



BLEKINGE TEKNISKA HÖGSKOLA

HT 2014

Institutionen för Industriell Ekonomi

*Samhällsvetarprogrammet för lärande, utveckling och  
kommunikation*

## Utmaningar i att leda ur ett arbetskaraktäristikt perspektiv

---

**fyra chefers upplevelser av ledarskap**

KANDIDATUPPSATS

**Jacqueline Brinck & Josefine Stridh**

Handledare: Margaretha Arlefur

Examinator: Per Eisele

## **Blekinge Tekniska Högskola**

Institutionen för Industriell Ekonomi

**Arbetets art:** Kandidatuppsats i Psykologi

**Titel:** Utmaningar i att leda ur ett arbetskaraktäristikt perspektiv

**Författare:** Jacqueline Brinck & Josefine Stridh

**Handledare:** Margaretha Arlefur

**Datum:** 2015-01-24

*Abstrakt:* Den här kvalitativa studiens syfte var att ur ett ledarskapsperspektiv undersöka vad chefer upplevde som signifikanta utmaningar i att leda en arbetsgrupp utifrån de fem arbetskaraktäristiska dimensionerna; uppgiftsidentitet, uppgiftsbetydelse, variation i färdigheter, autonomi och feedback. För att uppnå studiens syfte valdes att göra djupgående, semistrukturerade intervjuer med fyra chefer ifrån fyra olika verksamheter med varierande erfarenhet av ledarskap. Intervjuerna genomfördes vid personliga intervjuer med stöd av en intervjumall men också med utrymme för lämpliga följdfrågor för så uttömmande svar som möjligt. Resultatet av studien visade på att utmaningar återfanns i att arbetsgruppens autonomi tillsammans med variation i färdigheter begränsades av arbetsbeskrivning. Utmaningar upplevdes också kring att få de anställda att förstå hela bilden samt i anställdas sätt att nyttja eller utnyttja autonomi och hantera feedback i de fall de erbjöds. Studien pekade även på en signifikant utmaning i att varje anställd också var en individ, liksom chefers olika perspektiv på vad som ses som önskvärt beteende. Resultaten öppnade också upp för frågeställningar kring individuella skillnader, hos såväl chefer som anställda, i relation till de olika dimensionerna som påvisade ett behov för vidare forskning.

**Nyckelord:** anställd, arbetskaraktäristika, autonomi, feedback, individ, ledande, ledarskap, motivation, personalomsättning, relationer, uppgiftsbetydelse, uppgiftsidentitet, variation i färdigheter.

**Blekinge Institute of Technology**

School of Industrial Economy

**Course:** Bachelor of science in Psychology

**Title:** Challenges in leading from a job characteristic perspective

**Authors:** Jacqueline Brinck & Josefine Stridh

**Tutor:** Margaretha Arlefur

**Date:** 2015-01-24

*Abstract:* The purpose of this qualitative study was to, from a leadership perspective, examine what managers perceive as significant challenges in leading a working group on the basis of the five job characteristic dimensions; task identity, task significance, skill variety, autonomy and feedback. To achieve the purpose of the study, profound semistructured interviews were carried out with four managers from four different organisations with varying experience in leadership. The interviews were conducted by personal interviews, supported by an interview template that also allowed opportunity for appropriate follow-up questions to achieve as comprehensive answers as possible. The results of the study showed that difficulties were found in the working group's autonomy and skill variety due to limitations in job description, but also in challenges experienced around getting employees to understand the whole picture as well as the employees' way to exploit or utilize autonomy and handle feedback when offered. The study also indicated an important challenge in the individuality of each employee, as well as managers' perspectives of desirable behavior. The result also enabled questions regarding individual differences, in both management as in employees' related to the various dimensions, which demonstrated a need for further research.

**Keywords:** autonomy, employee, feedback, individual, job characteristics, leadership, leading, motivation, relationships, skill variety, task identity, task significance, turnover.

## Innehållsförteckning

Förord .....	4
Introduktion .....	5
<i>Arbetskaraktäristika modellens fem dimensioner</i> .....	6
<i>Individen bakom arbetet</i> .....	8
<i>Fem dimensioner av stöd</i> .....	8
<i>Ledarskapets påverkan</i> .....	10
<i>Syfte och frågeställning</i> .....	12
Metod .....	12
<i>Deltagare</i> .....	13
<i>Datainsamling</i> .....	14
<i>Procedur</i> .....	15
<i>Etik, validitet och reliabilitet</i> .....	16
<i>Analys och bearbetning</i> .....	17
Resultat .....	18
<i>Begränsningar i arbetsbeskrivning</i> .....	18
<i>Att förstå helheten</i> .....	19
<i>Autonomi</i> .....	20
<i>Ge och ta emot feedback</i> .....	22
<i>Individen i arbetet</i> .....	23
Diskussion .....	25
<i>Metoddiskussion</i> .....	30
Referenser .....	32
Appendix .....	34
<i>Appendix 1 - Intervjufrågor</i> .....	34
<i>Appendix 2 - Atlas.ti</i> .....	38

## Förord

Vi vill rikta ett stort tack till samtliga ledare som ställt upp och delat med sig av sina tankar och erfarenheter och gett oss otroligt intressant material att arbeta med. Utan er kunskap hade vi inte nått vår.

Vi vill även tacka Margaretha Arlefur, vår handledare, för den fantastiska vägledning vi fått längst resans gång. Din ärliga feedback och ditt aldrig sinande tålamod har varit ovärderlig för oss. Tack för att du hjälpt oss att *kill our darlings*.

Slutligen vill vi också tacka våra studiekamrater Helena Persson och Jennie Fors för era tankar och synpunkter i arbetet med att förbättra vår uppsats.

*Jacqueline och Josefine*

## Introduktion

*“Finns det några svårigheter i att öka möjligheterna för dina anställda att påverka och vara medbestämmande?”*

*“Ja, för att det kan missförstås. Alltså, ansvar är alltid en jättebra grej. Om man ger ut ansvar så brukar det ha en jättepositiv effekt. Folk blir glada för att få större ansvar, men det kan också bli missbrukat. Ehm, så att igen, tycker jag i alla fall att det beror på individen.”*

I ett samhälle där våra grundläggande behov blir allt mer tillgodosedda i en stabil välfärd så lämnas också mer utrymme för självförverkligande och mer fokus läggs på de mjuka värdena i välbefinnandet, såväl i arbetsliv som i vardag. Detta väcker en nyfikenhet i om det kan vara så att denna välfärd där vi vill växa som individer även i arbetet också ställer chefer inför nya utmaningar i att leda och motivera sina anställda. Individperspektivet blir kanske som faktor allt mer väsentligt i frågan om svårigheterna i att leda arbetsgruppen för en chef. Flera modeller beskriver hur man som chef bör leda sin personal till ett motiverat klimat, men trots detta är motivation inte alltid en självklarhet hos den anställda varpå vi vill se till perspektivet av ledarskap, varför det kanske inte alltid blir som man tänkt sig.

När allt fler utbildar sig och kompetensen ökar (Statistiska centralbyrån, 2014) läggs också allt större fokus på utvecklingsbehov, motivation och välmående på arbetsplatsen samtidigt som ökad konkurrens till följd av globalisering lägger allt större press på förändringar och effektiviseringar. Den här studien tar sin utgångspunkt i hur man ifrån perspektivet av ledarskap upplever utmaningar i att leda och motivera sin arbetsgrupp utifrån de centrala dimensioner man hänvisar till inom arbetskaraktäristika modellen (Hackman & Oldham, 1974, 1975) enligt den svenska översättningen; *variation i färdigheter, uppgiftsidentitet, uppgiftsbetydelse, autonomi och feedback* (Kaufmann & Kaufmann, 2010).

Arbetskaraktäristika modellen behandlar förhållandet att själva arbetet i sig har påverkan för en medarbetares prestation och motivation. Den utvecklades främst med syftet att nå en konkret modell för att kunna mäta ett arbetes motivationspotential. Detta för att i förlängningen öka möjligheterna att designa en arbetsmiljö som främjar ett motiverat beteende hos arbetsgruppen (Hackman & Oldham, 1974). Modellen har visat sig ha ett

samband med bland annat målsättning (Piccolo & Colquitt, 2006), utbrändhet och engagemang (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte & Lens, 2008) samt personalomsättning (Li & Bagger, 2012). Modellen har dessutom ett samband med den typen av beteende hos anställda som kanske inte direkt är uttalat efterfrågat men som kan ses som gynnsamt för företaget, så som samarbete, stöd för organisationen eller att göra det där lilla extra (Chen & Chiu, 2009). Denna typ av beteende definierades av Organ (1997) som organisatoriskt medborgarskap tillsammans med all form av prestation hos arbetsgruppen som stödjer den psykosociala arbetsmiljön. Således kan modellen tyckas intressant som ett perspektiv att granska de dimensioner vilka en arbetsgrupp kan positivt influeras av då följderna hävdats ha en betydande roll för organisationen (Chen & Chiu, 2009; Guga, 2012; Li & Bagger, 2012; Piccolo & Colquitt, 2006; Van den Broeck et al., 2008).

#### *Arbetskaraktäristika modellens fem dimensioner*

*Variation i färdigheter, uppgiftsidentitet och uppgiftsbetydelse.* Begreppet variation i färdigheter syftar till i vilken utsträckning individen behöver använda sina olika färdigheter i arbetet, om arbetet är mångfacetterat i aspekten eller kanske bara efterfrågar en specifik färdighet (Hackman & Oldham, 1975). Vidare innebär ett arbetes uppgiftsidentitet huruvida arbetet endast behandlar en liten del av den färdiga produkten eller om arbetstagaren får ta del av flera moment och ett synligt resultat av en helhet (Hackman & Oldham, 1975). Uppgiftsbetydelse hänvisar till den grad arbetstagaren upplever att arbetet har betydelse för omgivningen, på arbetsplatsen eller i förlängningen utanför (Hackman & Oldham, 1975). Dessa tre centrala dimensioner av arbete anses ha mindre tyngdpunkt var för sig utifrån det frågeschema Hackman och Oldham (1974) utvecklat för att mäta motivationspotential och värderas istället som kvoten av de tre adderade tillsammans (Figur 1).

*Autonomi.* Autonomi i arbetet syftar till i vilken utsträckning man som arbetstagare har möjlighet att påverka, kontrollera och ta ansvar för den egna arbetssituationen (Hackman & Oldham, 1975). Självständighet i arbetsrollen ses enligt Hackman och Oldhams (1974, 1975) modell som något som i större omfattning ökar ett arbetes motivationspotential.

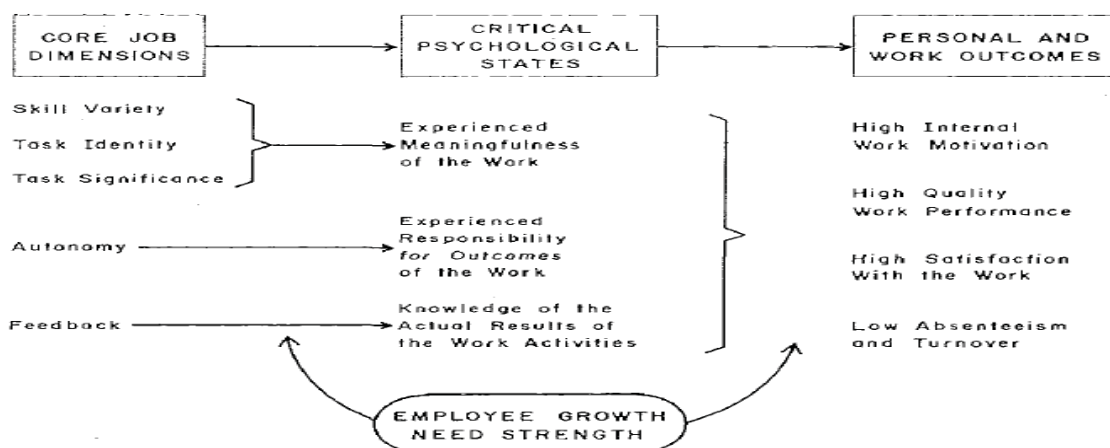
*Feedback.* Med feedback menas den återkoppling individen får i relation till arbetet i sig men delas också vidare upp i två underliggande dimensioner; feedback från medarbetare och överordnade samt samarbete med andra (Hackman & Oldham, 1975). Feedback från medarbetare och överordnade inkluderar aktiviteter som medarbetarsamtal eller att få

återkoppling om den egna prestationen medan samarbete med andra relaterar till i vilken utsträckning arbetstagaren interagerar med andra i arbetsrollen.

*Tre psykologiska tillstånd.* Hackman och Oldham (1974, 1975) beskriver vidare hur dessa dimensioner påverkar något de talar om som tre psykologiska tillstånd; *hur meningsfullt arbetet upplevs, ansvar för arbetets utfall och vetskap om det faktiska resultatet av arbetsuppgifterna* (Figur 1). Dessa psykologiska tillstånd leder i sin tur till högre intern motivation, bättre kvalitet på arbetsprestationen, högre arbetstillfredsställelse i arbetet, mindre frånvaro och mindre personalomsättning (Hackman & Oldham, 1974, 1975) (Figur 1).

Hur meningsfullt arbetet upplevs menar Hackman och Oldham (1974, 1975) står i direkt relation till arbetstagarens upplevelse av dimensionerna variation i färdigheter, uppgiftsidentitet och uppgiftsbetydelse tillsammans (Figur 1). Ansvar för arbetets utfall är istället en följd av att arbetstagaren upplever autonomi i arbetet och genom feedback får den anställda vetskap om det faktiska resultatet av arbetsuppgifterna (Hackman & Oldham, 1974, 1975) (Figur 1).

Autonomi och feedback klassas som mer betydande var för sig. Det kan därmed också tänkas att förändringar inom just dessa två kan få större konsekvenser för utfallet (Figur 1) såväl positivt som negativt (Hackman & Oldham, 1975). Dessa två dimensioner skulle möjligen kunna vara av större intresse i form av hur man som ledare kan påverka sina anställdas motivation i arbetet genom att arbeta för en högre motivationspotential (Hackman & Oldham, 1974, 1975) på arbetsplatsen.



Figur 1. Hackman och Oldhams (1975) arbetskaraktäristika modell i sitt originalutförande.



Hackman och Oldham (1974, 1975) betonar även att det mätinstrument som utarbetats tillsammans med teorin inte mäter ett arbetes faktiska resultat till följd av de olika dimensionerna utan enbart mäter de känslor som uppkommit till följd av dem hos den enskilde individen. De menade även att dessa känslor får positiva följder på både personligt som arbetsrelaterat plan. De hävdar att hög motivationspotential i arbetet bidrar till högre intern motivation, ökad produktivitet i arbetet, bättre arbetstillfredsställelse samt minskad frånvaro och personalomsättning på arbetsplatsen (Hackman & Oldham, 1975) vilket även styrkts av senare forskning (Chen & Chiu, 2009; Guga, 2012; Li & Bagger, 2012; Piccolo & Colquitt, 2006; Van den Broeck et al., 2008). De utfall som kan mätas med hjälp av arbetskaraktäristika modellen ligger i vilken utsträckning arbetstagaren är generellt tillfreds med sitt arbete, graden av intern motivation och upplevelsen av specifika faktorer så som till exempel arbetstrygghet, socialt umgänge eller utvecklingsmöjligheter på arbetsplatsen (Hackman & Oldham, 1974, 1975).

#### *Individen bakom arbetet*

Det fanns utmaningar i teorimodellen relaterade till individuella skillnader som kan få konsekvenser för de olika dimensionerna (Oliver, Bakker, Demerouti & De Jong, 2005). Den arbetskaraktäristika modell som framarbetats av Hackman och Oldham (1974) stämmer bäst in på människor som har högre grad av utvecklingsbehov och i större utsträckning söker tillfredsställelse i växtbehoven. Dessutom ligger skillnader uti individens kunskap och färdigheter i relation till arbetet. Relationen mellan autonomi och intern motivation förutsätter också att individen innehar den kompetens som krävs för att genomföra arbetet (Kaufmann & Kaufmann, 2010). Forskning tydde på att i vissa fall kan till och med ledare som engagerar sig på individnivå bidra till att den anställde upplever en ökad autonomi och feedback i arbetet (Bacha, 2013). Anställda har olika behov och ambitioner och borde därför ses som individer även i arbetsrollen samtidigt som de för den sakens skull inte ska behandlas olika utifrån ledarskapsrollen enligt Lee-Ross (2005). Dock menade han att man som chef bör förvänta sig skillnader i detta mellan individerna i organisationen och också bör förbereda sig för dessa variationer.

#### *Fem dimensioner av stöd*

Uppgiftens betydelse och autonomi är två centrala dimensioner i arbetskaraktäristika modellen (Hackman & Oldham, 1974, 1975). Piccolo et al. (2010) berättade att autonomi

och uppgiftens betydelse ofta betraktas som objektiva egenskaper för ett jobb vilka kan manipuleras genom att ändra de krav och skyldigheter som sammanhänger med ett visst uppdrag. Ett centralt påstående av arbetskaraktäristika modellen är att förbättrande av de jobbegenskaper som anses vara kärnan är förknippade med högre nivåer av arbetstillfredsställelse och arbetsmotivation (Hackman & Oldham, 1975).

Jungert, Koestner, Houliort och Schattke (2013) utförde en undersökning där syftet var att undersöka sambandet mellan autonomistöd från chefer och medarbetare och anställdas arbetsmotivation samt självförmåga i två studier. Studien var utformad för att inkludera både lågutbildade, gymnasieutbildade och högutbildade arbetare som var yrkesverksamma inom Sverige. Deras mål var att validera autonomistödskalan i en bekräftande faktoranalys och deras andra mål var att undersöka om autonomistöd från medarbetare i ett team och från chefer skulle bidra separat och tydligt till viktiga arbetsresultat. Vidare var de också intresserade av att bestämma huruvida förhållanden av chef och autonomistöd från medarbetare till arbete skulle modereras av faktorer så som spenderad tid i arbetsgruppen och typ av arbete.

Resultaten för studien gav initialt stöd för skillnaden mellan autonomistöd från chef och från medarbetare, då de bekräftade att medarbetarna speglar en viktigare och mer kännetecknande ställning i arbetsmiljöer än vad chefers autonomistöd gör. Det var ingen stor skillnad mellan autonomistöd från chef och från medarbetare på studie ett jämfört med studie två. Även om Jungert et al. (2013) menade att autonomistöd, motivation och själveffektvariablerna var oförändrade så återstod det att se om förändringar för enskilda individer i den typen av autonomistöd fått vara associerade med ökning eller minskningar i motivation och om autonomistöd fått vara associerade med ökning eller minskningar i motivation och självförmåga.

Jungert et al. (2013) fann att de anställda uppfattade större stöd för autonomi från sina medarbetare än från deras chefer. Den första studien påvisade regressionsresultat då både horisontella och vertikala källor av autonomistöd var signifikant positivt relaterade till motivation och självförmåga, men styrkan i dessa relationer varierade något över arbetsresultatet. Uppfattningarna om chefernas autonomistöd var något mer starkt relaterade till arbetsmotivation än medarbetarnas autonomistöd var. Detta menade Jungert et al. (2013) antydde att arbetarnas autonoma motivation och internalisering av arbetsrelaterade normer

och riktlinjer i första hand kunde bero på beteenden och attityder hos deras chefer snarare än hos medarbetare. Däremot ökade uppfattningen om att autonomistöd från medarbetare relaterade till självförmåga och var något starkare än från chefer. Jungert et al. (2013) menade då att detta resultat tydde på att de två källorna till autonomistöd kan spela mindre eller större roll för olika arbetsresultat. Styrkan i relationen mellan medarbetarnas autonomistöd och yrkessjälvförmåga kunde speglas i när organisationer till exempel lägger prioritet på att arbeta i team, känslan när kollegor stödjer ens val och initiativ, vilket i sin tur leder till att arbetstagare tillåts utveckla en känsla av behärskning och kompetens inom sin yrkesroll.

Sultan (2012) undersökte jobbegenskaper som prediktorer för anställdas arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse där studien utvecklade en rad testbara hypoteser. En hypotes var att de arbetstillfällena som kännetecknas av de fem dimensionerna skulle komma att vara positivt korrelerade med de anställdas arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse. Ett antagande var även att relationen mellan de fem dimensionerna av arbete och anställdas arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse i förhållande till kön skulle komma att vara betydligt annorlunda. Ytterligare en hypotes var att manliga och kvinnliga anställdas arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse var redigerat annorlunda baserat på de fem dimensionerna.

De resultat som Sultan (2012) fick fram indikerade på att de fem dimensionerna; variation i färdigheter, uppgiftsidentitet, uppgiftsbetydelse, autonomi och feedback av jobb är positivt korrelerade med arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse. En skillnad mellan manliga och kvinnliga anställdas sammanslutningar av jobbegenskaper i relation till arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse kunde påvisas i samtliga dimensioner. Vidare visade resultaten på att de fem dimensionerna för arbete är effektiva prediktorer för anställdas arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse och Sultan (2012) föreslog en lämplig kombination av autonomi, feedback, variation i färdigheter, uppgiftsidentitet och uppgiftsbetydelse för att organisationer ska kunna motivera och tillfredsställa sina anställda.

### *Ledarskapets påverkan*

Motivation hos arbetsgruppen kan ses som nödvändigt för en organisations överlevnad då detta är en förutsättning för att driva ett produktivt såväl som effektivt företag samtidigt som en motiverad arbetsgrupp också är en förutsättning för att nå målsättningar (Guga, 2012).

Vidare tydde forskning (Tebeian, 2012; Wallace & Trinka, 2009) på att ledare kunde ha inflytande på medarbetares beteende och motivation. Piccolo och Colquitt (2006) hävdade att man som chef, trots medarbetares begränsningar i fråga om arbetsbeskrivning, kunde påverka de anställdas motivation genom egna handlingar och sitt sätt att leda. De menade att man som ledare såväl kunde fånga upp som bryta mönster i relation till motivation genom att visa vägen och enligt Bacha (2013) hade ledarskapet en direkt relation till autonomi och feedback bland medarbetare på arbetsplatsen. En chef som ser till de individuella skillnaderna och behoven hos de anställda ser också en ökning av autonomi och feedback. Tebeian (2012) menade att upprätthållandet av en hög nivå av tillfredsställelse hos anställda är en utmaning för de flesta organisationer och på vilket sätt organisationerna agerar i detta syfte skiljer sig från en organisation till en annan. I den aktuella studien påvisades en koppling mellan ledarskap som stödjer en hög grad av arbetstillfredsställelse hos de anställda och tillämpning av en kontinuerligt motiverande modell.

Piccolo, Greenbaum, Hartog och Folger (2010) talade om etiskt ledarskap och pekade på en ståndpunkt där etiskt ledarskap var förknippat med större uppdragsprestanda och organisatoriska medborgarskapsbeteenden bland de anställda. Brown, Treviño och Harrison (2005) definierade etiskt ledarskap som så att det fångar anställdas uppfattningar om etiskt beteende vilket härleds från ledarens beteende. Mer specifikt kan etiskt ledarskap definieras som "demonstration av normativt lämpligt uppförande genom personliga handlingar och relationer, samt främjande av sådant beteende till anhängare genom tvåvägskommunikation, förstärkning, och beslutsfattande" (Brown et al. 2005, s. 120). Brown et al. (2005) förklarade att agerande på ett normativt lämpligt sätt är att agera konsekvent med generella förväntningar på hur ledare bör bete sig på ett arbete. Detta innebär att ledaren är rättvis, ärlig, principfast och pålitlig i att ta ansvar för sina egna handlingar och i att använda belöningar och bestraffningar vid behov för att hålla underordnade ansvariga för sina handlingar.

Piccolo et al. (2010) menade att de direkta effekterna av etiskt ledarskap i relation till prestanda avslöjas genom förbättrade arbeteegenskaper, det vill säga uppgiftens betydelse och arbetsautonomi, som uppmuntrar anhängare att uppvisa extra ansträngning och visa produktiva beteenden i arbetet. De föreslår att ledare med starka etiska åtaganden som regelbundet demonstrerar etiskt normativa beteenden kan ha en inverkan på de arbetskaraktäristiska elementen av uppgiftens betydelse och självständighet och påverkar den

anställdas motivation. Detta i sin tur kommer att bekräftas genom indikationer på förbättrad uppgiftsprestanda och organisatoriska medborgarskapsbeteenden (Organ, 1997; Piccolo et al., 2010).

### *Syfte och frågeställning*

Syftet med studien är att ur ett ledarskapsperspektiv undersöka vad som upplevs som signifikanta utmaningar i att leda för en ökad motivationspotential hos de anställda på arbetsplatsen med stöd av Hackman och Oldhams arbetskaraktäristika modell. Studien tar således sin utgångspunkt i dels den arbetskaraktäristika modellen för dimensioner av motivation (Hackman & Oldham, 1974, 1975), dels i chefers perspektiv av att leda och motivera utifrån den och tar stöd i frågeställningen;

*Vilka utmaningar beskriver chefer som signifikanta i att leda för en ökad motivationspotential hos arbetsgruppen utifrån de fem dimensionerna i arbetskaraktäristik modell?*

## Metod

Studien antog en kvalitativ forskningsmetod då intresseområdet riktade sig mot hur ledare upplever utmaningar i att motivera arbetsgruppen utifrån de fem arbetskaraktäristika dimensionerna; variation i färdigheter, uppgiftsidentitet, uppgiftsbetydelse, autonomi och feedback. Johnston (2010) menade att man inom kvalitativ forskning använder sig av strategier, som till exempel intervjuer, för att samla in data med syfte att garantera objektiva analyser av subjektiva betydelser. Metoden är byggd på det antagande att verkligheten är socialt konstruerad och att variablerna är komplexa och svåra att mäta. Inom den kvalitativa metoden söker man efter kontextualisering och tolkning (Johnston, 2010) samt att frågeställningen riktar sig till hur människan tolkar och formar sin verklighet och ger den mening (Backman, 2008). Backman (2008) talade om att man i ett kvalitativt perspektiv förskjuter intresset för sin forskning från observationer och registreringar av en given verklighet till hur individer tolkar och uppfattar sin omgivning. Metoden beskrevs som att man i motsats till kvantitativt perspektiv, förhåller sig till individen som en del av sin omvärld och Backman (2008) menade alltså att upplevelsen av den omgivande verkligheten är subjektiv. Som forskare blir man det huvudsakliga instrumentet i studien och

förhållningssättet framstår mer som subjekt till subjekt än som objekt till subjekt (Backman, 2008).

Då nyanserna av vad man som ledare kunde uppleva som utmaningar kunde variera ansågs kvalitativ metod kunna tillhandahålla tillräckligt mångfacetterade svar i den omfattning som efterfrågades och dessutom ge mer utrymme för beskrivning. Likaså var den kvalitativa forskningsmetoden bäst lämpad då vi avsåg undersöka människors upplevelser av fenomen och deras syn på verkligheten samt att intresset låg i att beskriva, förklara och tolka (Ahrne & Svensson, 2011; Backman, 2008). Förhållningssättet till studien var induktivt och inget stöd utgjordes av hypoteser att falsifiera utan istället fick empirin leda vägen till de faktorer som visade sig intressanta för syfte och frågeställning.

### *Deltagare*

Respondenterna som intervjuades i studien kom från fyra olika företag i Norden. Ett av företagen bedriver sin verksamhet i Oslo och de andra tre i södra Sverige. Bedömningen gjordes att en person från vardera företag var tillräckligt för ett uttömmande resultat då vi prioriterade djup framför bredd i intervjuerna (Kvale & Brinkmann, 2014) tillsammans med att fenomenet inte skulle studeras i en specifik kontext utan istället utifrån dess egenskaper i relation till en ledarroll (Allwood & Eriksson, 2010). Företagen var små och medelstora med mellan 6 och 40 anställda och erfarenheten i ledande befattning varierade mellan 4 till drygt 20 år. Könsfördelningen var jämn, två kvinnor och två män intervjuades, trots att urval av deltagare gjordes utan tyngd på kön, ålder eller utbildning utan istället fokuserades på variation i form av antal anställda, erfarenhet av att vara chef och typ av organisation och bransch. Detta för att få ett så nyanserat material som möjligt. De som deltog i studien valdes utöver detta på bekvämlighetsurval genom att vara tillgängliga till förmån för intervjuer. Då studiens resultat till följd av syftet kunde uppfattas som känsligt valdes att låta samtliga respondenter vara anonyma i studien då dess verkliga identitet heller inte ansågs relevant för resultatet. För att underlätta analys och resultatredovisning av studien bestämdes därför att inte använda respondenternas namn men data angående erfarenhet och antalet anställda enligt;

Respondent 1, 40 anställda, 20 år inom ledande befattning.

Respondent 2, 10 anställda, 6 år inom ledande befattning.

Respondent 3, 12 anställda, 4 år inom ledande befattning.

Respondent 4, 6 anställda, 4 år inom ledande befattning.

### *Datainsamling*

Genom att anta frågeställningen med hjälp av semistrukturerade intervjuer och kvalitativ metod fick den ett större djup då syftet kunde beskrivas utifrån variationer i upplevelser. Efter att ha bekantats med Hackman och Oldhams (1974, 1975) arbetskaraktäristika modell för motivationspotential ansågs tematiseringen variation i färdigheter, uppgiftsidentitet, uppgiftsbetydelse, autonomi och feedback vara relevanta för att besvara syftet (Kvale & Brinkmann, 2014). Intervjuguiden (Appendix 1) utformades med stöd i de reflektioner som uppkom utifrån arbetskaraktäristika modellens definitioner av begreppen tillsammans med det mätinstrument som Hackman & Oldham (1974) utvecklat, *Job Diagnostic Survey*. Frågorna ställdes med fokus på att fördjupa tanken om upplevelsen av utmaningar i att leda utifrån dessa med stöd av Kvale och Brinkmann (2014). Job Diagnostic Survey är ett mätinstrument som främst fokuserar på hur arbetstagaren upplever motivationspotentialen i arbetet, varpå reflektionerna istället tog sin grund i vad som kan vara relevant ur ett ledarperspektiv. Trots att modellen är från 1974 anses den fortfarande valid i sitt utförande enligt en metaanalys från 2007 som sammanfattade empiri från 259 studier och sammantaget 219 625 deltagare (Humphrey, Nahrgang & Morgeson, 2007). Då begreppen variation i färdigheter, uppgiftsidentitet och uppgiftsbetydelse enligt arbetskaraktäristik modell (Hackman & Oldham, 1974, 1975) bör vägas i sin helhet tillsammans gjordes också bedömningen att frågorna bör utformas på ett sådant sätt att omfattningen av de tre tillsammans får likvärdigt utrymme som frågorna rörande autonomi och feedback. Till en början användes begreppet utmaningar även i intervjumaterialet men efter samtal med handledare (Margaretha Arlefur, personlig kommunikation, 8 December, 2014) beslöts istället att anta begreppet svårigheter. Detta eftersom begreppet utmaningar utan stöd av teoriunderlaget skulle kunna uppfattas som svårtolkat av respondenterna då det bär synonymer med både positiv som negativ laddning.

Då det inte kunde tas för givet att samtliga respondenter förstod exakt vad som syftades till med de olika begreppen valdes att inkludera en kort beskrivning av respektive begrepp för att säkerställa att samtliga respondenter hade samma utgångspunkt i vad som efterfrågades. Vidare önskades så uttömmande men samtidigt så fritt beskrivande svar som möjligt varpå frågorna formulerades på ett sätt som bad respondenten beskriva hur, varför och på vilka sätt de förhöll sig till olika aktiviteter i relation till de fem begreppen. Intervjuguiden (Appendix 1) innehöll inledande frågor, sonderande frågor och specificerande frågor (Kvale &

Brinkmann, 2014) men antogs endast som riktlinjer då bedömningen gjordes att uppföljningsfrågor och tolkande frågor (Kvale & Brinkmann, 2014) kunde komma att användas för att på så sätt säkerställa så uttömmande svar som möjligt.

Frågorna riktades till respondenten i andra person och kunde se ut såhär;

*Känner du att det finns svårigheter som ledare i att motivera dina anställda genom att öka möjligheten till att påverka och vara medbestämmande? I så fall, hur skulle du beskriva dem?*

#### *Procedur*

Studien genomfördes under December 2014, samt första veckan i Januari 2015. När intervjuguiden ansågs tydlig och valid för syftet söktes kontakt med de tilltänkta respondenterna via telefon med en förfrågan om intresse för deltagande i studien. Efter bekräftelse om deltagande skickades intervjuguiden ut i pdf-format via mail till respondenten för reflektion och för att ge möjlighet att bekanta sig med materialet för att nå så uttömmande svar som möjligt. Samtliga intervjuer utfördes nästkommande dag av en utav oss och hölls med ett något nypositivistiskt förhållningssätt (Kvale & Brinkmann, 2014). Ett nypositivistiskt förhållningssätt kan liknas vid att man som intervjuare ses som en malmletare (Kvale & Brinkmann, 2014) som söker information i form av konkreta men kanske något oslipade kluster av kunskap genom intervjun. Kunskapen förändrades inte i transformationen mellan inspelad intervju och transkriberad text och förutsatte att man som intervjuare förhöll sig receptivt till respondenten (Kvale & Brinkmann, 2014). Förhållandet till intervjumaterialet i studien såg inte till känslomässiga nyanser i språket eller andra underliggande innebörder utan enbart till den information som kunde utvinnas ur det deltagarna beskrev.

En av respondenterna intervjuades personligen i sitt eget hem medan resterande intervjuades med hjälp av programmet FaceTime som är ett kommunikationsprogram från Apple Inc med möjlighet till både video och ljud. På så vis ökar förutsättningen för interaktion under samtalet mellan respondent och intervjuare. Intervjun inleddes med att säkerställa att respondenten förstått studiens användande av material samt att deltagandet var helt frivilligt och när som helst kunde avbrytas, liksom möjligheten att senare få ta del av den färdiga studien. Deltagarna fick också information och frågan om samtycke till att intervjun skulle



komma att spelas in. Intervjun inleddes med frågorna om antal anställda och antal år i ledande befattning och löpte därefter vidare enligt med intervjuguiden (Appendix 1) tillsammans med fritt ställda följdfrågor inom temat för undersökningen.

Samtliga intervjuer spelades in med hjälp av iPhone-funktionen röstmemon och transkriberades sedan med hjälp av datorprogrammet Word av respektive intervjuare. Intervjuerna skrevs ut ordagrant innehållande stödljud och hummande men utan betoning på olika tonlägen eller fonetik då detta inte ansågs relevant för att besvara syftet (Kvale & Brinkman, 2014) utan istället lades fokus på meningarnas innebörd av språk. Dokumenten sparades därefter om till ett pdf-dokument för att kunna behandlas i analysprogrammet Atlas.ti, som var ett av flera tillgängliga analysverktyg för kvalitativa studier på marknaden (Dorriots, Jonäll & Johansson, 2004). Efter kodning och analys kunde ett så kallat nätverk (Appendix 2) utvinnas som också användes som underlag för resultat och diskussion.

#### *Etik, validitet och reliabilitet*

Studiens validitet styrks genom en tydlig beskrivning av metod och tillvägagångssätt (Kvale & Brinkmann, 2014). Genom att beskriva tillvägagångssättet så transparent som möjligt har också studiens trovärdighet tagits i beaktning liksom ökat förutsättningen att replikeras i vidare studier. Den egna förförståelsen har till det yttersta åsidosatts för ett så objektiva förhållningssätt som möjligt och studien vinner vidare styrka i att författarskapet bär två olika perspektiv i frågan om tolkning, återgivande och bearbetning av materialet (Kvale & Brinkmann, 2014). Likaså har två perspektiv funnits tillgängliga i frågan om att följa resultat och att förhålla sig öppet till vad studien visat. Studien kan anses som trovärdig såväl som pålitlig.

Studien genomfördes i enlighet med Vetenskapsrådets riktlinjer för god forskningsetik och forskningsed (Vetenskapsrådet, 2002; 2011). Studien utgick ifrån Vetenskapsrådets (2002) etiska huvudkrav, vilka är; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskrav och nyttjandekravet. Samtliga respondenter deltog frivilligt i studien och blev informerade om studiens syfte samt hur den skulle komma att nyttjas. Respondenterna blev väl införstådda med att deras medverkan var anonym och likaså förblev namnet på de företag de arbetade inom anonymt. Deras personuppgifter kom att förvaras på sådant sätt att obehöriga inte kunde ta del av dem. Vi anser att studien inte på något vis kompromissar de deltagande

individernas integritet och därmed bedömde vi att studien inte kan anses vara oetisk i sitt utförande (Kvale & Brinkmann, 2014).

### *Analys och bearbetning*

Det inspelade materialet transkriberades gemensamt vilket gav tillfälle för en första reflektion. Därefter djuplästes transkriberingarna separat för att lära känna materialet ytterligare inför kommande analys. Som modell för bearbetning i programmet valdes NCT-modellen (Frieze, 2012) vilket innebar att materialet analyserades i form av en cirkelprocess där man växelvis arbetade med att notera, samla och reflektera det som tycktes vara relevant för studiens syfte.

Efter att transkriberingarna lagts in i Atlas.ti lästes materialet igenom gemensamt ett par gånger innan arbetet med att skapa *quotations* (Frieze, 2012) påbörjades. Quotations innebär att man uppmärksammar och markerar citat och meningsbyggnader som väcker reflektion och kanske kan tillföra betydelse för resultatet. När materialet bearbetats så många gånger att nya citat inte längre uppkom lästes dessa igenom ännu en gång i sin fristående form. Därefter så påbörjades arbetet med att gruppera dessa citat i olika former av *codes* (Frieze, 2012). Codes är mycket relevanta i användningen av Atlas.ti och nätverksanalys (Frieze, 2012) då de påvisar citatens tillhörighet och hur olika teman hänger samman eller alternativt skiljer sig åt. Begreppet skulle kunna översättas till koder. Dessa koder namngavs efterhand de uppkom och till en början bröts 6 huvudsakliga kategorier ut. Kategorierna döptes till; begränsningar i arbetsbeskrivning, att förstå helheten, skillnader ledare emellan, individen i arbetet, feedback och autonomi och tematiserades löpande med mer beskrivande underkoder. När inte längre nya koder kunde brytas ut ifrån citaten lades koderna in i ett nätverk där de färgmarkerades för att ytterligare påvisa dess tillhörighet och tematisering. Kategorier och teman länkades sedan ihop beroende på vilken inbördes relation de hade för att förtydliga eventuella samband. Sammanlagt bröts 100 citat och 24 koder ut ur intervjumaterialet.

Då vi inte kunde finna några vedertagna översättningar för NCT-modellens begrepp; noticing, thinking och collecting valde vi att själva översätta dessa till; notera, reflektera och samla. Likaså med stöd av Kaufmann och Kaufmann (2010) översatte vi de arbetskaraktäristiska dimensionerna; skill variety, task identity, task significance, autonomy

och feedback till; variation i färdigheter, uppgiftsidentitet, uppgiftsbetydelse, autonomi och feedback.

## Resultat

Efter att ha analyserat samtliga chefers olika beskrivningar kan vi i olika utsträckning finna utmaningar i att leda och motivera arbetsgruppen i samtliga fem dimensioner; uppgiftsidentitet, uppgiftsbetydelse, variation i färdigheter, autonomi och feedback. De tre förstnämnda dimensionerna tycks utifrån respondenternas utsagor inte gå att påverka i så stor utsträckning till skillnad från autonomi och feedback.

### *Begränsningar i arbetsbeskrivning*

I frågan om uppgiftsidentitet och variation i färdigheter beskrevs utmaningar i begränsningar med anledning av främst arbetsbeskrivningar men också av ramar och regelverk. Även i de fall arbetet erbjöd viss uppgiftsidentitet kunde det upplevas som svårt att erbjuda sina anställda variation i färdigheter. I berättelserna beskrevs utmaningar kring variation i färdigheter och uppgiftsbetydelse. Respondenterna uttryckte till stor del att de i sina chefsroller upplevde att själva arbetsbeskrivningen och det som avgränsade den anställdas arbetsroll också var det som begränsade omfattningen av variation i färdigheter och uppgiftsbetydelse. De beskrev att de egentligen inte kunde påverka hur mycket variation i arbetet som kunde ges då de anställda i stort var tillsatta för en specifik arbetsroll. I vissa fall var just frågan om variation i färdigheter särskilt utmanande då varje anställd tillsatts i en mycket smal roll inom vilken den anställda förväntades ha en spetskompetens.

*“Nu är det speciellt på just det här jobbet för att här är alla anställda för en specifik sak. Så är du anställd som säljare så ska du egentligen bara sälja och det kommer bli ställt frågor om du gör något annat än att sälja.”*

Delvis uttrycktes begränsningarna i form av ramar och regelverk men också i att trots att de anställda i arbetsgruppen arbetar med produkten i flera olika steg och därmed kan identifiera sig med uppgiften samtidigt inte kan varieras mer än vad arbetsbeskrivningen tillåter - det upplevdes som svårt att erbjuda variation i färdigheter även om de anställda har en viss uppgiftsidentitet.

*“Alltså, i det enskilda arbetet kan de planera väldigt mycket, men sen är det ju väldigt. Vad ska man säga. Det är strikta ramar i regelverk och föreskrifter i hur dem får lov arbeta och vad dem ska göra.”*

#### *Att förstå helheten*

Samtliga chefer uttryckte vikten av att möta svårigheterna i att förstå helheten med att vara transparenta och kommunicera företagets ekonomi och ställning till sina anställda. De berättade att de genom samtal och förklarande dialog ville möta sina anställda och få dem att förstå sammanhanget av vad deras insats gör för organisationen i slutändan. Det framstår som svårt att som chef planera den vision och bakgrund som de själva arbetar mot, delvis med anledning av att arbetsuppgifterna ser annorlunda ut från chef till anställd och delvis för att de anställda inte kommunicerar i alla led uppåt.

Samtliga samtal uttalade i någon mån utmaningar kring att få de anställda att förstå helheten. Det påtalades att det var viktigt att tala om den ekonomiska situationen i företaget och kontinuerligt uppdatera de anställda i vart man är på väg någonstans som organisation för att på så vis få de anställda att förstå helheten. Just att förtydliga och kommunicera den ekonomiska relationen mellan företag och anställd tycktes vara en gemensam uppfattning. Relevansen av att vara så transparent som möjligt i företaget i frågan om att hantera svårigheter i relation till uppgiftsidentitet och att förstå helheten i arbetet påtalades. En del av de svårigheter de upplevde i ledarskapsrollen hade relation till att förmedla nödvändig information om företaget i rätt omfattning för att få de anställda att förstå vad deras insats betydde för organisationens helhet.

*“Vi brukar använda den här metaforen att man sitter på en buss som man inte har en aning om vad bussen är på väg så blir man ganska obekvämt. Jag tror de flesta har testat någon gång när de hoppat på fel tåg eller något. Det är inte så roligt. Men har man 100 % koll på var bussen är, vart man tror den är på väg, så är det inte så obekvämt att resa.”*

I en av organisationerna arbetade man mycket med att få de anställda att se till helheten och beskrev hur de mött och motarbetat dessa utmaningar genom kontinuerliga och täta möten där man involverat arbetsgruppen i företagets vision och tillstånd. De såg det som att utmaningen låg i att först sälja produkten till de säljarna och de anställda som sedan skulle

sälja produkten vidare; att visionen först måste vara trovärdig för arbetsgruppen för att gynna företaget i ett senare skede. I intervjuerna påtalades också samband mellan att förstå helheten och att förstå nyttan av det arbete den anställde utförde och att svårigheterna i att förstå nyttan i arbetet också påverkades positivt om förståelsen för helheten ökade.

Att påverka anställdas uppfattning om betydelsen av de jobb de utför beskrevs som en utmaning i ledarskapet men också att en åtgärd kunde vara att plantera ett frö hos den anställda som leder till funderingar över vilken roll denne har inom organisationen för att få den anställda att förstå att även de små arbetsuppgifterna som utförs påverkar företaget i det långa loppet. Svårigheten låg i att ändra mentaliteten hos de anställda för ett resultat i det långa loppet.

*“Det här resultatet beror på en handling, den här handlingen beror på en tanke eller tankesätt. Ett mindset liksom. Och det här mindsetet beror ju någonstans på en mentalitet och det är det vi måste rota i. Att ändra mentaliteten för att få ett resultat”*

### *Autonomi*

Samtliga chefer uttryckte en svårighet i att erbjuda sina anställda autonomi på en lämplig nivå som inte bar med sig några utmaningar och berättade att anställda ibland tenderar missbruka autonomi genom att ta sig för stora friheter eller i vissa fall inte nyttja den alls. Liksom i frågan om variation i arbetsuppgifter uttrycktes att utrymmet för autonomi i viss mån styrdes av arbetsbeskrivning hos de anställda och då som en utmaning. Inom dimensionen autonomi tycktes det finnas två huvudsakliga tänkbara baksidor utifrån respondenternas berättelser. Det ena scenariot där de anställda inte nyttjar den autonomi som erbjuds dem och det andra där autonomi istället missbrukas, trots att autonomi samtidigt beskrevs som mer motiverande än yttre motivationsfaktorer som till exempel löneförhöjning. En av cheferna berättade att de i början av sitt införande av flexibel arbetstid mötte utmaning i att få de anställda att utnyttja den och att de näst inpå fick tvinga hem anställda som egentligen redan nått sin budget och inte behövde komma till jobbet sista arbetsdagen på månaden. Vidare beskrevs svårigheten kring att få de anställda att nyttja möjligheten till autonomi genom att få dem att själva ta beslut de hade frihet att ta istället för att komma till dem som ledare, att det ibland kunde bli väldigt svårt att få de anställda att själva ta initiativ i arbetet och ge sig själva utrymme att göra sådant som behövde göras.

*“Det är väl just den här kulturen som medarbetare känner att man får och kan vara med och påverka. Det är väldigt ofta som man kanske bara för att man har en chef och så vidare tror att den personen ska ta alla besluten och det är ju att skapa kultur egentligen, att känna att man både kan vara med och påverka och ta beslut.”*

Anställda som missbrukar autonomi uttalades också som en utmaning av samtliga chefer. De beskrev fall där de lämnat och uppmuntrat möjlighet till att vara medbestämmande, påverka och ta beslut, men då det missbrukats och någon anställd tagit sig friheter utöver sina gränser. Vidare påpekades problematiken som uppstår då man inte heller kan begränsa autonomi för alla andra, enbart för att en individ av flera missbrukar det.

*“Det är ju negativt för företaget men det är ju en sak vi får leva med. Vi kan ju inte driva verksamheten utifrån den svagaste länken om man säger så. Vi kan inte driva det utifrån worst case scenario. Folk kommer utnyttja systemet. Så kommer det alltid vara.”*

I vissa fall kunde det missuppfattas vad den anställde hade för roll i skillnad till ledaren i frågan om autonomi i de fall ledaren själv var verksam inom samma arbetsuppgifter. Ibland kunde det upplevas att någon anställd inte riktigt förstått skillnaden i deras olika roller och möjlighet till autonomi, vilket också kunde leda till att skillnader mellan godtagna friheter mellan anställd och chef blev otydliga och kunde missförstås. Tillfällena beskrevs då möjlighet till medbestämmande och påverkan missbrukats så pass av en anställd att det lett till att de andra i arbetsgruppen känt att denna individ tagit sig friheter över sin befogenhet och på ett sätt ställt sig över de andra trots samma ställning på arbetsplatsen.

*“Kollegorna kan ju känna att personen ifråga tar sig större frihet än hon har, även om de har samma position i jobbet. Det blir utnyttjat liksom, man använder det, istället för att göra någonting bra utav det så blir det missbrukat och använt på fel sätt.”*

Till följd av erbjuden autonomi upplevdes att anställda också kunde bli för självständiga och missbruka autonomi på det sättet och att denna svårighet kunde tänkas grunda sig i

osäkerhet och rädsla i att visa sin okunskap när den anställda istället för att be om råd tog egna, felaktiga, beslut.

### *Ge och ta emot feedback*

Samtliga ledare målade upp bilden av upplevelsen av svårigheter i att ge feedback. Delvis underströks vikten av att ge den direkt men också av att ge den på rätt sätt och i att klargöra just att kritiken eller feedbacken är riktad mot en handling. Betoningen låg på svårigheten i att leverera feedback på ett konstruktivt och pedagogiskt sätt men även i rädslan att som ledare bli uppfattad som elak.

Feedback, både positiv och negativ, beskrevs som mycket viktig för att få de anställda att växa i sin arbetsroll och det talades om att bygga upp en kultur så att de anställda tyckte det var givande att få feedback och även kunde känna sig uppskattade inom företaget. Det ansågs också viktigt att de anställda var införstådda och förstående med att alla gör misstag och att man kanske behöver göra en till två misstag i precis samma situation innan man lär sig och kan lösa en uppgift på bästa sätt. Ledarna beskrev också vikten av att ge feedback i rätt stund, helst direkt efter den uppkomna situationen, annars kunde feedbacken förlora sin intensitet om den kom först långt efteråt.

En svårighet som nämndes var att få de anställda att förstå, vid negativ feedback, att det inte var dem personligen det var fel på utan att det var deras handling som kritiserades och att de inte var dåliga som människor för att de begått ett misstag. Det påtalades som en utmaning att kunna leverera feedback på ett konstruktivt sätt liksom att vara pedagogisk, framför allt vid negativ feedback, så att den anställda i fråga inte skulle känna osäkerhet inför arbetsuppgifter framöver.

*“Den största utmaningen är att få folk att förstå att det inte är de som gjort..  
Vad ska man säga.. Misstaget. Det är inte dem det är fel på, utan det är deras  
handling som varit fel. Och det är ju inte dem som människor som är dåliga för  
att dem har gjort det här.”*

Vidare så beskrevs en svårighet i att få de anställda att förstå själva feedbacken. I vissa fall uppfattade de anställda feedbacken som väldigt tydlig, medan i andra fall så kunde den vara mer svårförståelig och att man som chef måste anpassa feedback efter individen i fråga.

Även det individuella behovet efter feedback påtalades som en svårighet i chefsrollen då vissa anställda knappt upplevde sig vara i behov av det medan andra anställda nästan törstade efter daglig feedback och bekräftelse. Därmed uttalades också ett individuellt behov av feedback på olika nivåer hos arbetsgruppen, samt att de anställda som individer tog åt sig feedback på olika vis.

*“Några av dem måste, behöver, få den här feedbacken för att göra sitt bästa.”*

Feedback upplevdes också som något som lätt glömdes bort i vardagen och stressen och att det lätt blev en vardag att de anställda ska vara duktiga hela tiden. Vikten av att som chef försöka uppmuntra och ge de anställda mer beröm betonades. Likaså uttrycktes att det var svårt att kontrollera feedbackkedjan anställda emellan då många pratar bakom ryggen, vilket i sin tur leder till en position där man som ledare å ena sidan måste bemöta den icke konstruktiva feedbackens spridning samtidigt som man inte vill missbruka det förtroende som tillgetts en. Det ansågs också vara en utmaning att få de anställda att söka feedback hos varandra istället för hos sin ledare och uttrycktes i ett fall som önskvärt att de andra anställda hellre delar med sig av sin kunskap och erfarenhet till varandra, också i de fall där ledarna redan delar samma kunskap och erfarenhet.

#### *Individen i arbetet*

Återkommande inom alla dimensioner hos samtliga respondenter var individperspektivet. Samtliga chefer betonade individperspektivet som den mest signifikanta utmaningen och också det som var svårast att identifiera; olika individers olika behov av de fem dimensionerna. Att som ledare veta i vilken utsträckning den individuella medarbetaren efterfrågar dimensionen variation i arbetet uttrycktes som särskilt svårt. Vissa personer kunde vara väldigt nöjda med att arbeta vid en maskin med att göra en enda sak medan andra efterfrågade variation i betydligt större omfattning.

Samtliga ledare talade om utmaningar kring feedback i relation till individen. De beskrev hur olika anställda har olika sätt att ta emot feedback, vissa kunde reagera mer defensivt än andra och svara med attityd medan andra hade lättare att ta kritik som något konstruktivt. Vissa anställda var inte ens mottagliga för kritik om de inte fick positiv feedback först och det beskrevs som en utmaning att få de anställda att verkligen ta till sig av den kritiken som erbjöds dem. Vissa anställda tog till sig kritiken och ändrade sitt arbetsmönster så som



efterfrågats för att sedan efter ett par dagar falla tillbaka in i gamla mönster igen medan andra istället behövde kontinuerlig uppdatering av den positiva feedbacken. Nyanser relaterade till genusfrågan i förlängning till individperspektivet nämndes också som en utmaning. Feedback kunde bemötas mycket olika beroende på om det var en kvinna eller man som tog emot den.

*“Jag var 22 år gammal när jag startade företaget och det var den absolut största utmaningen jag hade i mina unga dagar. Att jag inte förstod skillnaden på feedback till två olika personer. När man ger feedback till tjejer/kvinnor så har jag erfarenhet att man måste vara mer tydlig med att det är deras handling som har lett till det här och inte dem personligen.”*

Utmaningen i att sälja in konceptet och visionen till den anställda som sedan skulle sälja produkten till kund, med hänsyn till den individuella aspekten, betonades. Det kunde vara svårt att veta hur individen förhöll sig till arbetsrollen och att det som ledare inte alltid var så lätt att förstå hur den anställdas framtidsplan såg ut och skapa engagemang - att man som ledare kanske måste vara beredd på att sälja in idén på olika sätt beroende på om det var en anställd som såg arbetsplatsen som tillfällig eller som en karriär.

*“Vi brukar säga att alla våra anställda är lite som en tågresa. Man köper en biljett och så går biljetten ut någon gång. En kanske har en biljett som går till Svedala, en kanske har en biljett som går till Stockholm vilket innebär att den personen som har en kort biljett som kanske tänker att ‘jag vill jobba som företagssäljare här i, i 1,5 år tills jag får upp mina färdigheter, sen vill jag söka en tjänst på ett större företag.’”*

Dessutom beskrevs variationer i sättet att hantera feedback i relation till individens erfarenhet och ålder. Vidare beskrevs att det fanns olikheter i hur de anställda tog till sig bilden av helheten i företaget och att det ofta kunde kännas svårare att få en person som är anställd på timbasis att dela förståelsen i relation till en någon som är anställd på 75% eller på heltid. Likaså beskrevs hur anställda förhöll sig till autonomi i arbetet olika beroende på ålder och erfarenhet. De med lite mer erfarenhet var inte lika rädda för att fatta egna beslut utan beskrevs som mer självständiga.

*“Det är väldigt olika. En av tjejerna, som har mycket erfarenhet och vet hur saker och ting fungerar, skulle ju berätta för mig ‘såhär och såhär är det’, men hon säger ju direkt till kunden att ‘detta ordnar vi’ eller ‘du får en ny’ medan kanske en person med lite mindre erfarenhet hade sagt att ‘jag ska kalla på chefen’ och inte tagit det beslutet, fast att dem har lov att göra det. De hade inte gjort det.”*

## Diskussion

Enligt Hackman och Oldham (1975) leder erbjudandet av de tre dimensionerna variation i färdigheter, uppgiftsidentitet och uppgiftsbetydelse till att arbetstagaren upplever meningsfullhet i arbetet. Kopplingen kan även tyckas urskiljas i studien då cheferna beskriver att de upplever ett möjligt samband mellan att förstå helheten och att förstå nyttan av det arbete den anställde utför. Detta eftersom att de ser en positiv inverkan på de anställdas upplevelse av nyttan i det arbete de utför vid de tillfällen de förstår helheten. Största utmaningarna tycks ligga i begränsningar i arbetsbeskrivning och i att kommunicera och få de anställda att förstå helheten tillsammans med betydelsen, samtidigt som utsagorna hos respondenterna ger intrycket av att kunna påverka till viss del och då främst i dimensionerna uppgiftsidentitet och uppgiftsbetydelse. Detta kan relateras till det Piccolo och Colquitt (2006) skriver om att man som chef, trots medarbetares begränsningar i arbetsbeskrivning, istället kan påverka medarbetarna genom sitt sätt att leda och sina egna handlingar i ledarskapet då cheferna talar om att möta sina anställda med transparens och kommunikation. Genom att leda kommunikativt och med transparens och själv agera på ett sätt som tyder på en upplevd meningsfullhet i arbetet kan man alltså tänkas ge de anställda en upplevelse av detsamma, trots att arbetet i sig är oförändrat. Det kan även tänkas att dessa tre dimensioner bör sättas i förhållande till den aktuella organisationens kultur då det kanske inte alltid är önskvärt att de anställda har för stor variation i arbetet eller för mycket insyn i verksamheten. Skillnad bör alltså göras i frågan om vilja och möjlighet hos ledaren att påverka dessa tre dimensioner hos respektive företag.

Chefernas berättelser visar på en relation mellan den korrelation Piccolo et al. (2010) påvisar mellan autonomi och uppgiftsbetydelse och att manipulera de krav och skyldigheter som sammanhänger med en uppgift i de fall påverkan är möjlig. Utifrån beskrivningarna upplevs utmaningen i chefsrollen ligga i att autonomi utnyttjas såväl som inte nyttjas alls av de

anställda. Enligt Hackman och Oldhams (1974, 1975) modell så finns det en relation mellan möjligheten till autonomi och ökad motivation hos den anställda, något även studiens resultat antyder. I en av berättelserna talar man just om att möjligheten till autonomi hos den anställda anses vara en motivator av större vikt än vad yttre motivation i form av löneförhöjning är.

Samtliga chefer uttrycker en svårighet i att erbjuda sina anställda autonomi på en lämplig nivå då de berättar att anställda ibland tenderar missbruka möjligheten till autonomi på arbetsplatsen genom att ta sig för stora friheter, eller i vissa fall, inte nyttja möjligheten till autonomi alls. Det kan vara relevant att se till vad i företaget som faktiskt utlöser vilket beteende. Ligger det hos individen i fråga eller i ledarskapet? Jungert et al. (2013) menar att upplevelsen av autonomi är relaterat till individens motivation och självförmåga och att individen kan känna större autonomistöd från medarbetare än ifrån chefer. Detta väcker en tanke om att autonomistöd hos medarbetare i relation till autonomi från ledning skulle kunna vara ett eskalerande scenario för en medarbetare som missbrukar möjligheten till autonomi. Å andra sidan så menar Jungert et al. (2013) att medarbetarens driv och sökande efter autonomi kan härledas direkt till beteenden och attityder i deras chefer. Dock verkar bristen på nyttjande, alternativt utnyttjande, av autonomi vara ett ämne med en viss kunskapslucka då forskning i det specifika ämnet eftersöktes men utan resultat och vidare forskning inom dessa aspekter av autonomi kan behövas.

Cheferna visar sig ha olika upplevelser av svårigheterna kring autonomi där en ledare menar att definitionen av en duktig medarbetare som nyttjar autonomin på ett önskvärt sätt är en anställd som vänder sig till chefen med frågor en gång extra istället för att ta beslut på egen hand, medan en annan ledare beskriver en duktig medarbetare som nyttjar autonomin på ett önskvärt sätt som en anställd som tar egna initiativ och beslut på egen hand. Samtliga chefer är mycket tydliga i sitt ställningstagande i frågan om autonomi och feedback samtidigt som de svarar för olika perspektiv av samma mynt. Så hur ska en arbetstagare förhålla sig i en ny arbetsroll när definitionen av önskvärd nyttjad autonomi inte är känd. Plötsligt kan då ett önskvärt beteende; en anställd som ställer många frågor, vändas till en svårighet; en anställd som inte nyttjar den autonomi som erbjuds dem, vilket leder oss tillbaka till det Brown et al. (2005) skriver om hur etiskt, normativt ledarskap påverkar arbetsgruppen. Vi vill mena att även i de fall ledarskap är olika så kan de fortfarande vara etiska och som Piccolo et al. (2010) skriver vara positivt korrelerade med till exempel autonomi.

Ställt i relation till förhållandet mellan förståelse för helheten, upplevelsen av nytta och autonomi bör man kanske också i ledarrollen förhålla sig till möjligheten att kommunikation anställda emellan är en viktig faktor i att vända utmaning till framgång i frågan. Studiens resultat tyder på upplevda utmaningar i dimensionen av feedback från medarbetare (Hackman & Oldham, 1974, 1975). Situationer beskrevs då två till tre människor i en grupp av 12-13 anställda istället för att låta sig smittas av inspiration eller motivation från den större gruppen väljer att dela sin misstro och sprider den till andra. Berättelserna beskriver också svårigheter i att kontrollera negativa spiraler där de anställda kritiserar varandra och chefen ibland hamnar i en mitt-emellan-sits när denna kritik delges i förtroende, men då man som chef samtidigt upplever ett ansvar att bryta denna kedja och vända kritiken till konstruktiv. Enligt Piccolo et al. (2010) kan man genom etiskt ledarskap uppmuntra till ett så kallat medborgarskapsbeteende (Organ, 1997) och genom ett normativt lämpligt agerande (Brown et al., 2005) i ledarskapet också skapa ett önskvärt beteende inom organisationen, samtidigt som Jungert et al. (2013) beskriver att influenser från chefen är starkare relaterat till arbetsmotivation än från medarbetare. Dock tyder även forskning på att influenser från medarbetare istället har större påverkan på faktorer som självförmåga (Jungert et al., 2013). Detta gör det relevant att ifrågasätta vilken feedback som tar starkast överhand i helheten, om ett etiskt ledarskap och dess influens kan ge en större påverkan än negativt skvaller kollegor emellan och om det därigenom, i tolkningen av Jungert et al. (2013) och Brown et al. (2005), kan skapa en feedbackkultur i organisationen som av sig självt dödar dessa spiraler innan de blir virala.

Kultur är vidare ett begrepp som vid flertalet tillfällen berörs i studien och beskrivs i vissa fall som en utmaning ur ett ledarskapsperspektiv. Det talas om vikten vid och utmaningen i att uppmuntra de anställda att söka feedback främst hos varandra och där igenom också öppna upp för en företagskultur som tillåter och förhåller sig förstående till misstag. Genom att se misstag som en naturlig del av processen i att skaffa sig erfarenhet och kunskap främjar man också det medborgarskapsbeteende Organ (1997) beskriver i sin forskning. Att delegera själva feedbacken till något som kan ske medarbetare emellan kan tolkas som relaterat till viss form av autonomi (Hackman & Oldham, 1974, 1975) och skulle också kunna sättas i perspektiv till det Jungert et al. (2013) beskriver som de positiva effekter det får när de anställda känner autonomistöd även på en kollegial nivå och prioritet läggs på att arbeta i team. Att delegera feedback till medarbetare kan dock vara relevant i förhållande till

vilka svårigheter som kan uppkomma i förlängningen av detta. Om de anställda söker feedback kollegialt sätter detta möjligen också högre krav på ledarskapet i att säkerställa att den kompetens som behövs också finns tillgänglig (Kaufmann & Kaufmann, 2010). Det kan tänkas vara lätt att felaktiga rutiner tar eld och sprids inom arbetsgruppen när den delas utan mellanhanden av en chef.

Samtliga chefer nämner såväl utmaningen som vikten av att se till det individuella perspektivet av arbetsgruppen, något Bacha (2013) menar i sig kan peka på en ökad upplevelse av feedback hos den anställda. Ledarna nämner utmaningar inom flera dimensioner; att ta emot feedback, att förhålla sig till autonomi och sitt behov av variation i färdigheter, uppgiftsidentitet och uppgiftsbetydelse och samtliga tycks ha en tanke eller ambition om att försöka engagera sig på individnivå i mesta möjliga omfattning. Detta tycks, i essensen av intervjuerna, ses som något som skulle påverka arbetsgruppen positivt i enighet med det Bacha (2013) beskriver i sin studie, samtidigt som Lee-Ross (2005) påpekar att man som ledare inte bör behandla sina anställda olika utifrån detta perspektiv, utan endast bör vara medveten om att skillnader finns mellan individernas behov och därmed förbereda sig för de utmaningar som kan komma till följd av dem. Dessa olika ställningstagande är inte helt emotsägande samtidigt som de inte heller kan ses som överensstämmande. Det kan möjligen tänkas att man fortfarande kan se ökad upplevelse av autonomi och feedback genom att se till det individuella perspektivet utan att för den sakens skull agera utifrån dessa variationer och istället som Lee-Ross (2005) skriver, förhålla sig till dem som en medvetenhet. Dessa olika beskrivningar (Bacha, 2013; Lee-Ross, 2005) kan istället ses som en öppning för de svårigheter cheferna i denna studie beskriver. För att möta utmaningen i att ge konstruktiv, pedagogisk feedback på ett sätt som är hållbart behöver feedback ges på ett sätt och i en ordning som förhåller sig till vem som är mottagare. Samtidigt är det möjligt att man som chef får förlika sig med att utmaningar i dimensionen kommer att vara en del av den så länge det är individer med i bilden.

Som en fördjupning av individperspektivet nämns även ålder, erfarenhet och kön som påverkande variabler i frågan om att leda i förhållande till de fem arbetskaraktäristiska dimensionerna. Det nämns som svårare att ge feedback till kvinnor på ett konstruktivt sätt då de i större utsträckning upplevs sätta negativ kritik i relation till sin person än till en utförd handling och att män oftare tar det till sig på ett mer konstruktivt sätt. Detta är i vår mening ett område som kräver mer forskning, att utveckla den forskning som redan antyder att olika

kön värderar de fem arbetskaraktäristiska dimensionerna olika (Sultan, 2012) och fördjupa sig i frågan om man som chef kan förvänta sig olika utmaningar och då främst i förhållandet till feedback i att motivera och leda sina anställda beroende på kön.

Det berättades också att anställda med mer erfarenhet och ålder också upplevdes som mer autonoma i arbetet. Detta väcker reflektioner relaterat till det Jungert et al. (2013) skriver om att stödet för autonomi från chefer och medarbetare också kan relateras till den anställdas tid i arbetsgruppen. En intressant fråga i ämnet är om tid i arbetsgruppen och total erfarenhet i arbetsrollen i viss mån kan väga upp varandra och om, eller hur, dessa två olika typer av erfarenhet kan påverka skillnader i autonomistöd hos chefen och är också något som kan föreslås för vidare forskning.

Tebeian (2012) skriver att upprätthållandet av hög nivå av tillfredsställelse hos anställda är en utmaning och att hur organisationer agerar i detta syfte skiljer sig från en organisation till en annan. Variationen i upprätthållandet av tillfredsställelse inom olika organisationer är något som cheferna i deras beskrivningar bekräftar. För en av cheferna anses möjligheten till autonomi vara den största motivatorn för tillfredsställelse hos den anställda medan en annan talar om variation i arbetsuppgifterna som ett sätt att hålla de anställda motiverade och tillfreds i sin arbetsroll.

Vidare beskriver Hackman och Oldham (1974, 1975) i den arbetskaraktäristiska modellen att tillfredsställelse inom dimensionerna variation i färdigheter, uppgiftsidentitet och uppgiftsbetydelse ska utvärderas tillsammans och i sin helhet leder till det psykologiska tillståndet av hur meningsfullt arbetet upplevs. Det vill säga att missnöje inom en av dimensionerna inte behöver leda till obefintlig motivationspotential hos arbetet, som i fallet autonomi eller feedback (Hackman & Oldham, 1974, 1975). Detta samband väcker reflektioner kring dimensionernas inbördes relation. Ökar det upplevda värdet hos arbetstagaren i samtliga tre dimensioner genom att man påverkar en av dem eller endast den man aktivt arbetar med? Och i så fall, räcker det att arbeta med bara en eller måste alla tre medvetet behandlas för en ökad motivationspotential i ett arbete som helhet? Denna frågeställning vill vi mena skulle kunna vara relevant i hur man som ledare förhåller sig i det praktiska arbetet utifrån arbetskaraktäristik modell och ett eventuellt samband som lämnar utrymme för vidare forskning.

I frågan om att göra sina anställda delaktiga i verksamhetens ekonomi och liknande uppkommer också frågan om det kan vara så att det kan bli kontraproduktivt, om man som ledare kan dela för mycket och att kommunikationen och transparensen i organisationen istället bli ett obegripligt prat om värden utanför den anställdas verklighet. Detta anser vi vara ytterligare en intressant aspekt att fördjupa kunskapen i; hur mycket transparens är lämpligt i en organisation, är så mycket information som möjligt verkligen positivt inverkan för alla?

Samtliga chefer, i enighet med tidigare forskning (Brown et al., 2005; Piccolo et al., 2010) beskriver ambition och positiva konsekvenser i frågan om att skapa medborgarskapsbeteende hos anställda genom etiskt, normativt ledarskap för att bilda företagskultur. Cheferna uttrycker också svårigheter och missuppfattningar kring konstruktivism och pedagogik i dialogen och hur vissa anställda närmast blir stötta på ett personligt plan i de fall de får kritik i arbetet. Deras utsagor väcker tankar kring var dessa svårigheter och missuppfattningar har sin grund, om den finns i den individuella känslaspekten av att bli kritiserad hos den anställda eller om den faktiskt ligger i direkt otydlig feedback från chefen och tycks också vara ett område med utrymme för vidare forskning.

### *Metoddiskussion*

I frågan om valet av metod ansåg vi oss inte finna någon relevans för studiens syfte i en kvantitativ undersökning därför framstod valet av kvalitativ metod som självklar då syftet sökte ledares upplevelser och syn på signifikanta utmaningar i att leda och motivera på ett beskrivande, förklarande och tolkande vis. Likaså ger en kvalitativ metod mer djup och är av mer vikt då essensen av dessa individers beskrivningar fanns som så pass intressanta för studiens syfte att kvalitativ metod ansågs som mer valid för studien (Kvale & Brinkmann, 2014).

I utformningen av intervjuunderlaget (Appendix 1) valdes att direkt utgå ifrån Hackman och Oldhams (1974, 1975) beskrivningar av uppgiftsidentitet, uppgiftsbetydelse, variation i färdigheter, autonomi och feedback. Då det instrument teorin grundar sig i främst är tänkt för kvantitativ metod är frågornas utformning en produkt av de reflektioner som uppkom i samband med litteraturoversikten och studerande av instrumentet. Med anledning av detta kan studiens validitet diskuteras eftersom att materialet är utformat ur två individers

perspektiv och tolkning av arbetskaraktäristik modell, om än med ett objektiva förhållningssätt. Likaså utförs intervjuerna inte med båda närvarande vilket tillsammans med att ingen fast mall för följdfrågor finns utöver intervjuguiden, kan få betydelse för det inspelade materialets utformning. Dock anses fortfarande samtliga intervjuer bära med sig tillräckligt uttömmande berättelser. Då studien syftar till den individuella chefs upplevelse av utmaningar i att leda och motivera arbetsgruppen ur ett arbetskaraktäristikt perspektiv är närvaron av skillnader och nyanser i berättelserna nödvändiga. Resultaten av likheter och olikheter skulle kunna se annorlunda ut om aspekten av bransch hade lyfts in i studiens intresseområde. Dock finns det ett aktivt ställningstagande bakom att välja chefer inom fyra helt olika branscher eftersom att möjlighet till skilda upplevelser ansågs intressant, liksom öppningen för att kanske inte finna några olikheter alls.

För att på ett översiktligt och systematiskt sätt kunna bearbeta och analysera den omfattning av text intervjuerna gav, valdes att arbeta i datorprogrammet Atlas.ti. Programmet är väl lämpat för behandling av kvalitativt material (Friese, 2012) och erbjuder goda möjligheter för analys. Marknaden tillhandahåller flera liknande analysverktyg (Dorriots, Jonäll & Johansson, 2004) men då Atlas.ti använts tidigare i utbildningen ansågs det också lämpligast. En utmaning i arbetet med detta analysverktyg ligger i att det ganska nyligen blivit kompatibelt med Mac vilket innebar en del variationer i layout och disposition.

Under analysen valdes att arbeta med stöd av NCT-modellen (Friese, 2012) då detta verktyg ansågs vara kraftfullt i frågan om behandling och bearbetning av text. Detta eftersom modellen ger utrymme för att arbeta i växelprocess mellan att uppmärksamma, samla och reflektera över materialet och är väl kompatibelt med Atlas.ti (Friese, 2012). Detta kan dock tänkas ställa större krav på uppsatsens tydlighet i beskrivandet av arbetsprocessen och redovisning av resultat, eftersom att en variabel inte nödvändigtvis analyseras vid endast ett tillfälle och därav kan leda till svårigheter för läsaren i de fall den röda tråden inte blir tydlig nog. Det bör även nämnas att begreppen inom NCT-modellen är fritt översatta till svenska av oss då vi inte fann några vedertagna översättningar av dessa, vilket också bör tas i beaktning inom ramen för vår tolkning av analysmodellen.

Vi anser oss ha funnit svar på den frågeställning studien utgått ifrån. De utmaningar chefer uttryckte som signifikanta i att leda och motivera ur ett arbetskaraktäristikt perspektiv visade sig som; begränsningar i att kunna erbjuda autonomi och variation i färdigheter till följd av



arbetsbeskrivningar, utmaningar i att få de anställda att förstå helheten och anställdas sätt att nyttja eller utnyttja autonomi tillsammans med att hantera den feedback som erbjuds dem. Resultaten visar också på en signifikant utmaning i perspektivet av att varje anställd är en individ liksom chefers egna individuella perspektiv av vad som är önskvärt beteende inom just deras organisation. Vi tycker oss även ha redogjort för de utmaningar och svårigheter respondenterna delgivit oss i relation till det syfte som ligger till grund för studiens frågeställning och på ett objektiva sätt återgivit deras uppfattningar. Dock tycker vi oss se behov av vidare forskning inom flera dimensioner då studien väcker nya frågor och reflektioner i ämnet av att öka förståelsen för ledarperspektivet i förhållandet till anställdas motivation och ett arbetes motivationspotential (Hackman & Oldham, 1974, 1975).

## Referenser

- Allwood, C. M. & Erikson, M. G. (2010). *Grundläggande vetenskapsteori för psykologi och andra beteendevetenskaper*. Lund: Studentlitteratur.
- Ahrne, G. & Svensson, P. (2011). *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Liber.
- Bacha, E. (2013). The relationship between transformational leadership, task performance and job characteristics. *Journal of Management Development*, 33(4), 410-420. doi: 10.1108/JMD-02-2013-0025
- Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser*. (2., uppdaterade [utök.]. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117–134. doi:10.1016/j.obhdp.2005.03.002
- Chen, C. C. & Chiu, S. F. (2009). The mediating role of job involvement in the relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior. *Journal of Social Psychology*, 149, 474–494. doi: 10.3200/SOCP.149.4.474-494
- Dorriots, B., Jonäll, K. & Johansson, I-L. (2004) *Kvalitativ analys av skriftlig text: En utvärdering av datorprogram som hjälpmedel*. [Elektronisk resurs]. Göteborg.
- Friese, S. (2012). *Qualitative data analysis with ATLAS.ti*. London: Sage.
- Guga, L. (2012). Evaluation and motivation of human resources. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov*, 5 (54), 93-100. Series V: Economic Sciences. issn: 2065-2194
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1974). *The job diagnostic survey: An instrument for the*

- diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*, (Technical Report No.4).  
Yale University: Department of Administrative Sciences. ERIC Number: ED099580
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of applied psychology*, 60(2), 159-170. issn: 1939-1854. (Electronic)
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D. & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356. doi: 10.1037/0021-9010.92.5.1332
- Johnston, J. (2010). Qualitative research methods. *Radiologic technology*, 82 (2), 188-189. issn: 1943-5657
- Jungert, T., Koestner, R. F., Houliort, N. & Schattke, K. (2013). Distinguishing source of autonomy support in relation to workers' motivation and self-efficacy. *The Journal of Social Psychology*, 153(6), 651-666. doi: 10.1080/00224545.2013.806292
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2010). *Psykologi i organisation och ledning*. (3., rev. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (3.[rev.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Lee-Ross, D. (2005). Perceived job characteristics and internal work motivation. *The Journal of Management Development*, 24(3), 253-266. doi: 10.1108/02621710510584062
- Li, A. & Bagger, J. (2012). Linking procedural justice to turnover intentions: A longitudinal study of the mediating effects of perceived job characteristic. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(3) 624–645. Wiley Periodicals, Inc. doi: 10.1111/j.1559-1816.2011.00797.x
- Oliver, J., Bakker, A. B., Demerouti, E., & de Jong, R. D. (2005). Projections of own on others' job characteristics: Evidence for the false consensus effect in job characteristics information. *International Journal of Selection and Assessment*, 13, 63–74. doi: 10.1111/j.0965-075X.2005.00300.x
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenships behavior: It's construct cleanup time. *Human Performance*, 10, 85-97. doi: 10.1207/s15327043hup1002\_2
- Piccolo, R. F. & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviours: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327–340. doi: 10.2224/sbp.2014.42.1.25
- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., den Hartog, D. N., & Folger, R. (2010). The relationship

- between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of organizational behaviour*, 31, 259-278. doi: 10.1002/job.627
- Statistiska Centralbyrån: Utbildningsstatistik årsbok 2014.  
[http://www.scb.se/sv\\_/Hitta-statistik/Statistik-efter-amne/Utbildning-och-forskning/Befolkningensutbildning/Utbildningsstatistikarsbok/64475/64482/Behallare-for-Press/367834/](http://www.scb.se/sv_/Hitta-statistik/Statistik-efter-amne/Utbildning-och-forskning/Befolkningensutbildning/Utbildningsstatistikarsbok/64475/64482/Behallare-for-Press/367834/) (hämtad 17 november 2014).
- Sultan, S. (2012). Examining the job characteristics: A matter of employees' work motivation and job satisfaction. *Journal of behavioural sciences*, 22(2), 13-25. issn: 1028-9097
- Tebeian, A. E. (2012). The impact of motivation through leadership on group performance. *Review of International Comparative Management*, 13(2), 313-324. issn: 1582-5450
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., Witte, H. & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout and engagement: The role of basic psychological need satisfaction, *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 22(3), 277-294. doi: 10.1080/02678370802393672
- Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. [Elektronisk resurs]. Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Vetenskapsrådet. (2011). *God forskningssed*. [Elektronisk resurs]. Stockholm: Vetenskapsrådet. issn: 1651-7350
- Wallace, L. & Trinka, J. (2009). Leadership and employee engagement. *Public Management*, 91(5), 10-13. issn: 0033-3611

## Appendix

### *Appendix 1 - Intervjufrågor*

Vi är två studenter från Blekinge Tekniska högskola som studerar vid Samhällsvetarprogrammet med inriktning mot lärande, utveckling och kommunikation. Studien du medverkar i är en kandidatuppsats vid Blekinge tekniska högskola inom fördjupningsområdet psykologi. Din berättelse kommer att redovisas helt anonymt, ditt namn kommer inte att användas, liksom namnet på det företag du är verksam i. Du kan när som helst välja att avbryta din medverkan i studien och har även möjligheten att ta del av den färdiga uppsatsen om så önskas.

Studien fokuserar på vad du som ledare kan uppfatta som utmaningar i att leda en arbetsgrupp till en ökad motivation för arbetsuppgifterna. Vi vill be dig läsa igenom nedanstående frågor och beskrivningar och fundera över ditt svar i perspektivet av fokus på utmaningar och svårigheter för dig som ledare i relation till arbetsgruppen.

Har du några frågor om studiens genomförande, intervjufrågor eller andra frågor så tveka inte att kontakta oss. Tack för din medverkan!

Josefine Stridh

Jacqueline Brinck

josefine.stridh@hotmail.com

jacqueline.brinck@me.com

### **Inledande frågor**

- Hur länge har du arbetat i en ledande befattning?
- Hur många anställda innefattar din arbetsgrupp?

### **Variation i färdigheter**

Begreppet variation i färdigheter syftar till i vilken utsträckning individen har möjlighet att använda sig av olika kunskaper och färdigheter i arbetet. Till exempel, kräver arbetsuppgifterna bara att den anställde är duktig på ett specifikt datorprogram eller ställer det även krav på färdigheter som problemlösning, social kompetens och kunskaper i ekonomi?

- Beskriv hur du som ledare skulle kunna påverka hur varierande arbetsuppgifterna är för dina anställda?
- Finns det något annat du skulle vilja tillägga när det kommer till svårigheter kring att leda i relation till att erbjuda variation i färdigheter?

### **Uppgiftsidentitet**

Med ett arbetes uppgiftsidentitet menas om arbetet endast behandlar en liten del av den färdiga produkten eller om arbetstagaren får ta del av flera moment av produktionen i sin helhet. I praktiken kan det vara skillnaden mellan att uteslutande skala rotsaker och göra förberedande arbete på en restaurant eller att arbeta med maten hela vägen från råvara till färdig varmrätt för servering.

- Upplever du att dina anställda förstår helheten av det arbete de utför? “Har de hela bilden”
- Om ja: Är det något ni har fått arbeta mycket med eller har det kommit naturligt?
- Om nej: Varför tror du att de inte förstår helheten?
- Hur tror du att man som ledare skulle kunna påverka anställdas bild av helheten?
- Finns det något annat du skulle vilja tillägga när det kommer till utmaningar kring att leda i relation till att få den anställda att få förståelse för den färdiga produkten?

### **Uppgiftsbetydelse**

Uppgiftsbetydelse hänvisar till om arbetstagaren upplever att arbetet har betydelse för omgivningen eller på arbetsplatsen. Till exempel kanske inte den som står på linan i produktionen av bromsmedicin för HIV upplever sitt arbete som lika betydelsefullt som forskaren som uppfann det, men båda två har en otroligt betydande roll för den sjuke.

- Tror du att dina anställda upplever sitt arbete som betydelsefullt?
- Om nej: Vad tror du ligger till grund för det?
- Om ja: På vilket sätt tycker du att det tar sig i uttryck?
- Hur tycker du att du som chef kan påverka deras uppfattning?
- Finns det något annat du skulle vilja tillägga när det kommer till utmaningar kring att leda i relation till att få arbetstagaren att uppleva sin uppgift som betydelsefull?

### **Autonomi**

Autonomi i arbetet syftar till i vilken utsträckning man som arbetstagare har möjlighet att påverka, kontrollera och ta ansvar för sin egen arbetssituationen. Det kan till exempel vara inflytande över arbetstider, frihet att ta beslut i oväntade situationer eller att själv kunna planera upplägg eller ordning på de arbetsuppgifter som ska utföras.

- Beskriv på vilket sätt dina anställda har utrymme att påverka sin egen arbetssituation.

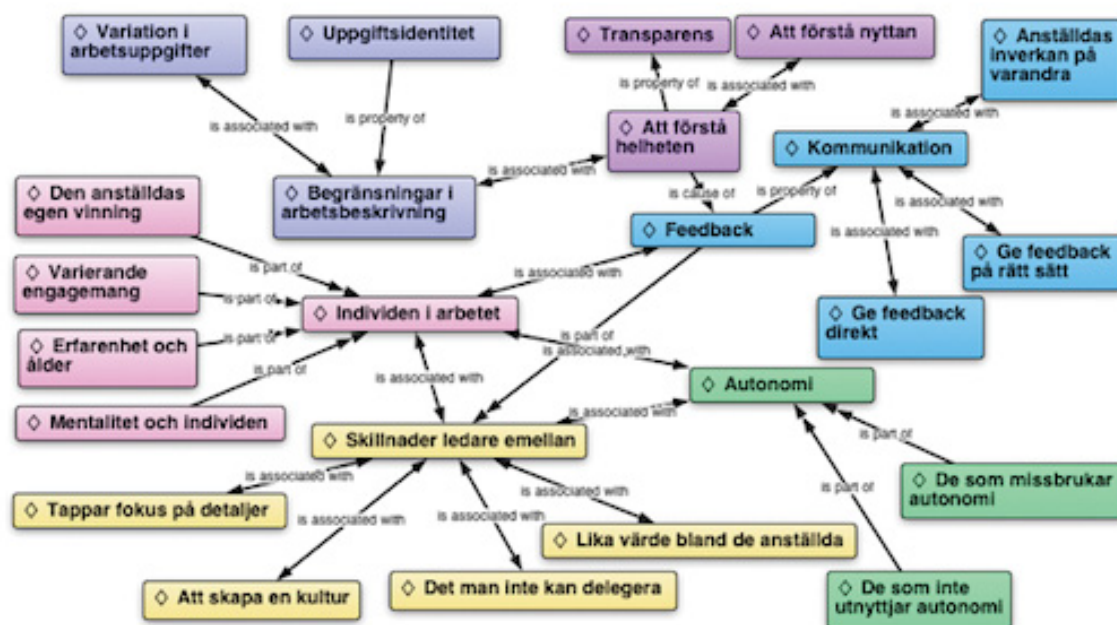
- Tycker du att dina anställda tar tillvara på dessa möjligheter?
- Om nej: Varför tror du att de inte gör det?
- I vilken utsträckning arbetar du i din ledarroll för autonomi i arbetsrollerna hos dina anställda? På vilket sätt?
- Känner du att det finns svårigheter som ledare i att motivera dina anställda genom att öka möjligheten till att påverka och vara medbestämmande? I så fall, hur skulle du beskriva dem?
- Finns det något annat du skulle vilja tillägga när det kommer till utmaningar kring att leda i relation till att ge de anställda utrymme för autonomi?

### **Feedback**

Med feedback menas den återkoppling individen får i relation till jobbet i sig, från överordnade och från medarbetare. Det kan till exempel vara medarbetarsamtal, återkoppling på resultat av utfört arbete, beröm eller tips och tricks.

- Hur anser du som chef att man kan ge feedback på bästa sätt?
- I vilken utsträckning ger du feedback till dina anställda?
- På vilket sätt kan du påverka hur dina anställda ger feedback till varandra?
- Upplever du att dina medarbetare tar till sig den feedback som erbjuds dem? På vilket sätt?
- Finns det något annat du skulle vilja tillägga när det kommer till utmaningar kring att leda i relation till att ge feedback till anställda?

Appendix 2 - Atlas.ti



Figur 1. Ett nätverk som visar eventuella samband mellan resultaten av begränsningar i arbetsbeskrivning, att förstå helheten, feedback, autonomi, skillnader ledare emellan och individen i arbetet.