

Högskolan i Halmstad  
Hälsa och Samhälle  
Arbetsvetenskapligt program

# **Konsten att kommunicera och motivera – ur arbetsledarnas perspektiv**

Arbetsvetenskap 61-90 hp  
Vårterminen 2012  
Författare: Bia Karlsson  
och Linda Larsson  
Handledare: Jan Karlsson

# Sammanfattning

**Titel:** Konsten att kommunicera och motivera - ur arbetsledarnas perspektiv

**Författare:** Bia Karlsson och Linda Larsson

Högskolan i Halmstad

Vårterminen 2012

Syftet med denna uppsats är att, på Företag X, undersöka arbetsledarnas upplevelse av kommunikationen mellan arbetsledarna och medarbetarna samt att undersöka hur arbetsledarna upplever att medarbetarna motiveras och hur arbetsledarna motiverar sig själva. Faktorer som undersöks mer ingående är arbetsledarnas upplevelse av

- hur uppåtriktad kommunikation främjas
- att kommunicera impopulära budskap
- eventuella hinder i kommunikationen
- ickeverbal kommunikation
- hur feedback fungerar
- att skapa mål för motivation
- övriga sätt att skapa motivation
- arbetsledarnas sätt att motivera sig själva

Frågeställningarna är följande

- Hur upplever arbetsledarna kommunikationen mellan arbetsledarna och medarbetarna?
- Vilka eventuella hinder upplever arbetsledarna för kommunikationen?
- Hur upplever arbetsledarna att medarbetarna motiveras?
- Hur motiverar arbetsledarna sig själva?

Undersökningen är kvalitativ och intervjuer har använts för att samla in empiri. Sex intervjuer har genomförts med arbetsledare på Företag X.

Vårt resultat och analys visar att arbetsledarna beskriver att de har för avsikt att främja uppåtriktad kommunikation för att minska ryktesspridning och 'gnäll'/klagomål. De beskriver att de informerar impopulära budskap på ett genomtänkt sätt genom att informera tydligt i mindre grupper. Arbetsledarna beskriver vissa hinder i kommunikationen så som att de inte utbildats i kommunikation och attityd både deras egen och medarbetarnas. Arbetsledarna beskrev i intervjuerna att de inte var medvetna om ickeverbal kommunikation men vår analys visar att arbetsledarna påverkas av det. När det gäller motivation beskriver arbetsledarna att de använder feedback för att skapa motivation och de beskriver att medarbetarna känner sig sedda. Arbetsledarna anser även att användandet av feedback har ökat produktiviteten på Företag X. Arbetsledarna beskriver även att skapa mål är en annan viktig motivationsfaktor som de använder. Andra sätt som används för att motivera är varierande arbetsuppgifter, att ge mer ansvar och förtroende. Arbetsledarna beskriver att de själva motiveras av varierande arbetsuppgifter, medarbetarnas feedback samt av ökat förtroende från chefen.

**Nyckelord:** arbetsledare, kommunikation, motivation, feedback, sätta mål

# Abstract

**Title:** The art of communication and motivation from the perspective of supervisors

**Authors:** Bia Karlsson and Linda Larsson

Halmstad University

Spring 2012

The purpose of this paper is to, at Company X, examine supervisors experience of communication between themselves and employees, and to investigate how supervisors motivate employees and how they motivate themselves.

The supervisors experience of the following factors are examined more thoroughly

- promotion of upward communication
- communication of unpopular messages
- barriers in communication
- nonverbal communication
- the feedback function
- creating goals for motivation
- other methods for motivation
- supervisors method of motivate themselves

The questions are

- How do the supervisors experience the communication between themselves and employees?
- What obstacles for communication did the supervisors experience?
- How are employees motivated from the supervisors point of view?
- How are supervisors motivated?

The study is qualitative and interviews were performed to collect empirical data. Six interviews were conducted with supervisors at Company X.

Our results and analysis show that the supervisors describe an intention to encourage upward communication to reduce the spreading rumors and 'whining'/complain. They describe that they give unpopular messages in a carefully prepared way by informing thoroughly in smaller groups. Supervisors describe some obstacles in communication, such as lack of education and attitudes. Supervisors described in the beginning that they were not aware of nonverbal communication, but our analysis of the results shows that they are affected by it. Regarding motivation the supervisors describes they use feedback to create motivation, and they describe that employees feel recognized. Supervisors also consider that the use of feedback has increased the productivity of Company X. The setting of goals is another major method of motivation they use as well varying jobs and tasks and giving more responsibility and reliance. Supervisors describe they are motivated by varying task, feedback from employees and increased confidence from the boss.

**Keywords:** *supervisor, communication, motivation, feedback, goal setting*

## **Förord**

Vi vill rikta ett stort tack till alla som tagit sig tid och hjälpt oss med uppsatsen.

Tack till Företag X och då speciellt till arbetsledarna som ställde upp och kom på vårt förmöte och medverkade i intervjuerna. Deras tillmötesgående och vilja att låta oss ta del av deras upplevelse har varit till stor nytta för oss i vårt arbete med uppsatsen.

Vi vill även tacka driftschefen och lagerchefen; arbetsledarnas chef, som gav oss möjlighet att undersöka arbetsledarna.

Vill även rikta ett stort tack till Jan Karlsson för handledning och hjälp under hela processen.

Slutligen vill vi också tacka våra nära och kära som funnits där under arbetets gång.

Tack så mycket!

Med vänliga hälsningar

Bia Karlsson

Linda Larsson

# Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.2 Problemområde .....	2
1.3 Syfte.....	2
1.4 Frågeställningar .....	2
1.5 Avgränsning .....	2
1.6 Begreppsdefinition .....	3
<b>2. BAKGRUND</b> .....	<b>3</b>
2.1 Presentation av företaget vi undersökt .....	3
2.2 Arbetsledarnas arbetssituation: beskrivning från litteraturen .....	3
2.3 Kommunikation: mellan arbetsledare och medarbetare .....	4
2.4 Motivation .....	5
2.4.1 Feedback .....	5
<b>3. TEORI OCH TIDIGARE FORSKNING</b> .....	<b>5</b>
3.1 Kommunikation - mellan arbetsledare och medarbetare .....	5
3.1.1 Nedåtriktad kommunikation från ledning och arbetsledare till medarbetare .....	5
3.1.1.2 Aktivt lyssnande .....	6
3.1.1.3 Förmedla impopulärt budskap .....	6
3.1.2 Uppåtriktad kommunikation från medarbetare till arbetsledare och ledning .....	6
3.1.3 Hinder för kommunikation .....	7
3.1.4 Ickeverbale kommunikation .....	8
3.2 Motivation .....	8
3.2.1 Feedback för att skapa och behålla motivation .....	8
3.2.1.1 Att ge kritik .....	9
3.2.2 Skapa mål för motivation .....	9
3.2.3 Övriga motivationsfaktorer .....	10
3.2.4 Arbetsledares motivation .....	11
<b>4 METOD</b> .....	<b>12</b>
4.1 Kvalitativ studie .....	12
4.2 Urval .....	13
4.3 Analysmetod.....	13
4.4 Metoddiskussion .....	14
4.5 Etiska aspekter .....	14

## **5. RESULTAT ..... 15**

5.1 Kommunikation .....	15
5.1.1 Nedåtriktad kommunikation från ledningen och arbetsledarna till medarbetarna	15
5.1.1.1 Medarbetarsamtal .....	15
5.1.1.2 Aktivt lyssnande .....	15
5.1.1.3 Förmedla impopulärt budskap .....	15
5.1.2 Uppåtriktad kommunikation från medarbetarna till arbetsledarna och ledningen .....	16
5.1.2.1 Medarbetarsamtal och Medarbetarundersökning .....	16
5.1.2.2 Hindra ryktesspridning och gnäll.....	17
5.1.3 Hinder för kommunikationen.....	17
5.1.3.1 Brist på utbildning .....	17
5.1.3.2 Övriga hinder för kommunikationen.....	17
5.1.4 Ickeverbale kommunikation .....	17
5.2 Motivation .....	18
5.2.1 Feedback för att skapa och behålla motivationen .....	18
5.2.1.1 Ge kritik .....	19
5.2.2 Skapa mål för motivation .....	19
5.2.3 Övriga motivationsfaktorer .....	20
5.2.3.1 Risk för belöningspiral .....	21
5.2.4 Arbetsledarnas motivation.....	21

## **6. ANALYS..... 22**

6.1 Kommunikation .....	22
6.1.1 Nedåtriktad kommunikation från ledningen och arbetsledarna till medarbetarna	22
6.1.1.1 Medarbetarsamtal .....	22
6.1.1.2 Aktivt lyssnande .....	23
6.1.1.3 Förmedla impopulärt budskap .....	23
6.1.2 Uppåtriktad kommunikation från medarbetarna till arbetsledarna och ledning...	23
6.1.2.1 Medarbetarsamtal och medarbetarundersökning .....	23
6.1.2.2 Hindra ryktesspridning och gnäll.....	24
6.1.3 Hinder för kommunikationen.....	24
6.1.3.1 Brist på utbildning .....	24
6.1.3.2 Övriga hinder för kommunikationen.....	24
6.1.4 Ickeverbale kommunikation .....	24
6.2 Motivation .....	25

6.2.1 Feedback för att skapa och behålla motivationen.....	25
6.2.1.1 Ge kritik .....	25
6.2.2 Skapa mål för motivation .....	26
6.2.3 Övriga motivationsfaktorer .....	26
6.2.4 Arbetsledarnas motivation.....	27
6.3 Slutsatser .....	27
6.3.1 Tvärgående kommunikation.....	27
<b>7. Diskussion .....</b>	<b>29</b>
7.1 Kommunikation .....	29
7.1.1 Tvärgående kommunikation.....	30
7.1.2 Nedåtriktad kommunikation från ledningen och arbetsledarna till medarbetarna30	
7.1.2.1 Aktivt lyssnande .....	31
7.1.2.2 Förmedla impopulärt budskap.....	31
7.1.3 Uppåtriktad kommunikation från medarbetarna till arbetsledarna och ledningen	
.....	31
7.1.3.1 Hindra ryktesspridning och gnäll.....	31
7.1.4 Hinder för kommunikationen.....	32
7.1.4.1 Brist på utbildning .....	32
7.1.4.2 Övriga hinder för kommunikation.....	32
7.1.5 Ickeverbale kommunikation.....	33
7.2 Motivation .....	34
7.2.1 Feedback för att skapa och behålla motivation .....	35
7.2.1.1 Medarbetaren blir sedd .....	35
7.2.1.2 Förbättrade resultat och ökad tillgänglighet .....	35
7.2.1.3 Ge kritik .....	36
7.2.2 Skapa mål för motivation .....	36
7.2.3 Övriga motivationsfaktorer .....	37
7.2.4 Arbetsledarnas motivation.....	38
<b>8. Referenslista .....</b>	<b>40</b>
<b>FIGURFÖRTECKNING</b>	
Kommunikationsmodell.....	28
Motivationsmodell.....	32
<b>BILAGOR</b>	
Bilaga 1 – Intervjuguide	
Bilaga 2 - Brev	

# 1. INLEDNING

Mellanmäsklig kommunikation kan ses som själva kttet i en organisation och ledaren anses ha ett speciellt ansvar för att bidra till god kommunikation. Det kallas kommunikationskompetens att både kunna förstå och förmedla information.

Kommunikationskompetens anses vara en avgörande förutsättningen för att skapa en effektiv ledning (Kaufmann och Kaufmann 2010). För att förbättra kommunikationen kan företaget hålla möten för att förmedla information och där ledningen även visar att kommunikation är något som uppskattas och värdesätts på företaget (Jacobsen och Thorsvik 2008). Feedback behövs för att ett bra lärande ska kunna äga rum, för att minska osäkerhet och för att täcka ett naturligt kontaktbehov (Kaufmann och Kaufmann 2010, Rowe 2011). Ickeverbala kommunikation, så som ögonkontakt, gester och ansiktsuttryck, är en viktig del i kommunikation. Mottagaren väljer också oftast att tolka det ickeverbala budskapet som det riktiga budskapet, om det inte råder samstämmighet mellan den verbala kommunikationen och den ickeverbala kommunikationen (Kaufmann och Kaufmann 2010). Kommunikation är även nödvändig för att skapa motivation genom att klarlägga arbetsuppgifter och ha utvecklingssamtal (Kaufmann och Kaufmann 2010).

Enligt Larsson (2005) är motivation ur ett organisationspsykologiskt perspektiv en styrka eller kraft som gör att människor vill göra sitt jobb. När en medarbetare har hög motivation används förmågan fullt ut och det gör i sin tur att medarbetaren utvecklas. Låg motivation kan leda till att medarbetaren känner sig apatisk. För att motverka detta bör chefen, genom sitt ledarskap, utveckla ett arbetsklimat som kan motivera medarbetaren. Ledarskap påverkar och stimulerar den psykosociala arbetsmiljön och påverkar därmed medarbetarens motivation. Enligt Svedberg (2003) är ledarens roll att stödja och motivera medarbetarna i team. Yukl och Lepsinger (2004) menar att medarbetare är mer nöjda och engagerade i företaget om de förstår hur deras arbetsuppgift bidrar till företagets övergripande mål, om de har arbetsuppgifter som matchar deras kompetens, blir behandlade med respekt och artighet, känner att de är ansvariga för att jobbet utförs, anser att beslut fattas på lämpligt sätt, får regelbunden feedback, har möjlighet att utveckla sina färdigheter, upplever att organisationen bryr sig om att de lyckas och att de har en bra lön och förmåner (ibid). Positiv nyanserad feedback skapar trygghet och tillit, stimulerar till kreativitet, uthållighet och arbetslust och tar fram individens resurser. Tillit är viktigt både mellan medarbetarna och mellan medarbetarna och ledningen. Positiv feedback signalerar acceptans och bekräftelse och först när människor känner sig accepterade kan de ta till sig negativ feedback på ett konstruktivt sätt (Öistad 2005).

*Ovanstående två stycken är grunden till vår uppsats eftersom båda aspekterna är viktiga för att ett företag ska fungera. Vi har därför valt att undersöka hur arbetsledarna på Företag X upplever kommunikationen och motivation. Vi har valt att undersöka arbetsledarna eftersom deras arbetssituation intresserar oss. De har direktiv uppifrån att följa och behöver samtidigt ta hänsyn till medarbetarnas viljor. Vi är nyfikna på hur de upplever kommunikationen samt hur de lyckas motivera både sina medarbetare och sig själva.*

## 1.2 Problemområde

Brist på kommunikation anses ofta vara orsaken till låg produktivitet och vantrivsel medan god kommunikation anses känneteckna ett framgångsrikt företag (Kaufmann och Kaufmann 2010, Jacobsen och Thorsvik 2008). Att vara ledare i ett företag innebär fyra olika aktiviteter: planering och beslutsfattande, ledning, instruktion och kontroll, stöd av enhetens och den enskilde medarbetarens produktion samt kommunikation och informationsutbyte.

Kommunikation genomsyrar tre av dessa bitar och ju fler underställda chefen har desto mer tid behöver ägnas åt kommunikation. En framgångsrik ledare är nästan alltid en skicklig kommunikatör (Ekstam 2002). Ofta anses kommunikationsproblemen handla om att medarbetarna upplever att ledningen inte lyssnar på dem och/eller informerar om vad som sker (Jacobsen och Thorsvik 2008).

Det kan vara svårt att kommunicera på grund av att ord kan ha olika innebörd för olika människor, att budskapet tolkas på annat sätt än vad som var menat, eller att det kommuniceras olika budskap verbalt och ickeverbalt (Ekstam 2002).

Det kan vara problematiskt att skapa motivation och det kan leda till konflikter, exempelvis om målet eller målen för verksamheten är oklara. Denna oklarhet resulterar i att chefer och medarbetare endast gör det som krävs. De flesta teorier om motivation har fokus på vad som händer inom medarbetaren. Det finns en möjlighet att öka medarbetarnas motivation genom att göra arbetsuppgifterna mer tilltalande. Det kan verka vara en enkel uppgift men när det ska genomföras i praktiken kan det uppstå problem (Larsson 2005).

## 1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att, på Företag X, undersöka arbetsledarnas upplevelse av kommunikationen mellan arbetsledarna och medarbetarna samt att undersöka hur arbetsledarna upplever att medarbetarna motiveras och hur arbetsledarna motiverar sig själva. Faktorer som undersöks mer ingående är arbetsledarnas upplevelse av

- hur uppåtriktad kommunikation främjas
- att kommunicera impopulära budskap
- eventuella hinder i kommunikationen
- ickeverbalt kommunikation
- hur feedback fungerar
- att skapa mål för motivation
- övriga sätt att skapa motivation
- arbetsledarnas sätt att motivera sig själva

## 1.4 Frågeställningar

- Hur upplever arbetsledarna kommunikationen mellan arbetsledarna och medarbetarna?
- Vilka eventuella hinder upplever arbetsledarna för kommunikationen?
- Hur upplever arbetsledarna att medarbetarna motiveras?
- Hur motiverar arbetsledarna sig själva?

## 1.5 Avgränsning

Vår uppsats undersöker arbetsledarna på Företag X Göteborgs enhet som består av fyra olika avdelningar som har relativt lika arbetssätt. Vi har inte för avsikt att generalisera utanför Företag X Göteborgs enhet.

## 1.6 Begreppsdefinition

*Kommunikation:* ”Ordet kommunikation kommer från latinets ”communicare” som betyder att ”meddela”, ”rapportera”, ”stå i förbindelse med” eller ”underrätta om” ” (Kaufmann och Kaufmann 2005 s. 352). En definition är ”Kommunikation är överföring eller utbyte av information genom ett gemensamt symbolsystem” (Kaufmann och Kaufmann 2005 s 352).

*Uppåtriktad kommunikation:* Uppåtriktad kommunikation innebär den information som medarbetarna förmedlar till arbetsledarna och ledningen (Kaufmann och Kaufmann 2010).

*Nedåtriktad kommunikation:* Nedåtriktad kommunikation innebär en förmedling av kommunikation nedåt i organisationen ofta av styrande eller vägledande karaktär i form av att förmedla arbetsinstruktioner, procedurer samt feedback på arbetsprestation (Kaufmann och Kaufmann 2010).

*Motivation:* ”Begreppet *motivation* härleds från det latinska ordet ”movere” som betyder att röra. Det handlar alltså om *drivkrafter* som får oss att handla” (Kaufmann och Kaufmann 2005 s. 51).

*Feedback:* ”Feedback är: 1: att få upp ögonen för något hos en annan person 2: att förmedla det du ser till personen i fråga” (Öistad 2005 s. 13).

## 2. BAKGRUND

### 2.1 Presentation av företaget vi undersökt

Företaget, som i denna uppsats kommer att benämnas Företag X, finns på fem orter i Sverige och vi har valt att undersöka enheten i Göteborg. Företagets sysslar med lagerverksamhet; levererar varor till några av landets största affärer. Arbetsuppgifterna består främst i att plocka kolli (varor); vilket innebär, att enligt en färdig lista, plocka och packa de kollin en specifik kund/affär vill ha. Arbetet är fysiskt tungt och enformigt och i vissa fall stressigt då samtliga avdelningar har ackordsystem där lönen utgår från antal plockade kolli per timma. Denna arbetsuppgift kräver knappt något samarbete med andra medarbetare utan medarbetarna sköter sig själva. Andra arbetsuppgifter som förekommer är Lyft som innebär att medarbetaren sitter på en truck och kör pallar från ett ställe i lagret till en annan och därigenom servar dem som plockar. Ytterligare andra arbetsuppgifter som är mindre fysiskt krävande är Städ då medarbetaren städar lagret, Krosshantering där medarbetarna hanterar krossade kollin, samt hantering av tomgods. Mer premierande arbetsuppgifter; som innebär mer ansvar och variation på Företag X är Lagerkontoret var ifrån verksamheten i mångt och mycket organiseras samt Loftet där medarbetarna arbetar som ett team och är ansvariga för att en hel kedja av arbetsuppgifter ska fungera. Företag X, Göteborgs enhet, har cirka 350 anställda på fyra olika avdelningar och sammanlagt 14 arbetsledare.

### 2.2 Arbetsledarnas arbetssituation: beskrivning från litteraturen

Arbetsledarens tillvaro beskrivs ofta i negativa termer; att komma i kläm, att vara syndabock för misslyckanden eller att ha ansvar för att genomföra andras beslut. Detta gör att de positiva sidorna med att vara arbetsledare glöms bort så som att arbetsledarna upplever utveckling, lärande, kommunikation, meningsfullhet, ansvar och inflytande (Franzén 2004).

Självkänedom är viktigt hos arbetsledaren det fungerar som en vaccination mot osäkerhet och angrepp. Det är svårt för arbetsledaren att utveckla medarbetare om arbetsledaren själv tvekar över sitt eget värde. Listan kan göras lång över vilka ledaregenskaper som värdesätts för ett gott ledarskap. Det som nämns är bland annat att vara flexibel, karismatisk, god kommunikatör, respektfull, klok. Det är viktigt att kunna formulera mål, skapa delaktighet,

samarbete, ta ansvar, delegera, skapa handlingsutrymme, lyssna och ha inlevelseförmåga. Tydlighet är ett måste för att skapa förtroende, det uppnås genom att våga vara ärlig, kunna säga ifrån, kritisera och uppmuntra. Tydlighet uppnås vidare genom att ha överblick, analysera, vara uthållig och ha tålamod, samt kunna handskas med och bearbeta konflikter. Alla människor har dessa egenskaper inom sig, mer eller mindre utvecklade. För en ledare är det viktigt att veta vilka av dessa egenskaper som behöver utvecklas eller dämpas. Det är även viktigt för en ledare att ha självkännedom om vilka egna värderingar, attityder och beteenden man har (Hellman 2008).

Maltén (2000) är inne på samma spår att en arbetsledare behöver kunna planera och organisera, ha visioner, kontrollera och utvärdera, ge och ta information, kommunicera, samspela och handleda och inge förtroende och mening. En arbetsledare behöver branschkunskap och erfarenhet från det aktuella yrkesområdet, kommunikativ förmåga, förmåga att leda och stimulera medarbetare, kunna tänka långsiktigt och visionärt, kunna hantera relationsstörningar och konflikter som ofta sker i och med omstruktureringar i företag (ibid).

## **2.3 Kommunikation: mellan arbetsledare och medarbetare**

Kommunikation är den process där en person, grupp eller organisation [sändare] överför en typ av information [budskap] till en annan person, grupp eller organisation [mottagare], och där mottagaren/mottagarna får en viss förståelse av budskapet. Det innebär att det både överförs information och mening men att meningen kan betyda olika saker för de olika parterna (Kaufmann och Kaufmann 2010).

För att en arbetsledare ska lyckas krävs att denna kan coacha, kommunicera, ge feedback och att medarbetaren får eget ansvar (Van Dierendonck, Haynes, Borrill & Stride 2007).

Arbetsledaren är centrum för ett betydande kommunikationsnätverk (Drakenberg 1997). En arbetsledare måste vara tydlig i sin kommunikation. När besluten trycks allt längre ner i organisationen är det viktigt att arbetsledaren är rak och tydlig i sin kommunikation.

Arbetsledaren bör också ha en fungerande kommunikationsstrategi. För att slippa upprepa informationen behöver det hittas sätt att öka träffsäkerheten i kommunikationen och se till att alla som behöver bli informerade verkligen blir det (Larsen 2002).

Kommunikation har många psykologiska funktioner i en organisation först och främst att ledningen genom sin roll och inflytande kan ha uppsikt och koordinera medarbetarnas arbetsuppgifter genom formella organisationskanaler. Kommunikation är även nödvändig för att skapa motivation. Genom att kartlägga arbetsuppgifter och genomföra medarbetarsamtal kan god kommunikation bidra till att skapa motivation. Kommunikation krävs även för att öka det sociala samspelet och samarbetet mellan enskilda medarbetare, medarbetare och ledning och inom ledningen. Kommunikation behövs för den nödvändiga återkopplingen ska kunna ske (Kaufmann och Kaufmann 2010).

Att det klagas på kommunikationen eller snarare bristen på information kan bero på just informationsbrist. Det kan även bero på annat missnöje som medarbetarna inte kan sätta fingret på eller att informationen upplevs som oväsentlig för den som får den. Det kan även bero på att tillit saknas så att informationen inte tas emot. Det kan även bero på att medarbetarna saknar den mänskliga kontakten och mötet med en verklig person som kan vara fallet då de får information genom mail (Ekstam 2002). För att medarbetare och kollegor ska kunna ta till sig budskapet som kommuniceras krävs att de upplever tillit och förtroende. Det skapas genom kontinuitet: att arbetsledaren är konsekvent mellan det som sägs och det som görs, genom att vara pålitlig så att medarbetarna känner att de berättar saker oavsett vad det gäller. Det gäller att arbetsledaren betar sig juste och håller löften så att medarbetarna och

kollegorna aldrig känner sig lurade och genom att arbetsledaren är förutsägbar, eftersom oförutsägbarhet skapar osäkerhet. En annan viktig aspekt för att kommunikationen ska fungera är att det finns ett samband mellan det som uttalas och det som förmedlas ickeverbalt (Ekstam 2002).

## **2.4 Motivation**

Motivationspsykologin är intresserad av att förklara beteendets riktning, alltså varför medarbetares handlingar går i en riktning och inte i en annan. I arbetslivssammanhang eftersträvas att skapa förståelse för vad som leder till olikheter i prestation mellan olika individer som har samma förutsättningar att utföra en handling. Motivation definieras som de biologiska, psykologiska och sociala faktorer som aktiverar, ger riktning åt och upprätthåller beteende i olika intensitetsgrader i förhållande till målpuppfyllelse (Kaufmann och Kaufmann 2005).

Ambrose och Kulik (1999) har gjort en studie där de sammanställer över 200 artiklar, publicerade mellan 1990 till 1997, som handlar om arbetsmotivation. Artiklarna behandlar motiv och behov, förväntansteorier, rättviseteorier, målsättnings teorier, kognitiv utvärderingsteorier, arbetsdesign, förstärkningsteorier samt tre ämnen som är på frammarsch; kreativitet, grupper; att grupper arbetar autonomt samt effekten av gruppmålsättning samt kultur. Resultatet visar följande: fortsatt forskning förfinar de tidigare teoretiska modellerna men de grundläggande principerna i målformulering, rättviseteori och förväntansteori är de som fortsätter att dominera. De nya teorierna bygger mest på arbetsdesign och målsättningsteorierna. Kreativitet anses viktigt för att skapa motivation. Grupper är något som blir vanligare på arbetsplatser och fokus i forskningen ligger på att grupper arbetar autonomt samt effekten av gruppmålsättning. Forskningen angående kultur är viktig för att förstå skillnaden hur olika kulturellt ursprung påverkar synen på till exempel sin egen rättvisa med tanke på osäkerhet, kollektivism, kvinnlighet och maktdistans (ibid).

### **2.4.1 Feedback**

Feedback behövs för att ett bra lärande ska kunna äga rum, för att minska osäkerhet och täcka ett naturligt kontaktbehov (Kaufmann och Kaufmann 2010, Rowe 2011).

Feedback fyller ett grundläggande behov människor har att bli uppsökta och sedda av en annan människa (Öistad 2005). Arbetsledare har ett visst ansvar för att skapa förutsättningar för att arbetet ska kännas motiverande för medarbetare. Det kan göras genom att medarbetare får bidra till helheten och det kan göras genom att ge nyanserad feedback eftersom det stärker individens självkänsla och bidrar till motivation (Ekstam 2002). Positiv feedback leder till att medarbetarna känner sig accepterade och stärker känslan av tillhörighet och gemenskap och öka medarbetarnas kunskap om sig själva (Öistad 2005).

## **3. TEORI OCH TIDIGARE FORSKNING**

### **3.1 Kommunikation - mellan arbetsledare och medarbetare**

#### **3.1.1 Nedåtriktad kommunikation från ledning och arbetsledare till medarbetare**

Nedåtriktad kommunikation innebär en förmedling av kommunikation nedåt i organisationen ofta av styrande eller vägledande karaktär i form av att förmedla arbetsinstruktioner, procedurer samt feedback på arbetsprestation. Kommunikation kan ske på olika sätt genom formella rapporter, brev, e-mail, röstbrevlåda, diskussionsgrupper online, levande tal, telefonsamtal, videokonferenser och samtal ansikte mot ansikte (Kaufmann och Kaufmann

2010). Ett samtal ansikte mot ansikte anses vara det mest lämpade särskilt när det gäller ämnen som inte är rutinmässiga eller som är känsliga och kan tolkas på olika sätt, även telefonsamtal anses vara bra. Ska många mottagare ha ett budskap är skriven kommunikation att föredra särskilt om det gäller rutinmässiga budskap (ibid).

De flesta ledare har för avsikt att förmedla ett exakt budskap men det händer att de håller tillbaka, filtrerar ut och manipulerar informationen. Detta sker antingen medvetet eller omedvetet för att de tror att den exakta kommunikationen kan påverka medarbetarnas moral eller engagemang (Kaufmann och Kaufmann 2010).

### **3.1.1.2 Aktivt lyssnande**

Aktivt lyssnande är en av de viktigaste principerna för att förbättra kommunikationsfärdigheterna och innebär att man visar motparten att man förstått dess budskap (Kaufmann och Kaufmann 2010). Rent konkret går det till på följande sätt att uppmärksamhet ges genom att luta sig lätt mot den som pratar, hålla en öppen kroppshållning och ha lagom ögonkontakt - dock inte för mycket så det upplevs som påträngande. Själva lyssnandet förmedlas genom att vara i stunden och inte gör andra saker samtidigt, använder bekräftande fraser som uppmuntrar den andra att fortsätta tala samt att ställa frågor. Även tystnaden kan användas aktivt (Jordan 2007). Aktivt lyssnande innefattar både förmågan att vara uppmärksam och förmågan att lyssna. Det sker ickeverbalt genom ansiktsuttryck, kroppsspråk, ögonkontakt, beröring, röstläge och tystnad och verbalt genom att ställa frågor, använda pauser, sammanfatta, uppmuntra, parafrasera det vill säga sammanfatta det som sagts samt genom att spegla känslor (Eide och Eide 1997).

### **3.1.1.3 Förmedla impopulärt budskap**

När ett budskap ska informeras ut är det viktigare att tänka på hur ett impopulärt budskap presenteras, än ett populärt budskap, eftersom det populära budskapet kommer att tas väl emot ändå medan det är svårare med det impopulära budskapet. Det är viktigt att presentera ett impopulärt budskap så bra som möjligt. Det kan göras genom att just förmedla även impopulära ämnen och inte undanhålla dem. Förmedla informationen så snart det är möjligt, låt medarbetarna ställa frågor och ifrågasätta det som informeras, det ger feedback tillbaka att medarbetarna förstått budskapet. Linda inte in budskapet för mycket då finns risken att medarbetarna missuppfattar budskapet. Det går att kombinera raket, empati och förståelse. Ge så konkreta besked som möjligt. Ge informationen i små grupper. Ge medarbetarna tid att smälta informationen. Peka på de möjligheter och positiva saker som trots det tråkiga beskedet finns. Avsluta med att sammanfatta och gå igenom huvudpunkterna (Ekstam 2002).

## **3.1.2 Uppåtriktad kommunikation från medarbetare till arbetsledare och ledning**

Motsatsen till nedåtriktad kommunikation från arbetsledare till medarbetare är uppåtriktad kommunikation från medarbetare till arbetsledare och ledning. Uppåtriktad kommunikation innebär den information som medarbetare förmedlar till arbetsledning och ledning (Kaufmann och Kaufmann 2010). För att den uppåtriktade kommunikationen ska fungera är det viktigt att ledning och arbetsledare på företag främjar den genom att inte undanhålla viktig information, vara tydliga, inte gå i försvar även om medarbetare provocerar, inte skapa onödigt distans till medarbetarna samt visa aktivt intresse i hur medarbetarna mår. Genom att den uppåtriktade kommunikationen fungerar minskas ryktesspridning eftersom medarbetarna då kommunicerar det de tycker och tänker samt att de skaffar sig fakta i frågor istället för att prata med varandra och skapar sina egna sanningar (Ekstam 2002). Det finns en komplexitet av närheten mellan arbetsledaren och medarbetaren, en del arbetsledare vill uppleva närheten med medarbetarna

men upplever samtidigt att de måste hålla en viss distans och att feedback kan skapa en närhet som inte är önskvärd. Det är en svår balansgång att kombinera närhet och distans vilket är nödvändigt för att kunna behärska och uppträda professionellt om känsloladdade situationer uppstår (Drakenberg 1997 och Öistad 2005).

Uppåtriktad kommunikation ger arbetsledarna en lägesrapport, idéer om förändringar och arbetsrelaterade problemställningar. Det är därför mycket viktigt att arbetsledarna och ledningen skapar en kultur och en arbetsmiljö som uppmuntrar till uppåtriktad kommunikation så att medarbetarna törs lita på arbetsledarna och inte avstår från att kommunicera av rädsla för repressalier (Kaufmann och Kaufmann 2010). Genom att skapa ett företagsklimat som främjar uppåtriktad kommunikation minskas risken för ryktesspridning eftersom medarbetarna tar reda på fakta i frågor genom att ventilera det de är missnöjda med till ledningen istället för att gå runt och vara missnöjda och själva gissa (Ekstam 2002). Medarbetarnas åsikter är värdefulla för att kunna utveckla arbetsledarna. Medarbetaren har ofta mer kontakt med sin arbetsledare än vad arbetsledarens chef har. Medarbetarna kan därför ge värdefull feedback på sin arbetsledare. En studie gjord i England som undersökte effekterna av uppåtgående kommunikation från medarbetare till chefer visar att cheferna saknade insikt i hur deras beteende påverkade medarbetarna samt att cheferna skattade sig själv högre än medarbetarna gjorde. Vid andra mättillfället hade cheferna sänkt sina egna betyg på sig själva (Van Dierendonck et. al 2007).

Uppåtriktad kommunikation fyller flera funktioner i ett företag. För medarbetaren ger den uppåtriktade kommunikationen möjlighet att påverka, ökar trivseln och arbetsmotivationen och även samarbetet främjas. För chefen har det en kontrollerande och utvecklande funktion eftersom det hjälper till att identifiera effekter och brister i ledarens beteende vilket gör att ledaren kan ändra sitt beteende till något mer positivt. På organisationsnivå kommer det att fungera motiverande i och med ovanstående resonemang (Bauer och Mulder 2006). Att ledaren får feedback på sitt beteende leder till en mer realistisk självbild som kan verka både som motivation för förändring men även vara besvärande och frustrerande (Van Dierendonck et. al 2007). Möjligheten att fritt uttrycka kritik, ogillande, negativa beteenden och dåliga förhållanden är en viktig del av en arbetsmiljö som främjar personlig utveckling, hälsa och lärande. I en studie gjord i Tyskland undersöktes sambandet mellan medarbetares möjlighet att ge uppåtgående kommunikation och dennes känsla av självbestämmande, samt att genom att ge uppåtgående feedback få möjligheten att påverka och förbättra sin arbetssituation. Resultatet visade att uppåtgående feedback verkade positivt på medarbetarnas känsla av självbestämmande eftersom de kunde förbättra sina arbetsvillkor med tanke av autonomi, kompetens och socialsamhörighet (Bauer och Mulder 2006).

### **3.1.3 Hinder för kommunikation**

En studie gjord i Sydafrika på mellanchefer som arbetade på banker undersökte varför chefer ibland misslyckas med att vara chefer. Resultatet visade att en av faktorerna var brister i kommunikationen; att information inte delas, att chefen inte lyssnar, inte ger feedback samt misslyckas med att delegera. Trots att en chef är kompetent kan chefskapet falla på att han/hon misslyckas i sin kommunikation (Pretorius & le Roux 2011).

Det finns faktorer som försvårar kommunikationen såsom: filtrering av information, känslor och selektiv perception; att medarbetaren bara hör delar av det arbetsledaren förmedlar eftersom han/hon kanske känner sig osäker inför arbetsledaren och fokus då ligger på den känslan istället för på det som sägs. Även språket har betydelse om de som talar med varandra har olika modersmål eller dialekt. Vidare har även informationsmängden betydelse; om det är för mycket information på en gång kan det bli svårt att uppfatta all information. Ickeverbala

signaler som inte stämmer med det verbala eller tidspress påverkar också (Kaufmann och Kaufmann 2010). Andra faktorer som kan försvåra kommunikationen är stress och trötthet, att arbetsledaren har förutfattade meningar om medarbetaren som hindrar aktivt lyssnande. Aktivt lyssnande är viktigt eftersom det leder till att arbetsledaren känner empati inför medarbetaren. Ytterligare hinder är att medarbetaren talar om något som arbetsledaren inte gillar och då finns risken att viljan att lyssna försvinner. Samtal kan även misslyckas på grund av brister i uppmärksamheten, att råd ges som inte efterfrågas, den som talas avbryts eller dennes meningar avslutas åt den, att problemet negligeras. Andra hinder för kommunikation är att tiden för mötet inte hålls eller inte har tilldelats tillräckligt mycket tid, eller att fokus bara läggs på innehållet och inte på känslorna (Ekstam 2002). Det är viktigt att en arbetsledare på ett medkännande sätt kan möta känslouttryck hos sig själv och andra. Det är även viktigt att arbetsledare har självkännet och vet hur bra han/hon är på att känna in andra människor (Hellman 2008).

Ickeverbala kommunikation, förmedling utan ord, kan skapa problem om avsändaren signalerar olika saker verbalt och ickeverbalt, mottagaren kan då missuppfatta budskapet. Mottagaren väljer oftast att tolka det ickeverbala budskapet som det riktiga budskapet (Kaufmann och Kaufmann 2010, Jacobsen och Thorsvik 2008 och Öistad 2005).

### **3.1.4 Ickeverbala kommunikation**

Ickeverbala kommunikation innebär förmedling utan ord. Ögonkontakt är ett sätt att kommunicera ickeverbalt och genom blicken uttrycks känslor. Detsamma gäller kläder, de kläder som bärs kommunicerar olika saker (Kaufmann och Kaufmann 2010).

Ickeverbala kommunikation kan grupperas på följande sätt *kroppsrörelser* som gester ansiktsuttryck och blick, *paralingvistisk kommunikation* i form av tonhöjd, röstvolym, taltempo, *fysiskt utseende* som kläder och smink, *beröring och handslag*, *fysiskt avstånd till andra människor*, *tidsanvändning* som samvarotid eller väntetid samt *symboliska objekt*, till exempel tröjor med företagstryck (Kaufmann och Kaufmann 2010 och Eide och Eide 1997). I ickeverbala kommunikation är det viktigt att ge uppmärksamhet genom att luta sig lätt mot den som pratar, hålla en öppen kroppshållning och ha lagom ögonkontakt, dock inte för mycket så det upplevs som påträngande samt att använda även tystnaden aktivt (Jordan 2007).

## **3.2 Motivation**

### **3.2.1 Feedback för att skapa och behålla motivation**

Öistads (2005) andemening med boken *Feedback* är att medarbetaren vill bli sedd. Genom att ge en medarbetaren feedback skapas en känsla hos medarbetaren av att vara sedd och bekräftad. Detsamma bekräftar en studie som Rowe (2011) gjort i Australien som visar att feedback är viktig som vägledning för att förbättra prestationen, för att minska oro och ångest, som indikator för respekt samt som tecken på omsorg (ibid). För att skapa motivation är det viktigt att medarbetaren känner sig uppmärksam. Det kan göras genom att ge kollektivt beröm till en grupp med medarbetare när hela gruppen är närvarande samt genom att ge specifikt beröm till enskilda medarbetare i enrum, detta för att övriga medarbetare som inte får beröm inte ska känna sig förfördelade. Beröm till enskilda medarbetare kan även få extra effekt genom att det ges inför gruppen men då bör även andra medarbetare få liknande uppmärksamhet till exempel genom att månadens eller veckans medarbetare instiftas som uppmärksammas på månads eller veckomöten. Det kan göras som en del av kulturen att de anställda i företaget framhäver varandra. Det främjar att medarbetarna och ledarna tränar sig på att se det positiva med varandra. Det är viktigt att, som arbetsledare, försöka se det positiva hos medarbetarna och att tala om det för dem samt att försöka få medarbetarna att växa. Det

är även viktigt att vara rättvis, att ge positiv feedback på liknande sätt till samtliga medarbetare (Öistad 2005). Vikten av rättvisa poängterar även Ambrose och Kulik (1999) i sin studie.

Feedback från chefen ger medarbetaren möjlighet att göra sina arbetsuppgifter på rätt sätt, stärker lämpliga beteenden, förbättrar den samlade kompetensen. Feedback tros leda till högre organisatoriskt åtagande och karriär tillfredsställelse (Joo och Park 2010).

Feedback är bra för att öka produktiviteten det visar resultatet av en fallstudie gjord på ett tillverkningsföretag i USA. Feedback ökade produktiviteten mer än traditionella övervakningssystem. Feedbacken medarbetarna fick ökade produktiviteten med 10 procent och ökade även deras motivation vilket ledde till ökat lönsamhet för företaget (Stansfield och Longenecker 2006).

### **3.2.1.1 Att ge kritik**

Att ge kritik är en del av feedback. För att kritik ska vara konstruktiv krävs att den är rak och direkt, beskriver med exempel vad medarbetaren sagt eller gjort, är specifik och inte generell, ges vid rätt tillfälle när medarbetaren kan ta den till sig och inte innefatta mer än vad medarbetaren kan ta emot för tillfället. Kritiken bör bara omfatta saker som medarbetaren kan göra något åt samt att den bör helst vara balanserad med något positivt och inte bara negativa saker (Ekstam 2002 och Larsen 2002). Kritiken bör vara specifik det bör framgå vad som inte fungerar varför det inte gör det och vad som kan göras istället. Om medarbetaren som får kritiken känner sig trygg och accepterad ökar chansen att kritiken kan tas emot på ett konstruktivt sätt. Kritik bör vara ärligt menad som hjälp och syfta till att skapa ett positivt resultat samt vara stödjande och uppbyggande (Öistad 2005 och Ekstam 2002). Om kritiken inte är konstruktiv kan det skapa tvivel hos medarbetaren om hans/hennes förmåga. De medarbetare som förlorar motivation tenderar att sänka sina mål och minska sina insatser (Locke 1996).

När kritiken ges är det viktigt att få medarbetaren att känna sig förstådd och undvika att direkt gå in och ge råd och stöd eftersom det då kan missuppfattas om inte medarbetaren känner sig förstådd (Öistad 2005). I själva samtalet är det viktigt att arbetsledaren sätter ramen, beskriver problemet, involverar medarbetaren, specificerar det resultat som vill nås av samtalet. Det gäller även att lyssna aktivt, fokusera samt att hantera de känslor som dyker upp under samtalet (Jordan 2007).

### **3.2.2 Skapa mål för motivation**

Locke (1996) har i en studie sammanställt 30 års forskning på hur att sätta upp mål påverkar motivationen. Resultatet visar följande: ju mer specifikt målet är desto mer specifikt kan utförandet regleras. Det är viktigt att vara engagerad i att nå målet speciellt om målet är specifikt och svårt att nå. För att medarbetaren ska känna sig engagerad i att nå målet krävs att medarbetaren upplever att målet är viktigt, att målet är möjligt att nå eller att det åtminstone är möjligt att närma sig det. Målsättning är mest effektivt när det finns feedback som visar på hur medarbetaren befinner sig i förhållande till målet. När medarbetaren får återkoppling på sina egna prestationer eller andras, sätter medarbetarna ofta spontant upp mål för att förbättra sina tidigare resultat eller slå andras resultat, helt enkelt ett sätt att utmana sig själva. Svåruppnåeliga mål, som nås, ger högre tillfredsställelse än lättuppnåeliga mål som nås (ibid). Ambrose och Kulik (1999) beskriver detsamma i sin översiktsstudie att målsättningsteorierna är viktiga för att skapa motivation. Hög motivation bibehålls/uppnås när medarbetaren är övertygad om att målet är viktigt och när medarbetaren är övertygad om att målet är nåbart. Arbetsledaren kan använda sin auktoritet för att övertyga. Fortsatt engagemang kan kräva

ytterligare incitament såsom erkännande och belöningar. Ekonomiska stimulansåtgärder kan underlätta engagemang och prestation, utom när belöningar erbjuds för att uppnå omöjliga mål då motivationen faktiskt sjunker. Genom att medarbetare får delta i att sätta mål leder det till högre engagemang än om arbetsledaren bara talar om för medarbetarna vad de ska göra utan någon förklaring. Högst engagemang skapas om arbetsledaren ger en övertygande motivering till tilldelat mål. Engagemanget från medarbetarna kan förbättras genom ett effektivt ledarskap (ibid). *Incitamentsystem*; belöningsystem, är vanligt förekommande för att motivera medarbetare. Det ska löna sig för medarbetaren att bete sig på det sätt som företaget vill. Det finns tre faktorer i incitamentsystem *vem belönas?* Individ, gruppen och/eller systemet? Systembelöning används för att undvika konkurrens mellan individer och grupper. Det är viktigt att specificera om det är individen eller gruppen som belönas. *Vilken slags belöning?* Verklig så som till exempel lön företagsbil eller symboliska så som beröm från chefen eller avancemang och därmed högre status *Vad belönas?* Beteendekriterier så som att till exempel komma i tid och följa regler, resultatkriterier att uppsätta mål nås eller blandsystem som i dagsläget är vanligt förekommande. Det är viktigt att målen är klara. Risken med ett incitamentsystem är att företaget hamnar i en belöningspiral, när medarbetarna fått sin belöning försvinner deras motivation, individen har fått sin önskan uppfylld, därmed krävs nya mål och belöningar vilket blir kostsamt för företaget (Jacobsen och Thorsvik 2008).

Det är viktigt att medarbetaren tror att det uppsatta målet går att nå och medarbetaren har kapacitet att nå målet. Målet kan justeras till medarbetarens nuvarande kapacitet eller genom att öka medarbetarens förmåga genom utbildning eller genom att försöka ändra medarbetarens kapacitet genom att uttrycka förtroende. Medarbetaren behöver inte tro att denne får total framgång, om målet är svårt, så länge tron finns att delvis framgång eller framsteg mot målet är möjlig, till exempel i form av att nå delmål (Locke 1996). Det är viktigt att medarbetarna har mål att nå för att skapa en karriär tillfredställelse och för att skapa organisatoriskt engagemang (Joo och Park 2010).

Några av de största hindren för att skapa motivation är om medarbetaren upplever att han/hon inte har tillräcklig kompetens, inte får möjlighet att växa och dessutom vantrivs (Locke 1996).

### 3.2.3 Övriga motivationsfaktorer

För att medarbetarna ska motiveras att ge det lilla extra till företaget kan följande faktorer göras: decentralisera beslutsmakt från ledning till medarbetarna och skapa självstyrande grupper samt försöka tillgodose medarbetarens önskningar och färdigheter för att skapa motivation. I de lägen medarbetaren saknar färdigheter kan han/hon utbildas. Gör arbetet flexibelt så att det går enklare att kombinera med privatlivet i form av flexibel arbetstid, trygghet, möjlighet att göra karriär inom företaget och möjlighet till reducerad arbetsmängd vissa perioder. Använd olika belöningsystem samtidigt så som system-, grupp-, individ-, resultat- och beteende-belöning. Speciellt fokus bör läggas på systembelöningar i form av ägarandelar samt att belöningar är kopplade till medarbetarens önskningar och livssituation. Det är viktigt att informera och rapportera om vilka mål företaget satsar på att nå och hur det ligger till i förhållande till målen. Det är viktigt att medarbetaren är med i beslutsprocessen. Det finns olika grader av deltagande i beslutsprocessen från inget deltagande som innebär att ledningen fattar beslut utan att informera medarbetarna, till att ledningen informerar innan besluten fattas, till att medarbetarna kan uttala sig om saken innan beslutet är fattat, till att medarbetarna är med och fattar beslut, till att medarbetare kan lägga in veto och till slut fullt deltagande som innebär att medarbetarna fattar beslutet själva (Jacobsen och Thorsvik 2008). Locke (1996) beskriver liknande punkter som är viktiga för att skapa motivation så som att företaget kan agera förebild för de anställda genom exempelvis belöna när anställda har ett

beteende som företaget värdesätter, delegera ansvar av viktiga uppgifter, uttrycka förtroende för de anställda samt förbättra möjligheter genom utbildning (ibid).

Locke (1996) konstaterar även att målsättning och utbildning är bra för att skapa motivation och det konstaterar även en studie gjord i Belgien som forskat på vad som motiverar äldre arbetstagare (äldre avses här över 50 år). Studien visade att det som motiverar äldre arbetstagare är: resultatmål och belöningar så som autonomi, deltagande i utbildning, överföring av kompetens samt att de har relevanta roller i ett arbetslag (Claes och Heymans 2008). Denna karriär tillfredställelse och organisatoriska engagemang belyser även en studie gjord i Korea vars resultat visar att det är viktigt att medarbetaren har en kunskap om organisationen för att skapa karriär tillfredställelse och organisatoriskt engagemang (Joo och Park 2010). Även Yukl och Lepsinger (2004) beskriver att medarbetare är mer nöjda och engagerade i företaget om de förstår hur deras arbetsuppgift bidrar till företagets övergripande mål, har arbetsuppgifter som matchar deras kompetens, är behandlade med respekt och artighet, känner att de är ansvariga för att jobbet genomförs, anser att beslut fattas på lämpligt sätt, får regelbunden feedback, har möjlighet att utveckla sina färdigheter samt upplever att organisationen bryr sig om att de lyckas och har en bra lön och förmåner.

Ambrose och Kuliks (1999) studie om hur motivation skapas visar att kreativitet anses viktigt samt att skapa grupper. Att skapa grupper för motivation är något som blivit vanligare på arbetsplatser och fokus i forskningen ligger på att grupper arbetar autonomt samt effekten av grupp-målsättning. Forskningen angående Kultur är viktig för att förstå skillnaden hur olika kultur påverkas i synen på till exempel sin egen rättvisa med tanke på osäkerhet, kollektivism, kvinnlighet och maktdistans (ibid).

### **3.2.4 Arbetsledares motivation**

Faktorer som lockar människor att bli chefer har med arbetets omfattning och komplexitet att göra. Det finns möjlighet att uträtta något och att konkret se resultatet av sina prestationer. Chefskapet är både utmanande, spännande och kräver engagemang och det är lätt att se att man utvecklas, blir duktigare och mer kompetent. Detta är en stark motivationsfaktor – att ständigt lära sig något nytt (Drakenberg 1997).

Enligt studien som Joo och Park (2010) gjort skapas karriär tillfredställelse och organisatoriskt engagemang genom att individen i organisationen har mål att nå, har kunskap om organisationen samt genom att individen får utvecklande feedback (ibid). Arbetsledare kan själva be om feedback om det upplevs finnas ett behov. Viktigt är att göra klart om det är kritik eller beröm som eftersöks och fråga efter det som önskas. Feedback är lika mycket värd oavsett anledningen till att den ges. Speciellt viktigt att be om feedback är om det råder en osäkerhet angående en speciell situation eller uppgift. De flesta medarbetare känner sig uppskattade av att ha fått förtroendet att ge arbetsledaren feedback (Öistad 2005).

Faktorer som Locke (1996) beskriver för att skapa motivation är utbildning samt att ha konkreta mål som är möjliga att nå (ibid). Vikten av målsättning för motivation visar även resultatet av Ambrose och Kulik (1999) studie.

## 4 METOD

Vi började med att kontakta driftchefen på Företag X, där en av oss arbetar och frågade om det fanns några önskemål om vad vi skulle undersöka i vår uppsats. Vi lyckades inte enas om ett lämpligt ämne, mer än att det var arbetsledarna vi skulle undersöka, så vi spånade vidare på egen hand.

Vi gjorde vår B-uppsats på samma företag med arbetsledarna från en av de fyra avdelningarna. Eftersom C-uppsatsen är ett större projekt beslutade vi oss för att inkludera även de tre andra avdelningar i vår uppsats. Vi bjöd in arbetsledarna till ett förmöte för att höra om de upplevde några problem eller ville att vi skulle undersöka något speciellt. Nio stycken av de fjorton arbetsledarna deltog. Det kändes viktigt att vår uppsats behandlade ett ämne som intresserade dem eftersom det är deras arbetssituation vi skulle undersöka och deras tid vi skulle ta under intervjuerna. Av flera ämnen som kom upp under förmötet var kommunikation ett av dem. Arbetsledarna upplevde att de fick kritik för hur de kommunicerar med medarbetarna. Kommunikation är något som intresserar oss båda och även ämnet motivation så vi bestämde att det var det uppsatsen skulle behandla. Vi började söka efter studentuppsatser med sökord som motivation, kommunikation, feedback, arbetsledare. Utifrån dessa uppsatser sökte vi vidare efter litteratur och vetenskapliga artiklar och avhandlingar och påbörjade vår uppsats.

### 4.1 Kvalitativ studie

Enligt Trost (2010) kan man genom att använda kvalitativ metod finna många intressanta skeenden, åsikter och mönster. Genom att göra en kvalitativ studie kan en förståelse skapas för hur individer resonerar och reagerar i olika situationer samt olika handlingsmönster kan urskiljas (ibid). Eftersom vi skulle undersöka arbetsledarnas upplevelse av kommunikation och motivation, valde vi att använda kvalitativ metod och semistrukturerade intervjuer. Enligt Denscombe (2009) när det gäller semistrukturerade intervjuer, har intervjuaren en färdig lista med ämnen som ska behandlas och frågor som ska besvaras. Intervjuaren är flexibel när det gäller ämnenas ordningsföljd och låter den intervjuade utveckla sina idéer och tala utförligt om de ämnen som tas upp (ibid). Vi förberedde oss inför intervjuerna genom att sammanställa en intervjuguide (se bilaga 1) med punkter som grundade sig i vårt teoriavsnitt. Frågor i intervjuguiden utarbetades med hjälp av den teori vi samlat inom kommunikation och motivation som vi fann intressant för vår uppsats. Vi gjorde övergripande frågor med flera följdfrågor för att vara säkra på att vi täckt in det vi ville få svar på. Arbetsledarna fick tala fritt under intervjuerna om berörda områden och genom våra följdfrågor kunde vi säkerställa om vi fick svar på det vi ville eller behövde ställa ytterligare följdfrågor. Alla frågor i intervjuguiden ställdes alltså inte utan den användes mer som en checklista för att inte missa något av intresse.

Enligt Trost (2010) kan det vara en fördel att vara två intervjuare eftersom man kan täcka in en större informationsmängd och skapa ökad förståelse. Det är viktigt att uppmärksamma att den som blir intervjuad inte upplever sig hamna i underläge (ibid). Vi valde att båda medverka vid samtliga intervjuer för att täcka in en större informationsmängd och för att öka vår förståelse. Både Trost (2010) och Denscombe (2009) påpekar att intervjuaren i mycket begränsad utsträckning ska dela med sig av sina åsikter och känslor och istället lägga fokus på det som den intervjuade berättar (ibid). Under våra intervjuer var vi noga med att låta respondenten prata och ställde frågor endast i syfte att respondenten skulle utveckla sitt resonemang. Vidare beskriver Trost (2010) vikten av att intervjun äger rum i ett ostört rum (ibid). Vi bokade ett avskilt rum på en annan våning än där arbetsledarnas har sina kontor för

att undvika att medarbetare kom förbi och sökte dem och på det sättet riskera att störa intervjuerna.

## 4.2 Urval

Samtliga arbetsledare på företaget, totalt 14 stycken kontaktades via mail med en inbjudan (se Bilaga 2) om att medverka i vår studie. Sex stycken arbetsledare tackade ja att delta.

Intervjuerna gjordes i ett avskilt rum där vi kunde sitta ostörda. Vi inledde intervjuerna med att presentera oss och förklarade syftet med uppsatsen och att vi kommer att återkoppla när vi är klara med uppsatsen, vidare frågade vi om vi fick lov att spela in intervjun.

Merparten av de tillfrågade arbetsledarna har gått en eller flera ledarskapsutbildningar (de som inte har det har varit arbetsledare för kort tid för att ha hunnit med det än) några av dem har gått utbildningar i hur de för svåra samtal och i coachning. Arbetsledarna har mellan 8-35 medarbetare under sig, merparten av arbetsledarna har runt 30 stycken. En närmare beskrivning av arbetsledarna är inte möjlig att ge eftersom de lovats behandlas konfidentiellt. I de citat som presenteras i resultat delen har arbetsledarna tilldelats slumpvisa nummer, det är alltså inte nummer som är kopplade till den ordningen de intervjuades i, allt för att de ska förbli konfidentiella. Vi kommer genomgående i uppsatsen att titulera arbetsledaren som ”han”.

## 4.3 Analysmetod

En deduktiv ansats innebär att man skaffar sig kunskap om teori innan man samlar in empiri (Trost 2002). Vår ansats är deduktiv då vi med hjälp av befintliga teorier ämnar analysera den empiri som samlas in. Vi läste in oss på ämnena kommunikation och motivation och kunde med hjälp av vår empiri bygga oss en uppfattning av hur verkligheten ser ut. Enligt Denscombe (2009) inbegriper analysen av kvalitativa data fem steg: förberedelse av data, förtroget med data, tolkning av data, verifiering av data och presentation av data (ibid). Vårt tillvägagångssätt följde liknande mönster. Intervjuerna spelades in, efter samtycke från arbetsledarna, på två mobiltelefoner. Vi valde att spela in båda två om vi skulle råka ut för teknikstrul för att säkerställa att vi fick intervjuerna inspelade. Under intervjuerna var det en av oss som skötte merparten av frågorna medan den andra hade koll på tekniken och kontrollerade att vi fått svar på de frågor vi ville få besvarade. Vidare transkriberades intervjuerna. Enligt Denscombe (2009) kodas rådata för att lättare kunna återvända till de ställen i datamaterialet som är av särskilt intresse. Kodningen gör att datan blir mer lätthanterligt och överskådligt. Koderna grupperades i kategorier. Samband mellan koder identifierades och mönster och teman framkommer i datamaterialet. Ordning och struktur skapas i mängden insamlad data, teman reducerades och efter denna prioritering presenteras insamlad data i en resultatsammanställning. Vi gjorde på liknande sätt när transkriberingen var klar började vi göra en grovsammanställning av intervjuerna var för sig för att minska ner datamängden. Detta gjorde vi efter de teman vi hade i intervjuguiden. Sedan sammanställde vi samtliga intervjuer i resultatkapitlet utifrån teman i intervjuguiden och dubbelkollade även att vi besvarade vårt syfte och frågeställningar. Enligt Denscombe (2009) är det viktigt att ta i beaktande att meningen i kvalitativa data alltid inbegriper en tolkningsprocess där forskaren producerar mening ur ”rådata”(ibid). Vår analys grundar sig i insamlad kvalitativ data, där vi upptäcker saker i vår data och jämför dem med teorier och tidigare forskning. Vi avslutar vår uppsats med en Diskussion.

Från början var vår avsikt att feedback skulle ligga under kommunikationskapitlet i vår uppsats eftersom vår tanke var att det handlade om det talade språket. Det visade sig efter att

vi gjort vår resultatsammanställning och påbörjade analysen att det arbetsledarna beskrev angående feedback utifrån våra frågor handlade om hur de motiverade sina medarbetare. Vi valde därför att flytta hela feedbackdelen till motivationskapitlet.

## 4.4 Metoddiskussion

När det gäller att säkerställa god validitet har våra frågor utarbetats ifrån vår teoridel och vi har försökt vara så exakta vi kan med den insamlade datan. Vidare har vi försökt att beskriva verkligheten som den är, med data vi fått fram under intervjuerna.

Vår förförståelse av Företag X består i att en av oss arbetar där detta kan ha inverkat på hur arbetsledarna svarade. Vi anser det svårt att avgöra om det ledde till mer uttömmande svar eller om svaren blev mer reserverade. Vår upplevelse är att arbetsledarna svarade utförligt. Att en av oss arbetar där leder även till att vi har en förförståelse av Företag X och de arbetsuppgifter som finns där samt hur kommunikation och motivation fungerar i dagsläget. Detta kan ha hjälpt oss i uppsatsen, att förstå arbetsledarna och att i intervjusituationen kunnat ställa mer ingående frågor.

Det kan också vara en styrka att en av oss inte arbetar där. Hon kan då se att det som skrivs är begripligt för någon som inte arbetar i Företag X samt att det som skrivs inte skrivs baserat på förförståelse utan endast på vårt resultat av intervjuerna.

Gällande generaliserbarhet menar Denscombe (2009) att om sannolikhet finns, att data återfinns någon annanstans, är det ofta en sannolikhet som är beroende av stora urval (ibid). Vår studie är baserad på ett mindre antal enheter och kvalitativ data, den kan ha en överförbarhet vilket innebär att forskningens läsare använder informationen och bedömer om den går att tillämpa på andra jämförbara fall.

Hade enkäter använts istället för intervjuer tror vi att svaren möjligtvis blivit ärligare eftersom arbetsledarna då hade kunnat svara anonymt. Det djup som nås med intervjuer anser vi överväger den aspekten.

Vår uppsats hade även fått en annan dimension om vi pratat med medarbetarna: hur de upplever kommunikationen på Företag X samt hur de upplever att arbetsledarna gör för att motivera dem. Men vi valde att fokusera på arbetsledarnas upplevelse eftersom deras arbetssituation intresserar oss.

Vi kunde även valt att göra en fokusgruppintervju för att låta deras respektive tankar och exempel sporra varandra att komma på fler exempel på de frågor vi ställde. Dock hade vi svårt att få till de sex intervjuer med de arbetsledare som tackade ja och att försöka få till ett gemensamt möte med flera av dem samtidigt ansåg vi vara svårt, dessutom hade vi viss tidspress eftersom uppsatsen bara sträcker sig över ett visst antal veckor.

## 4.5 Etiska aspekter

Enligt Denscombe (2009) ska samhällsforskare vara etiska och de förväntas respektera deltagarnas rättigheter och värdigheter, undvika att deltagarna lider någon skada genom att medverka och arbeta på ett sätt som är ärligt och respektera deltagarnas integritet (ibid).

Vi bestämde oss för att inte namnge företaget och inte heller enskilda individer. Detta med tanke på att inte deltagare ska lida någon skada genom att delta i vår forskning och för respekt för våra deltagares integritet. Vi ansåg att det räckte att beskriva företagets huvudsakliga sysselsättning för att läsaren ska få en bild av den aktuella arbetsplatsen. Vi förklarade för arbetsledarna före intervjun vad den gick ut på och hur vi skulle behandla den insamlade informationen, att vi inte skulle sprida de inspelade intervjuerna eller transkriberingarna och inte heller beskriva arbetsledarna på ett sådant sätt i uppsatsen att det finns möjlighet att räkna ut vem av dem som säger vad.

## **5. RESULTAT**

### **5.1 Kommunikation**

#### **5.1.1 Nedåtriktad kommunikation från ledningen och arbetsledarna till medarbetarna**

Den nedåtriktade kommunikationen innefattar övergripande information som företaget vill att arbetsledare ska förmedla till medarbetare. Det förekommer även mycket kommunikation direkt från arbetsledare till medarbetare. Arbetsledarna anser att den nedåtgående kommunikationen från ledning till medarbetare oftast fungerar bra. Arbetsledarna beskriver att de försöker främja den nedåtgående kommunikationen genom att kommunicera budskapet på ett sätt så att medarbetarna ska förstå den.

Arbetsledarna berättar att kommunikation mestadels sker muntligt genom dagliga samtal i arbetssituationen, genom enskilda samtal samt genom samtal avdelningsvis i grupp. Dessutom distribueras en del information skriftligt. På en avdelning berättar arbetsledarna att den veckovisa återkopplingen på prestationen sker ute på lagret. På en annan avdelning berättar arbetsledaren att han har återkoppling på prestationen med sina medarbetare på sitt kontor en gång per månad. Arbetsledaren som har medarbetare som arbetar framför dator berättar att de får mycket information via mail. Arbetsledarna berättar även att det delas ut ett informationsblad, i pappersform, till samtliga medarbetare en gång per vecka som informerar om verksamheten. Den informationen kan även fås per mail.

##### **5.1.1.1 Medarbetarsamtal**

Arbetsledarna berättar att det genomförs medarbetarsamtal med medarbetarna en gång per år. Innan samtalen får medarbetarna ut ett underlag som ska användas för att förbereda sig inför mötet. En arbetsledare beskriver även att han har blivit ombedd att hålla ett kort möte en dag innan medarbetarsamtalet för att stämna av vad det kommer att handla om.

##### **5.1.1.2 Aktivt lyssnande**

När känsliga frågor ska diskuteras med enskilda medarbetare berättar arbetsledarna att de bokar in enskilda möten för att kunna sitta ostört i ett samtalsrum som inte är arbetsledarnas egna kontor. En arbetsledare berättar:

”Ja, det här rummet [samtalsrummet där intervjuerna med arbetsledarna genomförs] använder vi för särskilt speciella svåra samtal, medarbetarsamtal håller vi här också, så neutralt som möjligt” (R 6).

Arbetsledarna beskriver att de låter medarbetarna vara arga om de är det. Om medarbetarna presterar dåligt frågar arbetsledarna varför de presterar dålig och om det finns någon anledning till det. Arbetsledarna försöker utstråla empati under samtalet och ha en öppen kroppshållning genom att till exempel luta sig framåt när de talar med medarbetarna.

##### **5.1.1.3 Förmedla impopulärt budskap**

När det gäller frågor som arbetsledarna misstänker kommer skapa diskussioner berättar arbetsledarna att dessa frågor tar de upp på avdelningsmöten. Det görs för att ge medarbetarna möjlighet att ställa frågor och för att undvika att medarbetarna pratar med varandra ute på lagret och skapar sina egna sanningar. Arbetsledarna berättar att de tycker det är viktigt att uttrycka sig klart och tydligt och inte linda in det som ska förmedlas för mycket.

Utåt sett står arbetsledarna bakom den information de lämnar ut även om de kanske inte personligen håller med. En arbetsledare beskriver det så här:

“Att vi måste gå ut med något som vi vet att folk kommer att reagera på, det är mitt jobb, jag kan ju inte försvara: det är min chef som bestämt, det går inte, det är bestämt att man ska göra så här, det är väl snarare det man får trycka på, det kan ju hända att jag inte kan påverka det, jag måste ändå försöka stå bakom beslutet, det är inte säkert att jag köper alla beslut heller, men det får jag ju ta i vår grupp, man får ändå köpa det som har bestämts i alla fall om man ska förmedla ut det, annars blir det konstigt” (R 5).

### **5.1.2 Uppåtriktad kommunikation från medarbetarna till arbetsledarna och ledningen**

Arbetsledarna poängterar att den uppåtriktade kommunikationen från medarbetare till ledning är något som värdesätts på företaget. Arbetsledarna berättar att de försöker främja den uppåtriktade kommunikationen genom att poängterar för medarbetarna hur viktigt det är att de vågar och vill säga vad de tycker. Arbetsledarna berättar även att de försöker motivera de medarbetare som pratar mycket på möten, att få även de medarbetare som pratar mindre att börja prata mer på möten och våga säga vad de tycker.

Arbetsledarnas åsikter går isär huruvida medarbetarna verkligen säger det de tycker eller inte. En arbetsledare anser att medarbetarna vågar säga vad de tycker på avdelningsmötena, en annan anser att på avdelningsmötena sitter hälften av medarbetarna tysta och hälften pratar. Ytterligare en åsikt är att medarbetarna vågar säga vad de tycker när arbetsledaren har samtal enskilt med dem, medan en annan arbetsledare uttrycker att det inte är något problem och beskriver; medarbetarna kommer upp självmant om de är missnöjda med något. Ytterligare en åsikt är att vissa medarbetare aldrig någonsin ventilerar sina största missnöjesfrågor med ledningen.

En av arbetsledarna beskriver:

”Sådant är en klassisk grej i många grupper, om man har möte så sitter hälften tysta och allt låter jättebra, sen är det en annan sak när det kommer till kritan, jag tycker väl det har blivit bättre med åren, men de här personerna i min grupp, man kan vara lite öppnare i diskussionen än man är, tycker jag, men när jag pratar med dem enskilt tycker jag de vågar säga vad de tycker” (R 4).

En annan arbetsledare uttrycker en annan åsikt:

”Ja, jag känner att de [medarbetarna] vågar komma till mig med sina åsikter”  
(R 1)

#### **5.1.2.1 Medarbetarsamtal och Medarbetarundersökning**

Arbetsledarna berättar att ett forum där medarbetarna kan ge arbetsledarna uppåtriktad kommunikation anonymt är i Medarbetarundersökning som genomförs en gång per år. Det är ett formulär som fylls i anonymt av varje medarbetare och sedan sammanställs medarbetarnas svar per arbetsledare. Arbetsledarna beskriver olika upplevelser om huruvida medarbetarundersökningen är ett bra instrument att mäta med vissa anser att det är bra medan andra inte tror att den lämpar sig så bra för hans avdelning. Den sistnämnde arbetsledaren berättar även att resultatet blev lågt på hans avdelning. Arbetsledarna berättar även att de genomför medarbetarsamtal med medarbetarna en gång per år.

### **5.1.2.2 Hindra ryktesspridning och gnäll**

Arbetsledarna berättar att den uppåtriktade kommunikationen anses viktig för att det inte ska spridas rykten som gör att de medarbetare som från början inte var missnöjda även de blir missnöjda. För att förhindra ryktesspridning anser arbetsledarna att det är viktigt att medarbetarna skaffar sig fakta i de frågor de är missnöjda i alltså att medarbetarna vågar och vill komma och ta upp frågor som irriterar dem. Arbetsledarna tror att medarbetarnas missnöje ibland beror på att de missuppfattat frågor eller på att medarbetarna inte har all fakta. Arbetsledarna berättar att medarbetarna alltid är välkomna att diskutera men att de bör vara beredda att ändra åsikt just därför att de inte har all fakta. En av arbetsledarna poängterar att:

”Jag tror att alla känner att de känner mig så pass väl nu att de vet att man kan säga i princip vad som helst men man får vara beredda att jag kommer att ifrågasätta det, förmodligen, om inte jag håller med” (R 6).

En annan arbetsledare berättar:

”Vill du slänga skit så gör det, det är ju därför jag är där också” (R 1).

En arbetsledare anser att det sitter i väggarna att det hellre gnälls än att ta reda på fakta. En annan arbetsledare säger:

”Kommer det [gnället] inte upp till mig så är det ju sällan jätteviktigt det är ju lite granna en sån där oskriven regel om man säger så” (R 3).

### **5.1.3 Hinder för kommunikationen**

#### **5.1.3.1 Brist på utbildning**

Arbetsledarna beskriver att innan de officiellt blev arbetsledare oroade de sig för hur det skulle vara att ge feedback till medarbetarna.

Det visar sig att det funnits en oro bland arbetsledarna innan de blev arbetsledare för hur det skulle vara att ge feedback till medarbetarna och innan de vant sig vid rollen som arbetsledare; att gå från medarbetare till arbetsledare. Arbetsledarna har varit medarbetare på Företag X innan de blev arbetsledare. Arbetsledarna tror att utbildning i kommunikation hade varit till hjälp för att minska oron. De uttrycker en önskan att utbildas i kommunikation. Arbetsledarna berättar att viss utbildning förekommit.

#### **5.1.3.2 Övriga hinder för kommunikationen**

De hinder som arbetsledarna berättar att de upplever är till exempel medarbetarens attityd och att mail inte läses. En arbetsledare berättar att hans eget temperament kan vara ett hinder; att han lätt bli arg, då tar han en paus och går och hämtar kaffe för att behålla balansen i samtalet. Arbetsledarna berättar även att medarbetarna kommer från olika kulturer och är i olika åldrar kan bidra till svårigheter i kommunikationen. Detta är något arbetsledarna måste tänka på när de ska informera ut saker att inte bara säga/skriva till exempel annandag påsk utan även precisera datumet eftersom alla medarbetare inte firar påsk. En arbetsledare anser att han behöver bli bättre på att ge sina medarbetare den informationen de behöver.

#### **5.1.4 Ickeverbala kommunikation**

Arbetsledarna berättar att de inte har fått utbildning i ickeverbala kommunikation. Men de noterar ändå det som en arbetsledare beskriver:

”En tonlägesförändring kan få mig att klicka medan andra kan stå och skrika på mig, kom igen, javisst släpp den, inga problem, så det är lite personkemi och givetvis attityd, vissa tycker man lite mer om än andra” (R 6).

En annan arbetsledare berättar att han försöker utstråla empati medan ytterligare en säger att han tänker på hur han sitter vid möten; han försöker sitta lite framåtlutad för att visa intresse istället för att sitta bakåtlutad med korsade armar. Vidare svarar en arbetsledare på frågan hur han märker att en medarbetare är missnöjd med något:

”Bara deras sätt alltså, jag går ju ut och hälsar på dem, exempelvis, märker jag direkt om jag får ögonkontakt med dem eller om de bara: a tjena typ, kollar bort, då frågar jag: hur är läget? Så försöker jag fånga upp så fort som möjligt om det är något” (R 2)

## 5.2 Motivation

### 5.2.1 Feedback för att skapa och behålla motivationen

Arbetsledarna berättar att de försöker vara ute så mycket som möjligt på lagret för att skapa den dagliga kontakten med medarbetarna. Arbetsledarna beskriver att de i dagsläget inte upplever några problem med att ge feedback till medarbetarna. Arbetsledarna beskriver att de ger feedback till medarbetarna i olika forum så som via direkt samtal ute på lagret med veckovis återkoppling på deras prestation, en arbetsledare har den feedbacken en gång per månad. Medarbetarna får även återkoppling via det årliga medarbetarsamtalet.

En arbetsledare berättar:

“Vi har ju framförallt bestämt att vi ska vara mycket ute på lagret därför har vi ändrat vårt arbetssätt lite, vi tar många samtal ute på lagret för att även fånga upp och vara tillgängliga när de [medarbetare] vill någonting, förut tog vi många återkopplingsamtal på rummet, men då är vi inte tillgängliga på det sättet, om jag tar återkopplingsamtal ute på lagret så finns jag ändå tillgänglig för andra” (R 5).

Arbetsledarna påpekar vikten av återkommande feedback till medarbetarna. Arbetsledarna berättar:

“Allt handlar om att ge återkoppling och berömma så att man känner att nu när jag gör det här så är det någon som ser att jag gör det här” (R 4).

”I grund och botten tror jag att alla människor vill göra bra ifrån sig, för gör man bra ifrån sig så blir man sedd och klarar man inte att göra bra ifrån sig så väljer man att göra dåligt ifrån sig så blir man sedd av den anledningen, inte riktigt så tycker jag, men det blir ju kontentan av det hela, det är klart att det finns sådana mekanismer” (R 6).

Arbetsledarna beskriver att det är viktigt är att ha ett rimligt antal medarbetare så att de hinner uppmärksamma medarbetarna eftersom det ökar motivationen hos medarbetarna: att de känner sig sedda.

“Det gäller att ha tid att hitta de kompetenta [medarbetarna] och ta reda på vad som motiverar dem och ge dem det” (R 6).

Arbetsledarna tror att medarbetarsamtalen kan vara ett forum där de har möjlighet att hitta kompetenta medarbetare.

Arbetsledarna poängterar även vikten av att verkligen tala om för de duktiga medarbetarna att de är duktiga. En arbetsledare uttrycker det:

”Jag har gått igenom deras produktivitet med dem varje vecka och jag ger dem beröm för allt annat de gör också inte bara på plocket utan alla andra områden de roterar på, jag känner själv att de tycker att det, de känner sig mer motiverade om man ger dem mer beröm alltså, tidigare, det har själva sagt det till mig att de inte fått lika mycket beröm tidigare, det känns ju bra nu tycker de” (R 2).

En annan arbetsledare beskriver

”Det är ju roligt när ens chef kommer ihåg vad ens unge heter, det ser man ju liksom”  
(R 6)

Och fortsätter:

”Jag har en grupp som är heltidare eller mer eller mindre heltidare, på 22 personer, sen har jag åtta [personer] som är mellan 40 och 20 %. Då är det kanske två som inte riktigt känner sig motiverade, om du tittar för fem år sedan så var det ju precis tvärt om, så utvecklingen har gått upp och det har att göra med feedback att man lyssnar på folk att du får chansen, att du får återkoppling på hur du skött dig, och det gör ju faktiskt att folk, är du tydlig med vad de förväntas göra så gör man det, de flesta människor är här för att jobba och alla mår bra av att göra bra ifrån sig” (R 6).

Upplevelsen bland arbetsledarna är att feedback överlag har blivit bättre senaste åren, innan gavs bara feedback när man gjort något dåligt.

### **5.2.1.1 Ge kritik**

Arbetsledarna berättar att de tycker det är viktigt att försöka hålla en positiv attityd; ska något mindre bra förmedlas så understryks även det som är bra. Arbetsledarna berättar att de alltid försöker, och tycker att det är viktigt, att fråga och ta reda på varför en medarbetare presterar dåligt istället för att bara säga att han/hon presterar dåligt och måste bättra sig.

Arbetsledarna anser att de följer upp och reder ut orsaken till medarbetarnas låga prestation. En arbetsledare beskriver:

”Om vi har problem med något, då får man ju sitta ner med berörda personer, eller bara berörd person och höra den personens åsikter och diskutera kring det” (R 4).

Arbetsledarna berättar att de tycker att det är viktigt att tydligt kommunicera vad som förväntas av medarbetaren och göra klart vilka mål som gäller. Det svåraste upplever arbetsledarna är när medarbetaren inte vill prestera och det har hänt att medarbetare fått byta arbetsledare när den ordinarie arbetsledaren inte lyckas vända ett omotiverat beteende.

När en av arbetsledarna nådde fram med sitt budskap och det ledde till en förbättring trodde han att det berodde på:

”Att man reder ut frågetecken, att man inte bara går runt och tror saker och man får deras version, ja allas versioner, det är väl det liksom att man får allt på bordet” (R 4).

En av arbetsledarna beskriver

”Jag försöker hitta de positiva grejerna de gör, det de gör bra liksom, jag försöker få dem att ta små steg i taget framåt, de kanske inte klarar målet nästa vecka men kan kanske höja sig lite åt gången, istället för att stressa fram det, jag tror det bara blir tvärt om i så fall, man måste vara på dem att det finns vissa mål som ska klaras, men han behöver kanske inte komma dit nästa vecka”(R 1).

### **5.2.2 Skapa mål för motivation**

Arbetsledarna berättar att Företags X verksamhet i mångt och mycket går ut på att plocka kolli, alltså att prestera antal plockade kolli per timme och det är det merparten av medarbetarna mäts på. Arbetsledarna berättar att genom att ge feedback till medarbetarna på hur de presterar veckovis har produktiviteten på Företag X ökat. Arbetsledarna berättar att den mesta av feedback som ges till medarbetarna är grundad på konkreta siffror. En av arbetsledarna uttrycker att det underlättar för honom eftersom det är enkelt för medarbetarna att veta vad de ska prestera för att få bonus. När det gäller de medarbetare som inte är styrda av konkreta mätbara siffror berättar arbetsledaren att det som premieras är att de medarbetarna

gör det lilla extra samt att de komma med nya lösningar på problem och att inte konsekvent säga nej till det nya arbetssätten som presenteras. Arbetsledaren berättar vidare att de medarbetarna har fast månadslön och arbetsledaren önskar att han ska ha möjlighet att lönesätta sina medarbetare, i dagsläget har han inget ansvar för lönesättningen, för att genom det skapa mer motivation. I dagsläget då den enda motivations höjare att bjuda på lite godare fika på mötena.

Arbetsledarna berättar att merparten av medarbetarnas bonus baseras på både grupp- och individbasis. En arbetsledare tror att medarbetare bara motiveras av den individuella delen och inte av gruppdelen, detta på grund av att den inte märks lika mycket och inte är lika påverkbar. Arbetsledaren tror inte medarbetarna ser sin delaktighet i de gemensamma målen då de är svåra att ta på. Undantaget beskriver arbetsledarna är Loftet där det arbetar en liten grupp medarbetare som har ansvar över en hel process och därmed tror arbetsledarna att de är motiverade att prestera för gruppen i och med att de är beroende av varandra för att lösa uppgiften.

En arbetsledare berättar att förr fanns det en premie, som nu är borttagen, Bäste Plockaren där den som plockat mest kolli per timma kunde få presentkort eller att gruppens prestation belönas. Detta tror arbetsledaren skulle fungera motiverande för medarbetarna om den återinfördes.

### 5.2.3 Övriga motivationsfaktorer

Arbetsledarna berättar att de har lite olika sätt att premiera de medarbetare som de upplever gör det lilla extra så som att bjuda de medarbetare på lunch, att de ges ledigt vid behov; ibland med betalning, får biobiljetter, de låter medarbetarna gå kurser, de får arbetsuppgifter som ger dem ansvaret att klara av en hel process eller att bli upplärare, bli ansvarig för ergonomiutbildningarna eller får vara med i projekt och de kan även bli förbättringsledare.

Arbetsledarna berättar att de låter de medarbetarna som visar framfötterna prova andra arbetsuppgifter, tipsar dem om högre tjänster som är sökbara och rekommenderar dem till de tjänsterna, de kan också hamna på Loftet där de medarbetarna som arbetsledarna anser vara bäst arbetar.

“Jag tror att de som är där uppe ser det som en belöning och framför allt de som vill vara där uppe [på Loftet] ” (R 5).

Andra faktorer som arbetsledarna beskriver att de tror motiverar medarbetarna är pengar, mer förtroende, mer kvalificerade arbetsuppgifter samt insyn i verksamheten. Även att medarbetarna har varierande arbetsuppgifter, i den mån det går, att göra saker så att det blir ett tävlingsmoment samt att göra medarbetarna ansvariga i projekt eller som förbättringsledare tror arbetsledarna skapar motivation.

Arbetsledarna berättar att för att skapa motivation, hos medarbetarna, att göra det arbetsledarna vill förklarar arbetsledarna varför något är viktigt. Arbetsledarna berättar att de förklarar sambandet mellan att medarbetarens arbete påverkar andra medarbetares prestation och att det är tänkt att motiverar medarbetaren att göra ett bättre jobb. Arbetsledarna berättar även att en annan viktig motivationsfaktor är att låta medarbetarna vara med i beslutsprocessen, så de inte bara får beslut, som redan är fattade, till sig utan att medarbetarna även ges möjlighet att yttra sig.

### **5.2.2.1 Risk för belöningsspiral**

Trots ovanstående kapitel upplever arbetsledarna att det är svårt att ge andra arbetsuppgifter som belöning och vidareutveckling av en medarbetare som de anser kompetent. Arbetsledarna beskriver att skulle de göra det skulle det innebära att de då tar en rotationsplats från en annan medarbetare. En arbetsledare anser att det finns nackdelar med lönesystemet som till exempel när medarbetaren kommit till en viss nivå i systemet så är det inte mycket mer att göra, medarbetaren kan inte komma högre.

Flertalet av arbetsledarna uttrycker på olika sätt det respondent 4 uttrycker så här:

“Det är svårt att ge mer kvalificerade arbetsuppgifter eftersom det inte finns så många, och att många delar på en lagerkontorstjänst är inte optimalt, man kan heller inte flytta på folk hur som helst” (R 3).

### **5.2.4 Arbetsledarnas motivation**

Arbetsledarna uttrycker att de uppskattar och motiveras av att få feedback både från medarbetarna och från sin chef. Arbetsledarna berättar att deras chef ger dem feedback i olika forum. Chefen håller möten med samtliga arbetsledare på avdelningen två till fyra gånger i månaden samt att chefen har enskilda månadsmöten med respektive arbetsledare och det årliga medarbetarsamtalet även för arbetsledarna.

Arbetsledarna berättar följande om deras upplevelse av chefens feedback: det upplevs att det är svårt för chefen att ge feedback på arbetsledarens prestation eftersom chef inte ser allt som görs. En arbetsledare berättar att de inte mäts i konkreta siffror som hans medarbetare gör, vilket, han tror, gör det svårare för chefen att ge korrekt feedback. En annan arbetsledare berättar att feedback från chefen bara kommer när arbetsledaren inte gör det han ska samt att chefen använder feedback för att kontrollera vad arbetsledaren presterar.

När det gäller feedback från medarbetarna berättar en arbetsledare att han värdesätter att medarbetarna berättar för honom att han gör bra jobb och att de tror på honom och han uttrycker:

“Då vet jag att jag är på rätt spår även om jag själv ibland tvivlar” (R 1).

Arbetsledarna berättar att de tycker att de borde bli bättre på att ge feedback till varandra för att skapa motivation. Ingen av arbetsledarna upplever att det diskuteras hur de ska motivera medarbetarna, de tycker att de borde kunna ta mer hjälp av varandra än vad de gör i dagsläget. En arbetsledare anser att alla arbetsledarna har olika sätt att tänka och handla och att det finns en önskan om att de borde komma överrens så att alla arbetsledare arbetar på samma sätt eftersom att i dagsläget ser vissa arbetsledare bara till antal plockade kollar medan andra även ser helheten. Arbetsledarna berättar att de tycker det är viktigt att samarbeta; om en arbetsledare noterar att något inte står rätt till med en medarbetare som inte tillhör honom så tar han upp det med arbetsledaren som är ansvarig för den medarbetaren.

Arbetsledarna berättar att de får en bonus för hur deras grupp med medarbetare presterar och en bonus för hela avdelningen. Men pengar motiverar inte alla arbetsledarna, en av arbetsledarna förtydligar:

“Jag upplever inte att de pengar som arbetsledare får som bonus fungerar motiverande på mig, men tävlingsmomentet kan vara bra, men [det kan] även skapa klyftor som arbetsledare kanske inte ens kan påverka” (R 4).

Arbetsledarna beskriver att förutom pengar kan även möjlighet till flexibla arbetstider och att få det som behövs från sin chef som till exempel en ny telefon motivera dem. Eller som

arbetsledarna beskriver att ha tid för medarbetarna, att se att den feedback de ger, ger resultat eller när medarbetarna förstår att det inte bara är kolli per timma som räknas utan även på vilket sätt de arbetar och att de är friska. Att ha flexibla arbetsuppgifter och få vara med och utveckla saker fungerar även det som motivation. En arbetsledare berättar:

“Chefen motiverar mig genom att låta mig vara med i andra sammanhang som representant från arbetsledarnas sida” (R 5).

Även att få chansen att bli arbetsledare berättar arbetsledarna upplevs som motiverande. En faktor i det är, som en av arbetsledarna berättar, att jobbet handlar om att arbeta med människor, vilket han gillar och det motiverar honom. Han säger:

”Det är väl det att jag gillar faktiskt mitt jobb, jag gör faktiskt det!” (R 3).

Även HR-avdelningen skapar motivation genom att hålla reda på arbetsledarnas kompetens och ser till att de får gå kurser och vidareutbildningar.

## **6. ANALYS**

### **6.1 Kommunikation**

#### **6.1.1 Nedåtriktad kommunikation från ledningen och arbetsledarna till medarbetarna**

Arbetsledarna beskriver att de gör precis som Kaufmann och Kaufmann (2010) rekommenderar att ett samtal ansikte mot ansikte är att föredra (ibid) och då speciellt att arbetsledarna bokar in ett möte och kan sitta enskilt i ett neutralt rum när det som ska diskuteras kan vara känsligt. Arbetsledarna använder sig även av skriven kommunikation och den innehåller just rutinmässig information som avser att nå många medarbetare precis som Kaufmann och Kaufmann (2010) rekommenderar att sådan information med fördel kan vara skriven.

Kaufmann och Kaufmann (2010) beskriver att det finns risk att informationen som ska förmedlas ut hålls tillbaka, filtreras ut eller manipuleras (ibid). Överlag berättar arbetsledarna att de förmedlar ut budskapen från ledningen utan omskrivningar. En arbetsledare berättar att han försöker förmedla budskapet på ett sätt som han tror att medarbetarna ska förstå. Det kan enligt Kaufmann och Kaufmann (2010) vara lämpligt att använda sig av ett språk som är förenklat och tydligt.

Arbetsledarna beskriver att de försöker uppmärksamma de medarbetare som behöver det lite extra i vardagen. Arbetsledarna värdesätter även att ha tid att prata med medarbetarna om vardagliga saker och inte bara sådant som berör jobbet.

##### **6.1.1.1 Medarbetarsamtal**

En form av nedåtriktad kommunikation som Företag X använder sig av är medarbetarsamtal där medarbetaren ges feedback på sin arbetsprestation under året. Kaufmann och Kaufmann (2010) poängterar vikten av att ge feedback genom medarbetarsamtal. Dessa samtal kan genomföras på det sätt Jordan (2007) beskriver att chefen sätter ramen, beskriv problemet, involvera medarbetaren som är med i samtalet samt är tydlig med vikten resultat samtalet ska skapa (ibid). Innan medarbetarsamtalet får medarbetaren ut ett formulär med frågor som han/hon ska läsa och tänka igenom innan medarbetarsamtalet. En arbetsledare beskriver även

att han ombetts hålla ett kort möte en dag innan medarbetarsamtalet för att stämma av vad det kommer att handla om.

### **6.1.1.2 Aktivt lyssnande**

Kaufmann och Kaufmann (2010) beskriver att aktivt lyssnande är en av de viktigaste principerna för att förbättra kommunikationsfärdigheterna (ibid). Under själva samtalet är det viktigt att lyssna aktivt, fokusera och hantera de känslor som dyker upp under samtalet (Jordan 2007).

Arbetsledarna beskriver att de bokar in enskilda möten om det är en känslig fråga som ska diskuteras, för att kunna sitta ostört. Under själva samtalet försöker arbetsledarna utstråla empati. Arbetsledarna beskriver även att de låter medarbetarna vara arga om de är det. Detta beskriver Hellman (2008) att det är viktigt att som arbetsledare kunna möta medarbetarnas känslouttryckningar.

### **6.1.1.3 Förmedla impopulärt budskap**

Ekstam (2002) beskriver att det är viktigare att tänka på hur ett impopulärt budskap presenteras än på hur ett populärt budskap förmedlas. Det krävs att medarbetarna får ställa frågor och att budskapet inte lindas in eftersom det då kan misstolkas (ibid). Arbetsledarna beskriver att de presenterar impopulära budskap i speciella forum som på till exempel på avdelningsmöten för att ge medarbetarna möjlighet att diskutera frågan tillsammans med arbetsledningen. Arbetsledarna poängterar även vikten av att uttrycka sig klart och tydligt och inte linda in budskap.

## **6.1.2 Uppåtriktad kommunikation från medarbetarna till arbetsledarna och ledning**

Bauer och Mulder (2006) och Kaufmann och Kaufmann (2010) poängterar att det är mycket viktigt att ledningen i företaget skapar en kultur och arbetsmiljö som uppmuntrar till uppåtriktad kommunikation utan att medarbetaren känner rädsla för repressalier. Detta är viktigt för att ge chefen en lägesrapport, idéer om förändringar och arbetsrelaterade problemställningar (ibid). Arbetsledarna berättar att de aktivt försöker uppmuntra och uppmuntra medarbetarna till att säga vad de tycker. Arbetsledarna beskriver att de är ute på lagret för att vara tillgängliga för medarbetarna. Det kan minska risken för det Ekstam (2002) beskriver att det förekommer att det klagas på informationsbrist men att det egentligen är ett tecken på att medarbetarna saknar den mänskliga interaktionen med sin arbetsledare (ibid).

### **6.1.2.1 Medarbetarsamtal och medarbetarundersökning**

Enligt arbetsledarna har medarbetarna många forum att göra sin röst hörd som till exempel på veckomöten, månadsmöten, under medarbetarsamtalet, via medarbetarundersökningen och inte minst i de dagliga mötena med arbetsledarna. Just medarbetarundersökningen kan ses som det Van Dierendonck et. al (2007) beskriver som uppåtgående kommunikation; att medarbetarna ger chefen feedback på sitt eget beteende, den studien visade att chefens bild av sig själv och medarbetarens bild av ledaren inte stämde, chefen hade överskattat sina goda sidor. Att få sådan feedback kan verka både motiverande och frustrerande för chefen (ibid). Just detta beskrev arbetsledarna: några av dem gillade att få feedback och då speciellt positiv feedback medan en annan som inte fått så god återkoppling inte tyckte medarbetarundersökningen var så bra mätverktyg för hans avdelning.

### **6.1.2.2 Hindra ryktesspridning och gnäll**

Ekstam (2002) beskriver att det är viktigt att medarbetarna vågar och vill komma med sina åsikter till ledningen för att undvika ryktesspridning (ibid). Arbetsledarna beskriver att de försöker undvika ryktesspridning genom att försöka få medarbetarna att komma till dem om de är missnöjda med något istället för att prata med jobbkompisen bredvid. Arbetsledarna har däremot väldigt olika upplevelser av huruvida medarbetarna verkligen kommunicerar det de är missnöjda med eller inte, vissa av arbetsledarna anser att medarbetarna vågar säga vad de tycker på avdelningsmötena, andra anser att då sitter hälften tysta och hälften pratar, andra arbetsledare anser att medarbetarna vågar säga vad de tycker när de har samtal enskilt, en arbetsledare säger att det inte är ett problem; medarbetarna kommer upp självmant om de är missnöjda med något, ytterligare en arbetsledare tror inte att vissa medarbetare någonsin ventilerar sina största missnöjesfrågor med ledningen.

### **6.1.3 Hinder för kommunikationen**

#### **6.1.3.1 Brist på utbildning**

Resultatet visar att arbetsledarna har en önskan om utbildning i kommunikation. Arbetsledarna upplevde en oro inför att ge feedback innan de blev arbetsledare och innan det blivit varma i kläderna. På förmötet, vi hade med arbetsledarna innan vi startade med denna uppsats, kom det fram att hur de kommunicerar är det de får mest kritik för från medarbetarna. Pretorius och le Roux (2011) beskriver att en av de faktorer som gör att chefer misslyckas i sitt chefskap är att de saknar eller brister i förmågan att kommunicera.

#### **6.1.3.2 Övriga hinder för kommunikationen**

Övriga hinder som arbetsledarna berättar om är deras eget humör, medarbetarnas attityd, att samma skrivna budskap uppfattas helt olika av olika medarbetare. Ett exempel på det är en uppsatt lapp som tackade för en bra prestation under den gångna veckan tolkade vissa medarbetare med tacksamhet medan andra tyckte att de skulle få tårta och inte bara en uppsatt lapp. Andra hinder som arbetsledarna upplever är att medarbetarna inte har samma förförståelse om till exempel svenska högtidsdatum samt att de visar arbetsledarna respekt på olika sätt eftersom medarbetarna kommer från olika kulturer. Ytterligare hinder är att medarbetarna inte läster sina mail och på det sättet missar viktig information. En arbetsledare berättar att hans medarbetare tyckte att de får för mycket feedback. En annan arbetsledare beskrev att han inte delar med sig av information till sina medarbetare tillräckligt snabbt kan vara ett hinder. Detta är vad Kaufmann och Kaufmann (2010) beskriver att det finns olika hinder för kommunikation så som att informationen filtreras olika hos olika individer, att känslor påverkar hur ett budskap tas emot, att man har olika modermål. Andra hinder för kommunikationen är att de ickeverbala signalerna inte stämmer med det som sägs samt att det finns risk för att det blir för mycket information och att det då blir svårt att sälla men även att medarbetarna inte får tillräcklig information (ibid).

#### **6.1.4 Ickeverbala kommunikation**

Spontant berättade arbetsledarna att de inte noterade den ickeverbala kommunikationen i samspelet på arbetsplatsen. Men efter att ha analyserat deras svar så visar det sig att arbetsledarna noterar den ickeverbala kommunikationen. Ickeverbala kommunikation är till exempel ansiktsuttryck och blicken samt rösten så som tonläge (Eide och Eide 1997, Kaufmann och Kaufmann 2010). Det arbetsledarna upplevt är att en medarbetares tonläge kan få dem att reagera likaså om medarbetaren säger att allt är bra men ändå inte möter blicken så som Kaufmann och Kaufmann (2010) beskriver att blicken uttrycker mycket

känslor (ibid) och att arbetsledaren väljer att tro på det ickeverbala dvs. att allt inte är som det ska med medarbetaren eftersom medarbetaren inte möter med blicken. Det poängterar även Kaufmann och Kaufmann (2010) är vanligt att när det verbala och ickeverbala som kommuniceras inte stämmer överens väljs det oftast att tro på det ickeverbala (ibid). En arbetsledare tänker aktivt på hur han sitter för att försöka skapa en inbjudande samtalsmiljö och det beskriver Jordan (2007) att ickeverbala kommunikation är att ge uppmärksamhet genom att luta sig lätt mot den som pratar, hålla en öppen kroppshållning och ha lagom ögonkontakt dock inte för mycket så det upplevs som påträngande samt att använda även tystnaden aktivt (ibid).

## **6.2 Motivation**

### **6.2.1 Feedback för att skapa och behålla motivationen**

Arbetsledarna påpekar vikten av återkommande feedback till medarbetarna och vikten av att medarbetarna känner sig sedda. Just detta beskriver Öistad (2005) om medarbetarens önskan är att bli sedd och bekräftad. Även Rowe (2011) beskriver att feedback skapar en känsla av att minska oro och ångest och fungerar som indikator för respekt och som ett tecken på omsorg (ibid). Arbetsledarna menar att genom att ge feedback till medarbetarna har de vänt en trend från att merparten av medarbetarna var omotiverade till att de nu är motiverade. Som ett led i det menar arbetsledarna att det är viktigt att ha ett lagom antal medarbetare under sig för att både hinna uppmärksamma dem i det dagliga samt för att ha tid att hitta de som är kompetenta. Även Yukl och Lepsinger (2004) beskriver vikten av feedback för att medarbetarna ska känna sig nöjda och engagerade. Bauer och Mulder (2006) beskriver fördelarna med uppåtgående feedback att medarbetarnas känsla av självbestämmande påverkades positivt eftersom de kunde förbättra sina arbetsvillkor med avsikt av autonomi, kompetens och social samhörighet (ibid).

Arbetsledarna poängterar även vikten av att tala om för medarbetarna när det gör ett bra jobb. Detta är något som Joo och Park (2010) beskriver kan leda till högre organisatoriskt engagemang samt att medarbetarna gör sina arbetsuppgifter på rätt sätt och att det stärker lämpliga beteenden som företaget föredrar.

Arbetsledarna ger feedback till medarbetarna i olika forum så som via samtal ute i lagret med veckovis eller månadsvis återkoppling på deras prestation. Medarbetarna får även feedback via det årliga medarbetarsamtalet. Rowe (2011) studie visar att feedback är viktig som vägledning för att förbättra sin prestation (ibid). Arbetsledarna uttrycker att de uppskattar att få feedback både från medarbetarna och från sin chef. Det finns även åsikter att arbetsledarna borde bli bättre på att ge feedback till varandra. Detta poängterar även Öistad (2005) vikten av att våga säga att någon annan gör ett bra jobb.

#### **6.2.1.1 Ge kritik**

Att ge kritik är något som ingår i arbetsledarnas arbetsuppgifter och då beskriver arbetsledarna att de är noga med att kontrollera om det finns någon anledning till att medarbetaren presterar dåligt innan de kritiserar dem. Enligt Öistad (2005) och Ekstam (2002) är det viktigt hur kritik ges. Kritiken måste vara specifik det måste framgå vad som inte fungerar varför det inte gör det och vad som kan göras istället. Om den som får kritiken känner sig trygg och accepterad ökar chansen att kritiken kan tas emot på ett konstruktivt sätt (ibid). Arbetsledarna berättar att de alltid försöker ta reda på varför en medarbetare presterar dåligt innan de förmedlar till medarbetaren att han/hon presterar dåligt. Detta beskriver Larsen (2002) är viktigt att arbetsledaren får medarbetaren att känna sig förstådd innan de börjar ge

tips och råd, eftersom råden då lätt kan missuppfattas (ibid). Arbetsledarna försöker visa empati i samtalen och förstå varför medarbetarna agerar som de gör. Detta är vad Ekstam (2002), Hilmarsson (2010), Jordan (2007) och Öistad (2005) beskriver som aktivt lyssnande och som samtliga författare trycker på som något som är viktigt. Öistad (2005) beskriver vikten av att försöka skapa en positiv stämning i samtalet och att se det positiva i medarbetarna (ibid). Detta är något som arbetsledarna poängterar att de försöker skapa, både att hålla en positiv stämning i samtalet och att berömma allt det som medarbetaren gör bra. Även Rowe (2011) beskriver i sin studie att feedback minskar oro och ångest, är en indikator för respekt och fungerar som tecken på omsorg.

### **6.2.2 Skapa mål för motivation**

Arbetsledarna berättar att Företaget X mestadels lönesätter sina medarbetare genom sifferstyrda mål. Merparten av medarbetarnas bonuslönesystem baseras på både grupp- och individbasis. En arbetsledare tror att medarbetare bara motiveras av den individuella delen och inte av gruppdelen, detta på grund av att den inte märks lika mycket och inte är lika påverkbar. Ambrose och Kulik (1999) beskriver att gruppmålsättning är bra för att skapa motivation (ibid). Detta beskriver arbetsledarna fungerar bra för gruppen som arbetar på Loftet.

Arbetsledarna beskriver att de är nogga med att beskriva vad de förväntar sig av medarbetarna. Att skapa mål för motivation visar både Ambrose och Kulik (1999) och Locke (1996) är bland det vanligaste sättet att skapa en arbetsmotivation (ibid). Arbetsledarna upplever att de tydliga målen underlättar för dem att motivera medarbetarna eftersom det är enkelt för medarbetarna att veta vad de ska prestera för att få lönebonus. Arbetsledarna berättar att de medarbetare som inte är styrda av konkreta siffror har andra mål än just siffror att nå så som att göra det lilla extra, komma med nya lösningar och vara villiga att prova nya arbetsätt som presenteras. Detta beskriver Ambrose och Kulik (1999), för att skapa motivation kan kreativitet vara det som premieras och eftersträvas och att målet som ska nås är att vara kreativ. Locke (1996) menar att målet bör vara specifikt för att skapa motivation (ibid). Genom att arbetsledarna numera ger mer feedback till medarbetarna har produktiviteten ökat. Det beskriver Stansfield och Longenecker (2006) i sin studie att feedback ökar produktiviteten (ibid).

Arbetsledarna upplever att det finns viss risk för belöningspiral som beskrivs i Jacobsen och Thorsvik (2008) det vill säga att medarbetarna når taket för den belöning som är möjlig att få eller att det inte finns möjlighet att erbjuda medarbetaren utvecklande arbetsuppgifter och medarbetarna därigenom tappar motivation. Även Locke (1996) beskriver att det finns en risk att motivationen sjunker om det inte finns mål att sträva efter (ibid). Arbetsledarna upplever att de har svårt att utveckla kompetent personal i och med att det finns relativt få utvecklingsmöjligheter på företaget. Ett annat problem som arbetsledarna upplever är att bonuslönesystemet är sådant att det bara betalar upp till ett visst antal plockade kolli per timma sedan får medarbetaren inte mer betalt även om de plockar mer.

### **6.2.3 Övriga motivationsfaktorer**

Arbetsledarna beskriver att de låter medarbetare som visar framfötterna få testa de andra arbetsuppgifter som finns och en av de arbetsuppgifterna är att vara på Loftet där medarbetarna arbetar som en grupp ansvarig för en hel kedja av arbetsuppgifter. Att arbeta i grupp och med gruppbaseade mål beskriver Ambrose och Kulik (1999) skapar motivation för medarbetarna (ibid). En arbetsledare beskriver att det förr fanns en belöning för bästa plockare och att det fungerade motiverande. Detta beskriver Öistad (2005) att företag med fördel kan skapa en kultur där duktiga medarbetare premieras för att skapa motivation.

Andra faktorer som arbetsledarna tror motiverar medarbetarna är pengar, mer förtroende, mer kvalificerade arbetsuppgifter, insyn i verksamheten, varierande arbetsuppgifter, i den mån det går, samt att göra saker så att det blir ett tävlingsmoment. Dessa faktorer återfinns i både Ambrose och Kulik (1999) studie samt i Jacobson och Thorsvik (2008) om vad som motiverar medarbetare. Även att skapa en helhetsförståelse är något som skapar motivation (Jacobsen och Thorsvik 2008). Det beskriver arbetsledarna att de gör genom att förklara hur sambandet med en enskild medarbetares arbetsinsats påverkar en annan medarbetares arbetsinsats.

#### **6.2.4 Arbetsledarnas motivation**

Arbetsledarna beskriver att de motiveras av ungefär samma saker som de tror motiverar medarbetarna. Arbetsledarna uppskattar att få feedback från sin chef dock upplever arbetsledarna att chefen skulle kunna ge dem mer positiv feedback. De anser även att deras chef ibland kan ha svårt att bedöma dem korrekt eftersom han inte ser allt de gör. Det beskriver Öistad (2005) att feedback fungerar bra för att skapa motivation och Locke (1996) visar att feedback ökar chansen att nå sina mål och att det är viktigt att målen är tydliga. Arbetsledarna beskriver även att de motiveras av ökat förtroende, omväxlande arbetsuppgifter, pengar, flexibla arbetstider, att deras arbete med medarbetarna ger resultat, att ha mål och tävla om att nå dem och möjligheten att gå utbildningar. Alla dessa faktorer beskriver Ambrose och Kulik (1999), Drakenberg (1997), Jacobsen och Thorsvik (2008), Locke (1996), Yukl och Lepsinger (2004) samt Öistad (2005) skapar motivation.

### **6.3 Slutsatser**

Vårt resultat och analys visar att arbetsledarna beskriver att de har för avsikt att främja uppåtriktad kommunikation för att minska ryktesspridning och 'gnäll'/klagomål. De beskriver att de informerar impopulära budskap på ett genomtänkt sätt genom att informera tydligt i mindre grupper. Arbetsledarna beskriver vissa hinder i kommunikationen så som att de inte utbildats i kommunikation och attityd både deras egen och medarbetarnas. Arbetsledarna beskrev i intervjuerna att de inte var medvetna om ickeverbal kommunikation men vår analys visar att arbetsledarna påverkas av det. När det gäller motivation beskriver arbetsledarna att de använder feedback för att skapa motivation och de beskriver att medarbetarna känner sig sedda. Arbetsledarna anser även att användandet av feedback har ökat produktiviteten på Företag X. Arbetsledarna beskriver även att skapa mål är en annan viktig motivationsfaktor som de använder. Andra sätt som används för att motivera är varierande arbetsuppgifter, att ge mer ansvar och förtroende. Arbetsledarna beskriver att de själva motiveras av varierande arbetsuppgifter, medarbetarnas feedback samt av ökat förtroende från chefen.

#### **6.3.1 Tvärsgående kommunikation**

Vi valt att tolka att de dagliga samtalen som sker på lagret, medarbetarsamtalet och medarbetarundersökningen fungerar både som nedåtriktad och uppåtriktad kommunikation. Vi har valt att kalla det tvärsgående kommunikation. Tvärsgående kommunikation innebär att arbetsledarna ges möjlighet att förmedla sitt budskap samtidigt som medarbetarna kan ge sin syn på saken eller vice versa. I litteraturen pratas det om att det är viktigt att främja den uppåtriktade kommunikationen; att medarbetarna vågar säga vad de tycker och tänker samt att den nedåtriktade kommunikationen ska vara korrekt och inte manipuleras. Vi tror att det är ännu viktigare att ledning och arbetsledare och medarbetare verkligen kommunicerar med varandra det vill säga tvärsgående kommunikation, för att skapa förståelse för varandra och därigenom förbättra kommunikationen. Vi tror att det är lika viktigt att både arbetsledarna och medarbetarna vågar och vill säga vad de tycker och tänker eftersom vi tror att det skapar en trygghet i företaget. Medarbetarna vet att om arbetsledarna tycker något om dem kommer de

att tala om det för dem och medarbetarna behöver således inte gå och oroa sig för att arbetsledarna går och håller inne med saker eller samlar missnöje på hög utan att det ventileras direkt och vice versa.

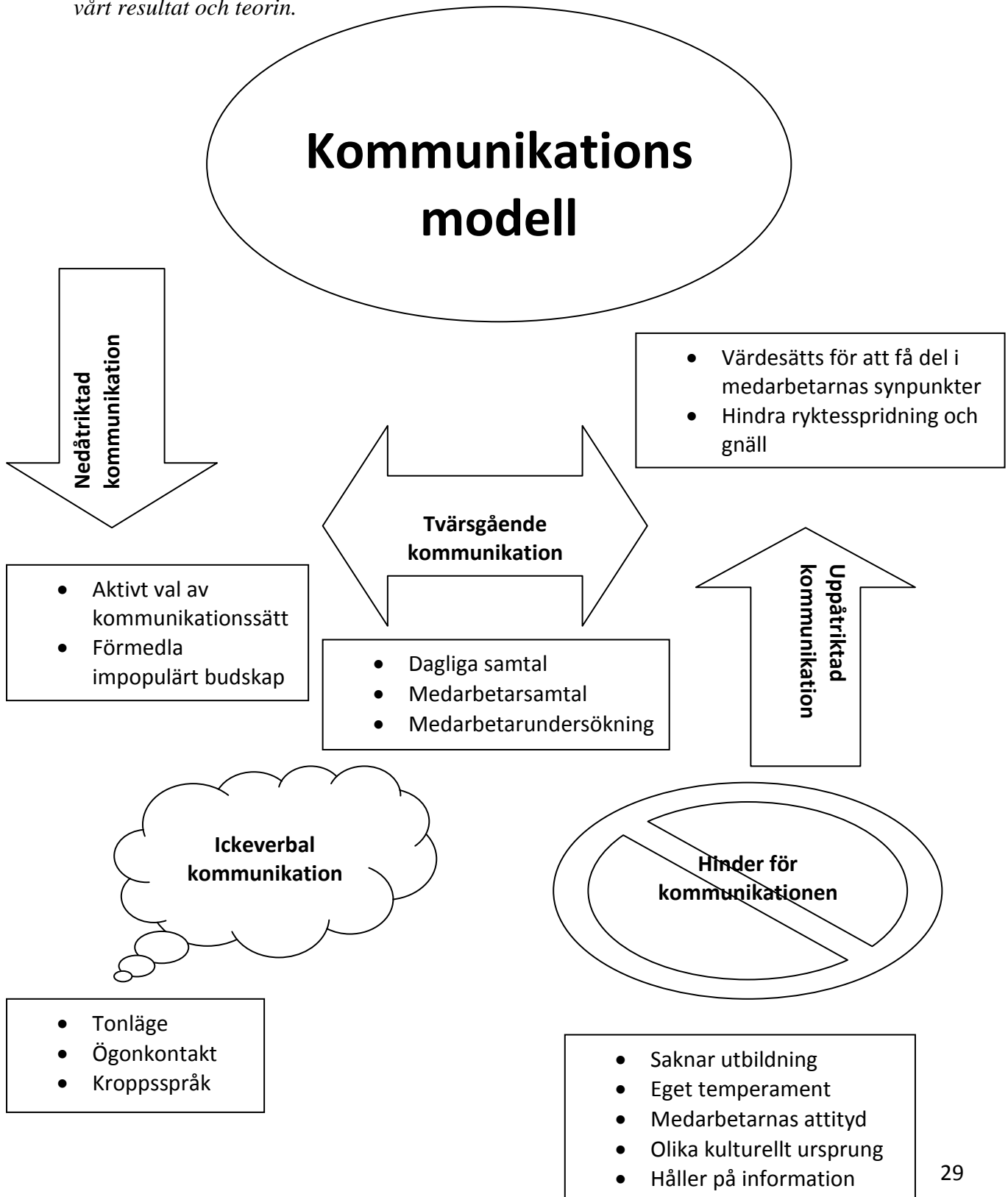
# 7. Diskussion

Vi har valt att ha vår metoddiskussion i Kapitel 4 Metod.

## 7.1 Kommunikation

Våra resultat visar att kommunikationen på företaget har för avsikt främjas enligt följande modell.

På nästa sida kommer vi att förklara modellen ingående och visa på kopplingarna mellan vårt resultat och teorin.



### **7.1.1 Tvärgående kommunikation**

Vi valt att tolka att de dagliga samtalen som sker på lagret, medarbetarsamtalet och medarbetarundersökningen fungerar både som nedåtriktad och uppåtriktad kommunikation. Vi har valt att kalla det tvärgående kommunikation. Tvärgående kommunikation innebär att arbetsledarna ges möjlighet att förmedla sitt budskap samtidigt som medarbetarna kan ge sin syn på saken eller vice versa. I litteraturen pratas det om att det är viktigt att främja den uppåtriktade kommunikationen; att medarbetarna vågar säga vad de tycker och tänker samt att den nedåtriktade kommunikationen ska vara korrekt och inte manipuleras. Vi tror att det är ännu viktigare att ledning och arbetsledare och medarbetare verkligen kommunicerar med varandra det vill säga tvärgående kommunikation, för att skapa förståelse för varandra och därigenom förbättra kommunikationen. Vi tror att det är lika viktigt att både arbetsledarna och medarbetarna vågar och vill säga vad de tycker och tänker eftersom vi tror att det skapar en trygghet i företaget. Medarbetarna vet att om arbetsledarna tycker något om dem kommer de att tala om det för dem och medarbetarna behöver således inte gå och oro sig för att arbetsledarna går och håller inne med saker eller samlar missnöje på hög utan att det ventileras direkt. Kaufmann och Kaufmann (2010) beskriver inledningsvis att kommunikation är själva kittet i ett företag och har en stor betydelse för att människorna på företaget ska må bra och känna sig motiverade. Bauer & Mulder (2006) beskriver att genom uppåtriktad kommunikation ges medarbetaren möjlighet att påverka och att det ökar trivsel. Kaufmann och Kaufmann (2010) beskriver att nedåtriktad kommunikation innebär till exempel feedback på arbetsprestationer. Van Dierendonck et. al (2007) beskriver att den uppåtgående kommunikationen är viktig för att ge arbetsledarna feedback på sitt beteende (ibid). Medarbetarundersökningen på Företag X är ett instrument som skapar den sortens feedback i och med att medarbetarna ges möjlighet att anonymt besvara hur de upplever sin arbetsledare. Vi tror dock att Medarbetarundersökningens resultat bör tolkas med viss försiktighet eftersom vi tror att det finns risk att missnöjda medarbetare ger sin arbetsledare dåliga betyg bara för att vara ojuste. Men vi tror ändå att det kan vara bra för arbetsledaren som en slags feedback på ledarskapet. Öistad (2005) beskriver att arbetsledare gärna kan be medarbetarna om feedback eftersom medarbetarna då känner sig uppskattade av att ha fått förtroendet att ge chefen feedback (ibid). Detta är något vi tror arbetsledarna kan nyttja bättre än vad de gör i dagsläget. Vårt resultat visar att arbetsledarna inte ber medarbetarna om feedback men att de uppskattar när de spontant får feedback från medarbetarna. Genom att be om mer feedback tror vi att arbetsledarna kan förbättra sitt ledarskap eftersom de får medarbetarnas syn på sin insats. Vi tror även som Öistad (2005) beskriver skulle få medarbetarna att känna sig betydelsefulla.

### **7.1.2 Nedåtriktad kommunikation från ledningen och arbetsledarna till medarbetarna**

Kaufmann och Kaufmann (2010) beskriver att det finns risk att informationen som ska förmedlas ut hålls tillbaka, filtreras ut eller manipuleras. Kaufmann och Kaufmann (2010) beskriver även att det kan vara lämpligt att använda sig av ett språk som är förenklat och tydligt (ibid). En av arbetsledarna berättade att han försöker förmedla budskap från ledningen på ett sätt som han tror att medarbetarna enklare förstår. Enligt Kaufmann och Kaufmann (2010) tolkar vi det som att det både kan vara positivt och att det även kan vara negativt beroende hur det görs. Vi tycker arbetsledarna bör vara uppmärksamma så att den nedåtriktade kommunikationen görs på ett sätt så att konsekvensen av den blir positiv. När arbetsledarna är ute på lagret skapar de både den mänskliga kontakten och de har chansen att lyssna av det som Kaufmann och Kaufmann (2010) beskriver som djungeltelegrafan och att de där igenom får tag på känsliga frågor (ibid). Vi tror att arbetsledarna, genom att vara ute

på lagret kan snappa upp åsikter som medarbetarna har som de annars inte hade kommit upp till arbetsledarna med.

### **7.1.2.1 Aktivt lyssnande**

Ekstam (2002) och Larsen (2002) beskriver att det är viktigt att lyssna aktivt (ibid). Detta tror vi stämmer och av våra resultat att döma skulle vi rekommendera att arbetsledarna använde det mer än vad de gör i dagsläget för att skapa ett gott kommunikationsklimat. I vår undersökning beskriver en av arbetsledarna att han försöker visa empati i samtalet och en annan att han tänker på hur han sitter under ett samtal.

Eide & Eide (1997), Jordan (2007) beskriver att aktivt lyssnande sker både ickeverbalt genom ansiktsuttryck, kroppsspråk, ögonkontakt, beröring, röstläge och tystnad samt verbalt genom att ställa frågor, använda pauser, sammanfatta, uppmuntra, parafrasera det vill säga sammanfatta det som sagts samt genom att spegla känslor (ibid). Samtliga dessa faktorer tror vi arbetsledarna skulle tjäna på att använda sig mer av för att skapa ett bättre kommunikationsklimat genom att medarbetarna känner sig sedda och uppskattade i samtalet och manas att säga vad de tycker och tänker.

### **7.1.2.2 Förmedla impopulärt budskap**

Något som, enligt våra resultat, arbetsledarna gör bra är hur de förmedlar ett impopulärt budskap genom att de gör som Ekstam (2002) beskriver att inte lindar in budskapet och ger medarbetarna möjlighet att ifrågasätta det som sägs gärna i mindre grupper (ibid). Detta beskriver arbetsledarna: att de informerar ut informationen på möten i mindre grupper där medarbetarna kan ställa frågor. Det arbetsledarna skulle kunna förbättra enligt Ekstam (2002) är att möjligtvis kombinera raket, empati och förståelse, peka på möjligheter och det positiva som trots allt finns samt att avsluta genom att sammanfatta huvudpunkterna.

## **7.1.3 Uppåtriktad kommunikation från medarbetarna till arbetsledarna och ledningen**

Arbetsledarna berättar att de värdesätter medarbetarnas åsikter och att medarbetarna vågar och vill komma till arbetsledarna och berätta om de tycker något är fel. En sak vi reagerade på, var arbetsledarnas uppfattning av huruvida medarbetarna verkligen kommunicerar vad de tycker. Uppfattningarna var väldigt olika, alltifrån att vissa upplevde att medarbetarna alltid säger vad de tyckte till de arbetsledare som ansåg att medarbetarna aldrig säger vad de tycker. Vi tror som Kaufmann och Kaufmann (2010) beskriver att det är viktigt att den uppåtgående kommunikationen främjas eftersom det ger arbetsledarna en lägesrapport, idéer om förändringar och arbetsrelaterade problemställningar (ibid). Vi tror att arbetsledarna genom att visa uppskattning när medarbetarna kommer med åsikter och frågor kan sporra dem att komma upp fler gånger i andra frågor. Samt att arbetsledarna därmed skapar ett kommunikationsklimat där medarbetarna vet att det både är ok och uppskattas att de säger vad de tycker. Detta tror vi gynnas av att använda aktivt lyssnande som vi beskrev ovan.

### **7.1.3.1 Hindra ryktesspridning och gnäll**

Vi tror, som Ekstam (2002) beskriver att det är viktigt att medarbetarna kommunicerar vad de tycker och tänker för att undvika ryktesspridning (ibid). Just detta nämns också i våra resultat att arbetsledarna tycker att medarbetarna bör skaffa sig fakta i frågor för att undvika onödiga missuppfattningar. Arbetsledarna nämnde även att medarbetarna måste vara beredda på att bli ifrågasatta om arbetsledaren inte håller med. Detta tycker vi är bra att arbetsledaren försöker förstå medarbetaren, det beskriver Kaufmann och Kaufmann (2010), men samtidigt tror vi att det skulle kunna innebära att vissa medarbetare drar sig för att komma upp och diskutera

saker. Vi tror att genom att använda aktivt lyssnande som beskrevs ovan kan det skapa en trevligare stämning för medarbetaren i samtalet även i de fall då arbetsledaren och medarbetaren inte är överens i sakfrågan. Vi tror även att gnälligheten arbetsledarna upplever skulle kunna minska om medarbetarna verkligen vågade och ville kommunicera det de ansåg var problem. Så vi ser det som en stor vinst för Företag X om de verkligen lyckas få den uppåtgående kommunikationen att fungera på ett bra sätt. Vi tror att lösningen kan vara det vi inledningsvis presenterade att försöka skapa en god tvärgående kommunikation där både arbetsledarna och medarbetarna säger vad de tycker och tänker.

## **7.1.4 Hinder för kommunikationen**

### **7.1.4.1 Brist på utbildning**

Arbetsledarna berättade på mötet vi hade med dem att de fick kritik för hur de kommunicerade. De berättade även att, innan de blev arbetsledare, var oroliga över hur det skulle vara att ge medarbetarna feedback. Enligt Pretorius och le Roux (2011) händer det att chefer misslyckas i sitt chefskap just därför att de är dåliga på att kommunicera till exempel att de inte lyssnar eller inte ger feedback (ibid). Vår tanke är att det vore bra att utbilda arbetsledarna i kommunikation för att undvika detta samt för att minska deras oro inför att ge feedback genom att de känner sig säkrare på det. Kaufmann och Kaufmann (2010) beskriver att kommunikationen är själva kittet i ett företag (ibid) och därför tror vi också att det är viktigt att arbetsledarna är duktiga på att kommunicera.

### **7.1.4.2 Övriga hinder för kommunikation**

Andra hinder för kommunikation som arbetsledarna upplever är arbetsledarnas eget temperament, det beskriver Hellman (2008) att det är viktigt att arbetsledaren känner sig själv och känner sina egna styrkor och svagheter (ibid). En av arbetsledarna berättar att han är medveten om sitt eget humör och att han har sina trix att undvika att han tappar humöret. Vi tror att fler av arbetsledarna hade tjänat på att öka på sin självkännet för att veta i vilka situationer och vad som provocerar dem och då kunna backa för att behålla lugnet och professionaliteten i situationen. Arbetsledarna upplever även medarbetarnas attityd som ett hinder och du tror vi som sagt att arbetsledarnas självkännet kan hjälpa dem hantera situationen. Hellman (2008) beskriver även att det är viktigt att arbetsledaren kan möta medarbetarnas känslouttryck (ibid). Det beskriver arbetsledarna att de gör genom att låta medarbetarna vara arga om de är det och att arbetsledarna finns där om medarbetarna är irriterade över något. Just detta tror även vi är viktigt att arbetsledarna inte blir arga på medarbetarna för att medarbetarna är arga, eftersom det skapar en dålig spiral där medarbetaren är arg och så blir arbetsledaren arg och det gör förmodligen medarbetaren ännu argare. Vi tror att genom att arbetsledarna agerar lugnt och sansat underlättar det för medarbetaren att han/hon också lugnar ner sig.

Andra hinder som arbetsledarna upplever är att medarbetarna har olika kulturellt ursprung och detta beskriver Kaufmann och Kaufmann (2010) kan vara ett hinder med olika modersmål (ibid) eller som arbetsledarna upplevde att medarbetarna har olika traditioner till exempel att alla på Företag X inte firar påsk och därför inte vet vilket datum Annandag påsk är om det endast skrivs Annandag påsk på en lapp, utan det behövs specificeras med datum också. Vi tror som Ekstam (2002), Kaufmann och Kaufmann (2010) och Pretorius och le Roux (2011) beskriver att det är viktigt att medarbetarna får den information de behöver för att undvika rykesspridning och för att medarbetarna ska kunna fatta rätt beslut. Detta beskriver en av arbetsledarna att han inte alltid lyckas med.

### **7.1.5 Ickeverbala kommunikation**

Arbetsledarna beskriver att de upplever medarbetarnas attityd som ett hinder det tror vi kan hänga ihop med ickeverbala kommunikation. Vi blev under uppsatsens gång varnade för att undersöka ickeverbala kommunikation eftersom vi endast använder intervjuer som undersökningsmetod och inte observationer. Vi valde ändå att ha med frågorna i intervjusituationen eftersom vi tycker att det är ett intressant ämne. Jacobsen och Thorsvik (2008) och Kaufmann och Kaufmann (2010) beskriver att om det kommuniceras olika budskap verbalt och ickeverbalt väljer människor oftast att tolka det ickeverbala som det riktiga (ibid). Därför ville vi undersöka om arbetsledarna var medvetna om ickeverbala kommunikation. Spontant var det få av arbetsledarna som kunde ge exempel på hur de upplevde ickeverbala kommunikation, en arbetsledare berättade att han försökte ha en öppen kroppshållning när han samtalar med medarbetarna. När vi började bearbeta vårt resultat så hittade vi i flera av intervjuerna att arbetsledarna la värderingar i det ickeverbala utan att de själva uppmärksammade det och det gjorde inte vi heller förrän vi analyserade resultatet. Det arbetsledarna reagerade på var om medarbetarna hejade utan att skapa ögonkontakt, det tolkade arbetsledarna som att allt inte var som det skulle, eller tonläget medarbetarna använde. Dessa faktorer beskriver Kaufmann och Kaufmann (2010), Jacobsen och Thorsvik (2008), Jordan (2007) och Öistad (2005) är just ickeverbala kommunikation. Vi tror att en ökad kunskap/utbildning i ickeverbala kommunikation kan vara till hjälp för arbetsledarna. Både att de blir medvetna om vad de själva kommunicerar ickeverbalt och hur de kan använda det för att skapa en god stämning i mötet med medarbetarna samt att de lär sig tolka medarbetarnas ickeverbala kommunikation.

## 7.2 Motivation

Våra resultat visar att motivation skapas enligt följande modell:

*På nästa sida kommer vi att förklara modellen ingående och visa på kopplingarna mellan vårt resultat och teorin.*

### Motivations modell

#### Motivation genom mål

- Tydlighet i mål och förväntningar
- Konkreta siffror

#### Motivation genom feedback

- Återkommande feedback resulterar i förbättrade resultat
- Tillgänglighet
- Medarbetarna blir sedda
- Reder ut orsak och verkan: frågar varför
- Uppmärksammar bra arbetsinsats

#### Andra motivationsfaktorer

- Pengar
- Förklara bakomliggande orsaker
- Låta medarbetarna vara med i beslutsprocessen
- Får ledighet vid behov

#### Andra sätt att motivera

- Mer kvalificerade arbetsuppgifter
- Mer ansvar och förtroende

#### Arbetsledarnas motivation

- Medarbetarnas feedback
- Att se resultat av sitt arbete med medarbetarna
- Varierande arbetsuppgifter
- Får vara med som representant
- Tävling att vara bästa avdelningen

## **7.2.1 Feedback för att skapa och behålla motivation**

### **7.2.1.1 Medarbetaren blir sedd**

En av arbetsledarna beskriver att han tror att alla människor vill göra bra ifrån sig för att bli sedda och klarar medarbetaren inte att göra bra ifrån sig väljer medarbetaren istället att göra dåligt ifrån sig för att bli sedd av den anledningen. Öistad (2005) beskriver att det är viktigt för medarbetare att de känner sig sedda samt att de känner att det jobb de utför gör skillnad (ibid). Vi tror att både arbetsledarna och Öistad (2005) har rätt att det är viktigt att medarbetaren känner att just hans/hennes insats och närvaro på arbetet är viktigt. Plocka kolli, som är merparten av medarbetarnas huvudsyssla, kan i princip utföras av vilken medarbetare som helst. Vi tror därför att det är extra viktigt att arbetsledarna visar att de uppmärksammar och värdesätter de enskilda medarbetarna. Detta för att skapa mervärde i arbetet, att medarbetaren vet att han/hon är behövd och saknad om han/hon inte är på plats. Vi vet, genom vår förståelse att företaget har vissa problem med höga sjukskrivningstal och vi tror att de skulle kunna minskas om medarbetarna kände sig mer sedda och uppskattade och att just deras insats spelar roll för Företag X.

### **7.2.1.2 Förbättrade resultat och ökad tillgänglighet**

Det våra resultat visar är att återkommande feedback från arbetsledarna till medarbetarna är något som arbetsledarna upplever fungerar väldigt bra för att skapa motivation hos medarbetarna. Arbetsledarna beskriver att när de ger den veckovisa återkopplingen på medarbetarnas prestation ute på lagret skapar det en tillgänglighet och arbetsledarna upplever att medarbetarna känner sig sedda. Genom att arbetsledarna nu ger mer feedback till medarbetarna, än vad de gjorde tidigare, berättar arbetsledarna att de har vänt en trend från att merparten av medarbetarna var omotiverade till att de nu är motiverade. Om en medarbetare presterar dåligt, i förhållande till de uppsatta målen, berättar arbetsledarna att de är noga med att fråga om det finns någon anledning till det. Arbetsledarna är även noga med att poängtera när medarbetarna gör något bra; att de verkligen belyser det. När arbetsledarna gett medarbetarna återkommande feedback på deras prestation har medarbetarnas prestation ökat. Detta beskriver Rowe (2011) att feedback används för att förbättra prestation och som indikator för respekt och som ett tecken på omsorg. Öistad (2005) poängterar att medarbetaren har ett starkt behov av att bli sedd och feedback fyller den funktionen samt vikten av att poängtera när medarbetaren gör något bra för att främja ett beteende som företaget föredrar. Detta visar även Joo och Park (2010) studie att feedback stärker lämpliga beteenden samt Jacobsen och Thorsvik (2008) beskriver att lämpliga beteenden bör vara något som belönas i ett företag (ibid). Vi tror att Företag X hade tjänat på att premiera och lyfta fram de medarbetare som de anser har lämpliga beteenden och framför allt vara vaksamma så att medarbetare med olämpliga beteenden inte lyfts fram på liknande sätt. Detta skulle kunna ske genom att till exempel ha veckans eller månadens anställd, men vi höjer ett varningens finger så att det inte resulterar i att medarbetare känner sig förfördelade eller att det blir slentrian att alla medarbetare måste premieras för att det ska bli rättvist. Detta beskriver Öistad (2005) att företag kan göra det till kultur att lyfta fram varandra (ibid). En arbetsledare beskriver att det förr fanns en bonus för Bäste Plockare och att arbetsledaren upplevde att det fungerade som en motivationsfaktor för medarbetarna. Vi ställer oss dock lite kritiska till detta eftersom vi tror att det kan göra att medarbetarna sliter för hårt för att försöka bli den Bäste Plockaren och därmed skulle kunna riskera sin hälsa. Genom att ha en lagom attraktiv bonus så tror vi att detta skulle kunna minimeras. Öistad (2005) beskriver att det gynnar företaget om det skapas en kultur där de anställda berömmar varandra (ibid). Detta poängterade arbetsledarna att de borde bli bättre på att ge varandra positiv feedback. Vi tror

att det är viktigt samt att arbetsledarna delar med sig av sin kunskap till varandra till exempel vad de gjorde för att lyckas motivera en omotiverad medarbetare. Det beskrev arbetsledarna att de inte gör i dagsläget. Joo och Park (2010) resultat visar att feedback från chefen ger medarbetaren möjlighet att göra sina arbetsuppgifter på rätt sätt och förbättrar den samlade kompetensen. Feedback tros leda till högre organisatoriskt åtagande (ibid). Både nyanställda medarbetare och mer rutinerade kan uppleva en oro för om deras prestation är tillräcklig och då kan som sagt feedback fungera lugnande.

### **7.2.1.3 Ge kritik**

Ekstam (2002) och Öistad (2005) beskriver hur viktigt det är att kritik uttrycks på konstruktivt sätt: att kritiken är rak, beskriver vad medarbetaren konkret gjort för fel, ges vid ett tillfälle där medarbetaren är mottaglig för kritiken och att den bör innefatta både det medarbetaren gör som är mindre bra och det medarbetaren gör som är bra (ibid). Detta är något som arbetsledarna berättar att de gör; de bokar ett neutralt mötesrum när de ska ge kritik och tar det inte bland övriga medarbetare. Arbetsledarna förklarar konkret vad medarbetaren behöver förbättra samtidigt som de poängterar vad medarbetaren gör bra. Vi tror att arbetsledarna kan bli ännu bättre på detta, kanske genom att använda sig av det vi beskrev i kommunikationsdelen att använda sig av aktivt lyssnande, alltså att skapa en god förutsättning för kommunikationen. Öistad (2005) beskriver att det är viktigt att medarbetaren känner sig trygg när kritik ges och detta tror vi kan skapas genom att arbetsledarna lyssnar aktivt. Rowe (2011) beskriver att feedback minskar oro och ångest, är en indikator för respekt och fungerar som tecken på omsorg (ibid). Det är även viktigt att medarbetaren känner sig förstådd (Larsen 2002).

### **7.2.2 Skapa mål för motivation**

Vårt resultat och förförståelse av Företag X visar att mycket av arbetsmotivationen skapas genom att merparten av medarbetarna är styrda av konkreta mål som de ska nå; antal plockade kollar per timme. Ambrose och Kulik (1999) översiktsstudie visar att målsättningsteorier är en av de starkaste för att skapa motivation i organisationer även Lockes (1996) översiktsstudie visar detsamma. Locke (1996) beskriver att det är viktigt att målet är specifikt (ibid). Arbetsledarna berättar att de konkreta siffermålen underlättar både för arbetsledaren och medarbetarna; de vet vad de ska prestera för att få bonus. Locke (1996) studie visar vidare att feedback är ett viktigt inslag för att visa hur medarbetaren befinner sig i förhållandet till målet, alltså ytterligare en poäng med ovanstående stycke som handlade om feedback. Detsamma visar resultatet från Stansfield och Longenecker (2006) studie att prestationen ökade med hjälp av feedback. För att nå målet beskriver Locke (1996) att arbetsledaren kan använda sin auktoritet för att övertyga och det beskriver arbetsledarna att de händer att de gör (ibid). Vi tänker att det är speciellt viktigt i de fall då medarbetarna inte når målen beror på att medarbetaren helt enkelt inte vill, något som enligt arbetsledarna är den svåraste situationen att skapa motivation i. Då tror vi att arbetsledarens auktoritet kan vara till hjälp att han klargör vad det är som gäller och vad han förväntar sig. Locke (1996) poängterar att medarbetaren är motiverad att nå mål som är inom deras kapacitet och att målet kan justeras individuellt utifrån medarbetarens kapacitet (ibid). Detta är inget Företag X arbetar med utan alla medarbetare har samma mål oavsett ålder, kön, kulturellt ursprung eller anställningstid. Vi tänker att det skulle kunna vara något att introducera för att bibehålla motivationen för de medarbetare som av en eller annan anledning inte klarar de gemensamt satta målen och som upplever att de målen är utanför deras kapacitet. Samt att kanske höja målen för dem som har kapacitet att klara mer än de uppsatta målen. En arbetsledare poängterar att han tycker att det är viktigt att hans medarbetare tar små steg framåt och inte nödvändigtvis att de når de uppsatta målen direkt men att trenden förbättrar prestationen. Vi tycker att fler arbetsledare

borde arbeta på det sättet; att uppmuntra de små förbättringarna. Just detta beskriver även Locke (1996) att det med fördel kan sättas delmål. Även Joo och Park (2010) visar i sin studie att det är viktigt att medarbetarna har mål att nå för att skapa en karriär tillfredsställelse och för att skapa organisatoriskt engagemang (ibid). Vi tror att känner medarbetarna ett organisatoriskt engagemang kommer de även att prestera bättre eller i alla fall gör sitt bästa för att prestera bra om de är stolta och bryr sig om sitt företag.

Ambrose och Kulik (1999) beskriver att kultur är viktigt att ta i beaktande när motivation ska skapas (ibid) som vi nämnde tas det idag ingen hänsyn till medarbetarnas kulturella ursprung eller kön men detta tror vi att Företag X kan dra nytta av att så som Ambrose och Kulik (1999) beskriver lära sig hur olika kulturer påverkas i synen på till exempel sin egen rättvisa med tanke på osäkerhet, kollektivism, kvinnlighet och maktdistans är viktigt för att skapa motivation (ibid).

Jacobsen och Thorsvik (2008) beskriver att en del i ett belöningsystem består i om det är gruppen eller individen som belönas (ibid). Arbetsledarna berättar att medarbetarna både lönesätts individuellt och på gruppnivå men att arbetsledarna upplever att medarbetarna bara bryr sig om den individuella delen då arbetsledarna tror att medarbetarna tycker att gruppdelen är för svårt att påverka och för abstrakt. Detta tror vi skulle kunna vara något att arbeta med för Företag X att skapa mer samarbete genom att belöna gruppen mer. Även Ambrose och Kulik (1999) beskriver att grupp mål är en viktig del för att skapa motivation. Jacobsen och Thorsvik (2008) beskriver vidare att risken med lönesystem är att man hamnar i en belöningspiral; när medarbetaren når de högsta uppsatta målen försvinner deras motivation om det inte tillkommer högre mål att kämpa efter (ibid). Detta beskriver flera av arbetsledarna på olika sätt en berättar att det bara finns ett visst antal lite mer kvalificerade arbetsuppgifter och får en medarbetare det som fast arbetsuppgift försvinner möjligheten för en annan medarbetare att rotera på platsen. Eftersom det är en lagerarbetsplats är huvudsysslan att plocka kולי och därför finns det inte många andra arbetsuppgifter att göra. Vi tror, precis som arbetsledarna, att detta kan skapa problem i skapandet av motivation för medarbetarna, Företag X har inte mycket utveckling att erbjuda.

Arbetsledarna berättar att de medarbetare som inte är styrda av konkreta siffror har andra mål än just siffror att nå så som att göra det lilla extra, komma med nya lösningar och vara villiga att prova de nya arbetssätt som presenteras. Detta beskriver Ambrose och Kulik (1999) att för att skapa motivation kan kreativitet vara det som premieras och eftersträvas och att målet som ska nås är att vara kreativ (ibid). Vi tror Företag X överlag tjänar på om personalen blir mer kreativ och kan hjälpa till att hitta lösningar på problem och se nya sätt att arbeta på. Kanske kan det vara en väg att gå att börja belöna kreativa lösningar?

### **7.2.3 Övriga motivationsfaktorer**

Arbetsledarna beskriver att de medarbetare de upplever som motiverade och som visar framfötterna försöker de ge mer kvalificerade arbetsuppgifter, låta dem bli upplärare, låter dem gå utbildningar, ger dem arbetsuppgifter som innefattar en helprocess från början till slut, låter dem vara med i och även bli ledare för olika projekt samt låta dem vara med i grupper som arbetar mer självständigt. Att låta medarbetarna vara med i projekt tror vi kan resultera i det Joo och Park (2010) beskriver i sin studie att det är viktigt att medarbetaren får kunskap om organisationen för att skapa ett organisatoriskt engagemang. Detsamma beskriver Jacobsen och Thorsvik (2008) och Yukl och Lepsinger (2004) att för att skapa motivation är det viktigt att medarbetaren har kontakt med beställaren av uppdraget och får feedback med dem som har den primära nyttan av arbetet (ibid). Detta tror vi Företag X kan bli bättre på, att involvera medarbetarna i hela processen från när de plockar kollina, till att pallarna lastas på lastbilen och tillslut levereras i butik och plockas upp av butikspersonalen. Vi tror att det hade skapat en större meningsfullhet och organisatoriskt engagemang för medarbetarna. Locke

(1996) beskriver att det är viktigt att uttrycka förtroende för medarbetarna och att låta dem gå kurser för att skapa motivation. Ambrose och Kulik (1999) beskriver att grupper kan skapas för att öka motivationen. Detta gör Företag X i och med de arbetsuppgifterna som täcker en hel process och som utförs av en liten sammansatt grupp medarbetare samt genom att de ha medarbetarna grupperade i små grupper när det gäller förändringsarbete. Vi tror dock att företaget tjänat ytterligare på att arbeta med grupper och framför att samarbetet mellan grupperna.

Claes och Heyman (2008) visar i sin studie att äldre medarbetare, över 50 år, motiveras av resultatmål och att få belöningar i form av autonomi, deltagande i utbildning, överföring av kompetens samt att de har relevanta roller i ett arbetslag (ibid). Vi tror att detta resultat är applicerbart på Företags X medarbetare som även är yngre än 50 år eftersom arbetsuppgifterna inte är så avancerade och många av medarbetarna har arbetet där sedan de var unga. Vi tänker att företaget skulle kunna se över om den äldre personalens kunskaper verkligen kommer till nytta; används de som upplärare? Har de aktiva roller i grupper? Eller om Företag X kan få ut mer av dessa medarbetare och samtidigt skapa motivation för medarbetarna.

Ytterligare andra motivationsfaktorer som arbetsledarna tror motiverar medarbetarna är pengar, att arbetsledarna förklarar bakomliggande processer eller ger medarbetaren en större helhetssyn samt premierar med ledighet för de medarbetare som ställer upp och till exempel jobbar över när Företag X behöver det. Dessa faktorer beskriver Jacobsen och Thorsvik (2008), Locke (1996) samt Yukl och Lepsinger (2004).

Ingen av arbetsledarna upplever att det diskuteras hur de ska gå tillväga för att motivera medarbetarna. Det tror vi kan vara en god idé att göra eftersom motiverade medarbetare känner ett större organisatoriskt engagemang (Joo och Park 2010). Dessutom tror vi att det hade hjälpt arbetsledarna att lära av varandra och att de delar med sig av de lösningar de har som de upplever fungerar.

## 7.2.4 Arbetsledarnas motivation

För att arbetsledarna ska lyckas motivera medarbetarna tror vi att det är viktigt att arbetsledarna själva känner sig motiverade. Arbetsledarna uttrycker att medarbetarnas feedback motiverar dem. Dock visar våra resultat att medarbetarnas feedback kan fungera både motiverande och mindre motiverande. En arbetsledare beskrev att hans avdelning inte fått så bra resultat i Medarbetarundersökningen och vi tolkade det som att det snarare blev mindre motiverande för honom att få den feedbacken. Detta beskriver Van Dierendonck et. al (2007) att ledaren får feedback på sitt beteende leder till en mer realistisk självbild som kan verka både som motivation för förändring men även vara besvärande och frustrerande (ibid). Vi tror att det är viktigt att arbetsledaren tar till sig resultatet och gärna diskuterar det med sina medarbetare för att se vad det grundar sig i. Vi tror det är viktigt att arbetsledaren ser Medarbetarundersökningsresultatet som en chans att förbättra sådant som medarbetarna upplever som mindre bra, alltså använder det som motivation att förbättra sig som ledare. Öistad (2005) beskriver att det arbetsledaren själv kan be om feedback från medarbetarna och det kan motivera medarbetarna: att de känner sig uppskattade och fått förtroende att ge sin arbetsledare feedback (ibid). Detta tror vi arbetsledarna skulle kunna dra nytta både för sin egen del att de får den feedback de önskar och att de samtidigt skapar motivation och visar att de värdesätter medarbetarnas åsikter. Andra faktorer som arbetsledarna upplevde som motiverande var att ha varierande arbetsuppgifter, att vara representant från arbetsledargruppen på möten med högre chefer samt att se att det arbete de lägger ner på medarbetarna ger resultat. Detta beskriver Drakenberg (1997) att chefskapet är motiverande

just därför att det är utmanande, spännande, kräver engagemang och att arbetet ger återkoppling på att man gör ett bra jobb (ibid).

Arbetsledarna upplever att deras chef kunde vara bättre på att ge dem feedback. Öistad (2005) beskriver att feedback är viktigt för att skapa motivation (ibid). Därför tror vi att det är viktigt att chefen börjar ge arbetsledarna mer spontan positiv feedback. Locke (1996) beskriver att det är viktigt att sätta mål och att målen är tydliga för att det ska skapa motivation (ibid). Vi funderar över om arbetsledarnas mål är för otydliga att de eventuellt inte vet exakt vad de ska prestera för att det ska anses vara bra.

Vi tolkar arbetsledarnas svar som att de är nöjda med sina arbeten och just det beskriver Joo och Park (2010) att karriär tillfredsställelse skapas genom att nå mål, ha en kunskap om organisationen samt genom att få utvecklande feedback.

Vi tycker att det är intressant att se att arbetsledarna beskriver att de motiveras av i princip samma faktorer som de tror motiverar medarbetarna. Vår fundering är om det stämmer i verkligheten eller om arbetsledarna tror att medarbetarna motiveras av samma faktorer bara för att arbetsledarna själva motiveras av dem. Eller är det så att dessa faktorer så som pengar, ökad ansvar, att bli sedd, få en helhetssyn, ta emot och ge feedback samt att ha varierande arbetsuppgifter är något som motiverar alla människor som arbetar oavsett om de är arbetsledare eller medarbetare. Litteraturen tyder på det i alla fall och som vi ser det har arbetsledarna på Företag X en stor utmaning i att skapa motivation för sina medarbetare eftersom arbetet på Företag X är relativt enahanda utan större möjlighet till variation eller avancemang. Vårt resultat visar dock att arbetsledarna har god kunskap i hur de ska motivera medarbetarna med de medel de har att tillgå så som att de uppmärksammar medarbetarna, ger dem varierade arbetsuppgifter i den mån det går och kommunicerar vad de förväntar sig av medarbetarna och vilka mål de ska uppnå.

## 8. Referenslista

Ambrose, M.L., Kulik, C.T. (1999). Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s. *Journal of Management* 1999, Vol. 25, No. 3, 231–292.

Bauer, J., Mulder, R. H. (2006). "Upward feedback and its contribution to employees' feeling of self-determination". *Journal of Workplace Learning*, Vol. 18 Iss: 7/8, pp.508 – 521.

Claes, R. Heymans, M. (2008). "HR professionals' views on work motivation and retention of older workers: a focus group study". *Career Development International*, Vol. 13 Iss: 2, pp.95 – 111

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

Drakenberg, M. (1997). *Mellanchefer Från ledningens redskap till verksamhetens motor*. Studentlitteratur: Lund.

Eide, H. & Eide, T. (1997). *Omvårdnadsorienterad kommunikation. Relationsetik, samarbete och konfliktlösning* (2.uppl.). Lund: Studentlitteratur AB

Ekstam, K. (2002). *Ledarskapets hörnstenar – fyra framgångsfaktorer*. Kristianstad: Liber.

Franzén, H. (2004). *ABC för mellanchefer*. Liber AB: Malmö.

Hellman, L. (2008). *Det demokratiska ledarskapet*. Bromma: Bilda Förlag.

Hilmarsson, H. TH. (2010). *Samtalet med känslomässig intelligens*. Lund: Studentlitteratur.

Jacobsen D. I. & Thorsvik J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.

Joo, B. B-K., Park. (2010). "Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: The effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback". *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 31 Iss: 6, pp.482 – 500.

Jordan, T. (2007). *Att hantera och förebygga konflikter på arbetsplatsen*. Lärarförbundet

Kaufmann, A., & Kaufmann G. (2005). *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur

Kaufmann, A., & Kaufmann G. (2010). *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur

- Larsson, A. (2005). *Från ledarskap till vinst*. Lund: KFS
- Larsen, R-P. (2002). *Konflikter och oenighet på arbetsplatsen*. Lund: Studentlitteratur
- Locke, E.A. (1996). *Motivation through conscious goal setting*. Volume 5, Issue 2, Spring 1996, Page 117-124
- Maltén A. (2000). *Det pedagogiska ledarskapet*. Lund: Studentlitteratur.
- Pretorius, M. le Roux, I. (2011). "A reality check for corporate leaders: when managers don't respect their bosses". *Strategy & Leadership*, Vol. 40 Iss: 1, pp.40 – 44.
- Rowe, A. (2011). "The personal dimension in teaching: why students value feedback". *International Journal of Educational Management*, Vol. 25 Iss: 4, pp.343 – 360.
- Stansfield, T.C., Longenecker, C.O. (2006). "The effects of goal setting and feedback on manufacturing productivity: a field experiment". *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 55 Iss: 3/4, pp.346 – 358.
- Svedberg, L. (2003). *Gruppsykologi* (3. uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Studentlitteratur: Lund.
- Van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C., Stride, C. (2007). "Effects of upward feedback on leadership behaviour toward subordinates". *Journal of Management Development*, Vol. 26 Iss: 3, pp.228 – 238.
- Yulk, G. & Lepsinger, R. (2004). *Flexible leadership*. United States of America: Jossey-Bass an imprint of Wiley.
- Öistad, G. (2005). *Feedback*. Malmö: Liber.

# Bilaga 1

## Bakgrund

Anställningstid

Ålder

Företagshistoria

## Kommunikation

Har du fått någon utbildning i **kommunikation**?

- Användbar?
- Skulle du vilja ha mer?
- Något du saknar?

Vilka **kommunikationskanaler** använder du dig av?

- Mejl
- Samtal
- Telefonsamtal
- Formella rapporter el liknande

**Hinder** för kommunikation? Sända budskap loopen

- Filtrering
- Medarbetarna har fel fokus
- Olika språk – dialekt
- Informationsmängd
- Ickeverbala signaler
- Tidspres

## Feedback

- Hur upplever du att det är att **ge positiv/negativ** feedback?
- Naturligt/Svårt/Jobbigt
- Får du feedback? Från chefer eller medarbetare?
- Mena det som sägs, sägs det som menas, ljug om nödvändigt, se olikheter, var rättvis, var kreativ, upprepa positiv feedback, överdriv inte, invadera inte

## Kritik

- Hur upplever du att ge kritik?
- Få kritik?
- På vilket sätt upplever du att den tas emot bland medarbetare?

**Nedåtriktad kommunikation** ex förmedla arbetsinstruktioner, feedback på arbetsprestation

- Filtrerar, manipulerar man info medvetet i tron att den ska skada medarbetarnas engagemang?

**Uppmuntras uppåtriktad kommunikation?** (dagsläge, hur gynnas det?)

## Formell/informell kommunikation

**Framföra positivt negativt budskap** olika sätt?

**Ickeverbalt kommunikation** (tänker de på det både för egen del, för medarbetarnas del)

**Hur skapas goda förutsättningar för god kommunikation?** Reglera informationsflöde, använd feedback, anpassa språket, använd djungeltelegrafan, titta efter ickeverbala signaler, behärska känslor, lyssna aktivt

## Jagbudskap Konsten att föra talan och lyssna

### Dialog, förhandling eller överkörning

Kan du beskriva kommunikationen mellan **medarbetare/arbetsledare**?

- Arbetsledare emellan?
- Hur upplever du den?
- Någon skillnad?

- På vilket sätt känner du att kommunikationen går fram?
- Tänker du på vilket sätt du kommunicerar?

### **Motivation**

Har du fått någon utbildning i **motivation/ att motivera andra**?

- Användbar?
- Skulle du vilja ha mer?
- Något du saknar?

Hur motiverar du dig själv?

- Känner du att du gör ett bra/dåligt arbete?
- Något som skulle motivera dig att arbeta effektivare?
- Känner du dig omotiverad? På vilket sätt?

Får du ut det du vill med ditt arbete?

- Utvecklande
- Meningsfullt
- Utmanande
- Intressant
- Varierande eller ej

Hur motiverar du dina medarbetare?

- Att göra ”det lilla extra”?
- Skickliga medarbetare? Mer befogenhet?
- De med låg motivation?
- Är det här ngt som diskuteras, hur ni ska motivera?
- Kommer det några direktiv uppifrån?

**Vad använder du för olika sätt att motivera? Är medarbetarna olika? Vad gör du?**

- Fysiologiska behov
- Behov av trygghet
- Behov av socialt sammanhang
- Behov av erkännande
- Behov av självförverkligande
- Behov av makt
- Behov av samhörighet
- Behov av prester

### **Motivationsfaktorer**

- arbetsuppgiftens karaktär att den är utmanande intressant och varierande
- ansvar och kontroll över det egna arbetet
- prestation och tillfredställelse att göra ett bra jobb
- erkännande från andra, avancemang och utveckling.

### **Hygienfaktorer:**

- *företagets personalpolitik och administrativa system*
- *ledarnas kompetens och sätt att leda*
- *status*
- *arbetstrygghet*
- *lön.*

**Eget ansvar för att resultatet nås** samt att medarbetaren vet när det resultat han/hon uppnår är bra eller dåligt.

- att det finns variation på de förmågor och färdigheter som krävs för att lösa
- helhet i sin arbetsuppgift att han/hon kan följa den och se det slutliga resultatet

- uppgiftens betydelse hur viktig den är för organisationen och för andra människor i och utanför organisationen
- hur mycket autonomi medarbetaren upplever
- hur snabb och direkt feedback medarbetaren får på sitt arbete.
- omväxling i arbetet även om det inte behöver betyda något nytt
- behovet om att lära sig något nytt även långsiktigt måste uppfyllas
- behovet att inom ett avgränsat område kunna fatta beslut och där medarbetaren har ansvar över sitt område
- behov av erkännande av det utförda arbetets värde
- behovet av att se samband mellan arbetet och omvärlden för att det ska framstå som meningsfullt
- behov av att se att arbetet leder till en önskvärd situation i framtiden – inte nödvändigtvis befördan

### **Mål**

- konkreta och realistiska anpassade efter medarbetarnas kompetens och självförtroende.
- få medarbetarna att acceptera målen genom att skapa förtroende mellan ledning och medarbetare, ge enkla arbetsinstruktioner samt övervinna eventuellt motstånd genom låta medarbetarna vara med i beslutsprocessen, ha upplärning och använda belöningar.
- utforma stödsystem för att medarbetarna har de medel de behöver för att nå de uppsatta målen.

### **Organisationen skapar motivation**

- kombinera arbetsuppgifter så att de tillsammans ger en meningsfull helhet.
- skapa arbetsgrupper som själva har ansvar för arbetets slutförande.
- skapa kundrelationer så att medarbetaren har kontakt och får feedback med dem som har den primära nyttan av arbetet
- delegera uppgifter och ansvar för att stärka autonomi.
- skapa system för bra återkoppling så att medarbetaren vet hur han/hon presterar.

### **Belöning**

Känner du att du får belöning för det arbete du utför?

- Hur upplever du yttre belöning?
- Bonus
- Extraförmåner
- Avancemang

### **Belöningssystem**

Hur känns det när du fått belöning?

- Försvinner motivationen?
- Belöningsspiral

### **Vem belönas?**

- Individen
- Gruppen
- Och eller systemet

### **Vad belönas?**

- Resultat
- Komma i tid
- Följa regler

### **Vilka belöningar finns?**

- Lön
- Avancemang etc

### **Behålla kompetent personal**

## Bilaga 2

Hej

För några veckor sedan blev merparten av er kallade på ett förmöte angående vår C-uppsats (läs nedan). Vi skulle gärna vilja intervjua ett antal av er, gärna om någon/några av er redan kan i morgon fredag. Några av er är nya som arbetsledare andra har haft befattningen längre, vi vill gärna intervjua er oavsett hur länge ni har varit arbetsledare för att få en större bredd i vår uppsats.

### **Förfrågan om medverkan i intervjuundersökning.**

Hej!

Vi är två studenter vid Halmstad Högskola i Halmstad som läser Arbetsvetenskapliga programmet, 120 p. Den här terminen skriver vi C-uppsats, syftet är att undersöka hur ni, arbetsledare, upplever kommunikation och då med fokus på feedback, att ge kritik samt samtalstekniker. Samt hur ni motiverar er själva, motiverar era eventuellt omotiverade medarbetare och hur ni utvecklar och behåller kompetenta medarbetare. Därav att vi mailar denna förfrågan till just dig!

För att vår uppsats ska bli möjligt behöver vi göra anonymiserade djupintervjuer med ett antal av er arbetsledare.

Intervjuerna är tänkt som ett samtal med vissa frågeområden. Utifrån frågeområdena har du stor frihet att själv bestämma vad du vill berätta.

Intervjuerna beräknas ta ca 30-60 minuter och vi vill gärna spela in intervjun eftersom det underlättar när analysen ska göras. När vi lyssnat igenom materialet kommer vi att anteckna svaren och sedan radera inspelningen. När vi redovisar resultatet kommer citat och återgivelser att avidentifieras.

Vi kontaktar dig för att höra om du är intresserad att delta i undersökningen.

Har du några frågor går det bra att ringa eller maila Bia Karlsson

[Biakarlsson@hotmail.com](mailto:Biakarlsson@hotmail.com) 0709-589382

Maila din bekräftelse till [Biakarlsson@hotmail.com](mailto:Biakarlsson@hotmail.com) på att du förhoppningsvis vill medverka.

Vi finns tillgängliga:

Fredagen den 20/4 mellan klockan kl 9-18

Måndag den 23/4 mellan klockan 8-11.30

Onsdagen den 25/4 mellan klockan 9-18

Övrig tid enligt överenskommelse.

Vi återkommer med plats

Välj ”Svara alla” när du mailar ditt svar så kan ni se sinsemellan de tider som bokas och välja en ledig tid. Låt det vara 75minuter mellan bokningarna.

Intervjun bedrivs på betald arbetstid och X är informerad och har samtyckt till projektet.

Vi återkommer med plats för respektive intervju.

Vänliga hälsningar

Linda Larsson och Bia Karlsson