

Ledarens förmåga att påverka och främja medarbetarnas arbetsmotivation

- En kvalitativ studie om hur arbetsmotivation främjas inom en statlig myndighet

KANDIDATUPPSATS I PSYKOLOGI

Författare: Cyme Rexhaj & Michaela Ek, SAGLU 09

Handledare: Malin Wendel

Abstract

The study aims to increase understanding and knowledge of motivation; this by examining how the leader experiences her capability to promote employees' work motivation. Also, how employees perceive that the leader influence and enhance their work motivation. Interviews were conducted with a manager and two employees of a government agency in Sweden. The results demonstrate different opinions between manager and employees in the manager's ability to foster motivation in the everyday work. The leader thinks that she promotes her employees work positively and believes that she is giving her employees attention and appreciation. Employees mean that they lack feedback and pep talk in their everyday work. The results showed that employees believe that feedback and pep talk in everyday work is promoting work motivation. The leader believes that motivation is promoted through education and lifelong learning.

Keywords: Leader, employees, work motivation, motivation.

Abstrakt

Syftet med studien är att öka förståelsen och kunskapen om arbetsmotivation det här genom att undersöka hur ledaren upplever att hon påverkar och främjar medarbetarnas arbetsmotivation. Även hur medarbetarna upplever att ledaren påverkar och främjar deras arbetsmotivation. Kvalitativa intervjuer genomfördes med en chef och två medarbetare inom en statlig myndighet i Sverige. Resultatet påvisade att det skiljer sig i åsikter mellan chef och medarbetare när det gäller chefens förmåga att främja arbetsmotivation i det vardagliga arbetet. Chefen anser sig främja deras arbete positivt och anser på att hon ger sina medarbetare uppmärksamhet och uppskattning. Medarbetarna menar dock att det saknas feedback och peptalk i det vardagliga arbetet. Resultatet visar att medarbetarna anser att det som främjar arbetsmotivation är feedback och peptalk kring de vardagliga arbetsuppgifterna. Ledaren anser att motivation främjas genom utbildning och livslångt lärande.

Nyckelord: *Ledare, medarbetare, arbetsmotivation, motivation.*

Ledarens och medarbetarnas upplevelser kring ledarens förmåga att påverka och främja medarbetarnas arbetsmotivation

”Utan engagerade, motiverade, kreativa och inte minst närvarande medarbetare står sig de flesta organisationer slätt” (Ericsson, s.55). Det är något som de flesta ledare i Sverige idag är medvetna om, det de dock inte alltid är medvetna om är huruvida de faktiskt lyckas skapa arbetsmotivation inom den egna organisationen. Företagen är medvetna om att de fokuserar på administrativa och tekniska frågor, men att de borde lägga fokus på grupper som kan utveckla arbetsglädje på företaget (Angelöw, 2006). Motivation är ett brett ämne som behövs avgränsas för att ett bra resultat skall uppnås (Karlsson, 2007). Det av intresse att undersöka hur en ledare tror sig påverka och främja medarbetarnas arbetsmotivation, samt hur medarbetarna anser att ledaren främjar och påverkar deras motivation till arbete.

Bakgrund

Ledarens främjande av arbetsmotivation

En ledare bör vara lyhörd mot sin personal, vara tydlig, ha tålmod, alltid vara tillgänglig och närvarande för sina medarbetare, möta medarbetarna halvvägs och på ett bra vis informera klart och tydligt, vara engagerande, motiverande (främja motivationen) samt vara delaktig för att lyfta och utveckla organisationen (Karlsson, 2007; Maltén, 2000; Ericsson, 2007).

Ledaren bör vara nära sina medarbetare, närhet är en förutsättning för öppen kommunikation och för att kunna vägleda, inspirera och motivera. Ledaren bör även visa medarbetarna tillit, då tillit främjar ansvar och motivation (Svedberg, 2007). Det är hos ledaren som ansvaret att vara måldrivande ligger, ledaren skall främja medarbetarnas arbetsmotivation. Ledaren skall på bästa sätt få medarbetarna att känna sig motiverade att vilja prestera mot framgång. Den måldrivna ledaren arbetar för att nå goda resultat, för att dessa resultat skall uppnås krävs det att ledaren involverar och motiverar sina medarbetare (Arenvi, et al. 2011). För att uppnå uppsatta mål inom organisationer krävs det att ledaren skapar motivation, engagemang och delaktighet hos medarbetarna. En framgångsrik ledare har egenskaper som driver organisationen framåt, det är egenskaper som: vara en god lyssnare, ge feedback, se framåt och visa vägen, hanterar konflikter, uppmuntra, ge erkännande, engagera och stärka andra, skapa samarbetsituationer, ställa krav och sätta regler. En ledare är tydlig, informerar och exemplifierar samt har trovärdighet och firar uppnådda mål (Löw, 2012). Medarbetare har ett behov utav att bli sedda, uppskattade och bekräftade i sitt arbete och i sin yrkesroll, det är väldigt viktigt att man som ledare tillgodoser de behov som medarbetarna har. Som ledare behöver man kunskapen att ”läsa av” sina medarbetare, denna kunskap krävs för att förstå medarbetarnas arbetssituation, undvika konflikter samt för att upprätthålla motivationen (Deci et al., 1994; 1989).

Medarbetarnas uppfattning av främjandet av arbetsmotivation

En ledare måste låta sina medarbetare vara en del av utvecklingen, ledare som tar del av sina medarbetares perspektiv har större chans att främja motivationen inom organisationen (Deci et al., 1994; 1989). Ledare bör utnyttja sina medarbetares kompetens, inte fokusera på sig själv. En ledare skall inte utse sig själv som expert inom området. Om man som ledare intar expertrollen så är det ofta en bidragande faktor till att medarbetarna intar en mer passiv roll, vilket i längden påverkar motivationen negativt (Stone et al, 2009). Ledaren påverkar sina medarbetare mest genom vad den gör/ hur den handlar, det ledaren gör i praktiken måste stämma överrens med vad ledaren säger. Det är viktigt för ledaren att veta hur den uppfattas av sina medarbetare, en bra stabil och stadig grund behövs för en ledare att stå på. Denna grund kan man som ledare bara få om man vet vad sina medarbetare anser om sitt ledarskap (Ericsson, 2007).

Feedback och uppskattning som motivation

För att medarbetare och ledare skall känna motivation och arbetsglädje krävs delaktighet i det som sker inom organisationen, samt ha rätt kunskap för att känna att de kan bidra och vara en del av organisationen (Abrahamsson, et al. 2003). Men inte att förglömma att det är minst lika viktigt inom en organisation att arbetsmiljön är bra. För att uppnå en bra arbetsmiljö och även en hög effektivitet hos medarbetarna krävs ett bra ledarskap, en ledare som förstår sina anställdas behov (Aru, 2003). Som ledare är det viktigt att man hela tiden är medveten om den roll man har när det gäller medarbetarnas arbetssituation, en ledare är nämligen en förebild för medarbetarna (Ericsson, 2007). De grundläggande förutsättningarna för att fungera på arbetet och därmed prestera bra och utvecklas är trivsel på arbetsplatsen, med trevliga arbetskamrater och trevlig arbetsmiljö (Aru, 2003).

Det centrala för arbetsmotivation och arbetsglädje är uppskattning, det krävs att chefer och medarbetare uppmuntrar och stödjer varandra för att uppnå en hög nivå av arbetsglädje och motivation. På arbetsplatser där man inte visar uppskattning för sina medarbetare och ger dem respons för sitt goda arbete, är chanserna stora att personerna kommer att uppleva en högre arbetsbelastning. Det i sin tur kan komma att leda till att personen i längden upplever sämre arbetsmotivation, sämre hälsa och sämre välmående (Angelöw, 2006). Det har i flera studier fastställts att en ledare kan skapa långvarig motivation enbart genom att främja kompetens, självständighet och samhörighet, studier har också påvisat att motiverade medarbetare är mer effektiva (Deci et al., 1989; 1994; Stone et al, 2009).

Den yttre belöningen kan upphöra om man till exempel inte får feedback, beröm eller bekräftelse för ett bra arbete, det leder i sin tur till minskad motivation. Yttre belöningar är bra, då det ökar medarbetarens känsla av kunnande samt den inre motivationen. Motivation gör att människor engagerar sig, ägnar arbetet entusiasm och energi (Berggren, et al. 2001). Det gäller att skapa förutsättningar för att motivation skall uppstå och att påverka på sätt som motiverar, exempel på hur man ökar motivationen hos sina medarbetare är bland annat

genom belöningar, uppmuntran och "puffar". Belöning används oftast på arbetsplatser där man vill få sina medarbetare motiverade för att uppnå målen som satts upp (Karlsson, 2007). Syftet med belöningar är att alla parter skall tjäna på dem, både företaget, enheten och den enskilde medarbetaren som belönas. Alla behöver vi en liten puff ibland som "bra jobbat, bra gjort" eller "du klarade det" för att vi ska känna oss uppmuntrade och få en bekräftelse för arbetet vi gjort, på så sätt påverkar det vår motivationsnivå som gör att vi presterar mer (Svedberg, 2007). Men man får inte glömma att se till att man själv som ledare som ska motivera sin medarbetare krävs först och främst att se till att man själv är motiverad, den som inte är motiverad själv kan inte motivera andra (Berggren, et al. 2001).

Förändringar till ökad arbetsmotivation

För att medarbetare ska kunna känna motivation så krävs det tydliga mål de vill nå. På vägen mot målet behöver de en "sidekick" som ska motivera dem till att prestera och nå målen. Det kan handla om materiella föremål som kan bestå utav extra ledighetsdagar och ökad lön, men de materiella faktorerna är enbart bra om man vill öka motivationen för en kortare stund. För ökad motivation under ett långtidsperspektiv krävs motivation i form utav personlig uppskattning och personlig kontakt och feedback. Det är personliga motiverande faktorer som bekräftar ett gott arbete och som i sin tur leder till att medarbetarna strävar positivt mot uppsatta mål (Hofstede, et al. 2011). Människan kräver mer av naturen än att man på en arbetsplats avlägsnar problemen. Man måste alltså även fokusera på att utveckla arbetets möjligheter. För att en människa skall känna hög arbetsmotivation och bli positivt motiverad krävs lärande och utveckling, plats att växa och nå framgång, stimulerande och utmanande arbetsuppgifter samt bekräftelse. Motivation är alltså en drivkraft som leder till handling i en viss riktning. En person är motiverad när han eller hon har ett motiv för att använda drivkraft i form av behov eller belöning (Abrahamsson m.fl, 2003).

Syftet med studien är att öka förståelsen och kunskapen om arbetsmotivation. Det här genom att undersöka hur ledaren upplever att hon påverkar och främjar medarbetarnas arbetsmotivation. Samt hur medarbetarna upplever att ledaren påverkar och främjar deras arbetsmotivation. Detta syfte är preciserat i följande frågeställningar:

- Hur upplever ledaren sin förmåga att påverka och främja medarbetarnas arbetsmotivation?
- Hur upplever medarbetarna ledarens förmåga att påverka och främja deras arbetsmotivation?

Metod

Deltagare

Informanterna bestod utav en kvinnlig chef samt en manlig och en kvinnlig medarbetare. Informanterna var i åldrarna 35, 47 och 52 år, samtliga arbetade inom samma avdelning på

en statlig myndighet. Informanterna hade arbetat inom myndigheten i 12, 9 respektive 7 år, chefen har 19 års erfarenhet av chefsyrket.

Tillvägagångssätt

Då det var av intresse att undersöka hur en ledare tror sig påverka och främja medarbetarnas arbetsmotivation, samt hur medarbetarna anser att hon främjar och påverkar deras motivation till arbete valdes en hermeneutisk fenomenologisk ansats. Den valda ansatsen syftar till att undersöka hur människan tolkar och kompletterar sina erfarenheter. *"Den inriktar sig på hur människan genom olika tolkningsprocesser skapar en förståelse för världen, det vill säga vårt sätt att se på oss själva, världen och våra erfarenheter"* (Hartman, 2004 s.194). Begreppet hermeneutik står för läran om konsten att tolka, och konsten att förstå. Det innebär att man tar en människas uttryck, upplevelser och verklighet och överför dessa till en annan människa. Hermeneutiken handlar i stora drag om hur man tolkar och förstår ett mänskligt beteende. Inom hermeneutiken finns det ingen direkt sanning att analysera, då man får resultatet från människors egna upplevelser (Birkler, 2008). Med en hermeneutisk fenomenologisk ansats som grund i studien kan chefens och medarbetarnas egna tolkningar, erfarenheter och upplevelser av främjandet av arbetsmotivation ligga som grund för resultatet i studien. Då det inte finns några direkta rätt eller fel inom den valda ansatsen utan enbart en personers erfarenheter och tolkningar, som överförs till andra anses detta vara den mest lämpade ansatsen för att studiens syfte skall uppnås. Det är inte en direkt sanning eller några rätt eller fel som studien syftar till att undersöka, utan enbart vad tre personer inom en myndighet anser om främjandet av motivationen på deras arbetsplats (Hartman, 2004). Kvalitativa intervjuer utfördes av anledning att de till skillnad från kvantitativa intervjuer identifierar och upptäcker de beskaffenheter och egenskaper en individ besitter, till exempel informantens uppfattningar om ett specifikt fenomen och dess livsvärld. Metoden valdes då svaren inte blir lika styrda och på så vis skapar djupare förståelse och ger mer uttömmande svar om informantens upplevelser kring fenomenet. En kvalitativ metod är en bra metod att använda då man vill komma åt de olika informanternas egna åsikter och tolkningar, metoden är även effektiv när man söker känsloupplevelser (Patel & Davidson, 2011). Intervjuerna var semistrukturerade vilket innebär att intervjumallen består av teman och frågor som är utformade kring dessa teman. I studien finns två intervjumallar (se bilaga 1 & 2), en för chefen och en för medarbetarna. Alla frågor är av öppen karaktär vilket innebär att frågorna är utformade så att svarsmöjligheterna hålls öppna. Informanterna får då störst möjlighet att ge sin personliga åsikt på en och samma fråga (Kvale & Brinkmann, 2009). Inom semistrukturerade intervjuer så finns det utrymme för forskaren att ställa följdfrågor på plats som komplement till de fasta förberedda frågorna, utifrån vilka svar informanterna ger (Bryman, 2002). Informanterna ombads enbart att utveckla sina svar och fördjupa sig om svaren inte täckte in tillräckligt med information. (Kvale & Brinkmann, 2009).

Deltagarna valdes ut på följande vis: Första steget var att ta kontakt med samtliga chefer på den specifika myndigheten. Detta gjordes via mejlutskick med förfrågan om deltagande i studien. I mejlet presenterades studiens syfte och frågeställningar, det presenterades även urvalskriterier, som i detta fall var att chefen skulle ha arbetat inom myndigheten i minst fem år, önskat antal deltagare, etiska ställningstagande så som deltagaranonymitet. Det presenterades även önskad tid för genomförande av intervju, samt under vilken tidsperiod intervjuerna önskades genomföras. Urvalet var ett bekvämlighetsurval, de selekterades efter lämplighet av metoden, vilket innebär att de är utvalda för att passa studiens syfte (Patel & Davidson, 2011). Den person som först valde att delta och som uppfyllde urvalskriterierna för studien fick delta. Nästa steg var att ta kontakt med medarbetarna inom valda chefens avdelning. Även dessa förfrågades via mejl, och precis som i mejlet som skickades till cheferna så presenterades studiens syfte, frågeställningar, urvalskriterierna som i detta fall var att även de skulle arbetat inom myndigheten och den relevanta chefen i minst fem år. Det framgick att vi sökte både manliga och kvinnliga medarbetare och önskat antal deltagande. Etiskt ställningstagande så som anonymitetskravet och samtyckeskravet presenterades även här tillsammans med önskad intervjutid och under vilken tidsperiod intervjuerna önskades genomföras. Precis som chefurvalet så var medarbetarurvalet också ett bekvämlighetsurval efter kriterier, de som ville delta fick delta. För att uppnå ett djup i resultatet behövde intervjuerna pågå under en längre tid, och forskarna tog beslutet att intervjuerna skulle genomföras under minst 40 minuter, dock fanns medvetenheten att det är kvalitet, inte kvantitet som är viktigt. För att tid skulle finnas att bearbeta det insamlade materialet angavs ett slutdatum i mejlet då intervjuerna måste vara genomförda, informanterna fick gemensamt komma överrens om en dag då samtliga kunde delta, detta för att intervjuerna skulle kunna genomföras efter varandra och på så vis minska chansen för att informanterna kunde prata med varandra gällande intervjufrågor samt diskutera sina svar (Kvale & Brinkmann, 2009). Sista datum för intervju var tionde maj 2012. Intervjupersonerna benämns som "IP chef" "IP medarbetare 1" samt "IP medarbetare 2" för att bevara anonymiteten hos informanterna. Intervjuerna hölls alla på det myndighetskontor där informanterna arbetade. Informanterna delgavs studiens syfte i tillfrågan av deltagande och även under första mötet upplystes informanterna om studiens syfte och genomförande. Informanterna fick information innan påbörjad intervju att de när som helst under intervjuens gång hade full rätt att avbryta sin medverkan och att materialet då skulle tas bort direkt. Informanternas anonymitet skyddas då transkriberat materialet enbart behandlades av forskarna och delgavs inte till några utanför studien. I studiens resultat redovisas inte några namn, inom vilken myndighet studien utförs eller annat som kan avslöja individens identitet. Under mötet med informanterna informerades de om vad resultatet av intervjun skulle användas till. För att en studie skall hålla hög nivå måste specifikt fyra riktlinjer följas som finns för vetenskapligt arbete. Det är informationskravet, innebär att man som forskare skall informera de personer som är inblandade i studien om studiens syfte. Samtyckeskravet innebär att man som informant har rätten att själv välja om man vill delta i studien eller avstå. Konfidentialitetskravet innebär att man som forskare skall

hålla materialet så pass säkert att man kan garantera informanternas anonymitet. Nyttjandekravet som innebär att det material man som forskare samlat in, enbart använder för ändamål till studien (Vetenskapsrådet, 2002). Informanterna fick först efter avslutad intervju ställa frågor om arbetet och studien som helhet. Detta för att deras svar skulle förbli deras egna och inte medvetet eller omedvetet färgas av forskarnas intresse.

Intervjumaterialet diskuterades utifrån relevant litteratur och medhjälp utav det har studiens frågeställningar främjar ledaren medarbetarnas motivation, samt anser medarbetarna att ledaren främjar deras motivation besvarats med hänsyn till relevanta teorier (Kvale & Brinkmann, 2009).

Bearbetning och analys av data

Intervjumaterialet transkriberades, ljud omvandlades till text. Nästa steg i processen av bearbetningen var att koda datan. Kodningen började med att text reducerades och det mest centrala begreppen i texten framhövdes. Alltså de begrepp som informanterna använde som bäst beskriver det syfte och de frågeställningar som var relevanta för studiens syfte. De begreppen som var av intresse för studien var: "Ledarens främjande av arbetsmotivation", "Medarbetarnas uppfattning av främjandet av arbetsmotivation", "Feedback och uppskattning som motivation" samt "Förändringar till ökad arbetsmotivation". På samtliga frågor svarade informanterna med beskrivningar som alla passade in i någon av kategorierna ovan. De fyra begreppen blev sedan utgångspunkten för rubriksättningen i studien. Kategorierna skapades efter den information informanterna delgett under intervjutillfället och som sedan efter lämplighet placerats under de begrepp som framarbetats. Detta för att skapa en röd tråd och ett djup i studien, samt för att plocka fram det mest relevanta för studiens syfte och besvara de frågorna forskarna faktiskt ville besvara (Hartman, 2004). Resultatet diskuteras efter de teorier som framtagits för studien.

Resultat

Nedan kommer de kategorier och det resultat som plockats fram genom resultatbearbetningen att presenteras, kategorierna är: "Ledarens främjande av arbetsmotivation", "medarbetarnas uppfattning av främjandet av arbetsmotivation", "Feedback och uppskattning som motivation" samt "förändringar till ökad arbetsmotivation". Avslutande kommer en resultatsammanfattning.

Ledarens främjande av arbetsmotivation

Medarbetarna anser att bra motiverande ledarskap innebär att man som ledare skall lyssna (vara lyhörd), vara tydlig, tålmodig, engagera och kommunicera på ett korrekt och tydligt vis. En ledare skall även ge feedback, beröm och framförallt motivera sina medarbetare. Både IP

1 och IP 2 anser att det är hos ledaren ansvaret ligger att vara måldrivande och främja medarbetarnas arbetsmotivation.

IP Medarbetare 1:

"...Vara måldrivande, ge feedback, vara motiverande..."

IP Medarbetare 2:

"...Ge beröm och feedback, måldrivande och motiverande..."

Chefen inom myndigheten anser att hon har en påverkan på främjandet av arbetsmotivationen på sina medarbetare, och anser att hon påverkar dem positivt. Anledningen till att hon anser att påverkan är positiv är för att hon försöker att hålla en så öppen kommunikation som möjligt med de anställda. Hon försöker även att skapa en dialog och gör allt för att undvika att det skall uppstå några missuppfattningar dem emellan.

IP Chef:

"...Dörren till mitt kontor håller jag alltid öppen för mina medarbetare..."

Att lösa problem på bästa och snabbaste sätt främjar motivationen till arbete menar IP chef då man som medarbetare slipper att gå och störa sig på småsaker som i sin tur kan växa sig större och skapa en negativ inställning på arbetet. IP chef menar också att hon är öppen för kritik, då man via kritik kan utvecklas som ledare, och på så vis bättra sig och växa som individ och utvecklas i sittarbete.

IP Chef:

"Om jag upplever problem så försöker jag att lösa det så fort som möjligt, i direktsändning som vi kallar det. Där tar vi både det negativa och positiva. Annars är det lätt att problemen växer sig större."

Medarbetarnas uppfattning av främjandet av arbetsmotivation

Medarbetarna är oeniga i sina svar gällande ledarens främjande av arbetsmotivation, IP 1 saknar mer icke-formell motivation och peppning till arbete. IP 2 anser att motivationen blivit bättre än vad den varit tidigare samt att chefen håller koll och ser om motivationen börjar tryta. IP 2 berättar att de formella samtalen såsom utvecklingsamtal och medarbetarsamtal leder till ökad arbetsmotivation. Även de utbildningar som de årligen går på ökar arbetsmotivationen inom myndigheten. De är båda överrens om att idag så är utbildningar den största motivationen inom myndigheten. Motivationen till arbete främjas inte speciellt mycket av chefen, varken via hennes beteende eller åtgärder. De är överrens om att hennes beteende inte är tillräckligt för att främja motivationen, men inte heller så pass dåligt att det försämrar motivationen till arbete.

IP Medarbetare 1:

"...Mer peptalk och informell motivation skulle öka min motivation..."

IP Medarbetare 2:

"...Utvecklingsamtal och medarbetarsamtal ökar min motivation..."

IP 2 påpekar att det brister mellan IP 2 och chefen eftersom man inte har rätt att kritisera hennes arbete eller de beslut hon tar. IP 2 anser att chefen intar försvarsposition så fort någon kritiserar, IP 2 menar att motivationen på arbetsplatsen försämras när man inte får bemöta beslut med kritik.

IP Medarbetare 2:

"... Chefen har taggarna är utåt om man riktar kritik mot henne..."

Feedback och uppskattning som motivation

IP Chefen anser sig ge feedback åt sina medarbetare samt visa dem uppskattning för att öka motivation till arbete hos medarbetarna, hon anser sig göra detta både i det vardagliga arbetet samt när annorlunda, nya och svårare arbetsuppgifter utförs. Hon anser sig säga "bra jobbat" och peppa sina medarbetare med jämna mellanrum och se till att alla är nöjda med den feedback de får. Hon beskriver också de individuella uppföljningarna som sker för varje individ inom myndigheten, som en möjlighet att peppa och ge lite extra feedback till medarbetarna.

IP Chef:

"Jag ger feedback och visar uppskattning för att påverka på ett positivt sätt och öka arbetsmotivationen hos min personal..."

Vad gäller medarbetarna så anser IP 1 att de får feedback av sin chef, dock inte tillräckligt mycket i vardagliga situationer utan IP 1 saknar den peppande feedbacken i form av "bra jobbat idag" eller andra korta vardagliga fraser. IP 1 anser att de får all typ av feedback i via de formella mötena, men inget under de informella. IP 1 menar att det är peppandet och feedbacken under de informella mötena som motiverar henne att prestera mer och uppnå mål på arbetsplatsen.

IP Medarbetare 1:

"...Får oftast bara formell feedback men inget i de vardagliga situationerna..."

IP 2 håller med om att feedback och peppande ord ges under formella former som när man har utfört ett arbete som skiljer sig från det vardagliga eller om man utfört ett arbete som var extra svårt. IP 2 tycker att det bör hända oftare under de informella mötena då det leder till högre arbetsmotivation. IP 2 håller med IP 1 om att det inte skadar om det uppstod lite informellt peppande från chefens sida. IP 2 menar dock att det inte spelar någon större roll då IP 2 inte har något större behov utav att chefen är runt honom hela tiden, utan föredrar ett självständigt arbete.

IP Medarbetare 2:

"Vi får feedback och peptalk, men det ges sällan vardagligt utan bara på formella möten..."

Samtliga informanter är överrens om att de har en bra anda inom myndigheten, både medarbetare emellan samt mellan chefer och medarbetare, de anser att denna anda motiverar dem i sitt arbete. De har en vänskaplig stämning på arbetsplatsen och under raster

råder en öppen samtliga anställda är på samma nivå. Alla hälsar på alla och delar inte in sig i specifika fack. De fikar tillsammans i fikarummet, alla avdelningar, medarbetare och chefer och gör ingen skillnad på befattning. De har after work för att främja relationerna sinsemellan, och samtliga är överrens om att detta ökar motivationen till arbete då de lär känna varandra och umgås på ett annat plan.

IP 1:

"... Vi fikar alla tillsammans på rasterna, och då pratar vi som vilka vänner som helst, vi har arbetat tillsammans länge och har genom det utvecklat en vänskap kollegor emellan..."

IP Chef:

"Stämningen i fikarummet är väldigt avslappnad, och vi försöker att inte prata jobb på rasterna för att få en annan miljö där i hopp om att det ska öka medarbetarnas välmående och öka motivationen."

Förändringar till ökad arbetsmotivation

Chefen anser att man kan förbättra medarbetarnas arbetsmotivation genom att låta medarbetarna gå på utbildningar. Hon vet att det är eftertraktat hos personalen att vidareutbilda sig och bli kunnigare inom sitt yrke, det anser hon självklart är positivt. Hon förespråkar det livslånga lärandet. Annars tror ledaren att man skall lyssna på varandra och ge återkoppling till varandra för att öka motivationen till arbete, man kan alltid bli bättre på att lyssna på varandra säger hon.

IP Chef:

"Utbildning och det livslånga lärandet påverka motivationen..."

Medarbetarna anser att för att motivationen skall främjas inom organisationen så krävs mer än att chefen har öppen dörr till sitt kontor, de vill se mer feedback och vardagligt peptalk, de vill känna sig uppskattade i det arbete de utför. IP 1 anser att det hade ökat motivationen om chefen arbetade mer för teambuilding och teamwork, att de inkluderade personalen och lät dem arbeta i team när det var möjligt. IP 1 anser också att det skulle öka motivationen om chefen samlade till möte och delgav personalen om vad medarbetarna tänker och tycker, istället för att skicka det som information på intranätet.

IP Medarbetare 1:

"Mer teamarbete skulle öka välmåendet och arbetsmotivationen hos oss medarbetare."

IP 2 tycker som IP 1 att även om dörrarna är öppna och arbetsplatsen är öppen så saknas det delaktighet hos chefen, han anser att chefen behöver arbeta med att lyssna på sina medarbetare. IP 2 anser att chefen behöver föra deras talan bättre uppåt när de har förslag, så att de känner sig mer uppskattade, han tror att det skulle öka deras motivation till att arbeta.

IP Medarbetare 2:

"...Mer uppskattning av chefen får mig att känna mig mer motiverad på arbetsplatsen..."

Resultatsammanfattning

Resultatet visar att chefen anser sig främja medarbetarnas motivation till arbete mer än vad medarbetarna ansåg att hon gjorde det. Den stora ledarskapsbristen som resultatet påvisar är bristen på feedback och peptalk i det vardagliga arbetet inom organisationen. Ledaren anser att hon peppar, är tillgänglig och finns för de anställda under arbetet i vardagen. Medarbetarna upplever och anser att det är skillnad på öppen dörr till kontoret och full tillgänglighet. De saknar peppandet i vardagen och anser att mer feedback, peptalk och delaktighet skulle öka deras motivation till arbete ofantligt. Ledaren pratar om det livslånga lärandet och att sina medarbetare är motiverade till att lära sig mera, ledaren förespråkar utbildningar. Medarbetarna menar att med mer återkoppling, feedback, beröm och peptalk så skulle deras arbetsmotivation öka.

Diskussion

I diskussionen redovisas bara data som har direkt samband till problemställningen, syftet och frågeställningen (Backman, 2008).

Ledarens främjande av arbetsmotivation

Medarbetarna anser att bra motiverande ledarskap innebär att man som ledare skall vara lyhörd och lyssna på sina medarbetare, vara tydlig, tålmodig, engagera och kommunicera på ett korrekt och tydligt vis. En ledare skall även ge feedback, beröm och framförallt motivera sina medarbetare. Båda medarbetarna anser att det är hos ledaren ansvaret ligger att vara måldrivande och främja medarbetarnas arbetsmotivation. Även Karlsson (2007), Maltén (2000) och Ericsson (2007) tar upp detta och anser att en ledare bör vara lyhörd mot sin personal, vara tydlig, vara tålmodig, alltid vara tillgänglig och närvarande för sina medarbetare, möta medarbetarna halvvägs och på ett bra vis informera klart och tydligt, vara engagerande, motiverande (främja motivationen) samt vara delaktig i allt för att lyfta och utveckla organisationen.

Chefen inom myndigheten anser att hon har en påverkan på främjandet av arbetsmotivationen hos sina medarbetare, och att hon påverkar dem positivt genom att hon försöker att hålla en öppen kommunikation som möjligt med de anställda. Hon försöker även att skapa en dialog och gör allt för att undvika att det skall uppstå några missuppfattningar dem emellan. Svedberg (2007) talar precis om detta om hur ledaren bör vara nära sina medarbetare, - att närhet är en förutsättning för en öppen kommunikation och för att kunna vägleda, inspirera och motivera. Ledaren bör även visa medarbetarna tillit, då tillit främjar ansvar och motivation. Arenvi (et al. 2011) menar också att det är hos ledaren som tyngden ligger på att vara den måldrivande personen som ska främja medarbetarnas arbetsmotivation. Ledaren skall på bästa sätt få medarbetarna att känna sig motiverade att vilja prestera mot framgång. Den måldrivna ledaren arbetar för att nå goda resultat, för att dessa resultat skall uppnås krävs det att ledaren involverar och motiverar

sina medarbetare. För att uppnå uppsatta mål inom organisationer krävs det att ledaren skapar motivation, engagemang och delaktighet hos medarbetarna (Karlsson, 2007).

IP chef anser att lösa problem på bästa och snabbaste sätt främjar motivationen till arbete, då man som medarbetare slipper att gå och störa sig på småsaker som i sin tur kan växa sig större och skapa en negativ inställning på arbetet. Chefen på myndigheten menar också att hon är öppen för kritik, då man via kritik kan utvecklas som ledare, och på så vis bättra sig och växa som individ och utvecklas i sitt arbete. Även Löow (2012) talar om detta och anser att en framgångsrik ledare har egenskaper som driver organisationen framåt, det är egenskaper som: vara en god lyssnare, ge feedback, gå och ta kritik, se framåt och visa vägen, hanterar konflikter, uppmuntra, ge erkännande, engagera och stärka andra, skapa samarbetsituationer, ställa krav och sätta regler. En ledare är tydlig, informerar och exemplifierar samt har trovärdighet och firar uppnådda mål (Angelöw, 2006).

Medarbetarnas uppfattning av främjandet av arbetsmotivation

Medarbetarna är oeniga i sina svar gällande ledarens främjande av arbetsmotivation, IP 1 saknade mer icke-formell motivation och peppning till arbete medan IP 2 ansåg att motivationen blivit bättre än vad den varit tidigare, samt att chefen håller nu bättre koll och ser om motivationen börjar tryta. Det är de formella samtalen såsom utvecklingsamtal och medarbetarsamtal som leder till ökad arbetsmotivation. Även de utbildningar som de årligen går på ökar arbetsmotivationen hos medarbetarna inom myndigheten. De båda medarbetarna är överrens om att idag så är den största motivationen inom myndigheten utbildningar. Motivationen till arbete främjas inte speciellt mycket av chefen och hennes beteende och åtgärder. De är överrens om att hennes beteende inte är tillräckligt för att främja motivationen, men inte heller så pass dåligt att det försämrar motivationen till arbete. Deci (et al., 1994; 1989) talar precis om detta om hur en ledare måste låta sina medarbetare vara en del av utvecklingen, ledare som tar del av sina medarbetares perspektiv har också större chans att främja motivationen inom organisationen. Även Stone (2009) anser att som ledare bör man utnyttja sina medarbetares kompetens, man bör dock inte fokusera på sig själv, som ledare skall man inte utse sig själv till en expert inom området. Om man som ledare intar expertrollen så är det ofta en bidragande faktor till att medarbetarna intar en mer passiv roll, vilket i längden påverkar motivationen negativt.

Som det tidigare togs upp i resultatdelen så påpekar IP 2 att det brister mellan IP 2 och chefen eftersom man inte har rätt att kritisera hennes arbete eller de beslut hon tar. IP 2 anser att chefen intar försvarsposition så fort någon kritiserar, IP 2 menar att motivationen på arbetsplatsen försämras när man inte får bemöta beslut med kritik. Ericsson (2007) talar om detta och anser att ledaren påverkar sina medarbetare mest genom vad den gör, hur den handlar och att det ledaren gör i praktiken stämmer överrens med vad ledaren säger. Det är viktigt för ledaren att veta hur den uppfattas av sina medarbetare, en bra stabil och stadig

grund behövs för en ledare att stå på. Denna grund kan man som ledare bara få om man vet vad sina medarbetare anser om sitt ledarskap.

Feedback och uppskattning som motivation

IP Chefen anser sig ge feedback åt sina medarbetare samt visa dem uppskattning för att öka motivation till arbete hos medarbetarna, hon anser sig göra detta både i det vardagliga arbetet samt när annorlunda, nya och svårare arbetsuppgifter utförs. Hon anser sig säga "bra jobbat" och peppa sina medarbetare med jämna mellanrum och se till att alla är nöjda med den feedback de får. Hon beskriver också de individuella uppföljningarna som sker för varje individ inom myndigheten, som en möjlighet att peppa och ge lite extra feedback till medarbetarna. Ericsson (2007) diskuterar också detta och menar att för att medarbetare och ledare skall känna motivation och arbetsglädje krävs delaktighet i det som sker inom organisationen samt ha rätt kunskap för att känna att de kan bidra och vara en del av organisationen. Men inte att förglömma att det är minst lika viktigt inom en organisation att arbetsmiljön är bra. För att uppnå en bra arbetsmiljö och även en hög effektivitet hos medarbetarna krävs ett bra ledarskap, en ledare som förstår sina anställdas behov. Som ledare är det viktigt att man hela tiden är medveten om den roll man har när det gäller medarbetarnas arbetssituation, en ledare är nämligen en förebild för medarbetarna.

Vad gäller medarbetarna så anser IP 1 att de får feedback av sin chef, dock inte tillräckligt mycket i vardagliga situationer utan IP 1 saknar den peppande feedbacken i form av "bra jobbat idag" eller andra korta vardagliga fraser. IP 1 anser att de får all typ av feedback i via de formella mötena, men inget under de informella. IP 1 menar att det är peppandet och feedbacken under de informella mötena som motiverar henne att prestera mer och uppnå mål på arbetsplatsen. Aru (2003) menar att de grundläggande förutsättningarna för att man ska fungera på arbetet och därmed prestera bra och kanske utvecklas till att bli ännu bättre är för många individer trivsel på arbetsplatsen med trevliga arbetskamrater och trevlig arbetsmiljö. Det krävs även att medarbetarna upplever att ledaren uppskattar deras arbete. Angelöw (2006) menar också att det centrala för arbetsmotivation och arbetsglädje är uppskattning, det krävs att chefer och medarbetare uppmuntrar och stödjer varandra för att man skall kunna uppnå en hög nivå av arbetsglädje och motivation. På arbetsplatser där man inte visar uppskattning för sina medarbetare och ger dem respons för sitt goda arbete, är chanserna stora att personerna kommer att uppleva en högre arbetsbelastning. Det i sin tur kan komma att leda till att personen i längden upplever sämre arbetsmotivation, sämre hälsa och sämre välmående. Även IP 2 håller med och anser att feedback och peppande ord ges under formella former som när man har utfört ett arbete som skiljer sig från det vardagliga eller om man utfört ett arbete som var extra svårt. IP 2 tycker att det bör hända oftare under de informella mötena då det leder till högre arbetsmotivation. IP 2 håller med IP 1 om att det inte skadar om det uppstod lite informellt peppande från chefens sida. IP 2 menar dock att det inte spelar någon större roll då IP 2 inte har något större behov utav att chefen är runt honom hela tiden, utan föredrar ett självständigt arbete. Det har i flera

studier fastställts att en ledare kan skapa långvarig motivation enbart genom att främja kompetens, självständighet och samhörighet, studier har också påvisat att motiverade medarbetare är mer effektiva (Deci et al., 1989; 1994; Stone et al, 2009). Men vad händer om den yttre belöningen såsom feedback, beröm och bekräftelse skulle upphöra. Karlsson (2007) menar att den yttre belöningen kan upphöra om man till exempel inte får feedback, beröm eller bekräftelse för ett bra arbete, det leder i sin tur till minskad motivation. Yttre belöningar oftast är bra, då det ökar medarbetarens känsla av kunnande och den inre motivationen. Berggren (et al. 2001) talar också om detta och menar att motivationen gör att människor engagerar sig, ägnar arbetet entusiasm och energi. Det gäller att skapa förutsättningar för att motivation skall kunna uppstå och att påverka på sätt som motiverar. Exempel på hur man ökar motivationen hos sina medarbetare är bland annat genom belöningar, uppmuntran och "puffar". Belöning används oftast på arbetsplatser där man vill få sina medarbetare motiverade för att uppnå målen som satts upp. Syftet med belöningar är att alla parter skall tjäna på dem, både företaget, enheten och den enskilde medarbetaren som belönas. Alla behöver vi en liten puff ibland som "bra jobbat, bra gjort" eller "du klarade det" för att vi ska känna oss uppmuntrade och få en bekräftelse för arbetet vi gjort, på så sätt påverkar det vår motivationsnivå som gör att vi presterar mer. Men man får inte glömma att se till att man själv som ledare som ska motivera sin medarbetare krävs först och främst att se till att man själv är motiverad, den som inte är motiverad själv kan inte motivera andra (Abrahamsson m.fl, 2003, Hofstede, et al. 2011).

Förändringar till ökad arbetsmotivation

Chefen anser att man kan förbättra medarbetarnas arbetsmotivation genom att låta medarbetarna gå på utbildningar. Chefen anser att man skall lyssna på varandra och ge återkoppling till varandra för att öka motivationen till arbete, man kan alltid bli bättre på att lyssna på varandra säger hon. Hofstede (et al. 2011) talar precis om detta och menar att för att medarbetare ska kunna känna motivation så krävs det tydliga mål de vill nå. På vägen mot målet behöver de en "sidekick" som ska motivera dem till att prestera och nå målen, det kan handla om materiella föremål som kan bestå utav extra ledighetsdagar och ökad lön. Hofstede (et al. 2011) menar också att de materiella faktorerna enbart är bra om man vill öka motivationen för en kortare stund, för ökad motivation under ett långtidsperspektiv krävs motivation i form utav personlig uppskattning och personlig kontakt och feedback. Det är motiverande faktorer som bekräftar ett gott arbete och som i sin tur leder till en god och positiv strävan efter det uppsatta målet. Medarbetarna anser att för att motivationen skall främjas inom organisationen så krävs mer än att chefen har öppen dörr till sitt kontor, de vill se mer feedback och vardagligt peptalk, de vill känna sig uppskattade i det arbete de utför. Medarbetarna anser att det hade ökat motivationen om chefen arbetade mer för teambuilding och teamwork, att de inkluderade personalen och lät dem arbeta i team när det var möjligt. IP 1 anser också att det skulle öka motivationen om chefen samlade till möte och delgav personalen om vad medarbetarna tänker och tycker, istället för att skicka det

som information på intranätet. Båda medarbetarna anser att chefen behöver föra deras talan bättre uppåt när de har förslag, så att de känner sig mer uppskattade, han tror att det skulle öka deras motivation till att arbeta. Människan kräver mer av naturen än att man på en arbetsplats avlägsnar problemen. Man måste alltså även fokusera på att utveckla arbetets möjligheter. För att en människa skall känna hög arbetsmotivation och bli positivt motiverad krävs lärande och utveckling, plats att växa och nå framgång, stimulerande och utmanande arbetsuppgifter samt bekräftelse. Motivation är alltså en drivkraft som leder till handling i en viss riktning. En person är motiverad när han eller hon har ett motiv för att använda drivkraft i form av behov eller belöning (Abrahamsson, m.fl., 2003).

Metoddiskussion

Validiteten i en studie grundar sig på huruvida forskaren har undersökt det hon eller han faktiskt skulle undersöka (Bryman, 2002). I en kvalitativ studie syftar begreppet validitet på hela forskningsprocessen, var enskild forskningsprocess är således unik att det inte är möjligt att genomföra specifika procedurer eller sätta specifika regler för att kunna säkerställa validiteten i forskningen. Validiteten i en kvalitativ studie kan dock ge uttryck åt hur forskaren under studiens gång använt och tillämpat sig av sin förförståelse genom hela processen. Resultatet som insamlats har noga tolkats av forskarna för att återberätta informanternas bild av deras ledare och om hur hon främjar deras arbetsmotivation, det som tolkats är informanternas känslor kring frågan och verkligheten så som de uppfattar den. När man ser till validiteten inom datainsamlingen av kvalitativ data så handlar det om hur forskaren lyckats att tolka informanternas känslor och bild av verkligheten, det handlar också om att det underlag som man som forskare har lyckats samla in skall vara tillräckligt för att skapa trovärdighet (Patel & Davidson, 2011). Resultatet som samlats in under studiens gång har varit tillräckligt för att besvara studien syfte och frågeställningar på ett korrekt och trovärdigt vis. Studien avser att mäta ledarens förmåga att främja sina medarbetares arbetsmotivation, samt hur medarbetarna anser att ledaren lyckas främja deras arbetsmotivation. Studien bygger på en ledare och två utav hennes medarbetares uppfattningar, erfarenheter och tolkningar, vilket stärker valet av ansats då denna lägger studie inte bygger på en direkt sanning med rätt och fel, utan enbart bygger på individers tolkningar av verkligheten (Birkler, 2008). En kvalitativ metod är lämplig att använda när en individs egna upplevelser skall beskrivas (Hartman, 2004). Författarna hade inte kunnat uppnå lika tydliga och utförliga svar på studiens syfte och dess frågeställningar om inte val av ansats varit en hermeneutisk fenomenologisk ansats och metoden hade varit en kvalitativ metod. I studien användes en öppen intervjumall med stora frågor som under intervjuens gång kunde fyllas ut med följdfrågor för att skapa en dialog med intervjupersonen. Fördelen var att forskarna inte färgade av sitt syfte i intervjupersonernas svar med ledande förbestämda frågor utan intervjupersonen fick själv lägga grund och prata fritt, och därefter följde frågor kring det intervjupersonen sa, inte tvärt om. Intervjumallen täcker de grundläggande för att studiens syfte och frågeställningar skall kunna uppnås, men är så pass öppen att intervjupersonerna styrs in i något spår om hur de bör tycka eller vad de bör svara

(Patel, R., & Davidson, B., 2011). Forskarna är nöjda med intervjumallen, då det var individens egen uppfattning kring fenomenet som skulle undersökas.

Avsikten var från början att antalet informanter skulle bestå utav en chef samt två manliga och två kvinnliga medarbetare för att öka tillförlitligheten på studien. Först utfrågades fem potentiella chefer inom myndigheten där enbart en visade intresse för deltagande av studien. På avdelningen där chefen arbetade fanns 37 stycken anställda när studien utfördes. Utifrån den chefen och de urvalskriterier som var uppsatta för studien förfrågades tio medarbetare som stämde in på samtliga kriterier om visat intresse för deltagande av studien, enbart två informanter visade intresse för studien, en kvinnlig och en manlig informant.

Under studiens gång har hög validitet prioriterats och forskarna har gång på gång granskat intervjumallen för att fastställa att frågorna verkligen överrensstämmer med studiens syfte och frågeställningar, samt att forskarna avser att mäta det de faktiskt mäter (Backman, 2008). Samma information har lämnats till informanterna och det etiska ställningstagandet har hela tiden utgått från codex (2012) regler och riktlinjer. Datan som transkriberats och tolkats har forskarna hållit ett kritiskt förhållningssätt till.

Fortsatt forskning

Det hade vart av intresse att genomföra studien med ett mer genusinriktat synsätt, att studera vilket behov kvinnliga medarbetare har av att chefen motiverar och stöttar dem i sitt arbete, samt vilket behov manliga medarbetare har av att chefen motiverar och stöttar dem i sitt arbete. Finns det någon skillnad mellan könen eller är det individuellt? För att nå resultat borde återigen en kvalitativ forskningsmetod användas och fler semistrukturerade intervjuer borde genomföras. Det skulle vara av intresse att plocka ut ett fåtal nyckelfrågor att ställa till samtliga medarbetare på avdelningen, samt att sedan utföra ett fåtal djupintervjuer med två manliga respektive två kvinnliga medarbetare inom organisationen.

Det hade också vart av intresse att utföra samma studie, med samma intervjufrågor och tillvägagångssätt som i denna studie, men att utveckla och utföra studien inom samma myndighet i andra delar utav landet och sedan jämföra hur motivationen till arbete fungerar på de olika myndighetskontoren Sverige över. Att sedan ta det forskningsresultatet och studera skillnader och likheter hos kontoren och plocka fram nyckelfaktorer som främjar arbetsmotivationen är av intresse. Ett fortsatt steg är att upplysa de högre cheferna inom organisationen om fynden och tillsammans utveckla riktlinjer för enhetscheferna att följa för att arbetsmotivationen inom organisationen skall nå sin fulla potential. Samtliga informanter faller in på ämnet trivsel under intervjutillfället, och de var alla överrens om att de har en bra anda på arbetet. De anser att stämningen är bra både medarbetare emellan samt mellan chefer och medarbetare. De har en vänskaplig stämning på arbetsplatsen och de beskriver arbetsplatsen som öppen och att alla är på samma nivå. De hälsar alla på alla och delar inte

in sig i specifika fack. De fikar tillsammans i fikarummet, alla avdelningar, medarbetare och chefer och gör ingen skillnad på befattning inom företaget. IP 2 påpekar dock att det finns vissa brister i trivsel mellan henne/honom och chefen eftersom man inte får kritisera utan att chefen direkt får taggarna utåt och intar försvarsposition. Det hade därav vart av intresse att göra observationer i fikarummet och under de informella mötena som sker under raster och luncher. Är stämningen mellan samtliga inom organisationen så avspänd som informanterna säger? Kliver de verkligen ur sina roller och blir "civila" under raster, fikapauser och lunchraster? Det hade vart av intresse att både sitta med och göra observationer samt att rigga upp en filmkamera och göra observationer under en längre period för att studera frågorna ovan.

Avslutande ord

Chefen har en syn på främjandet av motivationen för arbete och medarbetarna en annan syn på hur arbetsmotivation bör främjas. Ledaren ser mer till utbildning och vidareutveckling och anser att hon främjar motivation genom att visa sig tillgänglig och hålla en öppen arbetsmiljö samt lösa konflikter direkt. Medarbetarna anser att motivation främjas genom delaktighet, peptalk och feedback. Att känna sig betydelsefull i vardagssituationer ökar motivationen för de anställda. Karlsson (2007) stärker medarbetarnas åsikt och menar att om de yttre belöningarna upphör, alltså att ledaren inte ger bekräftelse, beröm eller feedback för ett bra utfört arbete så leder det i sin tur till minskad motivation. Ledaren tror sig lyckas främja medarbetarnas motivation till arbete mer än medarbetarna anser att hon lyckas främja deras arbetsmotivation. Med små och enkla medel kan en ledare ha stora möjligheter att främja sina medarbetares motivation till arbete, som till exempel med hjälp utav feedback och uppskattning i det vardagliga arbetet.

Referenser

Abrahamsson, K. (m.fl.) (2003). *Friskfaktorer i arbetslivet*. Prevent.

Angelöw, B. (2006). *Arbetsglädje – att skapa större arbetslust*. Lund: Studentlitteratur.

Arenvi, K., Bramsen, A. & Giege U. (2011). *Ta ledarskapet till nästa nivå, -personliga verktyg för vertikal utveckling*. Liber AB.

Aru, A-S. (2003). *Organisation & Ledarskap*. Gleerups Utbildning AB.

Birkler, J. (2008). *Vetenskapsteori – En grundbok*. Stockholm: Libris.

Berggren, C., Gillström, L., Gillström, L., & Barbro Östling. (2001). *Praktiskt ledarskap: En bok om hur man gör när man leder människor*. Liber AB.

Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber AB.

Codex. (2012). *Codex - regler och riktlinjer för forskning*. Hämtat från <http://www.codex.vr.se/manniska2.shtml> den 07 04 2012

Deci, E.L., Eghrari, H. Patrick, B.C. & Leone, D.R. (1994). Facilitating internalization: The self-determination theory perspective. *Journal of personality*, 62(1), s. 119-142.

Deci, E.L., Connell, J.P. & Ryan, R.M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), s. 580.

Ericsson, B. (2007). *Att leda en frisk och framgångsrik organisation*. Brain Books AB.

Hartman, J. (2004) *Vetenskapligt tänkande*. Lund: Studentlitteratur.

Hofstede, G., Hofstede, G-J & Mikov, M. (2011). *Organisationer och kulturer*. Lund: Studentlitteratur.

Illeris, K. (2007). *Lärande*. Lund: Studentlitteratur.

Karlsson, L. (2007). *Psykologins grunder*. Lund: Studentlitteratur.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Landy, F. & Conte, J. (2006). *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. 2. uppl. Blackwell Publishing.

Ljusenius, T. & Rydqvist, L-G. (2001). *Friskt ledarskap: ledarskap ur ett hälsoperspektiv*. Prevent.

Lööv, M. (2012). *Att leda och arbeta i projekt, - en praktisk handbok om att lyckas i projekt*. Liber AB.

Maltén, A. (2000). *Det pedagogiska ledarskapet*. Lund: Studentlitteratur.

Nilsson, B. & Waldemarson, A-K. (2007). *Kommunikation - Samspel mellan människor*. Lund: Studentlitteratur.

Patel, R., & Davidson, B (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur.

Stone, D.N. Deci, E.L & Ryan, R.M. (2009). Beyond talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory. *Journal of General Management*, 34(3), s. 75-91.

Svedberg, L. (2007). *Gruppsykologi: Om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Vetenskapsrådet, (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning* (elektronisk). Codex <http://www.codex.uu.se/texts/HSFR.pdf> (2012-04-05).

Bilagor

Bilaga 1 – Intervjumall IP chef

Bakgrund

- Kön?
- Ålder?
- Hur länge har du arbetat på arbetsplatsen?
- Hur lång erfarenhet har du att arbeta som ledare/chef?
- Hur många är det som jobbar på denna avdelning?

Ledarskap och motivation

- Hur skulle du beskriva ett bra ledarskap?
- Vilka ledaregenskaper främjar motivation till arbete anser du?
- Hur upplever du att du som chef främjar eller motverkar dina medarbetares motivation till arbete?
- Hur visar du som chef dina medarbetare uppskattning? I vilka situationer?
- Något annat du har att tillägga?

Bilaga 2 – Intervjumall IP medarbetare

Bakgrund

- Kön?
- Ålder?
- Hur länge har du arbetat på arbetsplatsen?

Ledarskap och motivation

- Hur skulle du beskriva ett bra ledarskap?
- Vilka ledaregenskaper främjar motivation till arbete anser du?
- Hur upplever du att din chef främjar eller motverkar din/er motivation till arbete?
- Hur visar chefen er medarbetare uppskattning? I vilka situationer?
- Något annat du vill tillägga?

