



**GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN**

ETT TEAM ÄR ENDAST LIKA STARKT SOM DEN SVAGASTE MEDLEMMEN

- En studie om hur teamledare på ett Callcenter arbetar med motivation

Företagsekonomiska institutionen

Management & Organisation

HT2018

Kandidatuppsats

Simon Braun 941102

Natalie Eriksson 950720

Handledare Jonas Fasth

Uppsats/Examensarbete: Kandidatuppsats Management
Program och/eller kurs: Management & Organisation
Nivå: Grundnivå
Termin/år: HT2018
Handledare: Jonas Fasth
Nyckelord/keywords: Motivation, Motivationsarbete, Motivational work, Callcenter, Teamledare, Management, Team, Ledare

Abstract

The chosen topic of this Bachelor Thesis is motivational work and how it is conducted in Call centers. Call centers are generally characterized by a high rate of staff turnover and was therefore an interesting field to research. The aim of this Bachelor Thesis is to investigate how team leaders in Call centers motivate their team members, what kind of limitations and tools they have and finally how their performance de facto affect motivation from a theoretical standpoint. In order to collect data, several interviews were conducted with team leaders in a specifically selected unit. To our surprise we discovered that different team leaders differ in the way they instigate motivation, despite sharing common goals and premises. Our conclusion is that classical and modern theories of motivation lack the capacity to explain the success of each team and that the results of our study thus contradicts formerly established theories. Moreover, this study contributes to the assumption that motivation is individual and there is no universal method or need which can be said to apply for all humans. Thus the optimal way to conduct motivational work in teams is by adapting the incitements for each and every individual.

Förord

Till att börja med vill vi tacka vår handledare Jonas Fasth. Hans hjälp, guidning, idéer och råd har varit ovärderliga vid skrivandet av den här uppsatsen.

Vi vill även tacka alla våra intervjusubjekt för att de gav av sin tid och ställde upp på intervju, utan dem hade den här uppsatsen ej varit möjlig att genomföra.

Stort tack!

Göteborg, januari 2019

Natalie Eriksson

Simon Braun

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	3
1.1 Introduktion.....	3
1.2 Definition av motivation	4
1.3 Syfte	4
1.4 Forskningsfrågor	5
1.5 Avgränsningar	5
1.6 Disposition	5
2. Metodologi	6
2.1 Metodval.....	6
2.1.1 Typ av data	6
2.1.2 Val av arbetssektor	6
2.1.3 Val av respondenter.....	7
2.2 Datainsamling.....	8
2.2.1 Pilotintervju.....	8
2.2.2 Genomförande av intervjuer.....	8
2.3 Studiens reliabilitet och validitet	9
2.4 Etisk reflektion	10
3. Teoretisk referensram.....	11
3.1 AMO-teorin.....	11
3.2 Fyra klassiska motivationsteorier	13
3.2.1 Maslows behovshierarki (the hierarchy of needs).....	13
3.2.2 Herzbergs tvåfaktorteori (two factor theory).....	14
3.2.3 McClellands prestationsteori (three needs theory)	14
3.2.4 Vrooms förväntansteori (expectancy theory)	15
3.3 Definition av ledarskap och dess implikationer på motivation	16
3.4 Tidigare forskning	16
4. Empiri.....	18
Teamledarnas perspektiv på motivation och deras roll	18
Hur teamledarna motiveras och utövar motivationsarbete	20
Begränsningar i motivationsarbetet.....	25
Utvärdering av teamens prestationer	26
5. Analys.....	28

5.1 Teamledarens perspektiv på motivation och deras roll	28
5.2 Hur teamledarna motiveras och utövar motivationsarbetet	29
5.3 Begränsningar i motivationsarbetet	31
5.4 Utvärdering av teamens prestationer	32
5.5 Callcenterledarskapets roll	32
6. Diskussion och slutsatser.....	34
6.1 Slutdiskussion.....	34
6.2 Avslutande konklusioner	37
6.3 Framtida forskning	38
Referenslista	39
Bilaga 1 - Intervjuguide.....	42

1. Inledning

1.1 Introduktion

Vad innebär det att vara en ledare? Hur ser ett framgångsrikt ledarskap ut? Och hur motiverar en ledare sina anställda på bästa sätt? I det globala samhället strävar organisationer efter att effektivisera sina processer och aktiviteter. Motivation anses vara en av de främsta faktorerna för ett framgångsrikt resultat och axlas generellt av en ledare. Ett generiskt uttryck som ofta används är ”*Carrot and the stick*” (morot eller piska), som år 1938 myntades av Winston Churchill, där belöning och straff betonas som olika former av motivation (Safire, 1995). Det här är ett ofta använt begrepp inom organisationsteori och har använts som en modell i många tidigare studier inom ämnet organisation, ledarskap och motivation. Det finns många olika former av belöning och straff som kommit fram i olika studier, några vanliga exempel är prestationsbaserad lön, där den anställda belönas vid goda prestationer och i vissa fall kan få löneavdrag när den inte lyckas nå de uppsatta målen. Ett annat exempel kan vara att de anställda som lyckas uppnå målen kan få känna en större frihet i sitt arbete och ta mer ansvar, eftersom övervaknings- och kontrollbehovet hos ledaren kan minska i samband med att den anställde uppvisat sin förmåga att uppnå goda resultat. För de anställda som inte har presterat enligt de formella målen, kan omgivningen uppfattas som panoptisk där den anställda upplever att hen är konstant övervakad (Grey, 2009). Det här kan användas som ett incitamentinstrument. Ovan nämnda instrument är enligt Norman (2005) vanligt förekommande på arbetsplatser som arbetar med kundkontakt via ett så kallat Callcenter.

Inom arbetssektorn Callcenter förekommer yrkestitlar så som Kundtjänstmedarbetare och Supporttekniker. Statistik från 2016 (inhämtad från Statistiska Centralbyrån) visar att totalt 42 643 personer arbetar inom kundtjänst eller som supporttekniker (SCB, 2018). Om det här jämförs med totalt antal sysselsatta inom ålderskategorin 16–64 år i Sverige, vilket i slutet av samma år var 4 892 800st, motsvarar det här approximativt 1% av sysselsättningen (Galteschermer, 2018). Den här statistiken kan användas för att illustrera vikten av lämpliga incitamentsystem för att motivera de anställda att uppnå framgångsrika resultat, då dåliga företagsresultat får en viss inverkan på det svenska samhället och dess ekonomi. Det är därför intressant att undersöka hur olika motivationsinstrument kan appliceras på ett Callcenter och vilka som uppfattas resultera i mest framgångsrika resultat.

Callcenter-branschen kännetecknas av generellt unga anställda varpå dem kan ha andra sociala behov och värderingar än tidigare generationer (Norman, 2005; Hedegaard-Hein, 2012). Den nya generationen har enligt Hedegaard-Hein (2012) ett större bekräftelsebehov och efterfrågar fler individuella belöningar både psykiska och fysiska. Den här konstanta volatiliteten medför ett ökat krav på teamledarens anpassningsförmåga och motivationsflexibilitet. Om ledaren inte kan bemöta förväntningarna kan det här leda till omotiverade anställda och därmed en högre personalomsättning.

1.2 Definition av motivation

Begreppet motivation kan deriveras ur det latinska ordet *Movere* som translateras till rörelse (Steers, Mowday & Shapiro, 2004). Oavsett hur mycket resurser i form av tid och pengar som ett företag investerar för att öka en individs kompetens, är det i slutändan dock upp till individen om hen vill bli motiverad (Latham, 2007). Motivation stigmatiseras av att det kan definieras på olika sätt. Motivation syftar generellt till att en individ uppmuntras att forma sitt beteende efter ett visst mål. Vilka de psykologiska faktorerna som påverkar en persons motivation är, finns det dock en diskurs om inom det motivationsteoretiska fältet (Nationalencyklopedin, u.å.a). McClelland (1987) hävdar att det definieras av interna faktorer, han definierar motivation som en förväntan av förändringar i det känslomässiga tillståndet. All motivation kan alltså enligt McClelland deriveras ur känslor. Andra forskare menar dock att det är kontexten som avgör vad som definierar motivation. En av de här är Maslow (1943) som påstår att individens position i hans stiftade behovshierarki bestämmer vad hen associerar med motivation. Utöver individen, menar Latham (2007) att mycket av ansvaret för motivationen hamnar hos ledaren på arbetsplatsen. Det är därför relevant att ledaren innehar den kompetens som krävs för att effektivt kunna utöva ledarskap och inspirera individerna till att aspirera mot att uppnå företagets mål.

Den här variationen i hur motivation definieras och vilka motivationsfaktorer som driver en människa mellan de olika teorierna, indikerar att det kan förekomma en diskrepans inom olika domäner. Det här antyder på att det kan finnas en avvikelse mellan de olika teamledarnas syn på motivation, vilket kan innebära att olika motivationsteorier kommer att kunna förklara olika teamledares motivationsarbete.

1.3 Syfte

Mycket av den tidigare forskningen vi funnit har i liknande studier valt att fokusera på teammedarbetares upplevelse av olika motivationsincitament. I de här studierna har ledarens perspektiv och syn på arbetsmotivation samt ledarskapsutövandet delvis eller helt förbisetts. Vi ämnar därför att genom en fallstudie på ett av de stora svenska företagens Callcenteravdelning att undersöka hur de arbetar med motivation av deras anställda sett ur teamledarnas perspektiv. Syftet är även att ta reda på vem som anses vara mest framgångsrik med sitt motivationsarbete, enligt deras chefs mått mätt samt utvalda motivationsteorier.

Vi ämnar inte att uttala oss om hur det fungerar i hela företaget eller på andra enheter inom det, inte heller hur det ser ut generellt på Callcenters eller inom den bransch som det valda företaget befinner sig inom. Syftet är endast att visa på hur man på den här enheten arbetar med motivation. Vi antar dock att det skulle gå att finna liknande arbetsmetoder och motivationsincitament inom liknande företag eller inom olika Callcenters. Vårt resultat kan förhoppningsvis ge en viss inblick i Callcenters motivationsarbete och fungera som en inspiration för andra likartade företag eller Callcenters i deras motivationsarbete.

1.4 Forskningsfrågor

Genom användningen av syftet som underlag har följande övergripande frågeställning formulerats:

Hur motiverar teamledare på ett Callcenter sina teammedlemmar?

Eftersom att den primära frågeställningen är ganska omfattande, önskar vi för att underlätta besvarandet av den att förtydliga varje ingående komponent och dess roll i hur teamledare motiverar sina teammedlemmar på ett Callcenter. Den övergripande frågeställningen har därför fragmenterats i tre underfrågor:

Vilka begränsningar i hur man motiverar finns det?

Vilka hjälpmedel har man att tillgå?

Sett till utvalda motivationsteorier, vilken effekt får motivationsarbetet på den faktiska motivation?

1.5 Avgränsningar

För den här studien har vi valt att endast undersöka en specifik Callcenterenhet på ett företag, för att underlätta genomförandet av studien inom den givna tidsramen på 10 veckor. Vidare kommer analysen efter ett noga urval enbart baseras på ett begränsat antal klassiska och nya motivationsteorier. En annan avgränsning är att empirin begränsats till teamledarna och deras chefs respons. Vi har därmed inte valt att inkludera teammedlemmarna då studiens syfte är att undersöka teamledarnas motivationsarbete och inte, teammedlemmarnas utvärdering av deras arbete.

1.6 Disposition

Det inledande kapitlet börjar med en introduktion till det studerade området och en definition av motivation. Sedan följer studiens syfte och frågeställningar samt de avgränsningar som gjorts. Kapitel två presenterar den metodik som har applicerats vid genomförandet av forskningen. Det tredje kapitlet behandlar den teoretiska referensramen och introducerar läsaren till de klassiska och nyare motivationsteorierna som vi valt att tillämpa vid tolkningen av empirin. Nästkommande kapitel fyra redogör för empirin som är baserad på kontentan av de genomförda intervjuerna. De två avslutande kapitlen fem och sex, är dedikerade till analysen, slutdiskussion samt studiens slutsatser. Avslutningsvis i det sjätte kapitlet utöver avslutande diskussion och slutsatserna, presenteras även implikationer för framtida forskning.

2. Metodologi

2.1 Metodval

Som forskningsstrategi har en fallstudie valts då det är praktiskt applicerbart inom många områden och avser att bidra till den ackumulerade kunskapen om organisatoriska fenomen (Yin, 2006). För att samla in data till fallstudien har en kvalitativ metod använts i form av djupintervjuer. Fördelarna med en kvalitativ metod för den studie som genomfört är att motivation anses vara svårt att kvantifiera, det handlar om en upplevelse, en inställning eller något som arbetas med. För att undersöka hur någon arbetar med motivation behöver man få en förståelse för den sociala verklighet (och tolkningen av den) som respondenterna befinner sig i. Något som en kvalitativ forskningsmetod ger möjligheten till (Bryman & Bell, 2014). Intervju ansågs som den mest lämpliga kvalitativa datainsamlingsmetoden för den här studien eftersom att intervjuer möjliggör för större interaktion mellan forskare och intervjuperson, än exempelvis en enkätundersökning (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson & Wängnerud, 2012). En kvalitativ intervju har även fördelen att vara mer flexibel i sin utformning och utförande vilket gör att intervjun kan följa den riktning som intervjusubjektets svar leder. Bryman och Bell (2014) menar också på att den här flexibiliteten kan leda till intressanta svar och att viktiga frågor samt aspekter som forskaren varit omedveten om kan lyftas fram.

2.1.1 Typ av data

Den informationen som intervjuerna genererat blir till kvalitativ primärdata och utgör grunden för den kommande analysen, resultatet och de slutsatser som konkluderas genom den här studien. Vidare har tidigare forskning använts för att bygga teoretiska resonemang i den teoretisk referensramen och för att föra en diskussion om de slutsatserna som har dragits genom den här studien. Teamledarnas chef har använts vid utvärderingen av hur framgångsrikt teamen och deras ledare presterar, då forskargruppen inte vill påverka datan utan utvärderingen kommer att ske utifrån det observerade företagets mått exempelvis personalomsättning. Anledningen är att tolkningen av innebörden kan påverkas av forskarnas sociokulturella bakgrunder vilket kan liknas vid Wittgensteins undersökning om att ord kan ha multipla innebörder beroende på mottagaren (Wittgenstein, Hacker & Schulte, 2009). Med andra ord är det företaget som definierar vilket av teamen som presterar bäst. Efter att empirin hade fastställts så tillämpades olika teoretiska modeller från vald litteratur för att försöka finna samband mellan hur teamen arbetar med motivation och deras prestation.

2.1.2 Val av arbetssektor

Den höga sysselsättningsgraden inom kundservicesektorn i Sverige och dess betydelse för samhället, inte bara som sysselsättare utan sektorns inflytande på medborgarnas vardagliga liv, gjorde den här sektorn till ett mycket intressant studieobjekt. Det är även en plats där motivationsarbete har en stor betydelse för att leverera bra service och skapa goda kundkontakter. De arbetsplatser som är verksamma inom den här sektorn brukar oftast

benämns som Callcenter. Ett Callcenter brukar generellt beskrivas som en ”*arbetsplats med anställda som hanterar inkommande och utgående kommunikation, bl.a. telemarketing, ordermottagning och kundtjänst*” (Nationalencyklopedin, u.å.b). Kommunikationen sker främst via telefon med hjälp av displayskärmsutrustning och datorer, vilket förutsätter en viss nivå av IT-kunskaper hos de anställda a priori. I takt med den teknologiska utvecklingen har det inom den här sektorn, lagts mycket fokus på automatisering och effektivisering av arbetsprocesser. Det här har medfört att mycket av arbetet på Callcenter består av stillasittande, statiska och upprepade rörelser samtidigt som pressen att prestera enligt mål, under tidspress och på ett regelboksmässigt sätt har ökat. Den arbetssituation som råder på Callcenter kan därför medför negativa effekter på de anställda både fysiskt och psykiskt. Eftersom de arbetsrelaterade belöningarna i form av inflytande på arbetsutförandet, lön, arbetsvariation etc. inom Callcenter kännetecknas som begränsade, kan det vara svårt att behålla anställda under längre tidsperioder. Något som visat sig genom att sektorn många gånger präglas av en hög personalomsättning (Norman, 2005). Hur företagen inom sektorn arbetar med motivation för att motivera de anställda att trots arbetsförhållandena, sträva efter att nå målen, leverera god service och förhoppningsvis stanna kvar på arbetsplatsen är ett svårt arbete men gör det därför desto mer intressant att studera.

2.1.3 Val av respondenter

För att avgränsa studien valde vi som tidigare nämnt att fokusera på ett Callcenter som består av olika team, vilket möjliggör för en jämförelse mellan hur de olika teamledarna arbetar med motivation. På Callcentret som valdes hade vi sedan tidigare en kontakt vilket sågs som en väg in på enheten. Det här tenderar att underlätta när potentiella intervjuobjekt ska kontaktas och för att få en överblick över utformningen av enheten samt företagsstrukturen i sin helhet. Vår ambition var att intervjua alla teamledarna på enheten. Det här medförde att det i den här studien inte lades någon vikt vid skillnader i exempelvis kön, ålder eller bakgrund. Vi valde att specificera oss på teamledare på en enhet, eftersom att olika enheter kan ha olika mål, medan undersökningen går ut på att ta reda på hur olika ledare med samma enhetsmässiga mål går tillväga. Vi fokuserade på hur ledarna motiverar snarare än på hur de anställda uppfattar motiveringen. Det blir därmed inte relevant att jämföra olika enheter eller utöka mängden respondenter utöver enheten. Utöver teamledarna valde vi även att intervjua teamledarnas chef för att få den här personens syn på motivation, de gemensamma målen och vilket team som presterar bäst. Personen i fråga fungerar alltså som ett form av trianguleringsmått.

2.2 Datainsamling

2.2.1 Pilotintervju

För att förbättra och utveckla den kvalitativa datainsamlingen, har en pilotintervju genomförts. Syftet med intervjun var att optimera eventuella data och tillvägagångssätt (Yin, 2006). Vidare möjliggör en pilotintervju en utveckling av frågeställningens utformande. Respondenten till pilotintervjun valdes utifrån de tilltänkta intervjuobjekten dvs. en av teamledarna.

2.2.2 Genomförande av intervjuer

Intervjuerna som genomförts har varit av en semi-strukturerad form. Under intervjuerna har vi använt oss av en intervjuguide, något Bryman och Bell (2014) förklarar som en form av lista där relativt specificerade teman är formulerade vilka intervjun kommer att beröra. Vid utformningen av intervjuguiden har undersökningens problemställning legat till grund för formuleringen av de olika temana, vilket utgjorde innehållet i guiden. Intervjufrågorna kategoriserades i 5 olika övergripande teman; allmänt om personens roll i företaget, hens syn på innebörden av motivation och hur hen anser att motivation bäst utförs, vad hen anser att en ledarroll ska innefatta, vilka mål som finns och hur de skapats samt hur de används för att generera motivation, teamtillhörighetens påverkan på motivationen och instituerade belöningsystem. Utefter de olika temana formulerades ett antal frågor för att underlätta jämförelsen av teamledarnas svar. Inför intervjun med teamledarnas chef utgick vi från samma teman som vid de andra intervjuerna, men valde att formulera om frågorna och lägga till andra för att fånga upp ett annat perspektiv och det jämförelsemått som efterfrågades inför analysen. Frågorna var i största utsträckning formulerade som öppna frågor för att undvika fasta svarsalternativ, något som Patel och Davidson (2011) förklarar som vanligt förekommande vid kvantitativa intervjustudier där syftet är att begränsa respondentens svarsmöjligheter och rum inte ges för diskussion. Vi initierade intervjuerna med att ställa lite allmänna frågor, för att sedan bli mer temaspecifika och avslutningsvis ge möjligheten för respondenten att själv komma med frågor eller kommentarer kring intervjun eller de ställda frågorna. Intervjuguiden utformades för att skapa en så öppen dialog som möjligt. Esaiasson et. al. (2012) menar på att en bra intervju består av korta frågor och långa svar något som främjas av en intervjuguide bestående av lättförståeliga, korta och enkla frågor. Genom att välja en intervju av semi-strukturerad karaktär kunde vi behålla en flexibilitet och anpassa ordningen som vi berörde de olika temana och vissa centrala frågor utefter dit respondentens svar tog oss. Vi fick även möjligheten att ställa uppföljningsfrågor och respondenten kunde be oss tydliggöra ifall några oklarheter skulle uppstå. Det här medförde en mer levande och naturlig dialog där intressanta insikter kunde nås och aspekter lyftas fram (Esaiasson et. al., 2012; Bryman & Bell, 2014).

Vår kontakt hade på förhand blivit informerad om studiens syfte och hur resultatet kommer att användas, för att skapa en öppen dialog om vad vi ämnade att undersöka under intervjuerna och för att skapa en trygghet hos dem framtida respondenterna. Vi hade även utlovat

anonymitet. Kontakten introducerade oss för potentiella intervjusubjekt och hjälpte oss att ta kontakt med dem. Totalt genomfördes 8st intervjuer:

- Intervju med teamledare: 7
- Intervju med chef: 1

För att ytterligare göra respondenterna så bekväma som möjligt och skapa en naturlig och öppen atmosfär valdes intervjuerna att utföras genom personlig interaktion på respondenternas arbetsplats i ett avskilt, tyst rum. Det här för att vi ville att respondenterna skulle känna att intervjuerna skedde på deras villkor utan någon form av tvång eller påtryckningar. Viktigt för oss var även att vi båda skulle närvara vid intervjuerna. Det här för att gemensamt kunna säkerställa att vi fick dem svar som vi efterfrågade och att vi kunde hjälpas åt i intervjugenomförandet samt vid sammanställningen av intervjuerna, och de intryck som vi tog med oss från dem. Vår ansats var att skapa en god dialog med respondenten och ett flytande samtal så att personen skulle våga och naturligt öppna upp sig. Intervjuerna spelades in via två mobiler för att minimera risken av tekniska problem efter att det godkänts av respondenten. Innan intervjuerna informerades respondenterna om att de när som helst kunde välja att avbryta intervjun om dem så önskade eller välja att inte besvara en viss fråga, allt för att få respondenterna att känna förtroende för oss och vår studie. Om respondenterna så önskar kommer dem få ta del av vår studie och dess resultat.

2.3 Studiens reliabilitet och validitet

När det kommer till kvalitativ jämfört med kvantitativ forskning, försvåras bedömningen av en studies reliabilitet och validitet eftersom replikerbarheten av en kvalitativ studie är begränsad. En kvalitativ studie utförs oftast i en förändrande miljö och mäter inte en specifik parameter i ett socialt vakuum. Studien påverkas även av hur en eller flera forskare väljer att tolka den insamlade datan vilket gör att studien i sig blir till en form av social konstruktion (Bryman & Bell, 2014). Att försöka visa på tillförlitligheten i studien blir därför av stor vikt för en kvalitativ forskare. Ett sätt att göra det här är genom att dela resultaten av studien med respondenterna för att dem ska kunna verifiera forskarens uppfattning av den verklighet som studerats och de tolkningar som gjorts av deras svar (Bryman & Bell, 2014; Patel & Davidson, 2011). Patel och Davidson (2011) menar på att för en kvalitativ forskare är det av vikt att genom hela forskningsprocessen vara medveten om och uppmärksam på de tolkningar som görs, samt de beslut som tas som kan få en påverkan på studiens resultat och därmed dess validitet. För att försöka bibehålla så hög validitet och reliabilitet som möjligt i vår studie försökte vi förhålla oss i högsta grad objektivt till den data vi samlat in, samt föra en pågående dialog med respondenterna för att minska risken att vi själva tolkat och fyllt i information vid transkriberingen av intervjuerna.

Genomgående genom arbetet försökte vi sträva efter att vara så öppna, tydliga och medvetna om de val som tagits samt motivera dem för att öka studiens tillförlitlighet (intern validitet

enligt Bryman & Bell, 2014). Eftersom resultatet av vår studie är ämnat att skapa en förståelse för hur teamledare de facto arbetar med motivation på en specifik enhet, och inte för att uttala oss om hur det ser ut generellt, är studiens nivå av direkt replikerbarhet möjligtvis inte av största vikt. Istället kanske det är en möjlig variation som kan vara av intresse för att visa på skillnader i hur personer på samma företag, i samma roll och som har gemensamma mål särskiljer sig i sitt arbete med motivation. Det här är något som Patel och Davidson (2011) argumenterar för inte behöver medföra en låg reliabilitet, då de menar på att för en kvalitativ forskare kan det vara viktigare att fånga situationer och svar som är unika.

2.4 Etisk reflektion

En viktig aspekt att fundera över som forskare är anonymitet och konfidentialitet, något som kan kopplas till tidigare diskussion om validitet och reliabilitet. Att anonymisera respondenterna i en studie försvårar replikationen av studien. Det finns dock flera fördelar att tänka på, där en av de främsta är att det kan krävas att anonymitet utlovas till respondenter för att ens få dem att ställa upp som deltagare i studien. Kvalitativa studier kan beröra vissa frågor som ses som känsliga, och där respondenter kan vara rädda för konsekvenserna som deras deltagande och yttrande kan få för dem personligen, men också för företags image. Det här kan också medföra att respondenter som ställer upp i en studie som inte utlovar anonymitet, inte besvarar alla frågor fullt ut eller att deras svar inte ger en korrekt bild av verkligheten eller deras uppfattning (Yin, 2006). Anonymitet används därför för att få en mindre förhålligande och snarare mer ärlig respons från subjektet. Det blir alltså en högre grad av reliabilitet och validitet då respondenten inte känner sig tvingad att agera efter ett visst beteende eller förändra sina svar. Det här var något vi valde att ta i beaktning och därför beslutade vi tidigt att erbjuda våra framtida respondenter anonymitet. För resultatet av vår studie har inte identiteten av respondenterna eller det företag de arbetar på någon större inverkan. Syftet med studien är som tidigare nämnt trots allt att endast visa på hur ett företag på sitt Callcenter arbetar med motivation, samt att resultatet och de slutsatserna som dras från studien ska kunna användas som inspiration för företag som har en liknande arbetssektor och inte bara befinner sig inom samma bransch.

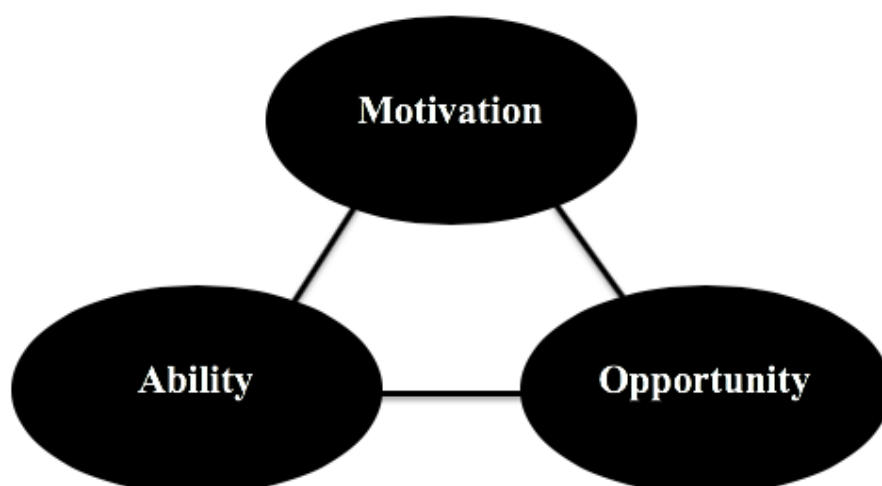
3. Teoretisk referensram

I det här avsnittet kommer vi att ta upp, reflektera kring och diskutera tidigare forskning inom området motivation, och visa på andra studier som undersökt både Callcenters men även ledarens roll som motivator av sina anställda. Genom den här teoretiska referensramen ämnar vi även att ge en bild av några av teorierna som finns inom ämnet, och diskutera vilka implikationer de kan få för vår studie och dess resultat. Trots att de klassiska motivationsteorierna är mångåriga så är det fortfarande främst dem som används vid motivationsstudier, därför har vi valt att även lyfta fram de här teorierna i vår teoretiska referensram. Som Hedegaard-Hein (2012) lyfter fram finns det även många lärdomar och mycket kunskap att hämta från de klassiska motivationsteorierna.

Motivationsteorier har dock fått kritik, främst för att teorierna presumerar att de aspekter som behandlas värderas lika mycket av alla människor utan hänsyn till rum och tid (Büssing, 2002). Att kategorisera alla människor i en grupp med homogen karakteristik anses alltså vara ett alltför simpelt och även felaktigt antagande. Vidare brukar det ses som komplicerat att prediktera vilken handling som uppstår till följd av motivation. Büssing (2002) menar att motivationsforskningen generellt resulterar i att motivation medför ökad arbetstillfredsställelse men att undersökningarna ofta saknar ett teoretiskt fundament och har en artificiell karakteristik.

3.1 AMO-teorin

AMO står för Ability-Motivation-Opportunity och ämnar till att förklara en anställds arbetsprestation. AMO-teorin bygger på en modell som framförallt är vanligt förekommande inom HRM (human resource management). Modellen som teorin är baserad på illustrerar de tre enligt teorin nödvändiga faktorerna, som behöver finnas på en arbetsplats för att en anställd ska kunna prestera (Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2000). De tre faktorerna illustreras enligt modellen nedan:



Källa: Egen bild

Ability: Den här faktorn handlar om att individen bör ha adekvat förmåga för att utföra arbetet. Med förmåga avses korrekt kompetens, erfarenhet och meriter. Det här åstadkoms genom att företaget rekryterar personer som uppfyller kraven och även utbildar dem. Med andra ord är det de aktiviteter som ökar den anställdes förmåga och kompetens för att uppfylla företagets mål. Det här inkluderar rekrytering, urval och utbildning (Guerci, Radaelli, Siletti, Cirella & Rami-Shani, 2015).

Motivation: Inom AMO-teorin syftar motivation på företagets kapacitet att motivera de anställda. Företag använder kontinuerliga belöningar och prestationsstyrning för att öka den anställdes prestationsförmåga. Det här kan manifesteras i form av ackordslön eller andra prestationsbaserade incitament. Anställda anses bli motiverade till att anstränga sig mer i sina arbetsuppgifter när deras prestationer belönas. Prestationsstyrning motiverar även de anställda inom organisationen till att prestera, när företaget förser dem med målkort och ger dem tydlig återkoppling på deras resultat (Guerci et. al., 2015; Tay, Tan & Kirana-Yahya, 2017).

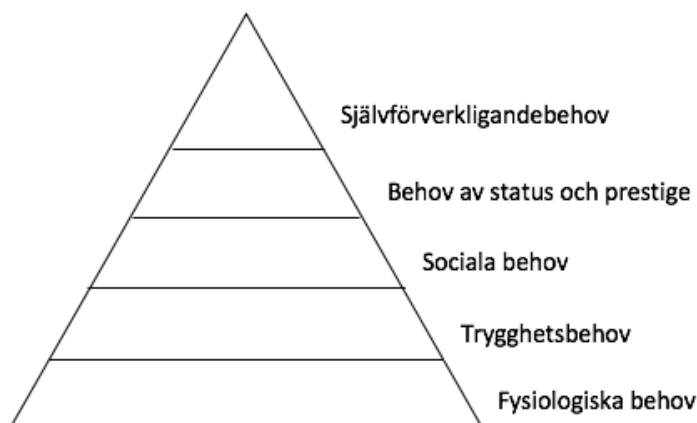
Opportunity: Den sista faktorn behandlar den anställdes möjligheter i företaget. Enligt Guerci et. al. (2015) använder sig företag av gemensamma aktiviteter för att öka de anställdas delaktighet och deras engagemang. Med andra ord är det aktiviteter vars syfte är att öka de anställdas möjligheter att bidra till företagets mål. Det här resulterar i att företagskulturen förbättras och att de anställda värderas mer av företaget (Tay, Tan & Kirana-Yahya, 2017).

Om endast en av faktorerna skulle saknas så kommer det enligt AMO-teorin att resultera i en bristande arbetsprestation vilket slutändan kan leda till ett negativt resultat både för individen och för företaget (Appelbaum et. al., 2000). Även om som teorin hävdar alla de här tre faktorerna är nödvändiga för arbetsprestationen, är motivation den aspekt som ter sig allra svårast att instifta i en anställd, och att kontinuerligt arbeta med för att bibehålla. Det gör den här aspekten desto mer intressant att studera och den aspekten inom teorin som vi främst fokuserar på i vår studie.

3.2 Fyra klassiska motivationsteorier

3.2.1 Maslows behovshierarki (the hierarchy of needs)

Abraham H. Maslows motivationsteori publicerad år 1943 baseras på en behovshierarki oftast illustrerad genom en pyramid, som ämnar att visa på och förklara de olika existerande mänskliga behoven och hur de prioriteras. Maslow (1943) menar på att människans främsta uppgift i livet är självförverkligande vilket endast går att uppnå om de fem stegen som behovshierarkin består av är tillgodosedda. De fem stegen är: fysiologiska behov, trygghetsbehov, sociala behov, behov av status samt prestige och slutligen självförverkligandebehov.



Källa: Egen bild

Maslows teori är en av de mest välkända teorierna och behovspyramiden har använt som en modell för att förklara motivation inom en rad olika områden, branscher och situationer (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2015). För en ledare på en arbetsplats blir det av vikt att försöka identifiera det steget i pyramiden vilken den enskilda arbetaren befinner sig på, för att kunna motivera just den anställde. Eftersom vi alla befinner oss på olika steg finns det därför olika saker som driver oss. För den vars behov befinner sig på det fysiologiska steget kan exempelvis lön vara en stor drivkraft för att ha råd att tillfredsställa det här behovet. Det här är något som inte bara Maslow (1954) uppmärksammar, utan även Vroom (1964) lyfter fram som en viktig motivationsfaktor. Maslow (1943) ger ett exempel där en man väljer att gå tillbaka till ett arbete som han ogillar för att få en inkomst. Det känns ej orimligt att från Maslows exempel kunna dra slutsatsen att den arbetaren troligtvis skulle välja att stanna på den nya/gamla arbetsplatsen längre, något som är gynnsamt för personalomsättningen, om han såg en på sikt lönsam löneutveckling. En högre lön skulle även kunna hjälpa till att tillgodose en viss del av nästa steg i hans behovspyramid: trygghetsbehovet, förutsatt att vi utgår från ordningen i pyramiden enligt ovan bild, då det kan förekomma en viss variation i ordningen stegen kommer i hos vissa individer (Maslow, 1943). En stabil inkomst ger en viss trygghet och kan bidra till att kunna ex. Köpa en bostad eller bygga upp en ekonomisk buffert.

Om vi istället fokuserar på det sociala behovssteget så kan framförallt i fallet med en teamledare, det här vara ett steg som kan kräva en del arbete, men som kan ge stora effekter på arbetsmotivationen. Det sociala behovssteget syftar till människans behov av att känna gemenskap med andra (Maslow, 1954). Inom ett team blir det därför viktigt att skapa gruppsamhörighet, en gemenskap, en känsla hos de anställda att de tillhör något större. Vad Maslows behovshierarki kan bidra med till den här studien är inte bara att kunna identifiera olika individanpassade motivationsincitament och de behov de här tillgodoser, utan kan även ge en förståelse för vad som möjligtvis gör vissa av teamledarna mer eller mindre framgångsrika i deras motivationsarbete.

3.2.2 Herzbergs tvåfaktorteori (two factor theory)

I slutet av 1950-talet med inspiration från Maslow, introducerade Frederick Herzberg en tvåfaktorsteori för att skapa positiva attityder på arbetsplatsen (Herzberg, 1966; Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993). Den här tvåfaktorsteorin består av:

- Motivationsfaktorer
- Hygienfaktorer

Herzberg, Mausner och Block-Snyderman (1993) menar att motivationsfaktorer utgörs av de emotionella aspekterna av uppgiften exempelvis om individen anser att arbetsuppgiften är rolig, intressant, stimulerande och bidrar till personlig utveckling. Den andra faktorn, hygienfaktorn som påminner om Maslows (1943) fysiologiska behov, handlar om aspekter som indirekt relaterar till arbetet och kan influera individens upplevelse av uppgiften. Vidare anses de här hygienfaktorer ur individens perspektiv, vara axiomatiska dvs. de presumeras vara uppfyllda t.ex. acceptabla arbetsvillkor och acceptabel arbetsmiljö. Med andra ord kommer uppfyllandet av dem inte per automatik leda till högre arbetsmotivation, men frånvaron av dem blir påtagbar i individens motivation (Herzberg, Mausner & Block-Snyderman, 1993). I den observerade arbetsmiljön presumeras det att hygienfaktorerna är isomorfa medan motivationsfaktorerna kan variera beroende på teamledarens personliga preferenser och sociala värderingar men även av de anställdas efterfrågan.

3.2.3 McClellands prestationsteori (three needs theory)

David C. McClelland (1987) utvecklade en prestationsteori som utgår från att det föreligger primärt 3st huvudbehov som påverkar individens motivation:

- Behovet av att utmärka sig genom sina prestationer
- Maktbehov
- Behovet av samhörighet

Ovanstående faktorer menar McClelland (1987) präglar varje individ men att de kommer att prioritera dem i olika hög grad beroende på ambitioner och den aktuella kontexten. Behovet av utmärkelse syftar till att individen prestera både för egen och andras del. För att stimulera

det här behovet behöver personen ställas inför uppgifter som inte är för monotona och inte heller för komplexa. Uppgifterna ska vara utmanande men inte demoraliserande svåra, meningen är att individen ska uppleva att den bidrog med något. Ett Callcenter karaktäriseras generellt av monotona och repetitiva arbetsuppgifter vars grad av komplexitet kan variera som enligt McClellands prestationsteori, borde medföra reducerad motivation vilket ökar kraven på teamledarnas motivationsarbete (McClelland, 1987; Norman, 2005).

Maktbehovet däremot handlar om att synas samt belönas med status och inflytande för sina prestationer. Individen vill känna att den kan utöva makt över en viss process, aktivitet eller gentemot personer i sin omgivning (McClelland, 1987). Ur en teamledares perspektiv kan behovet av makt manifesteras i form av ett öppet kontorslandskap, för att utöva en form av indirekt styrning. Det här kan liknas med ett landskap som påminner om det som Jeremy Bentham beskrev som panoptikon, som senare utvecklades av Foucault som relaterade det till en mer generell form av maktutövning som kan utövas av alla. Vid en panoptisk miljö så känner sig de anställda ständigt övervakade och därför tenderar att vara mer disciplinerade, trots att de inte nödvändigtvis är övervakade. Fenomenet grundar sig på tanken att de anställda inte ständigt ska kunna se om de är övervakade eller inte, men uppleva att de är iakttagna vilket medför en psykologisk reaktion (Foucault, 2017). Den sista faktorn, behovet av samhörighet, belyser vikten av social gemenskap. På en arbetsplats kan det här innebära att man trivs med sina medarbetare eller teammedlemmar. I en grupp kan det jämföras det med grupptillhörighet (McClelland, 1987). Den här faktor kan liknas med Maslows sociala behov, där individen vill vara en del av något större (Maslow, 1954).

3.2.4 Vrooms förväntansteori (expectancy theory)

Victor Vrooms teori från år 1964 om förväntan har trots att den av vissa kritiserats för dess fokus på hur arbetsinsatsers resultat värderas av enskilda individer, vilket medför en viss svårighet för en ledare att använda sig av teorin för att motivera sina anställda, fått ett stort genomslag som motivationsteori. Vad teorin dock bidrar med enligt försvararna av den, är att hjälpa till med förklaringen av motivation i olika situationer och omständigheter (Graen, 1969; Büssing, 2002). Förväntansteorin bygger på tre olika faktorer som när de multipliceras med varandra ger ett resultat som visar på hur stor motivationen hos en individ är. De tre olika faktorerna är (Vroom, 1964):

- Valance (värde): hur viktigt ett förväntat resultat är för individen
- Instrumentality (medel): tron om att om du uppnår goda resultat så kommer du att få något i retur
- Expectancy (förväntan): tron på att en viss handling kommer leda till ett visst resultat

Produkten av faktorerna påverkas av sociala tolkningar vilket innebär att faktorernas innebörd varierar från individ till individ. Det behöver därför finnas tydliga mål och förväntade resultat som överensstämmer med den anställdes förväntningar (Norman, 2005).

3.3 Definition av ledarskap och dess implikationer på motivation

Vad ledarskap är och innebär kan vara svårt att definiera då det finns många tolkningar och förklaringar på begreppet. Förklaringen till den här diskursen är att ledarskapets definition varierar från individ till individ, vilket medför att vi alla tillskriver begreppet olika innebörd (Fairhurst & Grant, 2010). Sveningsson och Alvesson (2010) menar att det är efterföljare (=de anställda) som definierar vad innebörden av ledarskap är dvs. de konstruerar ledarskap och ledare efter sociala behov och värderingar. Den här synen på ledarskap är vanlig inom socialkonstruktivismen som lyfter fram hur ledarskapet skapas i den social interaktionen mellan olika aktörer. Ledarskapet är alltså en ständig process, vilket gör att anställdas möjlighet att påverka ledaren och ta del av visst självstyre kan användas som en motivationsfaktor (Sveningsson & Alvesson, 2010; Fairhurst & Grant, 2010).

3.4 Tidigare forskning om Callcenters och motivation

Mycket av den tidigare forskningen om motivation har fokuserat på att undersöka hur olika motivationsfaktorer uppfattas av medarbetarna och deras syn på hur effektiva de är på att motivera dem i deras arbete. Saleem, Mahmood Az och Mahmood As (2010) fann i deras studie att det främst var de motivationsfaktorerna som riktade sig på interna incitament som var framgångsrika. De såg en stark korrelation mellan nöjda medarbetare och arbetsprestation. Larkins studie från 2011 kan ses som en utveckling av Saleem, Mahmood Az och Mahmood As (2010), där Larkin ämnade undersöka och definiera mer specifikt vilka motivationsfaktorer som påverkade en callcentermedarbetares interna drivkraft. Larkin (2011) upptäckte att variation i arbetsuppgifter men även i kontrast till Saleem, Mahmood Az och Mahmood As (2010), att lön spelade en stor roll för motivationen. Montgomery (2012) argumenterar även för löns betydelse för arbetsmotivationen men menar på att det här endast gäller till en viss lönenivå. Det viktigaste är enligt Montgomery (2012) inte lönenivån i sig alltid utan snarare att lönen upplevs som jämlik. Något som även är applicerbart på belöningsystem. Anställda har en tendens att jämföra sig med sina kollegor och vill i den här jämförelsen känna att det föreligger någon form av rättvisa vid lönesättningen och belöningar kopplade till deras prestationer. Vidare belyser Montgomery (2012) att man inte enbart kan beakta materiella incitament då det här kan medföra att den inre motivationen reduceras. Samtidigt kan en avsaknad av ett yttre belöningsystem även det få en påverkan på den inre motivationen. Med andra ord behöver man göra en avvägning och sträva efter en viss balans mellan externa och interna incitament.

Vad som även är intressant är att Larkin (2011) fann att ledaren spelade en stor roll för teamets prestation. Den ideala ledaren visade sig vara en som aktivt stöttar och engagerar sina teammedlemmar. Staren (2009) pekar även på vikten av en närvarande ledare som har en öppen kommunikation med sina teammedlemmar och att relationen dem emellan inte är hierarkiskt strukturerad, utan snarare plan. Ledaren ska alltså inte distansera sig från sina teammedlemmar utan visar intresse och etablerar en mer vänskaplig relation med varje

enskild teammedlem samt teamet i sin helhet. Kovach (1987) betonar att ledare många gånger utgår från sig själva och hur dem motiveras vid utformandet av belöningssystem. Det här medför att det som motiverar den enskilde teammedlemmen förbises, det uppstår alltså en diskrepans mellan hur ledaren arbetar för att motivera den anställde och vad som faktiskt motiverar den. Den här avvikelsen kan därför medföra en destruktiv inverkan på de anställdas motivation och deras arbetsprestation. Det här belyser vikten av att interagera med de anställda och säkerställa att man bemöter just deras personliga behov. De här forskningsstudierna betonar vikten av att motivera sina teammedlemmar på ett adekvat sätt vilket kräver arbete och mycket eftertanke. Som tidigare studier visat på motiveras anställda av olika faktorer vilket visar på den tidigare nämnda diskursen inom området motivation.

4. Empiri

I det här kapitlet ämnar vi att behandla responsen från intervjuerna. De teman som berördes kommer att kategoriseras i underrubriker för att underlätta interpretationen av den information som erhållits. Syftet är att göra det mer strukturerat och därmed mer transparent. Respektive underrubrik analyseras sedan i nästa kapitel utifrån den aktuella teoretiska referensramen.

Efter att ha anlänt till företagets kontor där vi hade stämt träff med respektive intervjusubjekt, skrev vi in oss i receptionen och satte oss ner vid några fåtöljer. En liten stunds förväntansfull väntan senare så dök dagens första intervjusubjekt upp och efter en kort presentation blev vi ledda mot en hiss som skulle komma att ta oss upp till Callcentret. Den här ritualen upprepade sig varje dag som vi spenderade hos företaget. När vi steg ur hissen fick vi direkt en överskådlig bild av större delen av Callcentret tack vare det öppna kontorslandskapet som bredde ut sig framför oss. Vi blev sedan guidade till ett avskilt, litet rum som var placerat centralt på våningsplanet. På den korta vägen mot rummet hann vi gå förbi många av de anställda som såg ut att vara djupt fokuserade på det samtal som de förde med vad vi antog vara kunder. Det var mycket liv och rörelse samt sorl av röster och ljudet av fingrar som knaprar på tangentbord, var vi än riktade blicken och öronen. Väl i det lilla rummet var det mycket tystare om än man kunde uppfatta ett dovt mummel utanför glasrutorna som var täckta av vad som såg ut som frostad plast. Den här plasten gjorde det svårt att se ut genom glasrutorna förutom genom små springor i fogarna så det mesta man såg av utsidan var skuggor. Det här skapade en avskild, mysig känsla i rummet och då belysningen var något dämpad gav det snarare en känsla av att befinna sig i någons vardagsrum än på ett kontor. Något som åtminstone för oss resulterade i en avslappnad, trygg känsla. Efter några minuters småprat tog vi fram vår intervjuguide, startade inspelningsfunktionen på våra telefoner och startade intervjun.

Teamledarnas perspektiv på motivation och deras roll

Gemensam nämnare för alla teamledarna är en uppfattning om att deras roll i företaget är möjligtvis inte den största men är otroligt viktig, både för enhetens resultat men även för att stötta, utveckla och bidra till teammedlemmarnas prestationer.

Min roll i företaget är ”Ganska liten i det här företaget, men väldigt viktig för vi jobbar med dem delarna som (företaget) går runt på dvs. våra kunder. /.../ Om jag inte gör det bra blir resultaten väldigt dåliga hela vägen genom företaget.”

Det föreligger dock en diskrepans mellan teamledarnas perspektiv på sin roll som motivator där det finns en differens i hur aktiv teamledarna anser att de bör vara i motivationsarbetet. Åsikterna skiljer sig åt där några pekar på att en stor del av deras roll är att motivera teammedlemmarna...

”Jag skulle säga att det är en 50/50 roll, men min roll är minst lika stor som deras egna att ta tag i det.”

...medan andra anser att en större del av motivationen hamnar hos individen.

”Det är min roll att motivera och stötta de som vill och har en egen vilja att utvecklas.”

Det här kan grunda sig på den existerande konsensus kring teamledarna om att motivationen är endogen. Några av ledarna anser att det redan bör existera hos individen medan andra menar på att det är något som kan inplanteras för att sedan gro. De menar på att deras arbete är att finna vad som driver varje enskild individ men att det även ligger hos individen att identifiera dess inherenta drivkraft.

”Motivation för mig är något som måste komma inifrån. Man kan inte motivera någon annan. Man kan inspirera någon annan men motivation kommer inifrån och det är svaret på frågan varför man gör något. Har man ett bra svar på den fråga så har man en bra motivation. Man måste ha ett syfte med varför man gör något, då har man ett syfte för motivationen. Om det syftet är pengar eller någon annan form av självförverkligande eller annat driv, är väldigt individuellt.”

Teamledarna verkar dock alla överens om att motivation är i sig ett levande ting som kräver ständigt arbete, vare sig det är ett jobb för individen eller ledaren. Det finns många faktorer som påverkar motivationen vilket gör att den inte bara är individstyrd utan även exempelvis kan variera från vecka till vecka, månad till månad eller år till år.

”Det är alltid periodvis. När man har en våg, en framgångsvåg att rida på, så är det alltid lätt. Det är lite tuffare när man går in i perioder, vi har ett arbete som är väldigt väderstyrkt /.../ Då blir det lite såhär trött stämning i teamet.”

Som respondenten belyser, finns det en form av volatilitet och det är enklare att motivera när det går bra för både en enhet och för ett företaget i sin helhet. Tack vare Callcenterarbetets karakteristik blir de här fluktueringarna i resultaten ännu tydligare.

Alla teamledare kommunicerar med varandra kring motivation, men i olika grad. Vissa initierar kontakt med andra teamledare enbart när de har problem med motivationsarbete och då i en formell situation t.ex. teamledarmöte.

”Det är nog bara om man har något problem med någon, någon som inte når ett mål eller missköter sig /.../ Då tar jag ibland hjälp av mina kollegor och frågar hur de skulle hanterat situationen och hur de hade gjort /.../ Det skulle jag säga är enda gången som jag skulle säga att jag pratar med mina kollegor om motivation.”

Andra har ett mer dagligt utbyte av idéer, erfarenheter och tips.

”Jag skulle säga att vi pratar dagligen, vi har en puls varje dag. Men vi har inte precis på agendan att nu ska vi prata om motivation. Utan det är snarare att vi tar upp händelser varje dag.”

Det förekommer alltså en frekvent kommunikation mellan vissa av teamledarna där de utbyter erfarenheter och kunskap kring motivation. Vid uppkomsten av problem initieras dock dialogen antingen spontant och informellt eller vid möten, även bland resterande teamledare.

Företaget uppmuntrar till self-leadership vilket reflekteras i teamledarnas arbete. Individerna uppmuntras till att ta egna initiativ och ges eget ansvar, dock är vissa teamledare mer benägna att inta en chefsroll där de går in och styr sina medarbetare. Det här blir främst aktuellt när individer inte presterar.

”Jag tycker att det är ganska stor skillnad på att vara ledare och att vara chef. I min roll så är jag båda två, men jag vill vara så lite chef som möjligt. Chef är jag när det inte fungerar /.../ och ledare är jag när allt löper på som det ska.”

Teamledarna menar på att de ständigt försöker att vara närvarande och aktiva i sin ledarroll. Trots att det är frihet under eget ansvar som verkar vara det som förespråkas, så finns ledaren alltid där och kan övervaka så att teammedlemmarna utför sitt arbete på ett tillfredsställande sätt.

”Vi jobbar mycket med självledarskap och då kommer jag inte gå till mina medarbetare med förslag utan ser hellre att de kommer till mig med förslag på vad de vill göra. Jag vill hellre att teamet ska göra lite som de vill, frihet under ansvar.”

Teamledarna uppmuntrar alltså till autonomi men påpekar även att de ingriper och detaljstyr individen om hen inte presterar. De ser att deras roll är att vara mer en ledare än en chef där de alltid försöker vara närvarande och genom det säkerställa att individen utför sina arbetsuppgifter.

Hur teamledarna motiveras och utövar motivationsarbete

Det föreligger huvudsakligen tre drivkrafter som motiverar teamledarna. En av de här är personlig utveckling...

”Mest är det min personliga utveckling som gör att jag hittar den här motivationen eller motiveras. Jag har alltid velat bli bättre på det gör, så för mig har det fallit naturligt.”

... en annan är möjligheten att se medarbetare utvecklas...

”Jag jobbar med människor och det finns en anledning att jag jobbar med människor, och det är att jag tycker om att se människor växa eller bli bättre eller utvecklas eller vad som. Det är människan i det hela.”

... den tredje och slutgiltiga handlar om att få bekräftelse för sitt eget arbete.

”Jag motiveras väldigt mycket av bekräftelse utifrån, från andra, som bekräftar att jag gör ett bra jobb. Drivs inte av pengar så mycket utan mer av en klapp på axeln, ett erkännande för det man gör. Det motiverar mig mest.”

Den här diskrepansen mellan hur teamledarna beskriver att dem själva motiveras i sitt arbete belyser att motivation är individbaserat. Skillnaderna i drivkrafter kan komma att återspeglas i hur teamledaren utför sitt motivationsarbete, då de samtidigt innehar personliga drivkrafter och jagar efter olika former av belöningar.

Teamledarna har en homogen uppfattning om hur att man bäst motiverar en anställd, det handlar om att finna en teammedlems inre motivation, vad som driver just den individen. Sedan finns det skillnader kring tillvägagångssätten som dem använder för att finna drivkraften. En av teamledarna anser att det mest framgångsrika tillvägagångssättet för motivationsarbetet är genom att så ett frö hos teammedlemmen om möjligheterna till en lyckad framgångsresa inom företaget.

Man motiverar en anställd bäst ”Genom att påminna våra anställda om att gör man ett bra jobb finns det mycket att hämta, man kan göra karriär om man vill. Att så det fröet hos mina handläggare.”

Andra teamledare lyfter dock fram svårigheten med att motivera en anställd, där en av dem menar på att det endast är möjligt att inspirera en anställd och inte motivera...

”Jag tycker inte att man kan motivera en anställd utan man kan inspirera en anställd. Först och främst måste man lära känna dem lite, alla motiveras olika så min roll är att ta reda på vad som motiverar en anställd.”

...en annan teamledare instämmer i svårigheten att agera motivator, men menar på att med rätt förutsättningar baserade på dig som individ minskar svårighetsgraden något.

”Det är jättesvårt att motivera andra, det är i princip omöjligt. Det man kan hjälpa till med är att få fram vad som motiverar just dig och sedan kan man se till att skapa rätt förutsättningar för det.”

Vid en jämförelse av tillvägagångssätten mot hur teamledarnas chef beskrev ett framgångsrikt arbetssätt går det att finna vissa likheter. När det kom till motivationsarbete lyfte hen fram att:

”Det är bara att försöka hitta ett riktigt bra mål som man känner att man kan uppnå och kan bidra och sedan är det att feedbacka på utfallet hela tiden. Man ska känna sig sedd och hörd och respekterad.”

Chefen lyfter fram att med tydliga mål som är realistiska, kan man enklare motivera en individ. Teamledarnas roll blir också att kontinuerligt försöka uppmärksamma varje enskild teammedlem och ge dem återkoppling för att skapa en känsla av deras enskilda betydelse för företaget.

För att utföra arbetet med att motivera sina enskilda anställda använder sig teamledarna främst av check-ins, som är ett form av medarbetarsamtal. Även tävlingar används som incitament för att öka motivationen på framförallt gruppnivå.

”Som grupp har vi många tävlingar i teamet för att uppnå vissa mål i till exempel handläggningstid eller försäljning. Som individ är det mycket på våra check-ins där jag ger feedback.”

Genom att vara närvarande på kontoret och synlig för medarbetarna menar några av teamledarna att det blir enklare att se vad som motiverar teammedlemmarna, uppmuntra dem där det behövs och bidrar till en bättre stämning i gruppen, vilket ledarna pekar ut som en motivationsfaktor.

”Närvarande. Jag försöker alltid vara med dem, prata med dem, fråga dem hur de mår. Försöka sätta sig i på det sättet och skapa en öppen dialog i gruppen. Då blir det att jag visar att jag är engagerad mot dem och då kommer de att ge det tillbaka till mig. Så då skapar vi en bra stämning i gruppen och då kommer vi tillbaka till glädje.”

De här check-insen med sina teammedlemmar använder sig alla teamledarna även av som ett sätt att utvärdera deras resultat. De diskuterar prestationer utifrån siffermått och lägger upp handlingsplaner för individen ifall det blir aktuellt. Mycket fokus hamnar på att individernas resultat ska ligga inom vissa mått...

”Det blir lite motsägelsefullt, men jag har ju deras siffror, där har ju jag min koll. De ska ligga inom en viss ram, men sedan vill jag lämna mycket ansvar att de ska klara sig dit själva. Jag skulle aldrig vilja gå in och styra någon från början om det inte är ett akutfall. Där lämnar jag det jätte öppet, de får göra det de tycker och om de vill ha något så finns jag här.”

...men vissa av teamledarna betonar ändå att det finns mer att arbeta med och kolla på än just siffrorna, vilket i slutändan ändå brukar resultera i att siffrorna ser korrekta ut.

”Det följer man upp, både på samtal med dem där de får berätta vad de gör och sedan genom kopior. Siffrorna blir det facit på att man faktiskt gör det som man sagt att man gör. Jag vill inte styra eller leda så mycket på de hårda siffrorna utan vad det är vi gör egentligen, hur jobbar vi. Och då resulterar det i siffrorna på slutet.”

Uppföljningen som sker på check-ins anser vissa av ledarna är kontradiktoriskt då man fokuserar huvudsakligen på kvantifierbara resultat (siffror) medan man påstår sig uppmuntra till självstyrning. De kvantifierbara måtten blir alltså ett sätt att kontrollera att autonomi i arbetsuppgifterna inte missbrukas.

Att skapandet av gruppsamhörighet är viktigt är teamledarna och även deras chef överens om och de menar alla på att gruppsamhörighet är en förutsättning för motivationen. God gruppdynamik anses medföra ökad arbetsvilja och därmed prestationen.

”Jag tror att det är A och O på ett arbete att ha en bra gruppdynamik. Om man tycker att det är roligt att gå till jobbet, att man trivs med kollegor och man får den respekten man förtjänar hela tiden så tror jag att man kan prestera lite mer. /.../ Har man en schysst miljö och en bra arbetsplats, en närvarande ledare, trevliga kollegor runt sig får man automatiskt det här drivet att man vill gå till jobbet, att man vill prestera, man vill visa att man är duktig.”

En av teamledarna ansåg dock att det kunde föreligga problem med att vara en del av ett team vilket medförde en blandad inställning mot gruppdynamikens influens på arbetet.

”Jag tycker lite blandat där, jag tycker att det är superviktigt att ha ett team och ha människor där du kan vända dig till när du behöver hjälp, stöd eller vad som helst. Men jag tycker också att den andra aspekten väger upp ganska mycket för man blir ganska duktig på något när man vågar testa saker /.../ om sitter bredvid någon ny man inte känner, för då vet du inte vad den bredvid kan och då kör man på lite mer /.../ den andra delen är viktig för det går lite snabbare i utvecklingen då.”

Teamledarna påvisar att det föreligger både för- och nackdelar med gruppsamhörighet. Fördelarna är att god gruppdynamik anses vara en fundamental förutsättning för ökad motivation och arbetstillfredsställelse. Nackdelarna anses bestå av risken för att individens utveckling stagnerar då man kan prestera bättre i nya gruppsammanhang. I responsen ansågs generellt fördelarna överväga nackdelarna.

När det kommer till möjligheterna för framgång så har teamledarna skilda åsikter kring hur goda chanserna anses vara. Individen kan påverka karriärstegen utifrån sin egna prestation, men har inget inflytande över tiden det tar att få exempelvis en fast anställning. Vissa teamledare indikerade på att det tar lång tid att klättra i hierarkin och att stegen inte är lika motiverande som innan då en eftertraktad position förändrades för något år sedan. Det här har

medfört till att många lämnar avdelningen för andra när de arbetat där länge, vilket bidrar till att kompetens försvinner på enheten.

”Framgångssagan den har blivit lite sämre på senaste och det beror nog mycket på hur vi har framfört de nya rollerna som kommit, de ligger nog mycket på oss ledare, att vi har varit otydliga. Det var när (tidigare tjänst) försvann, man fick högre lön, man jobbade inte mot kunderna direkt utan mot handläggarna och säkrade arbetssätt och så togs det bort, och alla kände att det var ett steg nedåt. Nu kallar vi det senior istället, den har inte högre lön men det är mer ansvar. Man ska fortfarande säkra arbetssätt men man får inte lika mycket tid till det, det är ganska stora skillnader. /.../ Vi har börjat märka att vi har förlorat folk hela tiden. Det är mycket som påverkat och så har det blivit för mycket, men det är en stor del definitivt. /.../ Sedan har vi ledartjänsten som är ganska synlig men det är också en stor chans att en ledare sitter på sin position i många år och finns det X antal team så finns det X antal team och om ingen hoppar av så är det ingen som hoppar av.”

Men andra anser att de nuvarande möjligheterna för framgång trots allt är väldigt goda.

”Det är extremt bra förutsättningar. Gör man sitt jobb och når sina mål då får man ju till slut en fast anställning så snabbt det bara går. Sedan så har vi ju en karriärstege, man har junior, erfaren och senior. När man är erfaren eller senior så får man andra arbetsuppgifter till exempel projekt, kompetenssäkra, hjälper till och stöttar, håller workshops.”

Teamledarnas chef lyfter dock fram att när det kommer till personalomsättning ligger enheten relativt lågt sett till konkurrenterna. Personalomsättningen ligger på ca 35% jämfört med konkurrenterna där den ligger i snitt på 80% enligt hen. Av de här 35% så är det en stor andel som tar studieledighet eller blir internt rekryterade, minst antal är det som slutar hos företaget.

”Det finns olika typer av personalomsättning, vårt största och jobbigaste är i augusti när vi har duktiga medarbetare som inser att de har ett mål. De duktigaste medarbetarna väljer att gå på högskolan och då tar de studieledighet i fyra år och sedan kommer de aldrig tillbaka. /.../ Den lägsta personalomsättningen är den där de går ut genom dörren.”

När det kommer till belöningsystem om man förbiser möjlighet till framgång som ett form av system, så är alla mål relaterade till ett bonussystem i form av en årlig bonus. Årsbonusen består av två faktorer där den ena påverkas av medarbetarens prestation och hur väl hen uppfyller målkortet. Den andra faktorn baseras på företagets resultat under året som gått. De flesta teamledarna ställer sig positiva till årsbonus som bonussystem men flera lyfter även fram problematiken med att medarbetarna bara har möjlighet att influera 50% av sitt årliga bonusutfall. Det här kan i värsta fall leda till ett relativt lågt utfall på den icke påverkbara delen vilket kan bidra till en minskad arbetsmotivation.

”Inte alls egentligen. Det är för att det är så långt borta. När det är en gång per år och det inte handlar om historiska summor så är det väldigt svårt för en vanlig handläggare som inte

presterar. Det är ett så högt gap. För att komma dit och få ännu mer pengar behöver man göra det här. Det jag har märkt, vi har testat olika bonusgrejer, det är ingen som drivs av pengar som jobbar här. Visst vill man ha bra lön, men att få den här årsbonusen påverkar inte folk så mycket för det är så sällan. I grunden har jag märkt att det driver inte folk.”

De positivt inställda teamledarna menar dock på att bonussystem ändå hjälper till att främja önskvärt beteende och tvingar teammedlemmarna att försöka upprätthålla en hög prestationsnivå och goda resultat kontinuerligt under hela året.

”Jag personligen tycker att det är ett bra system. Jag gillar inte månadsbonus vilket vi tidigare hade, för det blir snabb belöning och det blir inte hållbart då man märker att kvalitén på arbetet inte blir lika bra. Det blir en jämnare nivå nu istället, där man gör sitt bästa varje dag. Man blir heller inte lika stressad av att man kanske inte når sitt mål en viss månad, om man ser en uppåtgående trend. Jag tycker att det är ett jättebra utformat system att ha årsbonus, det skapar en mer äkta kultur och ett äkta sätt att jobba med hållbart resultat snarare än att jaga snabba resultat och belöningar.”

Begränsningar i motivationsarbetet

För att hjälpa och underlätta för teamledarna i deras arbete med bland annat motivation så tillgodoser företaget dem med olika utbildningar inom allt från ledarskap och management, hur man individanpassar sitt arbete utefter olika personlighetstyper och olika pedagogikutbildningar.

”Vi har utbildningar inom disk-profiler, som handlar om hur man bör behandla medarbetare utifrån deras drivkrafter. Det skulle jag klassa som ett hjälpmedel för mig, att hantera eller motivera olika typer av personer.”; ”Vi har ju jättemånga olika managementkurser som vi hela tiden blir skickade på. Vi har en introduktionskurs som heter Essential of Management /.../ som handlar om till exempel hur man leder i framgång, hur man leder i motgång, hur man leder i förändring, hur man motiverar, hur man tar tuffa beslut. /.../ Och där är motivation en stor del av det.”

Det krävs dock att du arbetat som teamledare ett tag för att du ska erbjudas möjligheten att delta på olika utbildningar vilket ledarna ställde sig något kritiska till.

”När jag började som ledare då styrde jag allting för då hade jag också väldigt lite kunskap om hur det skulle funka som ledare. Man får ingen utbildning när man blir ledare, utan man får utbildning under tiden man är ledare. Så då var det att jag ville styra allt för jag ville inte att mina resultat skulle vara dåliga, men det slår ju fel på ganska många medarbetare.”

En annan aspekt som lyftes fram som försvårar motivationsarbetet, var att teammedlemmarna har begränsade möjligheter att påverka sina arbetstider. Det finns dock utrymme för medarbetarna att påverka sitt bidrag till de övergripande målen, vilket medför en viss flexibilitet kring hur arbetstiden fördelas.

”De övergripande målen, där uppmuntrar man alltid till att sätta egna mål. Sedan har vi den grundläggande biten som alla ska uppnå, sedan allting utöver det är väldigt välkommet. /.../ Men att påverka sitt arbete utöver det, det är ett väldigt styrt arbete. De förväntas att vara på plats när schemat säger det och jobba på ett visst sätt, sedan uppmuntras alltid en viss variation om man hittar förbättringsmöjligheter. Man kan alltid önska schema men annars är det ett ganska styrt arbete vilket jag tror att de flesta vet om.”

Utvärdering av teamens prestationer

Företaget har många olika gemensamma mål som sedan är nedbrutna på enhetsnivå, där varje enhets mål är kopplade till de övergripande målen.

”Enhetsgemensamma målen /.../ de är att vara den bästa, mest effektiva och mest kostnadseffektiva (Callcenter) i Sverige med de nöjdaste medarbetarna och de nöjdaste kunderna. På (Callcentret) har vi försäljningsmål, effektivitetsmål, kundnöjdhetsmål och lösningsgradsmål.”

Vissa av målen är enklare att uppnå än andra och det gäller även utvärderingen av hur väl en teammedlem eller teamen i sin helhet uppnår de olika målen.

”Jag skulle säga att där har HUR-målen gjort en ganska stor skillnad /.../ går inte att mäta utan det är en upplevelse från båda hållen. Det första är att VAD-målen blir ganska enkla, antingen så presterar man eller inte. Men HUR-målen har gjort så att VAD-målen kommer med av sig självt, när man jobbar mot något som man själv tycker om då blir VAD-målen mycket roligare. /.../ Man motiverar den biten genom den biten.”

Teamens resultat utvärderas efter alla tillgängliga siffrorna ur ett holistiskt perspektiv t.ex. ärendetider och lösningsgrad, som är minst lika viktiga parametrar som kundmötet och medarbetarens attityd på arbetsplatsen. Eftersom målen är kopplade till resultaten underlättar det utvärderingen då ett positivt resultat på en punkt blir sammankopplat med ett uppfyllt övergripande mål.

Om målen inte skulle uppnås blir den främsta konsekvensen om individmålen inte uppfylls, att teamledarna i samråd med sin teammedlem får lägga upp en handlingsplan. Det här gäller ej nya medarbetare då det finns en viss acceptans för att målen kan vara svåra att uppnå under ens första tid på Callcentret. Om den uppsatta handlingsplanen skulle misslyckas intar teamledaren en mer aktivt styrande roll och självstyret samt det egna ansvaret minskas ju längre tid som går utan att resultaten förbättras. Företaget försöker vara återhållsamma med avskedandet av personal och använder det endast som en sista utväg om allt annat misslyckas. Om ett team har svårigheter som grupp att uppnå målen försöker man även arbeta med dem gemensamt där olika aktiviteter genomförs. En ledare för ett team som inte uppnår sina mål kommer i samråd med sin chef att göra upp en handlingsplan. Teamets prestationer faller trots allt till viss del på ledaren och ligger till grund för dennes årsbonus och lönerevision. Det

ligger därför verkligen i allas intresse att ha ett team bestående av medlemmar som presterar efter bästa förmåga och som uppfyller alla punkterna på målkorten.

”Vi kan ta en ny till exempel där förväntar vi oss att man inte ska klara sina mål, men där ska du göra ditt bästa, gör du ditt bästa så är det lugnt. /.../ Om det efter ett halvår då man börjat nå sitt mål dippar, ja då blir det en handlingsplan. /.../ Man börjar först med en egen handlingsplan, andra gången kallar jag in någon som är duktig på det och tredje gången tar jag över.”; ”För teamet blir det mer gemensamma aktiviteter utifrån det, vi kollar på varför det ser ut som det gör, vad behöver vi göra annorlunda och säkerställer att alla förstår syftet, varför vi ska jobba med det. Individuellt så blir konsekvensen att man diskuterar och gör upp en handlingsplan utefter det /.../ om man inte når målen månad efter månad och det inte sker någon som helst utveckling, då är det i sådana fall avveckling, då är man ju kanske på fel ställe. /.../ Sedan har vi ju en årsbonus som är direkt kopplad till hur man presterar individuellt och hur väl man uppnår sina mål. Och när man inga av sina mål, då får man ju inte ta del av den kakan. Om jag har ett team som är fyllt av handläggare som inte når sina mål, då får inte jag ta del av den kakan heller.”

Alla teamledarna angav att de var väldigt nöjda med sina team och att deras respektive team uppnår de gemensamma målen. Sedan lyfter flera av ledarna fram olika saker som deras egna team är speciellt duktiga på, men samtidigt finns det även aspekter och mål som det går att arbeta ännu mer med. Överlag är alla ledarna dock väldigt nöjda med teamets prestationer och de har sett en positiv uppåtgående trend under senaste åren. På frågan: Hur väl uppnår ditt team de gemensamma målen, återkom ordet jättebra (om än i olika former) frekvent.

Det är inte bara teamets prestationer eller resultat som utvärderas utan även medarbetarnas arbetstillfredsställelse. För att undersöka om medarbetarna är nöjda på sin arbetsplats, genomför företaget en medarbetarundersökning för att årligen indexera arbetstillfredsställelse. År 2018 uppgick resultat till 86% vilket är den högsta registrerade nivån enligt teamledarnas chef under hans tid på företaget.

5. Analys

I det här avsnittet ämnar vi att analysera, tolka och diskutera empirin utefter den teoretiska referensramen.

5.1 Teamledarens perspektiv på motivation och deras roll

Från empirin kan man se att teamledarna har en konvergerande uppfattning om att motivation ska komma inifrån individen och att den därför är individuell. Det som motiverar en person motiverar därför inte nödvändigtvis en annan även om de befinner sig på samma arbetsplats, med liknande förutsättningar eller mål. Hedegaard-Hein (2012) menar på att just när det kommer till yngre generationer blir individbaserad motivation desto viktigare. Om man ser till Maslows (1943) behovspyramid skulle den tänkas att därför vara uppbyggd på olika sätt beroende på vad just den individen motiveras av eller har som drivkraft. Ifall det är en person som drivs av pengar är troligtvis trygghetsbehovet ett av de stegen som prioriteras allra mest, eftersom som tidigare nämnt i teoriavsnittet, pengar ju medför en viss känsla av trygghet. Om vi istället ser till någon som teamledarna lyfter fram som har framgång och berömmelse som motivationsfaktor skulle det kunna medför att det är en kombination av de två översta nivåerna i pyramiden som driver den människan. Genom att bli positivt uppmärksammas för sitt arbete kan det tillfredsställa behovet av status och prestige samtidigt det medför större möjligheter för det att det sista steget i Maslows behovspyramid även det ska uppfyllas självförverkligande. Det första av de här två behoven skulle gå att dra paralleller med McClelland (1987) och det behov som han presenterar som Maktbehovet. Vidare kan de här behoven med status och prestige samt självförverkligande även gå att koppla till Vrooms (1964) andra faktor Instrumentality (medel) som baseras på tron att genom att uppnå goda resultat kommer det resultera i någon form av belöning. I det här fallet skulle den förväntade belöningen vara att få erkännande för sitt arbete och även en möjlighet att i slutändan klättra inom enheten eller företaget.

Hur mycket av ansvaret med att motivera en anställd som faller på teamledarna och hur mycket som hamnar hos individen själv skiljer sig åsikterna åt mellan de olika teamledarna. Som empirin visar på fanns det dem teamledarna som menade på att hela ansvaret ligger hos individen samtidigt som andra menar på att deras roll som teamledare innebär ett stort ansvar som motivator. Genom att lägga mer ansvar på individen att själv motivera sig i sitt arbete kan det blir svårare för individen att få en översikt över vilka handlingar som kan leda till specifika önskade resultat vilket sett till Vrooms (1964) förväntansteori, skulle medföra en svårighet att uppfylla faktorn Expectancy (förväntan). De teamledarna som istället anser sig dela motivationsansvaret med individen skulle få lättare att presentera alla de möjliga vägarna en individ har att välja mellan men sedan är det upp till individen att välja vilken som motiverar de mest baserat på vilket av handlingsresultaten som är mest attraktivt. Sedan är det viktigt att notera att vilka resultat som finns tillgängliga varierar periodvis baserat på

företagets resultat och hur det ser ut på enheten, vilket påverkar motivationsgraden. Med andra ord är motivationen delvis individuell och periodvis.

Vidare har teamledarna en konsensus om att samhörighet mellan varandra där man kommunicerar och assisterar varandra kring motivation, är viktig. I sin prestationsteori skriver McClelland (1987) om tre huvudsakliga faktorer som inverkar på motivationen däribland samhörighet. Samhörighet i den här kontexten syftar på social gemenskap på arbetsplatsen dvs. att man trivs med sina medarbetare och upplever att man kan vända sig till dem ifall man behöver hjälp. Teamledarnas samhörighet möjliggör att man kan utbyta erfarenheter, kunskap och tips kring hur man motiverar sina anställda på ett stimulerande sätt. Vidare kan samhörigheten även liknas med Maslows (1954) sociala behov i behovspyramiden där individen vill vara en del av en större process. Teamledarnas chef lyfte fram under intervjun att genom att uppvisa en god gruppdynamik och en stark samhörighet mellan varandra, blir teamledarna till förebilder för sina teammedlemmar vilket resulterar i en bättre gruppssamhörighet även mellan dem.

En annan faktor som är utmärkande är att man uppmuntrar till autonomi, förutsatt att teammedlemmarna uppnår sina målkort, annars behöver teamledaren ta initiativet och detaljstyra den som inte presterar tillräckligt. Som en konsekvens av att autonomi föreligger, blir teamledarens roll att vara konstant närvarande och aktiv för att övervaka och kontrollera att de anställda inte missbrukar sitt självstyre. Kontrolleringen görs genom att teamledarna har tillgång till individens samtal, målkort och kvantifierbara resultat t.ex. försäljning och kan liknas med McClellands (1987) andra faktor som är maktbehov. Maktbehovet handlar om att individen upplever att den kan utöva makt över en viss aktivitet gentemot personer i sin omgivning. På ett Callcenter kan det här maktbehovet, ur en teamledares perspektiv, återspeglas i form av check-ins där man återkopplar till individens resultat, eller ett öppet kontorslandskap. Vid intervjuerna noterades det att det de facto var ett öppet kontorslandskap på arbetsplatsen. Det här landskapet kan liknas vid en panoptisk miljö som Foucault (2017) skriver har det primära syftet att de anställda ska tro att de ständigt är övervakade vilket kan resultera i mer disciplinerat beteende, trots att alla nödvändigtvis inte är övervakade samtidigt. Det här medför en viss form av kontradiktion då man uppmuntrar till självstyre men samtidigt så främjar varken check-ins eller kontorslandskapet handlingsfrihet utan skapar någon form av ram vilket resulterar i ett begränsat handlingsutrymme.

5.2 Hur teamledarna motiveras och utövar motivationsarbetet

I teamledarnas jakt på att uppfylla sina egna behov påverkar det här samtidigt hur de utövar motivationsarbete. Som tidigare nämnt påverkar det som motiverar en individ hur deras behovspyramid är uppbyggd sett till Maslows (1943) teori, vilket kan skapa en tro om att andra individer har homogena behovssteg. Om en teamledare har som sitt högsta behov att uppnå självförverkligande kommer hen enligt teorin att agera för att kunna nå dit. Samtidigt behöver teamledaren tillgodose sina teammedlemmars behov men deras behov konvergerar inte

nödvändigtvis. Det här kan leda till att teamledaren i sitt eget motivationsarbete försummar teammedlemmarnas faktiska behov då de trots allt är intresserade av sitt eget självförverkligande. För om man förblindas av sina egna behov är det möjligt att så länge som enligt Vroom (1964) Expectancy (förväntan) uppfylls kan vissa av teammedlemmarnas mest grundläggande behov råka förbises.

För att minska risken att behov försummas kan den ständiga teamledarenärvaron ses som ett verktyg. Att vara närvarande såg teamledarna som essentiellt för att skapa rätt förutsättningar för varje enskild individ och för att ständigt kunna kommunicera om individernas resultat vilket teamledarna menade på skulle resultera i en känsla av värde. Enligt Hedegaard-Hein (2012) finns det framförallt bland den yngre generationen en stor efterfråga om att bli bekräftad för sitt arbete. Genom att få känna sig uppskattad och värdefull på sin arbetsplats kan det även medföra att det som Maslow (1943) och McClelland (1987) beskriver som sociala behovet uppfylls. För det behovet handlar inte bara om att känna sig en del av gruppen eller teamet utan även om att känna sig en del av något större. På en arbetsplats blir det därför viktigt för att behovet ska uppfyllas att man känner som en del av företaget.

Utöver att vara närvarande på arbetsplatsen för att kunna uppfylla bekräftelsebehovet som kan finnas hos vissa av teammedlemmarna så finns det andra motivationsincitament som teamledarna har tillgängliga. Möjligheter till framgång är en av de incitament som används för att motivera teammedlemmarna. Problematiken består i att möjligheter för framgång inte blir aktuellt förrän man fått fast anställning. Det blir kontradiktoriskt då möjligheterna för framgång inte påverkas av den individuella prestationen eftersom att de anställda inte kan inverka på om de får fast anställning, och utan fast anställning kan man inte klättra i karriärstegen. Det här medför att man får svårigheter att uppfylla högre nivåer i sin sett till Maslows (1943) teori behovspyramid likt väl McClellands (1987) behov av att utmärka sig. Om det tar alltför lång tid utan varken fast anställning eller personlig utveckling kan det medföra att arbetsuppgifterna blir allt mindre motiverande i sig. Som Norman (2005) skriver så kännetecknas Callcenters av monotona, repetitiva arbetsuppgifter, vilket i sig oftast är mindre motiverande. Det blir därför av viktigt att försöka bibehålla den nivå av motivation som finns för att vad Herzberg, Mausner och Block-Snyderman (1993) utefter Herzbergs (1966) tvåfaktorsteori, beskriver som motivationsfaktorerna, inte ska blir lidande. Möjligheten för framgång utgör enligt AMO-teorin (Ability-Motivation-Opportunity) en förutsättning för arbetsmotivation (Appelbaum et. al., 2000). Bristen på möjligheter (O) kan få förödande konsekvenser då det inverkar på teammedlemmars motivation (M) som kan medföra sämre gruppsammanhållning och ett överlag sämre resultat för hela teamet. Anledningen är att gruppmedlemmar som arbetat i teamen länge försvinner till följd av de begränsad framgångsmöjligheterna och substitueras därför i hög takt vilket influerar gruppdynamiken.

Monetära incitament appliceras även i företaget i form av en årlig bonus. Årsbonusen påverkas enbart 50% av individens resultat och resterande avgörs av hur det går för företaget i allmänhet. Maslow (1943) illustrerar i sin behovspyramid att ett av de mest fundamentala behoven är trygghet och ekonomisk stabilitet. Som tidigare nämnt anser ingen av teamledarna

att någon anställd på enheten drivs av pengar utöver den lön de får varje månad vilket medför att årsbonusens funktion som motivator reduceras vilket kan indikera att de anställda har ett annat behovssteg. Som lyfts fram i tidigare avsnitt baserat på Hedegaard-Hein (2012) så har den yngre generationen främst bekräftelsebehovet som motivator. Det föreligger alltså en diskrepans mellan vad företaget anser motivera teammedlemmarna och vad som de facto gör det vilket är problematiskt, något som enbart ett fåtal teamledare har insett.

5.3 Begränsningar i motivationsarbetet

De flesta teamledarna angav att det fanns flera begränsningar i deras möjlighet att utöva motivationsarbete. Flera av teamledarna angav att de hade fått någon typ av utbildning för att utveckla sin kompetens som teamledare. Problematiken som lyftes fram var som framgår i empirin att nyblivna teamledare inte får möjligheten att utbilda sig utan det tar lång tid att bli erbjuden utbildningarna även efter att man tillträtt i sin roll som teamledare. Som flera av teamledarna lyfte fram så har flera av de här utbildningarna legat till grunden för deras utveckling i rollen som ledare och motivationsarbete. Enligt AMO-teorin (Abilities-Motivation-Opportunity) är en adekvat kompetens en förutsättning för arbetsmotivationen (Appelbaum et. al., 2000). Det är alltså en kompetensbrist (A) när man intar rollen som teamledare vilket även kan försvåra rollen som motivator. En av ledarna är ett tydligt exempel på det här då hen detaljstyrde sina teammedlemmar avsevärt mer under sin första tid som ledare vilket fick negativa effekter på individerna och teamets resultat och även blev motsägelsefullt mot den autonomi som förespråkas av företagskulturen.

”När jag började som ledare då styrde jag allting för då hade jag också väldigt lite kunskap om hur det skulle funka som ledare. Man får ingen utbildning när man blir ledare, utan man får utbildning under tiden man är ledare. Så då var det att jag ville styra allt för jag ville inte att mina resultat skulle vara dåliga, men det slår ju fel på ganska många medarbetare.”

En annan begränsning är som nämnts tidigare, möjligheterna för framgång. Det är inte bara bristen på fast anställning som skapar de här begränsningarna utan även att en tidigare eftertraktad roll tagits bort och ersatts av en position som har mindre privilegier. Borttagningen av rollen har genererat missnöje bland både teammedlemmarna och teamledarna vilket skulle kunna förklaras inte bara genom det försämrade innehållet i den nya rollen utan kan även liknas vid de hygienfaktorer som Herzberg (1966) behandlar i sin tvåfaktorsteori. Hygienfaktorer är faktorer vars närvaro inte direkt inverkar på motivationen då de tas för givet, men avsaknaden av de här medför påtagbar försämring av motivationen. Vissa av teamledarna angav att när rollen som tidigare var steget under ledarrollen försvann för några år sedan, som man tidigare tagit för givet, sjönk motivationen avsevärt då en av utvecklingsmöjligheterna försvann. I dagsläget får inte frånvaron av den här position någon märkbar effekt på motivationen då många av de dåvarande anställda troligtvis inte finns kvar på enheten pga. den höga personalomsättning som präglar Callcenters, alltså blir det ingen

långvarig effekt på motivationen då personalen antingen slutar eller finner annat att motiveras av. Problematiken som kvarstår blir dock att när du tidigare nått rollen som fanns innan så kunde en teammedlem möjligtvis känna att hen uppnått Maslows (1943) högsta behovssteg, självförverkligande om det var framgång hen drivs av. Idag krävs det att dock att man arbetar ännu hårdare och längre och klättrar ännu mer för att få samma privilegier som rollen tidigare gav dig ex. arbetsuppgifter och lön, vilket försvårar behovsuppfyllningen och en bibehållen arbetsmotivation.

5.4 Utvärdering av teamens prestationer

Teamledarnas chef angav att teamens prestationer utvärderas efter kvantifierbara mått om försäljning, samtalstid, återringare m.m. Måtten inkorporeras i de övergripande enhetsmässiga målen som fragmenteras i individuella målkort som teamledarna formulerar tillsammans med teammedlemmarna. Det här ger teammedlemmarna viss makt att själva formulera sina mål och bidrag till de enhets- och organisationsgemensamma målen. Utöver att till viss del tillgodose ett maktbehov hos individen som är en av McClellands (1987) tre behov i prestationsteorin, kan det även underlätta uppfyllandet av en av de andra behoven, behovet av att utmärka sig. Om en teammedlem verkligen vill utmärka sig från mängden är det enklaste tillvägagångssättet att visa det genom sina resultat enligt målkortet. Genom att utmärka sig får man även större tillgång till andra belöningar som återigen kan kopplas till Maslows (1943) behovspyramid och dess översta steg.

Konsekvensen för teammedlemmarna om de ej uppnår målen eller presterar enligt måtten blir att de initierar handlingsplaner med sina teamledare då man är restriktiv med avskedande av personal. Som följd av det här kan en anställd som underpresterar men ändå tillåts vara kvar på Callcentret, ha en negativ påverkan på gruppsamhörigheten och därmed en inverkan på resultatet. Orsaken är att det kan ses som trivialt att prestera bra om andra som presterar dåligt ändå får vara kvar i teamet något Vroom (1964) belyser i sin förväntansteori, om att individen förväntar sig att en viss handling eller prestation kommer att resultera i något i retur. Det är alltså individuella sociala tolkningar som påverkar innebörden av vad man förväntar sig och det behöver därför finnas tydliga mål och förväntade resultat som överensstämmer med den anställdes förväntningar (Norman, 2005). Att dåliga arbetsinsatser från en teammedlem inte får några märkbara konsekvenser kan därför ha en negativ inverkan på motivationen hos resterande teammedlemmar. Teamledarnas chef angav att en medarbetarenkät som utfördes år 2018, visade på att 86% av alla medarbetare var nöjda på sin arbetsplats.

5.5 Callcenterledarskapets roll

Som tidigare nämnt karaktäriseras Callcenters av hög personalomsättning och det är därför ofrånkomligt att yngre generationer hamnar i teamen då det framförallt är dem som attraheras till den här typen av arbetsplatser. Deras värderingar kan avvika från tidigare generationer

vilket innebär att teamledaren måste finna nya metoder för att kunna motivera personer med andra behov. Både Norman (2005) och Hedegaard-Hein (2012) anmärkte att de nya generationerna strävar efter mer bekräftelse-och individanpassade incitament. För att bemöta de här nya kraven från det humana kapitalet behöver teamledarna ha ett adaptivt och flexibelt förhållningssätt gentemot sina teammedlemmar som individer och inte som kollektiv. De nyinkomna behoven måste även tillgodoses eftersom att konsekvensen annars blir att det blir fler omotiverade anställda vilket kan ha en negativ inverkan på gruppsammanhållningen och därmed sämre prestation och ökad personalomsättning.

Att de anställda ställer krav på teamledaren kan liknas vid Sveningsson och Alvesson (2010) som menar att det är efterföljare som konstruerar ledarskap och innebörden av rollen ledare. Med andra ord är det generellt en viss form av socialkonstruktivism som föreligger i Callcenter eftersom att rollen som teamledare skapas i den sociala interaktionen mellan teammedlemmar, teamledarna och deras chef. Rollen som teamledare är därför under ständig utveckling vilket gör att de anställda har möjlighet att påverka ledaren (Sveningsson & Alvesson, 2010; Fairhurst & Grant, 2010). Som konsekvens av det här, tvingas teamledaren att ständigt kunna individualisera varje incitament för att kunna bemöta den ökade diversifieringen av behov i teamen och den individuella förväntan på dem som ledare.

6. Diskussion och slutsatser

I det här avslutande avsnittet kommer vi att föra en diskussion om empirin, resultatet och analysen för att slutligen kunna besvara studiens frågeställning samt presentera de slutsatser som vi har kommit fram till genom studien. Frågeställningen som tidigare nämnt, är kategoriserad i en övergripande fråga samt tre underfrågor:

Hur motiverar teamledare på ett Callcenter sina teammedlemmar?

- *Vilka begränsningar i hur man motiverar finns det?*
- *Vilka hjälpmedel har man att tillgå?*
- *Sett till utvalda motivationsteorier, vilken effekt får motivationsarbetet på den faktiska motivation?*

Kapitlet avslutas med en rekommendation för framtida motivationsstudier och forskning.

6.1 Slutdiskussion

I en av intervjuerna så citerade intervjusubjektet Albert Einsteins kända citat: ”Galenskap är att göra samma sak om och om igen och vänta sig olika resultat. Om du vill se andra resultat, gör inte samma sak.” Kanske är det just det som många gör fel när de utgår från motivationsteorierna när de försöker förklara sitt motivationsarbete eller arbeta fram nya tillvägagångssätt baserade på teorierna och de faktorerna som de lyfter fram som nödvändiga för motivationen. Som vi visat på i analysen finns det en svårighet i appliceringen av teorierna och de kan bara delvis förklara motivationen hos individerna och hur framgångsrikt någons motivationsarbete är.

Alla teamledarna samt deras chef, delar en uppfattning om att alla teamen presterar, når sina mål och levererar goda resultat trots att det finns vissa skillnader kring hur de arbetar med motivation. Om man ser till de flesta motivationsteorierna bland annat de klassiska motivationsteorierna utvecklade av forskare som Maslow, Herzberg, McClelland och Vroom (se Maslow, 1943; Herzberg, 1966; Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993; McClelland, 1987; Vroom, 1964) tycks våra resultat bli en direkt ifrågasättning av deras teorier. Det här då alla teorierna har gemensamt att dem hävdar att vissa specifika faktorer måste vara uppfyllda eller finnas närvarande på en arbetsplats för att en anställd ska känna sig motiverad, sedan skiljer sig de olika faktorerna åt mellan teorierna. Sett till vårt studieresultat verkar flera av faktorerna som lyfts fram i de olika teorierna saknas, samt variera mellan de olika teamledarna, vilket om man utgår från teorierna skulle medföra att teammedlemmarna inte kände sig motiverade och därför inte uppnådde sina resultat eller de målen som är uppsatta av företaget. Något som enligt både teamledarna och deras chef inte stämmer på den enheten som de arbetar.

Om man ser till modernare teorier som AMO-teorin (Ability-Motivation-Opportunity) finns det likheter med de klassiska teorierna om att det måste föreligga vissa uppfyllda faktorer på arbetsplatsen för att medarbetaren ska känna sig motiverad. Avsaknaden av de här faktorerna medför som tidigare nämnt, en försämrad arbetsmotivation. Enligt AMO-teorin behöver det utöver motivationsfaktorn (M) även finnas möjligheter för framgång (O) samt den nivå av kompetens (A) som behövs för att en anställd ska kunna utföra sitt arbete på rätt sätt (Appelbaum et. al., 2000). Sammanställningen av resultatet från våra genomförda intervjuer pekar på att det finns vissa begränsningar och stundtals en avsaknad på några av de här andra AMO-faktorerna, vilket borde om man går efter teorin leda till att den anställde ej presterar på arbetsplatsen. Vårt resultat verkar dock vara kontradiktoriskt till viss del. För de anställda som arbetat på Callcentret länge verkar AMO-faktorerna bli allt synligare med tiden och även deras betydande roll för motivationen hos den anställda, framförallt verkar det gälla för möjlighetsfaktorn alltså O-faktorn. Eftersom teorin menar att avsaknaden av en faktor dock räcker för att arbetsprestationen ska bli lidande, verkar återigen inte bekräftas av vårt resultat utan som teamledarna och deras chef lyfter fram så är det de vana medarbetarna som har lättare att nå sina resultat och då många gånger presterar bäst. I kontrast till teorin, verkar avsaknaden av framgångsmöjligheter alltså inte påverka den anställdes arbetsprestation, med andra ord kan ena faktorn i AMO-teorin i det här fallet försummas. Vår undersökning är därmed en indirekt teoriprovande studie som konsekvens av den erhållna empirin, som motsätter sig teorin och verkar motbevisa den. Resultatet visar inte bara på att en avsaknad av vissa faktorer inte synligt påverkar arbetsprestationen utan även att det kan finnas fler saker som människor drivs av än just framgångs- eller utvecklingsmöjligheter. Även när det kommer till kunskapsfaktorn så är det absolut viktigt att ha en grundläggande kunskap framförallt vid ett teknikintensivt arbete, men vi anser ändå att resultaten indikerar på att motivationsfaktorn är den allra viktigaste för att någon ska prestera på sin arbetsplats. Eftersom motivationsfaktorn som resultaten lyfter fram är individuell, har vi svårt att se hur en modell skulle kunna förklara alla anställda på ens arbetsplats motivation, vilket återspeglas i den kritik som tidigare nämnts mot just motivationsteorier.

Konsekvensen av att teorierna brister kan vara att Callcenters inte inkorporerar eller tillgodoser sina teammedlemmar med goda utvecklingsmöjligheter (O) i sina incitamentsystem. Med andra ord är individen fast i sin nuvarande position i företaget med begränsade möjligheter att klättra i karriärstegen. På den enheten vi har undersökt så är framförallt framgångsmöjligheterna begränsade inom enheten, vilket fått konsekvensen att enheten förlorar många anställda varje år exempelvis till andra enheter eller studier, vilket resulterar i en kompetensminskning på Callcentret. Det här leder i sin tur till att företaget måste anställa och utbilda ny personal vilket medför ökade personalkostnader. Eftersom det alltid är en inkörsperiod med nya anställda tar det ett tag innan de når rätt kompetensnivå för att uppfylla alla sina mål och nå de resultaten som efterfrågas, vilket får en effekt inte bara på deras individuella resultat utan även på enhetens gemensamma resultat. Vidare medför kompetensnivån (A) som sjunker i samband med en ökad personalomsättning att inte bara teamens och enhetens resultat påverkas, utan även att sammanhållningen inom teamen

försämras. Att både kompetensnivån (A) och möjligheterna för utveckling (O) försvinner medför att enbart arbetsmotivation (M) består. Eftersom att faktorerna har ett direkt förhållande relativt varandra, innebär avsaknaden av två faktorer att den kvarvarande försämras, vilket resulterar i en överlag reducerad arbetsprestation då en faktor inte ensam kan kompensera de övriga. Faktorerna existerar inte oberoende av varandra även om som resultatet från studien indikerar, kan en faktor vara försämrad eller saknas då faktorerna kan prioriteras olika högt av de enskilda teammedlemmarna. Det existerar dock ett samband mellan faktorerna vilket gör att man inte kan fokusera på en enskild och försumma resterande då det skulle leda till att den kvarstående faktorn försvinner dvs. det finns en kausalitet.

En annan konsekvens av att teorierna inte är helt funktionella är att homogena studier och undersökningar som genomförs med samma teoretiska fundament, kan resultera i andra slutsatser. Resultatet kan alltså variera utifrån den individuella socialkonstruktivistiska tolkningen av datan dvs. det är situationsbaserat (Bryman & Bell, 2014). Som en av teamledarna lyfte fram så varierar svårighetsgraden i utförandet av motivationsarbetet:

”Det är alltid periodvis. När man har en våg, en framgångsvåg att rida på, så är det alltid lätt. Det är lite tuffare när man går in i perioder, vi har ett arbete som är väldigt väderstyr.”

När studien äger rum kommer alltså att påverka vilka resultat den kommer att ge även om samma teorier och undersökning genomförs. Vid tillfället för den här studien så går det bra för företaget, vilket indikerar på att motivationsarbetet inte är lika krävande då som teamledarna menar är de anställda mer motiverade vid framgång. Det här skulle medföra att fler av de faktorerna som de olika teorierna presenterar borde vara uppfyllda. Samtidigt återigen som teamledarna och deras chef lyfter fram är det individuellt vad du drivs av, vilket medför att olika teorier kan förklara de olika teammedlemmarnas motivation vid olika tidpunkter. En av teorierna kan alltså inte alltid förklara en individs motivation.

Vid en s.k. framgångsvåg går det att se att AMO-teorin är applicerbar för att förklara en anställds arbetsprestation, men vid motgång som tidigare nämnt visar vår studies resultat på att teorin tappar sin förklaringsförmåga. Det här är för att när det går bra för företaget så ökar framgångsmöjligheterna (O) genom att fler får möjlighet till fast anställning, vilket i sin tur leder till kompetensutbildning (A) och att fler trappsteg i karriärstegen synliggörs för de fast anställda. En ökning av de här två faktorerna påverkar även den tredje faktorn, motivation (M) dvs. det blir en synergism. Sedan finns det även andra saker som teamledarna menar på ökar motivationen vid en framgångsvåg, då det här exempelvis innebär att de anställda får en möjlighet att ta del av ett större bonusutfall på sin årsbonus. Samtidigt kanske det inte möjligtvis är pengarna i sig som är motivationsfaktorn då de flesta av teamledarna samt deras chef menar på att de flesta anställda inte drivs av pengar, utan det kan vara att ett större bonusutfall blir en större prestationsbekräftelse. Årsbonusen blir alltså en form av återkoppling på ens arbetsprestation. Det här kan leda till att man känner uppskattning, att man skapar värde för företaget eller att man presterar väl, något som även det lyftes fram av

teamledarna som en motivator. AMO-teorin skulle alltså kunna förklara den nuvarande höga arbetsprestationen om man ser till enhetens resultat i sin helhet. Går man dock in på varje enskilt team och deras teammedlemmar uppstår återigen problematiken med att motivation är individstyrt, vilket medför att framgångsmöjligheter eller kompetensutveckling inte nödvändigtvis är det som medför någons arbetsprestation, men att de finns närvarande kan få en påverkan på motivationen.

6.2 Avslutande konklusioner

Syftet med den här studien var att genom antagandet av ett annat perspektiv jämfört med det som majoriteten av tidigare motivationsstudier fokuserat på, att undersöka teamledares utövande och syn på motivationsarbete. De flesta tidigare studier har främst fokuserat på teammedlemmars upplevelse av motivationsarbetet och vad de uppger de facto motiverar dem, men genom det förbisett bakgrunden till teamledarnas motivationsutövande. Utöver att undersöka hur teamledare på en enhet med samma mål, arbetar för att motivera sina teammedlemmar ämnade vi även att ta reda på vem/vilka av teamledarna som ansågs mest framgångsrika med att motivera, sett ur deras chefs syn och de mått hen använder för att utvärdera teamens resultat men även med hjälp av den teoretiska referensramen. I det tidigare avsnittet kunde vi konkludera att de klassiska men även nyare motivationsteorierna, endast delvis kan hjälpa till med att förklara hur framgångsrikt någons motivationsarbetet är. För på den undersökta arbetsplatsen går det att dra slutsatsen att trots olika tillvägagångssätt så lyckas alla teamledaren med att vara framgångsrika med att motivera sina teammedlemmar, enligt de tillgängliga kvantifierbara utvärderingsmått som finns. Det här är något som teorierna inte tar hänsyn till då de presenterar en rad faktorer som de menar på måste vara tillgodosedda, vilket dem alla inte är på den undersökta enheten. Med genomtänkta tillvägagångssätt som är individanpassade går det helt enkelt trots allt att vara framgångsrik, alltså blir vissa teorier möjligtvis applicerbara i vissa fall, andra gånger passar en annan bättre och ibland kanske ingen av dem kan förklara motivationen.

Vi kan konstatera att det finns diskrepanser men även likheter i hur teamledarna utövar motivationsarbete. Teamledarna hade en konsensus om att ett närvarande ledarskap är essentiellt för motivationen och att det är viktigt att fokusera på individen, kontra teamet i sin helhet. Perspektiven skiljer sig åt gällande mjuka och hårda värden, där vår slutsats är att teamledarna på den undersökta enheten främjar mjuka värden eftersom att det finns brister i de hårda värdena. De hårda värdena på arbetsplatsen utgörs av incitamentssystem såsom årsbonus, tävlingar, karriärstegen och till viss del check-ins, som alla fungerar som motivationshjälpmedel. Utbildningar inom olika former av ledarskap är ett annat hjälpmedel som bidrar mycket till att underlätta motivationsarbetet, när teamledarna väl fått gå dem. Begränsningarna i belöningsystemen är dock att individens föreställning om vad dess prestationen medför, inte alltid överensstämmer med verkligheten vilket återspeglas i att belöningsystemen inte enbart påverkas av individen. I sin helhet verkar dock teamledarnas

motivationsarbete trots varierande tillvägagångssätt som tidigare nämnt vara framgångsrikt, något som kontrakterar mot motivationsteoriernas premisser. Den avslutande slutsatsen som går att dra är att som teamledarna och deras chef lyfter fram, så är motivation individuellt och det går inte att säga att ett specifikt tillvägagångssätt eller behov/faktor motiverar alla individer. Att variera sitt motivationsarbete utefter individen tycks därför vara det mest framgångsrika sättet för att utöva motivation.

6.3 Framtida forskning

Ett av syftena med vår studie var att tillföra ett annorlunda perspektiv på arbetsmotivation då vi sett att många tidigare studier endast valt att fokusera på vad de anställda ansett vara de främsta motivationsfaktorerna. Vårt val att istället lägga fokus på teamledarnas utövande av motivationsarbetet gav intressanta resultat och slutsatser, som skapar en god grund inför framtida studier och forskning. Vid förslag på fortsatta studier inom ämnet teammotivation eller motivationsarbete inom Callcenter, skulle vi finna det intressant med studier som jämför både teamledarna och teammedlemmarnas åsikter om motivation och motivationsincitament, för att undersöka om det existerar diskrepanser, hur de här ser ut och hur de bemöts. Det skulle även kunna vara lärorikt med studier som undersöker flera likartade enheter inom ett företag på samma kontor eller om möjligt i olika städer, för att se om det finns motivationskillnader trots likartade mål och prestationsmätt.

Referenslista

- Appelbaum, Eileen., Bailey, Thomas., Berg, Peter och Kalleberg, Arne L. (2000). *Manufacturing Advantage: why high-performance work systems pay off*. New York: Cornell University Press.
- Bryman, Alan och Bell, Emma (2014). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2 uppl. Stockholm: Liber.
- Büssing, André (2002). Motivation and satisfaction. I Sorge, Arndt (red.) *Organization*. London: Thomson Learning.
- Callcenter (u.å.)b. *Nationalencyklopedin*. Hämtad 2018-09-28, från: <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/callcenter>
- Eriksson-Zetterquist, Ulla., Kalling, Thomas och Styhre, Alexander (2015). *Organisation och organisering*. 4 uppl. Stockholm: Liber.
- Esaiasson, Peter., Gilljam, Mikael., Oscarsson, Henrik och Wängnerud, Lena (2012). *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. 4 uppl. Stockholm: Nordstedts Juridik.
- Fairhurst, Gail T. och Grant, David (2010). The Social Construction of Leadership: A Sailing Guide. *Management Communication Quarterly*. 24(2). s. 171–210. DOI: 10.1177/0893318909359697.
- Foucault, Michael (2017). *Övervakning och Straff*. 5 uppl. Lund: Arkiv förlag.
- Galte-Schermer, Isabelle (2018). *Privat och offentlig sysselsättning*. Ekonomifakta. Hämtad 2018-11-14, från: <https://www.ekonomifakta.se/Fakta/Arbetsmarknad/Sysselsattning/Privat-och-offentlig-sysselsattning/>
- Graen, George (1969). Instrumentality theory of work motivation: Some experimental results and suggested modifications. *Journal of Applied Psychology*. 53(2). s. 1-25. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/h0027100>.
- Grey, Chris (2009). *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera organisationer*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Guerci, Marco., Radaelli, Giovanni., Siletti, Elena., Cirella, Stefano och Rami-Shani, Abraham B. (2015). The Impact of Human Resource Practices and Corporate Sustainability on Organizational Ethical Climates: An Employee Perspectives. *Journal Business Ethics*. 126(2). s. 325-342.
- Hedegaard-Hein, Helle (2012). *Motivation: Motivationsteorier & praktisk tillämpning*. Malmö: Liber.

- Herzberg, Frederick (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland och New York: The World Publishing Company.
- Herzberg, Frederick., Mausner, Bernard och Block-Snyderman, Barbara (1993). *The motivation to work*. New Jersey: Transaction Publishers.
- Kovach, Kenneth A. (1987). What Motivates Employees? Workers and Supervisors Give Different Answers. *Business Horizons*. 30(5). s. 58-65. DOI: 10.1016/0007-6813(87)90082-6.
- Larkin, Jeffrey S. (2011). *Motivation strategies for engaging call center employees*. Diss., University of Phoenix.
- Latham, Gary P. (2007). *Work Motivation: History, Theory, Research and Practice*. London: Sage Publications, Inc.
- Maslow, Abraham H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*. 50(4). s. 370-396. DOI: 10.1037/h0054346.
- Maslow, Abraham H. (1954). *Motivation and Personality*. 3 uppl. New York: Harper & Row Publishers, Inc.
- McClelland, David C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Montgomery, Henry (2012). *Möjligheter att motverka finanskriser: Lärdomar från psykologi. I Efter finanskrisen – några perspektiv på finansmarknaden*. s. 135–180. (Finansmarknadskommitténs rapportserie 2012:12). Stockholm: Finansmarknadskommittén. <https://www.regeringen.se/49bb2f/contentassets/128d7f32d7c44e6992e2129e926190c4/rappo-rt-nr-12-efter-finanskrisen---nagra-perspektiv-pa-finansmarknaden>
- Motivation (u.å.)a. *Nationalencyklopedin*. Hämtad 2018-10-17, från: <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/motivation>
- Norman, Kerstin (2005). *Call center work – characteristics, physical, and psychosocial exposure, and health related outcomes*. Diss., Linköping universitet.
- Patel, Runa och Davidson, Bo (2011). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4 uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Safire, William (1995). On language;Gotcha! Gang Strikes Again. *The New York Times Magazine*. 31 december. Hämtad 2018-09-17, från: <https://www.nytimes.com/1995/12/31/magazine/on-language-gotcha-gang-strikes-again.html>
- Saleem, Rizwan., Mahmood, Azeem och Mahmood, Asif (2010). Effect of Work Motivation on Job Satisfaction in Mobile Telecommunication Service Organizations of Pakistan. *International Journal of Business and Management*. 5(11). s. 213-222. DOI: 10.5539/ijbm.v5n11p213.

Staren, Edgar D. (2009). Optimizing Staff Motivation. *Physician Executive*. 35(4). s. 74-77.

Steers, Richard., Mowday, Richard och Shapiro, Debra (2004). The future of work motivation. *Academy of Management review*. 29(3). s. 379-387.

Sveningsson, Stefan och Alvesson, Mats (2010). *Ledarskap*. Stockholm: Liber AB.

Tay, Lee-Chin., Tan, Fee-Yean och Kirana-Yahya, Khulida (2017). The Power of Ability-Motivation-Opportunity Enhancing Human Resource Management Practices on Organizational Ethical Climate. *International Journal of Business and Society*. 18(3). s. 547-562.

Vroom, Victor H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Wittgenstein, Ludwig., Hacker, P.M.S (red.) och Schulte, Joachim (red.) (2009). *Philosophical Investigations*. 4 uppl. Chichester: Wiley-Blackwell.

Yin, Robert K. (2006). *Fallstudier: design och genomförande*. Malmö: Liber.

Bilaga 1 - Intervjuguide

Intervjufrågor teamledare:

Hur skulle du beskriva din roll i företaget?

Hur länge har du arbetat på företaget?

Har du haft någon tidigare roll i företaget?

Hur länge har du arbetat i din nuvarande tjänst?

Hur skulle du beskriva motivation? Vad är motivation för dig?

Hur motiveras du i ditt arbete?

Hur anser du att man bäst motiverar en anställd?

Anser du att det är din roll att motivera dina teammedlemmar? Om nej, vem anser du har det främsta ansvaret att motivera?

Hur arbetar du för att motivera dina teammedlemmar både som grupp och som enskilda individer?

Har organisationen tillgodosett dig med någon motivationsmall eller andra former av hjälpmedel?

Hur kommunicerar du med de andra teamledarna kring teammotivation?

Hur aktiv är du i din ledarroll? Ser du att din roll som ledare är att styra dina medarbetare, eller att de får eget ansvar och självstyre? Om självstyre, hur kontrollerar du att dina arbetare utför sitt arbete på rätt sätt?

I vilken mån kan teammedlemmarna påverka sitt arbete (t.ex. flexitid) eller de övergripande målen?

Finns det några organisationsgemensamma eller enhetsgemensamma mål? Hur ser de här ut?

Hur arbetar du med de här mål och hur motiverar du dina anställda att sträva efter att uppnå målen både individuellt och som grupp?

Hur kontrollerar du att dina anställda uppfyller de här mål?

Hur ser konsekvenserna ut om målen inte uppnås? För teamet? För individen? För dig som ledare?

Hur väl uppnår ditt team gemensamma målen?

Är det viktigt för dig att skapa gruppsamhörighet, vad tror du det får för någon effekt på motivationen?

Hur ser möjligheterna ut för framgång ex. befordran, mer ansvar, fler och varierande arbetsuppgifter, fast anställning? Hur används det här som drivkrafter eller för att motivera teammedlemmarna?

Finns det något annan form av belöningssystem för organisation eller enheten och hur ser det i sådana fall ut, grupp-/individbaserat? Har du infört ett eget belöningssystem för ditt team?

Varför och hur användbart anser du att det nuvarande belöningssystemet är för att motivera dem anställda? Hur nöjd är du med utformningen av nuvarande system? Om negativ, hur anser du att ett mer motiverat system skulle vara konstruerat?

Intervjufrågor teamledarnas chef:

Hur skulle du beskriva din roll i företaget?

Hur länge har du arbetat på företaget?

Har du haft någon tidigare roll i företaget?

Hur länge har du arbetat i din nuvarande tjänst?

Hur skulle du beskriva motivation? Vad är motivation för dig?

Hur motiveras du i ditt arbete?

Hur anser du att man bäst motiverar en anställd?

Anser du att det är din roll att hjälpa teamledarna med motivationsarbetet?

Vad finns det för typ av hjälpmedel för teamledarna när det kommer till arbetet med motivation?

Följer du upp att målen uppnås av de olika teamen? Hur gör du det i så fall?

Om ett team inte lyckas uppnå målen, vad händer då?

Hur mycket fritt ansvar lämnas till teamledarna att utföra sin ledarroll och motivationsarbete?

Finns det någon mall som dem ska följa eller ram att hålla sig inom?

Hur ser de organisationsgemensamma eller enhetsgemensamma målen ut?

Vilka parametrar/siffror kollar du på när du utvärderar de olika teamen?

Hur bra presterar de olika teamen, finns det något som presterar exceptionellt bra?

Finns det någon ledare som du anser vara extra duktig på att motivera sina teammedlemmar?

Hur arbetar den här personen?

Hur viktigt tror du att det är med gruppsamhörigheten i teamen för att medarbetarna ska motiveras?

Hur viktig tror du att relationen är mellan teamledaren och medarbetaren? Hur anser du att den mest motivationsfrämjande relationen dem emellan ser ut?

Hur ser möjligheterna ut för framgång ex. befordran, mer ansvar, fler och varierande arbetsuppgifter, fast anställning?

Varför och hur användbart anser du att det nuvarande belöningsystemet är för att motivera dem anställda? Hur nöjd är du med utformningen av nuvarande system?

Hur ser personalomsättningen ut?