

# ”FÖR MIG FUNGERAR INTE 'KOM IGEN, NU KÖR VI'”

Leder ökad chefsmotivation till ökad motivation hos de anställda?

**MARIA NILSSON**

Akademien för hälsa, vård och välfärd  
Vetenskaplig undersökning i ledarskap  
Avancerad nivå  
15 hp  
Magisterprogrammet i ledarskap  
PSA400

*Handledare:* Tomas Kumlin  
*Examinator:* Jonas Lindblom

*Datum:* 2013-06-18

## *Abstract*

During the last decade research in leadership has escalated and new leadership styles have started to prevail. This study intends to examine whether a leaders increased level of motivation in turn can motivate employees. A major company included all employees in a leader position in an exhaustive intervention with the purpose to increase the leaders' motivation in order for them to motivate their employees. After the intervention, which ended in spring 2012, interviews with six different employees at the company were made to see if their level of motivation had increased. The interviews were semi-structured with an interview guide as a support for the researcher. The material is interpreted through hermeneutic method where the researcher uses the hermeneutic spiral to raise the understanding of the subject and reach validity. Through the three interpretations which are presented in the result the researcher found two words which seemed to be the foundation for the concept of motivation: *role model* and *acknowledgement*. The result shows that depending on what you search for in a leader the intervention has been either useful or useless. The employees who want a *role model* have not seen any difference in the leaders, whilst the employees who wanted more *acknowledgement* experience that the leaders have changed due to the intervention. Four of the six interviewed employees have become more motivated. For further research it would be interesting to dive into the leaders point of view, also researching this topic with a Multifactor Leadership Questionnaire would be interesting, as well as including the head office to see if the results of the intervention have fulfilled their expectations.

Keywords: *leadership, motivation transfer, employee*

<b>Inledning</b> .....	<b>6</b>
<b>Frågeställning</b> .....	<b>7</b>
<b>Disposition</b> .....	<b>7</b>
<b>Tidigare forskning</b> .....	<b>8</b>
<i>Ledarskapsstilar</i> .....	8
<i>Motivation hos anställda</i> .....	10
<i>Överföring av motivation</i> .....	12
<b>Metod</b> .....	<b>13</b>
<i>Motivationsinterventionen</i> .....	14
Förfarande .....	15
<i>Urval</i> .....	15
<i>Intervjuguide</i> .....	16
Vad är motivation? .....	16
Motivation i arbetet .....	16
Motivation och chefer.....	16
<i>Etik</i> .....	16
<i>Genomförande</i> .....	17
<i>Analys</i> .....	18
<b>Resultat</b> .....	<b>19</b>
<i>Första tolkningen</i> .....	19
Ovetskap kring interventionen.....	19
Arbetsklimat – chef/medarbetare.....	19
Motivationsfaktorer hos medarbetare .....	21
Chefens roll för motivation.....	21
Icke-förändring kontra förändring .....	22
Interventionen - reaktioner .....	24
<i>Andra tolkningen</i> .....	25
Den tudelade motivationen .....	25
Föredöme efterfrågas.....	26
Bekräftelse motiverar .....	27
”Vilken intervention sa du?” .....	28
<i>Huvudtolkning</i> .....	28
Distans mellan chefer och medarbetare .....	28
Två mönster: Föredöme och bekräftelse.....	29
Medarbetarnas delaktighet.....	29
Nyckeln stavas närvaro.....	29
Förändring har skett.....	30
<b>Diskussion</b> .....	<b>30</b>
<i>Summering huvudfrågan</i> .....	30
<i>Teoretisk bakgrund</i> .....	31
Herzbergs tvåfaktorteori.....	31
Vrooms förväntansteori .....	32
<i>Teoretisk återkoppling</i> .....	33
Herzberg .....	33
Vroom.....	34
Att lära från Herzberg och Vroom.....	35

<i>Återkoppling till tidigare forskning</i> .....	36
Ledarstilar .....	36
Motivation hos anställda .....	36
Överföring av motivation .....	37
<i>Självkritisk reflektion</i> .....	38
<i>Framtida interventioner</i> .....	39
Ledarstil .....	39
Inbegripa medarbetarna .....	39
Ansvar .....	39
<i>Slutord</i> .....	40
<b>Förslag till vidare forskning</b> .....	<b>40</b>
<b>Referenser</b> .....	<b>41</b>

## Inledning

Jag tror att de flesta av oss har känt den. Känslan när man vaknar på morgonen och helst av allt bara vill dra täcket över huvudet och sova vidare. Mycket motvilligt tar man sig upp ur sängen och vidare till jobbet, där ingenting tycks gå som det ska. Men sen finns det dagar då utspillda kaffemuggar och trasslande skrivare känns milslångt borta. Dagar då man vaknar innan alarmer ringer och med lätta steg och energin flödandes i kroppen tar sig till jobbet, där allt verkar flyta perfekt just idag. Vad beror dessa olika känslotillstånd på? Många skulle kalla det sistnämnda för motivation. Om du är motiverad finns energi och ork att genomföra i princip vad som helst och världen tycks le emot dig. Motivation är ett vitt begrepp som kan betyda olika saker för olika människor. Det omnämns i många sammanhang och otaliga motivationsteorier har uppkommit, alla för att djupare försöka förstå motivation, hur den uppstår och framför allt hur man framkallar den hos sig själv och andra.

Enligt Nationalencyklopedin är motivation en psykologisk term för de faktorer som väcker, formar och riktar individens beteenden mot olika mål. Motivation kan således handla om olika saker som sker "under ytan" på människor men som blir synliga genom beteende och handling. Om motivation på detta vis kan väcka en individs beteende borde det betyda att den kan frambringas både genom yttre faktorer och genom något som vi plockar fram ur vårt inre, något som vi har lärt in. Inre och yttre motivation (Hessmén, Hessmén, Plate, 2003) är begrepp som ofta används inom motivationsforskningen där den yttre motivationen visar sig i beteenden vilka har som syfte att få en belöning eller slippa en bestraffning. Den inre motivationen är istället handlingar sprungna ur den egna viljan, sådana du gör bara för dig själv utan någon synbar yttre påverkan.

Men kan det också vara så att handling kan komma före motivation? Becker (1963, s 42) menar att vissa beteendemönster uppstår utan att från början vara medvetna val. Att börja röka marijuana är förmodligen sällan med baktanken att bli knarkare, istället är det handlingarna runt om och det sammanhang personen befinner sig i som startar beteendet. Dock gör detta beteende allt som oftast personen beroende, så för att inte blanda ihop beroende av yttre substanser med motivation vill jag ge ett mindre destruktivt exempel. Många människor väljer att börja jogga för att komma i form. Från början känns det nya beteendet nästintill outhärdligt, men efter ett tag så blir beteendet en "drog" och den hemska känslan byts ut emot en egen vilja att ge sig ut och jogga. Kan det således fungera så att en person, genom idoga försök och repetitiva handlingar, kan skapa en känsla som i sin tur kan kallas för motivation?

Motivation har en tendens att föra tankarna till idrott och prestationer men på senare år har motivationsbegreppet även införlivats i organisationer och då framförallt i ledarskapsutvecklingssyfte. Samtidigt som medarbetare inom organisationer och företag säkerligen inte skulle må dåligt av förhöjd motivation, vilken kan användas till att uppnå bättre prestationer, så används stundtals begreppet motivation som ett frälsningens ord vars krafter kommer att lyfta oss till en högre prestationsnivå. Vad som dock verkligen höjer prestationerna behöver specificeras. Att göra sina anställda motiverade till att arbeta torde vara något som varje chef har för avsikt att uppnå. Dock ställer jag mig frågande till om företag använder de bästa stimulansåtgärderna för att öka motivationen. Genom att använda lön, arbetstider och förmåner vill företagen få sina anställda motiverade. Man bör då betänka att vi på bara några årtionden har gått från vad vi idag skulle kalla slavliknande arbetsförhållanden, till femdagars vecka med åttatimmarsdagar. Förhållandet arbetstid/fritid har blivit märkbart bättre, pension kan plockas ut tidigare, i vissa fall finns möjlighet att ta ut ett friår eller tjänstledighet. Alla har idag dessutom rätt till semester. Dessa och många liknande förmåner borde göra människor idag mycket mer motiverade på sina arbeten än förr

i tiden. Men av någon anledning så tycks inte så vara fallet. Företag efterfrågar motivation, coaching och interventioner av olika slag som aldrig förr och missnöje hos många anställda finns alltså.

Det var kring dessa tankar som idén till uppsatsens huvudfråga väcktes. Både forskare, och säkerligen även ledarna själva, har länge funderat kring hur man som ledare kan motivera sina anställda. Men är det kanske så att det hela beror på hur motiverade ledarna själva är? Detta har forskarna Wiezeke et al. (2011) sökt svar på i sin studie. Författarna hävdar att forskning på området hur en ledares *beteende* påverkar de anställdas motivation har gjorts, men att forskning om huruvida en ledares *motivation* påverkar de anställdas motivation ännu inte har berörts. De genomförde en kvantitativ studie där enkäter bland medarbetare och chefer låg till grund för resultatet vilket talar för att ledares motivation har påverkan på medarbetares motivation. Jag kommer att ta mig an denna problematik ur en kvalitativ synvinkel då jag anser att motivation och motivationsöverföring är fenomen vars implikationer behöver speglas utifrån individers subjektiva upplevelser för att bredda förståelsen och finna nya vägar inom forskningsområdet. Jag har studerat en motivationsintervention på ett stort företag som verkar i hela Sverige. Detta företag har köpt in en omfattande intervention av ett coachingföretag i syfte att alla chefer ska bli motiverade. Tanken är att denna motivation sedan ska föras över till de anställda. Men är det samma sak att som chef själv bli motiverad som att hitta nycklar till att låsa upp och trigga igång andras motivation? Kan verkligen motivation födas ur motivation?

## Frågeställning

Uppsatsens huvudsakliga frågeställning är att se *om ökad chefsmotivation har betydelse för ökad motivation hos medarbetare.*

Följande frågeställningar är underordnade huvudfrågeställningen:

*På vilket sätt visar sig ledares motivation ha betydelse hos medarbetarna?*

*Har medarbetarna någon roll i motivationsöverföringen och i så fall vilken?*

## Disposition

Uppsatsen kommer att vara disponerad på följande vis. I inledningen finns delar av min förförståelse inom ämnet samt en introduktion som förklarar relevansen av min studie. Utifrån inledning och intressesfär avgränsas ämnet i en problemformulering vilken är att se om ökad chefsmotivation har betydelse för ökad motivation hos de anställda. I avsnittet tidigare forskning sammanfattas ett representativt axplock av, för studien, relevanta artiklar. Här presenteras forskning rörande tre olika ledarskapsstilar: transformerande, transaktionellt samt laissez-faire ledarskap, därefter tas studier upp som på olika sätt har undersökt hur anställda svarar på dessa olika ledarstilar och chefsbeteenden ur ett motivationsperspektiv. Till sist presenteras den enda forskningsartikel som direkt behandlar frågan huruvida chefers *motivation* påverkar de anställdas motivation. Metoden som materialet bearbetas utifrån är hermeneutik. Denna metod är kvalitativ, till skillnad från den mesta forskningen inom motivationsområdet, och mitt resultat grundar sig på sex semistrukturerade djupintervjuer med anställda på en arbetsplats med tre chefer vilka samtliga har genomgått en motivationsintervention. Resultatet består av tre tolkningar som arbetades fram genom den hermeneutiska spiralen, där delar av materialet ställs emot dess helhet och där helheten sedan läses utifrån enskilda delar. Baserad på första och andra tolkningen utgör huvudtolkningen

uppsatsens slutgiltiga resultat. I diskussionen plockas intressanta trådar från resultatet upp och jag har här valt att presentera två motivationsteorier, båda förankrade i arbetsmotivation men med något annorlunda inriktningar, för att förklara mitt resultat djupare. Dessa teorier är Herzbergs tvåfaktorteori och Vrooms förväntansteori. Vidare flätas mitt resultat samman med tidigare forskning och egna tankar över vad som är viktigt för att en intervention liknande denna ska lyckas ännu bättre i framtiden. Till sist presenteras förslag på vidare forskning inom ämnet.

## Tidigare forskning

För att få fram tidigare forskning inom mitt ämne vände jag mig till databaserna *Discovery* som är en gemensam sökmotor för en mängd olika databaser, *Sociological Abstracts* inriktad på sociologi och samhällsvetenskap samt *PsycINFO* inriktad på psykologi. För att snäva av området ledarskap och motivation använde jag mig av sökorden *employee motivation*, *leader motivation*, *leadership styles*, *MLQ*, *motivation and leadership styles*, *motivation transfer* och *comparison leadership styles*. Jag fann endast en forskningsstudie som belyser att chefers motivation kan överföras på de anställda och vad detta ger för effekter. Mesta delen av forskningen kretsade kring olika ledarskapsstilar och hur dessa på olika sätt motiverar de anställda. Jag börjar således med att belysa tre ledarskapsstilar och går sedan vidare till hur chefer kan göra de anställda motiverade genom dessa stilar. Tillsist presenterar jag den forskningsartikel som belyser hur chefers motivation påverkar de anställdas motivation.

### **Ledarskapsstilar**

Detta stycke inleds med en klargörelse av de begrepp som används frekvent i tidigare forskning. Begreppen transaktionellt ledarskap, transformerande ledarskap samt laissez-faire ledarskap förklaras närmare i syfte att förenkla läsningen av tidigare forskning och visa vad jag syftar till då jag använder begreppen.

Det *transaktionella ledarskapet*, även kallat traditionellt ledarskap, innebär i stora drag att en byteshandel sker – chefen vill ha uppgifter utförda, de anställda utför uppgifterna. I gengäld får de anställda ersättning för det utförda arbetet vilket refereras till som *betingad belöning*. Bass (1995) beskriver att det som kännetecknar ledare inom det transaktionella ledarskapet är att de använder sig av belöning och bestraffning samt är de är ledare när behov uppstår – *management by exception*. Ledaren kan antingen vara *aktiv*, vilket innebär att denne är deltagande i de anställdas arbete och verkar preventivt genom att förutspå eventuella problem och ha ett övervakade sätt. Eller så kan den transaktionella ledaren vara *passiv*, då kliver ledaren in och korrigerar när fel uppstår i produktionen eller om det uppstår krislägen. Inom det passiva ledarskapet sker relativt lite interaktion med de anställda.

Det *transformerande ledarskapet* utvecklas av ledarskapsforskaren James Burns (1978). Burns beskriver detta ledarskap som en växelverkan mellan ledare och medarbetare i vilken de tillsammans skapar högre motivation och finner gemensamma värderingar. Bass (1995) utvecklade denna teori till att bestå av: *Individanpassning* – ledaren lyssnar in önskemål, stöttar och utmanar. *Intellektuell stimulans* – ledaren bjuder in till kreativitet, lärande och utveckling. *Inspirerande motivation* – ledaren förmedlar gemensamma värderingar, vision och mening vilket skapar inre motivation hos de anställda. *Idealiserad påverkan* – ledarens beteende inger respekt och högt anseende, att leva som man lär anses viktigt. Burns menar att transformerande ledarskap står i kontrast till transaktionellt medan Bass (1985) anser att dessa två ledarstilar har olika syften och fokus och således kan användas sida vid sida.

”*Laissez-faire*” (franska för *låt gå*) är precis som betydelsen avslöjar ett ledarskap inom vilket ledarna är överksamma, undanlidande, undviker att ta beslut och finns sällan tillgängliga för de anställda. Då cheferna inte tar ansvar för situationer och lämnar de anställda vind för våg skapas disharmoniska och ickeengagerade medarbetare. I vissa situationer blir medarbetarna dock gagnade av att inte ha chefers fulla uppmärksamhet, eftersom de då själva kan få möjlighet att kliva fram och ta mer ansvar (Bass, 1995).

Chefer har genom sin position inflytande att påverka de anställda och föra dem emot ett för organisationen gemensamt mål. Den ledarskapsstil chefen antar bidrar till vilken genomslagskraft denne får hos de anställda. Nedan presenteras ett urval av den tidigare forskning som finns inom fransaktionellt ledarskap, transformerande (karismatiskt) ledarskap, samt laissez-faire ledarskap.

Harthog, Van Muijen och Koopman (1997) har analyserat transformellt, transaktionellt och laissez-faire ledarskap genom MLQ - Multifactor Leadership Questionnaire vilket är ett frågeformulär utarbetat av Bass & Avolio på slutet av åttiotalet som syftar till att mäta ovan nämnda ledarskap hos chefer. Harthog et al. använde sig av formuläret för att samla in data från sjuhundra anställda på åtta olika företag i Holland med syftet att se om deras siffror stämmer mot Bass & Avolios. Deltagarna får svara på påståenden gällande 40 olika beteenden som ska rankas, utifrån hur deras chef beter sig, på en femgradig skala från ”ofta/alltid” till ”inte alls”. Resultatet visar att transaktionellt passivt ledarskap och laissez-faire är svåra för deltagarna att skilja på och de ger inte korrekta siffror (Cronbacks alfa > .70) förrän de slås samman. Korrelationen mellan transaktionellt passivt ledarskap och laissez-faire är positiv (.47), men dessa två ledarstilar korrelerar negativt med de övriga stilarna. Författarna kom således fram till att dessa två passiva ledarstilar bör behandlas som en faktor medan transformellt ledarskap samt transaktionellt aktivt ledarskap bör stå som två separata faktorer.

Ruggieri (2009) jämför i sin studie transformellt och transaktionellt ledarskap i virtuella team, med andra ord team i vilka kommunikation mellan ledare och gruppmedlemmar sker via datorer. Bakgrunden till hans studie är att tidigare forskning visar att den transformella ledaren oftast får bättre resultat gällande effektivitet i face to face-grupper, men gäller detta även i grupper med datorbaserad kommunikation? Ruggieri använde kvantitativ metod där 60 studenter i åldern 20-24 år delades in i tio grupper med sex personer i varje grupp. De fick två uppgifter som gruppen skulle lösa i ett onlineforum. I varje grupp planterades en student som var medhjälpare för studien, detta visste dock ej de övriga studenterna om. Denna student agerade ledare i gruppen och styrde under första uppgiften genom transformellt ledarskap och under andra uppgiften genom transaktionellt ledarskap. När uppgifterna var färdiga efter fyra veckor fick övriga studenter fylla i ett formulär för att se hur de upplevde arbetet. Ruggieris resultat består av sex av de tio grupperna, fyra av grupperna kunde ej peka ut ledaren och var därför tvungna att uteslutas. De sex grupperna som var kvar gav resultatet att den transaktionella ledaren beskrivs som att den är mer dominant, den behöver mer ordning och översyn. Den anses ha högt ideal-jag, använda sig av strikt ledarskap med låg originalitet och en hög intelligensnivå. Den transformella ledaren beskrevs å sin sida ha en vilja att prestera, vara uthållig, omhändertagande med en kreativ personlighet, hög originalitet samt hög intelligens. Resultatet visar att ett transformellt ledarskap når fram trots att all kommunikation sker virtuellt och att detta ledarskap ger nöjdare gruppmedlemmar än vad det transaktionella ledarskapet gör.

Något som författarna Wang & Howell (2011) har försökt ta reda på är hur de transformerande ledarskapseffekterna influerar individer, både på ett individuellt plan samt i



team. Deras forskning tar avstamp i sex hypoteser vilka föds ur tidigare forskning, dessa hypoteser prövas sedan genom en kvantitativ forskning baserad på 200 teammedlemmar och deras 60 ledare som arbetar på ett stort kanadensiskt företag. Vid två tillfällen fick respondenterna fylla i en enkätundersökning där den första bestod i att ledarna betygsatte teammedlemmarnas individuella prestation samt grupprestation medan teammedlemmarna redogjorde för ledarens transformerande ledaregenskaper. Under den andra undersökningen fick teammedlemmarna uppskatta ledar- och gruppidentifikation, empowerment och gruppens effektivitet. Resultatet visar att individfokuserat transformellt ledarskap är positivt relaterat till *ledaridentifikation*, som i sin tur visar signifikans med variabeln *individuell prestation* samt *empowerment*. Gruppfokuserat transformellt ledarskap är positivt relaterat till variablerna *grupprestation* samt *gruppens effektivitet*. Det fanns även gränsöverskridande effekter som att gruppfokuserat transformellt ledarskap är positivt relaterat till *ledaridentifikation*, samt att gruppidentifiering är signifikant associerat med *individuell prestation* och *empowerment*.

### **Motivation hos anställda**

En chefs beteende och ledarstil har stort inflytande på de anställda. Flera undersökningar har kretsat kring detta område och jag kommer här att presentera ett axplock av studier som beskriver hur ledaren påverkar sina medarbetare.

Kerry Webb (2007) har studerat huruvida ledares beteende kan stimulera de anställdas motivation och prestation. 223 ledare för 104 olika college och universitet i USA fick fylla i ett MLQ (se Harthog, Van Muijen och Koopman ovan) vilket verkade som underlag för denna kvantitativa studie. Genom att använda *motivation genom extra prestation* som beroendevariabel kunde författaren se att transformellt ledarskap stod för 62% av variansen, transaktionellt ledarskap för 50% och laissez-faire för endast 14%. Följande beteenden påvisade signifikant korrelation med *motivation genom extra prestation* inom det transformella ledarskapet: *Karisma*, *intellektuell stimulans* samt *individ Anpassat beteende*. Inom det transaktionella ledarskapet var det endast *betingsad belöning* som visade positiv korrelation med beroendevariabeln, följande två variabler *aktiv* och *passiv* visade negativ korrelation. Laissez-faire har endast en variabel att mäta och det är *brist på involverande ledarskap* vilken visade en negativ korrelation emot beroendevariabeln. Sammantaget påvisar denna studie att alla variabler inom det transformella ledarskapet leder till ökad motivation hos medarbetarna, det transaktionella ledarskapets betingade belöning är också den positiv men att ha en ledare som antingen är för aktiv och hands-on, eller en för passiv och undflyende minskar motivationen hos medarbetarna.

Vi lever i en tid då ledare behöver ha erfarenhet av att influera medarbetares motiverande, emotionella och utvecklingsmässiga behov i den stressfyllda kontext som många av dagens arbeten utgör menar Lyons & Schneider (2009). De presenterar i sin kvantitativa forskning hur transaktionellt ledarskap och transformellt ledarskap påverkar stressnivån hos människor. Det transaktionella ledarskapet (TA) delades upp i *betingsad belöning* samt *management by exception*. De lät 214 individer i åldersspannet 17 till 45 år titta på videoinstruktioner över en stressfylld matematisk uppgift som pågick under tre minuter. Den framfördes av en skådespelare vilken använde en av dessa tre ledarskapsstilar i varje video. Deltagarnas psykologiska, emotionella samt motiverande reaktioner mättes genom att de efter att de genomfört uppgiften fick fylla i en enkät med frågor. De variabler som mättes var *upplevd social support*, *för uppgiften upplevd självförmåga*, *positiv eller negativ affekt* samt *uppskattning av stressnivå*. Resultatet visar att deltagarna genomförde uppgiften lika bra oavsett om TA – betingsad belöning eller transformerande ledarskap användes i videon, men

något sämre då TA – management by exception användes. Precis samma resultat visades gällande *för uppgiften upplevd självförmåga*. Den högsta *sociala supporten* återfanns inom det transformella ledarskapet, följt av TA – betingad belöning och sist kom TA – management by exception. *Minskning av positiv affekt* fick inga signifikanta värden, däremot kunde en *ökning av negativ affekt* skönjas i TA – management by exception. Gällande *uppskattning av stressnivå* blev det transformella ledarskapet skattat bättre än de båda transaktionella ledarskapsstilarna. Slutsatsen författarna drog utifrån sitt resultat var att transformellt ledarskap och TA – betingad belöning var skattade i det närmaste likvärdigt av deltagarna medan TA – management by exception visade sig skattas lägre på alla efterfrågade variabler.

Shamir, House & Arthur (1993) har genomfört en studie som söker förklara det transformerande ledarskapets effekter djupare. Vad är det egentligen som sker i medarbetare vars chef är karismatisk? Författarna menar att en transformerande ledare fångar upp behov, värderingar och önskemål och transformerar dem till att gå från egenintresse till kollektiva intressen, men hur denna process egentligen går till saknar dem i den tidigare forskningen. Dock tar de avstamp i tidigare forskning, närmare bestämt i 35 empiriska undersökningar som belyser ett stort område inom transformerande ledarskapsforskning.

Genom att använda Bandura's socialkognitiv teori, Stryker's identitetsteori samt Tajfel & Turner's sociala identitetsteori utarbetades fem antaganden om varför människor motiveras. Dessa antaganden lyder som följer: 1) Människor är icke endast pragmatiska och målorienterade, utan vi vill gärna uttrycka det vi *är* genom det vi *gör* för att bygga identitet. 2) Människor är motiverade att bibehålla sitt egenvärde och sin självkänsla. 3) Människor är motiverade att hålla fast vid sin självuppfattning, genom att hålla kontinuitet i vilken jag upplever mig att vara skapas en känsla av mening. 4) Självuppfattning skapas delvis av identitet och identitet länkar människan till samhället vilket i sin tur ger oss mening och tillhörighet. 5) Människor kan bli motiverade genom tro. Även om mål känns onåbara kan vi ändå nå en känsla av hoppfullhet genom tron, vilket i detta fall inte får blandas ihop med förväntningar.

Dessa antaganden om självet och dess motivationsimplikationer ligger till grund för den motivationsteori som författarna presenterar i vilken de söker förklara de transformerande effekterna av karismatiskt ledarskap. Teorin består av fyra övergripande delar: *ledarens beteende, effekt på medarbetares självuppfattning, ytterligare effekter på medarbetare samt den motiverande effekten genom vilken ledarens beteende skapar en karismatisk effekt*. Kärnan i teorin är byggd på tidigare forskning kring fem processer vilka karismatiska ledare använder för att motivera sina anställda genom att inverka på deras självuppfattning. Dessa fem processer består kortfattat av att *öka den inre lusten till god prestation, öka förväntningar på vad som är möjligt att uppnå, öka den inre lusten till förverkligande av uppsatta mål, ingjuta hopp om en bättre framtid samt skapa personligt engagemang*. Vidare förklaras ledarskapets två delar: *Role modeling* – består i att ledaren blir en representativ person vilken medarbetarna ser upp till, samt *Frame alignment* – vilket refererar till när medarbetarnas och ledarens mål, intressen och ideologi kompletterar varandra. Författarna menar dock att deras variabler inte kan ses som fullständiga eller att de ens kan vara säkra på att det finns en inbördes korrelation mellan variablerna inom teorins olika delar, utan de menar att dessa variablers samhörighet behöver studeras empiriskt igen för att fastslås. Deras föreslagna teori bidrar dock till att förklara samband i den tidigare forskningen och därur finna relationer mellan variabler vilka presenteras på ett konkret och mer lättillgängligt vis.

## Överföring av motivation

Wiezeke et al. (2011) har fokuserat sin studie kring spridningen av motivation från chefer till kundtjänstmedarbetare. Författarna menar att det tidigare har gjorts studier på hur chefers *beteende* har påverkat de anställdas motivation men de vill nu ta steget till att se hur chefers *motivation* påverkar de anställdas motivation.

Wiezeke et al. talar i denna studie om "den karismatiska ledaren" och beskriver denne som en ledare vilken ser sina medarbetare som individer och låter dem växa och utvecklas, bygger upp en lockande framtidsvision för företaget och är självupppoffrande. Denna ledare har inte sällan gott självförtroende, tro på företaget och ser optimistiskt på detsamma, beteenden som författarna ser bidrar till att de anställda vill identifiera sig med den karismatiska ledaren. Med andra ord snarlikt det transformerande ledarskapet som är beskrivet sen tidigare.

Studien går ut på att testa motivationsöverföring och dess konsekvenser då ett helt nytt teknologiskt system tas i bruk på arbetsplatsen. Baserat på litteratur om karismatiskt ledarskap, social inlärningsteori samt Vrooms förväntansteori utvecklar författarna ett flernivåsystem för motivationsöverföring vilket möjliggör för dem att testa huruvida Vrooms tre komponenter för motivationsskapande – förväntan, instrument, valens – kan överföras från chefer till kundtjänstmedarbetarna. Genom kvantitativ metod testades modellen, en enkät skickades ut till enhetschefer och kundtjänstmedarbetare på ett stort franchiseföretag inom resebranschen. Resultatet är baserat på de 387 enhetschefer och 1 018 kundtjänstmedarbetare som besvarade enkäten. När studien tar sin början ska ett helt nytt servicesystem introduceras vilket berör både chefer och kundtjänstmedarbetare.

I resultatet fann författarna att chefers förväntningar har en signifikant positiv effekt (.161  $p < 0.01$ ) på de anställdas förväntningar och detta gäller även för chefers instrument som har en betydande positiv påverkan (.247  $p < 0.01$ ) på de anställdas instrument, däremot är det inte lika självklart att en chefs valens har en positiv påverkan på en medarbetares valens (.023 n.s.) Gällande valens fann de att om chefen är karismatisk eller om chef och medarbetare är jämnåriga så överförs valens från chef till anställd på samma vis som förväntningar och instrument, men om chefen är icke-karismatisk eller att det råder för stor åldersskillnad mellan ledaren och den anställde bildar istället ledarens valens en motreaktion hos medarbetarna vars valens sjunker. Författarna antar att detta beror på det faktum att valens ligger närmast våra personliga värderingar, vilka vi är rädda om, och på så sätt är valens mer motståndskraftigt för social påverkan än vad förväntningar och instrument är. Författarna finner även ett signifikant samband mellan ledarens motivation och medarbetarnas anammande av den nya tekniken. Så dels skapar ledarens motivation en högre motivationsgrad hos medarbetarna, samt att den har en positiv påverkans effekt på hur de anställda tar sig an detta nya servicesystem.

Sammanfattningsvis är denna tidigare forskning ett försök till att ringa in ledarskapsområdet i vilket jag tar avstamp i ledarstilarna transformellt-, transaktionellt- samt laissez-faire ledarskap. Genom att addera motivationseffekter till dessa ledarskapsstilar påvisas att en ledares beteende har stort inflytande på huruvida medarbetare känner sig motiverade och genom detta presterar bättre. Till sist lyfter jag in Wiezeke et al. i sammanhanget som genom sin forskning har berört mitt direkta intresseområde – på vilka sätt ledares *motivation* har betydelse för medarbetares *motivation*. De har tagit sig an hur ledares motivation kan överföras till medarbetare genom kvantitativ metod och Vrooms förväntansteori. Genom att jag istället använder kvalitativ metod öppnas en ny dörr upp inom detta forskningsområde där

jag söker finna svar ur medarbetarnas egna berättelser om hur de upplever överföring av motivation mellan ledaren och dem själva.

## Metod

Genom en kvalitativ forskningsansats tar jag mig närmare intervjupersonernas livsvärld och med en förutsättningslös ansats försöker jag finna deras subjektiva upplevelser kring huruvida ledares motivation har påverkan på deras egen motivation. Den hermeneutiska metoden ger mig verktyg att fånga deltagarnas upplevelser och tolka dem. Varje gång man samtalar med en människa behöver man tolka henne. Detta sker ofta omedvetet och är en process i vilken vi människor lever och ingår. Vi funderar inte över tolkningen utan ser den ofta som självklar. Problem uppstår när våra tolkningar inte går ihop med vad den andre personen vill förmedla. Den hermeneutiska metoden hjälper mig att förstå mina intervjupersoner närmare genom den hermeneutiska tolkningsprocessen. Ordet hermeneutik härstammar från guden Hermes, som förutom att förmedla budskap mellan levande och döda, också var gudarnas tolk. Att tolka ett budskap är mer än att gissa, det är att skapa en ny förståelsehorisont baserad på den kunskap man redan har, det ramverk man befinner sig i, den kultur och historik som finns. Hermeneutikens uppgift är att på djupet fatta tag i människors liv och bilda förståelse som ger nya perspektiv (Ödman, 2007, s. 13-14).

Inom hermeneutiken är *förståelse* ett nyckelbegrepp och avser en socialpsykologisk process genom vilken vi möter det personliga i människor och ser sådant vi inte har några rationella begrepp för. Förståelse och tolkning hänger samman genom att vi behöver tolka människan vi möter för att förstå henne. Genom tolkning letar vi oss djupare och ser individen i spegling av sin historia. Alla människor är historiska väsen som skapar sin egen historia samtidigt som vi är en del av något större. För att nå *förståelsebegreppet* i intervjusituationerna har jag låtit samtalet flyta fritt utan påverkan av på förväg satta frågor. Genom att jag lämnar utrymme för personen att breda ut sig i samtalet och fånga upp sådant som denne visar intresse för skapas samtalet på så lika villkor som möjligt och förståelse kan lättare nås. Förståelse bör dock särskiljas från *förförståelse* som är sådant vi redan har förstått och ej längre behöver tolka. Vår förförståelse förenklar vår vardag och hermeneutiken anser att förförståelsen är berikande och betydelsefull i tolkningssyfte, men den kan bli kritisk om sådant vi "vet" aldrig omtolkas. Ser vi verkligheten genom vår förförståelse kan viktiga aspekter förloras på grund av att vi inte är tillräckligt öppna och mottagliga för det nya. Därför måste det vi förr visste läggas i vågskålen gång på gång för att omprövas och inte stå i vägen för ny kunskap (Selander & Ödman, 2004, s 223). Att hantera sin förförståelse kan vara svårt, ett sätt som jag använde var att kartlägga så mycket som möjligt av den innan intervjuerna för att öppna upp mina tankebanor och finna alternativa tankesätt.

Tolkning i sig är en ständig *dialog* med syftet att öka den intersubjektiva förståelsen, något som endast kan uppnås om de samtalande möts på lika villkor. Inom hermeneutiken ses dialogen två människor emellan som mycket betydelsefull för att arbeta fram nya sanningshorisonter och när dessa förenas skapas ny kunskap. För att detta ska ske ställs höga krav på forskaren i intervjusituationen vilken behöver vara lyhörd, öppen och ställa relevanta följdfrågor i syfte att få ett täckande material utan att för den skull göra samtalet styligt (Selander & Ödman, 2004, s 15). Ödman (2007, s 106) påminner om betydelsen av forskarens frågeställningar då varje fråga som ställs å ena sidan öppnar upp ämnet och inbjuder till dialog men å andra sidan sätter upp begränsningar för svaret. Därför är den hermeneutiska inställningen att vara ödmjuk och inte tvinga sig på, samtidigt som det är viktigt att som forskare ta en delaktig roll i samtalet.

Tolkning är en process som inbegriper begreppen att *frilägga* och *tilldela* mening åt det vi tolkar. När tolkningsakten går från nuet mot det förgångna, skapandet av det verkliggjorda med syftet att förstå, handlar tolkningen om att frilägga. När nuet är utgångspunkt med blicken mot framtiden, skapandet av det möjliga eventuella nya med syfte att frigöra, ligger fokus på den tilldelande aspekten. Denna tidsaspekt är viktig vid tolkning (Ödman, 2007, s 58-59). Under tolkningsprocessen skiftar fokus vid flera tillfällen, denna tolkning påbörjades i den friläggande fasen för att utröna hur arbetsplatsen sett ut förut men ganska snart slog detta över i den tilldelande fasen då jag såg åtgärder och möjliga utgångar framför mig. Detta behöver dock ständigt slås fast i skapandet av det verkliggjorda för att inte skena iväg och bli för abstrakt utan grund. Tolkningsprocessen brukar beskrivas som *den hermeneutiska spiralen*. Spiralen har blivit en metafor för hur tolkningen leder oss från delar av materialet tillbaka till helheten, gång på gång i växelverkan. Att tolka är att förklara och under resans gång uttolkas större och större delar av materialet genom att jämförelser, olikheter och ofta återkommande ämnen tas upp och speglas gentemot helhetsbilden. Detta bidrar till att helheten blir klarare ju längre ner i spiralen jag som forskare rör mig och det är här den högre förståelsen för materialet skapas (aa, s 110). Växelspelet som forskaren utövar mellan de olika delarna ligger till grund för helheten, samtidigt som helhetsbilden ger mening åt de olika delar som forskaren finner i texten. Spiralen verkar således både som en slags validering av tolkningarna genom att forskarens tankar genom detta klart och tydligt går att följa, samt som en hjälp framåt att öppna upp ny förståelse, gå emot ökad precisering och nå nya förståelsehorisonter (aa, s. 104).

Inom den hermeneutiska tolkningsakten används begreppet *totalisering*. Tolkningarna inom hermeneutik sker i flera steg där totaliseringen betyder att varje tolkning inbegriper de föregående tolkningarna. Varje tolkning är sann i sig själv men då tolkningen blir inbegripen i en mer omfattande tolkning lyfts kunskapen upp och den föregående underordnas. Totalisering kan också ha betydelsen om vilken analysnivå tolkningen innefattar – individuell, interpersonlig, institutionell, strukturell. Den tolkning som används i vetenskapliga sammanhang är oftast en strukturell tolkning som håller samman materialet med hjälp av en strukturerad tolkningsprocess med förklarande karaktär. Här fogas materialet samman till meningsfulla helheter. Dock behöver den strukturella tolkningen en elementär koppling för att inte bli intetsägande (Ödman, 2007, s. 72). Totaliseringsbegreppet är synnerligen viktigt för framskridandet av ny kunskap och i denna studie tog huvudtolkningen god tid på sig att växa fram. Att veta vart en tolkning slutar och nästa tar vid är inte alltid glasklart vilket gör totaliseringsbegreppet så viktigt, här kan jag som forskare se om hela den tidigare kunskapen har lyfts till en ny nivå eller om tolkningen ännu inte är färdig att lämnas för nästa att ta vid.

### ***Motivationsinterventionen***

För att besvara huvudfrågan fick jag möjlighet att studera verkningarna av en motivationsintervention som ett företag i Sverige nyligen genomgått. Denna koncern är gedigen med sina dryga 750 enheter inom svensk detaljhandel. Huvudkontoret beslutade att alla chefer inom koncernen skulle genomgå samma slags intervention. Cheferna utbildades för att få motivation och inspiration att ta med hem till sina respektive arbetsplatser. Det har varit störst fokus på de högst uppsatta cheferna, men även alla säljchefer har fått genomgå delar av interventionen. Säljcheferna är de som arbetar närmast personalen och har personalansvar med allt ifrån medarbetarsamtal till schemaläggning.

## Förfarande

Ett större coachingbolag med ett färdigt koncept hyrdes in av huvudkontoret för att hålla i interventionen. Ingen del av interventionen genomfördes på arbetsplatserna utan allt har skett externt. Den första föreläsningen hölls tidig höst 2011 och den sista föreläsningen hölls i april 2012. Ledningsgrupperna för samtliga arbetsplatser samt fackordföranden har varit på dessa två föreläsningar, medan de högsta cheferna har ingått i ett större projekt och varit på fler träffar med samma fokus, dock mer djupgående. Genom samtal med en av säljcheferna och genom att få ta del av anteckningar har jag erhållit en god bild över upplägget.

Interventionen börjar med individernas attityd och betydelsen av att ha en positiv inställning vad som än händer. Cheferna får fundera över nutiden och skriva upp vad de vill i framtiden. En handlingsplan för detta presenteras där deras eget ansvar poängteras och begreppet självcoaching tas upp vilket innebär att skriva ner *situationen* som uppstått, därefter medvetandegöra *tankar*, *känsla* och *beteende* kring situationen, hur *resultat* blev och till sist avslutas självcoachningen med en *analys* över hur situationen kan lösas annorlunda nästa gång. *Vinnare* och *förlorare* spaltas upp i två olika kolumner och stort fokus läggs på jaget – ”Jag väljer själv hur jag vill agera”.

Härnäst får cheferna verktyg till att bygga dreamteam på sina respektive arbetsplatser. Genom att alla, chefer som medarbetare, äger företagets vision/mål/strategi och alltid ger hundra procent, samtidigt som cheferna intar en coachande roll och hjälper medarbetarna, skapas ett dreamteam. Chefens drivkraft (ex. kreativitet/glädje), karaktär (ex. visa respekt/vara lojal) och kompetens (ex. leverera resultat/förbättra kontinuerligt) tas upp som byggstenar i den coachande rollen och fokus läggs på att stärka *individen*.

Därefter tas kommunikation, retorik och konsten att lyssna upp. I kommunikation och coaching är syftet att *förstå* den man talar med. Framförallt handlar coachingen om att få alla att anamma samma bild, men det nämns även att vissa medarbetare kan vara på fel ställe och helt enkelt inte vilja/kunna ta emot bilden vilken i förlängningen kan betyda att dessa måste lämna den aktuella arbetsplatsen. Detta gäller även om cheferna under motivationsarbetets gång inser att denna arbetsplats inte är något för dem så är också det en del av resan. Interventionen summerades genom orden: Ansvar, respekt, tillit, självkänsla, mod, ärlighet, laganda och lojalitet. Föreläsningarna har inte inkluderat övningar utan enbart inneburit att lyssna.

## Urval

Personalen på den arbetsplats jag fått möjlighet att studera är uppdelad på två arbetsgrupper som vardera har en säljchef över sig. Hela arbetsplatsen har i sin tur en övergripande chef vilket gör att min studie inbegriper tre chefer allt som allt. De två personalgrupperna består av ca 13 personer vardera och genom *purposeful random sampling* (Patton, 2002) slumpades tre stycken individer fram ur varje grupp. Denna urvalsstrategis främsta syfte är att få fram ett urval som ger starkast trovärdighet, inte störst representativitet, vilket lämpar sig väl för mitt syfte och min metod. Av de från början framslumpade namnen valde alla utom en att ställa upp så jag behövde endast slumpa fram ett ytterligare namn. Det föll sig så att fyra stycken intervjupersoner var kvinnor och två var män vilket är representativt för personalstyrkan då kvinnor är något överrepresenterade. Jag kommer dock inte tolka intervjumaterialet utifrån ett genusperspektiv. Den yngsta intervjudeltagaren var 20 år och den äldsta strax över 50 år vilket gör åldersspannet stort. Tre av deltagarna har varit på arbetsplatsen sen öppnandet för 4.5 år sedan. Den som varit anställd kortast tid blev in i arbetslaget under hösten 2011.

På grund av att interventionen inbegriper tre chefer, två kvinnor och en man, kommer jag i mina citat byta ut "han" och "hon" emot det omdiskuterade "hen". Anledningen till detta är att jag vill hålla chefernas identitet dold samt att det, för studiens syfte, inte är intressant huruvida det är en kvinnlig eller manlig chef som de anställda pratar om. Det är också enklare att skriva "hen" än "hon/han" så det ligger även en bekvämlighetsfaktor bakom detta beslut. Jag har däremot valt att beskriva intervjupersonerna utifrån deras kön, men ej fokuserat på ett genusperspektiv i min studie.

## ***Intervjuguide***

Jag skapade en intervjuguide som låg till grund för mina semistrukturerade intervjuer. Syftet med denna intervjuguide är att guida intervjupersonerna igenom intervjun utan att styra dem med för många frågor. Frågorna blir heller inte alltför influerade av den förförståelse som jag bär med mig om jag på förhand har riktlinjer att följa. Jag använde mig av tre övergripande teman som bildade ett stöd under intervjuerna. Intervjuguiden säkerställer att alla ämnen berörs i varje intervju samtidigt som följdfrågor kan variera och intervjun blir på så vis flexibel och levande. Intervjuguiden innehåller följande teman:

### **Vad är motivation?**

Eftersom motivationsbegreppet är stort och yvigt, men samtidigt något som alla har kommit i kontakt med, så inleddes varje intervju med att be intervjupersonerna beskriva sin egen känsla för begreppet motivation. Vad är motivation för dig? Hur känns det i kroppen när du är motiverad? Då det inte finns någon entydig bild av motivation hjälper detta att se inom vilken förståelsehorisont intervjupersonerna befinner sig och föra samtalet vidare utifrån deras svar på detta första tema.

### **Motivation i arbetet**

Eftersom huvudfrågan är arbetsrelaterad så skapas genom tema två en förståelse för vad som väcker deltagarnas motivation på arbetsplatsen samt vad som sänker dem och gör dem ickemotiverade. Genom att se samspel i arbetsgrupperna samt mellan anställd och chef skapas en bild över hur arbetet i stort fungerar – med eller utan motivation.

### **Motivation och chefer**

Cheferna är de som har genomgått interventionen. Tanken är att det som cheferna har fått ta del av under interventionen på något vis ska ha överförts till de anställda och att de på så vis indirekt har möjlighet att ta del av interventionen. Har detta skett och hur det i så fall har visat sig? Har intervjupersonerna märkt någon skillnad på cheferna? Är de anställda mer motiverade idag än innan interventionen? Större delen av intervjun kommer att kretsa kring detta tema.

## ***Etik***

Innan intervjuerna påbörjades frågades om lov att spela in och transkribera intervjun. Deltagarna blev informerade om forskningsetiska principer. Här nämndes informationskravet, vilket innebär att jag som forskare i stora drag berättar om intervjun och medvetandegör för intervjupersonen att denne kan säga nej till att besvara frågor och har möjlighet att avbryta intervjun när de själva vill. Därefter nämndes samtyckeskravet, att intervjudeltagaren själv har rätt att bestämma över sin medverkan. Vidare berördes konfidentialitetskravet som innebär att

det inte kommer att vara möjligt att identifiera deltagarna utifrån materialet i studien och att alla personuppgifter hemlighålls. Detta kändes för studien mycket viktigt att framföra med största noggrannhet då deras chefer senare ska kunna läsa resultatet. Överenskommet blev att resultatet först ska läsas av intervjudeltagarna för granskning och godkännande innan uppsatsen i sin helhet visas för cheferna. Till sist nämnes nyttjandekravet vilket innebär att forskaren alltid har tystnadsplikt och att alla uppgifter som samlas in endast kommer att användas i forskningssyfte (Vetenskapsrådet, 1990).

## **Genomförande**

Jag har fått ta del av en enhet i Stockholmsområdet med två arbetsgrupper och tre chefer. På denna arbetsplats genomfördes enskilda intervjuer med sex av medarbetarna. Dessutom hölls en kortare förintervju med en av säljcheferna för att ta reda på så mycket som möjligt om interventionen och dess syfte. Alla intervjuer genomfördes på ett ostört kontor på arbetsplatsen och var inplanerade i det ordinarie schemat under arbetstid så att intervjupersonerna inte skulle känna sig stressade att skynda tillbaka till sina arbetsuppgifter. Jag bad om lov att spela in alla intervjuer vilket alla godkände. Tidsmässigt hamnade alla intervjuer på strax under en timme.

Hermeneutikens tips om hur man som forskare ska agera i en intervjusituation tog jag med mig i mötet med mina intervjudeltagare. Exempelvis är Gadamer (Lawn, 2006) noggrann med att man som hermeneutiker inte får skrämna människor med påträngande frågor. Forskaren bör ha ett öppet förhållningssätt som inbjuder till dialog. Det är genom dialog, ett samtal två individer emellan, som vi har möjlighet att lyfta bådars förståelsehorisont. För att vinna ny kunskap behöver det vi redan vet utmanas och som forskare är det viktigt att hålla hjulet rullande i samtalet. Ett enkelt sätt är att använda sig av förklaringar, genom att jag som forskare förklarar hur jag förstår orden som sägs kan nya spår öppnas upp som intervjupersonen har möjlighet att spinna vidare på. I intervjuerna antog jag således denna hermeneutiska roll vilket innebar att jag var delaktig i samtalet och understödde mina intervjupersoner med förklaringar, frågor och öppenhet för att de skulle slappna av och känna att detta var en dialog, ett samtal, och inte en utfrågning.

Ett exempel på hur en förklarande mening kunde se ut:

Respondent: *"Alltså, alla kan inte bli lärare, eller bra lärare. Du måste vilja stå där framme på scenen och visa."*

Forskare: *"Menar du att det skulle vara bättre om cheferna besatt pedagogisk kunskap, istället för att själva vara väldigt motiverade?"*

Respondent: *"Precis. Antingen har man talang eller inte. Jag tror inte att man kan gå på kurser för det. Eller till viss del kanske, men det är nog mer för ens egen utveckling då."*

Jag försökte även öppna upp mig på så vis att jag berättade små historier om mig och mitt liv för intervjudeltagarna. Som forskare och intervjuare är det lätt att hamna i en maktposition, denna känsla ville jag genast slå håll på genom att lägga mig på deras nivå och visa mitt genuina intresse för deras liv och berättelser.

Respondent: *"Jag kommer ifrån ett land där man är väldigt öppen och varm, man kramas och säger jag älskar dig."*

Forskare: *"Åh, vad kommer du ifrån för land?"*

Respondent: *[besvarar frågan]*



Forskare: "Vad intressant, vill du berätta mer om ditt land?"

Respondent: *[berättar om sitt land och beskriver hur det var att komma till Sverige]*

Respondent: "Först hamnade jag i en ort som heter Surahammar"

Forskare: "Nej men vad säger du, det är ju grannorten till Hallstahammar där jag bor!"

Respondent: "Tänk vad världen är liten!"

Genom att på detta vis öppna upp sig och samtidigt intressera sig för intervjudeltagarna försvinner maktpositionen och gränserna mellan vem som ställer frågor och vem som svarar suddas ut. Istället blir det en dialog i rullning vilken båda parter kan lämna med känslan av att den har varit värdefull. Kommentarer som nådde mig efter intervjuerna gav mig känslan att jag fullföljt min hermeneutiska roll som forskare. Ett axplock:

*"Jag var så nervös först, men det gick jättebra, det var så lätt att prata med dig"*

*"Oj, har det redan gått en timme..."*

*"Vad spännande, vad mycket det finns att säga om motivation. Jag trodde inte att jag skulle kunna bidra så mycket men det gick bra."*

*"Hon [forskaren] var jättelätt att prata med, det var jätteroligt att bli intervjuad!"*

## **Analys**

Efter att intervjuerna genomförts transkriberades dessa. Under den första genomläsningen bekantade jag som forskare mig med materialet och texten lästes med öppet sinne och en nyfikenhet gentemot vad som finns däri. Denna öppenhet försökte jag sedan behålla alla tolkningar igenom. I den första tolkningen tog jag hjälp av de tre teman jag använde i intervjuguiden för att genom dessa skapa en övergripande struktur och försöka samla ihop materialet. Sex intervjuer à en timme ger ett gediget material och att ta stöd i mina teman gjorde att jag kunde bena ut vad som sades om motivation, cheferna och interventionen. Det jag framförallt fann anmärkningsvärt i den första tolkningen var att intervjupersonerna inte visste om interventionen, samt att några hade märkt en förändring i cheferna under interventionens gång medan andra inte hade gjort det. Ju längre fram jag kom i min tolkning desto klarare stod det för mig att jag måste få svar på frågan varför några hade sett förändring och några inte. Detta förde mig vidare in i tolkning nummer två.

Den andra tolkningen tog således avstamp i frågan *varför* några hade upplevt förändring medan andra inte hade gjort det. Jag valde att fokusera min andra tolkning kring denna frågeställning då jag upplever detta som den brännande punkten i mitt material. För att få reda på hur detta kan komma sig valde jag att läsa igenom materialet igen, men nu med mer fokuserad blick. Jag sorterade ut de anledningar jag kunde finna till varför vissa hade sett förändring men inte alla. Denna upptäcktsfärd genom materialet vaskade fram nya delar ur den sedan innan nedskrivna helhet som utgjorde första tolkningen. Genom att använda mig av den hermeneutiska spiralen tar jag spjärn i materialet, finner nya infallsvinklar och citat och speglar dessa emot den första tolkningen. När dessa delar ställdes emot helhetsbilden uttröttes begrepp som kom att hjälpa mig på vägen i förståelsen om varför inte alla medarbetare hade märkt någon skillnad. När jag tillslut har funnit begrepp och infallsvinklar nog att besvara frågan *varför* så hängde jag kvar en stund kring tanken om medarbetarnas roll i interventionen. När andra tolkningens frågeställningar är besvarade börjar det bli intressant att återknyta till huvudfrågan och detta gör jag i en tredje tolkning.

I den tredje tolkningen, som även kom att bli min huvudtolkning, lyfts den ursprungliga frågan om chefers motivation har betydelse för de anställdas motivation och i så fall på vilket

sätt detta visar sig. Vad har hänt på arbetsplatsen och på vilket sätt har detta påverkat de anställda? Är det så att en motivationsintervention riktad emot cheferna har någon betydelse för medarbetarna eller ej? Jag läser igenom intervjuerna ytterligare en gång, denna gång med huvudfrågan som vägvisare och de två tidigare tolkningarna som grund. Den komplexitet som de tidigare tolkningarna har bjudit på gör att det är svårt att finna ett rakt svar på frågan, men när materialet läses ur en tidsaspekt med start innan interventionen trädde i kraft, fram till nutid finner jag en rad teman som knyter samman de tre tolkningarna. Dessa fem teman får stå som rubriker genom vilka vi guidas igenom materialet på väg emot ett svar på huvudfrågan.

## Resultat

### ***Första tolkningen***

I denna första tolkning presenteras en övergripande genomgång av materialet där motivation, chefer, arbetsklimat samt interventionen lyfts fram. Syftet med denna tolkning är att skapa en grundförståelse för materialet i stort, både för mig som forskare samt för läsaren. Denna första tolkning ligger sedan till grund för efterföljande tolkningar.

### **Ovetskap kring interventionen**

Den intervention som pågått under närmare ett års tid har av någon anledning inte framkommit till mina intervjudeltagare. Fyra stycken svarade blankt nej på frågan om de visste om interventionen och R3 ställde till och med frågan: *”Var det meningen att det skulle vara hemligt eller?”*

Två av medarbetarna hade hört något om interventionen och gav mig vaga förklaringar om vad den gick ut på. R5 berättar följande: *”Vi har väl hört lite grann. Vi får höra ibland sådär ’Ja, vi har ju varit på en kurs nu’.”* R5 ger ett vagt svar, men jag tolkar det som att cheferna själva har sagt att de har varit på någon form av kurs. Om det dock är just denna intervention är oklart på grund av orden *får höra ibland*. Detta kan indikera att det är en annan kurs som cheferna har pratat om. R2, som är den andra intervjupersonen som sa sig veta om interventionen, svarar: *”Ja, jag vet om den. Jag vet egentligen inte vad det är för föreläsning de har varit på, vad de har pratat om.”* Jag tolkar R2s svar som att det syftar till en enskild föreläsning och inte en hel intervention. Det råder en stor oklarhet över vad interventionen, eller föreläsningen som R2 benämner den, har gått ut på. Jag tolkar detta som att interventionen ej är uttalad inför hela arbetsgruppen på ett tydligt sätt.

### **Arbetsklimat – chef/medarbetare**

Här belyses hur arbetsklimatet ser ut framförallt ur relationen mellan chefer och medarbetare enligt mina respondenter. Cheferna utgör en stor del i medarbetarnas arbetsmiljö och de tar upp flera aspekter som åskådliggör hur cheferna påverkar denna, exempelvis chefernas närvaro, stress och kommunikation. Dessa citat är sprungna ur frågor om den generella känslan på arbetsplatsen och citaten är valda utifrån kriterierna *oberoende av tidpunkt* och *behandlar en allmän känsla* och ska således inte vara direkt kopplade till interventionen. Dock är det bra att ha i åtanke att det stundtals kan vara svårt för mina respondenter att separera sig helt ifrån det nuvarande arbetsklimatet.

En av de aspekter som deltagarna förknippar med arbetsklimatet är *chefernas närvaro* ute i verksamheten. R1 berättar följande om chefernas dagliga rutiner:

*”De kan väl ha lite mycket administrativt att göra ... det är ju ändå ute på golvet vi tjänar pengar och slåss om kunderna ... skulle jag vara i deras situation så skulle jag ta två dagar där jag bara är ute på golvet oavsett vad som händer. Bara för att se hur det funkar, vart folk behöver hjälp och se så allt flyter, och sen hugga in där det behövs. Då blir det bättre stämning och man kommer varandra närmare.”*

R1 svarar på hur han har sett på chefernas engagemang sedan han började jobba på arbetsplatsen och min tolkning är att R1 vill se cheferna mer ute på golvet, dels för att skapa bättre stämning i arbetsgruppen och dels för att skapa en bättre relation chef och medarbetare emellan. R1 är noga med att poängtera att cheferna bör prioritera golvarbetet *oavsett vad som händer* och jag tolkar det som att cheferna överlag inte anser att golvarbetet är deras viktigaste syssla och prioriterar således det administrativa utan att tänka på vad det ger för signaler ute i verksamheten.

Vidare kan jag överlag skönja en bild i intervjuerna av att läget på arbetsplatsen är pressat. Deltagarna berättar om deras känsla att *stress och tidsbrist* ligger över cheferna. R5 berättar om hur hon upplever stressen på arbetsplatsen:

*”Och sen är det ju så, alla springer så himla fort, ingen hinner nånsin färdigt och då blir det ju sådär 'Aja, vi tar det en annan dag'. De hinner inte tänka på det nya sättet för att det ska gå vidare till oss ... Det behövs tid, men ingen förstår det och ingenting får kosta pengar.”*

R5 berättar först och främst om det stressade läget. Min tolkning är att hon upplever att både chefer och medarbetare stressar och inte tar sig tid till att färdigställa pågående arbetsuppgifter. Detta har pågått under den tid som R5 arbetat här. När hon sen hänvisar till interventionen, genom orden ”det nya sättet”, menar R5 att cheferna inte har tid att implementera detta nya tänk på arbetsplatsen.

Vid genomläsning av intervjuerna finner jag på flera ställen att *kommunikation* är något som efterfrågas. Med eftertryck i rösten förmedlar R2 följande: *”Mer kommunikation, både mellan chefer och mellan anställda, absolut!”* R4 berättar att hon upplever att det blir svårigheter för henne att göra sitt jobb då kommunikation uteblir:

*”Jag är inte den påhittiga personen, det är lite tråkigt, men jag är faktiskt inte den personen. När hen kommer och säger 'det fixar du' så blir det ju stressigt. Jag behöver den här pushen, att hen talar om. Men hen kan komma förbi bara en minut och säga det här ska du göra, man hinner knappt reagera ibland.”*

Kommunikation talas det om på många ställen i materialet och R4 sammanfattar känslan jag får under min första läsning. Min tolkning är att cheferna inte finner tiden till att lugnt kommunicera med sina medarbetare. Det är inte alla som känner sig lika drabbade av bristen på kommunikation, men jag tolkar R4 som att osäkerheten tar över då inga klara riktlinjer ges vilket gör att hon upplever det som att hon gör ett sämre jobb än om cheferna i högre grad talar om vad som förväntas av henne.

## Motivationsfaktorer hos medarbetare

Under detta tema går jag igenom olika faktorer som intervjudeltagarna ansåg gav dem motivation. Alla intervjudeltagarna hade ett gemensamt och det var att de kände att motivation kunde komma utifrån, från en yttre källa. Denna källa kunde vara allt ifrån deras partner eller barn, olika sportsammanhang, till chefer och medarbetare. Faktorer som tas upp är att känna sig sedd och behövd och att blir betrodd med ansvar.

När jag ställde frågan ”Vad är motivation?” tyckte de allra flesta att det var svårt att på rak arm ge ett svar. Kanske beror det på att motivation är ett vitt begrepp, som de flesta känner till mer än väl och stundtals känner, som gör att det blir svårt att sammanfatta det korta ordalag. R1 svarade på följande vis när frågan om vad motivation är för honom ställdes:

*”Det som får mig att uppnå mina mål, det som pushar mig emot mina mål ... Det är en drivande kraft, sen kan den komma ifrån chefer, medarbetare, kompisar, flickvän eller varifrån som helst.”*

Precis som alla andra intervjupersoner så svarar R1 att motivation är något som kommer utifrån, den kan ges av olika personer i R1s liv eller från det mer vaga *varifrån som helst* som indikerar att det inte enbart behöver vara människor som skapar den yttre motivationen. R1 benämner två distinktioner. Den ena är *målet* – dit man ska, det som ger riktning. Det andra är en *drivande kraft* – det som får en individ att röra sig framåt. Jag tolkar R1 som att målet har han själv satt upp men att den drivande kraften som för honom emot målet kan komma utifrån, och kanske i de allra flesta fall gör det.

När frågan ställs till R5 är det att få bekräftelse, i detta fall chefer eller medarbetare, som väcker hennes motivation:

*”När man vet om att det man gör är uppskattat ... Att man verkligen får höra, får veta, att det är viktigt. Att det inte kvittar vem det är som gör de här uppgifterna.”*

Min tolkning av detta citat är att det känns bra och motiverande för R5 att bli bekräftad när hon har gjort något bra. Hon trycker inte minst på att bli sedd för det *hon* gör, att det inte kvittar vem det är. Att jaget blir bekräftat ger således denna medarbetare motivation. Detsamma gäller för R2, som även adderar ytterligare en aspekt till känslan av motivation:

*”När man känner sig behövd, då gör man mycket. Man lägger själen i allt ... När jag får en uppgift och bestämma själv ... då lyfts jag fram.”*

Jag tolkar detta som att även R2 får motivation av att känna sig behövd, men hon lägger även till en ny aspekt då hon plockar in betydelsen av att få *ta ansvar*. Genom att bli betrodd med att själv få bestämma över sin uppgift växer hon och blir motiverad av att visa vad hon kan.

## Chefens roll för motivation

Denna studie cirkulerar kring chefer och huruvida deras sätt att agera gentemot sina medarbetare kan höja deras motivation. Alla intervjudeltagare har en tanke om hur egenskaperna hos en bra chef ser ut, inte minst är chefen en viktig nyckel när det kommer till att motivera och engagera sina medarbetare. Här dryftas på vilka sätt mina deltagare upplever att en bra chef ska vara. Allt från handgripliga aktioner, peppande ord, ett lyssnande öra och tydligt engagemang är aspekter som medarbetarna upplever motiverande.

R6 beskriver chefens roll för motivation på följande vis:

*"Motivation för mig på jobbet innebär till exempel att våra chefer peppar upp oss ... om de står där och pratar om försäljningen och den har gått jättebra för oss, då leder det till att jag blir peppad och motiverad och vill mer och mer."*

R6 blir i allra högsta grad motiverad av cheferna när de "peppar" arbetsgruppen. Jag tolkar det som att motivation genom positiva ord och glädjande besked gör denna individ livlig och energifylld och genom detta presterar denna medarbetare bättre på jobbet.

R3 förklarar å sin sida att chefens förhållningssätt behöver inbegripa handgripliga aktioner för att R3 ska bli motiverad:

*"För mig fungerar inte 'Kom igen, nu kör vi'. Om chefen istället säger 'Kolla här' och tar med dig, går ut [på golvet] drar ut en pall, visar bilder 'Kolla, vi bygger upp såhär, vad snyggt', då fattar jag 'Nu menar du allvar, nu är du motiverad'. Lite mer handgripligt."*

Jag tolkar det som att den "pepp" som tidigare nämndes som motiverande faktor inte är viktig för R3. Istället behövs ett handgripligt engagemang från chefens sida. Orden "nu är du motiverad" påvisar att för R3 är chefens egen motivation viktig. Om chefen är motiverad och visar detta föder det motivation hos R3. Detta bidrar till riktning för medarbetaren som har möjlighet att se på vilket sätt denne kan förändra eller förbättra sitt arbete.

Fler än R3 känner på samma sätt angående chefens eget engagemang över sitt arbete, R2 berättar: "När chefen visar intresse för sitt jobb, då blir man ännu mer motiverad". Detta tolkar jag som att chefens känsla för jobbet smittar av sig på sina medarbetare. Det är således viktigt som chef att föregå med gott exempel. Motivation enligt R2 kan också vara följande: "Motivationen blir mycket större om chefen är en lyssnare." Att lyssna på sina medarbetare tolkar jag som att ta sig tid till att hörsamma deras åsikter, att ge känslan av att deras åsikter är viktiga.

Till sist lyfter R6 en för henne viktig motiverande faktor:

*"Bara att chefen kommer och säger att jag gör ett bra jobb, det är jätteviktigt för mig. Bara det ordet, en mening, det kan leda till att jag blir på topp direkt."*

Detta tolkar jag som att positiva ord från chefen riktade till henne själv, genom en aktiv handling där chefen kommer och säger bekräftande ord om hennes arbete, ger motivation till R6 att topprestera på jobbet.

## **Icke-förändring kontra förändring**

Härnäst ämnar jag redogöra för vad materialet antyder om chefernas förändringar kontra icke-förändringar som skett under året som interventionen har pågått. Intervjupersonerna är ense om mycket när det kommer till motivation och även om hur de vill att en chef ska uppträda. Men det är inte sällan som åsikterna går isär när frågan om motivationsinterventionens implikationer på cheferna dyker upp. Har cheferna förändrats eller ej? Då ingen av intervjudeltagarna till fullo visste vad interventionen gick ut på ställdes denna fråga efter att jag i korta ordalag hade berättat om interventionen.

Två av mina sex intervjudeltagare har inte sett någon skillnad på cheferna. R3 svarar på följande sätt på frågan om han sett förändring: ”*Nej. Ingenting.*” och R1 instämmer med uttalandet: ”*Neeej, det har jag väl inte gjort [märkt skillnad].*”. De fyra andra anser sig dock ha märkt skillnad på arbetsplatsens tre chefer.

R1, som inte har sett någon skillnad på cheferna, upplever chefernas sätt att hålla i personalmöten på följande vis:

*”Jag kan ju tycka att det inte är någon som är nån retoriker... Efter möten, det är ju inte så att man går ut därifrån och känner 'Nu lyfter vi taket'... Det är mer, jaja, nu går vi ut och kör och sen jobbar alla på som vanligt. Det är väl den där sista pushen som man saknar.”*

Då R1 talar om *retorik* och *sista pushen* tolkar jag honom som att de ord som sägs på möten är för lamma för att han ska uppleva att de talar till honom och gör honom motiverad. En chef i betydelsen en retoriker, som genom sitt tal kan förmedla engagemang och hjälpa arbetsgruppen att tillsammans ”lyfta taket”, anser R1 saknas. Vilket står i kontrast till följande uttalande ifrån R4 som säger sig ha sett skillnad på cheferna i mötessammanhang:

*”Förut tyckte jag inte att det var så jättebra. Hen var så stel, men nu är det bättre, hen kan hålla sina möten och skoja lite och komma med någon kommentar som gör att vi känner 'Det här klarar vi'. Så sen några månader tillbaka så har hen faktiskt förändrats. Till det bra.”*

R4 känner att hon får stöd genom chefernas nya sätt att agera under möten. R4 har upplevt en förändring och det tycks vara så att hon inte är i behov av känslan att de ska *lyfta taket* som R1 talade om. Istället lyfter R4 fram en mjukare sida med skoj och små kommentarer som gör att hon får en känsla av att förändring till det bra har skett. R6 har upplevt en liknande förändring:

*”Jag tycker att hen har blivit otroligt mycket bättre de senaste månaderna. Hen är mer säker när hen pratar. Hen är också tydligare, jag förstår hen bättre. Man ser att hen är mer bekväm nu än förut.”*

R6 har fått känslan av att cheferna talar tydligare och gör sig förstådda bättre vilket jag tolkar som en förbättring av retoriken. Det talas också om en större säkerhet i cheferna och R4 berättade innan att cheferna nu i större utsträckning öppnar upp sig själva och inger hopp till arbetsgruppen. Sammantaget tolkar jag detta som att retoriken under mötestillfällena har förbättrats.

Från mötessituationen går vi nu vidare till akuta problem som uppstår i verksamheten där snabb hjälp behövs. Här tar R5 upp en betydande förändring som skett då cheferna numer backar upp medarbetarna:

*”Det är jätteskönt att veta att hen alltid finns där för det är ju de här akuta grejerna som är svåra att lösa. Och det fixar hen. Förut var det mer 'jaha, det var ju tråkigt, ni får väl lösa det'... Så det är en väldig skillnad.”*

Orden *alltid finns där* tolkar jag som starka och betydande i denna mening. Det tycks vara ett stort lyft från att inte ha haft engagemang i frågor som varit akuta, till att nu istället finnas där hela tiden för sina anställda och ge sitt stöd.

## **Interventionen - reaktioner**

Här tas de reaktioner upp som uppstod hos intervjudeltagarna när de fick interventionen berättad för sig mer i detalj. Under denna punkt vill jag tydligt poängtera att det inte är att se förändring hos cheferna som gör deltagarna positiva till interventionen. När jag berättar om interventionen visar det sig att av dem som inte har märkt skillnad på cheferna ställer sig en positiv till interventionen medan den andra ställer sig negativ. Bland dem som har märkt skillnad finns det positiva men även negativa reaktioner i form av känslan att interventionen inte varit *tillräckligt* värdefull.

I materialet återfinns irritation över beteenden hos cheferna som har börjat ske efter att interventionen är genomgången, alternativt att beteendet ej upphört till följd av den. R3, som är en av dem som inte sett skillnad på cheferna, berättar såhär:

*”Och sen efter mötet så sitter dem kvar, ledningsgruppen, och har något litet möte efter vårt möte. Men liksom, varför sitter dem kvar, vad är det som är hemligt? Vi har just haft möte, varför ha ett möte till? Och varför då inte gå in på kontoret. Inte sitta kvar i lunchrummet och demonstrativt visa att det här är vårt bord, här har vi möte. Jag tänker att har de nu gått kurs i ett halvår för att motivera oss för att det är skarpt läge, så blir det mer slutet istället för att det ska bli öppet. Mm, så den kursen har nog varit mer negativ än positiv, än så länge.”*

R3 visar tydlig irritation gentemot chefernas beteende. Ord som *hemligt*, *demonstrativt* och *slutet* tolkar jag som tecken på att R3 anser att cheferna sätter upp en mur emellan dem själva och personalgruppen. Att de uppvisar ett beteende som håller de två grupperna isär snarare än fogar dem samman.

R1 är en av de respondenter som inte heller sett skillnad, men han å andra sidan ställer sig positiv till interventionen. Så här tänker han om denna satsning:

*”Det kan aldrig vara negativt med utveckling. Det blir ändå personlig utveckling för dem. Det kan ju bara bli bättre. Från att gå från noll till att lära sig motivera ... så det är bara positivt.”*

Jag tolkar detta som att R1 anser att all utveckling är av godo och trots att han inte själv märkt av det så tror han att interventionen har givit cheferna utveckling på ett personligt plan, vilket han anser vara positivt.

Även hos dem som sett en förändring i cheferna finns både positiva och negativa reaktioner på interventionen. I dialog med R4 pratar vi om de förändringar som hon sett genom interventionen och jag ställer frågan hur hon tror det skulle kännas i henne om dessa förändringar höll i sig och förstärktes över en sexmånadersperiod:

*”Just nu känns det inte som att jag utvecklas sådär jättemycket och skulle jag få höra sådär [positiv feedback] av min chef så skulle jag nog försöka mer ... Jag tror att det skulle göra mycket, jag tror att jag skulle utvecklas mer och vilja utvecklas mer.”*

R4 ser att det som interventionen har givit hittills är bra och skulle dessa förändringar fortsätta vara märkbara och till och med eskalera så skulle utveckla henne och lyfta henne. Hon anser dock att interventionen har gjort nytta och hoppas att detta håller i sig. Men alla ser dock inte på interventionen med lika blida ögon. R5 var en av dem som hade märkt skillnad på cheferna, men inför interventionen känner hon på följande vis:

*”Jag är lite förvånad faktiskt, jag vet ju nu att de har varit iväg på flera grejer men jag är jätteförvånad över att det inte händer någonting här. Alltså att det inte är någon som kommer hit ... Så det hoppas jag att det finns något mer tänk där att det på något annat sätt ska komma in i det sista ledet också. Så det inte är så här det ska se ut, för då tror jag det kostade mycket pengar men gav ingenting. Faktiskt.”*

R5 efterfrågar mer av interventionen och jag tolkar det som att hon önskar att även personalgrupperna skulle bli inbegripna i planerandet och att personalen ska kunna tillgodogöra sig interventionens budskap genom exempelvis att en extern föreläsare eller pedagog förmedlar motivation och engagemang även till *det sista ledet* som R5 uttrycker det. Jag anar en viss skepsis i hennes ord till att cheferna själva ska kunna införa detta nya tänk på arbetsplatsen. Orden att det *gav ingenting* är dock anmärkningsvärda då R5 själv var en av dem som tyckte att det har skett en förändring till det bättre hos cheferna.

Synen på interventionen har således inte att göra med den förändring som man har sett eller inte, utan det tycks ha att göra med vilka förväntningar en sådan här intervention väcker hos medarbetarna. R5 ansåg att det var felaktigt att bara cheferna fick utbildning och efterfrågade den längre ner i leden också: *”Ja, då blir det ju så ’Jaha, då var vi inte så viktiga.. IGEN!’”* Jag tolkar in en känsla av uppgivenhet i R5s ord, av allt att döma upplever hon att medarbetarna kommer i andra hand och inte är så viktiga för företaget.

## **Andra tolkningen**

Genom den första tolkningens gedigna material som kretsade kring motivation, chefsrollen och interventionen anser jag det viktigt att i denna andra tolkning dröja kvar vid det jag betraktar som kärnan i den första tolkningens material, icke-förändring kontra förändring. Jag läser materialet igen och speglar denna del emot helheten för att försöka finna svar på varför vissa har upplevt förändring i cheferna och andra inte.

## **Den tudelade motivationen**

Första tolkningen påvisar att cheferna är en stor anledning till huruvida de anställda känner motivation på jobbet eller ej. I föregående tolkning under rubriken *chefens roll för motivation* återfinns tankar ifrån medarbetarna angående hur en motiverande chef bör vara. Genom att kartlägga dessa motivationsfaktorer fann jag att en chefs motivationsmynt består av två sidor, den ena sidan präglas av en fysisk/praktisk del medan den andra av en socialpsykologisk del.

Den *fysisk/praktiska delen* innebär att medarbetarna blir motiverade av att cheferna finns där för dem på ett handgripligt sätt och hjälper dem i den dagliga verksamheten. Här speglas chefens egen motivation i de handlingar som denne utför, exempelvis när chefen finns tillgänglig i verksamheten, hjälper till där det behövs eller visar på ett tydligt sätt hur uppgifter kan genomföras. Chefens närvaro och engagemang gör medarbetarna motiverade.



Den *socialpsykologiska delen* tar avstamp i interaktionen mellan medarbetare och chef. Medarbetarna blir här motiverade av att cheferna i hög grad bekräftar sina anställda, att medarbetarrelationen chef/anställd fungerar väl, att chefen uppvisar engagemang genom positiv feedback och att chefen på olika sätt är närvarande – i samtal, vid möten etc.

Utifrån dessa två kluster av motivationsfaktorer kan jag urskilja en bild av varför vissa har upplevt skillnad i cheferna och varför andra inte har gjort det. Jag tolkar materialet som att kännedom kring interventionen inte har påverkat deltagarna till att leta efter motivationshöjande beteenden hos sina chefer. Detta på grund av att vi under rubriken *ovetskap kring motivationen* i första tolkningen kan se att endast två av de fyra deltagarna som hade sett förändring i cheferna visste om interventionen innan intervjun.

## **Föredöme efterfrågas**

Genom att sammanväva första tolkningens rubriker *icke-förändring kontra förändring* samt *chefens roll för motivation* med den, i föregående stycke, fysisk/praktiska delen av motivation har jag fått fram begreppet *föredöme* – *att axla sin chefsroll*. Detta begrepp kommer nedan att ligga till grund för hur jag tolkar materialet i frågan om vad som har gjort att två intervjudeltagare inte har sett någon skillnad på cheferna i relation till interventionen.

### *Föredöme*

De två deltagare som inte har märkt någon skillnad alls på cheferna visar med stor tydlighet att det är det handgripliga förfarandet som de är intresserade av. De önskar att cheferna kliver fram och sprider motivation genom att själva vara motiverade i sitt handlande. Detta tolkar jag som att chefen ska vara ett föredöme för arbetsgruppen, att cheferna ska våga axla sin roll. R3 uppmärksammar det kritiska läget på arbetsplatsen:

*”När det är skarpt läge, vi kanske går i konkurs ... då måste ju ledarna gå före och visa. Inte att man har ett sånt möte som vi hade nu för ett tag sedan, att det var lite krisläge, och sen efteråt så är allting exakt lika som det var innan.”*

R3 upplever inte att cheferna själva bedömer situationen som kritisk eftersom de inte själva handlar utifrån detta faktum. Jag tolkar det som att R3 efterfrågar att ledarna föregår med gott exempel och leder vägen igenom den krissituation som arbetsplatsen befinner sig i. Han berättar vidare: *”De lägger ner arbetsplatser som inte går bra, då måste ju dem som är ledarna gå före och visa.”* Även R1 stämmer in i kören: *”Och sen, det är ju när det väl inte fungerar som man [chefen] får gå in och peka med hela handen, men hen kliver väl inte direkt in.”* Jag tolkar in att, i detta pressade läge, anser både R3 och R1 att det är önskvärt med en stark och säker chef som kan leda medarbetarna genom krisen, men tyvärr uppnås inte detta.

R3 menar att cheferna önskar en ökning av försäljningen men att de inte berättar hur detta ska gå till: *”Det går inte att bara säga ’Nu ska vi öka 10 procent’ Hur ska vi öka? Varför?”* Jag tolkar det som att det inte finns klara riktlinjer som de anställda kan arbeta utefter. Här menar R3 att cheferna behöver ändra sitt eget arbetssätt så att de ord de uttalar under möten med personalgruppen också införlivas i deras egna dagliga arbete.

För lite styrning och en viss slapphet i ledarskapet skapar oro hos medarbetarna som inte känner att cheferna tar sina egna ord på allvar. R1 förklarar varför han tror att det är så: *”... det kanske är därför man uppfattar dem som lite ’laid back’ liksom. För det ska ju passa alla.”* Jag tolkar det som att R1 egentligen inte tycker att det är fel att som chef vara lite

tillbakadragen – när allt fungerar – men att ”passa alla” blir svårt när företaget är i kris. Att prata allvar på möten för att sedan inte själva förändra sitt arbetssätt sänder ut dubbla budskap. För att förbättra detta behöver de ord som chefen säger färga av sig i eget engagemang ute i verksamheten. Med andra ord axla sin roll och vara ett *föredöme*.

## **Bekräftelse motiverar**

I stycket *icke-förändring kontra förändring* kan utläsas att fyra av sex intervjudeltagare anser att något har hänt med cheferna under interventionens gång. Genom dessa intervjudeltagares berättelser om på vilka sätt cheferna har förändrats till det bättre som finns uttolkade under *motivationsfaktorer hos medarbetare* samt *chefens roll för motivation* har jag fått fram att *bekräftelse* är det ord som bäst sammanfattar vad som givit medarbetarna motivation. Nedan kommer jag att redogöra för hur chefernas förändring beskrivs. Alla tre chefer har förändrats på liknande sätt och min tolkning av detta är att det inte handlar om hur man som individ har tagit emot kursernas innehåll, utan att interventionen i sig har varit fokuserad kring specifika moment som cheferna har kunnat inbegripa i sitt ledarskap.

### *Bekräftelse*

Genom att bekräfta sina anställda får de veta vad de gör bra men också vad de skulle kunna förbättra och det är här som våra chefers starkaste framgångar syns. I rubriken *icke-förändring kontra förändring* i första tolkningen uppgavs att cheferna numer är mer avslappnade och skojar på möten. Medarbetarna upplever att de peppar mer och ger positiv feedback.

De peppar de anställda vid möten med hela arbetsgruppen, samtidigt som de får den enskilde att förstå att just den gör ett bra jobb. Detta kan R6 intyga då hon nyligen blev placerad på en ny position i verksamheten:

*”Och att hen kommer och frågar, jag har ingen erfarenhet [av det specifika jobbet] men att hen kommer och frågar betyder att hen litar på mig. Och när jag känner att hen litar på mig så vill jag inte göra dåligt ifrån mig. Jag vill att cheferna ska känna ’det vi tycker och tänker om henne det stämmer’.”*

Här blir R6 bekräftad genom en stor portion tillit från chefernas sida. De sätter henne på en position som hon är obeprövad inom för att de ser att hon innehar potential. Detta fick R6 att växa och nu vill hon göra bra ifrån sig för att inte svika förtroendet hon fått från cheferna.

Bekräftelse kan också vara att lyssna på någon och ta orden på allvar. R4 berättar att hon upplever att cheferna nu tar sig mer tid till de anställda:

*”Vill man prata med hen så tar hen sig tid, hen står still och man kan prata och hen hjälper och sådär.”*

Att verkligen ta sig tid till att lyssna in, att intressera sig för sina medarbetares arbetsuppgifter samt hjälpa till om det är möjligt är i allra högsta grad att visa bekräftelse som chef. Att ta sig mer tid till de anställda ger också möjlighet till följdfrågor och på så vis färre missförstånd. Detta summerar R6 på följande vis: *”Jag kan gå och fråga allt utan att känna ’Hen kanske förstår fel, ska jag verkligen fråga detta?’*

## **”Vilken intervention sa du?”**

Som konstaterat i första tolkningens rubrik *ovetskap kring interventionen* visste fyra av sex intervjudeltagare inte om interventionen alls och de två sista hade endast en vag aning om chefernas motivationsarbete. Vad innebär det när man som medarbetare ställs utanför en stor motivationsatsning som denna? Nedan rannsakas materialet efter reaktioner som detta har bidragit till i medarbetargruppen.

### *Inga förutsättningar för medverkan*

Det är tydligt i materialet att medarbetarna inte har getts några förutsättningar till att medverka i interventionen. De visste inte om den och har inte blivit inbegripna i det förändringsarbete som cheferna har genomfört. Under rubriken *interventionen – reaktioner* var det tydligt att detta framförallt frambringade en känsla av uppgivenhet hos medarbetarna. När R5 säger: ”*Jaha, då var vi inte så viktiga.. IGEN*” tolkar jag det som att interventionen skapar en negativ känsla av att medarbetarna tas i andra hand. Medarbetarna får inte själva en chans att lära och kan således vända sig emot satsningen när de inte känner att de är värda att satsas på. För även om vi kunde se i *interventionen – reaktioner* under första tolkningen att R1 framförde åsikten att all utveckling är av godo så är de övervägande kommentarerna till interventionens nackdel. Alla sex deltagare har svarat att de gärna går på en egen kurs för att utvecklas och de hade själva gärna sett att de blivit inbegripna på något vis under denna intervention.

## **Huvudtolkning**

Denna huvudtolkning summerar och lyfter de två tidigare tolkningarna för att utkristallisera en helhet i materialet. Denna tolkning syftar till att besvara min huvudfråga vilken var om *chefers motivation har betydelse för medarbetarnas motivation*. Jag tar avstamp i arbetsklimatet och känslan av distans för att sedan addera detta till den andra tolkningens upplevda förändring av cheferna och kan därifrån, men hjälp av begreppen *föredöme* och *bekräftelse*, knyta ihop säcken och beskriva på vilket sätt chefers motivation har betydelse för medarbetarnas motivation.

## **Distans mellan chefer och medarbetare**

Genom mina tolkningar har jag kunnat utskilja att den mest påtagliga känslan mitt material ger är en rådande distans mellan chefer och medarbetare på arbetsplatsen. Den sätter prägel på interaktionen inom gruppen. Under rubriken *arbetsklimat – cheff/medarbetare* beskrev intervjupersonerna att chefernas närvaro ute på golvet kunde ha varit bättre, de hade mycket administrativt att göra och satt således en hel del på kontoret. Detta i sin tur bidrog till att medarbetarna inte fick hjälp i den utsträckning de behövde. Vidare berättade de att läget var pressat och att cheferna upplevdes stressade och hade svårt att ta sig tid, vilket även visar sig i medarbetarnas önskemål om mer kommunikation. Det är påtagligt att det inte var lätt att prata med cheferna, de stannade sällan upp och saker sköts på framtiden. Jag tolkar det som att på en arbetsplats där icke-kommunikation och stress bidrar till distans mellan chefer och medarbetare är det svårt att inbegripa sina anställda i en motivationsintervention vilket jag ser som anledningen till att ingen av medarbetarna kan redogöra för interventionen. Vi kan i rubriken *chefens roll för motivation* se att chefen är viktig för arbetsgruppen. Men även att chefen kan göra medarbetarna mindre motiverade genom att själv inte visa intresse och engagemang. Chefens agerande, positivt som negativt, smittar av sig på personalstyrkan.

## **Två mönster: Föredöme och bekräftelse**

Oberoende av interventionens implikationer så hade alla intervjudeltagare idéer och tankar om vad som ger dem motivation vilket redogörs för i *chefens roll för motivation* och under den andra tolkningens rubrik *den tudelade motivationen* urskildes ett tydligt mönster i materialet som lyfter förståelsen över vad som ligger till grund för motivationsskapande. Ur detta mönster utmejslades två olika aspekter vilka beskriver vad som gör mina intervjupersoner motiverade. Dels är motivation sprungen ur en fysisk/praktisk aspekt och dels ur en socialpsykologisk aspekt. Den fysisk/praktiska aspekten består i att ledaren är handlingskraftig och tydlig i sitt ledarskap, engagemang visas i handling, ledaren står vid sitt ord och tar ansvar för sig själv och personalgruppen. Ordet *föredöme* valdes för att sammanfatta vad i denna aspekt som bidrar till medarbetarnas motivation. Den socialpsykologiska aspekten består i att ledaren lyssnar in, peppar, uppskattar, ser sina medarbetare och delegerar ansvar för att visa att de är betrodda. Ordet *bekräftelse* valdes för att understryka vad som här ger medarbetarna motivation. Under ett av dessa två ord kan jag placera alla mina intervjudeltagare.

## **Medarbetarnas delaktighet**

I denna intervention har inte medarbetarna blivit inbegripna på ett, för dem själva, önskvärt sätt. I den första tolkningen under rubriken *förändring kontra icke-förändring* berördes tankarna om att upplevd förändring inte enbart beror på cheferna själva utan att den även beror på vad medarbetaren anser är viktigt för att själv bli motiverad. Hos mina intervjupersoner utkristalliserades sedan i rubriken *den tudelade motivationen* ett mönster som visade att fyra medarbetare blir motiverade av *bekräftelse* och två blir motiverade av *föredöme*. Det visade sig att de medarbetare som jag kan placera under ordet bekräftelse är de fyra som också har sett skillnad på cheferna, medan de båda som jag placerar under föredöme inte hade märkt av någon förändring i chefernas sätt att vara. Detta kan innebära att de intervjupersoner som har sett en förändring i ledarna har en öppenhet på det sociala planet och anser att samspelet chef/medarbetare är det viktigaste för att chefens egen motivation ska bli märkbar. Anledningen till att dessa medarbetare inte verkar behöva en *förebild* kan vara att de antingen inte är i behov av en sådan typ av ledare, eller att de helt enkelt redan anser att cheferna är förebilder och inte förväntar sig mer utifrån den aspekten än vad cheferna redan nu uppvisar. De medarbetare som ej har sett skillnad anser inte att den sociala aspekten är lika viktig utan ser att en handlingskraftig ledare behövs för att leda arbetsgruppen och således skapa motivation. Antingen är de inte i behov av *bekräftelse* eller så känns denna aspekt sekundär till *föredöme* vilket gör att de inte har varit mottagliga för den förändring som de övriga fyra intervjupersonerna har uppmärksammat. Det är viktigt att betona att cheferna inte har bemött mina intervjupersoner olika, det som med andra ord verkar avgörande för om de ser förändring eller ej är vad som frambringar motivation i medarbetaren.

## **Nyckeln stavas närvaro**

Vi tog avstamp i den märkbara distansen på arbetsplatsen, fångad i rubriken *arbetsklimat – chef/medarbetare*, vilken färgar av sig i interaktion mellan chef och medarbetare och gör interventionen svår att införliva. Motsatsen till distans är närvaro och genom mitt material kan jag utröna att den gemensamma nämnaren för begreppen *föredöme* och *bekräftelse* stavas närvaro. I *den tudelade motivationen* blir detta extra tydligt genom beskrivningarna av de båda sidorna. Den fysisk/praktiska sidan kräver chefens närvaro genom att vederbörande är handlingskraftig, hugger in i verksamheten där det behövs, ger tydliga direktiv, tar ansvar, bevisar att ord är viktiga genom att själv agera utifrån dem – detta anser jag är att vara fysiskt

närvarande. Den socialpsykologiska sidan önskar chefens närvaro genom interaktion i form av att lyssna in, se och uppskatta, skoja och peppa, delegera ansvar, se behov och uppfylla önskningar – detta anser jag är att vara själsligt närvarande. Genom att som ledare komma närmare sina anställda skapar denne motivation i arbetsgruppen. Närvaro berör alla mina intervjudeltagare oavsett de sett skillnad eller inte sett skillnad på sina chefer.

## **Förändring har skett**

Genom mina tolkningar är min slutsats att det *har* skett en förändring i ledarna. De har utvecklats ur ett socialpsykologiskt perspektiv och kommit närmare sina medarbetare genom att använda sig av *bekräftelse*. Detta har bidragit till att de, genom denna förändring, har lyckats fånga upp de medarbetare som blir motiverade av en känslöbetonad återkoppling ifrån sina chefer. Däremot har de medarbetare som behöver en chef vilken kliver fram och är ett *föredöme* för att finna den egna motivationen inte märkt någon skillnad i cheferna. Dessa intervjupersoner lägger inte stor vikt vid att bli bekräftade och uppbackade utan är istället tydliga med att de vill se chefer som axlar sin roll och leder gruppen framåt. Dock har förändringen inom ledarna haft betydelse för majoriteten av mina intervjupersoner. En motivationsintervention liknande den som våra chefer har genomgått *har således betydelse för motivation hos medarbetarna* och är en viktig del för fortsatt utveckling.

## **Diskussion**

Att genomföra en motivationsintervention som denna är enligt mig en modig satsning som visar att företaget verkligen har i syfte att ta sig igenom krisen trots risken att det kostar mer än det smakar. I diskussionsavsnittet vävs det teoretiska ramverket, tidigare forskning samt mina egna tankegångar samman med min tolkning av materialet.

## **Summering huvudfrågan**

Min huvudfråga var *om ökad chefsmotivation verkar ha betydelse för ökad motivation hos medarbetare*. Genom mina tolkningar har jag kommit fram till att ledarna har betydelse för motivationen. I huvudtolkningens del *Distans mellan chefer och medarbetare* kan vi se att ledarens motivation färgar av sig i dennes sätt att vara vilket i sin tur påverkar medarbetarna. Ledarens motivation visar sig ha betydelse genom att man antingen själv blir motiverad av ledarens sätt, eller så blir man frustrerad över att upplevelsen att motivationen hos ledaren inte finns där. Ledarens motivation väcker känslor hos medarbetarna och ledarens egen motivation eller icke-motivation smittar av sig.

Vidare ställde jag mig frågan: *På vilket sätt visar sig ledares motivation ha betydelse hos medarbetarna?* I huvudtolkningens del *Två mönster: föredöme och bekräftelse* visade det sig att jag kan placera in mina deltagare antingen under en fysisk/praktisk sida eller också en socialpsykologisk sida hos ledaren. Detta beroende på vad man själv behöver för att få motivation. I rubriken *Nyckeln stavas närvaro* kunde vi utläsa hur viktig närvaro är och att distans mellan chefer och medarbetare skapade oro på denna arbetsplats. Ledarna kan visa närvaro antingen genom att bekräfta och/eller genom att stå som föredöme och detta kommer att påverka medarbetarna positivt.

Min sista fråga var: *Har medarbetarna någon roll i motivationsöverföringen och i så fall vilken?* I rubriken *Medarbetarnas delaktighet* i huvudtolkningens del kan vi utläsa att

medarbetarna inte har varit så inbegripna i denna intervention som de hade velat vilket också gör det svårt för mig att avgöra medarbetarnas roll i motivationsöverföring. Men det jag kan utläsa är att mottagligheten för motivation är viktigt. Om ledarna förändras på ett plan som inte är viktigt för medarbetarna kommer de inte att märka av förändringen. Det är därför viktigt att förändringsarbeten sker i samspel med medarbetargruppen för att nå maximal motivationsöverföring.

## **Teoretisk bakgrund**

För att fördjupa de slutsatser jag nådde i resultatdelen teoretiskt kommer jag här presentera två motivationsteorier, den ena är Herzbergs tvåfaktorteori och den andra är Vrooms förväntansteori. Efter den teoretiska genomgången kommer jag att sammankoppla dessa två teorier med mitt eget resultat. Teorierna är förankrade i arbetsmotivation vilket gör dem intressanta för studien i fråga. Vrooms förväntansteori användes i forskningen av Wiezeke et al. (2011) som min huvudfråga föddes ur och Herzberg har alltså varit inflytelserik inom företagsledning efter att han på 50-talet utvecklade sin teori om hur ledare kan motivera anställda.

## **Herzbergs tvåfaktorteori**

Herzbergs tvåfaktorteori har Frederick Herzberg som upphovsman och denna teori publicerades första gången 1959 i Herzbergs bok *The motivation to work*. Den övergripande tanken i teorin går ut på två typer av faktorer: hygienfaktorer och motivationsfaktorer. Herzberg menar att de så kallade hygienfaktorerna är faktorer som behöver vara där för att inte ge upphov till missnöje, men de är inte motiverande i sig. Exempel på hygienfaktorer kan vara lön, förmåner eller goda arbetstider och Herzberg menar att dessa, i de anställdas ögon, är rättigheter som de förväntar sig och är viktiga att ta i anspråk för att de anställda inte ska vara otillfredsställda. Motivationsfaktorer, å andra sidan, är det som Herzberg (1968) menar ger oss motivation i arbetet och lust att prestera bättre. Faktorer här är att bli betrodd med ansvar, bli sedd och uppskattad, möjlighet till karriäravancemang, engagerande arbetsuppgifter och personlig utveckling. Dessa faktorer ger inre tillfredsställelse och framför allt genereras en vilja i personen att själv agera.

Herzberg har valt att forska på arbetsgivarens roll och vad denna kan göra för att motivera de anställda. Den fråga som Herzberg sökte svar på var ”*Hur installerar man en generator i en människa?*” med andra ord hur får man personen att själv vilja ha ett eget driv istället för att ledningen ska behöva använda det som Herzberg kallar ”KITA”, Kick In The Ass. Herzberg anser att KITA är alltför vanligt bland chefer och presenterar i sin artikel ”One more time: how do you motivate employees?” (1968) ett alternativt tillvägagångssätt som fokuserar på motivationsfaktorer istället för hygienfaktorer. Hans tanke är att hygienfaktorerna är mer eller mindre irrelevanta när det kommer till motivation, istället måste företaget kliva upp på nästa nivå. Att använda sig av motivationsfaktorer gör att företaget skapar en stabilare grund för de anställda, de presterar inifrån och ut och ser att deras arbete uppskattats och är värdefullt. Visserligen kan insatser för att skapa dessa motiverande faktorer behöva göras om då och då men i det långa loppet är det mer bestående att rikta in arbetet på dessa istället för att, som chef, ha fokus på hygienfaktorer.

## Vrooms förväntansteori

Vroom i sin tur utvecklade sin förväntansteori redan 1964, vilken omarbetades och utgavs i boken *Work and motivation* 1995. Denna motivationsteori kretsar kring förväntningar och beslutsfattande med fokus på arbetssituationer. Vroom ställer sig frågan ”*Varför arbetar människor?*” och har kommit fram till fem skäl till varför delaktighet i arbete är viktigt för en individ. Hon får finansiell ersättning, utlopp för mental och fysisk energi, medverka i skapandet av varor eller service, delaktighet i ett socialt nätverk samt social status. Det som däremot bestämmer hur *motiverad* individen blir till att utföra sitt jobb anser Vroom består av följande faktorer. 1) *Ledaren* har stort inflytande på huruvida en individ blir motiverad eller ej. Det som främst gör att arbetarna strävar efter att göra ett bättre jobb är om ledaren visar förståelse och är stödjande inför deras behov och känslor samt om de får vara delaktiga i beslutsfattande. 2) *Arbetsgruppen* är viktig för motivation. Genom god gruppammansättning skapas en högre grad av arbetsvilja. 3) *Arbetsuppgifter* är också de av vikt. Innehållet i uppgifterna, hur de ska utföras, vilken påverkansgrad arbetaren har över dem, raster etc. är alla viktiga moment att se över gällande ökad motivation hos de anställda. 4) *Lön* är ofta ofrånkomligt att prata om när det kommer till arbetsmotivation. Betydelsen av lön i motivationssammanhang är dock inte solklar. När arbetare beskriver vad som gör dem nöjda med sitt jobb är lönen ofta högt rankad, men när de däremot ska rangordna olika aspekter i förhållande till dess betydelse så hamnar lön någonstans i mitten, under säkerhet och ledarskap men över arbetsuppgifter och förmåner. Huruvida arbetaren är nöjd med sin lön eller ej beror snarare på jämförelser än den aktuella siffran. Har du en hög lön, men din arbetskamrat har högre kan du uppleva missnöje, samtidigt som en lågavlönad kan vara nöjd om denna ser att den har högre lön än snittet i landet på just detta yrke. 5) *Befordringsmöjligheter* är den sista aspekt som Vroom tar upp gällande vad som motiverar de anställda. Finns det en möjlighet att avancera på arbetsplatsen bemödar sig fler att lägga extra krut på sitt arbete för att nå den högre positionen.

Vrooms teori bygger på antagandet att om du förstår vad en människa motiveras av så kan du påverka henne. Egidius (2008) beskriver i enkla ordalag Vrooms teori som består av tre variabler: *förväntan* (expectation), *instrument* (instrumentality) och *valens* (valence). *Förväntan* är en människas tro på att en viss handling eller ansträngning har möjlighet att leda till ett visst resultat. *Instrument* är tron på att de handlingar och prestationer jag gör kommer att understödja mig i min väg emot det önskvärda resultatet. *Valens* är en individs personliga värdering av resultatet – verkar situationen, personen eller handlingen attraherande eller fränstötande på mig? Genom att multiplicera dessa faktorer kan en människas motivation förutspås. Jag kan öka min positiva valens inför ett resultat genom att känna en stark förväntan att resultatet går att uppnå och att min handling eller ansträngning bör leda till att resultatet uppnås. Ju högre valensen är, desto högre blir motivationen till att genomföra den tänkta handlingen.

Med andra ord bygger motivation och engagemang på förväntan hos de anställda enligt Vroom och arbetsgivare vinner därför på att förstå de anställdas förväntningar och genom detta påverka dem. En medarbetares *förväntan* ökar genom att chefen påvisar *varför* en uppgift bör genomföras eller genom att noggrant beskriva *målet* med handlingen. Om medarbetaren därefter känner att den har *instrument* att klara av den givna arbetsuppgiften menar Vroom att detta sammantaget kommer att skapa positiv *valens* gentemot uppgiften. Känslan av att en uppgift eller ett mål är nåbart, betydelsefullt och genererar något gott gör att uppgiften eller målet verkar mer attraherande på personen i fråga.

Förklaringen till varför Vrooms (1995) förväntansteori fungerar så som den gör menar han beror på att vi människor omöjligen kan ta in *all* information som finns om ett specifikt område. När vi ställs inför ett val grundar sig vårt beslut i 1) egennytta 2) de fragment av information som vi har samlat på oss. Vi människor tenderar att ta in precis lagom mycket information för att vi i denna ska finna argument nog till att understödja det beslut vi har tagit. Genom att förstå medarbetarnas *förväntan*, *instrument* och *valens* kan ledaren påverka de anställdas motivation. Exempelvis genom att vara transparent i beslutsfattande så att inga oklarheter uppstår (*valens*), genom att sätta en person med rätt förutsättningar på arbeten för att varken göra det för lätt eller för svårt för någon (*instrument*), genom att skapa målbilder som alla kan se och förhålla sig till vilka väcker medarbetarnas *förväntan*.

Herzberg och Vroom tar båda upp att det finns faktorer som skapar motivation hos de anställda, samt att de nämner att det finns övriga faktorer som inte tycks ha relevans när det kommer till motivation. De anser att ledaren är viktig när det gäller att skapa motivation. Dock skiljer de sig genom att Herzberg är mer inriktad på insidan – att de anställda blir sedda, får ta ansvar etc. som det viktigaste för att motivera medan Vroom ser att även yttre faktorer, som lön, arbetsuppgifter etc. kan påverka individen till att nå en högre motivationsnivå. Vroom har även en långt mer komplex teori i vilken han går ett steg längre och säger att om du förstår vad en människa motiveras av så kan du påverka henne. Denna teori bygger på att individers beslutsfattande enligt Vroom sker på svaga grunder och därför kan påverkas.

Med dessa teorier som grund kan materialet speglas emot arbetsmotivationsteorier som dels ger en bredd mellan olika faktorer som sägs/inte sägs skapa motivation. Samtidigt berörs beslutsfattande och påverkan – viktiga begrepp för att kunna urskilja medarbetarnas roll i skapandeprocessen av motivation. Att Vroom är utgångspunkt i min huvudartikel gör att jag lättare kan förstå deras resultat och spegla dem emot mina egna.

### ***Teoretisk återkoppling***

Ovan beskrivna teorier – Herzbergs tvåfaktorteori och Vrooms förväntansteori – kommer jag här att återkopplar till för att konkretisera mitt material ytterligare.

### **Herzberg**

Som tidigare nämnt i teoriavsnittet vill Herzberg att chefer går ifrån konceptet KITA (Kick in the ass) och istället fokuserar på vad som kan plantera en generator i de anställda till att själva bli motiverade och därigenom *vilja* jobba mer och effektivare. I denna studie visade det sig att det stora problemet inte var att cheferna använde KITA emot medarbetarna, utan snarare att de är för undflyende i sin roll. Trots detta går det att finna mycket intressant information från tvåfaktorteoris begrepp hygienfaktorer och motivationsfaktorer. Herzberg nämner att begreppet hygienfaktorer inkluderar lön, arbetstider och dylikt vilka inte ger motivation utan ses som självklarheter av medarbetarna. Jag uppehåller mig en stund vid Herzbergs hygienfaktorer och kopplar detta till rubriken *Distans mellan chefer och medarbetare* vars innehåll förtäljer att cheferna mest höll till på kontoret med administrativt arbete. Det administrativa arbete som utförs är framförallt schemaläggning, beställning och sådant som, enligt Herzberg, känns som en självklarhet för att verksamheten ska fungera. När cheferna sliter med, vad de anser är, jobb för sina anställda, så blir effekten *ingen motivationsökning hos medarbetarna*.



I huvudtolknningen under rubriken *Två mönster: föredöme och bekräftelse* beskrivs i stora drag ledaregenskaper som utgör föredöme och bekräftelse. Alla medarbetare hade åsikter om hur en motiverande chef bör vara och i första tolkningens rubrik *Chefens roll för motivation* finner vi att alla Herzbergs motivationsfaktorer finns representerade i intervjupersonernas citat. R2 talade om betydelsen av att bli *betrodd med ansvar* för att finna motivation, R6 blev motiverad av att bli *sedd och uppskattad*, R5 önskade möjlighet till *karriäravancemang* för att känna motivation, R3 tyckte att det var viktigt att han fick ta ut svängarna och ha *engagerande arbetsuppgifter* och alla sex deltagare sa att det är *bra med personlig utveckling* och att de gärna hade sett att även de själva fick genomgå någon form av motivationshöjande utbildning. Varenda en av Herzbergs motivationsfaktorer är på olika sätt berörda i mitt intervjuunderlag. Däremot sa ingen av deltagarna att det administrativa arbetet som cheferna genomför på något vis ger dem motivation vilket jag antar beror på just det Herzberg sa – att det anses självklart att detta ska ordnas och således inte bidrar till motivation.

## Vroom

I Vrooms teori återfinns fem stycken faktorer som har möjlighet att påverka de anställdas motivation. Dessa faktorer börjar med *ledarskapet* vilket har genomsyrat hela min studie. I alla aspekter av jobbet har chefen en central roll, antingen genom att behövas eller kliva åt sidan, stötta eller utmana, ta eller delegera ansvar. Det är hela tiden ett vågspel att vara chef och genom att iklä sig ett fungerade, och för sig själv passande, ledarskap kan denna balansgång bli enklare att hantera. Som vi kan se under huvudtolkningens del *Två mönster: föredöme och bekräftelse* hände något med ledarskapet under motivationsinterventionen ur ett socialpsykologiskt perspektiv vilket fyra intervjudeltagare har reagerat på, denna förändring ligger således under Vrooms första punkt och är betydande för motivationen hos de anställda.

När jag fick ta del av idén bakom och innehåller i interventionen från en av säljcheferna beskrev hen dock interventionen som till för *de anställda*, för att de ska lyftas och sammansvetsas till den bästa tänkbara sammansättningen. Detta faller in under Vrooms andra kriterium *arbetsgruppens sammansättning* och är enligt honom en betydande del i medarbetarnas motivation. Det finns dock ingen indikation i materialet på att arbetsgrupperna på något sätt skulle ha förändrats till det bättre eller att de anställda numer arbetar bättre tillsammans i och med interventionen. Vroom nämner även *arbetsuppgifter*, *lön* och *befordringsmöjligheter* som tre ytterligare aspekter som kan öka motivation hos de anställda, vilka alla tre har nämnts i materialet men inte i samma utsträckning som *ledarskapet*. Detta kan givetvis bero på att en stor del av min intervjuguide var centrerad kring just ledarskap och detta blev således en återkommande punkt i intervjuerna. Jag kan dock se att både Herzbergs och Vrooms motivationsfaktorer har genomslag i mitt material.

Vrooms teori innefattar inte enbart motivationsaspekter utan tar även upp hur man som chef kan ta hjälp av de anställdas förväntningar för att höja deras motivation. Genom att förstå de anställdas förväntningar kan du även påverka dem och i sin tur påverka deras motivation. Som vi kan utläsa i första tolkningens citat under *Chefens roll för motivation* samt *Arbetsklimat – chef/medarbetare* så har alla intervjudeltagare förväntningar på sin chef. Som chef kan du välja att ignorera dessa förväntningar, vilket sannolikt kommer att skapa missnöje på många håll. Men att ändra på sig utifrån förväntningarna, utan att förankra det i sig själv, kan istället göra ledarskapet instabilt. Vrooms tips är att fånga upp de anställdas idéer om hur en bra chef ska vara vilket hjälper dig att förändra det som går att förändra hos dig själv för att bli en bättre chef. Men viktigast är att när du får chansen att se de anställdas åsikter skapas en möjlighet att påverka dem.

Vroom menar att vi människor tar beslut utifrån summarisk information då vi inte har möjlighet att ta reda på *all* information. Därefter finner vi argument som stödjer det vi tror. Genom den information som visas upp kan således förändring i de anställdas sätt att se på olika frågor och olika situationer ske. Som exempel här tar vi intervjudeltagarnas reaktioner på interventionen vilket fångas upp under huvudtolkningens stycke *Medarbetarnas delaktighet*. När de fick höra om satsningen reagerade de allra flesta negativt. De utgick ifrån egen nytta – vad får jag ut av detta? – och den knapphändiga information de hade fått om interventionens syfte och mål vilket gjorde att de själva kände att de hade fått otillräcklig, eller ingen, nytta av interventionen. Här menar Vroom att om ledarna berättar om interventionen och hör reaktionerna så kan de i sin tur välja vad de ska förstärka och vilken extra information som är viktig att nämna. Detta kommer att förändra de anställdas synsätt, med största sannolikhet emot en mer positiv känsla. Detta har inte med hjärntvätt eller negativ påverkan att göra, det handlar om att öppna upp en större kunskapsbank och genom detta nå konsensus på ett gemensamt plan, chef och anställd emellan. Det handlar om ett givande och tagande där både chef och anställd får lov att öppna upp sin tankesfär och omvärdera vad de redan vet. Det ställer krav på lyhördhet gentemot sina anställda samt mod att sätta sig själv i vågskålen – vad är det jag som chef vet som gör att min åsikt går stick i stäv med deras i denna fråga?

### **Att lära från Herzberg och Vroom**

I denna slutsats kommer jag att ta tillvara på kunskapen som Herzberg och Vroom har bistått med för att hjälpa ledarna för studien att hantera situationen annorlunda. När ledarna inte inbegriper medarbetarna uppstår känslan av att de inte känner sig viktiga och behövda. Det blir då svårt för medarbetarna att gå halva vägen och själva bidra till förändring och motivation. Om våra ledare istället hade valt att inbegripa sina medarbetare hade de inte bara ansetts starkare som ledare i de anställdas ögon utan hade samtidigt lättat sin egen arbetsbörda. Medarbetarna är chefernas starkaste tillgång och med Herzbergs antagande att ansvar skapar motivation så betyder det att om de anställda känner ansvar tillsammans med chefen att genomföra interventionen så lyfter det både av ansvar från ledarna samtidigt som det skapar delaktighet hos medarbetarna. Använd sedan Vrooms koncept över hur motivation skapas. Då de anställda känner en förväntan på att resultatet är möjligt att uppnå och att de själva har kapacitet att genomföra arbetsuppgifterna för att nå resultatet, så kommer detta tillsammans att utveckla motivation i den anställda – *om* medarbetaren känner positiv valens gentemot resultatet. Positiv valens kan cheferna hjälpa den anställda att uppnå genom att berätta om interventionens syfte och målsättning och ge så mycket information som möjligt om vad den kommer att gå ut på och vilken nytta den gör både för företaget såväl som för den enskilde. Bidra sedan till medarbetarnas deltagande genom att delegera ansvar och ge dem verktyg, stöd och erkännanden under resans gång. Detta öppnar upp en plattform för kommunikation, samtidigt som pressen från ledarna minskar och engagemang och motivation hos de anställda ökar.

Vroom och Herzberg är inte helt oliktankande i sina teorier, och trots att teorierna är utarbetade på 50- respektive 60-talet så står de sig än idag. När jag fann dessa teorier slog tanken mig att de kanske är omoderna, att de har gått ur tiden och helt ny problematik har infunnit sig inom ledarskap. Men med mitt material som bakgrund kan jag se att dessa teorier mer än väl går att applicera på denna motivationsintervention och chefernas arbete. Ett något dystert konstaterande då jag hellre hade behövt inse att dessa teorier är förlegade och att ledarskapsproblematik har utvecklats markant sedan 50-talet.

## **Återkoppling till tidigare forskning**

I detta avsnitt speglas mitt resultat emot min tidigare forsknings tre delar, *ledarskapsstilar*, *motivation hos anställda* samt *motivationsöverföring*, för att djupare förklara de tolkningar jag har kommit fram till.

### **Ledarskapsstilar**

Till skillnad från KITA som Herzberg talar om så är snarare problemet på denna arbetsplats för lite styrning och engagemang ifrån chefernas sida vilket *distans mellan chefer och medarbetare* i huvudtolkningen förtäljer. Passiviteten innebär att de anställda inte får ordentlig vägledning vilket resulterar i att vissa medarbetare blir tveksamma, tappar arbetslust och engagemang då de inte får stöd och hjälp från ledarna. Harthog, Van Muijen och Koopman (1997) såg i sin forskning tecken på att laissez-faire och transaktionell passiv ledarstil var likartade och borde behandlas som en ledarstil. Även Webb (2007) har funnit samma mönster i sin forskning. Genom att använda beroendevariabeln *motivation genom extra prestation* för att utforska olika ledarstilars egenskaper att framkalla motivation påvisade Webb att både transaktionell passiv ledarstil och laissez-faire korrelerade negativt emot beroendevariabeln. Den oberoende variabeln som Webb jämförde i laissez-faire ledarskap var *brist på involverande ledarskap* och Bass (1995) beskrev att ledare i det transaktionellt passiva ledarskapet hade mycket låg interaktion med de anställda. Denna passiva ledarstil finns det tecken på hos cheferna i denna studie vilket i sin tur innebär att den passiva ledarstilen som är beskriven i huvudtolkningens rubrik *distans mellan chefer och medarbetare* inte skapar motivation hos de anställda. Dock är min upplevelse att denna passivitet oftast inte är självvald utan blir en effekt av hög press, tidsbrist och ibland bristande förmåga att hantera situationer. Detta påstående baserar jag på chefernas vilja att hjälpa till så fort akuta behov uppstår, de lämnar inte sina medarbetare vind för våg. Genom att effektivisera och lära sig hantera rollen som chef ytterligare borde således passiviteten automatiskt övergå i en mer delaktig och närvarande ledarstil.

### **Motivation hos anställda**

Vid genomgång av min tidigare forskning finner jag att *föredöme* hamnar mer under den transaktionella aktiva ledarstilen medan *bekräftelse* är mer representativt för transformellt ledarskap.

Genom att se hur interventionen var upplagd, med mycket personligt ansvar, självcoaching, konsten att lyssna etc. skulle jag säga att ledarna drillas mer i det transformella ledarskapets banor där socialpsykologi är en större del än den fysisk/praktiska delen. Webb (2007) använde beroendevariabeln *motivation genom extra prestation* för att finna vilka egenskaper som understödde motivation i medarbetarna. I det transformerande ledarskapet visade sig alla egenskaper som prövades ge signifikans: *karisma*, *intellektuell stimulans* och *individpassat beteende*. Dessa egenskaper hamnar under *bekräftelse* vilket går att läsa om i huvudtolkningens del *två mönster – förebild och bekräftelse*. Shamir, House & Arthur (1993) har även dem prövat det transformella ledarskapets effekter och fick fram resultatet att den transformerande ledaren uppvisar beteenden som talar till vår meningsskapande och identitetsskapande sida och gör att vi känner social identifikation med ledaren. Även detta går in under *bekräftelse*. I huvudtolkningens avsnitt *förändring har skett* kan vi se att cheferna har börjat landa i ett ledarskap genom vilket medarbetarna kan känna social identifikation med chefen.

Dock får vi inte glömma den fysisk/praktiska aspekten, vilken är en mer transaktionell aktiv ledarstil. Shamir, House & Arthur (1993) har tagit fasta även på denna del av ledarskapet genom *role modeling* där de beskriver ledaren som en förebild som medarbetarna kan se upp till. I min studie, där ett pressat läge föreligger kan behovet av en förebild öka. Den transaktionella aktiva ledarstilen bevisar att du är stark och engagerad vilket skapar trygghet och en mer fysisk närvaro än vad *bekräftelse* gör. Lyons & Schneider (2009) har i sin studie över stressnivån hos människor beroende på vilken ledarstil som de blir instruerade av vilket visade att *transformellt ledarskap* och *transaktionellt ledarskap – betingad belöning* bedömdes väldigt lika av deltagarna i testet. Dessa två ledarstilar verkar inte skilja sig åt alltför mycket när det kommer till att motivera en person att göra en uppgift, det verkar heller inte vara någon motsättning av använda sig av båda dessa ledarstilar, genom att ta fasta på detta kan man som chef använda sig av både *förebild* och *bekräftelse* när man som ledare ska motivera medarbetarna.

## Överföring av motivation

Wiezeke et al. (2011) beskrev i sin artikel om motivationsöverföring att om cheferna visade sig motiverade så gjorde detta att inte bara de anställda blev motiverade utan också att detta har en positiv påverkansseffekt på hur medarbetarna tar sig an den nya tekniken.

I huvudtolkningens del *distans mellan chefer och medarbetare* nämndes att chefens eget engagemang gav motivation. Jag blickar tillbaka till R3s ord "... då fattar jag 'Nu menar du allvar, nu är du motiverad'" där han pratar om att chefens handlingskraftiga engagemang motiverar honom, vilket indikerar just detta – att R3s uppfattning av chefens motivation är det viktigaste för hans egen motivation. Är chefen motiverad så att detta syns genom handling gör detta i sin tur R3 motiverad till att själv handla. Motivation kan med andra ord i allra högsta grad överföras till en annan person och bilda motivation även hos denne. Men för att detta ska ske behöver motivationen visa sig på utsidan. Ord tycks inte enligt min studie vara lika viktiga som handling. Wiezekes et al. (2011) baserar sin forskning på Vrooms förväntansteori och använder sig av hans begrepp *förväntan*, *instrument* och *valens* för att förklara hur motivation uppstår. Det visade sig att om ledaren är karismatisk eller om den är i samma ålder som medarbetaren så kan *förväntan*, *instrument* och *valens* föras över från ledare till medarbetare. En sådan ledare kan med andra ord förändra känslan som medarbetaren har inför en uppgift och göra denne mer positivt inställd.

Icke-karismatiska ledare kunde även dem ha en påverkansseffekt på medarbetarnas *förväntningar* och *instrument*. Däremot klarade de inte av att förändra en medarbetares *valens*. Med andra ord kan även icke-karismatiska ledartyper förändra den anställdes övertygelse att den klarar av att genomföra arbetet som leder till målet, likaså den anställdes övertygelse att den ansträngning den lägger ner faktiskt kommer att leda till det sagda målet – men den kan inte göra något åt hur medarbetaren känner inför det uppsatta målet. Den känslan kan enligt författarna endast en karismatisk ledartyp förändra. I min studie förändrades ledarna till att bli mer karismatiska, men de nådde trots det inte fram till alla deltagare i studien. Detta kan givetvis bero på att de bara har påbörjat förändringen emot det transformerande ledarskapet, men det kan också bero på att krisläget som företaget befinner sig i kräver en stark ledare just nu och således behövs *förebild* mer än någonsin.

## **Självkritisk reflektion**

Överlag är jag nöjd med min studie och framförallt kontakten som jag fick med mina intervjudeltagare vilket jag ser som ett tecken på att jag hanterat den hermeneutiska rollen som forskare under samtalen på ett bra sätt. Under detta avsnitt kommer jag dock att lyfta självkritiska reflektioner som jag gjort under arbetets gång vilka jag anser viktiga att ta i beaktande.

Mitt val av metod föll på den hermeneutiska då denna metod tilltalar mig i förhållningssätt gentemot materialet under tolkning men även gentemot individerna i intervjusituationen. Dock var det i den hermeneutiska intervjusituationen svårt för mig stundtals att inte kliva över gränsen in i ett vanligt samtal, utan fortfarande hålla en röd tråd och ställa adekvata följdfrågor. Enkelheten ligger för mig i att få deltagarna att öppna upp och känna sig fria i samtalet, svårigheten ligger i att få ut användbar information och vid transkribering önskade jag vid några tillfällen att jag hade ställt fler följdfrågor som hade fått materialet att bli än mer uttömmande. Detta kan vara ett tecken på att jag inte hade en helt klart bild av vad jag ville få ut av varje intervju innan den startade, utan använde en mer anspråkslös ingång i samtalen.

Innan min studie började hade jag själv bilden av att motivation föds inifrån och att yttre påverkan inte är lika betydande som vad du själv kan frambringa. Men då alla mina intervjupersoner ansåg att motivation kan komma från en yttre källa fick jag slå bort min förutfattade tanke. Detta var en intressant upplevelse där jag fick känna på att sätta mig själv och mina egna tankar i periferin och bara läsa det som transkriberingen gav mig. Genom detta blev jag samtidigt medveten om hur svårt det är att helt sortera bort sig själv, både i intervjusituationen och i genomläsningarna av tolkningarna. Det visade sig att jag hade fokuserat mer på de frågor som gick stick i stäv med mina egna åsikter än där de hade svarat såsom jag förväntade mig. Med denna insikt i åtanke blev första genomläsningen av materialet renare och mer fokuserad än om jag inte hade upptäckt hur mycket mina egna tankegångar påverkar situationen.

Vidare är det viktigt att ta upp det faktum att mitt urval är relativt litet och således är det svårt att med säkerhet säga att resultatet är generaliserbart. Fler respondenter hade behövts för att säkra resultatet. Materialet hade också givit en säkrare bild om respondenterna hade arbetat inom olika enheter men inom samma koncern och således haft andra chefer, som också dem hade genomgått motivationsinterventionen. Det studien dock har bevisat är att det finns generella mönster i mitt material som är svåra att blunda för då dessa mönster även går att finna stöd för i teori och tidigare forskning.

Till sist är det viktigt att dryfta frågan hur mycket påverkan det har att jag som forskare känner en av cheferna sedan innan. Jag anser att detta är problematiskt, men samtidigt blir tillgången till interventionen och arbetsplatsen möjlig på grund av detta faktum vilket hade varit svårt om jag inte hade känt en av cheferna sedan innan. För att avhjälpa detta var jag mycket noga med att innan intervjun började påpeka att intervjupersonerna kommer att få ta del av studiens resultat *innan* cheferna får läsa den. Om de vill ta bort delar ur resultatet innan cheferna får tillgång till studien är det en självklarhet att detta kommer att plockas bort. Under intervjuerna upplevde jag dock att deltagarna inte skrädde sina ord utan kunde vara öppna i sitt förhållningssätt till de frågor som handlade om cheferna och arbetsplatsen, men jag kan inte stryka under stol med att detta *kan* ha påverkat att respondenternas svar blir mildare.

## **Framtida interventioner**

Genom de motivationsfaktorer som medarbetarna ansåg att chefen skulle besitta, tillsammans med teori och egna tankar kommer jag här lyfta blicken emot framtidens interventioner och se hur liknande förändringsarbeten skulle kunna bli ännu mer framgångsrika framöver. Jag utgår ifrån *ledarstil, inbegripa medarbetarna samt ansvar*.

### **Ledarstil**

Vi har sett att en ledares arbete inte alltid är enkelt, där vilar ett ansvar, och för att du axlar det ansvaret har du ofta bättre förmåner än dina anställda. Chefskap sätter dig i en maktposition – en position som vissa kan tycka är obehaglig. Att tacka ja till ett chefsjobb är att tacka ja till en rad situationer som du helst skulle vilja slippa. Men det innebär samtidigt att dina ord tas på allvar och det du gör färgar av sig i leden. Du har med andra ord en fantastisk utgångspunkt till att förändra och förbättra en hel arbetsplats.

Hur iklär man sig ett ledarskap som passar? Det ska passa in på arbetsplatsen, men framförallt ska det passa dig som person och du ska känna dig trygg med det. Det transformerande ledarskapet är den ledarskapsstil som materialet till synes påvisar att ledarna fick till sig under interventionen och många av medarbetarnas önskemål är sprungna ur det transformella ledarskapet. Min förhoppning är att det transformella ledarskapet har kommit till denna arbetsplats för att stanna. Genom att cementera sin roll som motiverande chef ännu mer kan ledarna utveckla sin *bekräftande* sida, jobba på *kommunikation* och *själcoachning* och genom detta utveckla sin chefsroll. Genom att utveckla sin chefsroll blir de trygga i sitt sätt att leda och min tro är att detta genererar en mer aktiv och deltagande ledarstil. Genom att tänka *närvaro* i alla situationer, från medarbetarsamtal och möten, till schemaläggning och lagerarbete kommer distansen mellan ledare och medarbetare sakteliga suddas ut.

### **Inbegripa medarbetarna**

Att ställas utanför när ett stort förändringsarbete sker på sin egen arbetsplats kan ses som nedvärderande i medarbetarnas ögon. Men varför fick de inte veta om interventionen? Jag kan endast spekulera men de anledningar jag kan skönja i materialet är tidsbrist, stress och rädsla. Cheferna anser sig inte ha tid till att plocka in något mer utanför de arbetsuppgifter som de anställda och de själva redan har, samtidigt som jag också kan se tendenser till en rädsla att misslyckas med att bli en motiverande chef. Om cheferna låter bli att berätta att de genomgår en utbildning i att motivera så finns det heller inga förväntningar på dem ifrån de anställda. Berättar de däremot om interventionen så ligger det genast en förväntan i luften som skapar en ännu större press på cheferna att prestera.

### **Ansvar**

Det har genom interventionen ställts höga krav på cheferna. De ska förändra sig själva, skapa dreamteam och lyfta omsättningen – allt detta efter några föreläsningar i motivation. Det är ett tungt ansvar att axla. Trycket på cheferna är i detta företag är redan mycket stort och när huvudkontoret ger dem dessa nya verktyg kan det istället för att avlasta istället skapa förväntningar och mer press. Huvudkontoret behöver ta ansvaret gällande *på vilket sätt* dessa nya verktyg ska användas och klart och tydligt redovisa vad som förväntas av cheferna efter interventionens slut. Cheferna å sin sida behöver ta ansvaret att förmedla interventionen till de anställda och synliggöra syfte och målsättning. Om väldiga summor pengar satsas i ett

interventionskoncept behöver huvudkontoret bädda för att detta ska tas emot på ett bra sätt. Återigen återkopplar jag till Vrooms teori och förespråkar att ju mer som synliggörs, desto mindre finns det som kan ligga till grund för irritation eller förvirring. Den otydlighet som har varit rådande har gjort att medarbetarna har fråntagits sin möjlighet att agera, men om interventionen hade uttalats för dem så hade även medarbetarna haft ett ansvar att hjälpa till i förändringsprocessen. Alla behöver dra i samma riktning för att företaget ska komma framåt.

### **Slutord**

Det vi har fått skönja här är en begynnande förändring på en arbetsplats med stor potential. För att komma i mål med denna intervention finns underlag för följande i materialet: Fortsätt arbeta på orden *föredöme* och *bekräftelse* så kommer motivation att födas därur. Ta vara på företagets kompetensbank – medarbetarna – för de är källan till utveckling. Arbeta preventivt med att skapa plattformar för kommunikation så att varje individ får möjlighet att göra sin röst hörd. Våga arbeta tätare tillsammans – ledare och medarbetare – för att skapa en känsla av att alla hjälps åt och att vi är starka just för att *vi är vi*. För är det inte just detta som ett dreamteam till syvende och sist går ut på?

### **Förslag till vidare forskning**

Som förslag till vidare forskning inom området så skulle jag vilja se chefernas sida av detta. Att på djupet intervjua cheferna och se deras bild är av interventionen, av coachingen de fick och huruvida de kände att detta var värdefullt för dem. Det har byggts upp många frågor till cheferna under arbetets gång och om jag hade möjlighet att göra en längre studie skulle chefernas egen version av detta vara min första prioritering. Vidare skulle det vara intressant att jämföra flera arbetsplatser, inom samma företag, med varandra då de genomfört samma intervention för att se om det finns en skillnad emellan dem. Här kan det även vara intressant med en kvantitativ studie för att få fram mer exakta siffror på hur många på arbetsplatsen som märkt tydlig skillnad på cheferna, hur många som visste om interventionen etc. Att gräva djupare i interventionens syfte och även prata med coachingföretaget skulle även det vara en intressant vinkling på en fortsatt studie. Att se deras avsedda resultat och därefter det faktiska resultatet på arbetsplatsen, hur det som sägs avspeglas i åhörarnas dagliga arbete, skulle vara oerhört intressant.

## Referenser

- Bass, B. M. (1995) *Theory of transformational leadership redux*. USA: State University of New York at Binghamton. Vol. 6, No. 4, 463-478.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Becker, H. (1963). *Outsiders – studies in the sociology of deviance*. Simon & Schuster Ltd.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Egidius, H. (2008). *Psykologilexikon*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Forskningsetniska principer*. (1990). Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Herzberg, F. (1968). *One more time: how do you motivate employees?*, Harvard Business Review, vol. 46, iss. 1, pp. 53–62.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. NY: John Wiley.
- Hessmén, P., Hessmén, N., Plate, J. (2003). *Idrottspsykologi*. Stockholm: Natur & kultur.
- Lawn, C. (2006). *Gadamer: a guide for the perplexed*. London: Continuum Publishing Group.
- Lyons, J., B. & Schneider, T., R. (2009). *The effect of leadership style on stress outcomes*. Elsevier Inc: The Leadership Quarterly 20, 737–748.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. London: Sage Publications. s. 230-243.
- Ruggieri, S. (2009). *Leadership in virtual teams: A comparison of transformational and transactional leaders*. Society for personality research (inc.): Social behavior and personality Vol. 37, No. 8, 1017-1022.
- Selander, S & Ödman, P. (2004). *Text och existens – Hermeneutik möter samhällsvetenskap*. Göteborg: Bokförlaget Daidalos.
- Serrano, A. S. & Reichard, R. J. (2011). *Leadership strategies for an engaged workforce*. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol. 63, No. 3, 176–189.
- Shamir, B. House, R. J. & Arthur, M. B. (1993). *The motivational effects of charismatic Leadership: A self-concept based theory*. USA: Organizational Science, Vol. 4, No. 4, 577-594.
- Vroom, V.H. (1995). *Work and motivation*. Jossey-Bass Publishers: San Francisco.
- Wang, X-H. & Howell, J. M. (2011). *A multilevel study of transformational leadership, identification, and follower outcomes*. The Leadership Quarterly 23 (2012), 775-790.



Webb, K. (2007). *Motivating peak performance: Leadership behaviours that stimulate employee motivation and performance*. Routledge: Christian Higher Education, 6:53–71.

Wieseke, J., Kraus, F., Alavi, S H. & Kessler-Thönes, T. (2011). *How Leaders' Motivation Transfers to Customer Service Representatives*, Journal of Service Research, Vol. 14, No. 2, 214-233.

Ödman, P-J. (2007). *Tolkning, förståelse, vetande – Hermeneutik i teori och praktik*. Stockholm: Norstedts Akademiska Förlag.