



UNIVERSITY OF GOTHENBURG
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

Motivation och ledarskap

- En fallstudie om medarbetares motivation och vilka
verktyg ledare kan använda sig av

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
FEG316
HT16
Kandidatuppsats
Författare, Lisa Ericson 880509
Handledare, Mikael Hilmersson

Sammanfattning

Denna uppsats redogör för vilka faktorer som påverkar individers motivation och hur ledare kan öka medarbetares motivation inom organisationer. Enligt teorier är motiverade medarbetare en central och viktig faktor för framgångsrika organisationer. Att ha medarbetare som själva tar sig an uppgifter och kan ansvara för att få organisationens problem lösta, utan att en chef behöver delegera och bestämma, är en avgörande faktor för hur framgångsrikt en organisation är.

Vidare, som en konsekvens av att allt fler jobb idag är mer kunskapsbaserade än tidigare, har det inneburit att ledarskapet har behövt förändras. En ledares viktigaste uppgift har gått från att delegera, bestämma och bevaka till att istället fokusera på att inspirera och engagera ens medarbetare till att utföra bästa möjliga arbete. Uppsatsen avhandlar även genom teori- och analysdel om det finns speciella ledarstilar som lämpar sig för olika organisationsstrukturer och särskilda situationer.

För att studera ämnet och besvara problemställningen i denna uppsats har jag valt att göra en fallstudie av Trendmark AB. Genom intervjuer av ledarna och en enkätundersökning till medarbetarna har jag försökt att ta reda på vad som motiverar medarbetarna på Trendmark och hur deras ledare kan göra för att öka deras motivation.

Genom analys av teoriavsnitt och det empiriska resultat som jag fått fram via intervjuer och enkätundersökning, har jag kommit fram till olika faktorer som ökar motivation inom organisationer. Detta avhandlas i analys- och slutsatsdelen i uppsatsen.

Abstract

Motivated employees are the most crucial factor in modern organizations; a consequential result of the fact that organizations, as of today, are more knowledge-based compared to the past. This fact brings new challenges into the way leaders have to build up an organization, lead their employees and on the bottom line also keep them motivated. According to various theories, organizations that gives employees a high level of responsibility and creativity, increases the chances to succeed.

Furthermore, the focus of leadership itself has changed in order to correspond with the new demands from employees. The focus has changed from being a delegating, demanding and controlling leader to, more and more, become leaders primarily focusing on inspiring and motivating their employees.

In this essay, I have studied what makes individuals motivated and how a leader can increase the motivation amongst the employees? I have studied what triggers you have to generate motivation and if there is any certain leader style that fits better than others.

To study this subject I have chosen to do a case study of Trendmark AB. I have interviewed the leaders and made a survey for the employees to find out what they think about motivation, what their specific triggers are and what the leaders at Trendmark can do to improve the motivation. The information and knowledge, given in the theoretical framework in this thesis, together with gathered information from the survey, I have been able to analyse and interpret the research questions of this thesis.

Förord

Jag skulle vilja börja med att tacka personal och ledare på Trendmark AB som tillät mig att göra en undersökning om deras arbetsmiljö. Dom har varit till stor hjälp och visat ett intresse och engagemang för att denna uppsats skulle kunna genomföras. Jag vill tacka min handledare Mikael Hilmersson för sitt engagemang för att pusha mina gränser på vilken nivå min uppsats ska skrivas.

Jag vill också tacka Göteborgs Universitet och Riksidrottsförbundet som genom samarbete gör det möjligt för oss idrottare att kombinera studier och idrott utan detta samarbete hade jag inte kunnat slutfölja mina studier, Tack!

Innehållsförteckning

SAMMANFATTNING

ABSTRACT

FÖRORD

1.0 INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION	2
1.2.1 SAMMANFATTNING AV TIDIGARE FORSKNING	5
1.3 SYFTET	6
1.4 FORSKNINGSPRÅG	6
2.0 METOD	6
2.1 FORSKNINGSMETODIK	6
2.1.1 KVALITATIV FORSKNINGSMETOD	7
2.1.2 FORSKNINGSTRATEGI	7
2.2 URVAL OCH VAL AV FÖRETAG	8
2.3 MATERIALINSAMLING	9
2.3.1 DATAINSAMLING	9
2.3.2 PRIMÄRDATA	9
2.3.3 SEKUNDÄRDATA	10
2.3.4 ENKÄTUNDERSÖKNING	10
2.3.5 INTERVJU	11
2.4 DATAANALYS	12
2.5 FORSKNINGSETIK	13
2.6 TROVÄRDIGHET OCH ÖVERFÖRBARHET	13
3.0 TEORETISK REFERENSRAM	14
3.1 MOTIVATION	15
3.1.1 MOTIVATIONSTEORIER	16
3.2 LEDARSKAP	19
3.2.1 LEDARSKAPSMODELLER GENOM TIDEN	20
3.2.2 LEDARSKAPSTILAR	21
3.2.3 VÄRDESKAPANDE LEDARSKAP	22
3.3 EFFEKTIV LEDARSKAP	24
3.3.1 EGENSKAPER HOS EN FRAMGÅNGSRIK LEDARE	24
3.2.2 EN EFFEKTIV ORGANISATION MED RÄTT LEDARSKAP	24
4.0 DISKUSSION	27
4.1 PRESENTATION AV ORGANISATIONEN	27
4.2 INTERVJUN MED LEDARNA	27
4.2.1 LEDARNAS SYN PÅ LEDARSKAP	28
4.2.2 LEDARNAS SYN PÅ MOTIVATION	30
4.2.3 LEDARNAS UTVECKLINGSOMRÅDEN FÖR ATT ÖKA MEDARBETARNAS MOTIVATION	31
4.3 RESULTAT FRÅN ENKÄTUNDERSÖKNINGEN	33
4.3.1 ÖVERSIKT AV RESULTAT FRÅN ENKÄTUNDERSÖKNINGEN	34
4.3.2 MOTIVATION	39
4.3.3 LEDARSKAP	40
4.3.4 VAD MEDARBETARNA EFTERFRÅGAR FRÅN LEDARNA FÖR ATT ÖKAD MOTIVATIONEN	40
5.0 SLUTSATS	41

5.1 SLUTSATS	41
5.2 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING FÖR FÖRETAGET OCH MINA REKOMMENDATIONER	43
6.0 REFERENSER	45
7.0 BILAGOR	48
7.1 BILAGA 1	48
7.2 BILAGA 2	49

1.0 Inledning

I detta avsnitt beskriver jag bakgrunden till det ämne som jag har valt, bakgrunden leder senare till en problemdiskussion som resulterar i ett syfte med uppsatsen och sen beskriver jag de forskningsfrågor som ska besvaras.

1.1 Bakgrund

Engagemang smittar av sig, positiva relationer leder till mer positiva relationer. Likaså leder negativa relationer till mer negativa relationer, för en organisation är det lätt att hamna i positiva eller negativa spiraler Nygren (2010).

När man mäter effektiviteten i en organisation delar man vanligen in det i inre och yttre effektivitet Ellström, Fogelberg Eriksson, Kock & Wallo (2016). Den yttre visar om företaget har rätt strategi och gör rätt saker medan den inre effektiviteten kollar på hur effektivt man använder organisationens resurser, inom den senare kategorin hamnar medarbetarna. Motiverade medarbetare har blivit en av organisationers viktigaste framgångsfaktorer och en ledares jobb är att skapa ett arbetsklimat där detta uppfylls Nygren (2010). Att vara motiverad innebär att man rör sig mot någonting Ryan & Deci (1999). Det finns olika drivfaktorer till motivation och motivationen ser olika ut hos olika människor. Individer har inte bara olika mycket motivation utan också olika faktorer som driver deras motivation Ryan & Deci (1999). För en organisation som inte ser till detta styrmedel (motiverade individer) presterar så bra som möjligt är som att styra sitt företag i blindo utan att ha koll på dem viktigaste resurserna i företaget-människorna Gospic & Falk (2015).

Motivation är en central del i hur effektiv medarbetare kan utföra sina arbetsuppgifter och det är ledarnas roll att skapa förutsättningar på arbetsplatsen för att främja motivation Ryan & Deci (1999). Det är inte nödvändigtvis ledarens roll att motivera den enskilde individen men det är deras roll att skapa ett arbetsklimat där medarbetarna kan motivera sig själva Ryan & Deci (1999).

För att vara en framgångsrik ledare som motiverar sina anställda kräver det att hen är insatt i varje individs personlighet och uppgift. Att motivera medarbetare kan både skilja sig i form av vad för typ av person medarbetaren är som vad för typ av arbete och i vilket stadium i arbetet som medarbetaren befinner sig i. Till exempel beskriver Jacobsen & Thorsvik (2010) att medarbetare som utför monotont typ av arbete ofta efterfrågar konkret ledarstil där tydliga mål ställs upp medan de erfarna säljarna på ett företag ofta efterfrågar en lösare ledarstil där ledaren kan verka som ett bollplank och där medarbetaren motiveras av eget ansvar.

Dagens ledare har idag högre press på sig då anställda kräver alltmer av sina ledare. Fler organisationer består idag av kunskapsintensiva verksamheter, vilket kräver andra ledarskapsstilar än tidigare då merparten av arbetet var fysiskt arbete och då ledarens centrala roll var att leda genom delegation och kontroll. Då organisationer har blivit mer decentraliserade har det inneburit att den enskilde medarbetaren ofta besitter en högre kunskap än tidigare. Medarbetare har större delaktighet i verksamheten och är mer självständiga än tidigare, och för att skapa motivation till dessa målgrupper behövs ökad självständighet och kompetensutveckling på individnivå Reeve (2009). Fokus har flyttats från att vara en "chef" som har all kunskap, till att vara en ledare som ser till att sina medarbetare, som redan har kunskapen, motiveras och får ut så mycket som möjligt av sig själva Jönsson & Strannegård (2014).

I och med att produktiviteten har blivit mer beroende av de anställdas arbetskraft, har det blivit viktigare för organisationer att jobba med att motivera den enskilde medarbetaren. Människor byter jobb oftare än förr och för att kunna behålla medarbetare med hög kunskap har det blivit viktigt för organisationer att jobba med den enskilde medarbetarens utveckling och tillfredställelse på arbetsplatsen, Jacobsen & Thorsvik (2010). Motivation har blivit ett nyckelord för dagens organisationer och deras framgång.

1.2 Problemdiskussion

Vad ledare för en organisation önskar sig är motiverade, framåt drivna och samarbetsvilliga individer som aldrig klagar utan alltid finns där för att hjälpa till

(2003). I dagens organisationer finns inte tid för att ständigt behöva dra medarbetarna framåt eller arbeta tillsammans med medarbetare vars enda incitament är att tjäna pengar.

För att få ut den fulla potentialen av medarbetare måste de vara motiverade och engagerade i organisationen, de ska inte tvingas arbeta utan de ska ha viljan att arbeta Hiam (2003). Denna typ av motivation kallas för inre motivation, ett driv som kommer från medarbetaren själv. Ett annat sätt att få medarbetare att utföra sina uppgifter är att locka med belöningar och bevakas eller hotas med påföljder. Dessa typer av påtryckningar kallas för extern motivation. Hiam (2003) menar att den externa motivationen inte fungerar långsiktigt, så fort chefen är borta ur rummet kommer medarbetaren sluta att arbeta.

Det har skett ett skifte i dagen organisationer där medarbetare har gått från att vara motiverade genom belöning till att dem idag kräver något mer Pink (2011). Idag krävs det att arbetsuppgifter är intressanta och stimulerande för att medarbetare ska vara motiverade och vilja göra ett bra jobb. Belöningsystem genom högre lön är i dagens organisationer passé Pink (2011). Maslow (1947) och Herzberg (1966) diskuterade båda redan i mitten av 1900-talet att motivation kommer inifrån och att externa motivationsfaktorer så som lön eller andra förmåner endast räcker under en viss period för att skapa motivation. Som exempel på detta ger Frey (1997) liknelsen med föräldrar som får sina barn att göra en hemläxa genom belöning. Detta kan fungera i det korta perspektivet men leder i det långa loppet till att barnet måste få en belöning för att göra en läxa. Frey beskriver riskerna med detta belöningsystem och att det tillslut kan leda till att barnet kräver belöning för att exempelvis gå ut med sopporna. Frey (1997) menar att detta visar på hur pengar, extern motivation, kan leda till minskad motivation för uppgifter som ska utföras, barnet som får belöning efter hemläxan kommer nu hädanefter endast göra sin uppgift mot betalning och har ingen egen motivation att göra hemläxan för att den ska lära sig.

Det finns mycket forskning idag på vad som minskar den inre motivationen, svårheten och det som forskare inte är helt överens om är vilka faktorer det är som ökar den inremotivationen. Trots att mycket forskning visar en stark korrelation mellan

motivation och jobbeffektivitet är det lång ifrån alla som jobbar aktivt med det och som vet vad just deras medarbetare motiveras av Whiteley (2002).

Det är viktigt för en ledare inom en organisation att finna sätt att öka medarbetarnas inre motivation, hur kan man hjälpa till att locka fram den inre motivationen hos de enskilda individerna? För att ledare ska kunna hjälpa till med detta måste ledaren först och främst veta vad deras medarbetare motiveras av, vad som driver dem att gå till jobbet Pink (2011).

Problem med motivation uppstår lätt på en arbetsplats, finner inte medarbetaren sina uppgifter som intressanta tappas motivationen enkelt. Om medarbetaren ständigt ges order av ledaren att utföra eller om ledaren hela tiden säger till vad som skall göras tappar den enskilde individen snabbt det egna intresset för sitt arbete och motivationen försvinner Hiam (2003). Detta kan man även dra paralleller till som med barnet och hemläxan.

En annan viktig punkt som Wheelan (2013) beskriver leder till minskad motivation är mål. Om medarbetarna inte kommuniceras om vad organisationens mål är eller i vilken riktning organisationen ska gå, blir det en osäkerhet som påverkar deras motivation negativt.

Regler, makt, otydliga mål, endast belöning vid motprestation är några av de saker som experter inom ämnet motivation säger leder till minskad motivation. Det som jag istället ska fokusera på är vilka faktorer som ökar medarbetarnas motivation och vad man som ledare kan göra för att skapa ett effektivt arbetsklimat. Vad är det som motiverar medarbetare att komma till jobbet, är det pengar, är det miljö, sociala förhållanden, personlig utveckling, gemensamma mål eller är det en slags kombination av alla dessa punkter?

Som erfaren idrottare är jag medveten om den inre motivationens kraft och hur avgörande denna är för att lyckas. Inom idrott blir det tydligt om man inte har drivet. Berseus (2004) belyser att omotiverade medarbetare är en fara för en organisation och att ledaren har en central roll i att skapa engagemang. En organisation kan inte föras

framåt av en ensam människa, alla medarbetare i organisationen behöver hjälpas åt för att driva på framåt och ständigt vara beredda på att utvecklas och lära nytt. Finns det outnyttjade resurser i organisationer som inte används och hur kan man med enkla verktyg öka motivationen för att öka denna kapacitet?

1.2.1 Sammanfattning av tidigare forskning

Motivation är ett centralt ämne i dagens verksamheter. Vad som tidigare var känt som motivationsfaktorer såsom lön och bevakning har bytts ut mot mer individanpassade nycklar. Begrepp som inre och yttre motivation diskuteras, där den inre motivationen har hamnat i fokus. Personlig utveckling, mål och eget ansvar har pekats ut som viktiga element för att en medarbetare ska motiveras.

Ledares roll i organisationer har flyttats från att vara chefer som styr och bevakar mot att vara ledare. Det är inte längre nödvändigt att det är ledarna som har den största kunskapen, utan kunskapen har snarare decentraliserats ner till medarbetarna. Mot bakgrund av tidigare forskning är framgångsrika ledare idag personer som skapar ett arbetsklimat där medarbetare motiveras att göra ett så bra jobb som möjligt och där ledaren får ut så mycket som möjligt av varje individ.

Effektiva organisationer är idag beroende av motiverade medarbetare. Medarbetarna är organisationers viktigaste resurser och utmaningen är idag att dels locka till sig medarbetare med hög kompetens, och dels att få ut så mycket som möjligt av varje enskild medarbetare. För att medarbetare ska vara beredda att ge mer för sina arbetsplatser krävs det att de har ett eget driv, ett driv som forskning visar kommer från motivation.

Denna tidigare forskning har gett mig bakgrund till att formulera det syfte och de frågeställningar som jag har valt att studera.

1.3 Syftet

Syftet med denna uppsats är att ta reda på vad som ökar motivationen hos medarbetare i ett medelstort svenskt bolag och se om man med enkla verktyg kan göra någonting från ledares sida för att öka motivationen hos de anställda.

1.4 Forskningsfrågor

- Vilka faktorer påverkar medarbetares motivation i en organisation?
- Vad har ledarna för verktyg för att tillföra motivation till arbetsplatsen?

2.0 Metod

I detta avsnitt ska jag förklara vilket sätt jag har genomfört min forskning på. Genom olika kapitel i detta avsnitt ska ni få följa mitt tillvägagångsätt för att få fram ett forskningsresultat.

2.1 Forskningsmetodik

Syftet med denna uppsats var att ta reda på vad det finns för kunskap om ämnet motivation och om det finns enkla redskap för ledare att öka motivationen hos sina anställda. Studien ska redogöra för teoretisk forskning som finns i ämnet och med hjälp av problemdiskussionen kompositerna frågor som ska ligga till grund för empiri och analys.

Studien startade med forskning av tidigare teorier inom ämnet motivation och ledarskap. Därefter samlades empiriskt material in genom främst intervjuer och en enkätundersökning. De framtagna teorierna har används som stöd för att utforma frågor till intervju och enkätundersökning. Huvudfrågan har således besvarats med slutsatser av det empiriska material som samlats in, där tidigare teorier använts som redskap för att analysera dessa slutsatser. Då valet av metod inte är deduktiv finns det

alltid risk för att den kunskap som samlas in i den empiriska delen påverkas av forskarens egna tolkningar. För att undvika detta har jag haft detta i åtanke under hela processen och fokuserat på att vara objektiv vid min tolkning av empirin. Genom att inte använda deduktiv metod har jag friare kunnat studera min frågeställning och kunnat dra slutsatser från det empiriska material som jag har fått fram. Då min frågeställning syftar till att tolka enskilda personers uppfattning om motivation och ledarskap lämpar sig denna undersökningsmetod bäst.

2.1.1 Kvalitativ forskningsmetod

Vid valet av kvantitativ eller kvalitativ form valde jag att tillämpa den kvalitativa formen då jag bland annat har genomfört strukturerade intervjuer med öppna frågor. Kvantitativ form är forskning mer baserad på datainsamling medan den kvalitativa metoden lägger mer vikt på ord Bryman & Bell (2015). Då jag har analyserat hur ledarna och de anställda på Trendmark tänker och uppfattar motivation och ledarskap tycker jag denna form passade bäst. Kvalitativa metoden ger möjlighet att tolka hur människan som intervjuas uppfattar sin omgivning Backman (2011) och ger en djupare förståelse för det ämne som man ämnar studera.

Då den kvalitativa metoden inte ger ett "rätt" svar, utan framhäver hur enskilda personer uppfattar och tolkar sin omgivning inom det ämne som jag har studerat, går det inte att dra ett generaliseringsantagande. Det finns också risk vid kvalitativa intervjuer att man väljer den data som passar bäst eller verkar mest intressant utifrån forskarens perspektiv. Återigen försökte jag undkomma detta problem genom att ha detta i beaktning under skrivandet av min uppsats. Trots dessa risker tycker jag att den kvalitativa metoden lämpar sig bäst för att besvara frågeställningarna i denna uppsats, där jag ska ta reda på vad en specifik grupp anser om motivation och ledarskap.

2.1.2 Forskningsstrategi

För att ta reda på hur motivation påverkar anställdas arbetsintensitet och vilken del ledare har i att motivera sina anställda har jag valt att göra en fallstudie av ett medelstort svenskt företag. Kvalitativ form är vanligt förekommande inom fallstudier för att förstå ett specifikt problem och sedan kunna applicera det i ett större

sammanhang Backman (2011). Fallstudie innebär att man gör en detaljerad forskning på ett specifikt fall som sedan kan användas för att illustrera hypoteser inom ett område, Nationalencyklopedin (2016). Jag har valt att göra en fallstudie av Trendmark AB där jag ska undersöka hur deras ledare jobbar med att öka motivationen hos de anställda och vad de anställda idag anser om deras motivation på företaget. Fallstudie innebär att man lättare kan förstå komplexa sociala fenomen, det tillåter forskare att fokusera på ett "fall" för att sedan kunna likna detta fall med hur det ser ut i samhället, Yin (2016).

2.2 Urval och val av företag

Företaget Trendmark AB består av ca 30 anställda varav 22 av dessa jobbar på deras huvudkontor i Billdal. Jag valde Trendmark AB för att det är ett medelstort svenskt företag, Mira (2014), det är tillräckligt stort för att det krävs ett ledarskap men inte tillräckligt stort för att ha en egen HR tjänst. Jag tyckte det kunde vara intressant att se hur ett medelstort svenskt företag jobbar med motivation och ledarskap. Med tanken på val av företag är jag medveten om att det inte går att dra några generella slutsatser på branschnivå eller bolagsstorlek. Men fallstudien ger en möjlighet att påvisa ett organisatoriskt motivationsproblem i ett medelstort svenskt företag.

Jag valde att använda mig av tillgänglig-stickprovsundersökning, Bryman & Bell (2015) vilket innebär att jag har valt ut att ta med de 22 anställda som jobbar i Billdal. Jag har valt att avgränsa studien till de 22 respondenter som jobbar på huvudkontoret och som är en del av Trendmarks AB dagliga verksamhet, det är också på huvudkontoret som de tre ledarna har sina kontor. Jag valde denna avgränsning eftersom det är dessa individer som är involverade i den dagliga verksamheten och som påverkas av ledarskapet.

Av dessa 22 anställda är det tre stycken ledare inom företaget som jag har valt att intervjua för att få en djupare förståelse för hur de tycker att de idag jobbar med att leda och motivera sina anställda. Övriga 19 personer kommer svara på en anonym enkät om hur de upplever sin motivation och hur de tycker att ledarna jobbar med att öka deras motivation. Här har vikten av anonymitet tydligt förklarats. Varför dessa inte har

intervjuas beror på att respondenterna är bekanta vid mig och vid ett personligt möte hade det funnits risk för att de inte svarat ärligt och uppriktigt.

2.3 Materialinsamling

Undersökningen kommer att genomföras genom kvalitativ semistrukturerad intervju med ledarna på företaget och en enkätundersökning med blandning av öppna och stängda frågor till de anställda. Underlaget för intervjun och enkätundersökningen finner ni i bilaga 1 och 2.

2.3.1 Datainsamling

Vid insamling av data finns det två olika typer av data, primär- och sekundärdata (Jacobsen, 2002). Jag har använt mig av både primär- och sekundärdata. Jag har använt mig av sekundärdata i form av böcker och vetenskapliga artiklar. Böckerna har gett mig information från tidig forskning inom ämnet och jag har använt mig av material från 1940-talet till nutid. Empiridelen är främst framtagen med primärdata genom genomförda intervjuer och en enkätundersökning. En kortare redogörelse om företaget i empiriavsnittet är hämtat från sekundär data.

2.3.2 Primärdata

Primärdata är data som forskaren själv samlar in. Sådan data är ofta mer tillförlitlig då den kommer direkt från källan Merriam (2009). Nackdelen med denna form av data är, enligt Bryman & Bell (2015), att den ofta är tid- och kostnadskrävande. Jag har använt mig av primärdata i den empiriska studien där det genomfördes semistrukturerade intervjuer med de tre ledarna och en enkätundersökning för de 19 anställda.

Jag besökte Trendmark vid tre tillfällen för studien. Vid de första två tillfällena fick jag även möjlighet att medverka på deras veckoträff och observera aktörerna. Vid första tillfället fick jag möjlighet att presentera mig för företaget och beskriva vad som var syftet till undersökningen. Det framgick tydligt att den var anonym för de som svarade på enkätfrågorna och att resultatet av studien endast skulle vara till för denna studie. Vid detta tillfälle delades sedan enkäten ut. Vid besök två och tre genomfördes intervjuer med företagets ledare.

2.3.3 Sekundärdata

Sekundärdata är information som redan finns tillgänglig i form av tidigare forskning, böcker, internet, vetenskapliga rapporter osv. Sådan data är oftast lättare att tillhandahålla och billigare än primärdata Jacobsen (2002). Risken med denna form av information är att man ofta väljer det som finns lättillgängligt och inte det som tjänar syftet och frågeställningen bäst. Dessutom finns det en risk att det blir för mycket information eller att informationen inte är trovärdig Jacobsen (2002). För att undvika nackdelar med sekundärdata har jag använt mig av vetenskapliga artiklar och av böcker som är skrivna av forskare. Genom att läsa igenom flertalet forskningsteorier har jag sorterat ut de teorier som jag ansåg var mest intressanta för den problemdiskussion jag förde och som var grunden till mitt syfte och mina frågeställningar för studien.

2.3.4 Enkätundersökning

Då merparten av företagets anställda är bekanta med mig valde jag att genomföra en enkätundersökning med medarbetarna som var helt anonym. Vikten av deras anonymitet underströks vid ett möte med hela företaget. Undersökningen var kvalitativ och bestod av en enkät med 15 frågor och som tog ca 5 minuter att genomföra. Jag valde att själv lämna över enkäten på plats till medarbetarna "self-completion" och som Bryman & Bell (2015) nämner ger det bästa sannolikhet till att få högt deltagande.

Genom att finnas på plats medan de anställda fyllde i sina enkäter undkom jag ett av de stora problemen vid enkätundersökning jämfört med muntliga intervjuer, om medarbetarna hade några frågor fanns det möjlighet för mig att besvara dessa. Efter att medarbetarna hade fyllt i sina enkäter lades de i ett kuvert i ett enskilt rum som jag senare samlade in. Enkätundersökningen lämnades ut den 10 oktober och samlades in den 12 oktober. Av de 19 personer som tilldelades en enkät var det 100 % deltagande.

Enkätfrågorna var framtagna från problemdiskussionen och från de teorier som är beskrivna i teoriavsnittet. På frågorna 7 och 9 har medarbetarna fått ge mer än ett svar, detta då dessa frågor kan ha fler än ett svar vilket också teoridelen stödjer. På frågorna 4, 5 och 16 har det givits möjligheter till egna kommentarer och det verkar ha varit ett

stort intresse för enkätundersökningen då merparten av de anställda har valt att svara på dessa. Resterade frågor bestod av frågor med givna alternativ som ringades in. För att få en fördjupad förståelse via enkäten fanns det frågor runt huvudfrågan som hjälper till att "sälla bort" data som skiljer sig från min frågeställning. Med hjälp av insamlad empiri och vetenskapliga artiklar har jag dragit slutsatser och tolkat det resultat som jag har tagit fram till.

2.3.5 Intervju

Intervjuer är vanligt förekommande i dagens samhälle och de finns i flera olika kontexter, jobbintervjuer, polisintervjuer, media-intervjuer, socialarbetsintervjuer och undersökandeintervjuer som är det som jag ska använda mig av i detta arbete, Bryman & Bell (2015). Då det finns många olika former av intervjuer finns det därmed många tillvägagångssätt till hur man genomför en intervju, den vanligaste formen av undersökningsintervjuer är den *strukturerade intervjun*. Den kallas även för standardiserad intervju då den innebär att frågor och svar är standardiserade som därmed gör det är enkelt att analysera den data som man får fram. Sekvensen och innehållet i frågorna ser alltid likadant ut. Vanligast i denna form av intervju är att frågorna är utformade som stängda frågor där respondenterna ges begränsade antal svar. Motsatsen till dessa är de öppna frågor som medför att data måste analyseras mer då alla svar ser olika ut, Bryman & Bell (2015).

Jag val att använda mig av den standardiserade intervjun med öppna frågor vid intervjun av de tre ledarna på Trendmark AB. Jag har valt detta för att få en tydlig och djupare bild av vad de tre ledarna anser om motivation och ledarskap. Vid standardiserad intervjuform undviker jag att respondenterna påverkas på olika sätt utifrån när frågan kommer, nu får alla tre svara på frågor som ställs i en given ordning. Genom att använda mig av öppna frågor ges ledarna också en chans att själva välja vad de tänker om ämnet och inte bli influerade av olika kategorier. De tre ledarna kommer att intervjuas "*face to face*" för att kunna observera deras kroppsspråk och för att få tillförlitlig information Bryman & Bell (2015). Respondenterna intervjuades enskilt för att de inte ska påverkas av de andras svar och för att frågorna är utformade i att ta reda på den enskildes tankar och inte gruppens. Varje intervju tog mellan 20-30 minuter

beroende på hur utvecklande svar respondenterna gav. Vid intervjun tog jag anteckningar där jag ordagrant skrev ner vad personen i fråga svarade. Det gav mig även möjlighet att ställa frågor om jag inte förstod helt vad respondenten svarade och visevare för respondenten Bryman & Bell (2015). Frågorna var utformade så att respondenten inte skulle svara ja eller nej och på så vis undkom jag problem med att "lägga svaren i munnen" på den som intervjuades, Bryman & Bell (2015).

Efter att jag skaffat mer information inom ämnet genom litteraturstudie och problemformulering gjorde jag mallen för intervjufrågorna. Intervjun har två huvudfrågor, ledaregenskaper och motivation. I första delen fick ledarna först svara på frågor kring hur de själva t ex motiveras eller vilka ledaregenskaper de själva vill ha hos en bra ledare. Detta gjordes för att få igång tankeprocessen kring ämnet och för att ledarna skulle känna sig mer bekväma. Sedan flyttades fokus till hur de själva jobbar med motivation och ledarskap och avslutningsvis fick de svara på frågor kring vad de tror att de kan förbättra i sin roll som ledare. För att säkerställa att intervjufrågorna är av relevans för forskningsfrågan och syftet med forskningen är alla frågor kopplade till de teoretiska begreppen som jag redogör för i teoriavsnittet.

2.4 Dataanalys

När all data var insamlad studerade jag noga det material som jag hade fått in.

Jag började med att gå igenom de svar som jag fått ifrån intervjuerna med de tre ledarna och började med att analyserat de olika respondenternas svar utifrån den framtagna teorin. Jag har valt att inte bunta ihop dessa svar utan redovisat fråga för fråga för hur de olika respondenterna har svarat. Varje fråga har sedan kopplats till den framtagna teorin. Jag har valt att redovisa de frågor som är av relevans för det syfte som studien har. Därefter övergick jag till enkätundersökningen där jag först gick igenom alla svaren var och en för sig för att sedan sammanställa svaren för varje fråga. Genom att föra samman frågorna blev det enklare att få en tydlig bild av resultatet. Efter detta gick jag tillbaka till teoridelen för att hjälpa till att analysera det material som jag fått in. Svaren från frågorna sammanfattas i tabeller och diagram för att ge läsaren en enkel och tydlig överblicka av resultatet. Efter varje bild ges en kort sammanfattning om vad resultatet visar. Kopplingen av inhämtad empiri och teori av enkätundersökningen beskrivs

avslutningsvis i empiriavsnittet. Jag har även här valt ut att redovisa de frågor som är mest relevanta för det syftet och den frågeställningen som jag har för min studie. Under hela processen har jag undvikit att dra in personliga tolkningar på svaren för att hålla ett kritiskt förhållande sätt och inte påverka resultatet.

2.5 Forskningsetik

Forskningen har en viktig position i dagens samhälle och det sätts stora förväntningar på dagens forskare. När man gör en studie av något slag förväntas det att forskaren inte påverkas av yttre värderingar och manipulering och att forskaren inte heller påverkar resultatet av privata eller vissa intressenters skäl. Forskningsetiken är till för att skydda de personer som medverkar i forskningen från skador eller kränkningar i samband med deras medverkan, Gustafsson, Hermerén & Petterson (2011).

För att de anställda på Trendmark AB ska känna sig trygga med att delta på min undersökning har jag använt mig av de fyra riktlinjer som Bryman & Bell (2015) tar upp.

- *Informationskravet*
- *Samtyckeskravet*
- *Konfidentialitetskravet*
- *Nyttjandekravet*

Vid ett möte inför hela företaget informerade jag dem om vad syftet var med min undersökning och hur den skulle gå till. Jag informerade dem om att alla svar kommer vara anonyma och resultatet endast kommer att användas för studiens ändamål. Dessutom gavs information om att det är frivilligt att medverka på studien.

2.6 Trovärdighet och överförbarhet

Trovärdighet (reliabilitet) skapas genom att man utförligt visar på hur man kommer fram till studiens resultat, att läsarna kan följa stegen som leder fram till den slutsats som forskningen slutar i, Norén (1990). Genom att skapa trovärdighet vill man försöka minimera fel och missbedömningar i fallstudien, Yin (2014). Läsarna som läser min studie ska med hjälp av den teoretiska referensramen som är framvisad kunna skapa sig en bild av vad motivation är, vilka faktorer som påverkar motivation och vad det finns för olika ledaregenskaper som främjar motivation. Läsarna ska utifrån detta själva

kunna skapa sig en förståelse som gör att de kan använda denna kunskap om motivation och ledarskap i andra liknande situationer och komma fram till samma slutsats som i denna studie, Yin (2014).

Genom att jämföra mina svar från intervjuerna med framtagna teori möjliggör jag för en generalisering och en överförbarhet, Norén (1990). Dock går det inte att dra något definitivt generaliseringsantagande då jag endast har fokuserat på ett mindre företag och deras specifika situation. För att kunna skapa full generalisering hade jag behövt göra fler fallstudier på liknande organisationer som Trendmark och sett om jag fått ett korrelerande resultat. Detta för att kunna få resultat som upprepar sig om och om igen, Yin (2014).

3.0 Teoretisk referensram

*I detta avsnitt tar jag upp de olika teorier som finns från tidigare forskning inom motivation och ledarskap. Jag har tagit med de teorier som jag efter efterforskningar har ansett vara mest relevanta för att kunna besvara mina forskningsfrågor. Först kommer jag beskriva ordet **motivation**, därefter tillkommer tre motivationsteorier. Teorierna som jag har valt att ta med är grundläggande teorier om vad som motiverar oss människor. Inom ämnet motivation finns det många olika teorier och jag har valt att presentera Maslow's och Hertzberg's teorier eftersom de är teorier som ligger till stor grund för vidare forskning inom området. Vroom's teori är mer arbetsrelaterad och blir således mer applicerbar till syftet med frågeställningarna som jag har.*

*Vidare presenteras sedan olika **ledaregenskaper**. Syftet med dessa teoridelar är att visa på hur ledarskap har sett ut genom tiderna, vad det finns för olika ledaregenskapsstilar och vilken stil som är mest aktuell för den tid vi lever i nu. Efter dessa tre beskrivande delar om vad ledarskap är, har jag lagt till två teorier som diskuterar hur ledare ska agera för att skapa ett **effektivt ledarskap** och*

således en effektiv organisation. Genom att i tur och ordning redogöra för motivation, följt av diskussion av begreppet ledarskap och ledarskapets utveckling och avslutningsvis beskriva vad det finns för teorier för effektivt ledarskap har jag visat på teorier som är relevanta för de frågeställningar som jag har: Vilka faktorer påverkar medarbetares motivation i en organisation? Vad har ledarna för verktyg för att tillföra motivation till arbetsplatsen?

Samtliga valda teorier i detta avsnitt har betydelse för utformningen av intervju och enkätundersökning, tolkning av empirisk data samt ligger till grund för min avslutande analys. Givet den tidsram som angivits för denna uppsats har jag valt att begränsa mig till dessa teorier då de anses vara fundamentala för vidare forskning inom det valda ämnet.

3.1 Motivation

Motivation är ett vanligt begrepp men vad betyder det egentligen, är det att man vill göra något bestämt? Är det att man har beslutat sig för något? Är det en intensjon av att göra något bestämt eller ett driv, Hein (2009)?

En definition av motivation som Hein har skrivit om är "motivation är de faktorer i en individ, som verkar, kanaliserar och bibehåller ett beteende i riktning mot ett mål" (Weiner, 1992; Franken, 2002). Hein beskriver motivation efter tre stycken huvudgrenar

1. Motivationens grundförhållande hos den enskilde människan
 - *motivation är en fråga om grundläggande programmering, som gener, behov och tidigare upplevelser*
 - *Motivation är något som man kan bestämma och förändra, individen bestämmer sina mål i förhållande till uppgiften eller utveckla sig själv och bli motiverad*
2. Motivationens grundförhållande i företaget
 - *Motivationen skapas av själva arbetet*
 - *Motivationen skapas av de villkor som företaget tillhandha ger*
 - *Motivation skapas av sociala processer i företaget*
3. Motivation på grund av förhållandena i samhället
 - *motivationen är socialt skapad av t ex kultur, religion, livssituation osv.*

3.1.1 Motivationsteorier

3.1.1.1 Maslow's - behovstrappa

Maslow (1954) beskriver människors behov genom en behovstrappa. Behoven innehåller fem steg, fysiologiska-, trygghets-, kärlek och gemenskap-, uppskattningsbehov där det slutgiltiga behovet är självförverkligande. Maslow menar att det första behovet är grundläggande hos oss människor och det går tillbaka till våra djuriska instinkter, hunger, sömn, sex osv. Trygghet och kärlek innebär våra behov av att känna att vi är i ett socialt sammanhang, mänskliga kontakter med vänner och familj. Trygghetsbehovet syftar till vårt behov av att vara skyddade från fysiskt och psykiskt våld eller att vi har en fast anställning och känner oss trygga med vårt arbete. Uppskattningsbehovet visar på att vi behöver känna respekt från andra och från oss själva, Maslow delar upp detta behov i två delar, Hein (2009).

Den första delen kallar han för den inre och uppfylls genom att känna styrka, prestation, tillräcklighet och kompetens, självsäkerhet, oberoende och frihet. Den andra delen som benämns som den yttre innebär önskan om omdöme, prestige, uppskattning, status, berömmelse, värdighet och värdesättande. När man har täckt behovet av att finna självkänsla leder det till en känsla av självtillit, kompetens och tillräcklighet. Man känner sig viktig. Det är genom att ha god insikt i vem man själv är som man kan få respekt ifrån andra. Det sista behovet är det behov som behöver vara uppfyllt för att vara en driven och motiverad medarbetare, självförverkligande, syftar till att vi vill lära oss och utveckla våra kunskaper.

Behovstrappan ser olika ut hos olika människor, vikten och i vilken ordning saker och ting är viktigt kan variera. När man har uppfyllt ett behov upphör det att vara en motivationsfaktor, Hein (2009). Har vi mat på bordet har vi ingen motivation till att jobba bara för att tjäna pengar till mat. Behoven flyttas hela tiden uppåt på trappan tills vi kommer till det sista behovet som är där vi finner drivkraften att utveckla oss själva och lära oss nya kunskaper. För att komma till självförverkligandebehovet måste de andra stegen vara uppfyllda. Det som skiljer detta steget från dem andra är att det inte slutar vara ett behov när man har uppfyllt steget då det alltid finns nya saker att lära sig och utveckla.



Figur 1.1: Egen bearbetning av Maslow's behovstrappa (1954)

3.1.1.2 Hertzberg tvåvägs-teori

Många teorier kring motivation handlar om att tillfredsställa behov hos en individ eller en grupp. Alla personer motiveras av olika saker. I Hertzbergs tvåvägs-teori beskriver han två faktorer som avgör motivationen, "motivationsfaktorer" och "hygienfaktorer." Han menar att jobbtillfredställelse och jobbmisnöje kommer från olika faktorer och att dessa kan kopplas till hans tvåvägs teori, jobbtillfredställelse hör ihop med motivationsfaktorer och att jobbmisnöje beror på hygienfaktorer, Hertzberg (1966).

Maslow (1954) beskriver människors motivationsfaktorer genom att gå tillbaka till våra naturliga och djuriska instinkter, vi vill stilla vår hunger och för att göra det måste vi tjäna pengar för att sedan kunna köpa mat (se figur 1.1). Hertzberg nämner dessa drivfaktorer för hygienfaktorer som jobb, lön, arbetsmiljö, kollegor, status osv. De senare behoven som Maslow beskriver i det femte steget, självförverkligande, är känslan av att uppnå mål och att känna att vi växer som individer, inom ett företag och arbetsplats. Detta är vad Hertzberg beskriver som motivationsfaktorer och som uttrycker sig i form av, eget ansvar, uppnådda mål och utvecklande inom företaget. Dessa är motivationsfaktorer som ökar kreativiteten hos individen medan hygienfaktorerna är något som vi tar för givet på arbetsplatsen och som gör att vi känner oss rättvist behandlade, Hertzberg, Mausner & Bloch Snyderman (1959). Du kan inte öka motivationen genom hygienfaktorerna då det är faktorer som individer räknar med på en arbetsplats, till exempel om du jobbar hårdare får du en lampa till ditt

skrivbord. Detta är någonting som du tar för givet och sätter krav på ska finnas, det är ingenting som innebär att du är villig att arbeta hårdare för.

Som ledare i en organisation är det stor risk när man frågar medarbetarna själva vad det är som de motiveras av då det kan fokuseras för mycket på att minimera obehag. Hertzberg menar att detta kan leda till att man endast skapar en fredligare och lugn arbetsplats men kanske inte alltid en motiverande arbetsplats. Ett vanligt misstag som görs är när ledare försöker motivera sina medarbetare genom att uppfylla motivationsfaktorer som att uppnå mål och att växa som individer, vilket nämns ovan, är att detta ofta sker på fel sätt. Ökat ansvar ges endast genom att lasta på mer arbete, sätta orimligt höga krav eller genom att endast eliminera svåra arbetsuppgifter. Detta är inte faktorer som ökar individens motivation. Istället menar Hertzberg att individen behöver uppgifter som sätter igång den inre motorn, genom uppgifter som:

- *Få mer eget ansvar över sitt arbete genom att ta bort vissa kontroller*
- *Öka informationen så att den kommer direkt till medarbetaren och inte endast genom handledaren*
- *Hitta individuella utmaningar för den enskilde arbetaren så att denne utvecklas och känner sig som expert inom området*
- *Att bli erkänd för det arbete som man utför*

Det vi läser ovan är snarlika egenskaper som de som minskar motivationen men med en helt annan innebörd. Det finns ett syfte bakom sättet som dessa punkter framhävs på och det krävs att ledaren engagerar sig i de enskilda medarbetarna för att åtagandena ska landa på rätt sätt.

3.1.1.3 Vroom's förväntningsteori

Victor Vroom framförde förväntningsteorin i ett resultat av att kunna bestämma vilka faktorer det är som påverkar individens motivation och vad som får dem till att ta de beslut som dem tar. Vroom (1964) kom fram till tre faktorer som tillsammans påverkar en individs motivation.

- *Valance*, när personen själv är intresserad av att medverka. Om individen inte tror att dennes medverkan har någon påverkan minskar motivationen.

- *Expectancy*, om individen själv känner att hans/hennes medverkan kommer att påverka resultatet positivt leder detta till motivation. Förväntar sig personen att dennes medverkan inte påverkar resultatet minskar motivationen.
- *Instrumentality*, vad blir det för värde på de förväntningarna som jag har. Individernas förväntningar på att medverkan kommer att leda till något positivt ökar motivationen. "Beter jag mig på ett speciellt sätt leder det till att jag får det här".

Dessa tre faktorer är sammankopplade med varandra och alla tre faktorer måste uppfyllas för att skapa maximal motivation. Till exempel, jag ska läsa på om företaget jag skall möta imorgon för att försöka värva dem som kunder → höga förväntningar (valance och expectancy). Om jag värvar dem som kunder kommer det leda till lönehöjning (instrumentality). Nedan illustreras Vroom's förväntningsteori i figur 1.3 och 1.4:



Figur 1.2: Egen bearbetning av Vroom's förväntningsteori (1964)



Figur 1.3: Egen bearbetning av Vroom's förväntningsteori (1964)

3.2 Ledarskap

Definition: ledarskap, det faktiska utövandet av ledningsuppgifter inom t.ex. en stat, en organisation, ett företag eller ett idrottslag (*Nationalencyklopedin*). Ledarskapet beskrivs ofta som en helt avgörande sak för hur framgångsrikt ett företag är, går organisationen dåligt beror det på ledarskapet, likaså om organisationen är framgångsrik så är det ledaren som får äran, Jönsson & Strannegård (2014).

Ledarskap har blivit en naturlig del av vad vår bild av vad en organisation är och idag är det nästintill omöjligt att föreställa sig en organisation utan en ledare. Dessutom sätter personalen högre krav på ledare idag än vad man gjorde förr när det klassiska dirigerande ledarskapet var något som alla rättade sig efter, Ellström, Fogelberg Ericson, Kock & Wallo (2016). Likaså är frågan om vad ledarskap är hett omdiskuterat och har varit så långt tillbaka i historien, Jackson & Parry (2011). De beskriver att det nästan finns lika många teorier om ledarskap som det finns forskare och att varje forskare har sin teori. De flesta definitionerna av vad ledarskap innebär är att det är en process över andra människor, att guida, strukturera och tillhandahålla aktiviteter och relationer för en grupp eller organisation, Yukl (2010).

3.2.1 Ledarskapsmodeller genom tiden

Bryman (1996) beskriver ledarskapets utveckling genom tiden utifrån fyra stadier där varje stadie representeras av ett specifikt begrepp: karaktär, stil, situation och "det nya ledarskapet".

I det första stadiet beskriver han *karaktärsmodellen*, här diskuteras vad för egenskaper en ledare måste ha för att verka som en ledare, modellen är hämtad från 1920-1940 talet då den var som störst. Ledarskapet kommer ifrån hur personen är och har specifika egenskaper, är man inte född med dessa egenskaper är det svårt att lära sig dem. Det viktiga i den här modellen är att det inte läggs någon vikt på situation eller sammanhang. Genom detta synsätt finner man ledare genom att identifiera de som har dessa specifika "ledarskapstalanger".

I det andra stadiet beskrivs *stilmodellen*. Här spelar situation och sammanhang stor roll och skiljer sig därmed från ovanstående ledarskap. Denna modell användes som mest under 1940-1960 -talet och här har fortfarande en ledare de egenskaper som ovanstående modell har men fokus flyttas till olika typer av ledarskapsstilar. Det togs fram två olika ledarskapsstilar som skulle användas, en relationsorienterad och en uppgiftsorienterad. Den relationsbaserade gick ut på att skapa ett positivt och stödjande ledarskap medan den uppgiftsorienterade fokuserade mer på mål och planering.

I det tredje stadiet beskrivs situationsmodellen, denna var som störst mellan 1960-1980-talet och som man hör på namnet låg det främst fokus på sammanhang och situation. Denna modell bygger på att ledaren har flera olika verktyg och kan anpassa sin ledarstil beroende på vilket sammanhang den verkar i. Det är således en mer flexibel modell som innebär att ledaren inte endast har en typ av egenskaper utan kan växla beroende på vilken situation denne befinner sig i.

Det fjärde stadiet från 1970-talet och framåt beskriver Bryman som det *nya ledarskapet*. Här dammas det karismatiska ledarskapet av igen och man skiljer på ledare och chef. Ledarens roll går ut på att stimulera och skapa förändring snarare än att kontrollera. Detta liknar på så sätt det första stadiet där en ledares egenskaper är viktiga men här har egenskaperna ändrats, man har gått från att vara en auktoritär person till en inspirerande person. Egenskaper är någonting som man föds med, likaså karisma.

3.2.2 Ledarskapsstilar

Yukl (2015) beskriver en tredimensionell modell som ger en bred översikt över olika typer av ledarskapsmodeller i dagens organisationer och bäst blir det om en ledare jobbar och sammanflätar alla dessa tre dimensioner, Nygren (2010).

- *Relationsbyggande ledaren*, Ledarskap bygger på relationer och att skapa förtroende från de anställda, Nygren (2020). Ledaren i det relationsbyggande ledarskapet bryr sig om medarbetarna och deras relationer och vill skapa engagemang och glöd hos medarbetarna. Ledaren är en vän som finns där både för privata och jobbproblem. Här ses den underordnade och ledaren som jämlikar, Yukl (2015).
- *Målorienterade ledaren*, Ledarskapet i den målorienterade modellen handlar om att organisera verksamheten för bästa resultat, Nygren (2010). Ledaren sätter upp mål och ser till att gruppen håller en viss standard. De förstärker vikten av deadlines, kritiserar arbete som inte är tillräckligt bra och koordinerar olika medarbetares aktiviteter, Yukl (2015). Ledarens uppgift är att gå från idé till en strukturell plan för verksamheten, Nygren (2010).
- *Förändringsorienterade ledaren*, Ledaren letar efter nya vägar och ser till att anpassa och förstå den aktuella miljön, Yukl (2015). Viktig för ledare i denna

modell är att inspirera och få med sig medarbetarna på de nya idéerna med tydlig kommunikation, Nygren (2010).

Ellström, Fogelberg Ericson, Kock & Wallo (2016) nämner i sin bok att det är lättare att studera ledarskap efter olika perspektiv. Med detta menar de aspekten som ett problem diskuteras i och utifrån, genom detta sätt blir det lättare att se vilken form av ledarskap som passar för olika situationer. De pratar om fyra stycken olika ledarskapsstilar:

- *Strukturella perspektivet*, mål orienterade ledare som ser till organisationens fördel istället för individen. Ledaren löser nya problem med hjälp av regler, nya policyregler eller med omstruktureringar.
- *Human Resources perspektivet*, organisationen och individen har lika stort värde och är beroende av varandra. Ledaren i detta perspektiv är relationsbyggande och värderar känslor högt, man försöker få medarbetarna att växa som individer och man försöker anpassa organisationen efter medarbetarna.
- *Politiska perspektivet*, fokus sätts på makten, den som har makt är ledaren och det behöver inte betyda att det alltid är den utnämnda ledaren som faktiskt leder utan det kan lika väl vara en medarbetare eller någon utanför organisationen. Ledarens jobb bygger på att bygga koalitioner och nätverk för att driva igenom sina beslut och hitta personer som stödjer deras åsikter.
- *Symboliska perspektivet*, nära relaterat till den karismatiska ledarstilen. Man förstärker organisationen med hjälp av symboler, ritualer, historier och ceremonier för att få medarbetarna mer engagerade.

Bloman & Deal (2015) hävdar att chefer och forskare tenderar att använda endast ett av dessa synsätt men de tror att en integration utav alla dessa fyra perspektiv skulle vara det mest gynnsamma och skapa en heltäckande ledarskapsstil. Det är även i denna riktning, med flera olika ledarskapsperspektiv som kombineras, som man ser den nya forskningen utvecklas mot.

3.2.3 Värdeskapande ledarskap

I dagens organisationer, då kunskapskrävande jobb har blivit allt vanligare, har den traditionella formen av ledarskap med styrning, regler och kontroll tappat sin funktion

och är inte lika effektivt som förr. Den styrande formen av ledande minskar snarare medarbetarnas motivation och effektivitet på arbetsplatsen vilket leder till att organisationen får svårt att anställa och behålla medarbetare med hög kompetens. Därför krävs det nya ledarstilar som gör att medarbetare kan utveckla sin kreativitet och bli effektiva medarbetare. Denna nya form av ledarstil kallas ofta för värdeskapande ledarskap, Jacobsen & Thorsvik (2009).

Värdeskapande ledarskap innebär att man bygger upp en organisation som utomstående vill vara en del av, det är en organisation som är attraktiv på arbetsmarknaden och som lockar till sig arbetskraft med hög kompetens. Jacobsen & Thorsvik menar att för att skapa en sådan organisation behöver ledaren uppfylla fyra punkter, utforma vision och mål, institutionalisera mål, försvara organisationens integritet och bemästra interna konflikter.

En form av värdebaserat ledarskap är transformativt ledarskap. Transformativt ledarskap kan ses som den stora skillnaden mot det "gamla" transaktionella ledarskapet som går ut på att ledare och medarbetare byter tjänster. Medarbetaren ger sin arbetskraft i utbyte mot belöning, här spelar ledarskapet på hygienfaktorerna i Hertzbergs tvåvägs-teori. Med denna form av ledarskap är det svårt att motivera sina medarbetare i längden då man hela tiden måste finna nya belöningar och medarbetaren lätt kan lockas över till andra organisationer Jacobsen & Thorsvik (2009).

Det transformativa ledarskapet bygger däremot på medarbetarnas känslor. Man påverkar medarbetare genom att vara en förebild och lyfta frågor inom moral och etik, de inspirerar och motiverar för att stimulera kreativitet och delaktighet, Yukl (2010).

Dessa ledare motiverar ofta deras följare till att göra mer för organisationen än vad som förväntas av dem, Yukl beskriver tre punkter som dessa ledare uppfyller:

1. Får medarbetarna att känna hur viktigt deras jobb är för organisationen.
2. Får medarbetarna att se mer till organisationens fördel och sätta sig själva i andra hand, man inspirerar medarbetarna så att de vill prestera extra utöver vad som krävs.
3. Ser till att medarbetarna utvecklas och stimuleras intellektuellt och ger de anställda nya utmaningar

3.3 Effektiv ledarskap

3.3.1 Egenskaper hos en framgångsrik ledare

Något som man har kunnat bevisa med undersökningar är huruvida det finns några gemensamma nämnare för vad som gör en ledare framgångsrik, Yukl (2010). Yukl (sid 51-52) pekar på fem förutsättningar som en ledare behöver ha för att bli framgångsrik:

1. *Emotionell stabilitet*, med en stark inre kontroll har ledaren kontroll på vad som händer och har tillförlit att händelser som sker runt om kring dem påverkas av deras egna beslut och inte av slump och tillfälligheter.
2. *Självkritisk*, inga problem med att erkänna sina misstag, ta på sig ansvar och sedan se till att hitta en lösning på problemet. De fokuserar framåt och fastnar inte i problem utan de ser till att hela tiden lära sig av det som sker och utvecklas av sina misstag.
3. *Integritet*, de framgångsrika ledarna är fokuserade på att lösa problemet och bryr sig inte om att vara bättre än andra i sin närhet eller imponera på högre uppsatta personer i deras närhet. De lägger all energi och kraft på problemlösning.
4. *Kommunikation*, ledare som är framgångsrika har ett naturligt och ärligt sätt att kommunicera med flera typer av olika människor. De har en förmåga att nå fram och förstå den enskilda individen. Vid missförstånd eller olika åsikter är de direkta i sin kommunikation på ett diplomatiskt sätt.
5. *Tekniska och strategiska kunskaper*, att ha för hög tekniskt kunskap inom ett smalt område kan nästan vara till en nackdel då dessa personer ofta uppfattas som översittare och har svårt att se helheten. De ledare som är framgångsrikast har en bred teknisk grund inom den bransch där dem verkar inom och ett övergripande strategiskt synsätt som gör att de kan handskas med olika typer av problem.

3.2.2 En effektiv organisation med rätt ledarskap

Wheelan (2013) skriver om hur effektivt en organisation är om dem kan jobba tillsammans som ett team och vilka olika ledaregenskaper som passar bäst för de olika stadierna i en organisation. Wheelan beskriver att organisationer och grupper hela

tiden genomgår förändringar, antingen om det är en ny organisation, en organisation som förändras eller en organisation som nyanställer. Wheelan's modell syftar på att skapa en organisation som är effektiv och produktiv i sitt arbete för att uppnå specifika mål, hon beskriver fyra olika stadier som måste uppfyllas för att skapa en effektiv organisation:

1. *Tillhörighet och trygghet*, första stadiet går ut på att skapa en känsla av tillhörighet och en miljö där medarbetarna kan känna sig trygga med att föra fram sina åsikter. I detta stadium är medarbetarna beroende av en tydlig ledare som ser dem och bekräftar dem. Här försöker medarbetaren förmå ledaren till att ta kommando och väntar på att bli styrd, det egna intresset för arbetet som de ska utföra är lågt och fokus ligger på att bli accepterad av ledaren.
2. *Opposition och konflikt*, andra stadiet handlar om att sätta upp gemensamma mål, visioner och en gemensam struktur. Här frigör sig medarbetarna ifrån ledaren och blir mer självgående, man försöker tillsammans komma på mål och struktur för organisationen som kan innebära att det blir konflikter. Dessa konflikter är nödvändiga för att skapa tillit och frihet att uttrycka sina egna tankar och idéer. Dock är det viktigt att i konflikterna inte handlar om personliga föremål utan om organisatoriska, handlar dem om det förstnämnda finns risk att organisationen går tillbaka till första stadiet.
3. *Tillit och struktur*, i stadium tre skapar man positiva relationer bland medlemmarna. Om man klarar sig igenom det andra stadiets konflikter leder det till att man skapar tillit, engagemang och en vilja att samarbeta. Bevakning av arbetsuppgifter minskar och individerna fokuserar mer på sina uppgifter utan att tänka på status, makt och bekräftelse från ledaren.
4. *Arbete och produktivitet*, i stadiet fyra når man ett effektivare arbete och en bättre produktivitet. I detta stadium blir gruppen en högpresterande organisation, nu kan fokus helt ligga på måluppfyllelse och väl genomförande av arbetsuppgifter. Både organisationens kvalitet och kvantitet ökar.

Wheelan beskriver att de olika stadierna kräver olika ledaregenskaper

1. I första stadiet krävs det en styrande och självklar ledare. I detta stadiet behöver organisationen tydliga mål som är nedskrivna, en ledare som tar ut riktningen och tar beslut. Ledaren behöver visa vägen för hur organisationen drivs i allt från

att skapa diskussionsforum, peppa medarbetarna så att de känner sig kompetenta och sätta upp högpressterande normer.

2. I det andra stadiet kan ledarens kompetens komma att utmanas och det är ett viktigt steg för att få organisationens medlemmar till att bli mer självständiga och engagerade i sitt arbete. De vill vara en del av organisationen. I detta stadiet krävs det att ledaren ser till helheten, ledarens makt kommer att minska men organisationen kommer att utvecklas av det, det sker ett maktskifte där nya strukturer tar form. Ledaren fungerar nu mer som ett stöd som försöker motivera medarbetarna.
3. I det tredje stadiet ska ledaren få medarbetarna till att bli mer involverade i ledarskap. I en organisation är det inte möjligt för en ledare att utföra alla uppgifter och det blir då viktigt att kunna fördela delegering och makt inom vissa områden. Då mål och roller är tydliga för organisationen genom att de har genomgått stadiet 1 och 2 kan ledaren nu delegera ansvar och själv verka som ett bollplank och att uppmuntra och coacha gruppen i rätt riktning.
4. Stadiet 4, nu kan ledaren ta ett steg tillbaka, ledaren försätter att verka som en konsult om det behövs och dess huvudsakliga uppgift är att se till gruppen som helhet. Ledarens roll är att uppmärksamma om organisationen eller individer är på väg åt fel håll eller tillbaka till de tidigare stadierna och kunna identifiera dessa problem så att dem kan åtgärdas.

För att en organisation ska kunna vara framgångsrik krävs det tydliga mål och en tydlig affärsplan. Men det spelar ingen roll om denna affärsplan finns tydligt nedskrivet om inte medarbetarna i organisationen förstår innebörden av affärsplanen och framförallt måste de själva tro på orden som står i den, Wheelan (2013).

4.0 Diskussion

I detta kapitel kommer jag redovisa den data jag har samlat in från intervjuer och enkätundersökningar från ledare och medarbetare på Trendmark AB. Jag kommer sedan återkoppla dessa till den teorin som jag har tagit fram i ovanstående kapitel. I intervjuerna är de endast de centrala frågorna medtagna, fullständig intervju underlag finner ni i Bilaga 1. Likaså gäller för enkätformuläret som är bifogat i Bilaga 2.

4.1 Presentation av organisationen

Trendmark AB är ett distributionsföretag som marknadsför och distribuerar världsledande märken inom kläder och skor. De är ca 30 anställda och deras huvudkontor ligger i Billdal, strax söder om Göteborg. De säljer framförallt kläder inom fritidsbranschen med märken som, Musto, Sebago, Gildan och Ocean Work.

Under de senaste åren har Trendmark vuxit, de har expanderat sina marknader och blivit fler anställda. Detta har gjort att organisationen inom företaget har ändrats och nya konstellationer har skapats. Då det har skett förändringar inom organisationen har det skapat möjligheter för mig att undersöka hur motiverade de anställda känner sig och se om det finns åtgärder som ledningen kan göra för att få medarbetarna att bli mer motiverade. Det är ett växande företag med stora ambitioner, det är en ung och ambitiös medarbetargrupp som med rätt styrning kan bli väldigt framgångsrika. Det är tillsammans med ledningen som jag har fått möjligheten att ta en närmare titt på organisationen och undersöka om jag kan hjälpa dem att hitta nya motivationsfaktorer som leder till ett mer framgångsrikt och effektivt arbetsklimat.

4.2 intervjun med ledarna

Jag har intervjuat tre ledare på Trendmark om hur de ser på rollen som en ledare, vad en ledare betyder för en organisation och hur en ledare på bästa sätt motiverar sina medarbetare. Jag har även undersökt vad de själva idag tycker att de kan utveckla för att bli bättre ledare och vad de tror skulle hjälpa deras medarbetare att bli mer motiverade. I denna text kommer jag att benämna ledarna som respondent 1, 2 och 3. Alla tre

ledarna har genomgått samma intervju där innehållet och frekvensen på frågorna var en bestämd ordning, en så kallad strukturerad intervju med öppna frågor, Bryman och Bell (2015).

4.2.1 Ledarnas syn på ledarskap

Det finns både likheter och olikheter i hur de tre ledarna på Trendmark resonerar kring ledarskap:

"-En bra ledare är engagerad, visar intresse och respekterar sina medarbetare. Det är viktigt att lyssna på den enskilde individen och få den att känna sig hörd. Tydlighet är också viktigt." (Respondent 1)

"-En bra ledare är engagerad i sina medarbetare, den är insatt i medarbetarens arbetsdagar och vet vad de gör. Den är rättvis mot sina medarbetare." (Respondent 2)

"-En bra ledare ska vara street-smart, den ska lyssna på sina medarbetare och den ska peppa och motivera dem till att utföra ett bra arbete. Det är även viktigt att en bra ledare har en helhetsbild om vad som ska göras." (Respondent 3)

De tre ledarna är alla inne på att en ledare som är framgångsrik måste kunna motivera sina medarbetare, att motivationen inte bara kommer från att ge order och krav utan att man försöker hitta någon form av ett inre driv. Deras ledarskapsstil ligger nära i tankesättet som den ledarskapsstil som Yukl (2015) nämner som det *transformativa ledarskapet*. Att ledarnas roll är att få medarbetarna till att bli engagerade och motiverade samt att de ska känna hur viktigt deras jobb är för organisationen. Respondent 3 är även inne på att en ledare behöver ha vissa personliga egenskaper, vilket överensstämmer med Brymans (1996) beskrivning av det *nya ledarskapet*. Ledarens egenskaper har utvecklats från att vara en auktoritär chef med hög grad av kontrollerande, till en ledare som inspirerar och motiverar. Yukl (2015) nämner att en framgångsrik ledare behöver ha vissa kunskaper såsom att vara strategisk och tekniskt kunnig, respondent 3 nämner detta genom att beskriva att en ledare behöver vara "street-smart och ha en helhetsbild".

Hur kommunicerar ni med era medarbetare och hur jobbar ni efter mål?

"-Den mesta kommunikationen med medarbetarna sker muntligt. Vi har mål i form av siffror med budget och de enskilda har även egna förbättrings mål. Budget och affärsplan finns nedskrivet men inte alla enskildas mål finns nedskrivna. Vissa individuella mål finns nedskrivna, exempelvis de mål som rör bonusprogram." (Respondent 3)

"-Jag försöker hålla kommunikationen muntlig, vi sitter nära varandra och har ett nära samarbete. Jag jobbar inte så mycket efter mål, försöker mest pusha medarbetarna till att ta egna beslut. Jag försöker säga till när någonting inte fungerar så bra och likaså säga till när medarbetarna är inne på rätt spår. Målen är inte nedskrivna men medarbetarna vet vad som förväntas och ska göras." (Respondent 2)

"-Jag kommunicerar med mail, möten och telefon, kommunicerar regelbundet ca 1-4 gånger per vecka. Jag tycker det är viktigt med mål men jag kan jobba på att bli tydligare. Jag jobbar med mål som budget och mål på potentiella kunder, dessa förmedlas i mail och telefon men dem finns inte konkret nedskrivet. Jag kan inte ge dig ett papper här och nu." (Respondent 1)

Med den information som jag har fått genom intervjuerna av hur ledarna på Trendmark jobbar finner jag två olika ledarskapsmodeller. Respondent 2 ledarvision dras liknelser mest till Yukl (2015) relationsbyggande ledaren som man finner i hans övergripande tredimensionella bild av olika ledarskapsstilar, en ledarskapsstil där fokus ligger på att skapa förtroende till medarbetarna som leder till att de får ett ökat engagemang för organisationen. Respondent 2 på Trendmark ser på sina medarbetare som självgående, att den enskilde medarbetaren har tillräckligt med kunskap att denne kanske inte behöver styras med hela handen utan man bygger upp ett "Human Resourcesperspektivet", Ellström, Fogelberg Ericson, Kock & Wallo (2016) där alla individer har lika stort värde och skillnaden mellan ledare och anställd är liten. Man kan antyda en vilja hos Respondent 1 och 3 om att jobba med den *målorienterade* ledarskapsmodellen, Yukl (2015). Målen är tydliga siffror, prestation och budget baserade. Enligt Wheelan (2013) är det viktigt för en ny organisation, eller en organisation som har nyanställt medarbetare, att ha en tydlig bild av vad företagets mål, vision och struktur är. Vid detta

skede i en organisation behöver medarbetarna känna en trygghet i vad som ska göras innan de själva kan ta stegen i ett senare skede att bli mer självständiga.

4.2.2 Ledarnas syn på motivation

Motivation är ett ämne som har många innebörder, Hein (2009), det svåra är ofta att sätta ordet på exakt vad motivation är då det skiljer så mycket från person till person. Ledarna på Trendmark säger så här om vad motivation är och hur de anser att de jobbar med medarbetarnas motivation:

"-Motivation innebär att man har ett driv, att man gör någonting och det arbetet resulterar i att man får någonting tillbaka. Att man blir belönad och att arbetet ger resultat. Jag motiverar mina anställda med positiv och ärlig feedback. Man ska få höra om man har gjort något bra så att man kan lyfta medarbetaren därifrån, det ska var kul att jobba." (Respondent 1)

"-Jag tror att individerna själva måste känna ett intresse, finns det inte ett intresse så finns där ingen motivation att genomföra sitt jobb. Jag försöker väcka ett intresse hos mina medarbetare genom att få dem att bli delaktiga i organisationen. Få dem att se ett sammanhang med siffror och jobb så att de känner att de är delaktiga." (Respondent 3)

"-Ordet motivation för mig är att man känner sig sporrad till att arbeta, att det hänger ihop med belöning. Det ska även vara trevligt att jobba på en arbetsplats, det tror jag gynnar motivationen. Sen tror jag motivation triggas av framgång, en säljare vill sälja mer varor för att skapa framgång. Jag försöker motivera mina medarbetare genom att pusha och peppa dem, få dem att bygga upp sina självförtroenden för att de själva ska tro på att vi kan lyckas." (Respondent 2)

Att ha ett inre driv, att vara intresserad och utvecklas genom framgång är alla behov som vi finner i Hertzbergs tvåvägs-teori som tar upp hygienfaktorer och motivationsfaktorer. Där hygienfaktorer är faktorer som jobb, lön, kollegor osv medan motivationsfaktorer är det som de tre ledarna på Trendmark belyser är viktiga, uppnå mål och känna att vi växer som individer på vår arbetsplats.

Respondent 1 beskriver likheter med Vroom's (1964) förväntningsteori där motivationen ses som en summa av hur vi tror och förväntar oss att utfallen kommer att bli. Känner medarbetaren att just dennes arbetskraft i Trendmark är viktigt för organisationen och att det påverkar organisationen till det positiva ökar det motivationsfaktorn. Det är ingen av ledarna som kan ge konkreta svar på hur de arbetar med motivation för de anställda, både Hertzberg och Maslow belyser hur viktigt det är att varje person känner en utveckling att den får individanpassade mål för att trigga deras inre motivation.

Det är svårt att se att några sådana motivationsuppgifter förekommer på Trendmark, respondent 3 nämner att den försöker skapa ett intresse med siffror och arbete. Dessa mål baserade uppgifter kan liknas med Hertzbergs hygienfaktorer som endast ses som yttre motivation och som inte räcker för att motivera medarbetarnas fulla arbetskraft. Hiam (2003) menar att de yttre motivationsfaktorer endast håller i ett litet tag och att det finns stor risk att tappa personal till andra mer intressanta företag, Jacobsen & Thorsvik (2009).

4.2.3 Ledarnas utvecklingsområden för att öka medarbetarnas motivation

Vid frågan om det finns möjlighet till en förbättring av medarbetarnas motivation och vad du som ledare kan göra för att öka motivationen svarade de tre ledarna på Trendmark så här:

*"-Det är en svår fråga och någon som jag gärna vill bli bättre på att veta. Jag tror att genom att ge medarbetarna mer ansvar och känna att de inte är övervakade så kan jag hjälpa till att öka deras motivation. Jag vill inte ge för tydliga mål utan vill att medarbetaren själv ska få möjlighet att utveckla detta. Ge ansvar till individen."
(Respondent 3)*

"-Jag tror att jag kan öka motivationen genom att bli mer tydlig med företagets mål. Det ska finnas tydligare information om företaget, både ekonomisk och organisatorisk, så att medarbetarna kan känna sig mera delaktiga. Jag tror också på att få en mer teamkänsla att vi tillsammans får Trendmark att gå framåt. Ledningen sätter nivån på hela företaget,

och vi kan göra ett bättre jobb - kan vara så att vi själva behöver coachning i detta.”
(Respondent 1)

”-Jag kan nog påverka deras motivation genom att öka deras självförtroende, få dem att inse att de behöver jobba hårdare och hitta utmaningar som inte enbart styrs av ekonomiska incitament. Jag har svårt att veta vad dessa andra incitament kan vara.”
(Respondent 2)

Delaktighet och uppskattning är centrala ord när man pratar om motivation. Dessa två begrepp finns med i de flesta definitionerna av hur man får individer att bli mer motiverade. I Maslows (1954) behovstrappa nämns dem i det näst sista steget, behov av uppskattning, och är således ett av de behov som måste vara uppfyllda för att en individ ska kunna uppnå full motivation. I Vroom's (1964) förväntningsteori kan vi läsa om hur viktig det är att medarbetarna ser att deras medverkan innebär någonting positivt för Trendmark. Att deras ökade arbetsinsats faktiskt leder till något positivt gensvar, vilket i sin tur leder till att medarbetarna jobbar extra hårt och blir en effektiv medarbetare.

Även Maslows tredje steg nämns av ledarna, att känna att man är i ett socialt sammanhang, teamkänsla, vi spenderar större delen av våra liv på vår arbetsplats och att trivas med miljön där vi jobbar är väldigt viktigt för att den enskilde individen. Wheelan (2013) beskriver att ett sätt att bygga teamkänsla inom en organisation är genom att det skapa tillit till varandra, att man vågar komma med åsikter och förslag till organisationen och att dessa skapar konflikter sinsemellan. Dessa konflikter ses inte som någonting negativt utan snarare som ett medel som förankrar tilliten mellan medarbetarna.

Enligt Maslow (1954) är det inte förrän vi har uppfyllt de fem stegen som vi kan finna en inre motivation som gör att vi själva driver på vårt arbete för att utvecklas och lär oss nya kunskaper. Respondent 2 och 3 pratar om att ge individerna mer motivation genom eget ansvar, det finns en risk i detta om man ser till Hertzbergs tvåvägs teori. Genom att endast ge eget ansvar via höga målsättningar och mer arbete ökar det snarare prestationsångesten, vilket i sin tur leder till minskad arbetsmotivation. Det är viktigt

att det egna ansvaret ges på rätt sätt, att det är en genomarbetad plan från ledarna och inte ett sätt för ledarna att minska sin egen arbetsbelastning, Hertzberg (1964).

Wheelan (2013) belyser hur viktigt det är för medarbetarna om att bli instruerade och informerade om företagets mål och vision för att de sedan själva ska kunna ta mer ansvar för egna arbetsuppgifter. Saknas denna information i det tidiga stadiet av en anställning eller i en organisation leder det ökade ansvaret för arbetsuppgifter snarare till minskad motivation och en osäkerhet bland de anställda.

En viktig punkt som Respondent 1 nämner är att det är ledarna som sätter tonen på företaget, det är snarare det som ledarna gör än vad som sägs som är det som kommuniceras till medarbetarna, Berséus (2004). Respondent 2 är inne på att Trendmark måste komma med andra motivationsfaktorer än de vanliga delegerande, ekonomiska och kravsättande målen. Enligt Jacobsen & Thorsvik (2009) är detta viktigt för att Trendmark ska kunna behålla den arbetskraft som de har idag och för att kunna locka tillräckligt hög kompetens till företaget i framtiden.

Denna form av ledarskap kan vi finna i det transformativa ledarskapet, som Yukl (2010) beskriver går ledares roll i denna ledarskapsstil ut på att engagera medarbetarna och känslomässigt involvera dem i organisationen. Dessa ledare inspirerar och motiverar för att stimulera kreativitet och delaktighet. Kanske kan man dra liknelser med att ledarna behöver locka sina medarbetare till inspiration genom det karismatiska ledarskapet som Bryman (1996) beskriver som det "nya ledarskapet". Här dammas det karismatiska ledarskapet av igen och man skiljer på ledare och chef. Ledarens roll går ut på att stimulera och skapa förändring snarare än att kontrollera.

4.3 Resultat från enkätundersökningen

De 17 personer som är anställda och jobbar på Trendmark AB ute i Billdal har fått svara på frågor via en enkät. Enkäten har varit helt anonym och medarbetarna har alla fått en muntlig förklaring om vad undersökningens syfte är. Av de 17 som blev tilldelade en enkät har det varit ett 100 % deltagande. De anställda har fått svara på frågor om hur

motiverade de är i dagsläget, hur de tycker att Trendmark jobbar med deras motivation och vad som kan göras för att öka deras motivation.

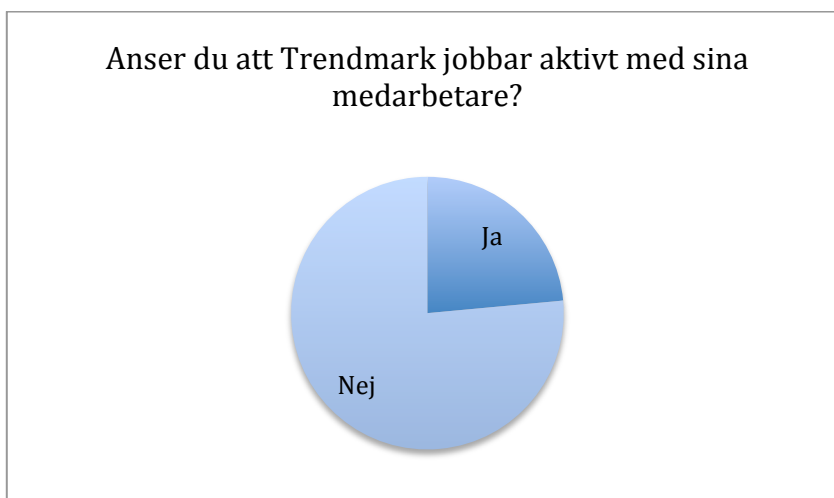
4.3.1 Översikt av resultat från enkätundersökningen

Bild 1



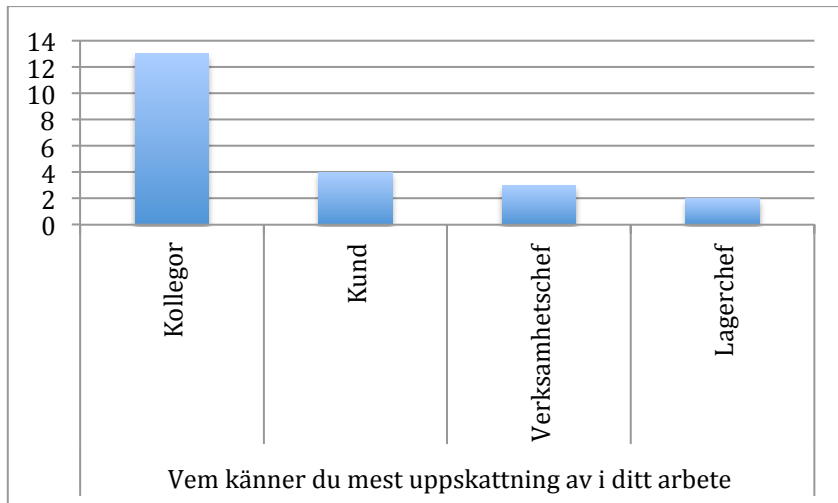
I frågan "Tycker du att du har ett inspirerande arbete" svarade merparten av de anställda ja. De som svarade vet ej, tolkar jag in till nejsägarna då de antagligen inte har ett tillräckligt inspirerande arbete för att kunna säga ja. Resultatet på denna fråga visar att det absolut finns utrymme för Trendmark att jobba mer med att motivera sina anställda.

Bild 2



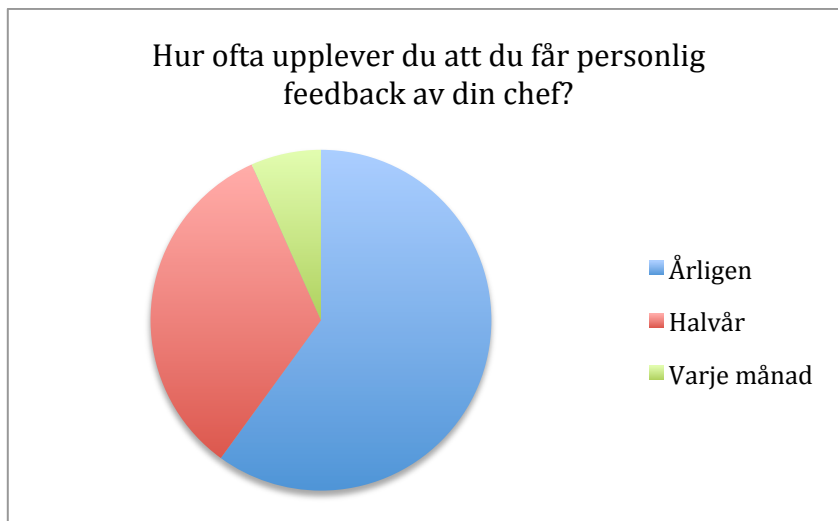
I detta diagram svara Trendmarks anställda på om de anser att Trendmark jobbar aktivt med att motivera sina medarbetare. Merparten av de anställda anser inte att Trendmark arbetar med motivation.

Bild 3



I frågan "Vem känner du mest uppskattning av i ditt arbete?" är svaret från kollegor det vanligaste svaret. Wheelan (2013) pekar på att teamkänsla är viktigt för att skapa motivation bland medarbetare. Frågan är om det finns en stor potential här för ledarna på trendmark att mer aktivt uppmuntra sina medarbetare. I Hertzbergs tvåvägsteori, Maslow's behovstrappa och i Vroom's förväntningsteori kan vi i alla tre utläsa hur viktigt det är med uppskattning av det jobba medarbetare gör är för att öka individers motivation.

Bild 4



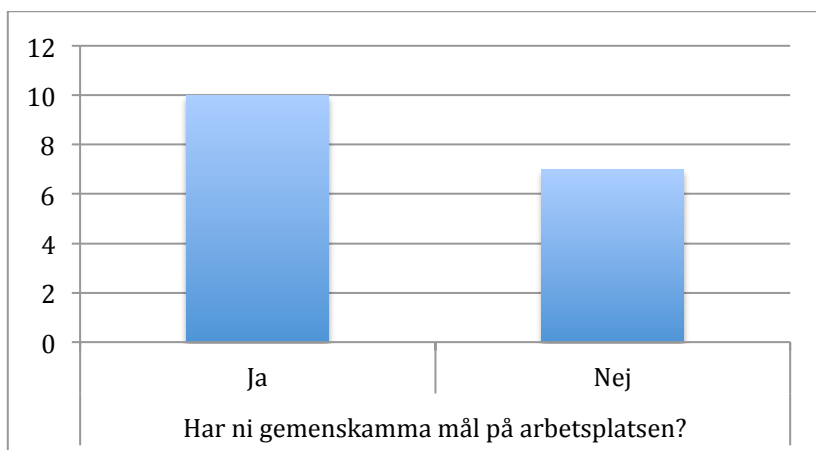
I frågan "Hur ofta upplever du att du får personlig feedback av din chef?" svarar merparten årligen och en liten del av de anställda svarar varje månad. I svaret av denna fråga finns tydlig korreleras till svaren i frågorna två och tre. Wheelan (20013) understryker hur viktigt det är att kommunicera mål, Yukl (2014) beskriver att det är viktigt att medarbetaren får individuella utmaningar och känner uppskattning för det jobb som de gör.

Bild 5



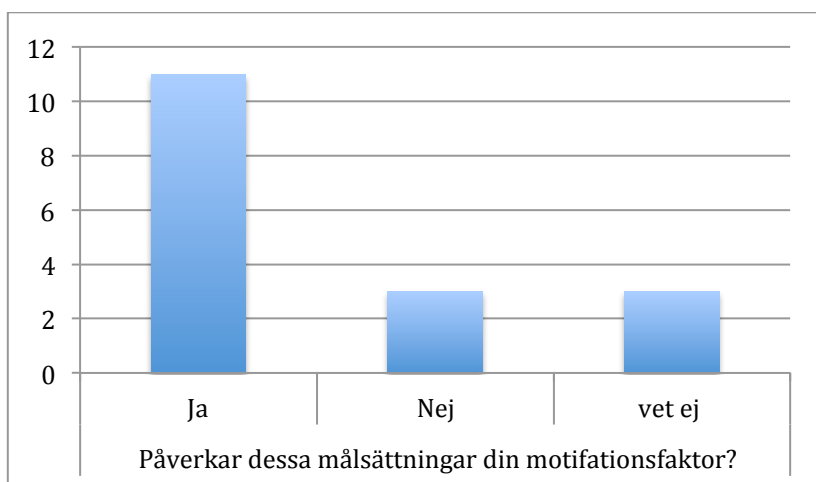
I ovanstående fråga får medarbetare svara på "vad ökar mest din motivationsfaktor?". Som man kan se i diagrammet är det en spridning av faktorer. Detta visar hur olika vi är som individer och hur viktigt det är för ledare på en organisation att veta vad just deras medarbetare motiveras av, Pink (2) och Ryan, Dice (2).

Bild 6



På svaret i ovanstående fråga "Har ni gemensamma mål?" svarar fler än hälften att ja, men nästan hälften svarar även nej. Detta är en stor andel av de anställda som inte anser att företaget har gemensamma mål. Wheelan (2013) beskriver mål som en av grundstenarna som måste finnas för att skapa motivation på en arbetsplats.

Bild 7



I frågan "Påverkar dessa målsättningar din motivationsfaktor?" svarar merparten av de anställda ja. Detta förtydligar Weelan (2013) teori som beskrivs i frågan ovan.

Bild 8



”Hade du gjort ett bättre jobb om du var mer motiverad?” på denna fråga svarar största andelen av medarbetarna på Trendmark ja. Motiverade medarbetare är en av dagens organisationers viktigaste resurser, Nygren (2010), Gospic & Falk (2015) och Deci. Resultatet som bilden ovan visar är en bekräftelse på att det finns outnyttjade resurser i organisationer som inte arbetar med detta, Gospic & Falk (2015).

Bild 9



I ovanstående fråga kan vi utläsa hur ledarna på Trendmark kan öka medarbetarnas motivation. Svaren på denna fråga är en summering av de teorier som finns i föregående kapitel. Wheelan (2013) nämner alla dessa faktorer i sin teori och delaktighet är en central roll i Vroom’s förväntningsteori.

4.3.2 Motivation

Från enkätundersökningen framkommer det att mer än tre fjärdedelar inte anser att Trendmark jobbar med att motivera sina medarbetare. I dagens organisationer är medarbetarna ett av företagets viktigaste verktyg och att inte se till att denna inre effektivitet maximeras, Ellström, Fogelberg Eriksson, Kock & Wallo (2016), innebär att organisationen inte jobbar med hela sin kraft Gospic & Falk (2015). Vad som motiverar oss individer skiljer sig från person till person. Det är viktigt för en organisation att veta vad deras medarbetare motiveras av så att de kan påverka och förbättra sin arbetseffektivitet.

Genom enkätundersökningen visar det att medarbetarna på Trendmark starkaste motivationsfaktorer är tydliga mål, gemenskap mellan kollegor samt eget ansvar. Tydliga mål är starkt sammankopplat till att vi känner oss delaktiga, att vi vet vart organisationen är på väg och vad visionen är. Oavsett om ledningen har tydliga mål är det helt oväsentligt om de inte kommuniceras ner till medarbetarna på rätt sätt, Wheelan (2013). Gemenskap, att känna att vi tillhör ett sammanhang, finner vi som ett av de grundläggande behoven i Maslow's behovstrappa. Gemenskap kan komma både från aktiviteter som görs tillsammans, men lika viktigt är det med en känsla av att det är vi tillsammans som driver Trendmark framåt, att de anställda får utvecklas och känna att de är en slags ledare och ansvarig för att företaget utvecklas, Wheelan (2013). Vroom's förväntningsteori tar upp att vi behöver känna att vårt arbete gör nytta och att denna nytta resulterar i att Trendmark går framåt, känna att vi är en viktig bricka i ett större sammanhang. Lyckas ett företag med detta leder det ofta till ökad motivation hos de anställda.

Mer än hälften av medarbetarna på Trendmark svarar att de hade kunnat göra ett bättre jobb om de var mer motiverade. I dagens moderna organisationer är den inre effektiviteten, vilket är medarbetarna, en av företagets viktigaste resurser för det ekonomiska resultatet. Medarbetarnas grad av motivation blir därför extremt viktigt för organisationer att ta hänsyn till, Jacobsen & Thorsvik (2014).

4.3.3 Ledarskap

Mer än hälften av medarbetarna anser att de inte har gemensamma mål på företaget och att detta påverkar deras motivation. Medarbetarna efterfrågar ledaregenskaper som vi finner i Yukl's (2015) mål-orienterade ledarskapsstil. Att det finns tydlig struktur och definierade mål som alla inom organisationen jobbar efter. De efterfrågar också tydligare och bättre kommunikation, vilket enligt Yukl (2015) är ett viktigt element för att bli en framgångsrik ledare. Ledaren måste göra sig bättre förstådda bland sina medarbetare, likväl ha förmåga att prata med olika individer och förstå vad för kommunikation som fungerar för dem.

Lika viktig som uppmärksamheten från ens ledare är, visar också undersökningen att deras interna uppskattning av varandra och kollegorna är. Wheelan (2013) beskriver vikten av att skapa en teamkänsla i en organisation, att kunna känna att man hör hemma och vågar uttrycka sina idéer och dela med sig av sin kunskap. Detta leder till ett effektivare team där man har förtroende och respekt för varandra. Medarbetarna drivs till att göra ett bra och effektivt jobb då de känner delaktighet och att de har ett ansvar gentemot organisationen.

4.3.4 Vad medarbetarna efterfrågar från ledarna för att ökad motivationen

På frågan vad medarbetarna anser att ledarna på Trendmark kan förbättra är mål den viktigaste punkten för medarbetarna, därefter kommer teamkänsla och tydligare ledarskap. Alla dessa punkter är motivationsfaktorer som vi finner bland de olika modellerna i teoriavsnittet. Motivationsfaktorerna som vi finner i Hertzbergs tvåvägs-teori handlar om att dela upp olika behov och se på vilka som ökar den inre motivationen och den yttre motivationen. Det är viktigt för ledare att hitta faktorer som påverkar den inre motivationen hos den enskilde individen och inte endast tillgodose behov som Hertzberg beskriver som hygienfaktorer, Hertzberg (1954).

Att skapa tydliga mål ska inte enbart innebära att man säger till medarbetarna precis vad som ska göras, detta kan snarare leda till att man minskar motivationen då personalen lätt känner sig kontrollerad. Istället ska fokus ligga på att försöka sätta upp

mål som får individen att utvecklas, att denne själv känner ett ansvar och en frihet i att föra företaget till dess mål.

Att individer känner att deras jobb gör skillnad och att de betyder mycket för organisationen beskrivs som en viktig motivationsfaktor i Vroom's (1965) förväntningsteori. Wheelan (2013) talar om att ett tydligt ledarskap med en tydlig kommunikation är av central roll för att skapa en organisation med motiverade medarbetare. Genom tydligt ledarskap kan man i Wheelan's första stadie se till att skapa ett klimat för att bygga upp en teamkänsla. Att skapa ett klimat där medarbetarna känner förtroende för varandra och vågar uttrycka sina åsikter. Teamkänsla handlar inte endast om att göra roliga aktiviteter tillsammans utan också om att skapa ett klimat med förtroende och tillit. Wheelan (2013) menar att man skapar detta genom tydligt ledarskap i ett tidigt stadie i en organisation som sedan går över i att medarbetarna tar mer och mer egna initiativ och ansvar för organisationen.

5.0 Slutsats

I detta kapitel kommer jag med hjälp av mina forskningsfrågor, den samlade teorin och empirin dra slutsatser till min fallstudie av Trendmark AB.

5.1 Slutsats

När jag började skriva denna uppsats var frågeställningarna som jag formulerade,

- Vilka faktorer påverkar medarbetares motivation i en organisation?
- Vad har ledarna för verktyg för att tillföra motivation till arbetsplatsen?

Genom att ha studerat Trendmark i min fallstudie har jag studerat hur motivationen påverkar inställningen till medarbetarnas arbetskraft och vad ledarna gör och önskas göra för att öka deras motivation. Motivation är ett omdiskuterat ämne i dagens forskning av att effektivisera organisationer. Fler arbeten består idag av

kunskapskrävande arbeten och det finns ett högre krav från den anställdes sida på att organisationen ska arbeta med att vara intressant och utvecklande för den anställda. Medarbetarna är i de flesta organisationer den viktigaste delen av en organisation idag och för att man ska lyckas med ett framgångsrikt företag så krävs det att man arbetar med medarbetare som är motiverade och vill göra ett bra arbete, medarbetare som inte endast gör det som de blir tillsagda att göra utan medarbetare som ser problem och tar egna initiativ till att lösa dessa. Att motivation är viktigt för att skapa ett framgångsrikt företag tror jag, efter detta arbete, är en avgörande faktor och ledarens roll att skapa ett motiverande arbetsklimat är en förutsättning för att medarbetare ska vara motiverade inför deras arbetsuppgifter. Det är några bitar som jag efter teoretisk forskning och intervjuer med ledarna och de anställda på Trendmark känner är extra viktiga för att skapa ett motiverande arbetsklimat.

- Tydligt ledarskap med en tydlig målbild för organisationen
- Medarbetarnas känsla för att vara en viktig del av organisationen, att deras jobb gör skillnad
- Kommunikation

Genom att ha studerat både medarbetarna och ledarna på Trendmark har jag kommit fram till att det finns likheter i vad de båda parterna tror är nyckeln till ett effektivt och motiverande arbetsklimat. De är överens om att tydligt ledarskap, tydliga mål och eget ansvar är viktiga, men det finns brister i kommunikationen mellan ledarna och medarbetarna.

Ledarna på Trendmark tycker mål, ledarskap och ansvar är viktigt men jag tror att de kan jobba effektivare på att få fram vad det är som dem menar med detta. De är inne och snuddar på Vroom's förväntningsteori, Herzbergs motivationsfaktorer och Yukl's ledarskapsmodeller men de hade behövt gå djupare in på varje område.

Det känns som om ledarna vill se Trendmark som ett företag som befinner sig i Wheelan's fjärde stadie men att organisationen inte har hängtt med. Enligt medarbetarnas röst tror jag ledarna behöver backa bandet och starta i stadie ett. Ledarna vill sträva efter ett arbetsklimat där mycket frihet och ansvar ges till

medarbetarna, men som organisationen ser ut idag är medarbetarna inte helt med på vad målen är och denna frihet och det ansvar som ledarna vill ska verka som motivations faktorer skapar snarare en osäkerhet.

Att de tre ledarna inte har en tydlig bild av hur dem jobbar med att motivera sina medarbetare eller att ingen av dem kan visa ett papper på vilka mål som organisationen jobbar efter är ett tydligt tecken på att det finns förbättringsmöjligheter. Jag tror att Trendmark behöver förtydliga vilka mål företaget har, både långsiktiga och kortsiktiga, och skriva ner dessa så att medarbetarna enkelt kan ta del av målen. Skapa individuella mål som innebär en utveckling av medarbetarna, mål som inte nödvändigtvis behöver ha med siffror att göra utan som syftar till att ge varje medarbetare en utmaning som känns utvecklade. Att återkoppla till medarbetarna mer än en gång om året skulle innebära mycket för den enskilde individen att känna att den är en viktig del av organisationen. De behöver också jobba med att skapa en "vi känsla", att alla medarbetares jobb är en viktig del av hur framgångsrika Trendmark blir och att deras jobb gör en direkt skillnad. Kommunikationen är avgörande för att medarbetarna ska känna sig motiverade och delaktiga, om inte målen som ledarna sätter upp för organisationen når medarbetarna kommer det att uppfattas att det inte finns några mål.

Att mer än tre fjärdedelar anser att dem har en stimulerande arbetsplats samtidigt som fler än fyra femtedelar säger att dem hade gjort ett bättre jobb om de var mer motiverade ser jag som en jättemöjlighet för Trendmark. Det visar att dem har en outnyttjad effektivitet som jag tror att de med små medel och med rätta verktyg kan öka.

5.2 Förslag till vidare forskning för företaget och mina rekommendationer

Genom min fallstudie av Trendmark har jag kommit fram att det finns utvecklingsområden för de tre ledarna att fördjupa sig inom. Jag tror att de hade haft stor nytta av att studera hur man jobbar med mål inom en organisation. Hur dessa ska sättas upp för att bli motivations byggande och hur de ska kommuniceras till organisationen. Likaså studera hur man kan dela ner mål och använda dem i sin dagliga verksamhet, inte vara mål som skrivs en gång om året och som sedan sätts in i en pärm. För att sedan förmedla dessa mål tror jag Trendmarks ledare behöver jobba med att skapa tydligare

kommunikations spår till medarbetarna. De behöver öka kommunikationen och visualisera den via exempelvis intranät eller anslagstavlor.

De rekommendationer som jag kommer att förmedla till Trendmark är,

- Högre frekvens på utvecklingsamtal mellan ledare och anställda. Införa kvartalsvisa "kvartsamtal" där ledaren och medarbetaren tillsammans kommer fram till utvecklingsmål som medarbetaren ska jobba med fram till nästa "kvartsamtal". Detta hoppas jag ska kännas som ett större engagemang för medarbetaren från ledarens sida. Det skapar också en bättre grund för hur ledaren ska kunna följa upp medarbetarens utveckling och kunna jobba med mål på ett tydligare sätt.
- Förändra strukturen på företagets måndagsmöten. Idag hålls måndagsmötena av samma ledare där liknande frågor tas upp vid varje måndagsmöte. Mitt förslag är att skapa en rotation där de olika avdelningarna på Trendmark får ansvara för ett måndagsmöte, på detta sätt skapas en förståelse för vad de olika avdelningarna jobbar med, vad deras utmaningar är och hur deras arbete framskrider. Det skapar också ett ansvar för de olika avdelningarna där personalen får känna sig delaktiga, deras åsikter kommer fram och de får synas.

6.0 Referenser

Tryckta källor:

Backman, J. (2011). Rapporter och uppsatser. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur

Bryman, Alan & Bell, Emma (2015). Företagsekonomiska forskningsmetoder. Upplaga 4. Oxford: Oxford Univeristy

Bolman, L.G. & Deal, T.E. (2015). Det nya perspektivet på Organisation och ledarskap. Lund: Studentlitteratur AB

Ellström, Per-Erik & Kock, Henrik (2016). Mot ett förändrat ledarskap, om chefers arbete och ledarskap i ett organisationsperspektiv, upplaga 2. Lund: Studentlitteratur AB

Frey, Bruno S. & Osterloh, Margit (2002). Successful Management by Motivation. Heidelberg: Springer-Verlag Berlin

Gospic, Katarina & Falk, Stefan (2015). Neuroledarskap, effektivt ledarskap byggt på hjärnforskning och beprövade metoder. Sidor3-5. Stockholm: Natur & kultur

Gustafsson, Bengt, Hermerén, Göran och Petterson, Bo (2011). God forsknings sed, Bromma: CM-Gruppen AB

Hein, Helle Hedegaard (2009). Motivation, Motivationsteori og praktiskt anvendelse. Köpenhamn: Hans Reitzels Forlag

Hertzberg, Frederick (1966). Work and the Nature of Man. Ohio: The world publishing company

Hertzberg, Fredrik, Mausner, Bernad och Snyderman Bloch, Barbara (1959). The Motivation to Work. New York: John Wiley & sons

Hiam, Alexander (2006). Motivera dina medarbetare: inspirera dina medarbetare för bästa möjliga resultat. Malmö: Liber

Jackson, Brad & Parry, Ken (2011). En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera ledarskap.

Lund: Studentlitteratur AB

Jacobsen, Dag Ingvar (2002). Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen. Lund: Studentlitteratur.

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2010). Hur moderna organisationer fungerar, upplaga 3:3. Sidor 253-260. Lund: Studentlitteratur AB

Jönsson, Sten, Strannegård, Lars m.fl. (2014). Ledarskapsboken upplaga 2. Kinna: People Printing

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

Maslow, Abraham H. (1954). Motivation and Personality. New York: Harpers and Brothers sida 80.

Merriam, Sharan B (2009). Qualitative Research- A guide to Design and Implementation. San Francisco: Jossey-Bass.

Norén, Lars (1990). Fallstudiens trovärdighet, sidor 2-15. Företagsekonomisk Institutionen, Göteborgs universitet: FE-rapport, nr. 1990:305

Nygren, Sven (2010). Idé burna organisationer. Sidor 90-100. Malmö: Liber AB

Pink, Daniel H. (2011). Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us, första Riverhead Trade Paperback upplagan, New York, Penguin Group Inc.

Reeve, Johnmarshall (2009): Understanding motivation and emotion. (5:e uppl.)
Hogboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

Wheelan, Susan (2013). Att skapa effektiva team, upplaga 2:5. Sidor 22-31 & 126-137
och 145. Lund: Studentlitteratur AB

Whiteley, Philip (2002). Motivation, Chichester, UK: Capstone Publishing.

Yin, Robert K (2010). Case study research: design and methods, fifth edition. Sidor 4-9
California: SAGE Publications, Inc.

Yukl, Gary (2010). Leadership in organizations, seventh edition. New Jersey: Pearson
Education, Inc.

Internetmaterial:

Nationalencyklopedin, NE, (216). Fallstudie, tillgänglig:

<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/fallstudie>

Mira Networks (2014)

<http://www.mira.se/knowledge-base/klassificering-av-foretag-efter-storlek/>

Ryan, Richard M. & Deci, Edward L. (1999). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic
Definitions and New Directions.

<https://mmrg.pbworks.com/f/Ryan,+Deci+00.pdf>

7.0 Bilagor

7.1 Bilaga 1

Intervju Trendmark AB

- Vad anser ni kännetecknar en bra ledare?
- Vad är dina främsta ledaregenskaper?
- Hur kommunicerar ni med era medarbetare?
- Jobbar ni efter mål?
 - *Om ja, hur ser dessa mål ut?*
- Har ni individuella mål för den enskilde medarbetaren?
- Vad innebär ordet motivation för er?
- Vad motiveras ni av?
- Hur motiverar ni era medarbetare?
- Tror ni att er motivation påverkar medarbetarnas motivation?
- Vad tycker ni att ni kan göra annorlunda för att öka medarbetarnas motivation?

7.2 Bilaga 2

Enkätundersökning Trendmark

1. Kön

Kvinna

Man

Ålder

18-25

25-35

35-49

50+

2. Tycker du att du har en stimulerande arbetsplats?

Ja

Nej

3. Har du någon gång upplevt prestationsångest på din arbetsplats?

Ja

Nej

(Om ja)

Vad har skapat ångesten?

Arbetsbelastning

Miljön

Kollegor

4. Anser du att Trendmark jobbar aktivt med att motivera sina medarbetare

Ja

Nej

(om ja)

På vilket sätt

Kommentar:

5. Vem anser du är din ledare på Trendmark?

Kommentar:

6. Vad var det som gjorde att du började jobba här?

Bekvämlighet

Tillfällighet

Kontakter

Intressant bransch

7. Vem känner du mest uppskattning av ditt arbete av?

Kollegor

Kund

Verksamhetschef

Lagerchef

8. Hur ofta har ni gemensamma aktiviteter?

Årligen

Halvår

En gång i månaden

9. Vad ökar mest din motivationsfaktor?

Tydliga mål

Gemenskap mellan kollegor

Uppmärksamhet från din chef

Eget ansvar

Möjlighet till karriärsutveckling

Ekonomiska incitament

10. Hur ofta upplever du att du får personlig feedback från din chef?

Årligen

Halvår

Varje månad

11. Hur länge har ni jobbat på Trendmark?

0-3 år

4-6 år

7-10 år

11 + år

12. Har ni gemensamma mål på arbetsplatsen?

Ja

Nej

13. Har ni långsiktiga och kortsiktiga mål?

Långsiktiga

Kortsiktiga

Båda två

14. Påverkar dessa målsättningar din motivationsfaktor?

Ja

Nej

15. Hade du gjort ett bättre jobb om du var mer motiverad?

Ja

Nej

16. Vad hade ni önskat från Trendmarks sida för att öka er motivation?

Kommentar: