken måste tänka till innan den ges så att den blir konkret och konstruktiv ”*.

Utifrån frågan *Who?* adresserade dem alla genom att betona att det är viktigt att en person som ger feedback anpassar den så att den både har rätt innehåll och sker på rätt sätt för mottagaren. Som nämnts i empirin poängterade Göransson om att det var viktigt att ta hänsyn till att det faktiskt kan finnas dem som inte motiveras av att få feedback. I likhet med Brinko (1993) diskuterade Forssberg Malm berättade att det är viktigt att lyssna, försöka förstå och lära känna sin personal. Enligt Larsson vill de ge medarbetarna rätt verktyg för att själva kunna ge varandra feedback och Naarttijärvi berättade att *“det är också viktigt att feedback även går nedifrån och upp”*. En likhet mellan teorin och empirin var att samtliga respondenter upplevde att de anpassade feedbacken till mottagaren. Dock kan denna fråga upplevas som ledande och här hade medarbetarnas perspektiv kunnat ge en bredare bild av hur det faktiskt såg ut.

Brinko (1993) problematiserar frågan *How?* med att alla människor är olika och att det därför inte finns ett sätt som är det rätta för alla. Forssberg Malm menade att han ofta ger feedback i samma format som han fått det han ger feedback på, har han fått en rapport via mail anser han det mest tidseffektivt att ge feedback på rapporten via mail. Detta kan tolkas som avvikande från vad Brinko (1993) anser om att ge feedback på mottagarens villkor, då det kanske inte alltid passar mottagaren att få feedback på samma sätt som den lämnade in uppgiften. Forssberg Malm och Göransson påpekade båda två att det var viktigt att mottagaren var beredd, särskilt om det var så att feedbacken var negativ. Göransson tryckte samtidigt på att det var viktigt att avdramatisera samtalet och uttryckte att *“Det är viktigt att det är konkret och handlar om situationen, samtidigt som man ska inte göra så stor grej av det”*.

Med frågan *What?* önskar Brinko (1993) att givaren ska tänka igenom innehållet i feedbacken, författaren menar att feedback som är irrelevant och som inte innehåller relevant information är ineffektiv. Brinko (1993) menar och att feedback som fokuserar på beteende

snarare än person är lättare för mottagaren att ta emot och på så vis mer effektiv. Denna fråga diskuterade alla respondenter flitigt och deras åsikter skilde sig kring om feedback bör ges på person.

Som nämns i teorin vill Brinko (1993) med frågorna *When?* och *Where?* att givaren ska tänka efter när det är bäst att ge feedback, men även när det är bäst för mottagaren att ta emot feedback. *When?* innebär även att givaren ska ge feedback som en konstant process, och att feedback kommer i nära anslutning till prestationen. Enligt Brinko (1993) bör feedback ges i nära anslutning till en prestation, då det underlättar för mottagaren att se relevansen i den och ta till sig den. I likhet med Brinko (1993) ansåg alla fyra respondenter om att det var viktigt att feedback var relevant och att den kom i nära anslutning till den berörda händelsen. Även Öiestad (2005) delar denna mening då författaren beskriver feedback att vara den reaktionen som en person får tillbaka efter en prestation. Både Göransson och Larsson tog upp att respektive kår företag aktivt uppmuntrar sina medarbetare att själva ge varandra feedback under processernas gång.

Utifrån *Where?* där Brinko (1993) poängterar vikten av den psykiska och fysiska miljön beskriver både Larsson och Naartijärvi lyfte att negativ feedback är viktig att ge muntligt utanför kårbolagets kontorslokaler. Anledningen till detta var för att skapa en avslappnad stämning och undvika att medarbetaren skulle känna oro för att någon kollega ska höra. Samtidigt menade respondenterna på att feedbacken mestadels gavs spontant på arbetsplatsen, vilket kan tolkas som att de inte alltid tar hänsyn till Brinkos (1993) råd om miljö. Vad Larsson berättade om att de inom ledningsgruppen öppnat upp för att ge personlig feedback kan med hjälp av Brinko (1993) tolkas som att de skapat en god psykisk miljö, och därmed ger det till varandra. Övriga respondenters negativa inställning till att ge feedback på person kan istället, enligt Brinko (1993) tolkas som att den psykiska miljön inte skulle vara god vid sådan typ av feedback.

5.7 Feedback utifrån Sandwich-modellen

Samtliga respondenter kände till den så kallade Sandwich-modellen som är vanligt förekommande vid feedback med negativa inslag. Tanken med Sandwich-modellen är enligt Brinko (1993) att mottagaren ska få en bra upplevelse genom att innehållet består av både positiv och negativ feedback och ges på ett speciellt sätt. Som nämnts i teorin förespråkar Brinko (1993) att negativ feedback hamnar i mitten av samtalet, så att det både inleds och

avslutas på ett positivt sätt. I likhet med Brinko ansåg Larsson att metoden var ett bra sätt att ge feedback på, då han menade på att det var viktigt att blanda både positiv och negativt innehåll för att medarbetaren ska utvecklas. Genom att börja samtala förbättringar och utvecklingar ansåg Larsson att detta skulle bidra till att innehållet i feedbacken mottogs bättre. Göransson ansåg att metoden var framgångsrik vid feedbackarbetet, då en person växer om den får höra positiva saker och att man inte ska fokusera allt för mycket på det negativa. Vidare förklarade Göransson fördelen med metoden som *“ Viktigast är det med positiv feedback. En person växer om den får höra vad den gjort bra, det ger ökat självförtroende till nästa gång. Det är viktigt att inte glömma bort ”*. Att Göransson ser vikten av att feedbacken påbörjas och avslutas med positiva inslag är i likhet med Brinkos (1993) tankar om Sandwich-modellen. Dock kan Göranssons svar utläsas som om att han förespråkar mindre fokus vid det negativa innehållet än vad Brinko gör med Sandwichmetoden.

Naarttjärvi och Forssberg Malm hade en annan syn på Sandwich-modellen. Som kan utläsas ifrån empirin ansåg Naarttjärvi att *”Det kan bli för tillgjort när man utgår ifrån Sandwich-modellen”*. Nackdelen med metoden ansåg han vara att syftet och innehållet i feedbacken kan bli obegripligt för mottagaren. Detta säger emot Brinkos (1993) åsikter om metoden, som istället menar att det får bättre positiva konsekvenser med det beskrivda upplägget. Naarttjärvi menade på att det var bättre att genom rak kommunikation och vara tydlig med vad feedbacken innehåller. Dessa åsikter delade även Forssberg Malm som i likhet med Naarttjärvi menade på *” ... informationen lätt kan glida iväg om den positiva feedbacken kommer först. Men jag avslutar gärna med något positivt ”*. Dock förespråkar Forssberg Malm det positiva innehållet i samtalet som även Brinko (1993) poängterar i Sandwichmodellen. Till skillnad från Brinko (1993) ansåg Forssberg Malm att det positiva innehållet ska komma efter det negativa innehållet, då det annars kan riskera att samtalet och dess innehåll kan riskera att glida iväg. Fördelen med den beskrivna Sandwichmodellen anser Forssberg Malm i likhet med Larsson vara att samtalet får en mjukare ingång. Dock menar både Forssberg Malm och Naarttjärvi till skillnad från Brinko (1993), att den alltför positiva inledningen kan riskera att resterande innehållet blir otydligt. Att feedbacken ska bestå av klara mål och tydlighet är något som delas av Hattie och Timperly (2007). Samtidigt menar Nilsson (2004) på att varje chef vet bäst själv vad feedbacken ska innehålla för att få bäst resultat för både medarbetaren och utifrån företagets vinning och kan förklara Forssberg Malm och Naarttjärvis syn om modellen.

6. Slutsatser

I den avslutande delen av uppsatsen avhandlar vi det resultat vi kommer fram till från analysdelen. Utifrån analysdelen redogörs de slutsatser vi kommit fram till. Slutsatsen presenteras utifrån våra frågeställningar. Avslutningsvis förs en reflektion kring vidare forskning inom ämnet.

6.1 Hur chefer inom kårbolagen arbetar med motivation och feedback, samt dess betydelse för verksamheten

Vår undersökning visar att feedback spelar en betydande roll för kårbolagen, både för medarbetarna och för verksamheten. Kårbolagen påstår att de arbetar aktivt för att integrera feedback i det dagliga arbetet, men vi tror att observationer på respektive arbetsplats kanske hade gett oss en annan bild. Våra respondenter var överens om att ett välutvecklat feedbackarbete, genom att få medarbetarna känna sig trygga och delaktiga genom att få ta emot och ge feedback, främjade medarbetarnas utveckling och motivation. Dock är det viktigt att ta i beaktning att medarbetarnas perspektiv inte inkluderats i denna studie. Respondenterna ansåg personligen att feedback hade hjälpt dem att själva utvecklas både som personer och i sin yrkesroll.

Vi fann att feedback, enligt respondenterna, hade en stor betydelse för medarbetarnas motivation som i sin tur påverkade verksamheterna positivt. En av våra respondenter drog under intervjun slutsatsen att medarbetarnas motivation direkt kan spegla företagets omsättning. Samtidigt tror vi chefernas positiva syn på feedback återspeglas på deras arbetsplatser. Vi tror att en chef som blivit påtvingad feedbackarbete istället hade lett till minskad motivation bland medarbetarna. I studien diskuteras huruvida möjligheterna att motivera medarbetarna frånsatt monetära belöningsystem. Studien visar tydligt chefernas positiva syn till att motivera med endast icke-monetära och psykosociala faktorer, dock tror vi inte att monetära belöningsystem kan uteslutas helt.

Resultatet visar på att alla kårbolagen arbetade aktivt med att få in feedback i det dagliga arbetet, men det fanns skillnader i deras arbetsätt. De stora skillnader vi kunde identifiera var innehållet av feedback. Med teorin som referensram förvånades vi över att det fanns en klar skillnad mellan respondenterna på attityden till att ge feedback på en personlig nivå. Intervjuerna visade att det både fanns en uppfattning av att feedback på personlig nivå kunde verka hämmande och vara irrelevant, samtidigt som en av respondenterna ansåg att om

klimatet var rätt kunde det vara både utvecklande och relevant. En annan skillnad vi upptäckte som inte var särskilt förvånande utifrån studiens teoriavsnitt, var hur respondenterna valde att lägga fram negativ feedback. En del respondenter valde att göra det enligt Sandwich-metoden, samtidigt som en del tyckte att metoden kunde innebära otydlighet och resultera i misstolkningar.

En reflektion vi gjorde under studiens gång var om det kunde finnas ett så klart samband mellan de anställdas motivation och företagets resultat, som respondenterna menade. En fråga vi ställt oss är om kårbolagens kan fortsätta vara attraktiva arbetsplatser utan större möjligheter till monetära belöningar även i framtiden.

6.2 Förslag till vidare forskning och avslutande kommentarer

Vårt bidrag till existerande forskning är att feedback i motivation och utvecklingssyfte spelar stor roll när möjligheter till monetära incitament saknas. Det skulle vara intressant att undersöka huruvida feedbackens betydelse i ideella verksamheter gentemot andra typer av bolag ser olika ut. Vidare forskning skulle därför kunna bestå av hur olika incitament påverkar medarbetarna inom olika verksamheter och branscher. Det skulle även vara intressant att se djupare undersökningar kring hur personlighetstyper och sociala förutsättningar påverkar personers möjligheter att motiveras och utvecklas av feedback. Avslutningsvis skulle medarbetarens perspektiv på feedback kunna undersökas utifrån samma synvinkel som vi undersökt chefernas.

Källförteckning

Bratton, J., & Gold, J. (2007). Human Resource Development. Human resource management: Theory and practice (4th ed., s. 360). Basingstoke [England: Palgrave.

Brinko, K.T. (1993). The Practice of Giving Feedback To Improve Teaching: What is effective? *The Journal of Higher Education*. Vol. 64, No. 5, pp. 574-593

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

Bryman, A., Bell, E. (2013). "Företagsekonomiska forskningsmetoder". Malmö; Liber

CHS. 2015a. Vad är kåren? <http://www.chs.chalmers.se/sv/vad-%C3%A4r-k%C3%A5ren>
Hämtad 2015-04-17

CHS. 2015b. Kårens egna företag. <http://www.chs.chalmers.se/sv/k%C3%A5rens-egna-f%C3%B6retag>
Hämtad 2015-04-17

Fedor, D. B., Rensvold, R. B., & Adams, S. M. (1992). An Investigation of Factors Expected to Affect Feedback Seeking. A longitudinal Field Study. *Personnel Psychology*, Vol. 45, No.4, pp.779-805

Gustavsson, T. (2007). *Agile: konsten att slutföra projekt*. Karlstad: TUK förlag.

Hattie, J and Timperly, H (2007). The Power of Feedback. *Review of Educational Research*, Vol. 77, No. 1, pp. 81-112

Handelshögskolan. 2014. Mycket nöje ger värdefull nytta.
http://handels.gu.se/utbildning/Darfor_ska_du_lasa_pa_Handelshogskolan/studentkaren
Hämtad 2015-04-17

HHGS. 2014. Success Stories. <http://www.hhgs.se/sv/om-hhgs/success-stories/> Hämtad 2015-04-17

Jacobsen, D-I. (2002). "Vad, hur och varför?: Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen". Lund; Studentlitteratur AB.

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur

Lennér-Axelsson, B. & Thylefors, I. (1991). Arbetsgruppens psykologi: om den psykosociala arbetsmiljön, gruppdynamik, relationer, arbetsroller, ledarskap, konflikter, förändring och personliga olikheter. (3., omarb. utg.) Stockholm: Natur och kultur.

Merchant, K. A., & Stede, W. A. (2007). Monetary incentives. Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives (2nd ed., s. 395). Harlow, England: Financial Times/Prentice Hall.

Nilsson, E. (2004). Feedback: varför, hur och till vad? : feedback i ledarskapsutveckling. Karlstad: Perspektiv - personlig utveckling : Developa

Vetenskapsrådet (2002) Forskningsetiska principer inom humanistisk forskning [Elektronisk resurs]. Stockholm: Vetenskapsrådet. Tillgänglig på Internet:
http://www.cm.se/webbshop_vr/pdf/etikreglerhs.pdf

Vroom, V. (1994). Work and Motivation. Vroom, V.H. (1994). Work and motivation. ([New ed.]). San Francisco: Jossey-Bass.

Øiestad, G. (2005). Feedback. (1. uppl.) Malmö: Liber.

Bilagor

Intervjuguide

Presentation av intervjuperson

- Beskriv arbetsplatsen och dina arbetsuppgifter
- Varför sökte du din nuvarande tjänst?
- Hur ser företagets relation till kåren ut?
- Vad driver dig som ledare?
- Hur drivs verksamheten framåt?

Motivation

- Hur arbetar företaget med att nå målen?
- Hur motiverar företaget de anställda?
- Vad anser du driva medarbetarna?
- Hur får du/företaget en omotiverad medarbetare att bli motiverad?

Feedback

- Vad tycker du/företaget om att använda sig av feedback i motivationssyfte?
- Använder ni er av feedback i verksamheten?

- Om ja;
 - Hur ser arbetet ut kring feedback?
 - Finns det specifika arbetssätt eller modeller för att ge feedback?
 - Vad anser du/företaget om Sandwichmodellen?
 - Vad anser du/företaget om att ge feedback på nivåerna process, uppgift, individuell och personlig?
- Varför ges feedback?
- Om nej;
 - Vad anser du talar emot feedback?
 - Tror du att verksamheten skulle gynnas av att införa feedback som arbetssätt?
 - Hur kommer det sig att ni inte gör det?