

Örebro Universitet

Akademi för humaniora, utbildning och samhällsvetenskap
Sociologi

Hur skapar ledare motivation bland medarbetare? - En studie om motivation och ledarskap bland ledare i arbetslivet.

Sociologi och socialpsykologi C 61-90 hp
Uppsats 15hp. HT 2010

Författare: Mikaela Ahvenainen
Handledare: Martin Lind

Örebro University

Academy of Human studies, Education and Social Science

Sociology, Continuation Course, 61-90 hp.

Essay, 15 hp. Autumn 2010

Title: Hur skapar ledare motivation bland medarbetare? -En studie om motivation och ledarskap bland ledare i arbetslivet.

Author: Ahvenainen, Mikaela

Abstract

The purpose of this study was partly to investigate how leaders motivate their employees according to intrinsic and extrinsic motivational aspects, partly to see which style of leadership that leaders exercise based on transformational and transactional leadership with regard to how they motivate their employees.

The following issues are addressed in my study:

- How do leaders motivate their employees according intrinsic and extrinsic motivation aspects?
- How can the leaderships be described from transformational as well as transactional leadership depending how leaders motivates their employees?
- Are there differences between how the interviewed leaders create motivation among their employees? If there are differences, how would you characterize them?

I answered the questions by using a qualitative inquiry in the form of five interviews. As analysis tools I have used the terms intrinsic and extrinsic motivation, transformational and transactional leadership.

My conclusion is that there are differences in how leaders motivate their employees, but they all use both internal and external motivation aspects. The greatest part of transformational leadership among the leaders its shown in how leaders motivate their employees, but some of the leaders also show a certain amount of transactional leadership based on how they create motivation.

Keywords: motivation, intrinsic and extrinsic motivation, transformational and transactional leadership

Sammanfattning

Syftet med denna undersökning var dels att undersöka hur ledare motiverar sina medarbetare utifrån inre och yttre motivationsaspekter, dels att se vilken ledarskaps stil som ledarna utövar utifrån transformellt och transaktionellt ledarskap med hänsyn till hur de motiverar sina medarbetare.

Följande frågeställningar besvarades i studien:

- Hur motiverar ledarna sina medarbetare utifrån inre och yttre motivationsaspekter?
- Hur kan man beskriva ledarskapen utifrån transaktionellt och transformellt ledarskap beroende på hur ledarna motiverar sina medarbetare?
- Finns det några skillnader mellan hur de intervjuade ledarna skapar motivation bland sina medarbetare? Om det finns skillnader, hur kan man karakterisera dem?

Jag besvarade frågeställningarna genom att använda mig av kvalitativ undersökning i form av fem intervjuer. Som analysverktyg använde jag mig av begrepp som inre och yttre motivation, transformellt och transaktionellt ledarskap.

Min slutsats är att det finns skillnader i hur ledarna motiverar sina medarbetare men att de alla använder sig utav både inre och yttre motivationsaspekter. Utifrån hur ledarna motiverar sina medarbetare visar största del på ett transformellt ledarskap, dock visar en del av ledarna även till viss del på ett transaktionellt ledarskap utifrån deras motivationsutövanden.

Nyckelord: motivation, inre motivation, yttre motivation, transformellt ledarskap, transaktionellt ledarskap.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INLEDNING	1
1.1	SYFTE	2
1.2	FRÅGESTÄLLNINGAR	2
1.3	AVGRÄNSNING	2
1.4	DISPOSITION	2
1.5	TIDIGARE FORSKNING	3
2	TEORIER	4
2.1	INRE MOTIVATION	5
2.2	YTTRE MOTIVATION	6
2.3	INRE OCH YTTRE MOTIVATIONENS SAMSPEL.....	8
2.4	TRANSFORMELLT OCH TRANSANKTIONELLT LEDARSKAP	8
2.5	TRANSFORMELLT LEDARSKAP	9
2.6	TRANSANKTIONELLT LEDARSKAP	9
2.7	TRANSFORMELLT OCH TRANSANKTIONELLT LEDARSKAP I SAMVERKAN	10
2.8	RELATIONEN MELLAN MOTIVATION OCH LEDARSKAP.....	10
3	METOD	11
3.1	VAL AV METOD	11
3.2	URVAL.....	11
3.3	PRESENTATION AV INTERVJUPERSONERNA	12
3.4	INTERVJUERNA	12
3.4.1	<i>INNAN INTERVJUERNA</i>	13
3.4.2	<i>UNDER/EFTER INTERVJUERNA</i>	13
3.5	BEARBETNING AV EMPIRISKT MATERIAL	14
3.6	OPERATIONALISERING	14
3.7	ETISKA REFLEKTIONER	15
3.8	VALIDITET, RELIABILITET OCH GENERALISERBARHET	15
4	RESULTAT OCH ANALYS	17
4.1	INRE MOTIVATION.....	17
4.2	YTTRE MOTIVATION	21
4.3	SAMMANDRAG-INRE OCH YTTRE MOTIVATION	24
4.4	TRANSFORMELLT LEDARSKAP	25
4.5	TRANSANKTIONELLT LEDARSKAP	29
4.6	SAMMANDRAG-TRANSFORMELLT OCH TRANSANKTIONELLT LEDARSKAP....	31
5	SLUTSATS	32
6	SLUTDISKUSSION	34
6.1	RESULTATREFLEKTION.....	34
6.2	TEORIDISKUSSION.....	36
6.3	METODDISKUSSION	36

6.4	FORTSATTA STUDIER INOM OMRÅDET	37
6.5	SLUTORD	37

REFERENSLISTA **38**

TRYCKTA KÄLLOR	38
----------------------	----

INTERNETMATERIAL	39
------------------------	----

OTRYCKTA KÄLLOR	39
-----------------------	----

FIGUR FÖRTECKNING:

FIGUR 1: EGEN ILLUSTRERAD ; INRE MOTIVATION	6
---	---

FIGUR 2: EGEN ILLUSTRERAD ; YTTRE MOTIVATION	7
--	---

BILAGA 1: INTERVJUGUIDE

1. Inledning

”Motivation är konsten att hjälpa människor att fokusera sina tankar och sin energi på att utföra sitt arbete så effektivt som möjligt”(Gellerman, 1995, s.11).

Det har under en längre tid diskuterats vad det är som motiverar anställda i deras arbetsliv (Deci & Ryan, 2000, s. 54). Eftersom det finns olika motivationsfaktorer som driver människor mot mål (Clegg, Kornberger, Pitsis, 2008, s. 152-154) kan ett ledarskap som erhåller kunskap och förståelse för dessa drivkrafter bli avgörande för företags framtid då individers prestationer får organisationerna att växa. För att kunna motivera sina medarbetare krävs därför att ledaren skapar förutsättningar som tar hänsyn till individers förmåga och får dem att vilja göra sitt bästa (Gellerman, 1995, s.11).

Motivation kan ses utifrån två typer, dels motivation som uppstår när det sätts ett inre värde på en handling, dels motivation som uppstår när man påverkas av yttre faktorer. Inre motivationen uppstår ur ett intresse av att tillfredsställa sina behov medan yttre motivation skapas utifrån omgivningens påverkan (Deci & Ryan, 2000, s. 54-67).

Yttre motivationsfaktorer i form av ekonomisk belöning har länge setts som en effektiv drivkraft på arbetsplatser, men de senaste decennierna har det skett förändringar i arbetslivet. Ulla Kindenberg och Mikael Allvin är två teoretiker som belyser det ”nya arbetslivet” som visar på förändringen av flexibiliteten och decentraliseringen i dagens samhälle och dess påverkan på människan. Kindenberg menar att dessa förändringar kan ge den anställde mer inflytande och ansvar på arbetet (Sandberg, 2003, s. 320-321; Allvin, 2006, s.104).

Flexibilitetens och decentraliseringens ökning i dagens samhälle ger mer inflytande, delaktighet och kunskap till enskilda medarbetare. Detta är faktorer som kan ses som inre motivationsaspekter i form av ökad självständighet och kompetensutveckling på arbetet, vilket utgör några av de faktorer som bidrar till ökad drivkraft och engagemang (Reeve, 2009, s.112-113). Detta allt mer utvecklade sätt att se till individens inre motivationsaspekter för att bl.a. bidra till ökad produktivitet skiljer sig till stor utsträckning från tidigare sätt att se på motivationsfaktorer. Under industrialiseringen på 1800- talet och 1900- talet ställde man sig frågan i företagen hur ledningen bäst skulle bedrivas för att öka effektiviteten och få medarbetarna att samverka och sträva mot samma mål. Frederik Taylor hade då idéer som bidrog till en snabb teknisk utveckling, mekanisering och ekonomiskt framsteg. Ett av Taylors centrala antaganden var lönens betydelse för att öka motivationen (Wolvén, 2000, s.36-38). Medarbetarna utförde då sina uppgifter under reducerat inflytande och med begränsad kunskap. Men trots den bristande motivationen i form av självuppfyllelse fortsatte medarbetarna att prestera, vilket var ett resultat av yttre motivation i form av lön.

Oavsett om personer i ledande ställning i företag har ansett det mest lämpat att motivera sina medarbetare utifrån vissa yttre eller inre aspekter, har motivation betraktats som ett viktigt led i strävan att skapa produktivitet i företag. Det läggs därför ett stort ansvar på ledare inom olika organisationer, vars uppgift är att besluta hur medarbetare ska motiveras för att uppnå bästa resultat. Det är inte alltid ett lätt uppdrag, eftersom alla människor är olika och behöver motiveras på olika vis (Gellerman, 1995, s.11). Därför är det en stor utmaning för en ledare att motivera sina medarbetare på bästa sätt för att få det mest lyckade resultatet.

Min undersökning blir därför att se hur ledare i dagens organisationer arbetar med ett viktigt fenomen som motivation och även se vilken typ av ledarstil ledarens motivationsutövande visar på. Fokus kommer dels att ligga på att se hur ledare motiverar sina medarbetare utifrån inre och yttre motivationsaspekter, och dels att åskådliggöra ledarstilar utifrån transformellt (relationsinriktat) och transaktionellt (uppgiftsorienterat) ledarskap. Detta kommer jag att belysa genom empirisk undersökning bestående av fem intervjuer av olika ledare inom skilda organisationer.

1.1 Syfte

Syftet med denna uppsats är dels att undersöka hur fem ledare i olika organisationer motiverar sina medarbetare utifrån inre och yttre aspekter och, dels att karakterisera ledarstilar utifrån transaktionellt och transformellt ledarskap med hänsyn till hur de motiverar sina medarbetare.

1.2 Frågeställningar

Utifrån syftet har följande frågeställningar formulerats:

- Hur motiverar ledarna sina medarbetare utifrån inre och yttre motivationsaspekter?
- Hur kan man beskriva ledarskapen utifrån transaktionellt och transformellt ledarskap beroende på hur ledarna motiverar sina medarbetare?
- Finns det några skillnader mellan hur de intervjuade ledarna skapar motivation bland sina medarbetare? Om det finns skillnader, hur kan man karakterisera dem?

1.3 Avgränsning

I denna C-uppsats har jag valt att avgränsa studien till Sverige och den svenska arbetsmarknaden. Jag avgränsade mig ytterligare till fem olika företag tillhörande den privata sektorn belägna i syd och mellan Sverige.

Min teoretiska avgränsning i studien har varit att fokusera på hur ledare motiverar anställda utifrån inre och yttre aspekter och att studera vilket ledarskapsstil utifrån transaktionellt och transformellt ledarskap motivationsaspekterna utger. Det är även viktigt att poängtera att jag avgränsat mig till att se ledarens synvinkel på hur motivation skapas, detta för att jag vill se det från ett ledarperspektiv, hur ledarna uppfattar sin motivering till sina anställda. Genom deras perspektiv ska jag urskilja hur inre och yttre motivationsaspekter tillämpas och även urskilja hur ledarskap utifrån transaktionellt och transformellt ledarskap utges.

1.4 Disposition

Det första kapitlet tar sin början med en inledning där motivation illustreras och även ledarskap diskuteras. Uppsatsens syfte och frågeställningar presenteras och därefter så tas avgränsningarna upp. I kapitlet redovisas även tidigare forskning i ämnet som berör undersökningar om både motivation och ledarskap, som avslutas med ett resonemang varför de tidigare forskningarna för mig in på min studie.

Det andra kapitlet behandlar teorier och begrepp som inleds med en kort historisk bakgrund om motivationsbegreppets uppkomst. Kapitlet fortsätter sedan med att begreppen inre och yttre motivation presenteras och även hur de samspelar. Efter följer en presentation om begreppen transaktionellt och transformellt ledarskap och deras samverkan för att avsluta med en diskussion hur de olika motivationsaspekterna kan föras samman med de olika ledarstilarna.

I det tredje kapitlet redovisas den metod som jag använt mig utav. Tillvägagångssättet för insamlandet av empiriskt material presenteras och diskuteras, vilket följer av reflektioner av de etiska principerna och metodens inverkan på uppsatsens reliabilitet, validitet och generaliserbarhet

Det fjärde kapitlet utgör uppsatsens resultat och analysdel där de intervjuade ledarnas svar analyseras med hjälp av begreppen inre och yttre motivation, transformellt och transaktionellt ledarskap. Detta resulterar i två sammandrag av analyserna, ett utifrån ledarnas inre och yttre motivation och ett utifrån ledarnas transformella och transaktionella ledarskap.

Det femte kapitlet utgör slutsatsen där uppsatsens resultat sammanställs med syftet och frågeställningarna som referensram.

Det sjätte och avslutande kapitlet utgör slutdiskussionen där uppsatsens resultat, teori och metod diskuteras. Uppsatsen avslutas därefter med förslag på fortsatta studier och några slutord.

1.5 Tidigare forskning

Motivation är ett begrepp som har flera betydelser i dagens forskning. Min utgångspunkt i arbetet och i den tidigare forskningen har varit motivation i arbetsrelaterade situationer. Sökorden för informationsinsamlingen har varit dess engelska motsvarighet för motivation, inre och yttre motivation, ledarskap samt Deci & Ryan. Jag har sökt i omgångar och även använt sökorden i kombinationen; motivation och ledarskap, inre och yttre motivation samt Deci & Ryan.

Deci och Ryan är kända forskare inom det inre och yttre motivationsfenomenet (Clegg mf.l. 2008, s.175). Sökresultat visade en av deras böcker *"Intrinsic motivation and self-determination in human behavior"*, (1985). Jag fick även fram artikeln *Intrinsic and Extrinsic Motivation: classic definitions and new directions* som författarna skrivit under senare år. I artikeln nämner författarna tidigare studier inom inre och yttre motivation där det bl.a. skedde forskning om omgivningens förutsättningar för att stödja den inre motivationen och även se den yttre motivationens påverkan på uppgiften. I forskningen kom man fram till att det som motiverar i verksamheter är när det sker tillfredställelse av psykologiska drivkrafter. Resultaten av forskningen visade att de medfödda behoven av kompetens, självständighet och samhörighet bidrog till den inre motivationen. Detta sågs som kritik till beteendeteorierna som var dominerande under 1940- till 1950- talet, då forskning utifrån bl.a. Skinners operant teori hävdade att beteendet endast var motiverade av yttre belöningar som en separat följd av ett beteende (Deci & Ryan, 2000, s.57).

Vidare i artikeln *Intrinsic and extrinsic Motivations: classic Definitions and new directions* (Deci & Ryan, 2000, s.58) så ökas insikten om den inre och yttre motivationen i relation till individens beteende. Deci & Ryan redogör forskning som visat på att så gott som all förväntad yttre belöning kan underdeterminera inre motivation, då belöningar har tendensen att skifta individers inre motivation för en uppgift till att istället bli yttre motiverad. Forskningen visade även på att hot, deadline och direktiv kan sänka den inre motivationen. Resultatet av undersökningarna visade att när kontroll utövas av någon annan så minskas motivationen istället för om man har egna valmöjligheter och kan påverka sin situation då motivationen istället ökar. Detta har visats i flera observationsstudier i klassrum där lärare

som främjar självständighet hos elever ökar motivationen, nyfikenhet och önskan om utmaning i kontrast till en lärare som kontrollerar sina elever vilket får motsatt effekt (Deci & Ryan, 2000, s.59).

Det finns olika sätt att leda individer vilket man kan se i olika typer av ledarstilar. I artikeln "*leadership in a communicative perspective*", av Erik Oddvar Eriksen undersöks en reformprocess på ett norskt sjukhus där studien kom fram till att ett framgångsrikt ledarskap byggde på interaktion och kommunikation. Sjukhuset som studerades hade tidigare utfört målstyrning som ett experiment för att göra organisationen effektivare genom instrumentellt ledarskap där fokus låg på resultat och målstyrning där kostnadseffektivitet var målet vilket ledde till misslyckande. Arbetsplatsen utförde därefter en ny organisationsplan, det "kommunikativa ledarskapet", som istället byggde på gruppens ledarskap vilket öppnade upp för samarbete, mindre kontrollerade, spridning av makt och ökad delegering av befogenheter. Utvärderingen av den nya organisationsplanen var positiv då betydande förbättringar i verksamheten hade ägt rum. Den nya formen av samverkan i gruppen hade lett till ökade aktiviteter och mer lämplig behandling av problem som uppkommit. Ökad tillfredsställelse, gruppanda och deltagande tycktes även ökat. Erik Odvar Eriksen menade på att det kommunikativa ledarskapet var en stor bidragande faktor till vändpunkten för företaget och det nya lyckade resultatet (Eriksen, 2001, s. 21-35).

Som visats ovan finns det exempel på forskning om inre och yttre motivation och forskning inom olika typer av ledarskap. Undersökningar som visat att individer som bl.a. upplever sina arbetsuppgifter som självstyrda har ökad möjlighet till motivation, och att ledarskap som främjar samarbete och delegerar ansvar till sina medarbetare skapar positiva resultat. Utifrån detta vill jag göra en vidare undersökning för att se hur dagens ledare motiverar sina medarbetare. Jag kommer att använda mig av den inre och yttre motivationsaspekten och ledarskapsteorin transformellt och transaktionellt ledarskap i studien för att undersöka motivationsaspekterna i relation till ledarskap

2. Teorier

I detta kapitel redovisas de begrepp och teorier som kommer att användas i analysen av det empiriska materialet. Inledningsvis introduceras motivationsbegreppets uppkomst och därefter presenteras den inre och yttre motivationen och dess samverkan med varandra. Därefter beskrivs den transformella och transaktionella ledarstilen och deras samverkan mellan ledarstilarna. Kapitlet avslutas med en diskussion om hur motivationsaspekterna kan föras samman med ledarstilarna.

På 1700- talet beskrev filosofen och nationalekonomen Adam Smith att människan främst motiverades av sitt egenintresse (Clegg, m.fl. 2008, s.153). Smith ansåg att egenintresset också bidrog till ett ökat välstånd i hela nationen (ibid). Genom att utveckla företag för att bli rika skapas jobb till individer som gav lön och skatteintäkter till regeringen som bl.a. spenderades på hälsa, utbildning och säkerhet. Enligt Smith så medförde individernas egenintresse även teknologiska förändringar då individerna ville att mer fritid skulle frigöras till att socialisera. På 1800- talet så motsattes denna tanke. John Stuart Mill som också var en filosof och nationalekonom menade istället att det som motiverar och driver individen endast är det som anses värdefullt och användbart utifrån individen själv (Clegg m.fl. 2008, s.153).

Under 1920-talet startades allt mer forskning kring motivationsproblem, då började organisationsforskare upptäcka att enformiga arbeten ledde till trötthet hos arbetare (Bakka mf.l. 2006, s.173). Den mest kända undersökningen från denna period utfördes av forskare vid Western electric's fabrik i Hawthorne i Chicago (ibid). Det speciella med forskningsprojektet var att det skedde flera experiment och observationer under en längre period. Utifrån forskningen drogs bl.a. slutsatser som att individer motiveras av social interaktion och av känslan av att tillhöra en grupp och vara värdefull. Det visades även att ett ledarskap som tog hänsyn och gav stöd till individerna kunde lösa många problem (Bakka mf.l. 2006, s.174). Hawthorne-undersökningarna har blivit berömda och utgör grunderna för human relationstradition i arbetslivsforskning och i ledarskapsteori (ibid).

På arbetsplatser används olika medel för att motivera medarbetare. Handlingar som kan ha sin grund antingen i inre eller yttre motivationsfaktorer, från medarbetares inre självstyrande intresse eller från omgivningens påverkan (Reeve, 2009, s.111). Den inre motivationsfaktorn utgörs när individen får sitt spontana psykologiska behov tillfredställt genom att handla utifrån sitt egenintresse. Den yttre motivationen handlar istället om omgivningens faktorer, exempelvis kan en ekonomisk vinning fungera likt en morot som styr beteende och handlande efter vinstdrivande påföljder och konsekvenser (ibid).

Jag har valt att gå in djupare på att förklara begreppen inre och yttre motivation med utgångspunkt i Deci & Ryan och Reeves skildringar av fenomenet. Jag har valt att redogöra begreppen var och en för sig för att sedan utveckla det genom att presentera dem i samverkan. Dessa begrepp är relevanta i studerandet om hur ledarna skapar motivation bland medarbetare. Genom att fånga hur ledare utövar motivation utifrån det inre och yttre aspekterna kan jag utefter det urskilja vilken ledarskapsstil ifrån transaktionellt och transformellt ledarskap som tillämpas utifrån de olika faktorerna.

2.1 Inre motivation

Fenomenet inre motivation har utvecklats genom experimentella studier av djurs beteende. Genom observation kunde man se att undersökande, nyfikenhet och lekfullhet utfördes även utan belöning och förstärkning, dessa upptäckter visade att motivation uppstod utan belöning och bestraffning (Deci & Ryan, 2000, s.56). Olika forskare definierar inre motivation på olika vis, exempelvis så beskrivs det som något som ges i uttryck av nöje och intresse gentemot en uppgift (Deci & Ryan 1985:28). Deci och Ryan definierar inre motivation som en aktivitet som drivs av människors naturliga behov av att handla självständigt, höja sin kompetens och uppleva samhörighet. De tar även hänsyn till vikten av intresse för handlingar vid skapande av den inre motivationen (Deci & Ryan, 2000, s.56).

Reeve beskriver den inre motivationen som ett spontant psykologiskt behov som inte påverkas av yttre omständigheter, utan uppstår ifrån individens egenintresse som skapar motivation till att utvecklas och sträva framåt (2009, s.111). En individ som drivs av inre motivation gör det framförallt för att hon känner det utmanande och spännande snarare än att utomstående faktorer påverkar beteendet (Deci & Ryan, 2000, s.56). Enligt Reeve så skapar det spontana psykologiska behoven känslan av att handla självständigt, höja sin kompetens och uppleva samhörighet med andra (2009, s.112).



Fig.1: Inre motivation (Egen illustrerad)

De psykologiska inre behoven skapar motivation hos individer att vilja växa och utvecklas (Reeve, 2009, s.145). Självständighet grundar sig i individens fria vilja och ansvar, för att individen ska uppnå detta behov krävs stöd från omgivningen (ibid). Individen har även behovet av känslan till kompetens i relation till sin omgivning vilket är betydelsefullt för känslan och glädjen av att vilja sträva framåt och utföra uppgifter. Arbetsplatser som ger positiv feedback hjälper till att stärka individens utvecklingsmöjlighet och därmed ökar den inre motivationen hos medarbetarna (Deci & Ryan, 2000, s.58-59). Det tredje grundläggande psykologiska behovet handlar om att individen är beroende av samhörighet i form av personliga relationer och känslomässiga band, för att kunna engagera sig i andra och uppskattas av andra (Reeve, 2009, s.161-164).

Om dessa psykologiska behov tillfredställs så menar Deci och Ryan att den inre motivationen ökar, vilket bidrar till ökade arbetsresultat eftersom motivation ökar individers kreativitet, produktivitet (Deci & Ryan, 2000, s.60). En annan faktor som även motiverar individer är den yttre motivationen. För att öka förståelsen i den inre motivationens betydelse så krävs även en förståelse i den yttres påverkan på individen (ibid).

2.2 Yttre motivation

Deci & Ryan redogör för att relationen till yttre motivation framkommer allt mer efter barndomstiden, då friheten minskas av allt mer krav som ställs på individen (2000, s.60). Yttre motivation är en handling som drivs utifrån omgivningen bl.a. genom pengar, utmärkelser och positiv uppmärksamhet (Reeve, 2009, s.113). Eftersom alla handlingar och krav som ställs på individen inte alltid kan vara av intresse kan yttre motivation krävas vid tillfällen där fokus ligger på att nå ett specifikt resultat (Ibid). Då individen är intresserad av resultat som att imponera på sin omgivning, uppnå sina mål eller vinna tävlingar blir beteendet flera gånger styrt av yttre motivation (ibid).

Reeve beskriver incitament som en drivkraft från omgivningen, som påverkar beteendet utifrån tidigare upplevelser och erfarenheter, att sträva mot eller från en handling (2009, s.114). Genom incitamenten skapas en förväntning hos individer om kommande händelser är lockande eller inte (ibid). När individer ser till följderna av ett beteende är personen mer

benägen att fortsätta sitt handlande när det leder till en positiv förstärkning, istället för ett negativt utfall (Reeve, 2009, s.117).

Reeve beskriver två typer av följder av handlande, antingen förstärkning eller bestraffning (2009, s.117). Det som förstärker finns i både positiv och negativ form. En person som får positiva följder från omgivningen som exempelvis positiv feedback eller löneförhöjning har därmed större sannolikhet att upprepa beteendet än en person som inte får samma attraktiva följder för samma utförda arbete (ibid). En negativ förstärkning är en drivkraft från omgivningen, som ökar möjligheten till det önskvärda beteende när det försvunnit, som exempelvis kritik från ledaren hur medarbetarna ska utföra sina uppgifter (Reeve, 2009, s.118). Omgivningen bestraffar för att minska ett beteende, det kan även exempelvis uttryckas i form av kritik för att få det oönskade beteendet att försvinna (Reeve, 2009, s.118-119).

Enligt Reeve så är belöning en faktor som delas ut till individen som ett utbyte mot en prestation (2009, s.120). Belöningen fungerar som en potentiell motivationshöjare, då belöningar inte alltid motiverar till en handling (ibid). Eftersom inte alla belöningar ökar beteenden kan det därmed inte likställas med en positiv förstärkning (ibid).

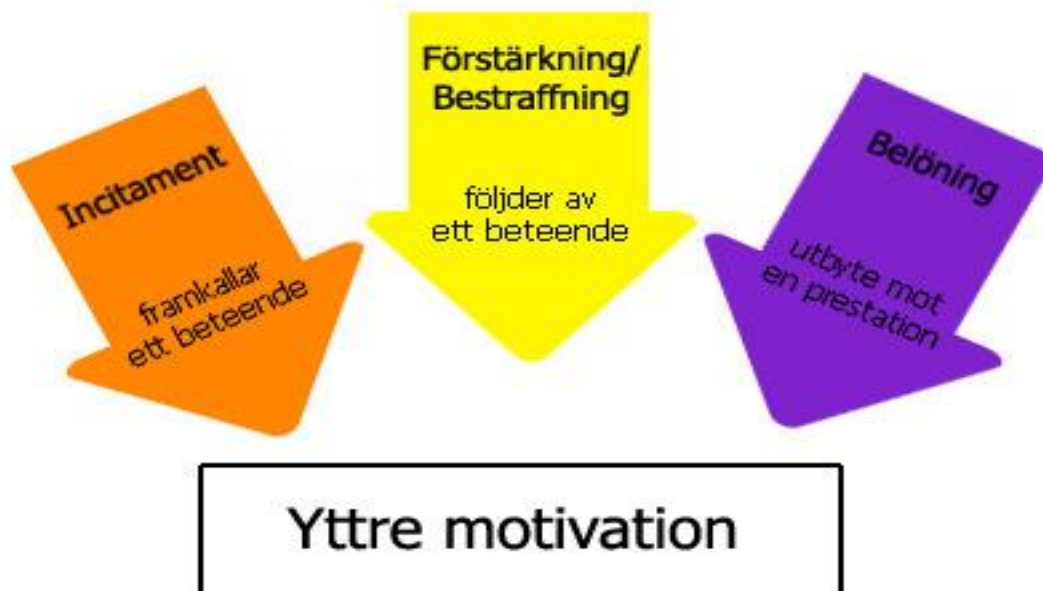


Fig.2: Yttre motivation (Egen illustrerad)

Till skillnad från inre motivation där handlingar utförs utifrån psykologiska behov som skapar egenintresse, så utförs yttre motivation utifrån omgivningen där individens handlingar utgörs utifrån strävan efter ett separat resultat. En sådan handling kan variera i hur självstyrd gärningen är som påverkar individens egenintresse för uppgiften (Deci & Ryan, 1985, s.35). Därmed påverkar yttre motivation individer på olika sätt dvs. ju mer självbestämmande personen har i de yttre motivationstyperna, desto bättre presterar individen, utvecklas socialt och mår psykiskt bra (Deci & Ryan, 2000, s.62).

Istället för att uppleva den inre motivationens tillfredställelse så fokuserar den yttre motivationen på handlingsplanering, där drivkraften blir vad individen får ut av det efterfrågade beteendet. Det är dock svårt att skilja den inre och yttre motivationen åt då det kan komma att påverka varandra och förekomma i samma handling. Jag tänkte därför föra ett resonemang om dess samspel nedan.

2.3 Inre och yttre motivationens samspel

Reeve framhåller att yttre motivationsfaktorer har den negativa effekten att den kan sänka den inre motivationens intresse för uppgiften (2009, s.123). Han menar dock att yttre motivationsfaktorer inte alltid behöver vara kontraproduktivt för motivationen. Om drivkraften hos en person redan är låg så har inte den yttre motivationen en underdeterminerad effekt, då kan yttre uppmuntran bidra till ökad motivation istället för om en uppgift redan är intressant för individen från början. Det kan då leda till negativa konsekvenser för prestationen, genom att den yttre motivationen överdeterminerar den inre motivationen som leder till att man allt mer utför en uppgift för belöningen istället för intresset till uppgiften (Reeve, 2009, s.126). Reeve menar även att man genom att tillämpa yttre belöningar oväntat och i form av verbala belöningar som positiv feedback kan öka individens inre motivation genom känslan av kompetens till individen (2009, s.125). Detta till skillnad från när förväntade materiella belöningar är inblandade, då individens handling kan tendera att tappa sitt eget intresse och istället fokusera på vad utfallet blir av själva handlingen, som exempelvis pengar eller betyg (ibid).

Med hjälp av yttre motivation förklarar Deci & Ryan att man kan ge individer möjlighet till att få kunskap om en uppgift har utförts på ett bra vis ex via feedback som betyg och uppmärksamhet som fungerar likt en vägledare som kan uppmuntra beteendet (2000, s.58-59). Den positiva responsen blir då avgörande hur ofta handlingen kommer att upprepas då det har en effekt på motivationen (ibid).

Motivationen underlättar inte alltid inläring och prestationen. Forskning har påpekat att inblandning av yttre belöningar kan hämma individers prestation och istället leda uppmärksamheten till utfallet av handlingen. Dan Pink tar upp detta och menar att yttre stimulanser i form av belöning och bestraffning kan skapa reducerad förmåga att tänka utanför ramarna för att snabbt ta sig till det eftersträvade målet vilket leder till minskad kreativitet pga. den yttre påverkan (www.ted.com -talks, Dan Pink on the surprising science of motivation).

För att fördjupa kunskapen om den inre och yttre motivationens tillämpning och hur aspekterna kan komma i uttryck och påverka varandra, förflyttar jag mig nu till olika ledarskap. Detta eftersom ledare har olika tillvägagångssätt att tillämpa motivationsaspekter vilket belyser aspekterna i ett nytt forum. För att se hur ledarskap hänger ihop med motivation följer därför en redovisning av olika typer av ledarstilar som har bäring på olika motivationsaspekter.

2.4 Transformellt och transanktionellt ledarskap

Jag har valt att redovisa Burns ledarskapsteori som visar på två olika ledarskapsstilar; transformellt och transanktionellt ledarskap. Den transformella ledarstilen kan likställas med relationsinriktat ledarskap och den transanktionella kan likställas med uppgiftsinriktat ledarskap (Clegg mf.l. 2008, s.140). Efter genomgången av ledarskapen kommer jag beröra de två inriktningarna i samverkan med varandra.

I slutet av 1970 talet så introducerade Burns (1978) begreppen Transformellt och Transanktionellt ledarskap som tillsammans skapade en ledarskapsteori (Clegg mf.l. 2008, s.140). Burns skapade denna omfattande teori för att förklara skillnaden mellan transformella och transanktionella politiska ledare i deras tillvägagångssätt för att nå sina efterföljare (Bass, Stogdill's 1990, s.23). Burns noterade att den transanktionella ledarens tillvägagångssätt var att utbyta tjänster, exempelvis att tillfredställa individernas behov av jobb i utbyte mot röster.

Burns la även märke till att den transformella ledaren såg till individens behov, men i större utsträckning än den transaktionella ledaren. I det transformella ledarskapet skedde istället ett sökande av att tillfredsställa efterföljarnas behov för att engagera individen (ibid).

2.5 Transformellt ledarskap

Burns definierar det transformella ledarskapet som en process där individer utvecklas och engagerar sig tillsammans och skapar en samhörighet som ökar motivation och moral bland ledaren och medarbetarna (Wolvén, 2000, s.279; Bass, Stogdill's, 1990, s.54). Enligt Bass motiverar ledaren inom detta ledarskap individerna genom att göra dem mer insatta i vikten av uppgiftens resultat, se till individens egenintresse, och till dess behov (Bass, Stogdill's, 1990, s.54).

Burns definition av transformellt ledarskap framkommer i en korrelerad dimension av fyra olika faktorer;

- Karismatiskt ledarskap
- Inspirerande/ motiverande ledarskap
- Intellectuellt stimulerande
- Individualiserad omtänksamhet (Bass, Stogdill's, 1990, s.54)

Den förstnämnda kategorin, karismatiskt ledarskap är en egenskap som utgörs av riskvillighet, engagemang och förändringsfokuserat ledarskap där strävan är kontinuerlig utveckling och ledning utefter syfte och integritet. Det ledarskapet innebär även att ledaren ska framstå som en förebild som medarbetarna kan efterlikna och se upp till och identifiera sig med (Bass, Stogdill's, 1990 s.189). Genom att inspirera och motivera som är den andra faktorn så är kommunikation en central del. Ledaren motiverar sina anställda genom inspiration och kommunikation för att de anställda ska bli engagerade och delaktiga, detta uttrycks genom klara visioner och förhoppningar (ibid). Genom att fokusera på intellektuell stimulans som är det transformella ledarskapets tredje del så uppmanar och uppmuntrar ledaren medarbetarna att våga ifrågasätta, vara kreativa, tänka innovativt. Ledaren värdesätter även medarbetarnas tro och värderingar i förhållande till arbetsplatsen genom att delegera mer makt och kontroll till medarbetarna (Bass, Stogdill's, 1990, s.216). Den fjärde faktorn individualiserad omtänksamhet innebär att ledaren ska agera stöttande, bry sig om, lyssna och uppmärksamma och hjälpa sina medarbetare. Ledaren uppenbarar detta genom att visa överseende och omtänksamhet till sina medarbetare och genom att fokusera på gruppen och individens välmående. Även genom att försöka stödja individens självförverkligande ligger under ledarens ansvar (Bass, Stogdill's, 1990 s, 115).

2.6 Transaktionellt ledarskap

Det transaktionella ledarskapet fokuserar inte på att se till varje medarbetares behov och utveckling som det transformella ledarskapet (Bass, Stogdill's, 1990, s.54). Denna ledarstil kännetecknas av fastställande av mål, uppföljning och nyttjande av belöning eller straff beroende på om målen uppfylls eller inte. Detta ledarskap bygger på 3 faktorer:

- Kontinuerlig belöning
- Ledarskap baserat på undantag (aktivt)
- Ledarskap baserat på undantag (passivt) (ibid)

Belöningsfaktorn är en stor del inom ledarskapet då ledaren använder sig av belöningsystem för att motivera sina medarbetare att utföra uppdrag (Bass, Stogdill's, 1990, s.321). Ledaren fastställer mål och belöning som de anställda får när uppgiften är avklarad, om utförandet

misslyckas så uteblir eller minskar betalningen. Ledarskap baserat på undantag (aktivt) som bygger på att ledaren sätter upp standarder för hur ett korrekt och inkorrekt utfört arbete ska se ut. Utefter det följer aktivt sökande efter avvikelser och noggranna iakttagelser på de anställda för att kunna ingripa och reducera eventuella problem och fel. Ledning genom undantag (passivt) syftar på uppföljning av redan begångna fel och problem som uppstått dvs., ledaren reagerar först när skadan redan har inträffat (Bass, Stogdill's 1990, s.323-324).

2.7 Transformellt och transanktionellt ledarskap i samverkan

Bernard M Bass är en professor inom management som utvecklade ledarteorin, The full range leadership Model. Teorin är en vidareutveckling av Burns teori där det transformella och det transanktionella ledarskapet ses som två skilda ledarstilar, Bass menar istället att den mest framgångsrika ledaren har en kombination av både transformella och transanktionella ledarskapsegenskaper som i kombination aktivt kan motivera sina medarbetare (Bass, Stogdill's, 1990, s.53). Han utvecklade även senare en tredje teori med en tredje passiv ledarskapsstil laissez-faire (låt gå) där ledaren uppvisar total avsaknad av ledning d.v.s., en ledare som varken tillhandahåller motiverande eller strukturerande vägledning. Ledaren tar inte heller initiativ eller ansvar (Yukl, 2005, s.263). I sin bok kartlade Bass att en ledare som både är transanktionell och transformell och som inte är laissez-faire är en fulländad ledare som ger det bästa utfallet av ledarskap (Clegg m.fl. 2008, s.143-144).

Det finns olika typer av ledarskapsstilar. Jag har valt att begränsa mig till Burns transformella och transanktionella ledarskap, då jag tycker att de skildrar två motpoler av ledarskapsstilar som får utfallet i olikformad motivationstillämpning. Jag tänker nu föra ett resonemang om hur inre och yttre motivationsaspekter kan ses uppkomma i de olika ledarskapsstilarna.

2.8 Relationen mellan motivation och ledarskap

Genom att utläsa ledarstilar och dess effekter på medarbetare kan man urskilja hur de kan tänkas verka utifrån inre och yttre motivationsaspekter.

Inom det transformella ledarskapet utges bl.a. intellektuell tillfredställelse, hänsynstagande till individen, och det sker även ökat fokus på gruppaktiviteter. Detta är viktiga faktorer för att tillfredställa den inre motivationens psykologiska och grundläggande behov. Vilket därav är element i det transformella ledarskapet som kan ses utöva inre motivation till individen. Kompetensutveckling utifrån att ledaren tar hänsyn till intellektuell stimulans genom att delegera mer ansvar till individen, och uppmana till kreativitet. Individernas behov av att känna samhörighet kan föras samman med det transformella ledarskapet genom att ledaren visar hänsynstagande till individen, exempelvis genom coaching och att öka gruppaktiviteter bland medarbetarna, vilket skapar sociala band. Individens behov att känna självständighet kan bl.a. kopplas till ledarens sätt att agera karismatiskt och få medarbetarna att känna identifikation med uppgifterna och arbetsplatsens vision. Detta skapar förståelse, och känsla av självständighet, att uppdraget är självvalt. Genom att det transformella ledarskapet använder sig av bl.a. kommunikation för att medarbetarna ska bli delaktiga och engagerade kan man utöver den inre motivationen koppla yttre motivationsaspekter till det transformella ledarskapet. Detta i form av att ledaren använder sig av förstärkning och bestraffning genom positiv feedback och kritik för att uppmuntra ett beteende.

I det transanktionella ledarskapet kan man urskilja ett nyttjande av yttre motivationen genom att ledarna motiverar sina medarbetare med belöningar i form av ekonomiska belöningsystem, på så vis drivs medarbetarnas handlingar av belöning från omgivningen. Ledarskapet driver även medarbetarnas handlande genom att bruka användandet; belöning och bestraffning

beroende på om målen uppnåtts eller inte. Det kan även kopplas till yttre motivation. Förutom att belöning fungerar som ett styrinstrument för att få medarbetarna till att sträva efter belöning som gynnar individen och undvika bestraffning, dvs. när ingen belöning tilldelas, kan även yttre motivation i form av förstärkning och bestraffning kopplas till det transaktionella ledarskapet. Detta genom att medarbetarna motiveras att undvika bestraffning ex i form av kritik, och sträva efter att nå förstärkning i form av beröm och positiv feedback.

Utifrån ovanstående resonemang att ledarskap kan föras samman med olika motivationsaspekter beroende på hur de motiverar sina medarbetare, så går det att urskilja hur ledare använder sig utav inre motivation som skapas utifrån våra psykologiska och grundläggande behov och yttre motivation som drivs utifrån omgivningen bl.a. i form av belöning, förstärkning och bestraffning. Därför vill jag nu undersöka motivation och ledarskap närmare för att få en övergripande uppfattning om fenomenet. Jag vill närma mig denna kunskap och greppa dessa fenomen genom en metod som jag i följande kapitel kommer att beskriva.

3. Metod

I detta kapitel presenteras och diskuteras mitt metodval och urval. Jag kommer kort att presentera intervjurespondenterna och kommer redovisa mitt tillvägagångssätt vid empiriinsamlingen. Det följs av en diskussion om de etiska principerna och metodens inverkan på validiteten, reliabiliteten och generaliserbarheten.

3.1 Val av metod

Jag har valt att utföra en kvalitativ studie. Detta då jag vill få en vidare och en så detaljerad förståelse som möjligt om olika ledarens perspektiv på hur motivation till deras medarbetare skapas. Genom en kvalitativ studie i form av intervjuer är det lättare att få en vidare förståelse för intervjurespondenten genom att höra hur respondenten resonerar och reflekterar och möjligheten till att ställa följdfrågor (Widerberg, 2002, s.66). I ett kvantitativt formulär finns inte dessa möjligheter på samma sätt (Kvale, 1997, s.37), därför är en kvalitativ ansats mer lämplig för att kunna svara på frågeställningarna i den här uppsatsen.

Mitt tillvägagångssätt i uppsatsen är en blandning av deduktion och induktion. Detta då jag har teorier som utgångspunkt i mina empiriska studier som visar på en deduktiv ansats (Halvorsen, 1992, s.15), men samtidigt studerar jag mitt undersökningsområde utan någon särskild förkunskap eller förväntning, vilket tillför ny kunskap utöver det som jag redan har för området som är en induktiv utgångspunkt (Danermark, Ekström, Jacobsen & Karlsson, 2009, s.169-175). Jag kan därmed inte utesluta den ena ansatsen för den andra utan använder därför en kombination av dem båda i mitt tillvägagångssätt genom uppsatsen.

3.2 Urval

Jag har använt mig av ett strategiskt urval (Halvorsen, 1992, s.102). Detta då jag eftersträvade bredd och olika typer av variationer av mitt urval vilket styrde mitt val av undersökningsenheter. Utgångspunkten för min bedömning var att alla respondenterna skulle ha ansvar för ett flertal medarbetare som de arbetar nära. Detta för att underlätta möjligheten att göra jämförelser och dra slutsatser. Intervjupersonerna tillhörde fem olika ledarpositioner som platschef, produktionschef, butikschef, flödeschef inom material och hantering och kontorschef inom olika organisationer. Urvalet av ledare gav tre kvinnliga respondenter och 2 manliga. Genusaspekten kan komma att påverka studiens resultat vilket kommer att diskuteras närmare i slutdiskussionen. Även de olika ledarpositionerna och antalet medarbetare som de olika ledarna har underställt sig kan komma att påverka resultatet vilket jag även kommer att ta hänsyn till. Kontakten med ledarna inom de olika organisationerna togs i viss del genom

den så kallade snöbollsmetoden där jag genom ett nätverk av kontakter leddes till några av intervjupersonerna (ibid). De resterande respondenterna har jag via min förkunskap om företagen valt att intervjua.

3.3 Presentation av intervjupersonerna

Min första intervjuperson har jag valt att i studien kalla Anders, detta för att han ska förbli anonym. Anders är produktionschef på företaget och ansvarar för att leda, fördela och styra arbetet på arbetsplatsen. Till hans ansvar ligger även att samordna medarbetare och inköp. Anders ansvarar för ca två arbetsledare och 10 till 15 hantverkare men medarbetar styrkan kan variera. Anders har arbetat länge inom branschen och har och har sedan 10-12 år varit produktionschef eller haft en högre ledarposition.

Min andra intervjuperson benämner jag i uppsatsen som Birgitta, också detta av anonymitetsskäl. Birgitta är organisationens arbetschef vars primära uppgift är att ansvara för 4 tjänstemän och 30 hantverkare, ge information till sina medarbetare, ansvara för ekonomin, utföra beställningar och göra övergripande kalkyleringar på arbeten. Birgitta är relativt ny som arbetschef inom företaget, och har sedan tidigare jobbat drygt 2,5 år som platschef inom organisationen.

Min tredje respondents fiktiva namn är Camilla. Camilla är butikschef och ansvarar för butikens arbetsmiljö, budget och personalansvar. Under Camillas ansvarsområde ligger även att ansvara för butikens visuella aspekter dvs. hur butiken ska se ut. Under Camilla arbetar ca 100 medarbetare som Camilla har det övergripande ansvaret för. Camilla har arbetat 16 år i branschen och har lång erfarenhet av ledarrollen då hon sedan 13 år tillbaka varit butikschef inom företaget.

Min fjärde respondent nämner jag vid namn Dan. Dan är flödesledare inom företaget vars arbetsuppgifter är bemanning, handleda medarbetarsamtal utföra rehabiliteringsutredningar, ansvara för lönesättning, nyanställning och uppsägningar. Under Dans uppgiftsområde ligger även att godkänna förbättringsförslag och jobba med arbetsmiljön inom sitt ansvarsområde. Dan ansvarar för 29 medarbetare och har jobbat inom branschen och haft sin titel som flödesledare i ca 3 år.

Min femte intervjuperson har jag valt att namnge till Erika. Erika är kontorschef på företaget och har bl.a. som uppgift att vara företagets ambassadör externt, hålla i kontorsmöten, ansvara för kontorets resultat, se till att kontorets medarbetare arbetar åt samma mål. Under Erikas ansvarsområden ligger även att hålla uppföljningssamtal, ha sambesök med andra ledare som håller uppföljningssamtal, vara informationsansvarig utföra interna kontroller och ansvara för kundrelationerna. Erika ansvarar för 17 stycken medarbetare och har jobbat inom branschen som kontorschef i 2,5 år.

3.4 Intervjuerna

Mina intervjuer var halvstrukturerade då det varken var ett öppet samtal eller ett strikt strukturerat frågeformulär (Kvale, 2009, s.147). Frågorna grundade sig i mina frågeställningar och en intervjuguide utformades som hjälpreda under intervjuerna. Inledningsvis öppnades intervjuguiden med bakgrundsfrågor därefter följdes frågor uppdelade i teman som övergripande motivation, inre motivation som följdes med underkategorierna självständighet, kompetensutveckling och samhörighet, yttre motivation som följdes med underkategorier som positiv förstärkning, negativ förstärkning, bestraffning, och det sista temat utgjorde ledarskap. Dock fanns möjligheten att under samtalet förändra frågornas form och ordningsföljd (Kvale,

2008, s.32). Detta för att skapa en bra dynamik i samtalet och för att uppmuntra intervjurespondenten till utförligare svar (Kvale, 2009, s.147).

Jag kommer börja med att berätta om processen före intervjuerna, därefter följer en beskrivning av proceduren under och efter intervjuerna.

3.4.1 Innan intervjuerna

Jag har utgått från Kvales mall om sju stadier vid intervjuundersökning när jag planerat den kvalitativa undersökningen. Mallen består av tematisering, planering, intervju, utskrift, analys, verifiering samt rapportering (Kvale, 1997, s.85).

Vid bokningstillfällena av intervjuerna så informerade jag intervjurespondenterna om syftet med studien. Jag ställde även några korta frågor om deras ledarposition och hur många medarbetare de arbetar med, för att skapa en förståelse och få en insyn i deras position och arbetssituation för att lättare kunna utforma mina intervjufrågor. Ledarna blev även informerade om deras anonymitet genom hela undersökningen. Innan intervjuerna formulerades frågeställningar utifrån reflektioner kring forskningsämnet följt av en planering av undersökningen med utgångspunkt att besvara frågeställningarna. Innan intervjuernas start så utfördes även en ”provintervju” med en person som är insatt i ämnet motivation och ledarskap. Utifrån sina kunskaper och erfarenheter kunde därför aktuella svar delges. Detta för att likna de senare intervjuerna som skulle ta sin prägel, och för att lättare undersöka om frågorna skulle gå att tillämpa och om de gav utfallet i svar som jag hade tänkt. Provintervjun resulterade i vissa omformulerade frågor som tenderade att ge allt för utsvävande svar, men till största del kvarhölls frågeformuleringarna om dess ordningsföljd.

3.4.2 Under/Efter intervjuerna

De fem intervjuerna genomfördes under en tiodagars period från den 23 november t.o.m. den 3 december 2010. Detta innebar att jag hade god tid att återkoppla och reflektera över varje intervju efter dess genomförande och det gav även möjlighet till att utföra transkriberingen tätt inpå varje intervju vilket jag visste skulle vara tidskrävande. Jag valde att utföra intervjuerna under ett längre tidsspänn för att ha möjlighet till en större utvärdering gällande frågor och teknik för att få så innehållsrika intervjuer som möjligt (Kvale, 1997, s.121) Efter första intervjutillfället så utförde jag vissa förändringar i intervjuguiden. Enstaka frågor togs bort då jag såg dem som irrelevanta och upprepande, och vissa frågor omformulerades för att få mer uttömmande svar. Samtliga intervjuer genomfördes på respektive intervjupersons arbetsplats och majoriteten i deras arbetsrum eller i arbetsplatsens konferensrum. Ena intervjun utfördes i arbetsplatsens fikarum, vilket resulterade i att vi efter halva intervjun fick bryta för att gå till ett annat rum, då medarbetarna påbörjade sin rast under den pågående intervjun. Då ämnet kan anses känsligt i vissa delar så var det mest lämpat att utföra intervjun inom stängda dörrar. Intervjuerna inleddes med att delge information utifrån de forskningsetiska riktlinjerna. Intervjutillfällena varade i mellan 40 min - 1h 10 min.

Efter mina genomförda intervjuer valde jag att direkt transkribera dem. Jag transkriberade alla intervjuer på samma vis för att underlätta vid jämförelser och analyser (Kvale, 2009, s.196) Jag beslutade att utskriften skulle ske från det sagda ordet till det skrivna. Med detta menas att en omformulering där vissa typiska talord som: ”typ”, ju, liksom” med flera har tagits bort för att inte få en osammanhängande text i framställningen (Kvale, 1997, s.153).

3.5 Bearbetning av empiriskt material

Jag har vid tolkningen av empirin inspirerats av den hermeneutiska cirkeln. Hermeneutik ger flera möjligheter att tolka och förstå en situation på. Detta på grund av att man tolkar utifrån aspekter, då det alltid finns en viss förförståelse som man bär med sig när tolkningen sker. Intentioner och sätt att tolka påverkar även tolkningens resultat (Ödman, 1994, s.10). Jag har tagit i beaktning att min förförståelse påverkar tolkningen av studien, därav kan en person med en annan förförståelse och erfarenhet som tolkar studien få ett annat resultat. Med denna ansats är delarna lika viktig som helheten, varav namnet hermeneutisk cirkel. Appliceras detta på en kvalitativ studie så innebär det att den transkriberade intervjun först läses igenom för att skapa en uppfattning om helheten, därefter djupdyker man in i intervjun och granskar delarna var och en för sig. Processen fortskrider som i en cirkel, som varvas med delar och helhet, för att avslutas när forskaren anser att en rimlig slutsats uppnåtts samt att delarna bildar ett mönster som fungerar logiskt i helheten (Kvale, 2009, s.50-51). Jag försökte först få ett helhetsintryck av mina transkriberade intervjuer. Därefter analyserade jag intervjuerna utifrån mina nyckelbegrepp, inre och yttre motivation och transaktionellt och transformellt ledarskap med utgångspunkt i mina frågeställningar. Slutligen skapade jag en övergripande uppfattning utifrån intervjuerna. Genom detta cirkelarbete finner jag att mitt analysarbete påminner av en hermeneutisk studie. Att arbeta på detta sätt finner jag att förståelsen kring intervjuerna främjades då jag försökte att varva delarna med en övergripande helhetssyn.

3.6 Operationalisering

Som förberedelse för intervjun utformade jag en intervjuguide (*se bilaga 1*). Guiden innehåller de ämnen som ska beröras i undersökningen samt i vilken ordning det ska tas upp. En intervjuguide kan antingen enbart beskriva de ämnen som ska tas upp under intervjun eller så kan de bestå av formulerade frågor (Kvale, 2008, s.121). Jag valde att utforma frågor men av en rätt öppen karaktär. Detta gjordes för att respondenterna fritt skulle kunna uttrycka sina tankar (Kvale, 1997, s.121). Att inte utforma intervjuguiden enbart efter ämnesområden valdes då jag anser att det är mer lämpad för en van intervjuare som kan lita på sitt omdöme. Samma intervjuguide med likadant formulerade frågor tillämpades på alla intervjuerna. Intervjuguiden öppnades med bakgrundsfrågor kring ledaren och dess yrke via frågor kring antalet medarbetare, antal år inom yrkespositionen, utbildning och arbetsuppgifter. Efter de öppnande bakgrundsfrågorna så operationaliserades intervjuguiden med grund i mina frågeställningar enligt följande tema.

Första temat berörde motivation generellt vilket operationaliserades genom frågor kring hur ledaren motiverar sina medarbetare och vad som ses vara den viktigaste motivationsfaktorn ur ledarens synvinkel. Frågor ställdes även angående motivationens betydelse för företaget, upprätthållandet av medarbetarnas motivation, de mest drivande faktorerna samt vad som motiverar ledaren.

Det andra temat berörde begreppet inre motivation vilket operationaliserades genom frågor angående medarbetarnas självständighet, kompetensutveckling och samhörighet på arbetsplatsen

Det tredje temat berörde begreppet yttre motivation. Detta operationaliserade jag genom frågor kring hur ledaren använder sig av positiv och negativ förstärkning till medarbetarna samt bestraffning.

Det fjärde temat berörde begreppet ledarskap och operationaliserades med frågor kring ledarens syn på sitt ledarskap och sin ledarstil. Därefter ställdes frågor om

ledarskapsutövandet med hänsyn till deadlines, kontrollerande och förändringsfokuserat ledarskap. Och via frågor angående inspiration, uppmuntran av kreativitet och vikten med att dela samma vision.

3.7 Etiska reflektioner

Jag har utgått från Kvales etiska frågor på de sju forskningsstadierna; målet med en undersökning är att förbättra en situation, att få respondenternas samtycke, säkra konfidentialitet både under intervjutillfället och under transkriberingen, reflektion över hur djupt och kritisk analysen är, att in i det längsta verifiera sina uppgifter samt att konfidentialiteten uppehålls även under rapporteringen (Kvale, 2008, s.104-106).

Vid bokningstillfället av intervjuerna med respondenterna så informerade jag om syftet med undersökningen. När jag började utförandet av intervjuerna så öppnade jag med informerat samtycke där uppsatsens syfte återigen presenterades. Utifrån min syftes formulering valde jag att utge begränsad del av syftet för intervjupersonernas eventuella påverkan. Detta eftersom jag tror att ledare vill framställa sig som relationsinriktade, och ett delgivande av hela syftet skulle då möjligen komma att påverka resultatet. Därefter klargjorde jag nyttjande kravet, att studien kommer att betraktas som offentlig och publiceras på Diva som en C-uppsats. Därefter upplyste jag även att medverkan var frivillig och att respondenterna hade möjlighet till att avbryta intervjun om de skulle önska. Konfidentialiteten beaktades även genom att jag vidare underrättade respondenterna att de kommer att förbli anonyma genom hela undersökningen. Jag frågade även om det var okej att intervjuerna spelades in. Jag fick vid detta tillfälle godkännande på alla punkter från de fem personerna som var berörda.

Jag anser utefter detta att respondenterna fått den information som behövdes för att uppfylla de etiska kraven

3.8 Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet

”Intervjuforskning är ett hantverk och kan, om det bedrivs väl, bli en konst” (Kvale, 2008, s.19). Vidare menar Kvale att det krävs skicklighet och stor kunskap inom ämnet hos intervjuaren (Kvale, 2008, s.20). Jag är medveten om att jag inte besitter tillräcklig skicklighet för att bedriva en felfri intervju, eller innehar den kunskap som krävs om ledarna för att flytande kunna ställa passande följdfrågor. Jag har gjort så gott jag kunnat för att ta hänsyn till viktiga faktorer som validitet och reliabilitet i min studie.

För att undersökningen ska anses ha hög validitet innebär det att undersökningen mäter det den ska mäta. Data ska anses vara giltig och ha relevans för det undersökta ämnet. Jag försökte uppnå detta genom att använda mig av min tidigare nämnda intervjuguide, som innehöll berörda ämnen och dess ordningsföljd där frågorna var anpassade till syftet och frågeställningarna. Beroende hur denna är utformad borde graden av validitet kunna påverkas. Ett sätt att öka validiteten under arbetets gång är att ständigt tolka, kontrollera och ifrågasätta resultatet (Kvale, 2009, s.264). Förekommande kritik som existerar gentemot forskningsintervjuer är att möjligheten finns att fakta som respondenten anger är falsk. Huruvida mina intervjurespondenter gav sanningsenliga uppgifter har jag inga belegg för. Däremot bedömer jag att mitt val av frågor formulerade av en öppen karaktär möjliggör en fri verbalisering från ledarna vilket möjliggör validiteten. Att spela in intervjun underlättade min roll som intervjuare, vilket gjorde att jag därmed kunde koncentrera mig mer på själva samtalet med intervjupersonerna. Detta hävdar jag även möjliggör undersökningens validitet då jag kunde lägga stort fokus på samtalet för att undvika sidospår och ställa relevanta följdfrågor. Mitt val av att intervjua respondenter i olika ledande positioner kan dock komma att påverka validiteten i arbetet. Detta då olika höga ledarbefattningar kan utgöra skillnader i

hur motivation utövas och vilken möjlighet som ges till att motivera medarbetare. Även skillnaderna i antalet medarbetare ledarna ansvarar över kan komma att påverka resultatet, då även det medför olika förutsättningar till att motivera sin personal. Genom att utföra intervjuer med respondenter med samma befattning med lika många medarbetare hade därför troligen gett ett annat resultat. Att intervjuar medarbetare hade även kunnat bidra till ett annat resultat, beroende på att ledarens subjektiva svar på hur motivation tillämpas kanske inte är likvärdig med hur medarbetare uppfattar sig bli motiverade.

Reliabiliteten står i relation till validiteten och mäter hur pålitliga och stabila resultaten är. En undersökning med hög reliabilitet ska kunna genomföras senare och då få samma utfall. För att en intervju ska ha hög reliabilitet så bör intervjurespondenternas svar vara så pass beständigt att de inte skulle ändras vid en andra intervju eller vid en intervju med en annan person. Att tala om reliabilitet i samband med samhällsvetenskaplig forskning är dock något problematiskt då individer inte är att se som stabila enheter utan är föränderliga vad gäller åsikter och uppfattningar (Merriam, 1994, s.180). Även intervjuaren kan påverka reliabiliteten genom att exempelvis ställa ledande frågor. Dock bör reliabiliteten inte vara den högsta prioriteten under intervjun då det kan påverka variationen och kreativiteten hos intervjuaren (Kvale, 2009, s.263). Gällande huruvida mina intervjuer kan anses ha hög reliabilitet, visar sig bl.a. genom att jag spelade in intervjun vilket bidrog till en mer pålitlig dokumentation och därmed en mer tillförlitlig text vilket ökar pålitligheten av resultaten. Vidare så framgår det i intervjuguiden att jag inte använder mig av några ledande frågor (se bilaga 1). Under intervjuerna var mitt mål att följdfrågor som konstruerades under intervjuens gång, skulle vara av samma form. Ytterligare en aspekt som påverkar den kvalitativa undersökningens reliabilitet är de faktum att en respondents sinnestämning/uppfattning samt att ledarens utveckling är föränderlig. De frågor som jag ställde skulle till viss del säkert få annorlunda svar vid ett annat tillfälle. Stämningen som rådde under intervjuerna upplevde jag dock som god och jag mottogs med en upplevd öppenhet. Jag upplevde inte att något av intervjutillfällena kändes tvingande eller påfrestande för de intervjuade. Tvärtom tyckte jag det var positiva och entusiastiska till ämnet. Jag försökte att bygga en trygg atmosfär och formulerade mina frågor i så stor utsträckning som möjligt av ”hur” istället för ”varför” frågor för att skapa en icke defensiv och samarbetsvillig miljö, då ”varför” frågor kan skapa en försvarsposition hos respondenterna (Becker, 2008, s.69). Detta finner jag ökar pålitligheten i undersökningen. Även att varje intervju avslutades med en öppen fråga efter inspelningens slut, där ledarna hade möjlighet till att uttrycka sig fritt hävdar jag även stärker resultatets pålitlighet.

Jag hävdar att min undersökning kan ses som teoretisk generaliserbar. Att studera begreppen motivation och ledarskap i fem konkreta exempel har bidragit till kunskap om vissa typiska handlanden från ledarnas sida utifrån hur de motiverar sina medarbetare. Det kan bidra till en viss generell bild och ett resultat som är teoretiskt överförbara till hur ledare i liknande positioner och organisationer i dagens arbetsmarknad motiverar sina medarbetare. Jag finner därmed att undersökningen har ett visst generaliserande anspråk. Jag kan däremot inte göra en statistisk generalisering av hur ledare i allmänhet motiverar sina medarbetare, eftersom urvalet är för litet och inte slumpmässigt utvalt (Kvale, 1997, s.210), då jag avgränsat mig och valt ut fem ledare i fem olika organisationer.

4. Resultat och analys

I detta kapitel redovisas en presentation av mitt inhämtade material från intervjuerna. Jag kommer att redogöra alla fem respondenterna var och en för sig i en flytande text, där begreppen inre och yttre motivation, transformellt och transaktionellt ledarskap kommer att diskuteras. Samtliga respondenters resultat presenteras utifrån varje begrepp i ordning och följs av en analys. Utefter analyserna följer ett sammandrag av inre och yttre motivation och ett sammandrag av transformellt och transaktionellt ledarskap.

4.1 Inre motivation

Anders lyfter fram vikten med att öka ansvar, engagemang och delaktighet hos medarbetarna för att på så vis få det tillbaka till organisationen. Han menar att man skapar den möjligheten hos medarbetarna genom att ge mycket information, ansvar och stöttning. Information återkommer som en viktig del i ledarskapet.

(...) information är viktig för att hålla motivationen vid liv, och att vi pratar och träffas varje vecka, för att de ska veta vad som händer, sedan har vi infört visuell planering. Det innebär att vi har en stor tavla på ett lättillgängligt ställe som vi pratar om. Vi skriver upp arbetsmoment (...) vilka som ska ansvara för olika saker och vilka leveranser och vilken tid (...) (101123, Anders).

Anders beskriver att han delegerar ansvars via informationsträffarna med hjälp av, en så kallad ”lagbas” som han beskriver som en ”styrande medarbetare” som har personkännedom, och på så vis vet vad medarbetarna vill utföra för uppgifter. Anders berättar att medarbetarna har möjlighet till att påverka sin arbetssituation då besluten sker i samråd.

Det är väl det som är den största skillnaden från då till nu. Förr kunde det bli att samma killar kunde hålla på att gipsa väggar i flera år, bara utföra samma moment för att det var bra på det, och det kunde iförsig bara det. Idag försöker man rotera mer och göra olika skiftningar i arbetet (...) (Anders, 101123).

Han uttrycker även att det är viktigt att medarbetarna får utföra sina arbetsuppgifter på sitt eget sätt dock efter tekniska och arbetsmiljömässiga begränsningar från företaget. Vidare tror han att medarbetarna trivs bra och är stolta över sin arbetsroll som upplevs omväxlande, inspirerande och flexibelt. Anders berättar att medarbetarnas chans till kompetensutveckling är begränsad då arbetsmomenten utförs som det alltid gjort, och att det där av inte ges så mycket utbildningar. Det speglas även på kreativiteten i branschen då man gärna håller sig till samma arbetsutövanden och inte ser till några förändringar i första taget. Enligt Anders så är det viktigt med kommunikation med medarbetarna. Han uttrycker dock att han är dålig på att ge beröm då han inte riktigt vet hur han ska göra, och förklarar även att han kan bli bättre på att lyssna. Ytterligare nämns att han inte utför medarbetarsamtal då en utvald tjänsteman utför dem. Samarbete och att få som han uttrycker det en ”lagkänsla” finner Anders viktigt som han främjar genom att bl.a. utföra aktiviteter som bowling tillsammans.

Utifrån beskrivningen av Anders så kan man urskilja flera faktorer som visar på ett ledarskap som motiverar utifrån inre motivation. De kontinuerliga informationsträffarna och den lättillgängliga visuella planeringen är element som främjar medarbetarnas självständighet i form av delaktighet i sina arbetsuppgifter. Genom att individen får kunskap om vad som ska utföras och varför, ökar medansvar och självständighet för uppgiften. Att medarbetaren får möjlighet att påverka sin situation genom chansen till att uttrycka sin vilja och ha samråd med ledaren vid utformande av arbetsuppgifter är även en faktor som ökar självständigheten för individen, genom en ökad känsla av att arbetsuppgiften är självvald. Att Anders ser medarbetarnas åsikter som viktiga vid planering av arbetsberedning visar även på ett ledarskap som främjar självständigheten hos medarbetarna. Genom ledarskapet främjas dock inte kompetensutvecklingen i stor utsträckning mer än genom informationsträffarna, detta då det inte utförs så mycket utbildning eller främjande av kreativitet och innovativt tänkande hos medarbetarna. Samhörigheten är även en viktig del inom inre motivation, vilket är något som

främjas via att Anders försöker skapa ”lagkänsla” och anordnar aktiviteter utanför arbetstid som bowling. Att Anders inte utför medarbetarsamtal eller är dålig på att lyssna på sina medarbetare gynnar dock inte den inre motivationen. Att utföra detta hade ökat den individuella kontakten och på så vis ökat samhörigheten, och individens behov till att känna sociala band hade även främjats. Utefter Anders sätt att utföra sitt ledarskap främjas självständigheten och samhörigheten i vissa delar, dock tas minskad hänsyn till kompetensutveckling.

Birgitta belyser vikten med att uppmärksamma medarbetarna ” Det gäller att se människan och lyssna och vara lyhörd (...)”(101124, Birgitta). Vidare berättar Birgitta att hon varierar medarbetarnas arbetsuppgifter. Hon nämner att det är viktiga faktorer att ta i beaktande då medarbetarnas sysslor kan vara ostimulerande. Vidare berättar hon att det är viktigt att se behoven hos medarbetarna. Medarbetarsamtal anser Birgitta är jätte viktigt, hon menar att det ger en väldigt bra kontakt och personliga samtal med medarbetarna. Hon berättar att medarbetarsamtalen sker en gång per år då hon träffar medarbetarna individuellt och går igenom frågor som vad man tycker om arbetet, och individens mål lyfts även upp. Birgitta förklarar att hon försöker tillgodose medarbetarnas mål exempelvis genom utbildningar eller genom rotation bland arbetsuppgifter. Hon belyser vidare vikten av att få medarbetare att trivas med sitt arbete, som försöks främjas genom varierade uppgifter och kommunikation. Birgitta menar att mötena är jätte viktiga då det sker kommunikation och information om kommande och pågående jobb, kalkyleringar på jobb, och tid ges även till om medarbetarna behöver diskutera något. Birgitta förklarar att tiden är viktigt att ta i beaktande, tid som kan ta 20 minuter eller en timme något som beror på vad som behövs ventileras. Enligt Birgitta så har medarbetarna väldigt stort ansvar, hon berättar att de får en arbetsorder som de ska utföra och avrapportera när den utförs, och under arbetstidens gång sker arbetet självgående under eget ansvar. Birgitta ser det även som viktigt att utföra roliga aktiviteter ihop utanför arbetstid, hon berättar att det brukar anordnas sommarlunch och julfest för medarbetarna och att de även spelat paintball ihop.

Birgittas ledarstil främjar medarbetarnas inre motivation i ett brett spektrum. Hon berättar att det är viktigt att se individen och dess behov och berättar att hon använder sig av medarbetarsamtal som ger chans till individuella möten och även månadsmöten där hon träffar alla medarbetare. Detta skapar sociala interaktioner och känslan av tillhörighet mellan Birgitta som ledare och medarbetarna och medarbetarna emellan, något som är viktiga för medarbetares inre motivation av att känna samhörighet. Likaså aktiviteterna tillsammans utanför arbetstid är tid som främjar medarbetarnas känsla av grupptillhörighet och skapande av sociala band i arbetet. Medarbetarsamtalen ger möjlighet för medarbetarna att kompetensutvecklas då mål sätts upp för individen vilket kan resultera i utbildningar som är intellektuellt stimulerande för medarbetarna. Att Birgitta roterar medarbetarnas uppgifter kan även bidra till ökad kompetens hos medarbetarna genom att individerna får en utökad kunskap för flera arbetsuppgifter. Att medarbetarna får jobba under eget ansvar och att de själva får ansvara för arbetets utförande och produktion är en aspekt som främjar medarbetarnas självständighet för arbetsuppgiften. Utefter Birgittas ledarskap så tas det hänsyn alla tre komponenter; självständighet, kompetensutveckling och samhörighet som motiverar medarbetare utifrån inre motivationsaspekter.

Camilla berättar att hon tycker att medarbetarna ska finna det är kul att jobba inom företaget, och att det är svårt att motivera medarbetare som inte trivs. Hon påpekar att det är viktigt att medarbetarna får vara med, och göra olika saker. Genom att organisera så att alla får utföra aktiviteter som de tycker är roliga, försöker hon visa att hon ser varje individ. Camilla

beskriver att hon varje vecka försöker prata en liten stund med varje individ och berättar även att hon försöker planera in så att medarbetarna får vara med och utöva nya arbetsmoment. Vidare berättas det att det finns riktlinjer hur man ska jobba inom företaget, men att medarbetarna erläggs en ganska stor möjlighet till att påverka sin arbetsituation. Detta genom att anmäla sitt intresse till de uppgifter som det tycker är roliga, och att de har möjlighet till att själva delegera bort de uppgifter som det inte tycker är lika stimulerande. Camilla berättar vidare att hon ser positivt till att medarbetare tar egna initiativ och testat sig fram, så länge det håller sig inom företagets gränser. Det främjar hon genom att ge frihet under ansvar vilket hon menar ofta leder till nya och bra idéer. Företaget skildras som ett världsomfattande företag med stora möjligheter för medarbetarnas utveckling "Det finns hur mycket som helst inom företaget, beroende på vad du själv vill, och idag när företaget är så stort och har öppnat i flera länder så finns alla möjligheter"(101130, Camilla). Camilla förklarar att det varje dag utförs ett morgonmöte i butiken där information tilldelas ledarna i de olika enheterna som i sin tur vidarebefordrar informationen till de resterande medarbetarna i de olika enhetsgrupperna. Camilla tycker det är viktigt att lyssna på medarbetarna och berättar att hon förutom gruppmöten med personalen har "dialogsamtal" med medarbetarna som kan likställas med medarbetarsamtal som hålls en gång per år och att hon även jobbar med kortare "feedbacksamtal" kontinuerligt med medarbetarna för att bland annat reflektera över deras mål och hur det ska nå dit. Hon berättar också att de inom företaget pratar mycket angående frågor kring teamwork, vilket hon beskriver som en jätteviktig del då medarbetarna arbetar mycket i grupper. Hon menar att det är viktigt att jobba med frågorna då målet är att alla medarbetare ska kunna jobba över alla gränser och kunna arbeta tillsammans.

Att Camilla ser det som viktigt att medarbetarna får vara delaktiga i olika moment som det tycker är roliga, och att hon ser till vikten av att de får utöva nya arbetsmoment, kan tolkas till att medarbetarna motiveras utifrån inre motivationsaspekter. Självtändigheten främjas när medarbetarna får arbeta med något som de trivs med vilket ökar känslan av mer självvald karaktär som skapar en ökad inre motivation för arbetet. Att medarbetarna motiveras utifrån inre motivationsaspekter visas även i form av kompetensutveckling. Detta då ny kunskap tilldelas medarbetarna genom nya arbetsmoment vilket ökar individen kunskapsområden inom dess arbete som bidrar till en ökad kompetens. Att Camilla sätter upp veckomål att hon försöker prata med alla sina medarbetare, och att hon tycker det är viktigt att lyssna på sina medarbetare och använder sig av "dialogsamtal" och "feedbacksamtal" visar även på ett ledarskap som ser till individens kompetensutveckling utifrån att medarbetarnas mål och visioner diskuteras vilket visar på främjande av utvecklande hos individerna. Även individernas behov av att bli sedd och känna samhörighet tillgodoses av samtalen genom att behovet av att bli sedd och känna samhörighet och sociala band främjas, vilken är en del av den inre motivationsfaktorn. Även att det ses till teamwork frågor, för att skapa en miljö där medarbetarna kan jobba tillsammans främjar behovet av grupptillhörighet. Att informationsmötenas endast tilldelas i grupp istället för om alla medarbetare samtidigt kunde varit delaktiga, hade däremot kunnat främja samhörigheten ännu mer genom att ha ett tillfälle där alla medarbetare samlas tillsammans. Att Camilla ställer sig positiv till att medarbetare tar egna initiativ, och att dem arbetar med frihet under ansvar, är faktorer som gagnar individens behov av att känna självständighet vilket också ger ett bidrag till ökning av individens inre motivation. Utifrån dessa faktorer så visas det att Camilla arbetar med inre motivationsaspekter utifrån alla tre elementen; självständighet kompetensutveckling och samhörighet.

Dan berättar att det är viktigt att hitta en utvecklings plan för sina medarbetare för att de ska få en större helhetsbild inom sitt yrke. Detta försöker han tillgodose bl.a. genom att försöka rotera alla medarbetare så att det får jobba med olika delar och undvika statiskt arbete. Vidare säger han att det är viktigt att ge individerna medansvar, och att hans medarbetare har stora möjligheter till att styra och påverka sina jobb. Han berättar att många medarbetare söker ansvar och att få styra sina arbetsuppgifter, men att det även finns individer som hellre arbetar styrt som han får ta hänsyn till och styra dem mer hierarkiskt. Dan beskriver vidare att det är viktigt att lyssna och ta del av medarbetares synpunkter. Genom medarbetarsamtal och framförallt genom att varje dag vara ute i produktionen bland medarbetarna försöker han tillgodose detta. Även via veckomöten där statistik, prestation och förbättringsförslag också diskuteras ventileras allmänna diskussioner med medarbetarna. Dan menar att medarbetarna varje dag har möjlighet till att påverka sitt arbete inom sin grupp. Han förklarar att han genom dialogen med sina medarbetare främjar självständigheten hos individerna, istället för att varje handling ska ske via honom som ledare, som han menar reducerar effektiviteten. Inom företaget beskriver Dan att det finns möjlighet till att utvecklas inom den interna jobbmarknaden, han berättar att det ska ske 40 timmars kompetensutveckling per år till medarbetarna. Den mesta kompetensutvecklingen sker internt i form av veckomöten, genom ny kunskap som ständigt produceras vilket förändrar beteendet hos medarbetarna och även genom extern utbildning. Dan beskriver att det är något som han främjar och uppmanar individen till, men att individerna själva får söka utbildningar och ta reda på vilken kompetens man behöver. Dan anser det viktigt att medarbetarna kan samarbeta med varandra då produktionen är ett lagarbete, dock berättar Dan att han personligen inte gjort något för att stärka samarbetet, men att de inom företaget jobbar med 4 värdeord hur man ska förhålla sig gentemot varandra, mot kunder, leverantörer osv. och att det även tagit hjälp av utbildningsföretag hur man ska förhålla sig till bl.a. respekt och tydlighet inom gruppen.

Att Dan försöker rotera medarbetarna och även skapar medansvar i deras arbetsuppgifter och utföranden visar på ett ledarskap som tar hänsyn till inre motivation i form av kompetensutveckling och självständigheten hos medarbetarna. Detta genom att individerna får möjlighet att utföra olika arbetsmoment istället för att utföra ensidigt och enformigt arbete där ingen mental utveckling sker. Även att det inbjuds till att vara delaktiga i arbetsuppgifter som de vill utföra, vilket främjar medarbetarnas känsla av att arbetsuppgifterna är självvalda och självstyrda. Dock berättar Dan att han även har medarbetare som inte tycker om att arbeta utefter självstyrt arbete utan gärna vill ha arbetsuppgifter tilldelat vilket resulterar i att han delegerar delaktighet till vissa och styr andra. Detta talar emot idealtypen av inre motivation, att individer motiveras av att själva få styra och vara delaktiga i bestämmelserna av arbetsutförandet. Såklart finns det medarbetare som inte motiveras på samma vis, vilket Dan i detta fall tar hänsyn till. Inre motivation i form av samhörighet tas även hänsyn till genom att Dan dagligen träffar sina medarbetare i produktionen, och kontinuerligt via sina veckomöten. Att medarbetarna jobbar i arbetslag främjar också samhörigheten, förutsatt att lagarbetat fungerar bra. Att Dan berättar att han personligen inte gör något för att återupprätthålla och förbättra samarbetet är därför förvånande eftersom produktionen bygger på ett fungerande lagarbete. Dan motiverar sina medarbetare utifrån alla tre motivationsaspekterna dock hade individernas motivation kunnat ökas genom ett ökat fokus på samhörigheten i form av samarbete då verksamheten präglas av ett ständigt lagarbete.

Erika berättar att hon anser det viktigt att jobba med en individuell målsättning för att medarbetarna ska veta vad de ska göra det nästkommande året, och utefter det få bekräftelse eller hjälp. Hon beskriver vidare att hon försöker lära känna varje medarbetare så bra som det går för att hitta deras individuella motivation. Erika berättar att hon utför medarbetarsamtal

med sina medarbetare och även deltar i sambesök som ledarna under henne har med resterande medarbetare. Det beskrivs även att hon håller i veckomöten där alla medarbetare träffas vilket hon anser viktigt för att alla ska ha en gemensam plattform kommunikationsmässigt. Det hålls även "tavelmöten" varje morgon där medarbetare och ledare träffas inom sina arbetsgrupper för information och planering. Vidare berättar Erika att hon arbetar mycket med team building på arbetsplatsen. Hon förklarar att det till viss del handlar om att göra saker ihop då hon och medarbetarna exempelvis haft grillkvällar tillsammans, men menar att det till större del handlar om ett dagligt arbete.

Jag ser det som det är ett jobb som man utför varje dag, genom att se varje individ och koppla ihop hur det fungerar i gruppen och titta på, är det någon medarbetare som drar gruppen åt fel håll, ett negativt eller ett positivt håll och utifrån det ta ledarskapet (...) (Erika, 101203).

Erika berättar vidare om att det handlar om att se individen och gruppen och ha en bra dialog. Detta försöker hon skapa genom att gå runt på kontoret och se hur stämningen är och hur individerna mår. Erika tycker även att det är viktigt att delegera mycket ansvar och arbetsuppgifter till olika individer. Vilket delegeras beroende på hur medarbetarna står i sin utveckling och vad de brinner för, och att hon utefter det försöker hitta rätt person till att utföra uppgifterna. Vidare så ges stora möjligheter till att utvecklas inom organisationen då det finns en mängd olika program för att utbilda medarbetarna inom sin yrkesroll. Erika berättar att det finns vissa lagkrav på utbildningar och certifieringar hos personalen men att det även finns frivilliga utbildningar både EU utbildningar via internet och externa utbildningar som medarbetarna endast själv sätter stopp för.

Att Erika arbetar med varje enskild individs målsättning, utför medarbetarsamtal och veckomöten där alla medarbetare samlas tyder på inre motivationsutövande genom kompetensutveckling och samhörighet. Kompetensutveckling utifrån att ny information tilldelas individen via mötena, och även via medarbetarsamtalen och den individuella målsättningen där frågor om individens utveckling ventileras. Samhörigheten främjas genom att ledarens olika möten skapar socialisering av olika slag, antingen mellan ledaren och den enskilda individen eller via veckomötena där alla medarbetarna ska delta. Det skapar en känsla av gruppstillhörighet vilket främjar den inre motivationen genom känslan av samhörighet. Även att Erika arbetar mycket med team building både via aktiviteter och genom dagligt arbete genom att se varje enskild individ främjas den inre motivationen via känslan av samhörighet. Att det delegeras mycket ansvar till medarbetarna och att ansvaret tilldelas utefter kompetens och vad medarbetarna brinner för, visar också på ett främjande av inre motivation. Detta då individernas självständighet tillgodoses genom att uppgifterna till viss del delegeras utefter medarbetarna önskemål. Att det finns mycket utbildningar internt och externt i företaget som bara individen själv kan sätta stopp för, visar även på ett främjande av individens kompetensutveckling och därav den inre motivationen. Utefter Erikas motivationsutövning tillämpas motivation utifrån kompetensutveckling, samhörighet och självständighet vilket visar på ett ledarskap som kan främja den inre motivationen hos sina medarbetare.

4.2 Yttre motivation

Anders nämner att lön är en viktig del för medarbetarna och att branschen är traditionell på det sättet att man ser att lönen baseras på prestation. Vidare berättar han att ingen ytterligare belöning utges till medarbetarna utan att dem drivs av belöningssystem där det tjänar bättre desto snabbare de utför arbetsuppgifterna, om arbetet tar längre lång tid att utföra så tilldelas en reducerad belöningssumma. På det viset har medarbetarna chans till att påverka sin lön, om arbetsgruppen arbetar snabbare så blir det bättre utdelning till dem alla, vilket leder till att en medarbetare kan sänka en arbetsgrupps prestation. Personligen tycker inte Anders om det tillämpade styrinstrumentet, utan tycker att det är konservativt och borde arbetas bort. Detta

då han finner att det ska löna sig att utföra ett arbete noga från början istället för att stressa med arbetsuppgifter för att få högre lön som kan leda till felaktigt utförda moment. Anders förklarar att han är dålig på att uppmuntra och uppmärksamma medarbetares beteende via positiv feedback och beröm, något som han medger att han borde förbättra. Att undkomma negativ kritik är ofrånkomligt menar Anders, han trycker på att man ska vara saklig som ledare och inte skälla ut någon, vilket han inte tror är någon lösning till ett förbättrat beteende.

Att lönen ses som en viktig faktor, och att snabbare prestationer från medarbetarna ger större ekonomisk belöning visar att lönen fungerar som ett viktigt styrsystem. Detta bevisar att ledarskapet i viss utsträckning bedriver yttre motivation, då medarbetarnas handlande drivs utifrån yttre incitament. Att Anders berättar att kritik är ofrånkomligt visar även på att yttre motivation tillämpas i form av negativ förstärkning och bestraffning. Dock sker inte mycket yttre motivation i form av positiv förstärkning via bekräftande feedback och uppmärksamhet, som annars kan ses som yttre motivationsfaktor för att öka en prestation och få ett handlande till att fortsätta. Anders nämner att branschen i vissa fall är konservativt. Mycket riktigt kan jämförelser dras till Taylors styrmedel från 1800- talet och början av 1900- talet där belöningsystem utformades så att arbetslönen skulle motsvara prestationen av arbetet (Wolvén 2000, s.36-38). Över 100 år senare kan det urskiljas liknande tillämpning av ekonomisk belöning inom denna bransch, vilket mycket riktigt visar på ett konservativt tillvägagångssätt. Medarbetarna motiveras till att skaffa ekonomisk belöning, men är beroende av varandra inom arbetsgruppen för att nå ekonomisk belöning. Detta kan ses korrelera med inre motivation då det gynnar samhörighet, eftersom det är viktigt att arbeta och fungera i grupp för att nå ekonomisk vinning vilket bygger relationer. Personligen vill Anders att man ska byta belöningsystemet. Min tolkning är att belöningsystemet blir ett störningsmoment för medarbetarna då detta system leder till att fokus läggs på att prestera så fort som möjligt för att få en bra lön vilket tar bort njutningen och kvalitén av utförandet som reducerar självuppfyllelsen och motivationen för uppgiften. Istället borde medarbetarna motiveras till att utföra varje uppgift med eftertänksamhet och kvalitet som kanske hade främjats av ett ledarskap där mer fokus lagts på yttre motivation i form av förstärkning som positiv feedback och uppmuntran.

Birgitta berättar att lönen inte kan ses som någon övervägande viktigt incitament för medarbetarna då lönen är låg och medarbetarna inte anser sig nöjda med sin lön.

Hon berättar vidare att det inte heller utdelas någon belöning till medarbetarna. Birgitta tycker det är ytterst viktigt att berömma sina medarbetare, genom att se, prata och även genom att vidarebefordra beröm från utomstående till medarbetarna. Dock så menar hon att man inte ska ge beröm och positiv feedback när det inte är befogat för att inte riskera att missta medarbetarnas tillit. Birgitta menar även att det är viktigt att inte glömma att medarbetarna ska ta del av den negativa kritiken som uppkommer. Något som hon tror kan leda till positivt resultat, förutsatt att de är mottagliga för feedbacken och inte tar det på fel sätt. Genom att tänka på vad man säger och vara tydlig och förmedla kritiken lugnt och stilla tror Birgitta det kan ge positiva resultat och leda till förbättrade beteenden.

Får de ingen feedback så tror inte jag att de tycker det är roligt heller. Och det kan man dra parallellen till idrotten, om du går ner och tränar och spelar och aldrig får det här, varken bra eller dåligt så är det tomt intet, då är det inte roligt sen (Birgitta, 101124).

Birgitta berättar att hon bl.a. under sina möten med medarbetarna en gång i månaden tar tillfälle till att berömma men även ge kritik om det uppkommit.

Yttre motivation i form av ekonomisk belöning använder inte Birgitta för att öka medarbetarnas motivation, då hon nämner att medarbetarnas lön är låg och att hon inte använder några belöningsystem. Hon ser det som viktigt att använda sig av positivt beröm

för att öka ett beteende, och ser det även som viktigt att uppmärksamma beteenden som är av negativ karaktär som hon även anser kan leda till förbättring av beteende. Detta visar på ett ledarskap som utövar yttre motivation i form av positiv förstärkning via positiv feedback och negativ förstärkning och bestraffning genom att kritik tilldelas för att uppmärksamma beteenden. Ledarskapet verkar i stor del fokusera på att höja individens motivation genom feedback vilket är yttre motivation i verbal form som inte är förväntat och därmed ökar möjligheten till att höja och stärka det inre intresset för uppgiften. Att det utges en minskad fokus på lönen likt detta fall kan därmed ge större möjlighet för individen att fokusera på arbetet i sina uppgifter, och då blir den yttre motivation i form av positiv feedback en oförväntad faktor som bidrar till en ökad motivation för uppgiften. Något som detta ledarskap tillämpar och verkar lyckas med eftersom medarbetarna stannar kvar i sitt arbete trots den låga lönen.

Camilla anser att det är väldigt viktigt att arbeta med feedback till sina medarbetare för att uppmärksamma individen. ”Uppmärksamheten är det absolut viktigaste, att det blir uppmärksammat, blir det inte, så tänker dem; vad ska jag slita för, det är ändå ingen som ser att jag gör det” (101130, Camilla). Vidare berättar Camilla att hon gärna spontant berömmar sina medarbetare för att visa att hon ser vad dem gör. Hon beskriver även att hon ser negativ feedback som väldigt viktigt då hon menar att de individer som gör fel oftast inte är medvetna om det, och att negativ feedback då snabbt kan leda till positiva beteenden. Vidare menar hon att det är viktigt att inte bortse från negativ feedback till medarbetare då det annars skapar irritationsmoment runt de medarbetare som inte utför sina arbetsuppgifter som det ska. Positiv feedback ser Camilla som jätteviktigt ”(...) ger man inte positiv feedback så tror jag inte att du kommer så långt som ledare, att få med dig personalen (...)” (101130, Camilla). Genom feedback oavsett om den är negativ eller positiv så menar Camilla att det utvecklar individen. Lönen förklarar Camilla inte är någon större drivkraft för medarbetarna, då arbetet inte är särskilt högavlönad. Hon berättar vidare att det inte utges några belöningssystem eller utmärkelser.

I Camillas ledarskap tillämpas ingen yttre motivation i form av ekonomiskbelöning eller andra utmärkelser. Men att Camilla använder sig av positiv och negativ feedback visar på ett ledarskap som använder sig av yttre motivation i form av positiv och negativ förstärkning och bestraffning för att uppmärksamma både bra och dåliga arbetsutövanden och utveckla individen. Genom att använda sig av spontan positiv feedback som Camilla beskrev, kan därmed ge ökad inre motivation till en handling, vilket ger ett ökat inre intresse för uppgiften istället för en förväntad yttre belöning som i många fall kan leda till reducerad inre motivation eftersom fokusering tenderar att överföras från handlingen till belöningen. Camilla beskriver även att hon använder sig av negativ feedback för att öka positiv handlingar detta visar även på yttre motivation i form av negativ förstärkelse tillämpas.

Dan tror att lönen kan ses som en drivkraft men inte en avgörande sådan. Han berättar att medarbetarna utöver den fasta lönen har ett generellt bonussystem som betalas ut en gång per år till alla medarbetare beroende på om de tillsammans utfört ett bra resultat, vilket mäts på utfallet av produktionen. Dan menar dock att det inte är någon belöning som medarbetarna förväntar sig tilldelas. Vidare berättar han att det spontant kan bjudas på tårta om det har presterats bra. Dan berättar att han ser det som viktigt att ge individuell feedback både i positiv och negativ form, direkt i verksamheten och även genom medarbetarsamtal och lönesamtal för att förändra och motivera medarbetare. Han förklarar att negativ feedback eller som han hellre vill kalla det konstruktiv kritik ger det bästa resultatet. Dock menar han att det är viktigt att veta vad som är rätt och man ska ge konstruktiv kritik för att förbättra ett

beteende ”(...) det är extremt lätt att hitta fel men vad som är rätt är inte lika rätt alla gånger”(101201, Dan).

Utifrån att medarbetarna har chans till en årlig bonus, kan det urskiljas att medarbetarna till viss del styrs av yttre motivation i form av belöning. Denna form av belöning redogör författaren Reeve som en eventuell motivationshöjare, men att den även kan påverka individens handlande negativt, då egenintresset för uppgiften kan falla och istället fokusera på belöningen (2009, s 124). Dan berättar dock att medarbetarna inte räknar med den årliga bonusen, vilket betyder att belöningen inte är förväntad som enligt Reeve istället kan öka medarbetarnas inre motivation för uppgiften (Ibid). Även att det ibland bjuds på tårta när det utförts bra prestationer bland medarbetarna är även en yttre motivationsfaktor som kan öka ett beteende beroende på att det är ett yttre stimuli som inte är förväntat och därav inte har reducerad effekt. Att Dan som ledare använder sig av både positiv och negativ feedback dagligen, inom veckomötena, medarbetarsamtal och lönesamtal är även ett bevis på att yttre motivation utövas från omgivningen till medarbetarna i form av förstärkning och bestraffning beroende på individernas handlande.

Enligt Erika är lönen en hygienfaktor snarare än en motivationsfaktor, vilket fungerar som en grundfaktor som måste vara i jämvikt mot det arbete som presteras. Hon menar att det annars kan leda till omotiverade medarbetare. Erika hävdar att andra delar väger tyngre, såsom kollegor, kompetensutveckling och stämningen på jobbet. Dock förklarar hon att man måste hänga med i en löneutveckling, för bra utförda arbeten. Vidare berättar Erika att medarbetarna belönas med en generell bonus som tilldelas en gång per år om medarbetarna avklarat sina individuella mål. Hon berättar även att små bonusar som biobiljetter och andra gåvor kan delas ut i vardagen vid bra prestationer. Erika förklarar att det är viktigt och bra att ge positiv feedback om det är ärligt menat. Negativ feedback ser även Erika som en nödvändig faktor.

Jag tycker att det är så vi utvecklas, och ju mer man gör det desto tryggare blir man, då man förstår att det är för att hjälpa och utveckla (...) det är vilka förmågor du har som ledare och göra det på rätt sätt, jag tycker det är en grundförutsättning för att utveckla verksamheten, att prata om de sakerna som inte fungerar också (101203, Erika).

Att medarbetare i detta fall arbetar utefter bonussystem kan kopplas till yttre motivation från omgivningen i form av att belöning tilldelas individen. Även att små gåvor delas ut i vardagen kan likställas med yttre motivation i form av belöning. Denna belöningsform är till skillnad från den årliga bonusen inte förväntad och skapar därför, enligt Reeves förklaring större möjlighet till ökad motivation till medarbetarna (2009, s.124). Att Erika använder sig av positiv feedback, och även att hon tillämpar negativ feedback som hon menar är till för att hjälpa medarbetarna att bli bättre, kan utifrån Reeves perspektiv även ses som en yttre motivationsfaktor i form av förstärkning och bestraffning (2009, s.118-120). Detta genom att medarbetarnas beteenden uppmuntras och kritiseras. Därmed kan man utifrån detta perspektiv urskilja yttre motivation i form av förstärkning och bestraffning samt belöning till medarbetarna.

4.3 Sammandrag- inre och yttre motivation

I stor utsträckning fokuserar ledarna inom de olika organisationerna på att motivera sina medarbetare utifrån inre motivationsaspekter. Delaktighet, kommunikation, information, samhörighet och självständighet är faktorer som alla ledare ser som relevanta och försöker främja på olika vis. De flesta ledarna använder sig utav medarbetarsamtal och informationsträffar av olika slag för att tillgodose dessa faktorer. De intervjuade ledarna anser det även som viktigt att medarbetarna ska känna sig sedda, och beskriver att de utöver deras planerade och kontinuerliga möten försöker ha en daglig kontakt med sina medarbetare.

Dock sker även yttre motivationen från ledarna. Yttre motivation utifrån ekonomisk belöning anser de flesta ledarna inte som någon stor drivkraft hos medarbetarna. Två av de fem ledarna anser att det är en faktor som driver medarbetarna, varav en ledare anser att det är en viktig faktor, vilket också visar sig i att hans medarbetare även styrs av prestationslön. Vidare använder sig två ledare av belöningsystem i form av en årlig bonus som kan fungera som en potentiell motivationshöjare för att medarbetare ska prestera bra resultat, medan de andra inte använder sig av sådana system. Dock anser inte ledarna detta som ett sätt till att motivera medarbetarna. Ena ledaren menar på att ekonomisk belöning är en hygienfaktor som inte finns till för att motivera utan för att inte skapa omotiverade medarbetare, och vidare redogör den andra ledaren att det är en faktor om medarbetarna inte räknar med och därför inte fungerar motiverande. Dessa åsikter från ledarna talar dock emot Reeves syn på den yttre motivationsaspekten i form av belöning, då han anser att belöning kan fungera som en potentiell motivationsfaktor, och att belöningsformer som individer inte räknar med i större möjlighet kan öka den inre motivationen (2009, s.120).

Alla ledare anser det ytterst relevant med både positiv och negativ feedback för att öka, uppmärksamma och förbättra medarbetarnas beteende, vilket visar att alla ledare mer eller mindre använder sig av yttre motivation i form av förstärkning och bestraffning. Dock vill ledarna inte se förstärkningen och bestraffningen som negativ, utan ser den negativa feedbacken som kritik för att få individen till att utvecklas. Genom att tillämpa yttre motivation kan man därför även främja den inre motivationen. Detta genom att använda sig av positiv feedback för att bl.a. stärka självständigheten eller genom att använda sig av negativ förstärkning eller bestraffning i form av kritik, som kan förändra och utveckla ett beteende. Detta leder till ökat kunnande för uppgiften och därmed ökad inre motivation för individen i form av ökad kompetens.

Både inre och yttre motivationsutövning tillämpas från ledarna, dock i olika mycket fokus på de olika aspekterna. Det är svårt att skilja den inre och yttre motivationen från varandra då båda aspekterna kan förekomma i samma handling. Genom ledarnas möten som alla benämner att de ansvarar för med sina medarbetare, och även individuella möten som näst intill alla håller skapar både inre och yttre motivation. Detta genom att både positiv och negativ feedback ventileras, och att det bidrar till delaktighet och kompetensutveckling. Genom samma handling kan man därav urskilja att både yttre och inre motivation tillämpas.

4.4 Transformellt ledarskap

Anders beskriver sig själv som en engagerad ledare. Han förklarar att han försöker öka delaktigheten och inspirationen hos de anställda genom att utföra mycket information till medarbetarna genom kontinuerliga möten och visuell planering. De kontinuerliga mötena utförs en gång i veckan på måndagarna utifrån önskemål från medarbetarna. Vidare beskriver Anders att det är viktigt att medarbetarna delar samma vision som honom för att lättare nå de uppsatta målen. Anders förklarar att han försöker förmedla visionen via information och delaktighet för att öka förståelsen. Han förklarar även att det är viktigt med medkänsla för medarbetarna för att kunna dela samma vision. Anders berättar att branschen är konservativ och att det är svårt med förnyelser inom branschen då arbetsutövanden utförs som det alltid gjorts, dock berättas det att han tycker det är kul med förnyelse ” (...) jag försöker hitta nya idéer och nya lösningar, nya maskiner och hjälpmedel, det tycker jag är roligt, och jag tycker det är viktigt att ta sig fram i utvecklingen”(Anders, 101123).

Att Anders försöker öka delaktigheten, och anser det viktigt att inspirera medarbetare för att öka deras engagemang tyder på ett transformellt ledarskap. Detta då Anders ser det som viktigt att ha engagerade medarbetare och att de är delaktiga i vad som händer. Att veckomötena utförs på måndagar av önskemål från medarbetarna visar även att Anders värdesätter medarbetarnas åsikter och värderingar vilket främjar det transformella ledarskapet. Anders finner det viktigt att medarbetarna delar samma vision som honom som ledare, vilket han försöker främja via information och delaktighet. Det tyder på att kommunikationen är ett viktigt redskap i ledarskapet som även till viss del visar på en transformell ledarstil. Att Anders berättar att det är svårt att se förnyelse inom branschen men att han tycker det är kul att leta förändringar och förbättringar leder till en splittrad syn av ledarskapets förändringsvillighet, som är en del i det transformella ledarskapet. Dock visar Anders till viss del utefter denna faktor ha ett transformellt ledarskap då det är branschen som sätter stopp för förändringar medan Anders beskriver att han söker nya förändringar, vilket är grunden i den förändringsfokuserade aspekten inom det transformella ledarskapet.

Birgitta beskriver sitt ledarskap som omtänksamt. "Det handlar om att man blir sedd och får backup, och att man får hjälp vid behov (...)" (Birgitta, 101114). Vidare berättar Birgitta att hon finner det viktigt att lyssna, vara lyhörd och även ge positiv feedback. Hon förklarar även att hon ser till individens vikt av att utvecklas genom att utföra medarbetarsamtal där medarbetarna får chans till att ventilera sina mål som Birgitta försöker tillgodose. Vidare anser Birgitta att kommunikation är en ytterst central del då hon menar att de brister som sker grundar sig i att kommunikationen inte fungerat. Därför menar hon att man ska vara rak och tydlig i sina budskap som ledare, så att missförstånd minskas och uppgifterna blir utförda. Birgitta berättar att mycket ansvar tilldelas medarbetarna då de är självgående under arbetsprocesserna. Hon förklarar även att hon lägger vikt på månadsmöten där hon träffar alla medarbetare för att ventilera tankar och gå igenom kommande och pågående jobb. Hon anser det även väldigt viktigt att inspirera sina medarbetare för att de ska trivas på jobbet. Detta försöker hon främja genom att prata och ifrågasätta. Birgitta berättar vidare att det är svårt att se förnyelse i medarbetarnas arbetsutövande då verksamheten inte går att förändra på så många olika sätt. Hon beskriver dock att hon är öppen för nya beslut men att ingen förändring sker för ändringens skull.

Birgittas ledarstil använder sig i stor del av ett transformellt ledarskap. Att Birgitta finner det viktigt att medarbetarna blir sedda och får backup visar på ett ledarskap som stödjer individen. Att hänsyn tas till individens behov av att sätta upp mål och utvecklas utger ett ledarskap som ser till individens behov av självförverkligande. Detta är faktorer som tyder på viktiga element i ett transformellt ledarskap. Att Birgitta lägger vikt vid månadsmötena för att träffa medarbetarna och höra deras åsikter och för att diskutera och planera arbetsmoment tyder på ett ledarskap som värdesätter medarbetarnas värderingar och som främjar delaktigheten och engagemanget. Detta tyder också på två viktiga delar i ledarskapet. Även att medarbetarna till stor del är självgående och arbetar under eget ansvar är en faktor som visar på ett ledarskap som delegerar mycket makt och kontroll vilket är en faktor inom det transformella ledarskapet. Att Birgitta vidare anser att kommunikationen är en central del och ser vikten av att inspirera med hjälp av kommunikationen genom att prata och ifrågasätta sina medarbetare visar även på ett tydligt transformellt ledarskap. Att Birgitta berättar att det är svårt att se förnyelse i medarbetarnas arbetsutövande och att det inte går att utföra verksamheten på så många olika sätt visar dock inte på ett transformellt ledarskap, vilket är ett ledarskap som brinner för att se till förnyelser, I många fall visar Birgittas ledarskap ett transformellt ledarskap dock inte utifrån denna aspekt.

Camilla berättar att hon brinner för att jobba med människor, och beskriver att hon själv blir motiverad av att utveckla medarbetare. Hon berättar att hennes beröm på så vis blir att ”producera” nya människor genom att finnas med när det utvecklas som individer. Genom att försöka ”peppa” individerna och visa sig själv engagerad som ledare, försöker hon få tillbaka ett engagemang från individerna. Hon beskriver vidare att ansvarsgruppen har möten en gång i veckan där de bland annat går igenom mål för butiken och att varje avdelning har ”minimöten” ca en gång varannan månad eller vid behov för att kommunicera angående hur det ska fungera på respektive avdelning. Camilla beskriver att hon tilldelar medarbetarna ansvaret att själva få bestämma och avgöra när det behöver ett minimöte. Camilla berättar att hon ser positivt till ständiga förändringar, och att man måste vara positiv till förändringar inom företaget för att kunna jobba där, då det ständigt sker nya kampanjer och andra förnyelser varje vecka. Camilla berättar även att hon främjar innovativt tänkande och kreativitet hos personalen för att skapa nya idéer till företaget. ”Det finns inget som säger att jag har de bästa förändringsidéerna för att jag råkar vara butikschef, mycket idéer kommer från personalen, vad de tycker och tänker, jag tycker det är jättebra!”(Camilla, 101130).

När Camilla beskriver att hon själv blir motiverad av att utveckla och hjälpa sina medarbetare till att utvecklas, tyder på ett transformellt ledarskap genom att hon försöker hjälpa individen till att självförverkliga sig själv. Även då hon beskriver att hon försöker ”peppa” medarbetarna kan liknas med det transformella ledarskapet genom att hon visar ett stort engagemang som ledare. Att Camilla beskriver att de via möten kommunicerar målen inom företaget och att hon lägger ansvar på sina medarbetare att själva besluta när de vill utföra sina ”mini möten” visar att hon vill skapa delaktighet och att hon delegerar makt och kontroll i form av bestämmande. Detta visar på ett ledarskap utifrån det transformella ledarskapet. Även att Camilla uppmuntrar medarbetarna att tänka i nya banor och producera nya idéer visar på ett transformellt ledarskap, då hon menar att man ska våga ifrågasätta och se nya idéer vilket skapar många nya förbättrade idéer till företaget. Camillas åsikter om förändringar inom organisationen visar också på ett transformellt ledarskap genom att hon strävar efter ständiga förändringar och menar att man inte kan jobba inom företaget om man inte ser positivt till förnyelse eftersom det kontinuerligt sker ny utveckling inom branschen.

Dan berättar att hans positiva sidor som ledare är att han lyssnar och finns till hands för sina medarbetare. Vidare vill han ge medarbetare eget ansvar, och möjlighet till att själva styra sitt arbete inom deras arbetsgrupper. Dock berättar han att vissa medarbetare inte vill ta eget initiativ och ansvar utan vill få uppgifter tilldelade vilket medför en väldigt hierarkisk syn på tillvaron. Detta vill Dan arbeta bort men menar på att det är jättesvårt.

Det måste i grund och botten finnas ett intresse hos människan. Gör det inte det så kan man tala om, gör det här, så gör personen det, men när det är gjort så stannar det av, istället för den som är intresserad som automatiskt kan ta nästa steg (Dan, 101201).

Dan hävdar att mycket beror på att förstå helheten i sitt arbete, vilket kräver ett intresse hos individen som han försöker öka genom att lyssna och ge feedback till medarbetarna, genom information kontinuerligt i vardagen och på bestämda möten. Under veckomötena där information och allmänna diskussioner sker delegeras även ansvarsområden och uppgifter utifrån önskemål och spetskompetens. Dan menar dock att medarbetarnas fack reducerar deras möjlighet till ansvar, då fackföreningen menar att det är ledarens roll att fördela arbetsuppgifter. Dan beskriver att det är som att lägga locket för den personliga utvecklingen, för medarbetarna, då vissa ”hungrar” efter att ta ansvar. Dan beskriver vidare att de inom produktionen använder sig av en databas där medarbetare kan skriva in upptäckter i sitt arbete vilket ger möjligheten till att skapa förbättringar, något som Dan främjar. Dock berättar han att det visat på svårigheter till att inspirera merparten till detta nytänkande ”(...) det finns någon konstig förväntan på att det är vi chefer som ska vara experter på allt men så är det

såklart inte!”(Dan, 101201). Dan berättar även att han ser det som viktigt att utföra förändringar inom arbetet för att skapa vinst till företaget. Han beskriver att verksamheten som medarbetarna utför mäts av, vilket skapar krav på att vara förändringsbenägen och hitta bättre lösningar.

Att Dan vill arbeta bort den hierarkiska synen på tillvaron som vissa medarbetare vill arbeta utefter tyder på ett transformellt ledarskap, eftersom Dan vill göra medarbetarna mer delaktiga och tillägna dem större ansvar. Detta bl.a. genom att medarbetarna har chans till att själva bestämma över sina arbetsuppgifter vilket skapar mer makt och delaktighet, vilket utgör ett transformellt ledarskap som ser till individens självförverkligande. Ledarskapet visar även på att han värdesätter medarbetarnas idéer och nytänkande. Detta genom databasen som redskap där medarbetarna kan skriva ner sina idéer och nya förslag på förbättringar för att inspireras till att tänka i nya banor. Det här visar även på ett transformellt ledarskap utifrån att Dan värdesätter och vill höra medarbetarnas tro och värderingar. Att veckomötena är obligatoriska visar på ett ledarskap som främjar delaktighet och engagemang vilket kan likställas med ett transformellt ledarskap. Att Dan berättar att hans starka sida är att lyssna och finnas till för medarbetarna, och att han ger feedback dagligen och på de anordnade mötena visar att han bryr sig om och uppmärksammar sina medarbetare. Det visar på ett omtänksamt ledarskap, där med ett transformellt ledarskap. Dan hävdar att man måste vara förändringsbenägen inom produktionen som han arbetar utefter. Han berättar att det krävs för att hänga med i utvecklingen och skapa vinster till företaget, något som även utgör ett transformellt ledarskap.

Erika beskriver sin ledarstil som prestigelöst, att hon vill få sina medarbetare att synas. Hon berättar vidare att hon ser det som väldigt viktigt att ha en bra kommunikation med sina medarbetare, att det är viktigt att de är informerade om hur resultatet ser ut, och att det kommuniceras om företagets vision för att alla ska vara med på samma tåg som hon uttrycker det. Erika berättar att hon kommunicerar med hjälp av veckomöten, via sina ”underledare” och genom att gå runt och prata på kontoret och i fikarummet. Hon berättar även att det finns ett intranät där centrala nyheter går ut. Vidare förklarar Erika att hon tycker det är viktigt med att jobba med en individuell målsättning för den enskilda individen och utefter den ge bekräftelse eller hjälp ”Jag är övertygad att det skapar motivation, om man känner att man får höra att man gjort någonting bra eller att man känner att man får hjälp om det inte går så bra (...)”(Erika, 101203). Erika berättar vidare att hon motiveras av att se när medarbetare lyckas vilket hon även berättar leder till lyckade resultat inom företaget. Erika berättar även att hon försöker skapa en god stämning på arbetsplatsen, ”(...) det är ett bygge som man gör, jag går runt och pratar mycket och skojar (...)”(Erika, 101203). Hon menar att det krävs att bjuda på sig själv som ledare. Erika beskriver även att hon delegerar stort ansvar till individen och att det finns mycket affärsmässiga beslut som medarbetaren får vara med om att ta. Hon berättar också att hon främjar initiativ av medarbetarna genom att visa välvilja när medarbetarna försöker initiera. Erika beskriver vidare hon är förändringsbenägen och driver förändringar, men beskriver att man inte ska ändra för förändringens skull utan att kunden ska sättas i första hand och vara nöjd. Dock menar hon att det är viktigt att hänga med där det behövs förändras i takt med teknik och samhälle men att man inte behöver ändra ett vinnande koncept.

Att Erika ser kommunikationen som viktig för att bl.a. informera sina medarbetare visar på ett transformellt ledarskap i form av att Erika via kommunikationen försöker engagera och göra sina medarbetare delaktiga. Att hon använder sig av ett prestigelöst ledarskap visar även på att hon försöker öka medarbetarnas engagemang och delaktighet genom att låta dem ta mer plats. Vidare finner Erika det viktigt att jobba med individuell målsättning och utifrån det bekräfta och hjälpa individen. Detta visar också på ett transformellt ledarskap genom att Erika visar att

hon bryr sig om medarbetarna genom att uppmärksamma individen med att stötta och stödja om det dyker upp svårigheter eller bekräftar när målen uppfylls. Att det delegeras stort ansvar till individen och att medarbetaren får vara med vid affärsmässiga beslut, och även att Erika visar välvilja vid initiativ från medarbetarna visar på ett transformellt ledarskap, genom uppmuntran till kreativitet och till ökade delaktighet. Till viss del visar ledarskapet på ett transformellt ledarskap utifrån en förändringsfokuserad syn, dock inte i den utsträckningen att det är riskvilligt då det inte sker förändringar vid vinnande koncept.

4.5 Transaktionellt ledarskap

Anders berättar att branschen är traditionell där man ser på lön som en prestation. Det innebär att medarbetarna arbetar utefter prestationsbaserad lön, där en snabbare produktion och resultat ger bättre avkastning medan en långsammare produktion ger sämre lön. Anders hävdar att han personligen ser negativt till denna prestationsbaserade lön som han uttrycker är konservativt, och menar att han vill ha ett modernt lönesystem där resultatet istället ska ge bättre lön. Vidare beskriver Anders att det finns föreskrifter hur arbetsmoment ska utföras vilket gör medarbetarnas arbete ganska styrt. Anders påpekar även att medarbetarna arbetar efter styrda tidsplaner som det måste hålla och att han utför kontroller av slutförda uppgifter på deras egen begäran.

Att medarbetarna arbetar utefter prestationslön visar på en belöningsfaktor som kan likställas med ett transaktionellt ledarskap, då medarbetarna arbetar för att nå belöning och undvika straff. Belöningen blir då bättre utbetald lön, genom att arbeta snabbare och straffet en reducerad lön om det jobbar långsamt. Dock berättar Anders att han som ledare inte föredrar detta system, då han tycker det är bättre att belöna medarbetarnas resultat. Men eftersom medarbetarna fortfarande styrs av belöning utefter prestation så blir min analys att transaktionellt ledarskap utförs eftersom lönen fortfarande används som ett styrinstrument. Då Anders beskriver att det finns föreskrifter på hur medarbetarnas arbetsmoment ska utföras kan ett transaktionellt ledarskap även i detta fall urskiljas då det sätts upp standarder på hur saker ska utföras. Anders berättar även att medarbetarna arbetar efter styrda tidsplaneringar och att deras utförda arbeten kontrolleras, vilket även tyder på ett transaktionellt ledarskap. Dock berättar han att det är medarbetarna som har bestämt att de vill bli kontrollerade efter sitt utförda arbete, vilket han som ledare hade föredragit att de gjorde själva. Detta utgör ett kontrollerande ledarskap dock i önskan av medarbetarna.

Birgitta berättar att hennes medarbetare inte arbetar utefter några belöningsssystem utan endast erhåller sin traditionella månadslön. Hon förklarar att medarbetarna arbete sker utefter strikt planering och deadline som inte går att förskjuta då man har fastställda datum då de ska vara färdiga. Birgitta förklarar vidare att det antingen är beställaren som bestämmer när ett arbetsmoment ska vara klart, eller att det bestäms en deadline i samråd med kunden. Vidare berättar Birgitta att hon tror att medarbetarna kan uppleva sig som kontrollerade.

Vissa upplever nog att vi är kontrollerade då vi kontrollerar att allt fungerar, vi har ju pressen på oss,(...) om vi inte kollat av arbetet så har vi ingen uppfattning hur vi ligger till, (...) det är vår roll att se till att allt är klart (Camilla, 101130).

Birgitta berättar att det sker kontroller kontinuerligt då en arbetsledare är ute på fältet bland medarbetarna. Även slutgiltiga besiktningar av verksamheten och kontroller av beställaren utförs.

Eftersom Birgitta inte använder sig av någon form av belöning eller prestationsbaserad lön som fungerar som en motivationsfaktor så utförs inte ett transaktionellt ledarskap utifrån den punkten. Att datum fastställs när medarbetarnas arbeten ska vara färdigställda tyder dock på

ett transaktionellt ledarskap, vilket är ett ledarskap som arbetar utefter fastställda mål. Birgitta berättar även att det utförs kontinuerliga kontroller över medarbetarna för att avgöra om deras verksamhet är godkänd, och att besiktning utförs efter medarbetarnas utförda moment. Detta kan även dras till det transaktionella ledarskapet utifrån att kontroller utförs för att finna eventuella felaktigheter utefter de standarder som satts upp utifrån målen från ledaren.

Camilla förklarar att medarbetarna inte kan påverka sin lön via dess prestation utan att de arbetar efter månadslön som styrs av avtalslöner och att det inte utges några belöningar. Hon beskriver vidare att det finns bestämmelser på hur arbetet ska utföras, och att det finns krav på att man håller sig inom företagets riktlinjer. Dock beskriver hon att det finns svängrum för individen och att mycket bygger på självständigt arbete. Camilla berättar att hon tycker det är enklare att jobba utefter tydliga riktlinjer, för att veta vad som komma skall. Hon förklarar att det är något som företaget ständigt arbetar efter då nya kampanjer utgör olika deadlines på datum när saker ska bli färdiga. Hon beskriver dem som strikta som man inte kan påverka. Camilla berättar även att hon som ledare utgör kontrollerande ledarskap ”Man måste nog vara det i en såhär stor butik, när man är så många, är man inte kontrollerande och övervakande så ser man inte vad alla gör (...)” (Camilla, 101130). Camilla berättar vidare att hon måste vara kontrollerande och övervakande som ledare då det är lätt bland så många medarbetare att vissa smiter undan och inte utför sina uppgifter som det borde. Trots att Camilla inte jobbar så mycket ute i den faktiska butiken så berättar hon att hon ser alla medarbetarna.

Man ser mycket, många kan tycka att du som inte är ute i butiken så ofta du ser inget. Man ser väldigt mycket väldigt snabbt, det räcker att jag går en runda i butiken mitt under dagen så ser jag tydligt vad alla gör (Camilla, 101130).

Att lönen utdelas som månadslön utefter en fast avtalslön och att ingen belöning tilldelas visar på att lönen inte fungerar som ett effektivt styrinstrument eller motivationsfaktor, då det inte lönar sig att utföra ett bättre uppdrag än ett sämre om man ser ur ett löneperspektiv. Att Camilla berättar att det finns bestämmelse och riktlinjer hur uppdrag ska utföras visar att det sätts upp standarder på hur medarbetarnas ska utföra sitt arbete, som leder till ett styrt arbete utifrån ett transaktionellt ledarskap. Även att Camilla anser det som skönt att arbeta efter strikt planering och att medarbetarna jobbar efter kampanjer som inte går att påverka visar på fastställda mål som kännetecknas av ett transaktionellt ledarskap. Att Camilla vidare berättar att det krävs ett kontrollerande ledarskap för att se så medarbetarna utför sina arbetsuppgifter som det ska, och att ingen smiter undan kan även likställas med ett ledarskap utefter denna karaktär, då det sker ett sökande efter avvikelser och iakttagelser bland de anställda.

Dan berättar att hans medarbetares utförda arbeten mäts av på en skala där de genom ett bra resultat har chans till en generell bonus en gång per år beroende utfallet. Vidare berättar Dan att medarbetarna arbetar efter ett extremt styrt utleveransschema, som inte går att styra om då flygtider till andra länder som ska synkroniseras. Dan förklarar även att övervakande och kontrollerande ledarskap till viss del förekommer. Han beskriver att det sker i form av kontinuerlig övervakning av medarbetarnas beteende, bl.a. för att få kunskap till uppföljningssamtal. Det förklaras även att medarbetarnas arbete har blivit styrt på grund av facket och deras kollektivavtal.

(...) under det kollektivavtalet som de jobbar under finns ingen frihet, lunchen är 42 minuter inte 43 eller 41, så ser det ut vilket jag kan tycka är olyckligt, jag har inga sådana fasta tider. (...) ”Är det okej att ta 4-5 rökpauser på en timme? nej det är det inte, men ändå förekommer det och de skapar osämja i gruppen (...) (Dan, 101201).

Vidare förklarar Dan att produktionen inte övervakas på samma vis utan styrs av andra kontrollsystem, och att kunder skickar tillbaka reklamationer som man då får forska i vad som blivit fel.

Att medarbetarnas verksamhet mäts, och att de då har chans till en generell bonus kan kopplas till ett transaktionellt ledarskap genom ett nyttjande av belöning, dock utges inget straff till medarbetarna om produktionen skulle misslyckas då Dan beskriver att bonusen inte är något som medarbetarna förväntar sig. Mätningen av medarbetarnas produktion kan även tolkas som ledning utifrån ett transaktionellt ledarskap då det är en form av kontroll över vad medarbetarna presterat. Att medarbetarnas arbetsituation inte ges någon frihet på grund av facket, leder till ett styrt och kontrollerande ledarskap av medarbetarnas beteende. Detta visar på ett transaktionellt ledarskap genom ett sökande av att hitta felaktigheter hos medarbetarna bl.a. genom att övervaka så att otillåtna pauser inte förekommer och att de inte överskrider sin lunch tid. Kontrollen av medarbetarnas produktion genom att kunderna skickar tillbaka reklamation och att det då utförs kontroller vad som blivit fel med produkten kan även ses som styrt utifrån ett transaktionellt ledarskap då det sker en uppföljning först när skadan redan inträffat.

Erika berättar att hennes medarbetare har en generell bonusdel som betalas ut första kvartalet varje år, om medarbetarnas individuella mål uppfyllts. Vidare så beskriver Erika att hennes arbetsuppgifter som kontorschef utgörs bl.a. av att utföra interna kontroller, för att se över flödena på kontona och säkerheten. Hon beskriver även att det mäts kundrelationer där kundupplevelser och kundnöjdhet mäts för att upptäcka eventuella fel. Erika berättar vidare att hon med hjälp av andra ledare inom företaget kontinuerligt varje fredag sätter upp en aktivitetsplan där deadlines beslutas som följs upp varje fredag. Erika menar att vissa centrala delar inte går att påverka medan andra går att styra om. Hon förklarar vidare att hon inte har några synpunkter på att man ändrar en deadline, och att medarbetarna till viss del har möjlighet till att påverka deadlines utifrån att en dialog förs med kunden.

Erika använder sig av fast grundlön men använder sig även av belöningsystem som kan likställas med ett transaktionellt ledarskap. Detta genom att ledarna fastställer mål och belöning som medarbetarna får när uppgiften är avklarad eller uteblir om inte målet uppnås. Att Erika berättar att hon ansvarar för den interna kontrollen och att hon mäter kundrelationer kan även sammanliknas med ett transaktionellt ledarskap. Detta utifrån att standarder är uppsatta hur verksamheten på kontoret ska se ut och skötas, som det därefter sker ett aktivt sökande efter avvikelser för att säkerställa så att allt sker på rätt sätt. Något som är ett måste inom organisationen, som kan likställas med ett transaktionellt ledarskap.

4.6 Sammandrag- transformellt och transaktionellt ledarskap

Alla intervjuade ledare beskriver det som viktigt med kommunikation och att göra medarbetarna delaktiga och engagerade. De lägger även stor vikt på att utveckla medarbetarna. En viss skillnad kan jag se bland de kvinnliga och manliga ledarna när det gäller fokus på uppmuntran och positiv feedback. De kvinnliga ledarna lyfter upp att det är en central del för individens utveckling och engagemang. De manliga ledarna anser också detta som en viktig aspekt i ledarskapet, men utifrån min tolkning så jobbar dem inte med det lika kontinuerligt som jag får känslan att de kvinnliga gör. Ett exempel på detta är när den ena manliga ledaren berättar att han tycker positiv feedback och uppmuntran är bra men att han är dålig på det och inte riktigt vet hur han ska göra.

Alla ledarna vill se till individens bästa för att förbättra dess prestation som i sin tur ger vinning till företaget vilket visar på ett transformellt ledarskap. Dock så utförs ledarnas ledarstil inte fullt ut av denna ledarstil utan alla ledare berättar även att deras medarbetares arbeten mer eller mindre är styrda och utförda efter strikt planering. Ena ledaren berättar att medarbetarnas arbetsuppgifter är extremt styrda då de ska anpassas efter leveranser, och att olika deadlines inte går att påverka medan en annan ledare menar att medarbetarnas arbeten är styrda men att planeringen till viss del går att påverka utifrån att kommunikation med motparten förs, vilket leder till att stort ansvar ligger i medarbetarnas händer. Här kan man i viss grad se hur ledarskapet skiljer sig från varandra i form av hur mycket transaktionellt ledarskap som används. Alla ledare menar även att det utgörs kontroll och övervakning på medarbetarna, dock utförs även detta i olika form och olika mycket. Ena ledaren menar att han inte vill kontrollera sina medarbetare då det egentligen ska slutbesiktiga sig själva, men att han gör det utifrån deras önskan. En annan ledare förklarar att medarbetarnas arbete är väldigt kontrollerande på grund av fackets bestämmelse som gör att det skapas ett kontrollerande ledarskap av medarbetarnas beteende för att se så att dem håller sig till bestämmelserna. En annan ledare beskriver även att beteendet hos medarbetarna kontrolleras för att ingen medarbetare ska smita undan och inte utföra sina arbetsuppgifter. Vissa av ledarna förklarar även att kontroll sker för att se så allt fungerar som det ska och för att skapa en uppfattning om verksamheten och skapa säkerhet.

Alla ledare visar enighet till att lönen inte ska användas som ett grundläggande styrinstrument för att få medarbetarna att prestera. En av ledarna utför detta styrinstrument, något som han dock inte förespråkar. Emellertid använder sig även två andra ledare av belöningsystem i form av bonus. Något som även kan likställas vid ett ekonomiskt styrinstrument för att driva individernas handlingar. Skillnaden är däremot att medarbetarna fortfarande har sin fasta grundlön att luta sig tillbaka på. Utav dessa olika faktorer framkommer en blandning av transformellt och transaktionellt ledarskap. Bland de fem ledarna urskiljs dock en viss skillnad hur ledarna använder sig av de olika inriktningarna och hur mycket de tillämpar de olika faktorerna inom ledarstilarna. Utifrån ledarnas berättelse urskiljer jag dock huvudfokus på transformellt ledarskap då de lägger störst vikt vid att se till individens behov utifrån utveckling och delaktighet mm. Att de alla även delar synen på att lönen inte är någon övervägande faktor för att bedriva ledarskap, (som är det huvudsakliga styrinstrumentet i det transaktionella ledarskapet) styrker även ett transformellt ledarskap.

5. Slutsats

I detta kapitel följer en redovisning av mina slutsatser utifrån studiens resultat med hänsyn till frågeställningarna.

- Hur motiverar ledarna sina medarbetare utifrån inre och yttre motivationsaspekter?

Utifrån min undersökning har jag kommit fram till att alla ledarna motiverar sina medarbetare utifrån både inre och yttre motivationsaspekter. Det framkom att ledarna ser till sina medarbetares behov och uppvisade bl.a. motivationsutövning utifrån inre motivationens tre faktorer; självständighet, kompetensutveckling och samhörighet. Självständigheten tillgodosågs av ledarna bl.a. genom att låta medarbetarna vara delaktiga och arbeta under eget ansvar. Kompetensutvecklingens tillfredställelse såg till viss del olika ut. Vissa ledare främjade medarbetarnas kompetens genom utbildningsprogram, hos andra skedde kompetensutvecklingen i reducerad utsträckning. Dock tar alla ledare hänsyn till medarbetarnas deltagande vid informationsmöten som bidrar till en ökning av medarbetarnas kunskap. Samhörigheten är även något som ledarna främjar, dock olika mycket. De olika

ledarna försöker ha en daglig kontakt med medarbetarna och berättar alla att kommunikationen är viktig och att de flesta håller bl.a. i veckomöten där medarbetarna samlas. Vissa ledare anordnar även aktiviteter utanför arbetstid och arbetar med team building för att stärka samhörigheten.

I studien uppmärksammades även att alla ledarna motiverar utifrån yttre motivationsaspekter. Ledarna använder sig dock i begränsad del av ekonomisk belöning för att motivera sina medarbetare. Av de fem ledarna som jag intervjuat använder sig tre stycken av belöningsystem utifrån bonus eller prestationslön där prestationen blir ett utbyte mot en belöning. Ledarna som tilldelar bonus menar dock att det inte fungerar som någon större motivationsaspekt då de ser andra faktorer som betydligt viktigare. Yttre motivation utifrån förstärkning och bestraffning är däremot något som alla ledare mer eller mindre använder sig utav för att motivera till ett beteende. Detta då alla ser det som väldigt viktigt att ge positiv feedback för att uppmärksamma och uppmuntra ett beteende, och även ge negativ feedback i form av kritik för att förbättra ett beteende och utveckla medarbetarna för att skapa ett bra resultat.

- Hur kan man beskriva ledarskapen utifrån transaktionellt och transformellt ledarskap beroende på hur ledarna motiverar sina medarbetare?

Utifrån min studie har jag kommit fram till att alla ledarna till stor del motiverar sina medarbetare utifrån inre motivationsaspekter där kompetensutvecklingen, självständigheten och samhörigheten främjas. Respektive ledare använder sig även utav yttre motivation i form av förstärkning och bestraffning. Det gör att deras ledarstilar i flera fall kan kopplas till ett transformellt ledarskap utifrån att ledarskapet i vid utsträckning ser till individens behov. Dock kan vissa ledare även kopplas till ett transaktionellt ledarskap då de till viss del använder sig av ekonomisk belöning.

Att de bl.a. motiverar sina medarbetare utifrån inre motivationsaspekter, som att se till individens självständighet (genom delaktighet på informationsmöten, i beslut kring sina arbetsutövanden, och att låta dem arbeta självständigt) kan likställas med ett transformellt ledarskap då ledarna med hjälp av kommunikation försöker göra medarbetarna delaktiga och engagerade, och även att mer makt och kontroll delegeras till medarbetarna.

Att ledarna också motiverar medarbetarna utifrån kompetensutveckling, (genom att erbjuda utbildningar, värdesätta åsikter och visa välvilja till nytänkande) kan även beskrivas utifrån ett transformellt ledarskap där intellektuell stimulans, kreativitet och innovativt tänkande är viktigt. Även att ledarna motiverar sina medarbetare genom att gynna samhörigheten (genom att försöka främja grupparbete och att näst intill alla ledare bl.a. håller i enskilda medarbetarsamtal), kan också kopplas till ett transformellt ledarskap då ledarna visar att den bryr sig om individen och att de fokuserar på gruppen och individens välmående. Utöver inre motivation kan även yttre motivation i form av förstärkning och bestraffning kopplas till transformellt ledarskap utifrån att ledarna använder sig utav kommunikation för att bl.a. engagera och utveckla individen. Detta genom att ge positiv feedback och kritik till medarbetarna för att skapa ett större engagemang och utvecklar individens förmågor.

Ena ledaren tillämpar inte medarbetarsamtal vilken är en viktig aspekt för att tillgodose medarbetarnas behov enligt det transformella ledarskapet. Denna ledares medarbetare arbetar även utefter prestationsbaserad lön vilket kan ses som en motivationsfaktor utifrån ett transaktionellt ledarskap, då medarbetarna arbetar för att nå en god avkastning och undvika en låg lön. De andra två ledarna som använder sig av belöningsystem i form av bonus kan

även till viss del jämföras med ett transaktionellt ledarskap då belöningen blir ett styrinstrument som medarbetarna arbetar för att nå och för att undvika straffet att ingen bonus tilldelas.

För att hårdra det kan man även koppla ledarnas yttre motivation i form av förstärkning och bestraffning till ett transaktionellt ledarskap. Detta genom att ledarnas positiva feedback och negativa feedback i form av kritik även kan likställas med ett styrmedel för att medarbetarna ska arbeta för att nå belöning i form av förstärkning genom positiv feedback och undvika negativ förstärkning och bestraffning som kritik. Om man skulle dra denna liknelse så använder sig alla ledare av transaktionellt ledarskap. Dock om man endast ser till nyttjandet av ekonomisk belöning så använder sig tre ledare utöver den transformella ledarstilen även sig av det transaktionella ledarskapet.

- Finns det några skillnader mellan hur de intervjuade ledarna skapar motivation bland sina medarbetare? Om det finns skillnader, hur kan man karakterisera dem?

Utefter att ha undersökt hur ledarna motiverar sina medarbetare kom jag fram till att många motiverar utifrån liknande sätt. Dock framkommer vissa olikheter. Den största skillnaden jag finner är hur vissa ledare motiverar sina medarbetare utifrån ekonomisk belöning, medan de andra ledarna inte använder sig av denna aspekt. Vidare visades även tydliga skillnader hur ledarna tar sig tid till den enskilda individen genom medarbetarsamtal och feedback. Det var många av ledarna som utförde detta för att stärka medarbetarnas motivation. Dock var det en av ledarna som varken utförde medarbetarsamtal eller använde sig av särskilt mycket positiv feedback.

Det åskådliggjordes även vissa skillnader mellan ledarna utifrån hur de tog hänsyn till samhörighet och kompetensutveckling för att stärka medarbetarnas motivation. Vissa av ledarna berättade att en mängd utbildningar låg till individens befogenheter medan andra ledares medarbetare inte gavs denna möjlighet till kompetensutveckling. När det gäller samhörighet så uppgavs bl.a. vissa skillnader i hur frekvent ledarna arbetade med detta moment, skillnader utmärktes även av att vissa ledare anordnade aktiviteter utanför arbetstid för att stärka gruppen. Detta är exempel på olika skillnader som framkommit av hur ledarna motiverar sina medarbetare.

6. Slutdiskussion

Nedan följer mina reflektioner om uppsatsens resultat samt en teori och metoddiskussion. Därefter kommer jag öppna upp med funderingar på ny forskning inom ämnet och avrunda med några slutord.

6.1 Resultatreflektion

Resultatet av undersökningen visar att de intervjuade ledarna motiverar utifrån både inre och yttre motivationsaspekter. Dock urskiljer jag en viss skillnad hur olika mycket, och grundligt aspekterna inom den inre och yttre motivationen tillämpas.

En av ledarna utförde inte medarbetarsamtal, utan det är en uppgift som läggs på en enskild tjänsteman. Jag hävdar att det utgör en grundläggande skillnad från de andra ledarna hur inre motivation utövas. Jag finner medarbetarsamtal som ytterst viktigt utifrån alla tre aspekterna inom den inre motivationen, genom att stärka sociala band såsom se över kompetensutvecklingen och öka självständigheten. Att en ledare skiljer sig från de andra fyra ledarna genom att inte utföra medarbetarsamtal kan dock bero på ledarpositionen i fråga,

vilket kan ge olika förutsättningar till att främja motivationen bland medarbetarna, eller så kan det bero på bestämmelser inom företaget. Jag tror på det senare alternativet eftersom vissa av de andra intervjuade ledarna hade liknande position fast inom andra företag.

Det visades även skillnader i hur samhörigheten och kompetensutvecklingen främjades bland ledarna. Kompetensutvecklingen hävdar jag i stor utsträckning beror på branschen och medarbetarnas yrke, då vissa yrken kräver större krav på kompetensutveckling och därför ger större möjlighet till utveckling via utbildningar. Skillnaderna i hur ledarna motiverar sina medarbetare utifrån att främja samhörigheten tror jag i viss utsträckning beror på hur många medarbetare som finns under ledarens ansvarsområde. Exempelvis så utför en av ledarna inga möten där alla medarbetarna kan samlas och ta del av information tillsammans utan utför dem gruppvis. Om samlade informationsmöten med alla medarbetare utförts så hade det med stor sannolikhet främjat individernas känsla av samhörighet utifrån att man träffar alla deltagare. Dock är detta betydligt svårare att genomföra av en ledare som ansvarar för ca 100 medarbetare än en ledare med ca 15 stycken. Antalet medarbetare finner jag även har en viss påverkan på ledarnas möjlighet att främja samhörigheten, då jag tror att det blir svårare desto fler medarbetare ledaren ansvarar över. Exempelvis tror jag att det leder till svårigheter att anordna aktiviteter utanför arbetstid, vilket jag förmodar kan vara en anledning till varför ledaren med 100 medarbetare inte anordnar aktiviteter likt de flesta av de andra ledarna gör.

Vidare visar undersökningen på en viss skillnad hur ledarna tillämpar yttre motivation då vissa ledare använder sig utav ekonomiskbelöning eller prestationslön medan andra inte använder sig av denna motivationsfaktor. Vad det skilda tillämpningssättet beror på finner jag svårt att svara på eftersom belöningsystemen till viss del visat sig se olika ut inom liknande bransch. Jag kan inte heller urskilja om företagets storlek skulle påverka då min studie visar på att ekonomiskbelöning både tillämpas i företag som är större och även befinner sig över hela världen, och i företag som är mindre.

När man resonerar om belöning så har jag uppmärksammat att ledarna kopplar belöningsaspekten till materiella ting och därför menar flera att man inte använder sig av en sådan aspekt. Det stämmer att belöning kan ses som materiellt, men något man inte får glömma är att belöning också finns i verbal form, och då kan relateras till positiv feedback, vilket är något som alla ledare mer eller mindre utför. Detta ger därmed utfallet att alla ledare använder sig av belöning, dock i olika form.

Att ledarna ser yttre motivation i form av förstärkning och bestraffning som viktigt genom att använda sig av positiv och negativ feedback är alla ledare ense om. Dock visar resultat på en viss skillnad i hur mycket fokus ledarna lägger på att berömma sina medarbetare. Undersökningen visar att det finns ledare som kan vara dåliga på att ge positiv feedback. Jag tror att det är ett vanligt förekommande fenomen på arbetsplatser, att det inte utdelas så mycket positiv feedback. Jag ställer mig därför frågan varför? Istället för att oftare kommentera resultat när det har begåtts felaktigheter, borde det istället delas ut mer positiva omdömen, vilket jag finner endast ledar till positiva resultat. Att yttra ett litet ord kan då förgylla en medarbetares vardag, och bidrar till ökad möjlig produktivitet och arbetsglöd från individen.

Utifrån undersökningen hur ledarna motiverar sina medarbetare utifrån inre och yttre motivation har jag till viss del kunnat urskilja hur transformellt och transaktionellt ledarskap präglar deras ledarstilar. Transformellt ledarskap utifrån att alla ledare trots bransch och antalet medarbetare ser till den enskilda individen och till gruppens behov vilket är

huvudfaktorn inom det transformella ledarskapet. Transaktionellt ledarskap utifrån att vissa ledares motivations utövning till viss del består av belöning, som är en central faktor i det transaktionella ledarskapet.

Utifrån hur ledarna motiverar sina medarbetare och hur det kan kopplas till de olika ledarskapen så finner jag att ledarna i stora delar är eniga i hur man motiverar medarbetarna. Trenden på dagens arbetsmarknad, att allt mer fokus läggs på att se till individen och dennes kompetens och behov för att skapa ett fördelaktigt resultat, tycker jag i stor utsträckning speglar ledarnas ledarskap och deras motivationsutövning.

Det har uppvisats som svårt att skilja de inre och yttre motivationsaspekterna från varandra då det till viss del samspelar. Det har även visat sig att ledarskapet är svårt att urskilja endast utifrån transformellt eller transaktionellt ledarskap, eftersom de använder sig av aspekter ifrån både stilarna. Dock har det visat sig utifrån hur ledarna motiverar sina medarbetare utifrån inre och yttre aspekter att ledarna till största del visar på ett transformellt ledarskap.

6.2 Teoridiskussion

Under arbetets gång, men framförallt i efterhand uppmärksammade jag vissa möjligheter till förbättringar som hade kunnat ge mig en bättre och bredare utdelning. När det gäller huruvida jag ville se vilken ledarstil ledarna använde dvs. transformellt och ledarskap, hade jag vid senare eftertanke kunnat använda mig av flera och inte så övergripande ledarskapsteorier. Detta för att mer specifikt ringa in de olika ledarstilarna, och för att möjliggöra en större spridning mellan dessa. Utifrån min nuvarande ledarskapsteori där en korrelation av flera ledaraspekter formar det transformella ledarskapet bidrog till att alla ledare till största del föll under det transformella ledarskapet. Att använda sig av fler och inte så övergripande ledarstilar hade därför varit intressant att synliggöra och en intressant tanke till framtiden.

6.3 Metoddiskussion

Trots att förberedelser inför mina intervjuer var väl utförda så finner jag efter mitt genomförande av intervjuerna att dessa helhetsmässigt hade kunnat vara ännu mer förberedda, och mina frågor hade kunnat vara utformade på ett fördelaktigare vis. En fördel hade varit att utforma nedskrivna alternativa följdfrågor, något som hade kunnat underlätta under intervjuens gång och möjligtvis gett mig mer relevanta och kunskapsbringande svar.

Jag finner att det hade underlättat att vara två intervjuare vid intervjutillfällena då det hade möjliggjort fler ställda följdfrågor och återkopplingar.

Ytterligare bredd i studien hade förmodligen varit möjligt om man även hade varit två personer som analyserat materialet från intervjuerna. Detta för att få fler infallsvinklar och öppna upp för fler reflektioner.

I min genomgång av intervjuerna valde jag att redovisa alla intervjuer var och en för sig vilket mynnade ut i en lång resultatdel. Ett annat alternativ hade varit att sammanföra de olika respondenternas resultat, då flera ledare visade på liknande svar. Jag ville dock utföra ett tydligt och lättöverskådligt resultat där man enkelt skulle få en bild utifrån varje individ. Detta fann jag som relevant eftersom undersökningen skildrar ledare från olika branscher vilket jag hävdar ökar betydelsen av att dela respondenternas resultat för att tydliggöra alla. Jag hade förmodligen valt att redovisa intervjuerna på ett annat sätt om ledarna representerat liknande branscher.

6.4 Fortsatta studier inom området

Eftersom motivationsfenomenet och även ledarskap är begrepp som alltid är aktuellt, där inte kunskapen kan bli mättad, blir det intressant med vidare studier inom områdena. Min studie visade en del skillnader i hur ledarna motiverade sina medarbetare. Ett förslag på fortsatt studie är att vidare undersöka om motivationsutövande har med branschen att göra, eller det specifika företaget. Behövs det olika ledarstilar inom olika branscher? Det här är ett alternativ till att få ett större djup i undersökningen. Om jag skulle gjort om min studie idag så skulle jag valt att intervjua ledare som tillhör samma ledarposition för att därmed nå en mer rättvis jämförelse hur motivation utövas till medarbetare, och som tidigare nämnt, använda mig av fler ledarskapsteorier för att öka möjligheten till en större spridning angående vilken ledarskapstil ledarna använder.

6.5 slutord

Jag vill tacka alla ledare som varit med och deltagit i min undersökning. Genom min studie har jag blivit berikad med kunskap om hur ledare motiverar sina medarbetare och fått den inledande diskussionen bekräftad, att ledare i dagens arbetsmarknad allt mer ser till individens behov. Att se individen är viktigt, något som även ledarna bekräftar genom att bl.a. påtala vikten med att ha medarbetarsamtalen. Jag finner att en timme medarbetarsamtal per år är alldeles för lite. Min reflektion är att dessa samtal bör hållas med kortare intervaller, för att få möjlighet till snabbare återkopplingar med medarbetarna, och löpande kunna fånga upp sinnesstämningar och behov hos gruppen och den enskilda individen. Uppmaningen är därför att öka den individuella kontakten! Det är välinvesterad tid att prioritera, då det ger mycket tillbaka till företaget.

Referenslista

Tryckta källor:

Allvin, Mikael, Aronsson, Gunnar, Hagström, Tom, Johansson, Gunn& Lundberg, Ulf (2006): *Gränslöst arbete: socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Malmö: Liber.

Bakka, Jorgen F, Fivelsdal, Egil, Lindqvist, Lars (2006): *Organisationsteori*. (5:e uppl.) Malmö: liber.

Bass, Bernard M, Stobdill's, Ralph M (1990): *Handbook of leadership Theory, research & Managerial Applications*. (3:e uppl.) New York: Free Press.

Becker, Howard S (2009): *Tricks or the trade- yrkesknep för samhällsvetare*. Malmö: Liber.

Clegg, Stewart, Kornberger, Martin, Pitsis, Tyrone (2008): *Managing & Organizations An introduction to theory & practice*. (2:a uppl.) London: SAGE Publication Ltd.

Danermark, Berth, Ekström, Mats, Jakobsen, Liselott & Karlsson, Jan Ch (2009): *Att förklara samhället*. Malmö: Studentlitteratur.

Deci, Edward L., Richard M, Ryan (2000): Intrinsic and Extrinsic motivations: Classic definitions and new Directions. *Contemporary Educational Psychology* (s.54-67)

Deci, Edward L., Richard M, Ryan (1985): *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.

Eriksen, Erik Oddvar (2001): Leadership in a communicative perspective. *Acta Sociologica Vol.44, 1* (s. 21-35)

Gellerman, Saul W (1995): *Att motivera till ökad insats*. Malmö: Richers Förlag.

Halvorsen, Knut (1992): *Samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Studentlitteratur.

Kindenberg, Ulla (2003): *Stress och hälsa i "det nya arbetslivet" s.376-377 i Ledning för alla? Perspektivbrytningar i arbetslivet och företagsledning*. (4:e uppl.) Sandberg, Åke (red.) Stockholm: Sns förlag.

Kvale, Steinar (1997/2008/2009): *Den kvalitativa forskningsintervjun..* Lund: Studentlitteratur.

Merriam B, Sharan (1994): *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

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

Widerberg, Karin (2002): *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Wolvén, Lars-Erik (2000): *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Yukl, Gary (2005): Leadership in organizations. (6:e uppl.) Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.

Ödman, Per-Johan (1994): *Tolkning, förståelse, vetande- hermeneutik i teori och praktik*. Stockholm: Norstedts akademiska förlag.

Internetmaterial:

TED.com (2010-11-14)-Talks, Dan Pink on the surprising science of motivation-
http://www.ted.com/talks/lang/eng/dan_pink_on_motivation.html
Filmat juli 2009 upplagt Augusti 2009.

Otryckta källor:

Intervju med Anders, Produktionschef, 101123 kl. 10. 00.

Intervju med Birgitta, Arbetschef, 101124 kl. 10.00.

Intervju med Camilla, Butikschef, 101201 kl 13.00.

Intervju med Dan, Flödesledare, 101202 kl 08.00.

Intervju med Erika, Kontorschef, 101203 kl 13.00.

BILAGA 1

Intervjuguide

Bakgrundsfrågor:

- Namn
- Utbildning
- Titel, år i yrket
- beskrivning av arbetsuppgifter
- Hur många medarbetare ansvarar du över?

(Tema 1) Motivation (övergripande)

- Hur motiverar du dina medarbetare?
- Vilken anser du är den viktigaste motivationsfaktorn?
- Hur ser du på motivationens betydelse för att dina medarbetare ska utföra ett bra arbete?
- Hur ser du på motivationens betydelse för företaget?
- Hur upprätthåller du motivationen bland medarbetarna?
- Vilka tror du är de mest drivande faktorerna hos medarbetarna?
- Vad motiverar dig?

(Tema 2) Inre motivation

Självständighet

- Hur delegeras ansvar till medarbetarna?
- Hur ser medarbetarnas möjlighet ut till att påverka sin arbetssituation?
- Kan du beskriva företagets beslutsprocesser?
- Hur ser självständigheten ut i medarbetarnas arbetssituation?
- Hur tror du att medarbetarna upplever sina arbetsuppgifter?, Hur mycket jämföras arbetsuppgifterna med medarbetarnas egna värderingar?

Kompetensutveckling

- Hur ser dina medarbetares möjlighet ut till kompetensutveckling?

Samhörighet

- Hur ser du till kommunikationens betydelse bland medarbetare och mellan dig och medarbetarna?
- Hur ställer du dig till, vilka möjligheter har du till att lyssna på medarbetares åsikter?
- Hur gör du med medarbetarsamtal?
- Hur ser samarbetet ut bland medarbetare på arbetsplatsen? mellan dig och medarbetarna? Hur främjar du samarbetet?
- Gör du något för att främja samhörigheten bland medarbetarna?
- Hur uppmärksammar du dina medarbetare? hur ser du allas olika behov?

(Tema 3) Yttre motivation

Positiv förstärkning

- Vad gör du för att uppmuntra ett beteende?
- Vad anser du om att ge positiva kommentarer till dina medarbetare?
- Hur tror du att dina medarbetare ser på lönen som drivkraft?
- Hur belönas medarbetare? Belöningssystem? Annat?

• Negativ förstärkning

- Det finns olika sätt att påverka beteenden, hur ser du till negativ kritik för att öka ett beteende och skapa produktivitet?

Bestraffning

- Vad gör du för att få ett beteende att avta?

(Tema 4) Ledarskap

- Hur skulle du beskriva din ledarstil?
- Hur är du som ledare?
- Vilka är dina svaga och starka sidor som ledare?
- Vilka är dina viktigaste uppgifter som ledare?
- Hur ser du till att arbeta efter deadlines och strikt planering?
- Vad anser du om övervakande och kontrollerande ledarskap?
- Hur ser du till riskvilligt och förändringsfokuserat ledarskap?
- Hur ser du till vikten av att inspirera och uppmuntra medarbetare? Hur gör du det?
- Hur ser du till kreativitet och innovativt tänkande bland medarbetare? främjar du det?
- Vad anser du om vikten med att medarbetarna delar samma vision som dig som ledare?

