



Institutionen för ekonomi och IT  
Avdelningen för företagsekonomi

Kandidatuppsats, 15 hp i företagsekonomi

# Motivation

– Vad kan chefen göra för att motivera sina medarbetare?

**Kursens namn EXC504**  
**Vårterminen 2015**

**Författare:** Marica Carlsson  
**Författare:** Therese Sundqvist

**Handledare:** Bengt Kjellén  
**Examinator:** Anna Karin Olsson



## Förord

Vi vill tacka våra respondenter som har ställt upp och tagit sig tid till våra intervjuer och bidragit med sin erfarenhet och kunskap trots deras pressade tidsschema. Vi vill även tacka vår handledare Bengt Kjellén och vår examinator Anna Karin Olsson som har varit ett stort stöd under arbetet med uppsatsen. Både Bengt och Anna Karin har bidragit med goda råd och gett oss vägledning under studiens gång. Tack!!

/Marica Carlsson och Therese Sundqvist

## Sammanfattning

Syftet med studien var att få kunskap om vad chefer anser om motivation och vilken betydelse det har för arbetet. Det vi ville undersöka var vad ledarna gör för att motivera sina medarbetare. Vi använde oss av en kvalitativ forskningsmetod och vårt empiriska material skaffades genom intervjuer inom utbildningsförvaltningen i en kommun i Västra Götaland.

Genom analys av teori och intervjumaterial har vi kommit fram till slutsatsen att arbetsglädje och drivkraft är två viktiga faktorer vid motivation. Att motivation är något positivt och medarbetarna ska känna glädje att gå till arbetet. Det är även viktigt för en organisation att det finns engagerade och motiverade medarbetare för att driva verksamheten framåt och få ett lyckat resultat. Inom vissa organisationer kan det vara svårt för cheferna att motivera sina medarbetare då de styrs av starka riktlinjer samtidigt som det kan vara svårt för medarbetarna att bli motiverade. Därför är det av stor vikt att cheferna har kunskap och förståelse om motivation samt vad deras medarbetare motiveras av.

**Titel:** Motivation – Vad kan chefen göra för att motivera sina medarbetare?

**Författare:** Therese Sundqvist och Marica Carlsson

**Kurs:** Examensarbete i företagsekonomi med inriktning organisation, kandidatexamen  
15 hp.

**Termin:** Vårterminen 2015

**Nyckelord:** Motivation, motivationsteori, inre motivation, yttre motivation, ledarskap, lojalitet

## Abstract

The purpose of the study was to gain knowledge on what managers consider about motivation and what significance it has for the work. What we wanted to examine was how the leaders motivate their employees. We used a qualitative research and our empirical material acquired through interviews in educational administration in a municipality in Västra Götaland.

Through analysis of the theory and interview material, we have come to the conclusion that job satisfaction and momentum are two key factors in motivation. That motivation is something positive, and employees should feel joy to go to work. It is also important for an organization that there is committed and motivated employees to drive the business forward and get a successful result. In some organizations, it may be difficult for managers to motivate their employees when they are controlled by strong guidelines, while it may be difficult for employees to be motivated. Therefore it is very important that managers have the knowledge and understanding of motivation and what their employees are motivated by.

**Title:** Motivation - What can the manager do to motivate their employees?

**Authors:** Therese Sundqvist and Marica Carlsson

**Course:** Degree in Business Administration with specialization organization, Bachelor 15 hp.

**Term:** Spring term 2015.

**Keywords:** motivation, motivationtheory, intrinsic motivation, extrinsic motivation, leadership, loyalty

## Innehållsförteckning

1. Introduktion.....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion.....	3
1.3 Forskningsfrågor.....	3
1.4 Syfte.....	4
2. Metod.....	5
2.1 Vetenskapligt synsätt.....	5
2.1.1 Hermeneutik.....	5
2.1.2 Kvalitativ metod.....	5
2.2 Undersökningsansats.....	6
2.3 Urval och datainsamling.....	6
2.4 Forskningsetiska principer.....	7
2.5 Tolkningsmetod.....	7
2.6 Källkritik.....	8
2.7 Tillförlitlighet/överförbarhet.....	8
3. Teoretisk referensram.....	10
3.1 Val av insamling av litteratur.....	10
3.2 Vad innebär motivation.....	10
3.2.1 Inre och yttre motivation.....	12
3.3 Motivationsteorier.....	12
3.3.1 Maslows behovsteori.....	13
3.3.2 Alderfers ERG teori.....	14
3.3.3 Herzbergs tvåfaktorsteori.....	15
3.3.4 McGregors Teori X och Teori Y.....	16
3.3.5 Teori Z.....	17
3.4 Arbetsmotivation.....	18
3.5 Motivationsfaktorer.....	19
3.6 Chefens betydelse för motivation.....	19
3.7 Tolkningsmodell.....	24
4. Empiri.....	25
4.1 Empiripresentationens struktur.....	25
4.2 Presentation av empiriska data.....	25
4.3 Sammanfattning av empirisk data.....	32
5. Analys och tolkning.....	33

6. Slutsats .....	37
6.1 Reflektion över studiens genomförande.....	38
6.2 Förslag till fortsatta studier .....	38
7. Referenslista.....	39
8. Bilagor.....	i

## 1. Introduktion

*I detta avsnitt presenteras bakgrunden till forskningsfrågan samt motiv till varför vi anser att forskningsfrågan är intressant att studera. Vidare diskuteras problemställningen inom området kort innan frågeställningarna presenteras. Vi redogör avslutningsvis för studiens syfte.*

---

### 1.1 Bakgrund

Organisationer och medarbetare är i behov av varandra, organisationer är i behov av nya idéer, kompetenser, talanger och ny energi medan medarbetarna är i behov av organisationen då de får möjlighet till att utvecklas och göra karriär och få lön. Om de inte lyckas att fylla varandras behov blir en av dem eller båda lidande. Det kan leda till att medarbetarna känner sig förtryckta och att de inte blir sedda, medan organisationen anser att medarbetarna motarbetar dem och inte gör sitt bästa. Om behoven istället tillgodoses vinner båda parter på det, medarbetarna får då en tillfredsställande arbetsmiljö samtidigt som organisationen får den energi och kompetens som krävs för att uppnå målen. Många organisationer betraktar idag kompetenta och motiverade medarbetare som en effektiv konkurrensfördel mot andra organisationer (Bolman & Deal, 2015).

De flesta forskare och ledare anser att det är viktigt med motivation för att nå ett gott resultat, men frågar sig ”vad är egentligen motivation och vad kan man göra för att öka en människas motivation?” (Holmberg, 2009 s. 1). Enligt Paulson (2015) har vissa fortfarande en förlegad syn på vad som motiverar medarbetarna till att prestera bra – att motivationen beror på moroten eller piskan. Paulson menar att ett flertal organisationer och företag ”behöver inse att många söker en större mening med sitt arbete än så och att vår inre motivation och mening utgör den verkliga drivkraften” (2015).

Enligt Holmberg är motivation ”en inre drivkraft och en vilja eller önskan att åstadkomma någonting” och menar vidare att ”utan motivation så kommer man inte att lyckas” (2009 s. 1). Medarbetare som är omotiverade är dåliga medarbetare enligt Holmberg (2009) och det spelar ingen roll vilken kompetens medarbetaren har, för utan motivation kommer aldrig medarbetarens förmåga att uppnås.

Paulson (2015) menar att medarbetarna får sin motivation genom att se hur de produkter eller tjänster de producerar ger ett värde till andra. Och en följd av att organisationen har motiverade medarbetare och chefer är god lönsamhet, effektivitet och engagemang. Paulson menar även att det ska ”vara kul att vakna och gå till jobbet – och känna att man gör skillnad!” (2015) och menar vidare att de flesta vill göra skillnad, känna stolthet och lyckas på sitt arbete.

För att öka medarbetarens motivation som ledare så finns det tyvärr inga universella eller enkla metoder enligt Holmberg utan menar att det en ledare kan erbjuda är



”möjligheter att tillfredsställa de inre drivkrafter och behov som finns hos medarbetaren” (2009 s. 1). För att få ett effektivt ledarskap är det oerhört viktigt att ha förståelse för och kunskap om medarbetarnas drivkrafter och behov (Holmberg, 2009) och dessutom kunna utveckla dessa (Maccoby, 1989).

Maccoby (1989) menar att det finns fyra redskap som en ledare kan använda sig av för att leda och öka medarbetarnas motivation:

- ✓ Det första är *ansvar* där medarbetarna bland annat får möta utmaningar, lösa problem och utveckla sin kompetens.
- ✓ Det andra är *belöningar*, dessa bör vara meningsfulla, rättvisa och bör förstärka ett produktivt beteende.
- ✓ Det tredje är *sakskäl* som stimulerar drifter, speciellt självbevarelsedriften och driften till information.
- ✓ Den fjärde är *relationer* som verkar motiverande då medarbetarna känner en trygghet och förtroende till bland annat chefer, arbetskamrater, leverantörer och kunder (Maccoby, 1989).

En nyare syn, men snarlik Maccobys (1989), på hur ledarna kan få motiverade medarbetare kommer från Bergengren (2003). Enligt Bergengren (2003) kan ledarna skapa förutsättningar för att få motiverade medarbetare genom att:

- ✓ *Ge bra information* – medarbetarna känner delaktighet.
- ✓ *Skapa stark teamkänsla* – medarbetarna känner samhörighet.
- ✓ *Delegera* – medarbetarnas delaktighet ökar.
- ✓ *Involvering och helhetssyn* är viktigt då medarbetarna bör känna till hur helheten i organisationen ser ut, vilket kan skapa förståelse hos medarbetarna (Bergengren, 2003).

Vi har sett att det finns mycket artiklar och fakta om vårt valda ämne motivation och att det läggs stort fokus på hur ledaren ska motivera sina medarbetare. Vi ser i Jobbhälsobarometern delrapport 2014:2, en undersökning av Sveriges företagshälsor (2014), att de yngre känner sig mindre motiverade och trivs inte lika bra som sina äldre medarbetare. Så många som var fjärde medarbetare som inte uppnått åldern trettioett medger att de är omotiverade.

Jobbhälsobarometern utför Sveriges största undersökning om bland annat arbetsförhållanden, hälsa, ohälsa och arbetsmiljö bland medarbetare i åldern 20-65 år. När vi tog del av Jobbhälsobarometern insåg vi hur betydelsefullt det är att uppmärksamma hur organisationerna får motiverade medarbetare. Detta är en stor anledning till att vi valt detta ämne.

## 1.2 Problemdiskussion

Vi anser att det är viktigt för en organisation att det finns engagerade och motiverade medarbetare som känner arbetsglädje. På de flesta arbetsplatser finns det ofta några medarbetare som inte känner sig motiverad eller engagerad vilket kan resultera i att prestationen sjunker. Därför anser vi att det är av stor vikt att cheferna har kunskap och förståelse om motivation samt vad deras medarbetare motiveras av.

Det är inte längre som det tidigare traditionella ledarskapet där ledaren skapade resultat genom kommando och kontroll. Organisationerna behöver motiverade medarbetare som tar egna initiativ, är engagerade och lär sig i snabb takt samt presterar bra (Hiam, 2006; Aronsson, 2012). Vi anser att medarbetarna måste vara motiverade för att kunna prestera i organisationen, känner de inte motivation saknas drivkraften vilket i sin tur kan smitta av sig till andra medarbetare i arbetsgruppen. Vi anser även att motivation har stor betydelse i det dagliga arbetet och att även chefen måste vara motiverad för att kunna driva både den enskilda individen och arbetsgruppen framåt, annars finns risken för att de motiverade medarbetarna till slut blir omotiverade.

Inom en organisation till exempel en offentlig förvaltning kan det vara svårt för cheferna att motivera sina medarbetare då de styrs av starka riktlinjer samtidigt som det kan vara svårt för medarbetarna att bli motiverade. Då motiverade medarbetare har en stor betydelse för organisationens resultat så är det viktigt att chefernas och medarbetarnas syn på motivation överensstämmer.

Vi uppfattar att det många gånger kan vara tufft inom skolans värld idag. På många ställen har de sparkrav, stora barngrupper och stora klasser men även problematiken kring andra svårigheter som dyker upp i samband med barn-/elevgrupper. Det framgår till exempel av media att miljön blir tuffare för alla inom utbildningsförvaltningen. Enligt Olsson (2015) måste det sparas pengar och istället för att säga upp personal tar de in fler barn i förskolegrupperna. Det är viktigt att chefen/ledaren hanterar situationen rätt för att inte riskera att medarbetarens omotiverade beteende sprider sig samt att de fångar upp så att medarbetaren inte blir alltför lågpresterande. Motiverade medarbetare gör att det blir en god arbetsmiljö och att medarbetarna blir mer produktiva (Staren, 2009).

## 1.3 Forskningsfrågor

- Vad gör chefer för att motivera sina medarbetare?
- Vad innebär motivation för chefer?
- Vad har motivation för betydelse för det dagliga arbetet?

## 1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats var att undersöka samt att bidra med kunskap om vad chefer anser om motivation och vilken betydelse det har för arbetet. Då vår undersökning gjordes på respondenternas arbetsplats i en offentlig förvaltning anser vi att denna studie även skulle kunna vara bra för till exempel chefer och medarbetare i vården. De har samma förutsättningar då de båda är inom offentlig förvaltning och deras direktiv kommer från staten. Det är inte bara inom skolan som det ska sparas pengar utan även inom vården som också har fått en tuffare arbetsmiljö. Hur ska detta kunna motivera medarbetarna när de inte kan utföra sitt arbete på ett professionellt sätt?

## 2. Metod

*I detta avsnitt redogörs för vilka tillvägagångssätt vi använt oss av vid insamlandet av data för att besvara syfte och frågeställningar.*

---

### 2.1 Vetenskapligt synsätt

Vi har valt att skriva utifrån ett hermeneutiskt synsätt för att få en mer ökad och djupare förståelse av vårt valda ämne.

#### 2.1.1 Hermeneutik

Hermeneutikens centrala idé är att forskaren ska försöka få fram innebörden i artiklarna utifrån författarens perspektiv, alltså att forskaren försöker studera, tolka och förstå den information de samlar in (Bryman & Bell, 2013). Forskaren ska vara öppen och engagerad och kunna tolka individers beteende, detta för att kunna få en förståelse för andra människor (Patel & Davidson, 2003). Den hermeneutiska spiralen innehåller två viktiga begrepp som förståelse och förförståelse. Det kan förklaras med att forskaren har en förutfattad mening genom tidigare erfarenheter och under tiden studien/undersökningen pågår ändras självklart bilden när de får mer kunskap om ämnet (Thurén, 1991).

Vi har arbetat med den hermeneutiska spiralen då vi gjort en insamling av vetenskaplig litteratur som vi försökt tolka och förstå. Efter insamlingen av teori har vi samlat in empirisk information genom intervjuer med induktiv ansats. Vi har ansträngt oss för att vara neutrala och inte påverka resultatet vid intervjuerna. Vi informerade och var tydliga med att vi inte aktivt skulle delta i intervjuerna för att få respondenternas åsikt. Vi gick inte in i diskussion med respondenterna just för att inte påverka svaren. Vår forskning har utvecklats under hela studiens arbete och på så sätt har vi fått en helhetsbild i enlighet med den hermeneutiska kunskapssynen.

#### 2.1.2 Kvalitativ metod

Vi har i vår studie använt oss utav en kvalitativ metod för att vi behöver en djupare uppfattning för hur andra människor upplever saker samt deras syn på deras verklighet. Forskare som använder sig av kvalitativa metoder inriktar sig på ord vid sina analyser. Det styrande i en kvalitativ undersökning är forskarens intresse i deltagarna, vad respondenterna anser vara viktigt. En kvalitativ forskare är beroende av nära relationer för att kunna se världen med deltagarnas ögon, de utför studierna i individernas naturliga miljö (Bryman & Bell, 2013).

Inom den kvalitativa metoden är forskningen ostrukturerad för att forskaren ska kunna komma fram till innebörder och begrepp som den empiriska informationen bygger på. Forskaren strävar efter förståelse av åsikter, värderingar och beteenden av kontexten i studien (Bryman & Bell, 2013). Det är en metod som är anpassningsbar, då det går att

ändra upplägget under undersökningens genomförande (Holme & Solvang, 1997). En utgångspunkt i en kvalitativ undersökning är att det inte alltid finns ett definitivt svar, utan det finns många olika möjliga beskrivningar av vår sociala verklighet (Bryman & Bell, 2013).

Forskaren har ett stort intresse i att forskningsfrågorna ska besvaras samt att analysen ska kopplas till litteraturen i forskningen. Forskarna är inriktade på att fånga och beskriva variationer som upptäcks under studien samt att argumentera om hur viktigt det är att studien är transparent, att andra kan se hur de har gått tillväga och hur de kommit fram till de resultat och slutsatser som finns i studien (Bryman & Bell, 2013).

## 2.2 Undersökningsansats

Det empiriska materialet i vår studie är byggt på en semistrukturerad intervjuform där vi som forskare använder oss av en intervjuguide med specifika teman som ska behandlas. Under en sådan här intervjuform får respondenten tillfället att formulera svaren på sitt eget sätt och intervjuaren har ett utrymme för att ställa uppföljningsfrågor (Bryman & Bell, 2013).

Vi har intervjuat flera chefer och jämfört respondenternas svar med varandra. Enligt Bryman och Bell (2013) passar då en semistrukturerad intervjuform, då det krävs en viss struktur för att kunna jämföra fallen med varandra (Bryman & Bell, 2013).

Då vi är två forskare är en semistrukturerad intervjuform att föredra då en av forskarna kan göra utförliga anteckningar och observera respondenten medan den andra intervjuar. Om en fråga behöver utforskas mer eller intervjun går i fel riktning kan den passiva intervjuaren gripa in (Bryman & Bell, 2013).

## 2.3 Urval och datainsamling

Primärdata till vår studie har vi fått genom personliga träffar, mail- och telefonkontakt med våra utvalda respondenter. Då vi endast hade en viss förkunskap i vårt valda ämne studerade vi litteraturen för att få mer kunskap innan vi genomförde intervjuerna. Detta för att lättare kunna identifiera nya saker vi inte tidigare har haft kunskap om samt nya kännetecken, händelser som är viktiga att ta del av.

Vi har valt ut sex personer i chefsposition inom en utbildningsförvaltning i en kommun i Västra Götaland. Vi anser att cheferna och deras medarbetare har en ansträngd situation idag därför tycker vi det är extra intressant att studera just skolans värld. Många medarbetare har hög arbetsbelastning idag och därför bör det vara en del av chefens dagliga arbetsuppgift att få dem motiverade. Då vi anser att medarbetarna har en oerhört betydelsefull roll i barnens/elevernas utveckling tycker vi att det är extra intressant att forska i detta ämne.

Våra intervjuer har skett på respondenternas arbetsplats, vilket de själva fick bestämma och varje intervju tog cirka 30 minuter. Utav de utvalda respondenterna är tre rektorer och tre förskolechefer, både kvinnor och män i blandade åldrar. Vi har tagit hänsyn till anställningstid då vi har respondenter som har haft en chefsposition under många år men även respondenter som inte har lång erfarenhet av chefsrollen. Vi anser att det kan finnas en skillnad desto mer erfarenhet av chefskapet respondenten får. Ju mer erfarenhet desto mer säker blir chefen i sin roll och kan då bli säkrare i sina åsikter.

## 2.4 Forskningsetiska principer

I dagens samhälle har forskningen en viktig position och det ställs stora förväntningar på den. Ett stort fokus läggs även mot forskarna då de har ett särskilt ansvar mot de som medverkar i forskningen, mot de som forskningen indirekt påverkar och mot dem som gagnas av resultatet. Dessa respondenter eller försökspersoner ska i största möjliga utsträckning skyddas från kränkningar eller skador i anknytning till att de medverkar i forskningen (Hermerén, 2011). Några exempel på etiska principer som gäller är *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet* samt *nyttjandekravet*.

- *Informationskravet* innebär att forskaren informerar om forskningens syfte och vilka moment som ingår för de berörda individerna.
- *Samtyckeskravet* handlar om att deltagandet är frivilligt och de berörda individerna har rätt att avbryta.
- *Konfidentialitetskravet* går ut på att ge de berörda individerna anonymitet.
- *Nyttjandekravet* betyder att data som har samlats in från de berörda individerna får endast nyttjas för forskningens ändamål (Bryman & Bell, 2013).

När vi kontaktade studiens respondenter gav vi dem information om vårt syfte med studien och att deltagandet var frivilligt. Vi informerade även om att deras deltagande kommer att vara anonymt och att deras svar endast kommer att nyttjas för studiens ändamål samt att efter studiens avslut kommer allt inspelat material att raderas. Denna information gav vi till respondenterna även vid intervjutillfället.

## 2.5 Tolkningsmetod

Enligt Kvale (1997) startar en analys av data redan vid intervjutillfället. För att kunna ge en rättvis bild av respondenternas svar och få rätt citat i studien spelade vi in intervjuerna efter samtycke av respondenterna (Dalen, 2008). Vi har även gjort stödanteckningar. Båda författarna har varit med vid transkriberingen och renskrivningen av intervjuerna och anteckningarna, detta för att få en så fullständig bild av intervjuerna som möjligt. Enligt Kvale (1997) är detta en bättre teknik än att endast en individ hade suttit och renskrivit materialet. Vi gjorde även transkriberingen för att vi skulle kunna tolka det på rätt sätt och att vi skulle kunna gå tillbaka och lyssna eller läsa

igen om det behövdes. Vi har läst igenom transkriberingsutskriften för att hitta likheter och olikheter men även sådant som respondenterna betonade eller lyfte fram under intervjuerna. Vi har valt att använda citat för att läsaren ska få en uppfattning om hur respondenterna upplever och tänker kring motivation. Vi har använt flera citat från olika respondenter i samma tema för att få en överblick över empirin. Vår primärdata analyserades med utgångspunkt från våra valda teorier som ansågs vara betydelsefulla för vår uppsats.

## 2.6 Källkritik

Våra respondenter i vår studie har varit trovärdiga och de har inte påverkat varandra. De har varit tillmötesgående och har varit lätta att få kontakt med. Respondenterna har även fått läsa igenom våra tolkningar av intervju svaren så att vi har uppfattat dem rätt.

Vi anser inte att vårt resultat skulle påverkas om valet av respondenter skulle varit annorlunda till exempel endast rektorer. Vi har dock funderingar om vi verkligen fått ärliga svar då vi valt att inte kontrollera det som kom fram under intervjuerna med medarbetarna som cheferna arbetar med.

## 2.7 Tillförlitlighet/överförbarhet

En kvalitativ undersökning bedöms utifrån två grundläggande kriterier; trovärdighet och äkthet. Trovärdigheten består av fyra delkriterier; tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering (verifierbarhet).

För att få en tillförlitlighet i det resultat forskaren får fram behövs det säkerställas att forskaren har utfört studien enligt de regler som finns samt att respondentvalidering skett (Bryman & Bell, 2013). För att vi skulle få vår empiriska undersökning så korrekt som möjligt gjorde vi en respondentvalidering, vilket innebär att forskarna förmedlar sitt resultat från intervjuerna tillbaka till respondenten som får ta del av materialet. Syftet med detta är att forskarna ska få bekräftat att de har uppfattat svaren från intervjun på ett riktigt sätt (Bryman & Bell, 2013).

Vi har använt oss av appen "AVR PRO" för inspelning av intervjuerna som vi anser har ökat tillförlitligheten då vi kunde gå igenom intervjuerna flera gånger samt att vi får rätt citat (Bryman & Bell, 2013). Vi var även noga med att undvika ledande frågor under våra intervjuer vilket vi också anser ökar studiens tillförlitlighet. Respondenterna träffade vi personligen så det fanns möjlighet att tolka det som sades men även möjlighet att tolka den icke verbala kommunikationen. Under intervjutillfällena har vi även hållit våra personliga värderingar utanför då dessa enligt Bryman och Bell (2013) kan påverka utförandet och slutsatserna i en undersökning.

Många gånger syftar kvalitativa resultat till att forskarna har fokus på unika sammanhang eller unika betydelser i den sociala verklighet som finns. Men det är meningen att

de istället ska redogöra fylliga och täta detaljer som ingår i en kultur (Bryman & Bell, 2013). Vi anser att vi har gjort en fyllig redogörelse av vår studie som enligt Bryman och Bell (2013) kan förse andra forskare med hjälp så att resultatet kan vara överförbar till en annan miljö.

För att förbättra pålitligheten i en kvalitativ studie bör forskaren säkerställa en fullständig redogörelse av hela forskningsprocessen (Bryman & Bell, 2013). Vilket vi anser att vi har gjort genom vår problemformulering, vårt val av respondenter, stödanteckningar vid intervjutillfällena, transkribering av intervjuerna samt vår redogörelse om analyseringen av datamaterialet.



### 3. Teoretisk referensram

*I detta avsnitt redovisas tidigare forskning som är skriven om det ämne som denna studie berör. Inledningsvis beskriver vi val av insamling av vetenskaplig litteratur. Vidare diskuterar vi allmänna uppfattningar kring motivation. Därefter presenterar vi några klassiska motivationsteorier, Maslows behovsteori, Alderfers ERG teori, Herzbergs tvåfaktorsteori, McGregors Teori X och Teori Y samt Teori Z. Vi fortsätter sedan med att redogöra om motivationsfaktorer samt chefens betydelse för motivation.*

---

#### 3.1 Val av insamling av litteratur

Huvuddelen i uppsatsen grundar sig på flera väl genomgångna vetenskapliga artiklar i det valda ämnet med inslag av empirisk fakta. Vi sökte brett för att få större överblick i ämnet. Därefter valde vi noga ut våra använda artiklar som vi kritiskt granskade och gjorde tolkningar av. Att hitta artiklar om motivation och ledarskap har inte varit svårt, detta kanske för att ämnet idag är aktuellt.

Vi har använt oss utav Högskolan Västs databas ABI/Inform och Emerald vid sökning av vetenskapliga artiklar. Vi har även använt oss av Högskolan Västs bibliotek för att hitta sekundärkällor till vår studie. Sökord vi använt oss utav är: motivation, motivationsteori, inre motivation, yttre motivation, ledarskap, lojalitet, motivationtheory, intrinsic motivation, extrinsic motivation, leadership, loyalty, som vi använt både var för sig och i olika kombinationer.

Ytterligare hjälpmedel för att hitta fakta har varit sökmotorn Google. Vi har även använt oss av manuell sökstrategi då vi har tittat på referenslistor i avhandlingar, böcker, rapporter och andra uppsatser. Vi har tagit hänsyn till om författaren är expert inom sitt forskningsområde och även om författaren ofta har refererats eller citerats av andra författare. Detta har vi sett som ett tecken på att forskaren är kunnig och erfaren inom området. Vi har märkt i våra artiklar att det inte spelar så stor roll vilket år artikeln är ifrån. Forskarna är ganska överens och de refererar till samma författare/forskare.

Maslow valde vi för att många betraktar honom som grundaren, fadern till motivationsteorin genom hans behovspyramid. Flera forskare har utgått ifrån hans behovsteori när de utvecklat sina egna så som till exempel Herzberg, Alderfer och McGregor. Valet av Maccoby var för att han är en framstående expert på ledarskap och Hein för att hon som forskare vill visa att de klassiska motivationsteorierna fortfarande kan bidra till att förstå dagens organisationer.

#### 3.2 Vad innebär motivation

De flesta vet vad motivation är men många har svårt att definiera det, detta för att motivation är ett psykologiskt begrepp menar Chamorro-Premuzic (2011). Fram till 1900-talet var tankarna kring begreppet motivation begränsat till filosofin. Följden av att det senare blev ett ämne för psykologin var att kunskapsutvecklingen fick en

empirisk grund och motivation sågs inte längre vara knuten enbart till inre drivkrafter och instinkter (Palm, 2008).

Begreppet motivation hade stor genomslagskraft under 1900-talets andra hälft och blev ett medel för att öka bland annat medarbetarens tillfredsställelse i arbetet. För att främja arbetstillfredsställelsen har forskningen här handlat om att försöka skapa arbeten som bidrar till inre motivation. Förståelsen för motivation blev en betydelsefull faktor och påverkade både organisering och ledning (Palm, 2008).

Chamorro-Premuzic (2011) menar att motivation är ett inre tillstånd som bland annat driver individen till handling, ger energi, riktas mot att tillfredsställa behov och kan omfatta ett brett spektrum av mål, från spontana (t.ex. äta, sova) till kulturella (t.ex. få Nobelpriset, komponera en symfoni, skriva en bok). Medan Furnham (2005) hävdar att:

”Ett av de äldsta och svåraste ämnen i psykologi är det grundläggande problemet med varför människor är motiverade att göra något alls, och om de gör något, varför det och inte något annat.” (Furnham, 2005 s. 277).

Motivation handlar generellt om drivkraften bakom det individen gör och det finns en eller flera orsaker till allt beteende (Aronsson, 2012).

Enligt Hein är motivationsbegreppet ganska oklart och frågar sig ”Vad menar människor egentligen när de säger sig vara motiverade?” (2012 s. 12). Är det för att individen har lust eller är villiga att göra något? Eller är det för att individen har beslutat sig eller har för avsikt att göra något? Eller är det endast för att de måste? Hein (2012) frågar sig även om vad en ledare menar när den talar om att motivera sina medarbetare. Är det att göra medarbetarna nöjda och glada eller är det att få medarbetarna att utföra arbetsuppgifter som de annars inte skulle vilja utföra? Att vara motiverad betyder enligt Ryan och Deci (2000) att flyttas mot en handling. En individ som inte känner någon inspiration eller drivkraft beskrivs som omotiverad, medan någon som är aktiverad mot ett mål anses vara motiverad.

I en motiverande organisation är medarbetarna engagerade i sitt ansvar genom de utmaningar som är en del av deras arbete. De upplever stöd från sina relationer och är nöjda med sina belöningar. De förstår även organisationens mål och tycker de är meningsfulla och värda att nå upp till (Maccoby, 1995).

Motivation är inte ett likartat fenomen utan varierar i olika nivåer och typer enligt Ryan och Deci (2000). I Self Determination Theory (SDT) föreslås det två övergripande typer av motivation, *intrinsic* (inre) och *extrinsic* (yttre) motivation (Maccoby, 1995; Ryan & Deci, 2000; Gagné et al., 2010).

### 3.2.1 Inre och yttre motivation

**Inre motivation** (*intrinsic*) skapas inifrån av individen själv och kan vara en längtan om att utvecklas eller prestera (Hein, 2012). Enligt Ryan och Deci (2000), Palm (2008) och Gagné et al. (2010) påverkar den inre motivationen individen till att utföra en aktivitet för att det är roligt och intressant och att aktiviteten i sig ger tillfredsställelse. Enligt Maccoby (1995) innefattar inre motivation meningsfullt arbete, utmanande arbete och roligt arbete men framför allt möjligheten att uppleva ett sinne för prestation. Men vad som är roligt, givande eller utmanande beror på medarbetarens individuella färdigheter och värderingar, vilket kan skilja sig åt bland medarbetarna (Maccoby, 1995).

Organisationer anställer individer som kan arbeta bra och hårt. Dessa individer arbetar med en stark inre motivation. Organisationens uppgift är att förstå dessa drivkrafter och utveckla dem (Maccoby, 1995). Individen behöver känna sig kompetent och självständig för att de ska kunna behålla den inre motivationen (Gagné & Deci, 2005).

**Yttre motivation** (*extrinsic*) skapas utifrån och ligger utanför individens kontroll (Hein, 2012) då tillfredsställelsen inte kommer från själva aktiviteten utan från de yttre konsekvenserna som aktiviteten leder till (Gagné & Deci, 2005). Yttre motivation innefattar bättre lön och förmåner, möjlighet till avancemang, arbetsvillkor och anställningstrygghet (Maccoby, 1995). Enligt Ryan och Deci (2000) och Gagné et al. (2010) finns det två olika typer av yttre motivation, externa och interna styrningar. Externa faktorer regleras oftast av belöningar, befordran och att individen drivs till handling, de kan även regleras av straff som t ex kritik och disciplinära åtgärder. Medan de interna faktorerna regleras av individen själv, som av fri vilja antar och stödjer målet (Ryan & Deci, 2000; Gagné et al., 2010). Individen har i den interna styrningen förändrat de externa faktorerna som t ex attityder och värderingar till sina egna personliga faktorer och på så sätt behövs inte längre den yttre styrningen för att påverka (Palm, 2008).

Psykologer och andra beteendevetare har länge varit intresserade av förhållandet mellan människor och deras arbete (Wiley, 1995). Under sent 60-tal och tidigt 70-tal var det stort intresse för motivationsteorier som fortfarande idag är aktuella (Palm, 2008). Palm (2008) menar att intresset för motivation inte har svalnat utan snarare tvärtom och att dessa motivationsteorier fortfarande är intressanta och aktuella.

### 3.3 Motivationsteorier

Nedan har vi gjort en redogörelse på Maslows behovsteori, Alderfers ERG-teori, Herzbergs tvåfaktorsteori, McGregors Teori X och Teori Y samt Maslows Teori Z som är några av de mest klassiska (Gagne & Deci, 2005; Hein, 2012) och betydelsefulla motivationsteorier. Det är dessa teorier som forskarna och författarna i första hand beskriver och hänvisar till när de skriver om motivation.

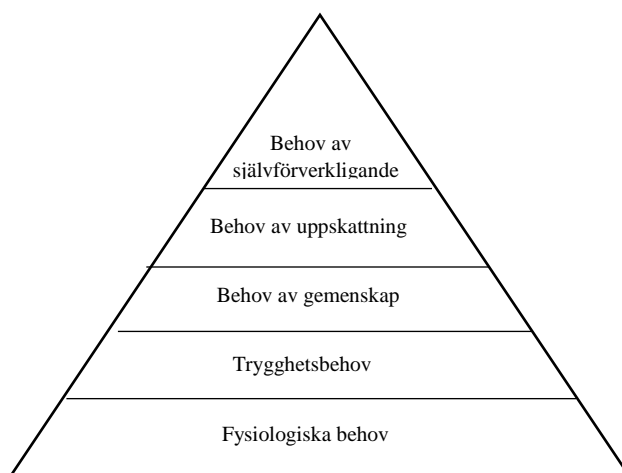
### 3.3.1 Maslows behovsteori

Maslows behovsteori är den som är mest använd och den mest citerade (Arnolds & Boshoff, 2002; Hein, 2012). Det mänskliga beteendet är grundtanken i Maslows behovsteori (Hein, 2012). Det är det otillfredsställda behoven som styr beteendet. Fokus ligger på att försöka tillfredsställa det behovet och känslan blir att det är det enda behovet som existerar (Maslow, 1987). Maslow menar att det finns två påståenden som är grundläggande:

”när ett behov är tillfredsställt, så är det inte längre ett behov” (Maslow, 1987 s. 18)

”ett tillfredsställt behov är inte längre en drivkraft” (Maslow, 1987 s. 30)

Nya behov dyker upp efter hand, när ett behov väl blivit tillfredsställt så styr det inte längre beteendet utan då är det andra behov på en högre nivå som styr (Hein, 2012). För att individen ska komma vidare i pyramiden måste det underliggande behovet vara tillgodosett innan medarbetaren kan ta sig upp för att få nästa behov uppfyllt (Palm, 2008). På följande sett är de fem olika behoven ordnade i hierarkisk ordning, se figur 1.



Figur 1: Maslows behovspyramid  
Källa: Egen bearbetning från Palm, 2008 s. 42

**Fysiologiska behov** Maslow menar att det i hög grad handlar om fysiologiska och biologiska processer. Av samtliga behov i ordningen är detta behov det som dominerar mest och är starkast. En person som inte har mat för dagen, då är det enda behovet som existerar och som kommer styra sitt handlande är att få det tillfredsställt (Maslow, 1943). När detta behov är varaktigt tillfredsställt kommer detta behov att upphöra att existera och ett nytt behov kommer att väckas till liv. Det är samhällets uppgift att se till att människor inte upplever de fysiologiska behoven som otillfredsställda till den yttersta gräns så att till exempel individen upplever hungersnöd (Hein, 2012).

**Trygghetsbehov** Grunden i trygghetsbehovet är att individen upplever stabilitet, att individen har skydd, känner frihet från ångest och kaos, gränser, struktur men också existens av lag och ordning (Maslow, 1943). Även här har samhället en uppgift att se till

att individen känner trygghet och säkerhet. Vi alla har ett behov av att känna trygghet och det medför att vi väljer det säkra före det osäkra och det välkända före det okända (Hein, 2012).

**Behov av gemenskap** Detta sociala behov ligger i fokus för individen först när fysiologiska och trygghetsbehoven är tillräckligt uppfyllda. Här handlar det om att individen inte känner sig ensam och inte känner en längtan efter tillhörighet i en familj eller grupp (Maslow, 1943). Här ska individen kunna ge och få tillgivenhet och ömhet, det handlar om gemenskap och kärlek (Hein, 2012).

**Behov av uppskattning** Här handlar det om behovet av att ha en stabil, fast grundad självkänsla och att ha respekt för andra. Maslow (1943) menar att det finns två dimensioner av uppskattning, inre uppskattning och yttre uppskattning. Det inre behovet handlar om tillfredsställelse av styrka, duglighet, prestation, självsäkerhet, frihet, oberoende. När vi talar om yttre uppskattning handlar det om att få uppskattning i form av beröm, bekräftelse, uppmärksamhet, status (Maslow, 1943) men också att individen känner sig viktig och värdesatt (Hein, 2012).

**Behov av självförverkligande** Detta behov skiljer sig från de tidigare fyra behoven, både när det gäller väsen och funktion (Maslow, 1943). De tidigare behoven bottenar i bristtillstånd där individen inriktar sig på att få dem tillräckligt uppfyllda. Trots att de tidigare behoven är uppfyllda kan det hända att individen känner sig otillfredsställd eller rastlös och detta kommer först försvinna när individen gör det den är bäst på, individen förverkligar sig själv. Individen känner då harmoni med sig själv och hon/han har förmåga att förverkliga sin potential fullt ut (Hein, 2012).

”Deras frihet att koncentrera sig på att utveckla och realisera sin fulla potential gör dem till enastående människor med unika värden och egenskaper” (Hein, 2012 s. 74)

Maslow menar att denna nivå är till karaktären osjälvisk medan de i nivån längre ner är mer egoistiska (Hein, 2012).

### *3.3.2 Alderfers ERG teori*

Denna behovsteori utvecklades av Clayton P. Alderfer och bygger på tidigare arbete av psykologer kring ämnet motivation, Alderfer utgår från Maslows behovsteori (Hein, 2012). Teorin grundar sig i empirisk forskning och ”är en teori om behov som subjektiva tillstånd av tillfredsställelse och önskan om något speciellt” (Hein, 2012 s. 99). Alderfers ERG-teori och Maslows behovsteori har många likheter men Alderfer menar att Maslows behovspyramid bör delas upp på annat sätt, se figur 2 (Hein, 2012).



Figur 2: Jämförelse mellan Maslows behovsteori och Alderfers ERG-teori  
Källa: Egen bearbetning från Hein, 2012 s. 102

**Existensbehov** Detta behov motsvarar fysiologiska behov men också en del av trygghetsbehov i Maslows teori (Arnolds & Boshhoff, 2002; Hein, 2012). Det handlar om alla drivkrafter som är fysiologiska och materiella drivkrafter, exempel på detta är hunger, lön, fysisk säkerhet (Hein, 2012). Alderfer har slagit ihop Maslows fysiologiska behov och trygghetsbehov för att han anser att de betyder lika mycket för individens existens (Alderfers, 1972; Pinder, 2008).

**Relationsbehov** Relationsbehovet i Alderfers teori motsvarar behovet av gemenskap och en del av trygghetsbehovet i Maslows behovsteori. För att individen ska kunna tillfredsställas krävs det att utveckling av samspel och relationer som är meningsfulla med andra individer, såsom familjer, vänner och arbetsgrupper uppfylls (Wiley, 1995; Arnolds & Boshhoff, 2002; Islam & Ismail, 2008).

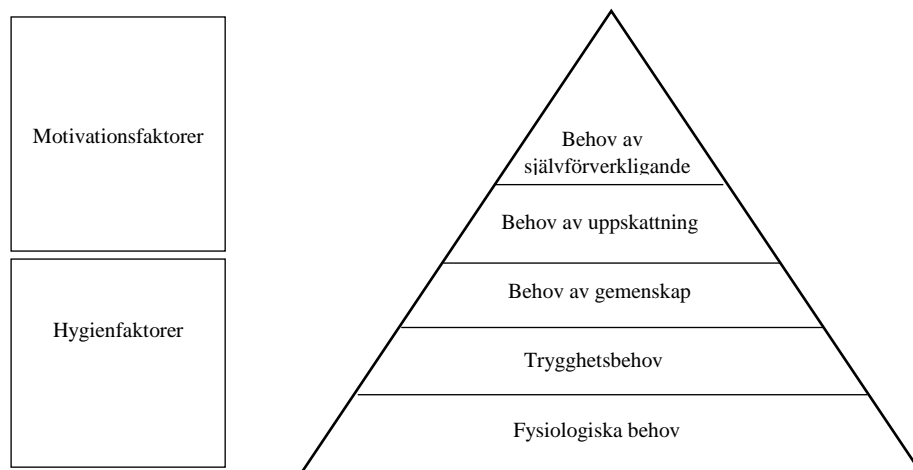
**Utvecklingsbehov** Maslows behov av uppskattning och självförverkligande räknar Alderfer som sitt utvecklingsbehov (Wiley, 1995; Pinder, 2008). Alderfers utvecklingsbehov hänvisar till en önskan om att undersöka, utforska och behärska livet och omvärlden. Utvecklingsbehovet innefattar även kreativitet (Pinder, 2008), personlig utveckling samt självförverkligande (Arnolds & Boshhoff, 2002). För att tillfredsställa utvecklingsbehovet bör individen använda sin förmåga eller utveckla nya kvalifikationer fullt ut och när det väl är uppfyllt får individen en känsla av att vara en hel individ menar Alderfer (Hein, 2012).

### 3.3.3 Herzbergs tvåfaktorsteori

Herzberg bygger även han vidare på Maslows teori, se figur 3 (Palm, 2008). Herzberg menar att det finns två olika motivationsfaktorer, *hygienfaktorer* och *motivationsfaktorer*.

**Hygienfaktorerna** är relaterade till förhållanden kring arbetets utförande och är det vanligaste skälet till att medarbetarna är missnöjda med sitt arbete (Hein, 2012). Exempel på hygienfaktorer är lön, status, säkerhet, företagets policy, övervakning och administration (Herzberg, 2003). Dessa faktorer kan leda till otillfredsställelse i arbetet och leder inte till någon motivation (Hein, 2012).

**Motivationsfaktorerna** är däremot relaterade till arbetet och är kopplade till både motivation och arbetstillfredsställelse (Hein, 2012), exempel på motivationsfaktorer är prestation, ansvar, bekräftelse och befordran (Herzberg, 2003).



Figur 3: Jämförelse mellan Herzbergs tvåfaktorsteori och Maslows behovsteori  
Källa: Egen bearbetning från Palm, 2008 s. 42

Herzberg menar att det är viktigt att med hjälp av hygienfaktorerna förebygga så att inte missnöje och mental ohälsa uppstår i organisationen medan med hjälp av motivationsfaktorerna skapas arbetstillfredsställelse och arbetsprestationer som är till fördel för organisationen (Hein, 2012). Det handlar även om att förebygga att inte psykisk sjukdom uppstår hos individen (Hein, 2012). Herzberg anser att hygienfaktorernas effekter ofta är kortvariga men motivationsfaktorerna främjar utvecklingen kontinuerligt (Palm, 2008).

### 3.3.4 McGregors Teori X och Teori Y

McGregor är en annan forskare som utgår från Maslows behovsteori. McGregor överförde Maslows teori till en industriell kontext då han ansåg att det bästa sättet att testa Maslows teori var i arbetslivet. Att kalla McGregors teori en motivationsteori är kanske en överdrift då den kanske mer är en ledarskapsteori. McGregors grundtanke är att individen motiverar sig själv och anser att en ledare inte kan motivera sina medarbetare utan de kan endast skapa förutsättningar och ramar för dem. En ledarens uppgift bör vara att skapa förutsättningar så att medarbetarna betraktar deras arbete som meningsfullt och därmed ökar deras lust av att tillfredsställa sina egna behov (Hein, 2012).

McGregors ”grundtes är att vi definieras genom vårt tankesätt, och att vi först måste ändra våra tankar för att kunna förändra vårt handlande” (Hein, 2012 s. 108). Vilket även gäller i relationen mellan medarbetare och ledare. Enligt McGregor så bottenar ledarens handlingar i generaliseringar, hypoteser och antaganden som gemensamt bildar en teori. McGregor ”formulerade två uppsättningar av grundantaganden och hypoteser om den mänskliga naturen som han ville att man skulle reflektera över” (Hein, 2012 s. 109). Dessa teorier kallade han för Teori X och Teori Y.

**Teori X** vilar på grundantagande hos ledare om att individen är ovillig att arbeta och har en låg ambitionsnivå. Då individen har en motvilja mot att arbeta behöver individen straffas och kontrolleras för att arbetsuppgifterna ska bli utförda. Samt att individen hyser ovilja mot ansvar och vill gärna ledas och vill framförallt känna trygghet (Palm, 2008; Hein, 2012). Enligt McGregor är dessa antaganden om individen anledningen till den traditionella synen på vad som är ledarskapets uppgift (Hein, 2012) och anser att dessa antagande är felaktiga och bör förkastas (Palm, 2008; Hein, 2012).

**Teori Y** formulerades av McGregor som en motsats till Teori X och innehåller andra antagande om den mänskliga naturen (Hein, 2012). Teori Y utgår ifrån att arbete är naturligt och att individen inte behöver straffas för att utföra sina arbetsuppgifter. Individen tror även på självstyrning och självkontroll i riktning mot organisationens mål. Enligt Teori Y är även individen kreativ och begåvad och tar gärna ansvar (Palm, 2008; Hein, 2012).

### *3.3.5 Teori Z*

Tack vare McGregor intresserade sig Maslow för arbetslivet och upptäckte att hans egna teorier var betydelsefulla för chefer inom arbetslivet (Hein, 2012). Maslow (1987) kom underfund med att när organisationer utvecklar metoder som omfattar hela individens roll uppnår individen en optimal nivå av funktion. Han menade även att ett ledarskap som har fokus på den mänskliga förmågan skulle visa sig vara ekonomisk lönsam. Maslow utvecklade en ledarskapspraxis som ett slags tillägg till McGregors Teori X och Teori Y (Hein, 2012). Maslow (1987) gick vidare genom att föreslå en annan uppsättning av antagande som han kallade för Teori Z. Teori Z upplever ömsesidig tillit, omtänksamhet, gemensamt beslutsfattande och samarbete som avgörande för en organisationsutveckling (Maslow, 1987).

Maslow, Herzberg och McGregor har förändrat synen på motivation och de individuella behoven genom att skapa en mer mänsklig syn på motivation. Från att tidigare ha betraktat straff som nödvändigt för att motivera individen till vad synen är idag, där belöning och delaktighet är några faktorer som används för att påverka motivationen (Palm, 2008).

Intresset har varit stort kring arbetsmotivation, förr ansågs organisationerna kunna ge medarbetarna ekonomisk betalning för att de skulle jobba och vara en god medarbetare.



Organisationerna ansåg även att genom bestraffning eller hot om avsked se till att de gjorde sitt arbete (Katzell & Thompson, 1990).

### 3.4 Arbetsmotivation

Att få arbetsmotivationen att öka och att få chefen att förstå vad medarbetarna motiveras av kan ge en ökad vinst för organisationen och en högre moral hos medarbetarna (Palm, 2008). Chefernas och ledarnas mål är att skapa en arbetssituation som medarbetarna är nöjda med samt att medarbetarna blir mer produktiva (Katzell & Thompson, 1990). Har organisationen nöjda medarbetare är det troligt att organisationen har en god arbetsmiljö men också produktiva medarbetare. Cheferna har ett stort men även svårt arbete med att motivera sina medarbetare för att få detta (Staren, 2009).

Organisationer lever i en ständig kamp för att kostnaderna ska hållas nere, vilket påverkar medarbetarna i organisationen. Fokus ska ligga på det som ska göras, inte på det som inte ska göras. Finns det negativa ekonomiska förhållanden kan det uppstå frustration och missnöjda medarbetare, vilket kan försvåra chefens arbete till att få motiverade medarbetare (Crumpton, 2013).

Har medarbetarna chefer som underlättar och hjälper dem till måluppfyllelse bidrar det till positiv motivation hos medarbetarna men om de däremot motarbetas kan det uppstå likgiltighet och brist på förmåga att lära (Katzell & Thompson, 1990). Det har stor betydelse att chefen har en medvetenhet om vad som motiverar medarbetarna, det som motiverar en medarbetare kanske inte motiverar en annan (Staren, 2009; Crumpton, 2013).

I de flesta organisationer finns det arbetsgrupper och medarbetarna i dessa grupper är ofta motiverade till att prestera bra ifrån sig. Medarbetarna påverkar varandra och skapar själva nya normer i nya grupper. Arbetsgrupperna normer kan vara beteende, sociala belöningar eller hur mycket som är godkänt att arbeta (Katzell & Thomson, 1990). För att styra en individs motivation så krävs en förståelse för värderingar och behov och skapandet av möjligheter att tillfredsställa, uttrycka och utveckla dem (Maccoby, 1995).

Enligt Wiley (1995) har många undersökningar gjorts om vad som motiverar medarbetare under de senaste fyrtio åren. Forskningen visar att för att få en insikt i de anställdas motivation i arbetet är det viktigt att cheferna regelbundet använder enkäter som noggrant undersöks för att de ska kunna sätta in åtgärder där de behövs. Följer cheferna upp på detta sätt får organisationerna en mer motiverad och produktiv personal, organisationen får även en konkurrensfördel jämfört med andra företag i sin omgivning.

### 3.5 Motivationsfaktorer

Wiley (1995) har kommit fram till att det finns fem faktorer som har störst betydelse för arbetsmotivation hos medarbetarna. Wiley (1995) menar att det är positivt med uppskattade och intressanta arbetsuppgifter samt att lönen är acceptabel. Det har även stor betydelse om medarbetaren känner trygghet i sin anställning och att medarbetaren får uppskattning för sitt arbete. Wiley (1995) kom även fram till att organisationens tillväxt har betydelse för arbetsmotivationen.

En motivationsfaktor som vinner i längden är när *chefen visar ansvar och stöttar* medarbetarna även i motgång och ger dem uppmärksamhet och beröm (Staren, 2009). När chefen och organisationen visar *förtroende* för medarbetaren genom att ge *befogenhet* att fatta beslut inom företaget höjer det motivation hos medarbetaren. Det gäller också om medarbetaren får mer arbetstider som är *flexibla* och låter dem arbeta hemifrån ibland, *frihet under ansvar* (Staren, 2009). Staren (2009) menar även att ha *kontroll* över sitt eget öde gör att medarbetaren motiveras.

Att ha en närvarande chef som arbetar på ”golvet” *tillsammans* med medarbetarna gör att medarbetarna ser chefen som en i arbetsgruppen, gruppen får en *teamkänsla* och en känsla av *tillhörighet* (Staren, 2009). Staren (2009) menar att organisationer som är framgångsrika kännetecknas av att det finns en öppen *kommunikation* i företaget. En öppen kommunikation motverkar att medarbetarna känner oro och rädsla för det främmande. Det skapar positiva reaktioner vilket i sin tur leder till att prestationsförmågan ökar.

### 3.6 Chefens betydelse för motivation

Maccoby (2010) påstår att enkla teorier om motivation är missvisande och enligt Hein (2012) är motivationsteorierna grundade på en tid när folk arbetade i industrin och krävde stimulans för att överhuvudtaget gå till arbetet och menar vidare att dagens medarbetare ställer helt andra krav då de är mer kunskapsorienterade.

Maccoby (1989) presenterar en motivationsteori som är anpassad till nya sociala karaktärstyper, då han anser att Maslows behovsteori fungerar någorlunda i industriella byråkratier men är vilseledande i de nya teknoserviceorganisationerna. Maccoby (1989) menar att

”Mänsklig utveckling är inte ett resultat av att klättra uppför karriärstegen eller vice versa. Vad vi väljer att göra beror snarare på vår moral än på behovet av att tillfredsställa behov. Det finns inga bevis för att tillfredsställelsen av lägre behov utlöser högre behov, eller ens att dessa behov någonsin kan tillfredsställas” (Maccoby, 1989 s. 32).

Enligt Maccoby ”måste man inrikta sig på de värderingar som styr beteendet och avgör varför och hur vi arbetar” för att upptäcka vad människor motiveras av (1989 s. 35).

Syftet med Maccobys teori är att utöka erfarenheten och fördjupa förståelsen av individer i arbete. Maccoby (1989) vill dock inte att teorin används för att dela in individer i olika fack, utan för att få en bättre förståelse för vad som är tillfredsställande och meningsfullt för dem. Maccoby (1989) menar även att teorin hjälper oss att förstå oss själva och visar hur olika värderingar motiverar oss i arbetet. Enligt Maccoby (1995) har varje individ en unik personlighet med en blandning av tankar, åsikter och värderingar, vilket kan innebära att en individ innehar en blandning av flera av hans karaktärstyper samtidigt.

**Innovatören** är en organisatör och strateg som gärna vill motivera andra genom att få dem att leva upp. De skapar nya roller och relationer och uppfinnar nya regler i organisationen. De skapar även makt till andra och inte bara till sig själv. Enligt Maccoby (1989) är innovatören självständig, flexibel och entusiastisk. Innovatören tycker om lagarbete och har ett driv att göra arbetet roligare.

En innovatör inom den offentliga förvaltningen känner sig ofta frustrerad och fast då möjligheten att förvandla en byråkrati inte är stor. De känner sig även hindrade av regler och förordningar. Innovatörens svagheter är att de saknar tålamod och är "benägna att köra över människor" (Maccoby, 1989 s. 121). De överdriver och manipulerar vilket inte uppskattas av andra och de klandras även för storhetsvansinne.

**Experten** Det viktigaste för experten är kunskap och att kunna visa upp goda resultat genom hårt arbete. Genom bekräftelse av sina framgångar bygger experten upp sin självkänsla. Experten trivs med bestämda positioner och tydliga strukturer och har betydligt svårare för flexibilitet, delegation och upprätthållanden av relationer. De gillar inte lagarbete utan vill arbeta självständigt och ha personlig kontroll (Maccoby, 1989).

För experten finns det två slags belöningar som de värdesätter i sitt arbete: yttre belöningar och inre tillfredsställelse. De högsta formerna av erkännande för en expert är yttre belöningar som till exempel lön och befordran. Vid avsaknad av dessa yttre belöningar så trivs inte experterna speciellt bra. Experterna tycker även att det är viktigt att de blir respekterade som yrkesmän, att de blir behandlade som sakkunniga och att deras åsikter respekteras. Den inre tillfredsställelsen handlar om att genom sin kompetens behärska utmaningar. Alla utmaningar är ett prov för experten och genom att få ett bra betyg på ett välgjort arbete känner de sig tillfredsställda (Maccoby, 1989).

Expert-chefer har svårt att berömma sina medarbetare då de är för upptagna av att göra sin egen chef nöjd. De vill gärna ge alla en chans men lägger ingen tid på utveckling för de medarbetare som inte klarar sig själv. Expert-chefer avgör även snabbt om medarbetare är bra eller dåliga och försöker göra sig av med dem som inte delar deras mål och inte presterar så bra. Enligt Maccoby (1989) vill expert-chefer gärna delegera och ge medarbetarna frihet men samtidigt kräver de att få veta allt som deras underordnade vet. De gillar inga misstag och vill gärna ta ansvaret för allt som sker i organisationen.

”Expert-cheferna uppfattar ledarskapsrollen som att ta över. De tror på att ställa upp klara mål, låta kompetenta underlydande göra sin sak och följa upp för att försäkra sig om att saker görs som planerat” (Maccoby, 1989 s. 131).

**Hjälpare** är en individ som har iklätt sig modersrollen i den byråkratiska världen. De bygger upp relationer, de försöker avstyra konflikter och tar hand de sårade. Hjälpare bryr sig verkligen om andra och vill gärna stödja de behövande och försöker att skapa en familjekänsla på arbetsplatsen genom omtänksamhet och nyttig information. För en hjälpare är relationerna på arbetet oerhört viktigt.

Med sina positiva egenskaper blir hjälparen en värdefull tillgång för organisationen när arbetet börjar begära en serviceinställning till kunder och klienter. Enligt Maccoby (1989) är hjälparens styrka idealism, samarbetsvilja och omsorg. Deras svagheter är att det finns risk för att individer blir beroende av dem och deras förmåga att hjälpa. ”En hjälpare lider också av lättrogenhet” enligt Maccoby (1989 s. 157) då ”de vill tro att människor är goda”. De ogillar konflikter vilket hindrar dem från att stå upp för sin åsikt. ”För hjälpare är arbetsmoral och motivation ett resultat av goda relationer” (Maccoby, 1989 s. 159).

Hjälpare anser att uppskattning och att de känner sig behövda är viktigare belöningar än lön och befordran. Att få arbeta med människor och veta att de gör ett bra arbete är en belöning i sig och en hjälpare som inte får någon uppskattning kommer att vantrivas.

”Som chefer är de bästa hjälparna lärare och utvecklare. Svagare hjälpare misslyckas som chefer eftersom de inte kan hantera konflikter. De vill bli omtänkta och uppskattade och tvekar att ge obehagliga återkopplingar. De vill att människor skall lyckas och är obenägna att kritisera” (Maccoby, 1989 s. 152).

Enligt Maccoby så är det främst kvinnor som är hjälpartyper och menar att detta kan bero på ”att hjälp och lagbyggande är en ledningsstil där kvinnor har särskild kompetens” (1989 s. 155).

**Försvaren** motiveras av möjligheten att upprätta rättvisa och har ett starkt behov av respekt. Individer som är försvarare kan ses på två olika sätt, det ena sättet handlar om att försvararen försvarar sin organisation, sitt företag eller stat från bedragare och fiender. Det andra sättet handlar om att försvararen är en talesman för klienter, kunder eller underordnade.

Försvaren försöker skydda de individer och de principer som de tror på och sätter upp sig mot det de anser är fel. En försvarare beundrar egenskaper som integritet, mod och tapperhet och när försvaren tror på något är de engagerade och aktiva. Försvaren vill att andra ska lyssna på dem och de vill bli behandlade med värdighet vilket annars kan leda till att de blir förbannade och känner sig utnyttjade.

Försvararnas viktigaste belöning är att nå resultat och att se att deras ansträngningar leder någonstans samt känslan av rättvisa och att vinna över sina fiender. En försvarare anser inte att befördran och pengar är någon belöning utan det är en rättighet och ”kräver vad de anser sig vara förtjänta av” (Maccoby, 1989 s. 169).

Enligt Maccoby (1989) är försvarare hårda chefer som vill ha ett eget, lojalt lag där medarbetarna delar deras värderingar. De kräver öppenhet från både sina underordnade och överordnade. Även då försvararna hävdar att de är måna om sina underordnade så är det de som har lättast för att avskeda medarbetare som inte sköter sig. En försvarare är alltid beredd på att slåss och kräver lojalitet och lydnad från sina underordnade.

**Självutvecklaren** är den som är bäst anpassad av de fem karaktärstyperna till den nya formen av organisation som Maccoby (1989) nämner och menar att de kommer att forma arbetsmiljön i framtiden. Genom självutveckling vill självutvecklaren upprätthålla känslan av trygghet, auktoritet och självuppskattning. De strävar efter att utveckla sina förmågor för att kunna ta till sig användbar information, underlätta vid sammansättning av produktiva lag och för att förstå kundens behov. Enligt Maccoby (1989) gillar inte självutvecklare byråkrati utan de anser att en organisation ska byggas på ömsesidig påverkan, delat ansvar och kontinuerlig inläring.

En självutvecklare framställer sig ofta själv som öppen, flexibel, intelligent och ivrig att lära sig. De har en benägenhet att överskatta deras starka sidor och underskatta faktorer som omsorg, omdöme, erfarenhet och engagemang. För självutvecklaren ska engagemang vara frivilligt och inte ett resultat av påtryckningar eller lojalitetskänsla.

Enligt Maccoby (1989) så vill självutvecklaren ha betalt för sina insatser då de anser att pengar är nödvändiga för att få ett gott och självständigt liv. Självutvecklaren kräver dock mer än bara pengar om de ska känna sig belönade. Belöning i arbetet för en självutvecklare är när de får utveckla och utöva sina färdigheter. De känner sig även belönade av stimulans, känsla av ansvar och kreativitet samt när de känner sig behövda och att de har en nödvändig, meningsfull och unik roll.

En självutvecklare-chef är intresserad av medarbetarnas idéer och åsikter och vill gärna ge dem möjlighet att engagera sig i målet och utveckla sin roll. De nämner gärna nöje som en värdefull del i arbetet och använder sig av humor för att lätta upp stämningen. En självutvecklare-chef lyckas bäst om de inför regelbundna utvärderingar, lagmöten och utbildningar i grupp samt problemlösning (Maccoby, 1989).

För att en chef ska kunna motivera sina medarbetare krävs det att de har förståelse och kunskap om medarbetarnas värderingar och drivkrafter samt att de kan utveckla dessa (Maccoby, 1995; Hein, 2012). För att en chef ska kunna uppnå detta har Maccoby (2010) föreslagit fyra olika verktyg: *responsibilities* (ansvar), *relationships* (relationer), *rewards* (belöningar) och *reasons* (anledningar) – The 4 Rs (de fyra Rs).

**Ansvar** Individer är motiverade när deras ansvar är meningsfulla och engagerar deras värderingar och förmågor. Det mest motiverande ansvaret är det som utvecklar förmågor. Ansvar är mest meningsfullt när det passar individens värderingar. En omsorgsfull individ motiveras av arbete som hjälper andra som t ex mentorskap och undervisning. Hantverkare motiveras av utmaningen att tillverka produkter med hög kvalitet. Krävande chefer kan motiveras av ansvaret för att bygga processer som behövs för att slutföra en strategi (Maccoby, 2010).

**Relationer** Individer motiveras av goda relationer med medarbetare, chefer och kunder. Medarbetare i teknikföretag motiveras oftast av samspel med gruppmedlemmar som pushar varandra att prestera, vilket kan vara uppenbart inom framgångsrika idrottslag. Någon motiveras av möjligheten att hjälpa kollegor eller kunder men för många är relationen med chefen avgörande (Maccoby, 2010).

**Belöningar** Erkännande och värderingar är belöningar som stärker motivationen. Naturligtvis motiveras vissa individer av belöningar som består av pengar. På till exempel investeringsbanken arbetar medarbetarna "ihjäl sig" för att nå den enorma utdelningen. Medarbetare med ackordslön arbetar hårdare för att producera fler produkter för några extra kronor. Det finns dock inga belägg för att lärare undervisar bättre om de tjänar mer pengar eller att teknisk personal blir mer innovativa om de får bättre betalt. Löftet om mer pengar kan stimulera en läkare att träffa fler patienter, men inte för att behandla dem bättre. Att belöna underordnad för att de följer order kan stärka auktoriteten hos chefen men det kommer inte att motivera medarbetarna att utföra ett bättre arbete (Maccoby, 2010). Pink (2010) anser att yttre belöningar som pengar bara trycker ned problemlösningens prestanda och menar vidare att det som motiverar och engagerar de flesta individer i arbetet är de inre belöningarna som att t ex behärska en arbetsuppgift.

**Anledningar** kan vara den mest kraftfulla drivkraften av alla. Arbetare som under andra världskriget arbetade med upprepande monteringsjobb var mycket motiverade då de ansåg att de bidrog till att vinna kriget. I fredstid kan samma arbete mycket väl ses som tråkigt och olönsamt. Folk i allmänhet är stolta över arbeten som bidrar till det gemensamma bästa och välbefinnande för andra (Maccoby, 2010).

De flesta medarbetare föredrar ett ledarskap som ger dem chansen att använda sina förmågor och utveckla sin kompetens. Medarbetare vill att chefen ska använda makt, men de vill att den används på ett effektivt sätt så att det skapar kraft även för dem, de vill inte ha chefer som manipulerar motivationen genom frestelse, falska löften och överkliga visioner (Maccoby, 1995).

Enligt Crumpton (2013) är det aktiv coaching som krävs för att motivera sina anställda. Det innefattar att medarbetarna belönas för gott beteende samt att chefen ger positiv feedback. Chefen bör erkänna medarbetarnas goda insatser offentligt. Det krävs också att medarbetaren får utmaningar i sitt arbete. Crumpton menar också att det har stor

betydelse att chefen föregår med gott exempel, visar intresse och empati, att han är en lyssnande chef som ställer frågor samt att han visar att han vill vara med i arbetslaget.

### 3.7 Tolkningsmodell

Vår tolkningsmodell har vi gjort utifrån vår insamlade teori och empiri. I studien är vår utgångspunkt motivation vilket ses som den gula figuren i modellen. Ledarskapet har vi med för att vi vill visa ledarskapets betydelse vid motivation.

Den gröna pusselbiten innehåller nyckelord från vår teori och den blå pusselbiten innehåller nyckelord från vår empiri. Vi valde två pusselbitar för att visa att teori och empiri stämmer väl överens, till exempel som att bra relationer skapar trivsel och arbetsglädje, teamkänsla skapar delaktighet, ansvaret våra respondenter har är bland annat deras uppdrag/mål, att ge information ger en förståelse och så vidare.



Figur 4: Tolkningsmodell Motivation - Ledarskap

## 4. Empiri

*I empirin redogör vi för den insamlade data från intervjuerna med respondenterna. Redogörelsen kommer innefatta deras åsikter om motivation och ledarskapets motivationshantering.*

---

### 4.1 Empiripresentationens struktur

I vårt empiriavsnitt presenteras det som anses vara relevant från intervjuerna för att få svar på våra forskningsfrågor och syfte. Presentationen har utformats utefter vår intervjuguide. Våra sex respondenter benämns som "Respondent 1" och så vidare.

### 4.2 Presentation av empiriska data

#### Vad är motivation för dig?

När vi ställde fråga om vad motivation var för respondenten fick vi rätt omgående svar av alla. Flertalets svar var kopplat till arbetsglädje men också till drivkraft. De ansåg att motivation är att individen tycker det är roligt att gå till arbetet och att utföra sina arbetsuppgifter med glädje. Alla respondenter såg motivation som något positivt.

"Viljan att göra saker glädjefyllt. Att man känner att det är värt att göra saker och ting. Motivationen ska inte vara att jag har sagt det eller att det förväntas av någon utomstående, det ska finnas en inre motivation också som blir en drivkraft."(Respondent 5)

En av respondenterna utmärkte sig och svarade att:

"motivation är att leda organisationen utifrån styrdokumentet så att barnen lyckas. Barnen är målet och de ska klara sin skolgång. Barnen ska kunna få ett liv fullt av valmöjligheter och det är min motivation och organisationen ska användas som verktyg för att nå målen." (Respondent 2)

#### Hur betydelsefullt är det med motiverade medarbetare och på vilket sätt?

Det är allt, det är A och O ansåg respondenterna och menade vidare att om medarbetarna inte är motiverad att gå till jobbet så blir det inget bra resultat. De ansåg även att det är svårt att driva visioner och att föra verksamheten framåt om motivationen saknas och menade att det är till en stor fördel om organisationen har medarbetare som känner att de vill och kan bidra.

"Det är A och O, det är grunden i allting. För att få motivation, det är ju känslan av sammanhang, alltså att förstå varför vi är där, att vi drar åt samma håll, att vi är på samma båt. Jag tror att förstår man det så blir man motiverad." (Respondent 2)

"Man måste tycka att det är jätteroligt att jobba och trivas med dem man har runt omkring sig, då gör man ett bra jobb. Om man inte är motiverad att gå till jobbet så blir det inget bra resultatet heller." (Respondent 1)



Då respondenterna arbetar inom utbildningsförvaltningen var det barnen som stod i centrum. Utifrån det tog de upp lärandeuppdrag och uppdrag från nämnden som stor betydelse för deras arbete. Respondenterna ansåg att det är viktigt att ha en medvetenhet om vad uppdraget är för att bli eller vara motiverad och menade att det är svårt för medarbetarna att vara motiverade om de inte är medvetna om vad som krävs av dem.

”I det arbete jag leder är det särskilt viktigt eftersom jag har fått ett uppdrag från utbildningsnämnden där vi startar om en skola och har tydliga uppdrag.” (Respondent 4)

”Vi är en oerhört viktig del människans liv i utveckling. Det handlar ju inte bara om att man måste gå i skolan för att få ett jobb, det är att få hjälp och stöd i att utvecklas som människa. Man ska växa som person, det tror jag egentligen är det viktigaste. Att försöka lägga grunden till lusten att lära, det skapar en motivation.” (Respondent 3)

### Vad påverkar medarbetarnas motivation?

Enligt respondenterna handlar det mycket om vad medarbetarna känner. Delaktighet, tillhörighet, att medarbetarna känner sig sedda och att de kan vara med och påverka är viktiga faktorer enligt respondenterna. Andra faktorer som nämndes var att medarbetarna vågar prata och säga sin åsikt utan att bli sågad. Något som också har en stor betydelse för motivationen enligt respondenterna är att medarbetaren har en känsla av att kunna påverka sin situation och att ha ett arbete som är meningsfullt. Och menar vidare att det är även av stor betydelse att medarbetarna har en tillhörighet och att de får uppmärksamhet av sina arbetskolligor men även av sin chef.

”De ska känna sig delaktiga, de ska förstå uppdraget, de ska känna sig uppskattade och få feedback på det de gör.” (Respondent 2)

”Jag tror mycket handlar om känslan av att jag kan påverka.” (Respondent 6)

En av respondenterna menade att det har betydelse om medarbetarna själva ser att det går framåt och att de får både känslomässiga men även konkreta resultat.

En annan av respondenterna anser att frisktal och sjuktal hänger ihop med motivation men anser även att motivation hänger ihop med förståelse och begriplighet för uppdraget. Respondenten menar även att det handlar om att få medarbetarna att känna sig viktiga i sin position oavsett vilken position de än har.

”Jag tror medarbetaren blir friskare om de känner att det spelar roll om de är där eller inte, vad de gör eller inte gör.” (Respondent 2).

### Negativa faktorer som påverkar motivationen.

Två av respondenterna ansåg att det är viktigt att chefen inte toppstyr över medarbetarna, att chefen inte tar besluten på sitt rum och bara går ut och levererar. Chefen

får då ingen förståelse för de beslut som tas utan de måste få medarbetarna delaktiga vilket ger en förståelse som i sin tur motiverar medarbetarna.

En annan respondent nämnde att om chefen endast ger information till en och samma medarbetare eller om chefen endast går till en avdelning och informerar jämt och ständigt skulle det kunna påverka medarbetarna negativt och menar att ett sådant beteende från chefen kan få medarbetaren att känna sig förbisedd.

”Jag använder FirstClass mycket, där jag mailar ut till alla, då har alla fått samma text, då blir det inte det att du sa det till henne först och så vidare.” (Respondent 2)

En respondent anser att stress och pengar kan vara styrande. Plus att deras medarbetare lever i en politikerstyrd organisation där gränserna kan växla från år till år. Respondenten menar att det kan vara väldigt frustrerande om det finns en förväntansbild men att yttre faktorer påverkar så att det inte går att förverkliga dem.

### Chefens arbete för att få motiverade medarbetare

Respondenterna anser att det är viktigt att chefen kommer in med en positiv attityd och energi. Två utav dem ansåg även att det var viktigt att komma in med nya tankar och idéer till medarbetarna.

”Att jag sätter ribban, det sänder signaler till medarbetarna, men även att försöka inspirera medarbetarna och pumpa in energi i gruppen. Kommer jag in med inställningen att det är ingen idé eller vi lägger ner verksamheten så kommer jag att tappa 90 % av personalen.” (Respondent 5)

”Kommer jag däremot in med en stark profil och visar att det här är vi duktiga på och att vi ska slå oss på bröstet så är det uppmuntrande. Att jag visar att jag är stolt över det jag gör och är som dem, visar att jag är en del av dem, att jag har gjort precis samma sak som dem.” (Respondent 1)

”Jag tänker att jag ser till att föra in energi i arbetsgruppen, det är mitt huvuduppdrag, styra och leda men också att få in energi.” (Respondent 4)

Andra faktorer som respondenterna tar upp är att det är viktigt att medarbetarna blir sedda, bekräftade och får återkoppling. De nämner även utvecklingssamtal, lönesamtal och information så att medarbetaren känner att det satsas på dem och att de känner att man försöker få in lite ”trevligheter” ibland.

”Återkoppling kan ske i korridoren, då får man en kort rapport hur det har gått, personen man har frågat upplever att det är någon som ser det jag gör, det är viktigt.” (Respondent 5)

En av respondenterna nämner även kompetens som en viktig faktor för att få motiverade medarbetare.

”Att styra utifrån kompetens är jag väldigt noga med. Att skilja på behörighet och kompetens. Har du inte kompetensen så hjälper inte behörigheten, men för att gå in i vissa uppgifter så måste du ha behörigheten.” (Respondent 3)

Respondenterna har även påpekat att chefens roll är betydelsefull när det gäller arbetsgrupper och god stämning. En respondent säger att hon ”inte vill vara så mycket chef” och ”vill inte sätta upp mig själv på en piedestal” utan menar att ledarskapet ska användas till att kunna påverka saker som medarbetarna inte kan göra själva på samma sätt.

En annan respondent menar att transparens och öppenhet är viktigt att tänka på som chef och att chefen visar medarbetarna sina avsikter med sina beslut och bakgrunden till varför de gör som de gör.

Tre av respondenterna menar att uppdraget är något som de arbetar med hela tiden och att det handlar om ekonomi och målstyrning. Respondenterna menar vidare att har verksamheten ett uppdrag måste de göra det arbete som ingår i uppdraget.

”Det handlar inte om vad vi tycker och tänker och vad vi vill själva utan det handlar faktiskt om vad läroplanen säger, vad politiken säger, vad skollagen säger, och att det är det som är grunden så att det inte blir ett allmänt tyckande.” (Respondent 2)

”Jag tänker mycket helikopterperspektiv, hur mår min förskola? Hur har mina barn det i min organisation?” (Respondent 2)

En av respondenterna utmärker sig med svaret att det är viktigt att arbeta med sig själv och inte enbart se hur det ser ut runt omkring utan även se det man själv gör och vilka värderingar man har.

”Det är att vara medveten och att jobba med mig själv och mina egna tillkortakommanden, med mina egna brister så att man inte framstår som en person som vet hur det ska vara. Min grundfilosofi är att ständigt jobba med min egen värdegrund, mitt eget synsätt och min tilltro till andra. Jag jobbar även med hur jag har dialoger med medarbetarna. Det får man ständigt jobba med.” (Respondent 3)

## Chefens arbete för att behålla medarbetarnas motivation

För att behålla motivationen hos medarbetarna är det viktigt med det systematiska arbetet säger en respondent och att chefen har rutiner på det som skall göras. En annan respondent använder sig av musik eller bilder vilket är uppskattat när de ska visualisera och poängterar att chefer kan arbeta på olika sätt för att behålla medarbetarnas motivation.

”ha en rutin på allting för att få in alla forum och få in alla delar som trivsel, friskvård, uppdragsprat, ekonomiprat, medarbetarsamtal, lönesamtal så att medarbetarna förstår sina lönekriterier. Det ligger i mitt årshjul.” (Respondent 2)

”jag tycker om att överraska.” (Respondent 4)

Flertalet av respondenterna anser att det även har betydelse att medarbetarna känner att de gör framsteg och att chefen lyfter och bekräftar det. Här påtalar flera av respondenterna igen vikten av att tillföra energi i grupperna samt bekräftelse och att medarbetarna kan vara med och påverka det som händer på arbetsplatsen.

”Genom olika möten, försöka få in energi, försöka bekräfta, se till att folk kan vara med och påverka, även om det kanske inte blir som man vill, men att man blir hörd, ”jag hör vad du säger”, ”jag förstår det du säger” samtidigt som vi har ett annat mål som vi ska jobba mot och så vidare.” (Respondent 5)

”Jag försöker att kommunicera det man står inför och vart man är, det tror jag är viktigt, det är mitt sätt.” (Respondent 6)

”Det värsta jag kan göra är att ignorera och inte se och tappa folk” (Respondent 5)

En respondent menar att verksamheten ständigt befinner sig i en process, där medarbetarna hela tiden måste våga se utmaningarna. Respondenten menar vidare att de aldrig känner sig helt färdig för det finns egentligen inget slutmål. En annan respondent säger att det är viktigt med förändring.

”Att hela tiden försöka behålla den här drivkraften, att mitt jobb betyder något och att mitt jobb ger framgång. Mer än att man får en belöning i lönekuvertet. Man får hitta det i vardagen, att våga vilja se.” (Respondent 3)

”Det handlar mycket om min vilja att förändra och min vilja att utveckla, inte förändra bara för förändringens skull.” (Respondent 5)

Flertalet av respondenterna påtalar hur viktigt det är att det finns en dialog mellan chef och medarbetare där hon/han får vara med att påverka och ha inflytande i organisationen.

”att få medarbetaren att känna sig viktig och förstörd genom en dialog, att använda personens egna ord istället för att jag som chef ska tala om hur det ska vara. Som chef bollar man tillbaka och låter medarbetaren själv utveckla samtalet genom delaktighet.” (Respondent 3)

”Jag pratar mycket med dem och visar uppskattning, slutar jag med det, blir osynlig och låser in mig på kontoret så fallerar alltihop.” (Respondent 1)

Tydliga mål och visioner är några verktyg som respondenterna nämner som motivationsverktyg. Ett annat verktyg som respondenterna anser är viktigt är att medarbetarna får bekräftelse.

”Jag ser vad du gör i ditt dagliga arbete och jag tycker du ska vara stolt över det.” (Respondent 6)

Uppdraget är något som nämnts tidigare av respondenterna vilket de även tar upp när vi frågar om hur de arbetar för att inte få omotivade medarbetare. De menar att det är uppdraget som styr och det gäller att cheferna är tydliga och informerar om detta.

”Jag tror att man måste förklara saker så mycket som möjligt och vara tydlig med det som kommer uppifrån.” (Respondent 2)

## Användning av belöningar

Respondenterna tror att de icke ekonomiska belöningarna är det som är bäst för motivationen. Respondenterna anser att de inte använder sig av ekonomiska belöningar. De nämner att de har individuella lönesättningar och kompetensutvecklingsdagar men respondenterna vill gärna inte kalla det belöning.

”Nu gör ni intervjun med någon i offentlig verksamhet ... det är ju sällan det visar sig i lönekuvertet” (Respondent 6)

”De ekonomiska kan ju vara i olika syften, en del kan vara att man åker iväg och har en konferens.” (Respondent 1)

”Det kan vara att man bokar en lokal till KU-dag, att jag lägger lite pengar på att vi äter lunch tillsammans eller att vi reser bort på en konferens. Det kanske inte är en ekonomisk belöning men det är ju ändå att man satsar pengar på medarbetarna.” (Respondent 2)

De tror att inre tillfredsställelse är det som betyder mest för motivationen. De anser även att det har stor betydelse att chefen visar att medarbetarna är viktiga och att chefen pratar mycket med medarbetarna och ger dem beröm.

”det är en inre tillfredsställelse, att man känner att man gör ett gott jobb och att man gör skillnad.” (Respondent 6)

”Vi använder icke ekonomiska belöningar hela tiden. För mig är delaktighet och motivation grunden i alltihopa. ... Det är detta med feedback, med att bli sedd, att medarbetaren känner att jag som ledare har koll på hela organisationen, förstår vad de gör och ser vad dem gör.” (Respondent 2)

”Att bli sedd och få inflytande.” (Respondent 4)

## Vad är du som chef bra på när det gäller motivation?

Att prata mycket med medarbetarna är något som respondenterna ansåg att de var bra på. Men även att de var bra på att lyssna och att ge medarbetarna tid, även om en del tyckte att de skulle vilja ha mer tid till medarbetarna. De ansåg även att de som chefer kom in med en positiv energi och lyfte grupperna samt att de såg saker positivt.

En utav respondenterna ansåg sig vara bra på att be om hjälp när hon inte tyckte sig klara av saker eller om det är något hon inte har kunskap om.

”det jag lyckas med är att be om hjälp, det här kan inte jag, det får ni hjälpa mig med, hur har ni gjort tidigare, vad vill ni göra, vad är bäst att och så vidare, att man kan lägga sig lite på rygg, det här är inte mitt område. Alla bitarna kan inte jag och då måste man ta hjälp.” (Respondent 6)

Att fokusera på uppdraget och påminna om målet är något som en respondent nämnt som bra egenskap.

”Jag tror på att lyfta gruppen och påminna om målet och vara uppdrags-fokuserad.”(Respondent 4)

Att vara krävande är positivt anser en respondent, många tolkar det som om chefen bryr sig menar respondenten.

### Chefernas tankar kring motivation.

”vitsen att skapa motivation, att det är så viktigt för prestationen i vad jag än gör.” (Respondent 3)

”För mig är det viktigt att det finns en trygghet och att det finns en glädje och att det på något sätt är tillåtet att prova och göra bort sig, det är också motivation. Tänker man att man alltid måste prestera i topp från första försöket så tar det nog död på motivationen.” (Respondent 6)

”Det här med inre motivation, hur man hittar vägar att väcka den inre motivationen hos individer.” (Respondent 5)

”Motivation hör ihop med känsla av sammanhang, KASAM, delaktighet.” (Respondent 2)

”Det handlar mycket om inflytande. Att medarbetarna känner att de kan vara med och påverka. Och att man blir lyssnad på och respekterad. Sen tänker jag att man till viss del kan påverka motivationen och till viss del kan man det inte.” (Respondent 4)

”Jobbar man i arbetsgruppen ser man det dagligen och då känner man av stämningen och känslan men som chef kan detta vara det svåra att lära sig för de korta perioder man är där, även att lära känna alla medarbetare och skapa något slags förtroende kan vara svårt. Det är det jag brottas med och det hör ihop med motivation.” (Respondent 1)

### 4.3 Sammanfattning av empirisk data

Respondenterna anser att motiverade medarbetare är A och O i en organisation och menar att det är svårt att föra verksamheten framåt om motivationen saknas. Respondenterna tycker även att det är viktigt att chefen inte toppstyr för att det kan påverka medarbetarnas motivation negativt.

Då respondenterna arbetar inom en offentlig förvaltning är det stort fokus på att få med uppdraget i motivationen. Respondenterna menar att det gäller att de som chefer informerar och är tydliga med att det är uppdraget som styr.

Några nyckelord som respondenterna återkommer till under hela intervjun är arbetsglädje, energi, delaktighet, påverkan och information.

## 5. Analys och tolkning

*I detta avsnitt kopplas det som framkommit i empiriavsnittet ihop med det som presenterats i teoriavsnittet.*

---

### Motivationens innebörd

Flertalet av respondenterna utgick ifrån sig själva när de svarade på frågan om vad motivation var för dem. Vi reflekterade över att en respondent utgick ifrån barnen, vilket vi inte ser som något negativt utan ställer oss frågande till varför inte fler av respondenterna svarade på liknande sätt.

”motivation är att leda organisationen utifrån styrdokumenterna så att barnen lyckas”  
(Respondent 2)

Ryan och Deci (2000) menar att en motiverad medarbetare känner inspiration och drivkraft och arbetar aktivt mot ett mål. Enligt Maccoby (1995) är det även viktigt att medarbetarna förstår organisationens mål och att de anser att målen är meningsfulla och värda att uppnå. Detta stämmer överens med vad flertalet av respondenterna svarade, då de menade att de arbetar med uppdraget hela tiden vilket bland annat innebär målstyrning. Respondenterna menar vidare att det är uppdraget som styr och det gäller att de som chefer är tydliga och informerar om detta.

Katzell och Thompson (1990) menar att cheferna bör underlätta och hjälpa medarbetarna till måluppfyllelse då det kan bidra till positiv motivation. Om däremot medarbetarna motarbetas kan det uppstå likgiltighet och brist på förmåga att lära. Några av respondenterna var frustrerade över att det ibland finns förväntansbilder (målbilder) som påverkas av yttre faktorer så att det inte går att förverkliga dem. Ibland kan det komma beslut uppifrån som organisationen måste rätta sig efter, vilket medarbetarna kunde känna frustration över.

Något som respondenterna ofta nämnde under våra intervjuer var betydelsen av att arbeta utifrån uppdragen. Respondenterna ansåg att det är viktigt att vara medveten om uppdraget i den verksamhet de arbetar i och menade att det är betydelsefullt att medarbetarna är väl informerade och medvetna om uppdragens mål.

”I det arbete jag leder är det särskilt viktigt eftersom jag har fått ett uppdrag från utbildningsnämnden där vi startar om en skola och har tydliga uppdrag.” (Respondent 4)

Maccoby (1995) menar att en medarbetare som är engagerade tar ansvaret för sitt arbete. Dessa medarbetare förstår organisationens mål och tycker att de ger mening och värda att uppnå.

Respondenterna beskrev arbetsglädje som en viktig del av motivationen. Motivation är när medarbetaren tycker det är roligt att gå till arbetet och utföra sina arbetsuppgifter.



”Viljan att göra saker glädjefyllt. Att man känner att det är värt att göra saker och ting.”  
(Respondent 5)

Att ett arbete ska vara roligt, intressant och meningsfullt är något som även Ryan och Deci (2000), Palm (2008), Gagné et al. (2010) och Maccoby (1995) anser.

Något vi ansåg redan innan studiens början var att motivation har stor betydelse för det dagliga arbetet vilket vi har fått bekräftat genom både empiri och teori.

## Motiverade medarbetare

Respondenterna säger att medarbetarna vill känna sig sedda av både chefer och andra medarbetare. De menar vidare att medarbetarna vill känna att de kan vara med att påverka, känna att de gör framsteg och att chefen lyfter och bekräftar det. Maslows (1943) behov av uppskattning kan vi se stämma väl överens med det respondenterna säger. Maslow (1943) menar att det handlar om tillfredsställelse av prestation, frihet och duglighet men också att få uppskattning i form av bekräftelse och beröm.

Vi uppfattade att samtliga respondenterna hade en vilja att vara en i arbetsgruppen och ha en bra relation med medarbetarna istället för att vara ”chef” även om det endast var en som uttalade det genom att säga:

”inte vill vara så mycket chef” (Respondent 1)

”vill inte sätta upp mig själv på en piedestal” (Respondent 1)

Detta är även något som Staren (2009) och Crumpton (2013) nämner. De menar att det är viktigt för medarbetarna att ha en närvarande chef som arbetar på ”golvet” tillsammans med dem. Medarbetarna ser då chefen som en i arbetsgruppen vilket skapar en teamkänsla och en känsla av tillhörighet.

Enligt Maccoby (2010) motiveras medarbetarna av goda relationer med sina kolleger och chefer vilket även framkom av respondenterna. Respondenterna tror att medarbetarna behöver känna en tillhörighet och att de känner att de är viktiga på arbetsplatsen men också i arbetsgruppen.

”De ska känna sig delaktiga, de ska förstå uppdraget, de ska känna sig uppskattade och få feedback på det de gör.” (Respondent 2)

Goda relationer som är meningsfulla med enskilda medarbetare och arbetsgrupper är viktigt för att tillfredsställa individen. Detta är något som Alderfer tar upp i sin ERG teori (Wiley, 1997; Arnolds & Boshhoff, 2002; Islam & Ismail, 2008).

Då våra respondenter arbetar i en politikerstyrd organisation kan det ibland uppstå frustration då yttre faktorer påverkar förväntansbilden. Enligt en respondent kan dessa

yttre faktorer vara stress och pengar men även målstyrning. Crumpton (2013) menar att flera organisationer lever med den ständiga kampen med att hålla kostnaderna nere, vilket kan försvåra chefens arbete till att få motiverade medarbetare. Även Herzberg (2003) påpekar i sin tvåfaktorsteori att yttre faktorer som våra respondenters exempel kan leda till otillfredsställelse i arbetet vilket inte leder till någon motivation hos medarbetarna (Hein, 2012).

### Chefens roll vid motivation

Hein (2012) påstår att ledarens arbetsuppgift bör vara att skapa förutsättningar så att medarbetarna betraktar deras arbete som meningsfullt vilket ökar deras lust att tillfredsställa sina egna behov. Detta är något som vi kan koppla till respondenterna då de anser att det är viktigt att chefen kommer in med en positiv attityd, energi, tankar och idéer till medarbetarna.

Att chefen ger medarbetarna tid och bra dialog men även att lyssna på medarbetarna anser respondenterna är betydelsefullt. Staren (2009) menar att en öppen kommunikation bidrar till att medarbetarna inte känner någon oro eller rädsla för det som är främmande och att det skapar positiva reaktioner vilket höjer prestationsförmågan. Även Crumpton (2013) anser att det har stor betydelse att chefen är en lyssnande chef som ställer frågor.

Flera av respondenterna påtalade vikten av att de ville tillföra energi i gruppen. Att tillföra energi är inget vi påträffade i vår litteratur vilket är något som vi ställer oss frågande till då även vi anser att det är en viktig del i motivationsarbetet.

En respondent utmärker sig med svaret att det är viktigt att arbeta med sig själv vilket vi ser som positivt då det är viktigt med självkänedom för att kunna utveckla sitt chefskap.

Maccoby (1989) presenterar olika karaktärstyper för att få en förståelse för vad som är tillfredsställande och meningsfullt för individen i arbetet. Vi ser att våra respondenter stämmer väl överens med karaktärstypen självutvecklaren då denne som chef visar intresse för medarbetarnas idéer och åsikter. En självutvecklare-chef vill gärna hjälpa medarbetarna att engagera sig i uppsatta mål och deras egen utveckling. Självutvecklare-chefen anser att glädje är en värdefull del i arbetet och använder sig gärna av humor.

”Jag tänker att jag ser till att föra in energi i arbetsgruppen, det är mitt huvuduppdrag, styra och leda men också att få in energi.” (Respondent 4)

”jag tycker om att överraska.” (Respondent 4)

”För mig är det viktigt att det finns en trygghet och att det finns en glädje” (Respondent 6)

## Belöningar

Respondenterna tror inte på ekonomiska belöningar utan anser att de icke ekonomiska belöningarna är det som är bäst för motivationen. En respondent säger:

”Vi använder icke ekonomiska belöningar hela tiden.” (Respondent 2)

Att respondenterna inte tror på ekonomiska belöningar kanske inte är konstigt eftersom de arbetar i en offentlig förvaltning vilket en respondent påtalar.

”Nu gör ni intervjun med någon i offentlig verksamhet ... det är ju sällan det visar sig i lönekuvertet” (Respondent 6)

Maccoby (2010) anser att erkännande och värderingar är belöningsverktyg som stärker motivationen och menar vidare att vissa individer motiveras av belöningar som består av pengar. Pink (2010) däremot anser att yttre belöningar som pengar bara trycker ned problemlösningens prestanda och menar att det som motiverar och engagerar de flesta individer i arbetet är den inre tillfredsställelsen. Även respondenterna tror att det är den inre tillfredsställelsen som betyder mest för motivationen.

”det är en inre tillfredsställelse, att man känner att man gör ett gott jobb och att man gör skillnad.” (Respondent 6)

”Det här med inre motivation, hur man hittar vägar att väcka den inre motivationen hos individer.” (Respondent 5)

## 6. Slutsats

*I detta avsnitt presenteras slutsatsen av studien där vi återknyter till forskningsfrågan och syftet.*

---

Syftet med denna uppsats var att undersöka vad chefer anser om motivation och vilken betydelse det har för arbetet. För att visa att vi uppfyllt vårt syfte och fått svar på vår frågeställning besvarar vi här vår frågeställning, detta för att kunna knyta ihop vår studie på ett bra sätt.

### **Vad gör chefer för att motivera sina medarbetare?**

Cheferna försöker att komma in med både energi och positivitet till arbetsgrupperna och medarbetarna. De försöker se till att medarbetarna känner sig sedda och bekräftade (uppskattade) och försöker även berömma och visa medarbetarna att de är viktiga i den position de har på arbetsplatsen.

Arbetet med dialog är något som alla chefer använder sig av, att medarbetaren får vara med att påverka och ha inflytande i verksamheten. Information och återkoppling ges i arbetsgruppträffar, medarbetarsamtal, mailkontakt men även i möten som sker i korridoren. Cheferna arbetar även för att få in lite ”trevligheter” ibland.

Enligt cheferna är uppdraget något som de ständigt arbetar med, där ingår bland annat ekonomi och målstyrning. De menar att om det finns ett uppdrag så måste arbetet som ingår i uppdraget utföras.

### **Vad innebär motivation för chefer?**

Arbetsglädje och drivkraft är två viktiga nyckelord som dykt upp under studiens gång. Motivation är när det är roligt att gå till arbetet och att arbetsuppgifterna utförs med glädje. Är medarbetarna motiverade så blir organisationens resultat bättre än om de skulle ha omotiverade medarbetare på arbetsplatsen. Motivation är något som är positivt och den inre tillfredsställelse är det som betyder mest för motivationen.

### **Vad har motivation för betydelse för det dagliga arbetet?**

Motivation betyder allt, är inte medarbetarna motiverade blir det oftast inget lyckat resultat. Det kan vara svårt att driva verksamheten framåt om inte motivationen förekommer hos medarbetarna, det är en fördel om medarbetarna känner att de vill och kan bidra. Det är även viktig att chefen har förståelse och kunskap om vad medarbetarna motiveras av, vilket kan resultera i ökad arbetsmotivation och god arbetsmiljö.

## 6.1 Reflektion över studiens genomförande

Vårt tillvägagångssätt när vi genomfört studien har varit tillfredsställande då vi anser att vi har besvarat våra forskningsfrågor och uppnått syftet.

Vi ser nu i efterhand att vi kanske borde genomfört intervjuerna vid ett senare tillfälle då vi anser oss själva varit för snabba vid konstruktionen med intervjuguiden. Vi borde använt oss mer av det teoretiska avsnittet vid utformningen av frågeformuleringarna.

Då vi gjorde vår studie i en offentlig förvaltning så tror vi att slutsatsen skulle se annorlunda ut om vi valt att undersöka ett privat företag. Utbildningsförvaltningen styrs av statliga och kommunala uppdrag, mål, direktiv med mera. Ett privat företag har även uppdrag, mål och direktiv att följa men de kan tänja mer på gränserna. I en utbildningsförvaltning kan de inte frångå till exempel läroplanen men i ett privat företag kan det eventuellt finnas fler vägar att välja mellan då de vill att en förändring ska ske.

## 6.2 Förslag till fortsatta studier

Vi skulle gärna vilja se en fortsatt studie där forskarna undersöker hur medarbetarna upplever att deras chefer motiverar dem. Vi skulle vilja se om chefernas version stämmer överens med medarbetarnas upplevelser.

## 7. Referenslista

- Arnolds, C.A. & Boshoff, C. (2002). Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory. [Elektronisk] *Journal of Human Resource Management*; 13(4), pp. 697 – 719. Tillgänglig: Taylor & Francis [2015-03-23]. DOI: 10.1080/09585190210125868
- Aronsson, Gunnar (2012). *Arbets- och organisationspsykologi: individ och organisation i samspel*. 1. utg. Stockholm: Natur & Kultur
- Bergengren, Maria (2003). *Organisation & ledarskap: 1+1=3 : om organisationen och dess människor*. 2. uppl. Stockholm: Bonnier utbildning
- Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E. (2015). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. 5., [uppdad.] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Bryman, Alan & Bell, Emma (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2., [rev.] uppl. Stockholm: Liber
- Chamorro-Premuzic, Tomas (2011). *Personality and individual differences*. 2. ed. Hoboken, N.J.: Wiley
- Crumpton, Michael A. (2013). Keeping the motivation going. [Elektronisk]. *The Bottom Line: Managing library finances*, Vol. 26 Iss 4 pp. 144 – 146. Tillgänglig: Emerald [2015-03-29]
- Dalen, Monica (2008). *Intervju som metod*. 1. uppl. Malmö: Gleerups utbildning
- Furnham, Adrian (2005). *The psychology of behaviour at work: the individual in the organization*. 2. ed. New York, NY: Psychology Press
- Gagné, M. & Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. [Elektronisk]. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, no. 4, pp. 331-362. Tillgänglig: ABI/Inform [2015-04-19]. DOI: 10.1002/job.322
- Gagne, Marylene; Forest, Jacques; Gilbert, Marie - Helene; Aube, Caroline; Morin, Estelle; Malorni, Angela (2010). The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages. [Elektronisk]. *Educational and Psychological Measurement*, 2010, Vol.70(4), p.628-646. Tillgänglig: SAGE [2015-03-27]. DOI: 10.1177/0013164409355698
- Hein, Helle Hedegaard (2012). *Motivation: motivationsteorier & praktisk tillämpning*. 1. uppl. Stockholm: Liber

- Hermerén, Göran (2011). God forskningsned. Stockholm: Vetenskapsrådet  
[Elektronisk]. Tillgänglig:<https://publikationer.vr.se/produkt/god-forskningsned/>  
Hämtad [2015-03-19]
- Herzberg, Frederick (2003). One more time: how do you motivate employees?  
[Elektronisk] *Harvard business review januari 2003*. Tillgänglig:  
<https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees> [2015-04-09]
- Hiam, Alexander (2006). *Motivera dina medarbetare: inspirera dina medarbetare för bästa möjliga resultat*. Malmö: Liber
- Holmberg, Andreas (2009). Forskarnas teorier om motivation. [Elektronisk]  
*Företagande.se*, 15 maj 2009. Tillgänglig:<http://www.foretagande.se/forskarnas-teorier-om-motivation/> [2015-05-05]
- Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur
- Islam, Rafikul & Ismail, Ahmad Zaki Hj. (2008). Employee motivation: a Malaysian perspective. [Elektronisk] *International Journal of Commerce and Management* Vol. 18 No. 4, 2008 pp. 344-362. Tillgänglig: Emerald [2015-03-23]. DOI: 10.1108/10569210810921960
- Katzell & Thompson (1990). Work Motivation -Theory and Practice [Elektronisk]. *American Psychologist* 45.2 (Feb 1990): 144-153. Tillgänglig: PsycArticles [2015-03-10]
- Kvale, Steinar (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Maccoby, Michael (1989). *Arbeta - varför det?: förändringar i arbete och motivation*. Stockholm: Svenska dagbladet
- Maccoby, Michael (1995). *Why work?: motivating the new workforce*. 2. ed. Alexandria, VA: Miles River Press
- Maccoby, Michael (2010). The 4 Rs of motivation. [Elektronisk]. *Research Technology Management*, vol. 53, no. 4, pp. 60-61. Tillgänglig: ABI/Inform [2015-04-17]
- Maslow, Abraham H. (1987). *Motivation and personality*. (3. ed.) New York: Harper & Row.
- Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. [Elektronisk] *Psychological review*, vol. 50, no. 4, pp. 370-396. Tillgänglig: PsycArticles [2015-04-21]

Olsson, Yvonne (2015). Barngrupperna blir större i Trollhättan. [Elektronisk] *Ttela*. 9 april. Tillgänglig: <http://ttela.se/nyheter/trollhattan/1.3896739-barngrupperna-blir-storre-i-trollhattan> [2015-04-09].

Palm, Kristina (2008). *Det riskabla engagemanget – Om regenerativ utveckling av mänskliga resurser, eldsjälar och ledarskap i radikal utveckling*. Diss., Stockholm: Kungliga Tekniska Högskolan, KTH

Patel, Runa & Davidson, Bo (2003). *Forskningsmetodikens grunder, att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur

Paulson, Christina (2015). Mening är viktigt för motivationen. *Chefens bästa vän* [Blogg] 21 april. Tillgänglig: <http://www.chefensbastavan.se/mening-ar-viktigt-for-motivationen/> [2015-05-05]

Pinder, Craig C. (2008). *Work motivation in organizational behavior*. 2. ed. New York: Psychology press

Pink, Daniel H. (2010). *Drive: the surprising truth about what motivates us*. Edinburgh: Canongate

Ryan, Richard M. & Deci, Edward L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. [Elektronisk]. *Contemporary Educational Psychology* 25, pp. 54–67. Tillgänglig: Science Direct [2015-03-21]. DOI:10.1006/ceps.1999.1020

Staren, D Edgar (2009). Optimizing staff motivation. [Elektronisk] *Physician executive*, 2009, Vol.35(4), pp.74-7. Tillgänglig: Emerald [2015-03-16]

Sveriges företagshälsor (2014). *Jobbhälsobarometern, Delrapport 2014:2*. Stockholm: Sveriges företagshälsor.

Thurén, Torsten (1991). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Stockholm: Liber

Wiley, Carolyn (1995). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. [Elektronisk] *International Journal Of Manpower*, 1997, Vol.18(3), pp.263-&. Tillgänglig: Emerald [2015-03-24]



## 8. Bilagor

# Intervjufrågor

### Forskningsetiska principer

---

- Vårt syfte med vår studie är att undersöka vad chefer anser om motivation och vilken betydelse det har för arbetet
- Deltagandet är frivilligt och du har rätt att avbryta när du vill.
- Du kommer att vara anonym i vår studie.
- Dina svar kommer endast nyttjas för forskningens ändamål
- Allt inspelat material att raderas.

Vi vill inför intervjun förklara vad vi tänker kring följande begrepp:

*Motivation* – med motiverade medarbetare tänker vi medarbetare som har en känsla av att organisationen tror på dem och deras framtid. Medarbetarna tycker om att gå till arbetet och vill göra ett bra arbete.

### **Bakgrund**

- **Hur länge har du arbetat i organisationen?**
- **Vad har du för position och hur länge har du haft den?**

### **Motivation**

- **Vad är motivation för dig?**
- **Hur betydelsefullt är det med motiverade medarbetare?**
  - ✓ På vilket sätt är det betydelsefullt i er organisation?
- **Vilka faktorer tror du påverkar medarbetarnas motivation?**
  - ✓ Hur påverkar dessa faktorer medarbetarnas motivation?
  - ✓ Är det några faktorer som påverkar medarbetarnas motivation negativt? Hur i så fall?
- **Hur arbetar just du för att få motiverade medarbetare? Anser du att det är olika för att motivera den enskilda medarbetaren eller för att motivera arbetsgrupper?**
  - ✓ Om svar ja: Hur motiverar du dina medarbetare? Hur motiverar du dina arbetsgrupper?
  - ✓ Ger det olika effekter?
- **Tror du att ditt sätt att motivera medarbetarna påverkas hur motiverad du själv är eller av din egen syn på motivation?**

- ✓ Om svar ja; Hur tror du att det påverkas?
- **Anser du att du kan motivera dina medarbetare som du vill eller påverkar ledningen ditt sätt att motivera medarbetarna?**
  - ✓ Har ni riktlinjer, direktiv, policys, strategier ang. motivation?
- **Hur arbetar du för att behålla motivationen hos dina medarbetare?**
  - ✓ Om motivationen minskar? Finns det åtgärder för detta?
- **Finns det några motivationsverktyg du använder vid motivationsarbetet?**
  - ✓ Om svar ja; Vilka motivationsverktyg?
  - ✓ Ger de olika effekt?

#### Belöningar

- **Det finns ekonomisk belöning och icke ekonomisk belöning vid motivation. När tror du att det ena eller det andra fungerar bäst?**
  - ✓ Tror du att medarbetarnas olika åldrar och kön påverkar hur medarbetarna tar emot de olika belöningarna?
- **Använder ni er av några utav dessa belöningssystem i er verksamhet?**
  - ✓ Om svar ja: I så fall vilka och hur?
  - ✓ Omfattas alla i personalen av belöningssystemet?
  - ✓ Kollektiva eller individuella belöningar?
  - ✓ Vad består de icke ekonomiska belöningar av? *Text sluta tidigare, flexitid, semester, vidareutbildning, karriärmöjligheter, klapp på axeln, offentligt beröm?*

#### Övrigt

- **Hur arbetar du för att inte få omotiverade medarbetare?**
- **Vad är du bra på när det gäller att motivera?**
- **Kan du själv se att det finns brister i ditt arbetssätt för att motivera dina medarbetare?**
  - ✓ Om svar ja: Vilka? Hur kan du bli bättre på det?
- **Är det något mer du vill tillägga eller tankar kring motivation i din ledarroll i just denna organisation??**





HÖGSKOLAN VÄST  
Institutionen för ekonomi och IT  
Avdelningen för företagsekonomi  
461 86 TROLLHÄTTAN  
Tel 0520-22 30 00  
[www.hv.se](http://www.hv.se)

Arbetsintegrerat Lärande