



HÖGSKOLAN
I HALMSTAD

KANDIDATUPPSATS

Organisering och ledning av arbete och välfärd - arbetsvetenskap 180 hp



En ledares väg till motivation

Hur organisationer kan arbeta strategiskt för att
behålla sina ledare

Majlinda Abdulahi och Louise Hempel

Arbetsvetenskap 15 hp

2017-12-26

Sammanfattning

Studiens syfte var att undersöka vilka faktorer som kan motivera personer på ledarpositioner.

Metoden som användes var kvalitativ och det empiriska materialet hämtades in genom semistrukturerade intervjuer. I studien deltog sex respondenter som bestod av ledare på olika nivåer inom organisationen. Resultatet analyserades med hjälp fenomenologiskt baserad meningskoncentration, teori och tidigare forskning.

Resultatet visade att utveckling, uppskattning och stöd i arbetet skapar en anknytning mellan individ och organisation. Undersökningen visade också att de grundläggande behoven behöver tillfredsställas för att individen ska motiveras, men att faktorerna vi nämnt ovan motiverar individen över tid.

Nyckelord: motivation, ledarskap, ledarskapsförsörjning, behov och motivationsfaktorer

Abstract

The purpose of the study was to investigate what factors may motivate people in leadership positions.

The method used was qualitative and the empirical material was collected through semi-structured interviews. The study involved six respondents who consisted of leaders at different levels within the organization. The result was analyzed using phenomenological based sense-concentration, theory and previous research.

The results showed that development, estimation and support in work create an association between individual and organization. The study also showed that basic needs need to be satisfied for the individual to be motivated to stay, but the factors we mentioned above motivates the individual over time.

Keywords: motivation, leadership, management supply, needs and motivation factors.

Tack

För och främst skulle vi vilja rikta ett stort tack till vår handledare Mats Holmquist som har gett oss konstruktiv kritik, gett förslag och stöttat oss under uppsatsens gång.

Vi vill även tacka Maria Stiber, vår kontaktperson inom organisationen, som har hjälpt oss att få ihop intervjuerna och har varit en klippa med allt som hör därtill. Vi vill också tacka de som ställde upp på intervjuer vars medverkan har möjliggjort vår studie samt tack för all nyttig information vi har fått.

Till sist vill vi tacka varandra för all stöttning, hjälp och motivation vi har gett varandra.
Tack!

Halmstad, den 23 maj 2017

.....

Majlinda Abdulahi

.....

Louise Hempel

1. Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1 SYFTE	2
1.2 SYFTE	2
1.3 FRÅGESTÄLLNING	2
2. TIDIGARE FORSKNING	3
2.1 BEGREPP	3
2.2 SOCIALA BEHOV	3
2.3 KUNSKAPSBEHOV	4
2.4 BRA ARBETSFÖRHÅLLANDEN	4
3. TEORI	5
3.1 MASLOWS BEHOVSHIERARKI	5
3.2 MCGREGORS TEORI X OCH Y	5
3.3 HERZBERGS MOTIVATIONSFAKTORER OCH HYGIENFAKTORER	6
3.4 ETISKA PERSPEKTIV	7
4. METOD	8
4.1 VAL AV ORGANISATION	8
4.2 URVAL AV RESPONDENTER	8
4.3 DATAINSAMLING	8
4.4 VALIDITET OCH RELIABILITET	9
4.5 ANALYSMETOD	9
4.6 ETIK	10
4.7 METODDISKUSSION	10
5. RESULTAT	12
5.1 VÄRDERING	13
5.2 HYGIENFAKTORER	13
5.3 MOTIVATIONSFAKTORER	15
6. ANALYS	17
6.1 HYGIENFAKTORER	17
6.2 MOTIVATIONSFAKTORER	18
6.3 SLUTSATSER	19
7. DISKUSSION	20
FIGUR 1 HERZBERGS TVÅFAKTORS-TEORI	6
FIGUR 2 KATEGORIFÖRDELNING	12
FIGUR 3 VÄRDERING AV FAKTORERNA	13

Bilaga 1: Intervjuguide

Bilaga 2: Presentationsbrev

1. Inledning

Jacobsen och Thorsvik (2014) menar att organisationers framgång är beroende av hur individernas kompetens utnyttjas och delas, för att kompetensen ska skapa ett värde inom organisationen krävs motiverade individer. Organisationer som arbetar med att motivera sin personal har en större chans att utveckla en långsiktig konkurrensfördel, både operativt som ekonomiskt (Jacobsen & Thorsvik 2014: 222-223). Vårt intresse för vilka faktorer som motiverar individer på ledarpositioner växte fram när Jacobsen och Thorsvik (2014) poängterar att en ledare måste först lära sig leda sig själv för att kunna leda andra. Specifikt menar de att en ledare behöver hitta sin motivation för att kunna förverkliga mål samt belöna sig själv.

Sveriges chefsorganisation Ledarna (2012) har tillsammans med Novus Opinon gjort en undersökning bland 2000 chefer som undersöker om individerna vill fortsätta arbeta som chef ända till pensionsåldern. Undersökningen visade att nio av tio chefer trivs bra på sin arbetsplats och var tredje trivs mycket bra. Trots detta vill endast sex av tio stanna kvar i sitt yrke som chef fram till pensionsåldern. Undersökningen visade också att kunna påverka, arbeta med människor och bedriva verksamheten på ett optimalt sätt stimulerar och driver cheferna. Trots stressen, den tunga administrationsbördan och långa arbetsveckor vägde den positiva aspekten av arbetet upp för de negativa, framför allt möjligheten att kunna påverka i sitt yrke.

Vad är det då individen behöver som leder till att en ledare motiveras? Tittar vi på individers behov menar Maslow (1987: 20-22) att individen har grundläggande behov som måste tillfredsställas för att uppnå ett självförverkligande, men vi ser också att individen behöver känslan av samhörighet och uppskattning. Vi ställer oss därför frågan om individens behov av att uppnå ett självförverkligande är sammankopplat med arbetslivet? Ingår möjligheten att kunna påverka och få organisationen att fungera på ett optimalt sätt i självförverkligandet? Vi har också uppmärksammat organisationens intresse av att arbeta för att behålla sin personal. Jacobsen och Thorsvik (2014) menar att ledare behöver motivation för att nå ett självförverkligande i arbetslivet och enligt Mabon (1980) är motivation ofta sammankopplat med behov.

Idag har det uppstått en stor konkurrens på arbetsmarknaden gällande arbetskraft, för både individ och organisation är det viktigt att kunna avancera och utvecklas. Många individer i dagsläget upplever utveckling genom att byta arbetsplats vilket gör det extra viktigt som organisation att motivera sin personal för att behålla dem. Detta har lett oss till att ifrågasätta vad i arbetet som motiverar individer med ledaransvar.

1.2 Syfte

Syftet är att undersöka vilka faktorer som kan motivera personer på ledarpositioner.

1.3 Frågeställning

- Vilka faktorer i arbetet motiverar personer på ledarpositioner?

2. Tidigare forskning

I denna del redogör vi för tidigare forskning om motivationsteorier och lyfter fram vilken kunskap tidigare forskning har bidragit till om hur organisationer ska arbeta för att motivera sina medarbetare.

2.1 Begrepp

Motivation är en psykologisk term för de faktorer hos individen som väcker, formar och riktar beteendet mot olika mål. I vår uppsats kommer vi kontinuerligt använda begreppet motivation, men inriktat inom ett arbetsvetenskapligt perspektiv. Undersökningens utgångspunkt är personer på ledarpositioner, *ledarskap* är det faktiska utövandet av ledningsuppgifter inom t.ex. en stat, en organisation, ett företag eller ett idrottslag. En viktig utgångspunkt är att arbetsuppgifterna varierar bland respondenterna i vår undersökning. Vidare består vår teoretiska grund av olika former av *behovshierarkier*, behovshierarkier är psykologiska teorier som rangordnar människans behov i olika nivåer. Vi kommer också beröra ordet *självförverkligande* kontinuerligt som beskriver ett uppnående av långsiktiga livsmål (Nationalencyklopedin 2017).

2.2 Sociala behov

I början på 1900-talet utfördes en mycket inflytelserik industri-psykologisk forskning på Hawthorne-fabriken i utkanten av Chicago. Hawthorne-experimenten betraktas som startskottet för en mer mänsklig fokusering inom arbetslivet i kontrast till Taylors Scientific Management. Forskningen utfördes av en forskargrupp från Harvard University och bestod av tre faser: observationsstudierna av relämonteringen, intervjuprogrammet och The Bank Wiring Observation Room-studierna (Hedegaard Hein 2012: 51-52). Experimenten resulterade i många slutsatser, den viktigaste anses vara att medarbetaren kom till att betraktas som en aktör som inte enbart styrdes av de ekonomiska faktorerna utan även av de sociala. Undersökningen har haft en stor betydelse för senare motivationsteorier då experimenten lyfte fram en ny synvinkel på medarbetarens primära motiv och beteende. Upplysningen av det nya perspektivet innebär för vår undersökning att vi behöver inkludera betydelsen av de sociala relationerna inom arbetsgruppen och den informella organisationen, som enligt Hawthorne-experimenten visade sig vara dominerande för att motivera medarbetarna (Hedegaard Hein 2012: 58-59).

Frederick Winslow Taylor har haft en betydelsefull roll inom organisations- och ledningsteorier. Taylor har inte direkt ägnat sig åt motivationsteorier, utan mer åt hur arbetet ska organiseras för att tillvarata på medarbetarnas och organisationens bästa. Innan Hawthorne-experimenten forskade Taylor om den yttre motivationen, idén att olika former av belöning som exempelvis lön och reducerad arbetstid är faktorer som leder till motivation. Taylors principer måste visserligen ses ur ljuset av hur arbetsmarknaden såg ut på den tiden, då vi befann oss i en tid av arbeten som präglades av löpande band-principen och monotona arbetsformer (Hedegaard Hein 2012: 49-50).

Hawthorne-experimenten visar att individens sociala behov, i kontrast till Taylors forskning, är viktiga faktorer inom motivationsteorin. Taylors incitament var inte tillräckliga men betydelsefulla, vilket leder oss till frågan vad som är viktiga motivationsfaktorer i arbetet för individen? För att klargöra vad som motiverar en ledare behöver vi undersöka vilka faktorer som är betydelsefulla för individens motivation.

2.3 Kunskapsbehov

Cloutier, Felusiak, Hill & Pemberton Jones (2015) visar ytterligare ett komplement som leder till motivation. För att öka individernas engagemang är det viktigt med utveckling och utbildning. I ett scenario där de anställda inte får utrymme till utbildning och utveckling ökar risken för att de letar sig vidare efter nya arbeten och på så sätt ökar personalomsättningen. Författarna menar på att utbildning och utveckling motiverar anställda att förbli lojala mot organisationen och därmed skapar en sammanhållen arbetsgrupp.

2.4 Bra arbetsförhållanden

Kerstin Waldenström, beteendevetare och doktorand och Annika Härenstam, psykolog och professor vid arbetslivsinstitutet genomförde en studie som undersökte faktorer som skapar bra arbetsförhållanden hos chefer och anställda. 18 anställda och 4 arbetsplatser har studerats, metoden kombinerades av intervjuer och observationer (Waldenström & Härenstam 2006: 11-12). Studien visade att bra arbetsförhållanden skapas genom en dialog om de rationella skälen varför arbetet ska utföras (Waldenström & Härenstam 2006: 19). Mål och prioriteringar inom organisationen ska aktivt kommuniceras för att individerna ska få en djupare förståelse till varför de utför sitt arbete (Waldenström & Härenstam 2006: 20). Författarna påvisar även att bra arbetsförhållanden skapas genom ett kollektivt ansvar för helheten. Det innebär att vid arbete mest intensiva och tuffaste perioder hjälps alla åt (Waldenström & Härenstam 2006: 18).

3. Teori

I detta avsnitt följer teoretiska modeller som har bidragit till att besvara vår frågeställning.

3.1 Maslows behovshierarki

Vi har ifrågasatt vad som motiverar individer inom arbetet och därefter tittade vi på behovshierarkin som Maslow (1987) presenterade i *Motivation and Personality*. För att få en djupare förståelse för våra teoretiska referensramar är det viktigt att förstå Maslows behovshierarki. I vår undersökning har vi valt att utgå från Herzbergs tvåfaktorsteori och McGregors teori x och y som grundar sig i Maslows behovshierarki, därför ska vi nu titta närmre på den. Det är också viktigt att påpeka att motivation som är grunden i vår undersökning är starkt sammankopplat med behov och att behov kan rangordnas i en viss hierarki.

Maslow nämner de fysiologiska behoven som det första steget i hierarkin. Vad Maslow menar är att de fysiologiska behoven som hunger och skydd är det primära som ska tillfredsställas för att individens överlevnad (Maslow 1987:15). Därefter tillträder trygghets- och säkerhetsbehovet som befriar individen från rädsla gällande fysiska faror och uppnår en hög självbevarelse. Är inte dessa behov uppfyllda menar Maslow att de andra behoven blir betydelselösa (Maslow 1987: 18-19). Det tredje steget i hierarkin utgörs av samhörighet och känslan av meningsfulla relationer. När behovet av samhörighet är uppfyllt upplever personen ett behov av uppskattning, både från omgivningen och sig själv. När behovet av uppskattning är tillfredsställt blir självförverkligande dominerande, behovet definieras som möjligheten att maximalt utnyttja sin förmåga (Maslow 1987: 20-22).

3.2 McGregors teori X och Y

Individens olika synsätt på arbetet beskriver McGregor med hjälp av *teori x* och *teori y*. Han menar att ett ledarskap utifrån teori x indikerar att styra individerna inom organisationens intresse. Ledningen som anammat teori x antar att arbetaren har en syn på arbetet som motbjudande, individerna är inte ambitiösa, tar inga initiativ och de undviker ansvar. Med andra ord, de föredrar hellre att bli styrda. I praxis innebär detta att arbetarna vänjer sig vid att inte ta egna initiativ och har en begränsad förmåga till att kunna lösa organisatoriska problem (McGregor 1960: 7-11).

Kompletterande till teori x ger McGregor oss teori y. En ledning som anammar denna teori har en bild av arbetaren som att vilja vara självständig, ta ansvar och har hög arbetsmoral om arbetet ger stimulans. McGregor menar att inom teori x används Maslows två första steg i behovshierarkin, de fysiologiska och trygghetsnivåerna men bara som ett styrinstrument. Därefter påpekar han att de högre nivåerna i hierarkin, samhörighets-, uppskattnings- och självförverkligande, tillfredsställs inom teori y. De anställda motiveras att använda sin kreativitet i riktning mot organisationens mål och frigör människans potential (McGregor 1960:11-14).

På senaste tiden har det uppstått en större benägenhet att vilja ingå i teori y. Ledningen ansvarar för att skapa goda förhållanden som ska genomsyra organisationen. De behöver tro på individerna för personalen ska kunna mogna, sedan successivt minska den externa styrningen i organisationen och därmed överlämna de större områdena till individernas självstyrning. Vid detta skede möjliggörs tillfredsställelse enligt Maslows högre nivåer.

Viktigt för individerna är tillfredsställelsen för deras behov, om inte det är möjligt på arbetsplatsen kommer dessa individer att söka behovstillfredsställelse på annat håll (Mabon 1980:45).

3.3 Herzbergs motivationsfaktorer och hygienfaktorer

Wallgren (2011: 12) menar på att arbetstrivsel är starkt sammankopplat med arbetsmotivation, arbetstrivsel är resultatet av motivationsprocessen som består av: Motivationsfaktorer → Motivation till arbete → Beteende → Arbetstrivsel. Motivation leder till beteende som i sin tur leder till arbetstrivsel. Vi kommer därför titta närmare på motivationsfaktorer med hjälp av Herzbergs motivations- och hygienfaktorer. I artikeln *One more time: How do you motivate employees* (1987) diskuterar Herzberg flitigt hur man får en anställd att göra det man vill att den ska göra. Han introducerar oss till KITA som är en förkortning av "kick in the pants" och menar att du rent fysiskt skulle kunna sparka igång en medarbetare, men risken finns att personen sparkar tillbaka. Fråga medarbetaren? Risken finns att personen säger nej (Herzberg 1987: 5). Herzberg presenterar två olika versioner av KITA, man kan använda sig av negativ psykologisk KITA, vilket skulle vara fördelaktigt då inga synliga bevis uppstår. En positiv version av KITA skulle exempelvis vara som Frederick Taylor föreslog: löneförhöjning eller reducerad arbetstid. Herzberg menar att positiv KITA endast medför kortvariga förändringar i medarbetarens beteende, men detta har inte har någonting med motivation att göra. Motivation måste komma från ens egen vilja och inte som en reaktion (Herzberg 1987: 6-8). Återigen speglas problemet som vi upplyste innan, vi behöver skilja på dessa faktorer och klargöra vad som leder till motivation och framförallt hur individer motiveras över tid för organisationen ska kunna behålla sina ledare.

Herzbergs tvåfaktorsteori bygger på 13 faktorer som är betydelsefulla för arbetstillfredsställelsen, både inom en positiv och en negativ inriktning. Genom tvåfaktorsteorin kan vi nu skilja på de olika faktorerna, de faktorer som främjade arbetstillfredsställelse kallar Herzberg för *motivationsfaktorer*, vilket innebär faktorer som motiverar till att prestera bättre. Faktorer som är kopplade till vantrivsel uppkallades för *hygienfaktorer* på grund av relationen till arbetsmiljön. För att förtydliga är hygienfaktorerna relaterade till arbetets utförande och de är ofta kopplade till missnöje i arbetet, men de leder sällan till någon egentlig motivation. Motivationsfaktorerna är kopplade till själva arbetet, saknas de leder det sällan till missnöje i arbetet men de är direkt kopplade till motivation (Herzberg:1987:9). Genom att använda oss av Herzbergs tvåfaktorsteori som inkluderar både Hawthorne-experimentens och Taylor och Cloutier et al:s resultat kan vi klargöra vilka faktorer som leder till motivation och hur organisationer ska arbeta för att behålla sina ledare.

Hygiene factors	Motivator factors
1. Company policy and administration	1. Achievement
2. Supervision	2. Recognition for achievement
3. Interpersonal relationships	3. The work itself
4. Working conditions	4. Responsibility
5. Salary	5. Growth
6. Status	6. Advancement
7. Security	

Figur 1 Herzbergs tvåfaktors-teori

(Herzberg 1987:9).

Motivations- och hygien-teorin föreslår att arbetet måste tillfredsställas för motivationen ska vara framgångsrik, arbetsberikning kan i sin tur ge möjlighet till tillväxt. Arbetsberikningen behöver vara en vertikal och inte horisontell arbetsbelastning. Horisontell belastning betyder utmanandet av medarbetaren i riktning mot ett ökande av produktionsvärdet eller tillägg av en annan meningslös uppgift till den befintliga. Med vertikal arbetsbelastning kan kontroller tas bort samtidigt som individen tar ansvar och inför nya utmanande uppgifter som inte har hanterats tidigare. Enligt Herzberg (1987) ska arbetstillfredsställelse vara en fortlöpande ledningsfunktion. Vidare beskriver Herzberg arbetstillfredsställelse och arbetsmissnöje som två separata skalor och inte som motsatta ändar. De olika faktorerna, hygien- och motivation, beskrivs på vardera skalor. Herzberg (1987) avslutar sin artikel genom att uppmuntra ledare till att känna igen dessa två separata skalor (hygien och motivation) och att fokusera på motivation genom att tillämpa arbetstillfredsställelse-processen.

Kritik riktas mot Herzberg angående antagandet att lön ligger som grund för motivation och prestation. De menar på att lön också är en form av uppskattning och belöning. Nyare forskning visar dock på att de allra starkaste motivationsfaktorerna inte är sammankopplade med lönen (Jacobsen & Thorsvik 2014: 244).

3.4 Etiska perspektiv

Ett etiskt perspektiv handlar om människors sätt att bemöta varandra, vad som är rätt och vad som är fel. Etiken är grundläggande i människans vardag, dagligen manifesteras valet av handlingsalternativ som uttrycks i våra normer, beslut och situationer om valet mellan gott och ont. Varje handlingsalternativ har konsekvenser och det är utifrån de konsekvenserna vi avgör vad som är rätt eller fel (Nylén 1996: 9). Sätter vi på oss de etiska glasögonen och tittar på våra teorier ser vi genomgående dilemmat av valet och kvalet av vad som är rätt och vad som är fel. McGregor menar att makten ledningen utövar har ett direkt inflytande på individerna inom organisationen. Genom implementerandet teori y, som är den goda vägen med en positiv människosyn, blir konsekvenserna positiva för organisationen. Vi antar här att en viss teoretisk utgångspunkt ger ett visst resultat. Herzberg är överens med McGregor när vi talar om makten över människan, genom att styra individer i ekonomiska termer utvecklas negativa konsekvenser. Maslow, McGregor och Herzberg är överens om att det ekonomiska perspektivet uppnås med hjälp av att använda sig av "den goda vägen", då utvecklas en långsiktig fördel.

4. Metod

I detta kapitel klargör vi hur vår möjlighet till att skaffa kunskap om motivationsfaktorer ser ut. Utifrån detta redovisar vi vårt urval och hur vårt empiriska material samlats in. Därefter får ni läsa om hur vi har analyserat empirin och vilka fördelar och nackdelar som följer.

4.1 Val av organisation

Vår undersökning har genomförts på en offentlig förskoleförvaltning som vi valde på grund av en nyligen genomförd omorganisering. En omfattande utveckling av organisationen genomfördes 2016 i syfte för att skapa en god och likvärdig kvalitet. Innan omorganiseringen fanns en ansvarig chef på förskolorna, chefen ansvarade för en eller flera förskolor och i arbetet ingick ansvar för det pedagogiska arbetet, kvalitén, kompetensförsörjning, sjukfrånvaron, bemanning men också den strategiska planeringen och budgeten. Förskolechefens arbete var omfattande men omorganiseringen innebar att förskolechefen fick ansvara för fler förskolor men fick också förstärkta förutsättningar genom två nya ledningsfunktioner. De nya ledningsfunktionerna tillsattes per förskola, en biträdande förskolechef och en förste förskolelärare. Det innebar att förskolechefen kunde ägna sig åt budgeten och det strategiska arbetet, den biträdande förskolechefen fick det yttersta personalansvaret som bemanningen och förste förskoleläraren fick det pedagogiska ansvaret. Inom ledarförsörjningsstrategin ingår ett strategiskt arbete för att behålla sina ledare, vi fann denna synvinkel intressant eftersom omorganiseringen syftade till att förbättra ledarnas arbetsmiljö och minska stressen. Syftet var även till att ge ledarna en bättre förutsättning i sitt ledarskap. På så sätt fann vi ett större intresse i frågan om vad som motiverar en ledare.

4.2 Urval av respondenter

I vårt tvåstegsurval har vi först valt organisation. Vi tog kontakt med två olika organisationer, en privat och en offentlig där vi började med ett inledande möte med kontaktpersonen inom organisationen. De inledande mötena var till hjälp i vårt tankesätt kring hur vi kunde bidra med vår uppsats och om organisationen kunde ge oss det vi behövde till vår undersökning (Eriksson-Zetterquist & Ahrne 2011: 42). På grund av omorganiseringen den offentliga verksamheten nyligen genomgått såg vi ett samband med vårt syfte att undersöka vad som kan motivera ledare och valde därför den offentliga verksamheten. Vår kontaktperson var en HR-specialist inom kompetens och ledarförsörjning. Med hjälp av henne mailades förfrågningar ut slumpmässigt till ledare på de olika nivåer inom olika förskolor. Vi bokade in 6 intervjuer varav med en förskolechef, tre biträdande förskolechefer och två förste förskolelärare. Vid en jämförelse mellan olika grupper skulle fler intervjuer krävs för att antalet ska vara representativt (Eriksson-Zetterquist & Ahrne 2011: 43), men vår undersökning syftar inte till att jämföra de olika nivåerna.

4.3 Datainsamling

4.3.1 Empiriska materialet

Vi utförde en kvalitativ abduktiv studie som innebar att vi växelspelade mellan induktion och deduktion. Genom induktion så drog vi generella slutsatser och bildade teorier utifrån det enskilda fallet och därefter genom upprepande observationer inducerades en allmängiltig slutsats. Genom deduktion drog vi utifrån teorier slutsatser om det enskilda fallet.

Detta innebär att vi genom testningsimplikationer testat Herzbergs tvåfaktorsteori empiriskt (Svensson 2011: 192).

Frågorna till intervjuguiden utvecklade vi med hjälp av Herzbergs motivations- och hygiensfaktorer. Herzbergs teori inkluderade de faktorerna som leder till motivation inom ledarskapsförsörjning, faktorerna kategoriserades i olika teman eftersom en del av frågorna visade sig gå in i varandra. Vi började intervjuerna med att ställa frågor kring en värdetabell som vi tog fram genom QPS Nordic (2000). Respondenterna fick då svara på hur viktiga de ansåg att de olika faktorerna var för att en ledare skulle motiveras. Vi konstruerade sedan en tabell av resultatet från intervjuerna. Poängen fick vi fram genom att värdena ”inte alls viktigt” till ”nödvändigt” innebar en skala på 1-5 poäng, om respondenterna svarade ”nödvändigt” på alla frågor blev det totalt 30 poäng. Därefter räknades poängen ihop och sammanställdes i en tabell. Empirin samlades in med hjälp av sex semistrukturerade-intervjuer, vilket innebar att vi utgick från en färdig mall, men under intervjuens gång kunde vi anpassa frågorna. Vi intervjuade respondenterna enskilt där en av oss ställde frågorna och den andra antecknade samtidigt som vi spelade in intervjuerna. Flexibiliteten gjorde att vi kunde få en djupare ingång i ämnet och ställa eventuella följdfrågor som dök upp (Denscombe 2009: 234, 369). Innan vi började med själva intervjuprocessen så lät vi respondenterna ta del utav vårt presentationsbrev, som innehöll syftet med undersökningen och intervjuguiden, detta för att respondenterna skulle kunna ge så bra svar som möjligt.

4.4 Validitet och reliabilitet

Validitet ska understryka att vi undersökt det vi verkligen ville undersöka och i vilken utsträckning vår data är träffsäker. Genom ett tvåstegsurval och ett inledande möte med organisationen säkerställde vi först och främst att organisationen var rätt plats för vår undersökning. För att öka träffsäkerheten i svaren valde vi att gå ut med information innan intervjuerna till respondenterna, på detta vis visste respondenten vad vår undersökning behandlade och kan ge välutvecklade svar som var pålitliga. Genom att använda oss av teorin när vi utformade intervjuguiden i vår abduktiva studie, säkerställdes att vi undersökt det vi ville undersöka (Denscombe 2009: 380).

Reliabilitet handlar om tillförlitlighet samt att få samma resultat vid upprepade studier. Vi har använt oss utav semistrukturerade intervjuer och här handlade det om huruvida respondenten gett olika svar till olika intervjuare då vi använt oss av öppna frågor. Detta kan sänka reliabiliteten då risken finns att olika intervjuare ställer olika öppna frågor och resultatet blir inte detsamma (Kvale 2014:295).

4.5 Analysmetod

I vår kvalitativa studie valde vi att analysera datan med hjälp fenomenologiskt baserad meningskoncentreringsmetod. Fenomenologin är ett alternativ till positivism som vanligtvis förknippas med naturvetenskaplig forskning. Fenomenologisk forskning har att göra med människors uppfattningar, åsikter, attityder och emotioner. Metoden har visat sig vara användbar för forskare och företagande som vill förstå en respondents tankesätt samt individuella uppfattningar och erfarenheter (Denscombe 2009: 109-110).

Tillvägagångssättet innebar att vi läste igenom intervjuerna för att utveckla en helhetsbild och känsla för vad det handlar om. Därefter kategoriserade vi analysen efter de teman som varit genomgående i intervjuguiden. Vid detta skede var det viktigt som intervjuare att tolka respondentens svar utan fördomar för att koncentrera meningarna utan förutfattade tankar.

Utifrån undersökningen specifika syfte ställde vi frågor till meningsenheternas teman, alltså frågade oss vad temat säger oss om motivation. I vårt sista steg i metoanalysen knöt vi ihop intervjuens centrala, icke överflödiga teman i en deskriptiv utsaga (Kvale 1997:177). Vi valde att analysera utifrån Herzbergs teori men också utifrån McGregors. Detta för att vi ville få en djupare förståelse för respondenternas svar och teori x och y hjälper oss förklara varför de olika faktorerna motiverar.

4.6 Etik

Vid intervjuerna har vi varit noga med att informera respondenterna om deras anonymitet. Vi har inte använt ålder, kön eller namn då vi vill att de ska känna sig bekväma nog att ge ärliga svar. Detta för att öka tillförlitligheten i vårt resultat (Gustavsson, Hermerén & Petersson 2005:14). Genom att avsiktligt ta upp likartad tidigare forskning tydliggör vi vad som är forskat om tidigare och vad som är vår undersökning (Gustavsson, Hermerén & Petersson 2005: 16, 40).

4.7 Metoddiskussion

I förhållande till problemformuleringen utgick vår studie från att undersöka individers samspel. Genom att noggrant bearbeta materialet och koncentrera datan kan vi hitta uttalanden om samma känsla, men det ger oss också möjligheten att koppla den känslan till ett större tema (Denscombe 2009:136).

Fördelen med kvalitativa intervjuer som vår valda metod var att vi kunde fånga upp upplevelser, kroppsspråk, emotioner, normer och erfarenheter detaljerat. Vi kunde också fördjupa oss i teman och ställa följdfrågor till svar som behövde utvecklas för att datan skulle bidra till vår undersökning (Denscombe 2009: 267-268). En svaghet som kan uppstå med att bara intervjua är att det oftast ter sig som ett komplement till observationer. I en intervju kan personen berätta utifrån sitt perspektiv och observationen kompletterar med forskarens perspektiv (Eriksson & Ahrne 2011: 56-57). Eftersom vår studie syftade till att undersöka vilka faktorer i arbetet som motiverar ledare, söker vi endast deras perspektiv och deras personliga upplevelse, därför valde vi bort observationer. En nackdel kan vara att svaren inte är helt sanningsenliga, detta kan ske ifall en fråga upplevs som privat och respondenten inte vill svara helt ärligt eftersom vi sitter ansikte mot ansikte. I en intervju svarar respondenten på frågorna mot en främmande person medans man i en enkät besvarar personen frågorna och skickar tillbaka enkäten anonymt. För att motverka detta har vi valt att inte nämna respondenterna vid namn eller förvaltningen då undersökningen är konfidentiell, detta har respondenterna informerats om.

Respondenterna består av ledarpositioner på olika nivåer då vi velat få en så bred urvalsgrupp som möjligt. Urvalet av de olika nivåerna stärker representativiteten eftersom vi undersöker vilka faktorer som motiverar personer på ledarpositioner. Vid intervjuer med olika nivåer kan vi också avgöra om faktorerna vi vår fram är enhetliga och överförbara.

Ytterligare en risk som vi såg med valet av metod var att skicka ut intervjuguiden i förväg. Risken fanns att respondenten hann reflektera över vilket svar som är korrekt att ge. Vi studerade människor i deras dagliga arbetsliv, därför fanns risken att svaren inte blev helt

ärliga. Vi var därför noga med att be respondenterna utveckla svaren och gå på djupet i ämnet vi intervjuar om.

En risk var att enbart utforma intervjuguiden utifrån Herzbergs teori för att sedan i analysen tillämpa ytterligare en teori, McGregors teori x och y. Teorin innefattade en infallsvinkel som i analysen blev användbar genom vinkeln att teori x berövar människan av de högre behoven i Maslows behovshierarki. Detta gav oss möjligheten att titta på sambandet mellan de lägre och högre behoven på ett djupare sätt. Eftersom de båda nivåerna av behoven fanns med i Herzberg teori utformade vi intervjuguiden utifrån den, teori x och y lämnades därefter till analysen för att få en bättre förståelse av resultatet.

5. Resultat

I detta avsnitt redovisas resultatet från våra intervjuer som är relevant för undersökningens syfte och frågeställning. Vi börjar med att presentera en tabell som beskriver hur vi kategoriserat resultatet. Därefter beskriver vi först i en tabell vilken grad respondenterna upplevde faktorns vikt för motivera ledare för att avsluta med varför och hur faktorn implementerats i det dagliga arbetet.

Resultatet har kategoriserats enligt Herzbergs faktorer, vi har valt att korta ner antalet kategorier då svaren gick in i olika kategorier.

Hygienfaktorer	Motivationsfaktorer
Arbetsvillkor & företagspolicy - Lön - Arbetsvillkor - Företagspolicy - Säkerhet	Erkännande för prestation - Prestation
Relationer och kontroll - Interpersonella relationer - Övervakning - Status	Arbetets karaktär - Ansvar
	Avancemang - Utveckling

Figur 2 Kategorifördelning

5.1 Värdering

Tabellen nedan visar sammanställningen av hur viktigt respondenterna ansåg att de olika faktorerna var som motiverar ledare. Respondenterna fick ett frågeformulär med de olika frågeställningarna där de fick svara ett värde av: helt oviktigt, mindre viktigt, viktigt, mycket viktigt eller helt nödvändigt. Nedan redovisas resultatet.

	Poäng	Medelvärde	Ord
Arbetet bidrar till att utveckla personligheten	25/30	$25/6=4,2$	Mycket viktigt
Hög lön och andra materiella förmåner	17/30	$17/6=2,9$	Viktigt
Arbetet är lugnt, tryggt och välordnat	16/30	$16/6=2,7$	Viktigt
Arbetet ger en känsla av att ha utfört något värdefullt	25/30	$25/6=4,2$	Mycket viktigt
Tryggt arbete med regelbunden inkomst	25/30	$25/6=4,2$	Mycket viktigt
Fysiska arbetsmiljön är säker och hälsosam	24/30	$24/6=4$	Mycket viktigt
Får använda min fantasi och kreativitet	26/30	$26/6=4,2$	Mycket viktigt

Figur 3 Värdering av faktorerna

5.2 Hygienfaktorer

5.2.1 Arbetsvillkor och företagspolicy

Lön och om arbetet var lugnt tryggt och välordnat ansåg majoriteten inte som en avgörande faktor för att motiveras inom arbetet, flertal nämnde dock lönen som en nödvändig faktor för överlevnad. Det var i förhållande till de andra motivationsfaktorerna som den ansågs som mindre viktig.

“Såklart, det kostar att leva. Det är klart det är viktigt att man tjänar bra pengar. Men jag skulle inte säga att det är det absolut viktigaste. Det handlar om att trivas och må bra, men sen samtidigt ska man klara sitt liv.” - Biträdande förskolechef

Majoriteten av respondenterna upplevde inte en långvarig och negativ stress på arbetsplatsen efter omorganiseringen. De menade att periodvis är det mer intensivt men det leder inte till en

Under den tidigare arbetsfördelningen uttrycktes stress och den höga arbetsbelastningen som en bidragande faktor till viljan att inte stanna kvar. En respondent som tidigare var förskolechef och nu valt tjänsten som biträdande förskolechef berättade:

“Jag kände att jag inte hade grepp om det, jag mätte inte bra personligen. Tyckte inte att jag hann med mitt egna liv. Då tänkte jag “är det värt det?”. Jag vill kunna känna att är det helg så är det helg.” - Biträdande förskolechef

“Mitt första år som förskolechef tyckte jag var stressigt, jag visste inte vad som förväntades av mig. Jag stod med det yttersta ansvaret vad det gällde medarbetare, barn, vårdnadshavare, arbetsmiljö, budget. Där kände jag att det var tufft, jag kände mig ensam och stressad...Jag var i valet och kvalet, vad ska jag göra nu? Då dök omorganiseringen upp då var jag så, Yes, det ska jag göra.” - Biträdande förskolechef

De berättade också att arbetsmängden var jämt fördelat men i vissa perioder kunde arbetet hopa sig, som exempelvis under lönerevisionen och i början av läsåret. En respondent menade att det handlade mycket om sin egna prioriteringsförmåga och kunna fråga sig själv ”vad är det som är viktigt idag?” för att kunna lägga upp dagens ordning.

Respondenterna var även enade om att arbetsmängden periodvis var hög men det är en hanterbar situation då flexibiliteten möjliggjorde att kunna lägga upp sitt arbete själv. Att arbeta övertid behövde man inte göra så länge det inte var arbetsplatsträffar (APT) eller under en rekryteringsperiod och intervjuerna sker på eftermiddagarna. På grund av att det periodvis hopar sig nämner en del respondenter den flexibla arbetsformen underlättade, då ledig tid man tjänat in kan tas ut under de lugna perioderna. Det är något som gör att det känns mindre stressat.

“Som ledare, jag vet mitt uppdrag, mitt mål och ramar. Men sen samtidigt ett flexibelt arbete, jag kan inte alltid, det händer saker hela tiden, man måste vara beredd på att det är ett flexibelt arbete. Arbetsdagen kan se hur olika som helst ut. Kommer saker som aldrig har gjorts innan som man inte känner sig trygg i. Där kommer vi tillbaka till det där med att bidra till personlig utveckling.” - Förste förskolelärare

En enad åsikt bland respondenterna var att det fanns goda möjligheter för återhämtning. Ifall man skulle behöva tid för sig själv så kunde man stänga dörren in till kontoret för att ta några minuter till att sortera tankarna. Detta upplevdes som positivt men brukade inte vara ett problem då de upplevde en bra balans i arbetet. Arbetsplatsen upplevdes av majoriteten som en trygg miljö då de hade ständiga kontroller som bland annat skyddsronder och barnskyddsronder. En respondent lyfte även att alla stödfunktioner som en ledare har att tillgå känns väldigt tryggt.

Överlag upplevde respondenterna att lönen motsvarar arbetsuppgifterna. En åsikt var att lönen upplevdes något för låg i förhållande till tjänsten och ansvaret. En annan tanke som lyftes uppmärksammandet om en stor lönespridning under samma befattning. Överlag så kändes det som en enad åsikt att lönen motsvarar arbetsuppgifterna relativt bra.

5.2.2 Relationer och kontroll

Relationer och samarbete upplevs överlag som viktiga faktorer för att motivera ledare. Den allmänna uppfattningen om samarbetet i ledningsgruppen är att den fungerar väldigt bra.

De menar på att med hjälp av ledningsgruppen kan man ta hjälp av varandra. Att alltid ha någon att vända sig till för stöd en mycket viktig faktor för respondenterna.

Förutom ledningsgruppen finns chefsstöd, placeringsenheten, ekonomiavdelningen också som stöd. Men den viktigaste faktorn för att motiveras är att kunna diskutera och bolla tankar och idéer med varandra.

5.3 Motivationsfaktorer

5.3.1 Erkännande för prestation och tillväxt

Alla respondenterna upplevde belöning i arbetet i form av uppskattning och positiv feedback från personer som ingår i ledningsgruppen och sina medarbetare som mycket viktigt för att motiveras i arbetet. Några respondenter nämnde även positiv feedback från föräldrar och lön som en faktor, men dock inte som avgörande. De menade också att utveckling och möjligheten att använda sin kreativitet bidrog till att arbetet inte förblir detsamma dag ut och dag in. Möjligheten att kunna utvecklas drev respondenterna och gav en känsla av att de blev satsade på, vilket ökade viljan att fortsätta. Typen av kunskap de fick möjlighet till att utveckla eller som var krav i arbetet varierade bland respondenterna, de nämnde digital kunskap, bemanning, samtalsmetodik, bemötande retorik och forskning.

5.3.2 Arbetets karaktär

En viktig faktor som respondenterna nämnde som en viktig källa till motivation och viljan att fortsätta var känslan av att göra något meningsfullt och inspiration. De menade på att möten i grupper och forum som ledarskapsdagen inspirerar respondenterna i arbetet. Detta på grund av att det ger känslan av att de arbetar för ett gemensamt mål och mot samma vision. Majoriteten upplevde också att känslan av meningsfullhet var största källan till inspiration och motivation. Faktorer som gjorde deras arbete meningsfullt var till största del barnen, att ingå i ett meningsfullt sammanhang, men också att det fanns frihet under ansvar i arbetet.

5.3.3 Avancemang

Vikten av att kunna delta i viktiga beslut ansågs som viktiga faktorer men övervägande var att få kontinuerlig feedback från ledningsgruppen och medarbetare en stor del i att driva arbetet framåt. De största motivationsfaktorerna skilde sig åt bland respondenterna, från att den andra dagen aldrig är sig lik, att få lov att arbeta med sin hobby och arbetets karaktär av skapande och kreativitet. Fåtal menade på att motivationsfaktorn var arbetets utmanande karaktär, men nämner också att det är jobbigt eftersom man aldrig är fri från jobbet.

*“Det är kul att vara ledare, det är utmanande, samtidigt som det är jobbigt. Man är aldrig fri från jobbet. Sen är det också olika, den ena dagen är aldrig den andra lik.”-
Förskolechef*

Återkommande bland respondenterna var att arbeta med barnens utveckling och att utveckla organisationen, men också att arbetet bidrar till en personlig utveckling.

*“Jag vill att arbetet ska utveckla mig själv. Det tycker jag är mycket viktigt, handlar
driva sig själv framåt.” - Biträdande förskolechef*

*“Det är lätt att stagnera i någonting själv, jag måste känna att jag ändå utvecklas
och utmanas. Där är man också olika tänker jag, vissa människor är väldigt nöjda
med hur det är, man går till jobb och gör det man ska sen går hem. Men jag tycker att
det är väldigt viktigt att det ger mig någonting personligen också.” - Förste
förskolelärare*

6. Analys

I analyskapitlet kommer vi med hjälp av valda teorier och tidigare forskning göra tolkningar av det empiriska materialet. Vi har valt att använda oss av huvudrubrikerna från resultatdelen för att få en logisk struktur.

Vår teoretiska referensram har vi använt genomgående i vår undersökning. Genom att utgå från Herzbergs tvåfaktorsteori har vi kunnat skapa en röd tråd då teorin är grunden till vår intervjuguide, det har bidragit till väldgrundade slutsatser utifrån teorin. Som ett komplement till Herzberg har vi använt oss av McGregors teori x och y, i grunden utgår de båda från Maslows behovshierarki vilket gjorde att i analysen låg det nära till hands att hitta ett sammanhang i de båda teorierna som bidrog till att vi kunde förankra teorierna i slutsatserna.

6.1 Hygienfaktorer

Arbetsmiljö och arbetsförhållanden är viktiga faktorer men anses inte vara avgörande för *motivationen*. De benämns dock som absolut nödvändiga i arbetet för att individerna ska motiveras. Att arbetet är lugnt, tryggt och välordnat anses inte heller vara en faktor som leder till motivation men likaså är de nödvändiga i arbetet. Arbetet präglas av mer intensiva perioder vid exempelvis lönerevisionen och rapportskrivning, dock tilläggs att arbetet behöver i detta sammanhang ha lugnare perioder för det i slutändan ska vara hållbart för de flexibla förutsättningarna ska komma till hands. Nämnvärt är att de flexibla förutsättningarna inte alltid hjälper, när arbetet har för hög arbetsbelastning visade vår undersökning på negativa effekter inom förmågan att motivera personer på ledarpositioner.

En viktig funktion i arbetets förutsättningar är de stödfunktioner runt omkring. Den nya omorganiseringen har visat positiva resultat genom möjligheten att kunna ta hjälp av varandra, det reducerar känslan av att vara ensam i sitt arbete och i de tuffa beslut som en ledare kan behöva ta. Den generella uppfattningen är att samarbetet och förmågan att kunna bolla idéer är en viktig del för att arbetet ska vara hållbart och för ökad motivation.

Hygienfaktorerna är kopplade till vantrivsel, lön och trygg anställning är nödvändiga för att personer på ledarpositioner ska trivas och stanna i arbetet men de är inte *direkt* kopplade till motivation (Herzberg 1987: 9). Det betyder att dessa faktorer är nödvändiga eftersom vi kan identifiera ett samband med motivation. Maslow förklarar detta samband med hjälp av behovshierarkin, individen kan inte uppnå de högre nivåerna om de lägre inte finns (Maslow 1987: 18-19). För motivation ska uppnås krävs det att den kommer direkt från individens vilja och inte är påtvingad. Vi kan titta på vad Hawthorne-experimenten visade i kontrast till Taylorismen, två olika former av motivation. De yttre motivationsfaktorerna är de som Herzberg benämner som hygienfaktorer, faktorer som lön och reducerad arbetstid är som nämnt nödvändiga faktorer. Med nödvändiga faktorer menas de nödvändiga för att motiveras till att stanna på arbetsplatsen men motiverar inte över tid. De faktorerna som motiverar över tid var de inre, som Herzberg nämner som motivationsfaktorerna. Hygienfaktorerna behöver alltså tillfredsställas för att ledaren ska kunna anamma motivationsfaktorerna, men det betyder inte att ledaren stannar om hygienfaktorerna tillfredsställs, utan det återlämnas till motivationsfaktorerna (Herzberg 1987: 9). Vi kommer därför titta närmare på dessa.

Hawthorne-experimentens resultat visade att sociala relationer behöver inkluderas när vi talar om att motivera individer (Hedegaard Hein 2012: 58-59). Relationerna på arbetsplatsen ingick i Herzberg hygienfaktorer, men vår undersökning visade att meningsfulla relationer i form av stöd från kollegor i ledningsgruppen och möjligheten att kunna bolla idéer vid tuffa beslut var viktiga för att motivera individerna. Vi såg även i vår undersökning att ledarrollen innebar stort ansvar och hög arbetsbelastning. Omorganiseringen innebar ett delat ledarskap och de relationerna reducerade arbetsbelastningen. Maslow beskriver meningsfulla relationer som en väg till ett självförverkligande, då kan fullständig motivation uppnås. Teorin är inte direkt kopplad till arbetslivet och kan därför tyckas vara svår att tillämpa. Men det vi vill säga är att enligt Maslow är meningsfulla relationer ett kriterium för att människan ska kunna uppnå sitt självförverkligande. Arbetslivet är en stor del av vardagen och den möjligheten förstärks genom att få det i arbetet (Maslow 1987: 15-19). De meningsfulla relationerna ökar motivationen för personer på ledarpositioner inom arbetet.

6.2 Motivationsfaktorer

Belöning i arbetet i form av positiv feedback och uppskattning visade sig vara en mycket viktig faktor. Detta för motivationen till att driva arbetet framåt och möjligheten att delta i processen för att kunna ta del av resultaten. Ytterligare en faktor som vägde in högt under motivation var känslan att göra något meningsfullt och inspiration. För organisationens möjlighet att behålla sina ledare var möten och forum där uppskattning visas och arbetar fram ett perspektiv av ett större sammanhang. Det upplevdes till största del att barnen och känslan av att ingå i ett meningsfullt sammanhang motiverade respondenterna.

Respondenterna menade att resultat och uppskattning var en källa till motivation. Ledarskapsdagen inkluderade båda faktorerna och gav känslan av att ingå i ett större sammanhang. Genom att tolka faktorerna utifrån Herzberg menar han att motivation måste komma från egen vilja, den kan inte varar påtvingad. Möjligheten att få ta del av resultat och bli uppskattad i sitt arbete bidrar till en inre motivation (Herzberg 1987: 6-8). Waldenström och Härenstam (2006) diskuterade i sin undersökning faktorer som skapar bra arbetsförhållanden. Genom ledarskapsdagen kommuniceras mål och prioriteringar inom organisationen för att individer ska djupgående förstå varför arbetet görs, vilket öppnar möjligheten för motivationen att komma från egen vilja. McGregor påpekar att organisationen och de högre ledarna behöver tro på individerna för att de ska arbeta för organisationens mål och utveckla en form av anknytning till organisationen (McGregor 1960: 11-14). Med hjälp av McGregors teori y kan också vi identifiera självkontroll och möjligheten att använda sin kreativitet i arbetet var en viktig faktor till varför ledarna motiveras. Faktorerna möjliggör tillfredställelse av de högre behoven i Maslows behovshierarki som leder till att individerna motiveras och stannar inom organisationen (Maslow 1987: 20-22).

Arbetets karaktär visade möjligheten att utvecklas inom organisationen, både på en personlig nivå och inom arbetet. Respondenterna exemplifierade kompetensutveckling, coaching och personlig utveckling och Herzberg identifierar utveckling och avancemang som motivationsfaktorer (Herzberg 1987: 9). Vi kan förstå faktorernas innebörd på ett djupare sätt genom att ta hjälp av Cloutier et. al (2015) som beskriver vikten av att utbilda och utveckla sin personal för att öka engagemanget och kunskapen.

Med utveckling i arbetet karaktäriseras arbetet av variation och tillsammans leder faktorerna till individernas tillfredsställelse, som i sin tur möjliggör ett självförverkligande (Maslow 1987: 20-22).

Arbetets karaktär är viktig i den mån att den erbjuder utveckling i arbetet som också leder till variation, att individer med ledaransvar känner att de kan leva ut i sitt arbete och utvecklas är motiverande för individerna. Vi kan se ett samband med en tidigare faktor vi har analyserat, uppskattning. Utveckling i arbetet ger en känsla av att individerna blir satsade på, vilket blir en form av uppskattning. Kompetensutveckling ger individen en anknytning till organisationen genom känslan av att uppskattas för sitt arbete, men möjliggör också för individen att ständigt utvecklas till ett bättre resultat (Herzberg 1987: 9).

6.3 Slutsatser

Den generella problematiken som låg till grund för uppsatsen var organisationers svårigheter att behålla personer på ledarpositioner på grund av det höga ansvaret och arbetsbelastningen som läggs på ledare. I vår undersökning har organisationen identifierat en brist i arbetsmiljön och den höga stressen som ledare är under, något som inte varit helt avgörande men bidragit till omorganiseringen. Herzbergs teori bekräftas i vår studie, motivationsfaktorer stämmer väl överens med vad som motiverar chefer, men som även McGregor syftar på behöver de grundläggande behoven tillfredsställas för att ledare ska motiveras. Vi har identifierat att

- ett varierat arbete där individerna med ledaransvar kan leva ut i sitt arbete kan upplevas motiverande
- möjlighet till utveckling kan få individerna att känna att det blir satsade på vilket kan öka motivationen både på en personlig nivå och inom arbetet
- meningsfulla relationer i form av stöd och hjälp är viktigt då individerna kan uppnå självförverkligande och kan vara en bidragande faktor till motivation bland ledarna
- positiv feedback och uppskattning är viktigt då det kan skapa en anknytning mellan individerna
- motivation behöver komma från ens egen vilja, detta kan utvecklas individuellt genom resultat och uppskattning
- möjligheten att använda kreativitet i arbetet kan öka arbetstillfredsställelsen och skapa en anknytning till organisationen och ökar motivationen
- kompetensutveckling, coachning och personlig utveckling kan bidra till ett ökat engagemang och kunskap hos individen och kan då skapa en förbindelse mellan individen och organisationen
- leva ut och utvecklas i sitt arbete kan motivera individen och på så sätt kan individerna uppnå självförverkligande.

7. Diskussion

I detta avsnitt för vi en diskussion om uppsatsens trovärdighet, pålitlighet och generaliserbarhet. Vi diskuterar även hur teorin förhåller sig till våra slutsatser och sedan ger vi förslag på fortsatt forskning.

Genom att använda oss av ett tvåstegsurval ökade vi våra förutsättningar att vi undersökt det vi ville undersöka. Valet av organisation bidrog till att vi kunde identifiera en bakomliggande problematik som legat till grund för vår frågeställning Hur? Det är en ny organisation där ledarna är nya i sin roll, detta ökar pålitligheten i vår undersökning eftersom respondenterna genomgått en förändring där det blir allt mer tydligt för dem vad i arbetet som de anser motivera till att stanna. Det är enkelt att prata om faktorer som motiverar i det tomma intet, men genom att uppleva en förändring och veta hur det påverkar ens motivation blir det lättare att sätta fingret på svaren till vår frågeställning. Detta gör att svaren är pålitliga och trovärdiga utifrån vår frågeställning. Vi diskuterade tidigare att det fanns en risk i att skicka ut intervjuguiden innan intervjuerna, då respondenten hinner tänka igenom sina svar. Vi kan med facit i hand se att både negativa och positiva svar framkommit, detta ökar pålitligheten då vi vet att svaren är pålitliga.

Vidare vill vi diskutera resultatets generaliserbarhet. Vår undersökning har genomförts i en organisation med specifika förutsättningar då de nyligen genomgått en omorganisering. Vi diskuterade tidigare att den förutsättning ökat validiteten i vår undersökning. Viktigt är att skilja validiteten från reliabiliteten, reliabiliteten handlar om att få samma resultat vid upprepade studier. I detta sammanhang spelar teorin en viktig roll, vi valde att utföra en kvalitativ hypotetisk-deduktiv studie som innebär att vi utifrån teorier dragit slutsatser utifrån det enskilda fallet. Detta innebär att vid en upprepande studie utifrån det enskilda fallet, med en väl förankrad teori skulle resultatet bli detsamma. Reliabiliteten talar inte för om resultatet är generaliserbart. I urvalet valde vi att undersöka olika nivåer av ledarroller, vilket ger ett bredare och mer generellt resultat.

Vårt syfte med undersökningen var att ta fram vilka faktorer som kan motivera ledare. Genom att utgå från motivationsteorier har vi kunnat undersöka djupgående vilka dessa faktorer är. Med hjälp av tvåfaktorsteorin har vi kunnat identifiera vilka faktorer som är nödvändiga och vilka som är avgörande. Vi har också sett att de är beroende av varandra och den ena utesluter inte den andra.

En ledare fyller en viktig funktion inom organisationen, de besitter hög kompetens och att ersätta en ledare är kostsamt. Ledarskapsförsörjning har vuxit fram inom HR yrket och med den kraftiga konkurrensen blir det viktigare att arbeta strategiskt för att behålla sina ledare. Vår undersökning kan vara ett arbetsvetenskapligt bidrag inom det strategiska arbetet med ledarförsörjning. Genom att implementera faktorerna som gör att individerna stannar skulle organisationen kunna arbeta förebyggande med att behålla sina ledare. Vi såg i vår undersökning att hygienfaktorerna också är nödvändiga för att ledaren ska stanna, men motivationsfaktorerna avgör om de stannar över tid. Det betyder att vi inte kan utesluta de lägre nivåerna.

Förslag på fortsatt forskning är att undersöka vilka faktorer som gör att en person på ledarpositioner väljer att lämna organisationen. För att organisationer ska kunna arbeta strategiskt med ledarförsörjning behöver de alltså titta på båda sidorna av myntet.

Källhänvisning

Ahrne, G. & Svensson, P. (2011). Kvalitativa metoder i samhällsvetenskapen. I Ahrne, G. & Svensson, P (red). *Handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm: Liber, 10-33.

Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G. & Lundberg, U. (2006). *Gränslöst arbete - socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Stockholm: Liber

Chandra, T. & Priyono. (2016). *The influence of Leadership Styles, Work Environment and Job Satisfaction of Employee Performance - Studies in the School of SMPN 10b Surbabaya*. 9(1), ss. 131-140.

Cloutier, O., Felusiak, L., Hill, C. & Jean Pemberton-Jones, E. (2015). The Importance of Developing Strategies for Employee Retention. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*. 12(2), ss. 119-129.

Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur

Eriksson-Zetterquist, U. & Ahrne, G. (2011). Intervjuer. I Ahrne, G. & Svensson, P (red). *Handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm: Liber, 36-57.

Hedegaard Hein, H. (2012). *Motivation - Motivationsteorier & praktisk tillämpning*. Malmö: Liber

Herzberg, F. (1987). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*: 5-16

Jacobsen, D-I. & Thorsvik, J. (2014). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

Kvale, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

Ledarna. (2012). *Många chefer vill byta jobb före pensionsåldern*. Ledarna Sveriges chefsorganisation. <https://www.ledarna.se/Press-Opinion/Pressmeddelanden1/Pressmeddelanden-2010/Manga-chefer-vill-byta-jobb-fore-pensionsaldern/>
(Hämtad 2017-05-11).

Mabon, H. (1980). *Beteendevetenskap i arbetslivet*. Stockholm: Göteborgs Offsettryckeri

Maslow, A-H. (1987). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill Book Company

Nationalencyklopedin. (2017).

Nylén, U. (1996). *Gott och ont inom affärslivet – Utveckling av ett etiskt perspektiv på företags relationer med aktörer*. Diss., Umeå universitet

QPSNordic (2000). Frågeformulär om psykologiska och sociala faktorer i arbetslivet utprovat i Danmark, Finland, Norge och Sverige

Svensson, P. (2011). Teorins roll i kvalitativ forskning. I Ahrne, G. & Svensson, P (red). *Handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm: Liber, 182-193.

Waldenström, K. & Härenstam, A. (2006) *Hur skapas bra arbetsförhållanden? En studie av strategier hos chefer och anställda*. Rapport från Arbets- och Miljömedicin, Centrum för folkhälsa, SLL.

Wallgren, L-G. (2011). *Motivation requested - Work motivation and the work environment of IT consultants*. Diss., Göteborgs universitet

Bilaga 1 - Intervjuguide

Intervjuguide

Vi börjar med att berätta vårt syfte för denna undersökningen.

	<i>Hur viktigt är följande i din uppfattning om ett idealarbete?</i>	<u>helt oviktigt</u>	<u>mindre viktigt</u>	<u>viktig</u>	<u>mycket viktigt</u>	<u>helt nödvändigt</u>
117.	Att arbetet bidrar till att utveckla min personlighet.....	1	2	3	4	5
118.	Att jag får hög lön och andra materiella förmåner.....	1	2	3	4	5
119.	Att arbetet är lugnt, tryggt och välordnat.....	1	2	3	4	5
120.	Att arbetet ger mig en känsla av att ha utfört något värdefullt.....	1	2	3	4	5
121.	Att jag har ett tryggt arbete med regelbunden inkomst.....	1	2	3	4	5
122.	Att den fysiska arbetsmiljön är säker och hälsosam.....	1	2	3	4	5
123.	Att jag får använda min fantasi och kreativitet i arbetet.....	1	2	3	4	5

Hygienfaktorer

§ Arbetsmiljö

- Upplever du stress på din arbetsplats?
- Hur upplever du dina möjligheter för återhämtning? Exempelvis avslappning och dygnsvila
- På vilket sätt upplever du att din arbetsplats är en trygg miljö?
- Hur upplever du att samarbetet fungerar på din arbetsplats?

§ Arbetsförhållanden

Hur ser dina arbetsförhållanden ut?

- Är din arbetsmängd så ojämnt fördelad att arbetet hopar sig?
- Måste du arbeta övertid?
- Har du för mycket att göra?

§ Lön

- Hur väl anser du att din lön motsvarar dina arbetsuppgifter?

§ Relationer

Hur fungerar det sociala stödet för dig?

- Om du behöver, får du då stöd och hjälp med ditt arbete från dina medarbetare?
- Om du behöver, får du då stöd och hjälp med ditt arbete från din närmsta chef?

Motivationsfaktorer

§ Erkänsla

- Hur belönas man för ett väl utfört arbete på din arbetsplats?

§ Yrkesmässig tillväxt

- På vilket sätt får du utveckla dina färdigheter i ditt arbete?
- Vilka nya kunskaper och färdigheter kräver ditt arbete att du skaffar dig?

§ Framgång & prestationer

- Hur inspirerar organisationen dig att göra ditt bästa?
- Vad gör ditt arbete meningsfullt?
- Hur nöjd är du med kvaliteten på det arbete du gör?

§ Uppskattning

- Känner du att du uppmuntras att delta i viktiga beslut?
- Hur får du reda på vad andra anser om kvalitén i ditt arbete?

- Vad motiverar dig att stanna i ditt arbete?

Louise Hempel

Majlinda Abdulahi



Besöksadress: Kristian IV:s väg 3
Postadress: Box 823, 301 18 Halmstad
Telefon: 035-16 71 00
E-mail: registrator@hh.se
www.hh.se