



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Motivation i matrisorganisationer

- En kvalitativ fallstudie om hur matrisstrukturen påverkar chefernas arbete med att motivera sina anställda

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
VT 2015
Kandidatuppsats
Josefine Berggren 920915
Lisa Hagen 900710
Handledare: Roger Schweizer

Sammanfattning

Dagens moderna samhälle är ett organisationssamhälle som präglas av ständig utveckling och ökad konkurrens. Det ställs högre krav på organisationer att vara flexibla och effektiva vilket även sätter krav på dess struktur. I samband med detta blir organisationerna mer beroende av de mänskliga resurserna (Bruzelius & Skärvad 2011). Att varje anställd är motiverad blir då avgörande för att få en fungerande verksamhet och för att varje individ ska utföra ett bra jobb (Abrahamsson & Andersen 2000). Matrisorganisationen har en struktur med präglande för- och nackdelar. Fungerar den väl är den omtalad att bli en effektiv verksamhet som kan hantera den föränderliga omvärlden, samt har medarbetare som känner sig delaktiga (Granberg 2011).

Vi har valt att koppla samman ämnena motivation och matrisorganisation eftersom vi inte funnit någon tidigare forskning med denna sammanslagning. Vi kan då bidra med ny och viktig kunskap om hur motivationsarbetet bör utformas i den komplexa matrisstrukturen. Den bidrar till befintlig forskning på två håll, dels inom motivationsforskning och dels inom forskning kring matrisorganisationer. Vår uppsats ämnar därför undersöka hur matrisstrukturen påverkar chefernas arbete med att motivera sina anställda. Vi utgår ifrån frågeställningen: *Hur påverkar matrisstrukturen chefernas arbete med att motivera sina anställda?*

Denna uppsats tar en abduktiv ansats där vi använt oss av kvalitativ datainsamling genom fyra semistrukturerade intervjuer med chefer från SCA Hygiene Products. Företaget har sedan länge en etablerad matrisstruktur. Resultatet från intervjuerna har vi sedan jämfört med vår teori samt gjort en tematisk analys. Den huvudsakliga teori vi använt oss av är Herzbergs tvåfaktorsteori inom motivation och omtalade för- och nackdelar med matrisorganisationen. Vi har även en teoridel om inre motivation. Under studiens gång har vi varit öppna för nya insikter och kopplingar.

Efter genomförandet av studien kan vi dra slutsatsen att matrisstrukturen påverkar chefernas arbete med att motivera sina anställda. Chefernas svar om hur de motiverar stämmer överens med Herzbergs samtliga motivationsfaktorer. Feedback, erkännande, ansvar och utveckling är några av dem. Likaledes är det viktigt att hitta varje individs inre motivation. Vi kan dessutom se ytterligare viktiga faktorer som har en inverkan på motivationsarbetet i en matrisorganisation. Dessa är ledning och processer. Vidare krävs det en tydlighet i allt arbete och all kommunikation som sker i matrisen för att verksamheten ska fungera på ett bra sätt.

Nyckelord: Arbetsmotivation, motivation, matrisorganisation, matrisstruktur, inre motivation, ledning, processer.

Förord

Tack till våra intervjurespondenter på SCA för medverkan, samt Anette Gustavsson som hjälpte oss att få kontakterna. Tack även till Sara Farnebo och Preera som varit ett stöttande bollplank under uppsatsens gång. Slutligen ett stort tack till vår handledare Roger Schweizer som givit oss betydelsefulla kommentarer och god handledning.

Lisa Hagen & Josefine Berggren

Göteborg 2015-06-01

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Problemdiskussion	7
1.3 Syfte och frågeställning	8
2. Teori	9
2.1 Motivation	9
2.1.1 Herzbergs tvåfaktorsteori.....	9
2.1.2 Inre motivation	11
2.2 Matrisorganisationen	12
2.2.1 Fördelar.....	13
2.2.2 Nackdelar	14
2.3 Summering av litteraturgenomgång	15
3. Metod	16
3.1 Tillvägagångssätt	16
3.1.1 Litteratur	16
3.2 Urval	17
3.3 Datainsamling	18
3.3.1 Primärdata	18
3.3.2 Sekundärdata.....	19
3.4 Analysmetod	19
3.5 Metoddiskussion	20
3.5.1 Reliabilitet och validitet.....	20
3.5.2 Etiska överväganden	21
3.5.3 Metodkritik.....	21
4. Resultat	22
4.1 Företagsbeskrivning	22
4.2 Inre motivation	23
4.3 Förståelse för matrisorganisationens helhet	24
4.3.1 Arbetsuppgifter, ansvar & utveckling	25
4.3.2 Rollbeskrivning.....	27
4.3.3 Feedback.....	28
4.4 Ledning	28
4.5 Processer	29
5. Analys	30
5.1 Inre motivation	30
5.2 Förståelse för matrisorganisationens helhet	31
5.2.1 Arbetsuppgifter, ansvar & utveckling	32
5.2.2 Rollbeskrivning.....	34
5.2.3 Feedback.....	34

5.3 Ledning	35
5.4 Processer	36
5.5 Övriga reflektioner	36
6. Slutsats	37
6.1 Bidragsdiskussion.....	38
7. Vidare forskning.....	39
8. Referenser	40
8.1 Webbssidor.....	41
9. Bilagor	42
9.1 Intervjuguide SCA.....	42

1. Inledning

I denna del inleds arbetet med en bakgrund till våra valda ämnen, motivation och matrisorganisationen. Bakgrunden leder till vår problemdiskussion som sedan ligger till grund för vårt syfte och frågeställning.

1.1 Bakgrund

Dagens moderna samhälle är ett organisationssamhälle. En stor del av en människans liv spenderas i någon typ av organisation som till exempel en förskola, skola, universitet, arbetsplats eller ett medlemskap i en ideell förening (Bruzelius & Skärvad 2011). Ordet organisation kommer från grekiskans "organon", den svenska översättningen är verktyg eller redskap. Organisationen definieras därmed som ett redskap för att samordna ett antal människors ansträngningar att nå ett visst mål. Dessutom ses den som en samling individer med olika behov, förväntningar och krav med ett gemensamt mål (Andersson 1994). Johnson and Scholes (2008) ser människan som den viktigaste resursen i en organisation, en samarbetande människa. Ett samarbete kan uppstå spontant men utmärkande drag för en organisation är en mer planerad samordning och styrning (Bruzelius & Skärvad 2011).

Vårt organisationssamhälle präglas även av ständig utveckling och ökande konkurrens (Bruzelius & Skärvad 2011). I samband med att dagens organisationer ofta förändrar sin struktur med syfte att bli flexibla och mer effektiva blir förhållandet mellan organisationen och den enskilda medarbetaren mycket viktigare, de mänskliga resurserna är ofta högt prioriterade. Det hävdas att det är medarbetarnas kompetens som avgör hur väl organisationer fungerar (Bruzelius & Skärvad 2011). Ju mer verksamheten är beroende av medarbetarnas kompetens desto viktigare blir det för organisationen och cheferna att motivera sina anställda.

Ordet "motivera" kommer från latinens "movere", som betyder "sätta i rörelse". Ur ett psykologiskt synsätt kan motivation förklaras som en inre process hos en individ. Den skapar en drivkraft som får personen att handla, ger den riktning, samt upprätthåller och förstärker den. Motivation ses vara betingad av både individuella behov och aspekter av den sociala gemenskap som individen ingår i (Jacobsen & Thorsvik 2008). Som medarbetare ska du vara lojal och prestera efter bästa förmåga, där motivationen har en inverkan. Motivationen påverkas av många olika faktorer så som arbetsuppgifter, utvecklingsmöjligheter, ansvar, belöning och så vidare. Motivation är inget personlighetsdrag som några har eller inte har, det är en interaktion

mellan individ och situation (Abrahamsson & Andersen 2000). Dock skiljer det sig från individ till individ av vilka faktorer som motiverar mest. Ämnet blir därmed komplext och bör därför ses i sitt sammanhang med vissa aspekter i åtanke, till exempel vilka typer av människor som arbetar där och organisationens struktur, för att sedan hitta det bästa sättet att motivera medarbetarna (Abrahamsson & Andersen 2000).

Förutom att ha motiverade medarbetare ställs det som tidigare nämnts högre krav på organisationer att vara flexibla och hantera den komplexitet som globaliseringen innebär. Strukturen är en åtgärd som kan förändras för att verksamheten ska kunna anpassa sig till omvärlden. Det krävs att utrymme skapas för kreativitet och innovation, likaså ett annat slags samarbete och beslutsfattande än det den hierkiska ”top-down”-strukturen förespråkar (Andersson 1994). Det är många organisationer som strävar efter att gå ifrån denna typ av byråkratiska struktur som ofta präglas av stelbenta regler och attityder och fasta kompetensområden. Den har kritiserats som det största hindret för mänsklig utmaning i arbetslivet (Bakka et al. 2006). En organisationsstruktur som motsätter sig det byråkratiska och istället arbetar med flexibilitet, samarbete, decentralisering och gemensamt beslutstagande är matrisstrukturen. Denna typ av struktur är omtvistad och sägs ha tydliga för- och nackdelar, något som vi presenterar närmare i teoriavsnittet.

1.2 Problemdiskussion

Som inledningen visar är både motivation och matrisstrukturen komplexa begrepp. Matrisens uppbyggnad med horisontella och vertikala linjer med en chef på vardera axeln påverkar både cheferna och deras underställda på olika sätt. Är företaget väl medveten om strukturen och hur den fungerar kan matrisen bidra till en effektiv och lyckad verksamhet där många medarbetare är involverade och känner sig delaktiga. Vidare kan det också uppstå problematik med tanke på att flera chefer har ansvar över samma sak och oklarheter uppstår (Granberg 2011).

Arbetsmotivation är också ett omtalat ämne i dagens litteratur som uppvisar en mängd olika teorier om vad som motiverar och hur man motiverar på bästa sätt. Den teori vi funnit som är relevant för vår studie handlar om generell arbetsmotivation. Den har därför inte varit riktad till någon viss kontext.

Efter att ha sökt i tidigare forskning om motivation samt matrisorganisationen har vi inte funnit någon där dessa kopplas samman. De presenteras som två separata ämnen. Våra intressen har därför lett oss till att föra in motivationsarbetet i matrisorganisationen som kontext. Utifrån vår teoretiska kunskap om arbetsmotivation och matrisorganisationen vill vi undersöka om motivationsarbetet utförs på ett annat sätt på grund av matrisens struktur. Vi vill studera om det finns några särskilda aspekter som är nödvändiga att ta hänsyn till, samt jämföra resultatet med befintlig motivationsteori.

1.3 Syfte och frågeställning

För att undersöka arbetsmotivation inom matrisorganisationer ämnar uppsatsen att besvara följande frågeställning:

- Hur påverkar matrisstrukturen chefernas arbete med att motivera sina anställda?

Vidare syftar studien till att undersöka vilka faktorer som spelar in i chefernas motivationsarbete. Eftersom tidigare forskning inte studerat dessa ämnen tillsammans kan vår studie tillföra ytterligare insikter om hur motivationsarbetet bör utformas i en matrisstruktur. Vår studie bidrar därför med kunskap till både motivations- och matrislitteraturen. Vi tror att motivationsnivån och graden av att medvetet arbeta med motivation kan vara en bidragande faktor till att matrisen fungerar bra eller mindre bra just på grund av dess komplexa struktur.

Företaget vi valt att studera är SCA Hygiene Products AB som sedan lång tid tillbaka präglas av en tydlig matrisstruktur, vilket vi anser är fördelaktigt för vår studie. Eftersom företaget har lång erfarenhet av matrisstrukturen blir det lättare för oss att ta till oss information om hur cheferna motiverar sina anställda. Vi beskriver företaget mer ingående i metodkapitlet.

2. Teori

I detta avsnitt följer en beskrivning av den teoretiska referensramen som inkluderar motivation och matrisorganisationen. Större delen av teorin valde vi i början av vår studie, Herzbergs tvåfaktorsteori samt teorin om matrisorganisationen. En del som tillkom efter att ha varit ute på fältet är delen om inre motivation.

2.1 Motivation

Som tidigare nämnts är motivation ett brett och komplext område. I vår studie avgränsar vi oss till arbetsmotivation där definitionen lyder:

Work motivation refers to internal and external forces that initiate work-related action and determine its form, direction, intensity, and duration (Chmiel 2013 s 29).

För att chefer och ledare ska kunna leda effektivt inom organisationer krävs kunskap kring motivationsfaktorer (Lawson & Shen 1998). Det betyder att insikten om vad som skapar motivation är det som gör att ledare i sin tur kan motivera sina anställda. Vi har valt att arbeta med Herzbergs tvåfaktorsteori som beskriver flertalet motivationsfaktorer. Anledningen till att vi har valt att referera till en annan källa än Herzbergs originalkälla är att vi vill använda de svenska översättningarna på motivationsfaktorerna. Denna teori kopplar vi till många faktorer som kan vara viktiga att beakta i matrisorganisationer med tanke på den komplexitet som ofta råder i en sådan struktur. Herzbergs modell tar upp specifika motivationsfaktorer som tydligt går att undersöka i en ny kontext, vilket i detta fall är matrisorganisationen. Dessutom används modellen flitigt inom motivation, något som vi ser som positivt. Eftersom många andra forskare byggt vidare på denna modell ger det oss intrycket att den är en välarbetad och tillförlitlig modell. Nedan presenteras modellen mer utförligt.

2.1.1 Herzbergs tvåfaktorsteori

Fredrick Herzberg var en amerikansk forskare som lade grunden till det moderna tänkandet kring vilka instrument som kan användas för att motivera medarbetare. Han genomförde studier som påvisade att de faktorer som påverkar trivsel och tillfredsställelse på en arbetsplats är andra än de som förknippas med vantrivsel. Utifrån detta material utarbetade Herzberg och hans kollegor "tvåfaktorteorin" som innehåller motivationsfaktorer och hygienfaktorer. Arbetstillfredsställelse relateras till motivationsfaktorerna och vantrivsel till hygienfaktorerna. Finns inte hygienfaktorerna på en arbetsplats finns det en risk att medarbetarna vantrivs. Om däremot

hygienfaktorerna finns i större utsträckning kan de dock aldrig öka graden av motivation, utan det är endast motivationsfaktorerna som gör (Jacobsen & Thorsvik 2008). Dessa två är därmed inte helt korrelerade utan påverkar olika saker hos en medarbetare på en arbetsplats.

Hygienfaktorerna handlar mest om yttre förhållanden och arbetets kontext, medan motivationsfaktorerna i huvudsak innefattar inre faktorer och arbetsuppgiften i sig. Enligt Herzberg bör arbetsgivare koncentrera sig på motivationsfaktorerna för att motivera medarbetarna eftersom hygienfaktorerna endast kan förhindra vantrivsel (Abrahamsson & Andersen 2000).

Hygienfaktorer är därmed behov av lägre ordning. Dessa påverkar inte motivationen utan är endast nödvändiga för att medarbetarna inte ska känna vantrivsel. Herzberg delar in hygienfaktorerna i organisationens personalpolitik och administration, ledaren, arbetsförhållanden, mellanmänniska relationer, ekonomisk ersättning, status och privatliv (Abrahamsson & Andersen 2000).

Motivationsfaktorerna tillfredsställer konkreta behov av högre ordning som bidrar till att en vilja att prestera bättre uppkommer hos medarbetarna. Faktorerna är gemensamma för alla individer men kan variera i grad efter personlighetstyp. Nedan presenteras Herzbergs motivationsfaktorer (Abrahamsson & Andersen 2000):

- Arbetsuppgiften i sig; i vilken grad den är varierande, intressant och utmanande.
- Prestationer; att lösa problem, göra ett bra arbete och se resultatet av det.
- Erkännande; att få bekräftelse på att man har utfört ett bra arbete.
- Ansvar; att känna ansvar och ha kontroll över sin egen arbetssituation.
- Befordran; konkreta tillfällen då den anställde erhållit en högre ställning.
- Utveckling; möjlighet till att lära sig nya saker och få större inflytande.

Herzberg var motståndare till alla former av prestations- eller resultatlön. Chefer och ledare kan motivera medarbetarna med högre lön på kort sikt, men i ett längre perspektiv blir lönen en självklarhet och är därför inte motiverande. Belöningen ska inte motivera utan det är arbetet i sig som bör göra det enligt Herzberg. Det är där motivationsfaktorerna kommer in som i sin tur

väcker den inre drivkraften som finns i alla individer (Abrahamsson & Andersen 2000). Därmed är motivationsfaktorerna också viktiga för chefer när det gäller arbetet med att motivera sina anställda.

Herzberg beskriver i sin artikel "One More Time: How Do You Motivate Employees" (Herzberg 1968) om hur motivationsfaktorerna kan tillämpas av chefer genom att omvandla och anpassa dessa för att motivera sina anställda. Han berättar till exempel hur chefer kan minska kontrollen av sina anställda och samtidigt öka graden ansvar som krävs av medarbetaren. Detta leder till att medarbetaren tar mer ansvar och därmed når personlig utveckling (Herzberg 1968). Herzberg nämner också att chefer kan ge nya utmanande arbetsuppgifter som leder till att anställda blir mer motiverade. När dessa nya arbetsuppgifter uppnås med rätt support av chefen känner medarbetaren att denne har presterat bra vilket gör att den får erkännande, som i sin tur kan leda till befordran och utveckling (Herzberg 1968). Vidare gäller det att variera de anställdas arbetsuppgifter för att de hela tiden ska känna sig motiverade och stimulerade (Herzberg 1968).

2.1.2 Inre motivation

Många teorier framhåller motivation som ett enhetligt fenomen, att individer endast motiveras i olika grad (Ryan & Deci 2000). Ryan & Deci (2000) beskriver att det dock är viktigt att se till vad varje person motiveras av, det vill säga den inre motivationen (eng. intrinsic motivation). Begreppet definieras följande:

Intrinsic motivation is defined as the doing of an activity for its inherent satisfactions rather than for some separable consequence (White refererad i Ryan & Deci 2000 s 56).

Den inre motivationen är alltså en inre känsla en handling frambringar. Individer med en inre motivation agerar för tillfredsställelsen, intresset eller utmaningen av att utföra handlingen. Agerandet resulterar dessutom i kreativitet och kvalitativt lärande vilket gör det särskilt viktigt att specificera vilka faktorer som framkallar eller underminerar den inre motivationen. Att vara medveten om denna aspekt är därför viktigt för den som vill motivera en individ (Ryan & Deci 2000).

2.2 Matrisorganisationen

Matrisorganisationen har sitt ursprung i den ryske filosofen Freidrich Hegels dialektiska teori. Den innebär i korta drag att utveckling inte sker linjärt utan i växelverkan mellan olika teser, till exempel idéer, teorier och system, där dessa även har en antites. Resultatet av tes och antites kallas syntes och är det som driver utvecklingen framåt. Genom att bygga in spänning och konflikt i strukturen ansåg forskare att matrisorganisationen skapade förutsättningar för kreativitet och nytänkande (Granberg 2011). Matrisorganisationen kom i praktiken till uttryck under 1980-talet i samband med att förändringstakten och komplexiteten på marknaden blev högre, vilket bidrog till behovet av omstrukturering för många organisationer. Många globala företag lockades av matrisens struktur som tycktes kunna bidra med fördelar (Bartlett & Ghoshall 1990).

Vad som gör matrisorganisationen unik är just ett samspel mellan två strukturer. Styrningen sker i en kombination mellan det centraliserade vertikala och det decentraliserade horisontella, där båda har stort inflytande i organisationen (Granberg 2011).

Bild 1 visar hur en typisk matris kan se ut till strukturen. Funktionerna på den horisontella leden är olika affärssegment, i detta fall produkter. Dessa kombineras med de länder där företaget har sin verksamhet. Den vertikala linjen behöver inte vara just länder utan kan vara andra typer av områden som organisationen innehar. Det sammansatta systemet för matrisen på bild 1 gör att det dels finns en ansvarig för varje horisontellt affärssegment men också en ansvarig för varje land. Det betyder att en medarbetare kan ha två eller flera chefer eftersom denne tillhör ett affärssegment, men också ett land. En matrisorganisation innebär därmed att principen med att en person ska ha det slutliga ansvaret reduceras (Bruzelius & Skärvad 2011).

Bild 1 (Bruzelius & Skärvard 2011)

Affärssegment \ Region	Region		
	Europa	Asien	Amerika
Lastvagnar			
Personvagnar			
Traktorer			

Nedan följer en redovisning av för- och nackdelar med en matrisorganisation för att läsaren ska förstå dess komplexitet. Denna uppdelning är en vanlig företeelse i befintlig litteratur och andra presentationer om matrisorganisationen.

2.2.1 Fördelar

Den gemensamma delaktigheten i en grupp och att flera personer är ansvariga för samma område men med olika kompetenser, stimulerar enligt Bakka, Fivelsdal & Lindkvist (2006) motivationen för de anställda. Även arbetssättet i en matrisorganisation ger större utrymme för medarbetarna att utvecklas. Detta sker i den blandade gruppen där varje individ representerar sitt specialistområde där denne också har sitt ansvar. Genom detta involveras de på ett naturligt sätt och sätts i situationer där beslut måste tas på eget initiativ. Friheten till egna initiativ bidrar till ökad kreativitet och en förmåga att agera på ett oberoende och moget sätt (Knight 1976). Granberg (2011) framhåller också en stor fördel i den samlade gruppen där olika kompetenser möts och samarbetar varpå de mänskliga resurserna kan utnyttjas maximalt. Eftersom matrisens huvudfokus handlar om ett gemensamt genomförande av uppgifter, problemlösning och resultatansvar ger detta även en klar fördel för att driva ett företag framåt i en snabbare takt (Bruzelius & Skärvard 2011). Knight (1976) anser även att grupperna i en matris fungerar mer demokratiskt och delaktigt än vanliga hierkiska strukturer. Det förekommer inte rang efter position och ansvar utan det finns en jämställd syn på gruppen som helhet. Det bidrar till att medarbetare lägre ner i organisationer får mer att säga till om och de känner sig delaktiga i organisationens processer och mål.

Hand i hand med de korsade funktionerna och delade ansvaret bidrar detta till att den formella byråkratin byts ut mot en bredare direktkontakt mellan individerna (Johnson & Scholes 2008). Engagemanget och kontakterna på flera håll blir då en stark drivkraft (Granberg 2011). Det gör i sin tur att en högre grad av kommunikation och flera kommunikationskanaler förekommer och det blir lättare för medarbetare att få till sig viktig information. När information når fram snabbare bidrar det också till att beslut fattas snabbare och förändringar utifrån en viss situation blir genomförda på ett effektivt sätt. Organisationens flexibilitet och förmåga att hantera komplexa omgivningar underlättas alltså vid en matrisstruktur (Bakka et al. 2006).

Matrisorganisationens struktur skapar också en fördel för den högsta ledningen då koordineringsuppgifter och liknande ansvar reduceras i och med decentraliseringen av arbetsuppgifter (Bakka et al. 2006). Knight (1976) ser detta som en fördel eftersom ledningen kan lägga större fokus på den långsiktiga planeringen och företagets vision istället för att lägga ner större delen av sin tid på den dagliga verksamheten.

2.2.2 Nackdelar

Ett av de större problemen med matrisorganisationen är de anarkistiska tendenser som kan uppstå. Strukturen med flera chefer från olika håll kan bidra till en oklar uppfattning om vem som har ansvar över vad. Det skapas en osäkerhet som kan leda till att motstridiga beslut fattas (Davis & Lawrence 1978). Likaledes kan det uppstå oklarheter om vilken roll en medarbetare har eftersom chefernas förväntningar och synen på medarbetarens roll inte alltid är desamma. När individen inte har en tydligt definierad roll ökar stressen, självförtroendet att ta beslut minskar och motivationen sjunker. Just stress är ett vanligt förekommande problem i en matrisorganisation (Knight 1976). Även Bakka et al. (2006) och Johnson & Scholes (2008) tar upp problemet med den oklara ansvarsfördelningen på grund av ett delat ansvar.

Osäkerheten om ansvarsfördelningen bidrar till att konflikter lättare uppstår (Bakka et al. 2006). Det blir även en fråga om maktkamp och intressekonflikter på grund av de otydliga gränserna som finns mellan ansvar och auktoritet. Det kan påverka individerna att göra det som maximerar sin egen nytta, inte företagets (Davis & Lawrence 1978). Likaledes kan det uppstå komplikationer mellan chefer som har ansvar över samma resurser. Denna typ av konflikt har en tendens att leda till ett mer personligt plan och blir därför svårare att lösa (Knight 1976).

Maktkampen är svår att undvika på grund av kravet av samarbete och gemensamma beslut som matrisen förespråkar (Bruzelius & Skärvad 2011).

Gruppbeslut kan ses som demokratiskt och effektivt, men för en matrisorganisation kan detta bli ett problem eftersom det gärna ska förekomma kontinuerligt i det dagliga arbetet. Vid gruppmöten och i verksamheten generellt finns starka tendenser till att beslutsprocesserna tar onödigt lång tid. Eftersom strukturen uppmuntrar till att föra diskussion om vad varje individ tycker är viktigt är det lätt att prioritering av de viktigaste ämnena hamnar i skymundan. Det gör att processens tempo kan sjunka (Johnson & Scholes 2008). Gruppmöten och gemensamma beslutsprocesser kan också bidra till ytterligare krav och arbetsbelastning för en medarbetare, vilket kan ge upphov till stress. När individen är stressad påverkas motivationen negativt som även smittar av sig till de övriga anställda (Knight 1976). För att förebygga detta problem anser Davis & Lawrence (1978) att cheferna bör vara medvetna om att negativa konsekvenser kan uppstå när gruppbeslut praktiseras. De bör därför inte låta sig styras av att det alltid måste ske. Istället ska de se till vad som är lämpligast utifrån varje situation för att förhindra stress och långsamma processer.

2.3 Summering av litteraturgenomgång

Vi har beskrivit matrisorganisationen som en struktur där delaktighet skapas som en konsekvens av decentraliseringen. Det innebär att det finns utrymme för ansvar och utveckling, vilka är två av Herzbergs motivationsfaktorer som chefer bör använda sig av när de motiverar. Genom att fördjupa sig inom ett visst område inom matrisen kan nya mål uppnås vilket kan ge erkännande. Herzberg betonar både prestation och erkännande som motivationsfaktorer (Abrahamsson & Andersen 2000). För att hitta det som får individen att vilja utvecklas och göra ett bra jobb bör chefen se till den inre motivationen som är olika hos varje person.

Samtidigt som det ofta ges utrymme för individer att ta ansvar inom en matrisorganisation kan det också uppstå en oklar ansvarsfördelning som i sin tur kan ge upphov till konflikter. En annan del som tas upp som både för- och nackdel med matrisorganisationen är beslutsfattande. På den positiva sidan framhålls det att många parter inkluderas i beslut vilket leder till att beslut fattas på rätt grunder. På den negativa sidan framkommer det att beslutsprocessen kan ta lång tid och bli ineffektiv på grund av flera delaktiga parter.

3. Metod

I denna del beskriver vi hur vi har gått tillväga rent metodologiskt. Vi börjar med att beskriva vårt tillvägagångssätt för att sedan gå vidare på urval, hur vi har samlat in vår data samt analysmetod. Avslutningsvis har vi ett avsnitt med metoddiskussion.

3.1 Tillvägagångssätt

Vid en studie kan man angripa en forskningsfråga på två sätt; genom kvantitativa eller kvalitativa metoder. Under mitten av 1980- talet började det kvalitativa synsättet få större inflytande. Denna metod fokuserar på data i form av ord, motsatsen till det kvantitativa som syftar till det numeriska (Bryman & Bell 2005). Den företeelse som studeras vill forskaren förstå och beskriva med den kvalitativa ansatsen. Data samlas in för att få kunskap om sådant som inte kan mätas och observeras, till exempel känslor, tankar, beteenden och intentioner (Aaker & Day 1990). Eftersom vår studie syftar till att undersöka hur matrisstrukturen påverkar chefernas arbete med att motivera vill vi förstå deras resonemang på ett djupare sätt, tillskriva mening till det som händer och få en klarare helhetsbild av vår frågeställning. Därmed anser vi att ett kvalitativt tillvägagångssätt i form av intervjuer är det mest trovärdiga och lämpliga för vår studie. När vi använder oss av denna metod arbetar vi med ett tolkningssynsätt, interpretativistiskt, där vi analyserar och tolkar vår insamlade data (Bryman & Bell 2005).

Då vår studie utgår från befintlig motivationsteori samt matrisorganisationen som sedan testas och jämförs mot verkligheten, tar den en abduktiv ansats (Bryman & Bell 2005). Det gör att det uppstår ny kunskap genom våra upplevelser kring motivation i en matrisorganisation. Vi valde att kombinera den deduktiva och induktiva ansatsen eftersom vi ville gå in i intervjuerna med en grundläggande kunskap om arbetsmotivation och matrisstrukturen. Med kopplingen mellan teori och praktik blir det lättare att koppla och analysera med en öppenhet för att kunna upptäcka nya samband (Bryman & Bell 2005). Likaledes med en förhoppning att kunna bidra till nya insikter om motivation i matrisorganisationer.

3.1.1 Litteratur

För att få en ännu djupare kunskap om våra valda ämnen motivation och matrisstruktur började vi vår studie med att leta i befintlig litteratur och forskning utifrån nyckelord som; *motivation, arbetsmotivation, motivationsteori, matrisorganisation, matrisstruktur, organisationsstruktur*. För att öka trovärdigheten var vi noga med att artiklarna skulle vara publicerade i välkända

magasin. Vi fick även ta del av en avhandling inom ämnet arbetsmotivation. Den är skriven av Lars Göran Wallgren. Den har kommit till stor användning och har gett oss en djupare förståelse om motivation på arbetsplatser utifrån olika perspektiv.

Vi valde att studera mycket litteratur för att få en djup och bred kunskap om vårt ämne. Därefter diskuterade vi litteraturen och våra personliga intressen som sedan kom att bli en avgränsad frågeställning med ett tydligt syfte. Vi valde att utgå från befintlig motivationsteori som var relevant för vår studie. Angående matrisstrukturen valde vi att presentera en bred bild av den typiska modellen samt omtalade för- och nackdelar. Detta för att vara väl insatta i matrisstrukturen vid förberedelserna och genomförandet av intervjuerna, samt öka trovärdigheten i vår analys och resultat som påverkas av hur väl vi tolkar vår data. Utöver den teori som vi grundade vår frågeställning på tillkom en del efter att vi hade varit ute på fältet. Den delen handlar om inre motivation, något som cheferna betonade mycket under intervjuerna och som vi därför valde att lägga till i teoriavsnittet.

3.2 Urval

Genom en vän till en av uppsatsförfattarna fick vi kontakt med SCA i Mölndal, Göteborg. De är sedan länge en etablerad matrisorganisation vilket passade utmärkt för vår studie. Det blev även ett naturligt val eftersom vi fick tillgång till deras chefer. SCA är dessutom för oss personligen ett mycket intressant och inspirerande företag.

Vår första kontakt på SCA blev Anette Gustafsson med titeln Global R&D Director Feminine and Light Incontinence. Hon gjorde ett bekvämlighetsurval bland cheferna på SCA, ett icke-slumpmässigt urval, som är det vanligaste tillvägagångssättet för kvalitativa metoder. Eftersom vi med vår studie ville upptäcka, förstå och få insikter valde vi medvetet det urval som kunde ge oss mest lärdom (Sharan & Merriam 2009). Det blev då ett självklart val att välja chefer i en sedan länge präglad matrisorganisation. Likaså speglar det tydligt frågeställningen vi valt.

Genom Anette fick vi tillgång till 16 mailadresser där samtliga kontaktades för eventuell medverkan. Med hjälp av dessa fick vi sju personer som erbjöd sig att ställa upp på intervju. Av dessa bokade vi in fyra intervjuer och valde av tidsmässiga skäl att boka in de chefer som erbjöd sig först. På så vis kunde vi samla in data snabbare och därmed komma vidare i uppsatsarbetet.

Det finns inget svar på hur många man bör intervjua, det beror till exempel på forskningsfrågan, tillgängliga resurser och datan som ska samlas in (Sharan & Merriam 2009). Vi valde därmed ett urval på fyra stycken chefer eftersom det passade vår studie då vi vill undersöka frågeställningen på djupet. Cheferna besitter olika chefspositioner på olika delar inom SCA. Det gör att det finns en variation i om de kommer från den vertikala eller horisontella axeln i matrisen, vilket vi såg som positivt då det ger oss en mer trovärdig bild av matrisorganisationen. De avdelningar cheferna representerar är Global Research för SCA Hygiene Products, Global Sourcing för SCA Hygiene Products och European Product Management för Consumer Goods Europe. Global Sourcing för SCA Hygiene Products representerar två chefer och de andra avdelningarna en var.

3.3 Datainsamling

3.3.1 Primärdata

Primärdatan samlades in vid våra intervjuer med fyra olika chefer på SCA. Denna data är sedan grunden för vår analys och slutsats. Att genomföra intervjuer är den mest använda metoden inom kvalitativ forskning. På grund av dess flexibilitet och utrymme för spontana infall blir den attraktiv (Bryman & Bell 2005). Eftersom syftet med vår studie är att ta reda på hur matrisstrukturen påverkar chefernas arbete med att motivera sina anställda, valde vi att genomföra semistrukturerade intervjuer för att kunna ställa följdfrågor samt fråga om exemplifiering. Allt för att få djupare förståelse om respondenternas egna uppfattningar och synsätt (Esaiasson et al. 2012). Att få detaljerade och fylliga svar är ännu en anledning till valet av intervju som metod (Bryman & Bell 2005).

Att välja en semistrukturerad intervjumetod kändes naturligt med tanke på vårt syfte. Bryman & Bell (2005) förklarar detta tillvägagångssätt i form av en lista med förhållandevis specifika teman med tillhörande frågor som ska beröras under intervjun, en så kallad intervjuguide. På grund av dessa teman har respondenten stor frihet att utforma svaren på sitt eget sätt och frågorna behöver nödvändigtvis inte ställas i ordning. Intervjuprocessen blir därmed mycket flexibel, något vi uppskattade då vi var beroende av att få fram kunskap som inte redan fanns.

Vid förberedelsen av intervjuerna diskuterade vi noga vad vi ville få ut av momentet. Därefter formulerade vi frågorna anpassade till vår frågeställning, dock i beaktande att inte göra dem för specifika eller "genomskinliga". Till vår hjälp hade vi även Sara Farnebo som är konsult på

managementkonsultföretaget Preera. Vid projektstart utformar hon egna intervjuguider och genomför intervjuer med anställda i den aktuella organisationen. Hon gav tips och råd på hur en intervju förbereds och utförs för att uppnå bästa möjliga resultat. Det var till stor hjälp för vårt egna utförande.

För att få en så detaljerad analys som möjligt spelade vi in intervjuerna för att försäkra oss om att få med alla uttryck och speciella fraser. Dessa kan lätt gå förlorade om endast anteckningar görs. För att kunna genomföra vår valda analysmetod och göra en noggrann analys transkriberade vi sedan inspelningarna. Även detta ökar trovärdigheten i vårt resultat (Bryman & Bell 2005).

3.3.2 Sekundärdata

Under studiens gång använde vi oss till viss del av sekundärdata. Detta gjorde vi genom att använda SCA:s egen bild över deras organisationsschema. Bilden passade bra in för att ge våra läsare en bättre förståelse för företagets struktur.

3.4 Analysmetod

För att analysera den data vi fick genom intervjuerna använde vi oss av tematisk analys. Vår utgångspunkt var att leta efter teman i form av likheter och olikheter i intervjumaterialet. I första steget transkriberades intervjuerna så att båda uppsatsförfattarna skulle utgå från samma material vid analysen. Därefter kategoriserades materialet med hjälp av färgkodning. Det gav oss en bra översikt över det relevanta för vår studies syfte. Därefter bröts materialet ner i mindre beståndsdelar för att få det på detaljnivå. Med det bearbetade och indelade materialet hade vi lättare att hitta viktiga teman, vilket vi inledningsvis byggde vår indelning i resultat och analys på. Indelningen skapades genom vår teoretiska förståelse som vi sedan kombinerade med det material vi fick fram under intervjuerna. Under processen att dela in materialet utgick vi från en hermeneutiskt ansats vilket innebär att tolkningen av materialet har varit central (Bryman & Bell 2005). På ett naturligt sätt skapades rubrikerna “inre motivation”, “förståelse för matrisorganisationens helhet”, “ledning” samt “processer”. Dessa teman var återkommande i intervjuerna och kändes mest centrala för studien. Vissa utgör en tydlig koppling till vår teori, samtidigt som utrymme gavs till nya infallsvinklar från resultatet. De nya infallsvinklarna kom att bli rubrikerna “ledning” och “processer”.

I vårt resultat valde vi i vissa situationer att beskriva datan genom att nämna antalet intervjupersoner som säger en viss sak. Detta gjorde vi för att vägleda läsaren på ett följsamt sätt. Det har nödvändigtvis ingen vikt vad gäller hur viktigt någon speciell företeelse skulle vara. Vi har alltså inte bedömt resultatet efter hur många chefer som nämnt vissa saker, utan det viktiga för oss har varit huruvida motivationsfaktorerna har nämnts över huvud taget eller ej.

3.5 Metoddiskussion

3.5.1 Reliabilitet och validitet

Reliabilitet och validitet är begrepp som utgör viktiga kriterier vid forskning för att få en bild av kvaliteten i en studie. Reliabilitet innebär hur stabila utslag och graden av pålitlighet studien har, om resultaten skulle bli detsamma vid upprepande studier. Validitet handlar om en studie observerar eller mäter det som det syftar till att mäta, alltså om rätt sak mäts. Vanligtvis är dessa två begrepp mest relevanta vid kvantitativ forskning som fokuserar på mätning. Eftersom kvalitativa metoder istället handlar om sociala företeelser som ständigt förändras är det svårt att få en definitiv bild av det som studeras (Bryman & Bell 2005). Författarna anser därför att man bör assimilera begreppen i den kvalitativa forskningen utan att ändra dess betydelse men däremot lägga mindre vikt vid frågor som berör mätning. Lincoln & Guba (refererad i Bryman & Bell 2005) föreslår två liknande begrepp för bedömning av kvalitativ undersökning, nämligen trovärdighet och äkthet. Varför de gör detta beror på att validitet och reliabilitet måste komma fram till en absolut bild av den sociala verkligheten, vilket är omöjligt i en kvalitativ studie eftersom det handlar om analys och tolkning.

Trots tvetydigheterna om begreppens tillämpning och benämning präglar de vår studie och tillvägagångssätt. Vi har varit noggranna vid val av metod för att den ska ha en tydlig koppling till vår frågeställning och syfte. För att få ett så trovärdigt utfall som möjligt har vi med omsorg samlat in data via litteratur och semistrukturerade intervjuer. Vi har även satt oss in i SCA:s verksamhet för att sedan kunna göra analys av materialet och leverera tillförlitliga resultat. Med de olika tillvägagångssätten att samla in data har vi närmat oss vårt ämne utifrån flera perspektiv. Vi har också varit väl medvetna om att inte låta våra personliga värderingar styra resultatet av studien. Inom den kvalitativa forskningen är det ett försök att uppnå objektivitet (Bryman & Bell 2005).

3.5.2 Etiska överväganden

I vår studie har vi varit noggranna med att följa de etiska reglerna. Det innebär att vi hade informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet i åtanke under hela uppsatsens gång (Bryman & Bell 2005). I praktiken innebär det att vi var tydliga med studiens syfte och att vi påpekade att det hela tiden var frivilligt att delta samt att avbryta om respondenten skulle vilja. Svaren behandlades anonymt och vi var hela tiden tydliga med vad vi skulle använda informationen till. Slutligen strävade vi efter att vara så transparenta som möjligt under hela kontakten med intervjupersonerna.

3.5.3 Metodkritik

Som tidigare nämnts har vi använt oss av en kvalitativ datainsamlingsmetod. Eftersom vi fick hjälp med urvalet av chefer kan det innebära att vår kontaktperson har valt ut personer som enligt henne är mest lämpliga. Det bidrar till att urvalet kanske inte är representativt för hela populationen. Cheferna vi intervjuat är dock från olika avdelningar och spridningen är på så vis större och mer oberoende av varandra.

Antalet intervjuade personer uppgår till fyra, något som kan anses vara lågt. Av praktiska och tidsmässiga skäl var vi tvungna att begränsa oss och anser därmed att antalet var rimligt. En ytterligare tanke vad gäller intervjurespondenterna är att vi valde de personerna som svarade snabbast. Det kan göra att det skulle finnas andra personer som skulle kunnat bidra med andra synvinklar, till exempel om de kommit från en annan avdelning.

Intervjuerna var semistrukturerade eftersom vi skulle jämföra svaren, samtidigt som vi ville ha möjlighet att ställa följdfrågor på otydliga svar. Följdfrågorna blev olika beroende på respondentens svar och exempel, vilket kan ha gjort att samtalet omedvetet styrdes i en viss riktning. Vi upplevde följdfrågorna nödvändiga för att förstå svaren på ett korrekt sätt och beslöt oss därför för att tillåta följdfrågor. Under intervjuerna ställde samma uppsatsförfattare frågorna för att svaren skulle bli mer jämförbara samt för att minska den personliga inverkan vi kan ha haft på respondenten. Vi tillät båda uppsatsförfattarna att ställa följdfrågor under samtliga intervjuer.

Eftersom vi har intervjuat cheferna genom att ha träffats fysiskt har vi omedvetet till viss del kunnat påverka respondentens svar. Den personliga kemin samt uppsatsförfattarnas kroppsspråk kan ha inverkat. För att kunna transkribera materialet är intervjuerna inspelade vilket kan hämma friheten i respondentens svar. Det kan också finnas en risk att respondenten kan ha haft egna syften med intervjuerna, till exempel genom att vilja få SCA att framstå som ett bra exempel inom motivation av anställda. Intervjuerna ägde av praktiska skäl rum på SCA:s egna kontor i Mölndal. Det kan ha påverkat respondenterna att inte kunna prata helt fritt. Vi har dock genomfört alla intervjuerna i egna konferenslokaler för att inte bli störda och för att informationen intervjuerna ger inte ska läcka ut till andra medarbetare.

En begränsning vi ser med vår studie är vår avgränsning till generell motivationsteori som inte går in på personliga aspekter av att motivera. Det skulle kunna innebära att det finns aspekter av att motivera medarbetare som kan kopplas till den personlighet chefen har, vilket också skulle kunna påverka sättet hur denne motiverar sina anställda.

4. Resultat

Nedan följer en sammanställning av våra intervjuer med fyra chefer på SCA. Vi beskriver relevanta iakttagelser som kan kopplas till studiens syfte under strukturerande rubriker för att underlätta förståelsen. Som inledning presenterar vi en kort företagsbeskrivning om SCA och hur dess matrisstruktur är uppbyggd.

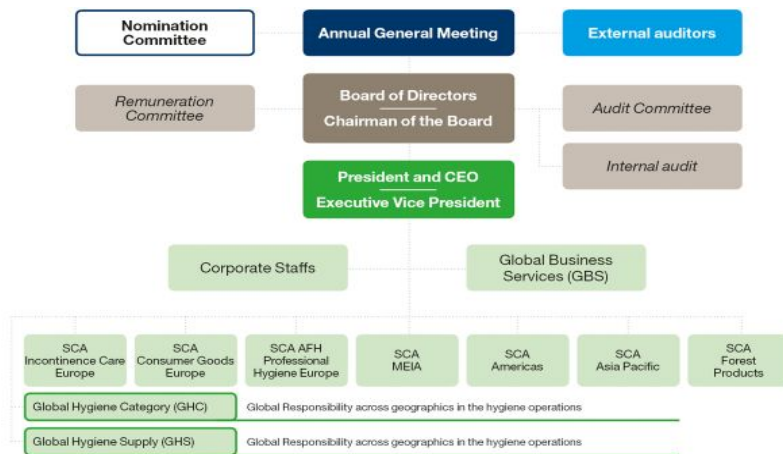
4.1 Företagsbeskrivning

SCA, Svenska Cellulosa Aktiebolaget, är ett ledande globalt hygien- och skogsindustriföretag. Det grundades 1929 och hade då en kärnverksamhet kring skogsindustriprodukter. Idag utvecklar och producerar de även hygienprodukter och mjukpapper. Försäljning sker i ungefär 100 länder under många starka ledande varumärken, till exempel Tork, TENA, Libero, Lotus och Libresse (SCA 2015b). Företagets strategi är baserad på en hållbar affärsmodell där värdeskapande för människa och miljö jämsställs med tillväxt och lönsamhet (SCA 2015e). SCA:s mission, vision och kärnvärden är även viktiga verktyg där medarbetarna samlas kring gemensamma mål och en strävan att nå dem (SCA 2015d). Från och med 2007 och fem år framåt har SCA utsetts till ett av världens mest etiska företag av amerikanska Ethisphere-institutet. (SCA 2015c)

SCA har i flera årtionden varit strukturerad som en matris. Företaget har dessutom expanderat och utökat sin verksamhet sedan det grundades 1929. Det har bidragit till omorganisationer av olika slag (SCA 2015c). De intervjuade cheferna i vår studie berättar om den senaste förändringen som gjordes år 2012, nämligen *Perform to grow*. Det innebar bland annat att matrisstrukturen ändrades, framförallt i form av ett förtydligande.

SCA:s nuvarande struktur är uppbyggd som bild 2 visar. På den vertikala ledden finns det olika affärsgrupper, till exempel “products”. De kan också representera en världsdel. På den horisontella ledden finns GHC (global hygiene category) och GHS (global hygiene supply). Dessa är globala supportfunktioner utan affärsansvar (Profit & Loss), som även de är uppdelade i flera områden. GHC arbetar till exempel med “research” och “development” och GHS är ansvarig över “sourcing” och “manufacturing excellence”. Som bilden visar genomsyrar alla delarna i organisationen varandra, varför vi också kallar det en matrisstruktur.

Bild 2 (SCA 2015a)



4.2 Inre motivation

Cheferna ser som sin uppgift att hitta varje individs drivkraft och försöka anpassa arbetssituationen efter den. Under intervjuerna nämns det att olika personer motiveras av olika saker, även personligheten avgör hur mycket frihet en medarbetare kan få i sitt arbete. Men att hitta den inre motivationen, drivkraften, är något cheferna ofta eftersträvar. De vill även hjälpa individen att se mål och mening med sitt arbete. Jämför följande citat:

Som chef kan jag tycka att det är en av mina viktigaste uppgifter, att hålla alla anställda motiverade. Att man ska känna mål och mening med sitt jobb och att det ska finnas en drivkraft hos den anställde.

- Global Sourcing, SCA Hygiene Products

En av cheferna anser att varje anställd på SCA har en egen motor och vill ta mycket eget ansvar. Det skulle annars inte fungera med tanke på matrisstrukturen och organisationens storlek. Har chefen en inställning att varje person är ansvarstagande och ambitiös kan denne lättare lita på sin medarbetare att göra ett bra jobb under eget ansvar. I samband med denna insikt poängteras det att det är viktigt att ha rätt person på rätt plats, vilket ger en större möjlighet för den anställde att finna sin inre motivation och därmed prestera bättre.

Några av cheferna träffar sina medarbetare för personliga möten en gång i veckan, om de anställda själva önskar. Under mötet stämmer chefen av nuvarande tillstånd och är lyhörd inför medarbetarens tankar och funderingar, både personliga och arbetsrelaterade. Problematiskt kan det dock vara om det personliga engagemanget inte finns, att medarbetaren inte själv har viljan att göra ett bra jobb och utvecklas. Lika viktigt som att chefen ska hitta medarbetarens inre motivation är det nödvändigt att individen själv har en vilja att hitta sin drivkraft och vill sträva efter att prestera så bra som möjligt.

4.3 Förståelse för matrisorganisationens helhet

Ett återkommande mönster i chefernas svar är att de betonar vikten av att förstå varför man gör som man gör och hur viktigt det är att förstå helheten av organisationen. Är kedjan från början till slut oklar är det svårt att motiveras och göra ett bra jobb. Som individ vill du veta vad dina prestationer får för resultat, framhåller cheferna. Några av dem upplever att en matrisstruktur som SCA underlättar för anställda att se helheten eftersom arbetssättet gör att man får en bättre koppling till de andra delarna i organisationen och därför förstår bättre hur saker och ting hänger ihop. Andra anser snarare att matrisen försvårar bilden av att se kopplingen mellan sin egen dagliga arbetsinsats och hur den påverkar helheten. De tycker det är mycket lättare i en linjestruktur då det är tydligare vad personen ska leverera och vad som är ett bra resultat. Cheferna berättar också att matrisstrukturen är etablerad i olika hög grad på de olika avdelningarna vilket gör att de ser matrisproblematiken i olika utsträckning. Cheferna är dock eniga om att det är svårt att avgränsa vem som faktiskt är med och bidrar till slutresultatet

eftersom arbetet sker i så många olika steg och från olika håll i en matrisstruktur. Det blir svårt att veta vilka som ska vara med och fira slutresultatet, som i sig kan vara motiverande för en anställd. En av orsakerna till att detta problem uppkommer tror en chef kan vara de olika målsättningarna som varje avdelning vanligtvis har. Innan SCA gjorde omorganiseringen *Perform to grow* (år 2012), satt varje avdelning till viss del med sina egna mål, utan att medvetet kommunicera dem till andra berörda avdelningar. Efter förändringen ser chefen tydligare kopplingar mellan målen som de olika avdelningarna i matrisen satt upp. Det finns en öppenhet vars syfte är att målen ska präglas av varandra. Att sätta upp tydliga mål är a och o för att skapa motivation och att ha en fungerande matrisorganisation. En chef berättar hur denne medvetet arbetar med öppen och rak kommunikation till sina medarbetare för att skapa en förståelse för varför de gör som de gör. Medarbetaren måste se och förstå att deras arbete genomsyrar hela verksamheten och hur hela kedjan hänger ihop. Detta uttrycks i följande citat:

För mig är det väldigt viktigt att förklara varför man gör något, en rationell anledning till varför man gör det, att se för att förstå. /.../ men att få dem att förstå hur man är kopplad till affären och slutanvändaren, hela kedjan är väldigt viktigt. - Global Research, SCA Hygiene Products

4.3.1 Arbetsuppgifter, ansvar & utveckling

Att det är viktigt med stimulerande arbetsuppgifter som är utmanande och intressanta för medarbetarna är något alla chefer är eniga om. Det är något som motiverar. Något som SCA arbetar flitigt med är en utvecklingsplan inom det så kallade GPS-systemet:

Jag arbetar mycket med utvecklingsplanen, att se till att mina anställda får utvecklas. /.../ Så att man känner sig motiverad och tycker det är intressant. Att det finns möjligheter. - Global Sourcing, SCA Hygiene Products

GPS-systemet är ett återkommande utvecklingssamtal där chefen och medarbetaren träffas för att prata om nuvarande läge och för att sätta upp nya individuella mål. Tillsammans går de igenom utvecklingsmöjligheter i den befintliga rollen, men också vad det finns för ambitioner och möjligheter på sikt. Alla chefer tycker att GPS-systemet är ett perfekt tillfälle att vara lyhörd inför medarbetarnas tankar och ge möjlighet till att gå ett steg längre i sin karriär.

Att individen får känna ansvar och kontroll över sina egna arbetsuppgifter men också ansvar över något större, är något alla chefer nämner att de strävar efter. De ser att en bra chef inte ska hänga över axlarna på sina medarbetare utan faktiskt lita på dem och ge utrymme för eget ansvar eftersom det är motiverande. Sedan ska chefen också ha uppsikt över hur ansvaret sköts och stödjande delar som inte fungerar helt och hållet. Alla chefer har själva upplevt att SCA gett stora möjligheter till att få mer ansvar, något som alla också medvetet jobbar med.

En av cheferna betonar att det är viktigt att hitta rätt utmaning för varje individ. Alla vill inte göra chefskarriär eller är lämpade till det, utan vissa är extremt duktiga på sitt område. Då är det lika viktigt att hitta utmaningar för dem. Chefen i fråga ser sin uppgift att hitta det där lilla extra som gör att medarbetaren utvecklas där den är för att upprätthålla motivationen.

I samband med att hitta utmanande arbetsuppgifter för sina medarbetare ser cheferna att matrisstrukturen möjliggör ett maximerande av kompetenserna på ett effektivare sätt än vid en linjestruktur. De anser att detta skapar ett behov av ett system att hantera var man ska placera sina resurser för att få en fungerande matrisorganisation. En av cheferna anser att just dennes avdelning jobbar med denna aspekt på ett medvetet sätt och att det i nuläget fungerar mycket bra. Det krävs en balans mellan ett tydligt arbetssätt och modet att våga släppa sina medarbetare att ta eget ansvar.

Cheferna beskriver samtidigt hur viktigt det är att supporta sina anställda då de förväntas ta stort eget ansvar. Att ta hänsyn till hela kedjan och kommunicera med fler kanaler kan verka svårt och långdraget, men med rätt support kan goda resultat uppnås. En av cheferna ser sin roll som ett supportande stöd som går bakom sina medarbetare. Denne vill alltid finnas tillgänglig för sina medarbetare om de behöver bolla något. Det framgår av följande citat:

Min roll är att jag ska supporta min grupp. Jag ska inte vara någon som drar upp dem, jag ska snarare gå bakom. Hela tiden finnas för support. Är de så att de känner att de behöver bolla någonting så finns jag där. - Global Sourcing, SCA Hygiene Products

En annan chef arbetar med support genom att försöka hålla vägen fri och ta bort sådant som stör en medarbetare från att kunna göra ett bra jobb, allt det som demotiverar. Några av cheferna ser

ett av sina supportande ansvar att prioritera när listan med uppgifter är för lång och medarbetaren känner sig stressad. Den vill inte lämna någon med för mycket arbete, utan hjälper gärna till att stryka och nedprioritera. Viktigt är att vara tydlig med att det inte är ett misslyckande att inte klara av alla saker samtidigt. Om medarbetaren har den uppfattningen kan det vara ett hinder till att be sin chef om hjälp. Detta framhålls som viktigt i matrisstrukturen då det stundtals kan vara stressigt och mycket som händer på samma gång.

4.3.2 Rollbeskrivning

Vikten av att vara extra tydlig i en matrisorganisation är en ständigt återkommande kommentar hos cheferna. Cheferna beskriver att det annars kan uppstå intressekonflikter eller otydligheter om vem som har ansvaret, vilket påverkar både motivation och effektivitet negativt. Cheferna nämner även vikten av tydliga mål och förväntningar för att den anställde ska veta vad den bör uppnå. Likaledes blir det viktigt med tydlig feedback så att medarbetaren får bekräftelse för sitt arbete och sin roll. Det framgår till exempel i följande citat:

Jag försöker grunda detta mycket i tydligheten. Vart är vi påväg och tydlig feedback.

- European Product Management, SCA Consumer Goods Europe

Efter att ha jobbat både på den horisontella och den vertikala ledden upplever en chef att problemet med rollbeskrivningar är större på den horisontella ledden. Där är störst sannolikhet att vara involverad i flera projekt samtidigt och ha flera chefer eller intressenter med olika förväntningar. Om cheferna har en god kommunikation och är överens om medarbetarens roll slipper denna slitas mellan olika förväntningar och känna sig stressad. Istället blir det lättare att förstå sin egen del i hela verksamheten, vilket i sin tur är motiverande enligt chefen. Att vara medveten om denna problematik i matrisstrukturen är viktigt, se följande citat:

Jag tror det här med att den anställde inte slits mellan vad den ska göra utan att vi chefer har en god kommunikation mellan sig så att det är klart och tydligt för den anställde vad den förväntas leverera. Det tror jag är jätteviktigt i en matris. - Global Sourcing, SCA Hygiene Products

4.3.3 Feedback

För att motiveras är det viktigt att som individ få bekräftelse på att man är behövd och gör ett bra arbete. Feedback är något cheferna tydligt och ofta betonar som en viktig del i deras motivationsarbete. Det framkommer av citatet nedan:

Det man kan tänka på också är en del i motivation är att ge kontinuerlig feedback. /.../ Vi kan alla bli bättre på att ge positiv feedback oftare, för det stärker människor.. - Global Sourcing, SCA Hygiene Products

En av cheferna försöker alltid ha ordet prestigelös i bakhuvudet, liksom strävan att sätta andra före sig själv. Cheferna anser också att SCA genomsyras av att ha en "mjuk kultur" med högt i tak och goda relationer. De ser att det kan vara en faktor till att många anställda ofta stannar kvar länge i företaget. SCA uppmanar sina chefer att ge mycket feedback och försöka få in det i sitt dagliga arbete. En av cheferna anser att matrisstrukturen med många involverade på olika håll kan leda till att en medarbetare hamnar i skymundan och inte får den feedback som behövs. Därför är alla chefer ense om att de försöker sträva efter kontinuerlig feedback i vardagen, speciellt positiv som stärker och motiverar människor. En av cheferna betonar också att negativ feedback är nödvändig för att kunna utveckla en verksamhet samt en individ. Likaså är GPS-systemet ett bra och konkret verktyg för att ge både positiv och negativ feedback. Där ges utrymme att prata om medarbetarens prestationer och kompetenser där också chefen får möjlighet att ge en utförligare förklaring och bakgrund till sin feedback.

4.4 Ledning

En av cheferna lyfter fram hur viktig ledningsgruppen och ledningen är för matrisorganisationen, men också som supportande stöd för cheferna. Denne är mycket nöjd med sin befintliga ledningsgrupp där det finns ett stort engagemang och driv. Det finns också ett stort förtroende för koncernchefen. Hans sätt att kommunicera ner i organisationen till linjecheferna gör att information snabbt når fram. Koncernchefen har också uttryckt att koncernledningen måste leva som man lär. Den intervjuade chefen tycker att detta genomsyrar SCA:s kultur. Utan en fungerande högre ledning är det svårt för en chef att motiveras i sitt arbete, som i sin tur påverkar hur denne motiverar sina anställda.

En ytterligare del av ledning är beslutsfattande som cheferna lyfter fram flertalet gånger under intervjuerna. En chef nämner en viss problematik med beslutsfattande i matrisorganisationer

eftersom det ofta är många parter inblandade. Det är lätt att en konsensusmentalitet förekommer och beslutsprocesserna blir onödigt långa. Flera chefer beskriver om hur SCA på senare tid har börjat arbeta med beslutsfattande genom att ha ett strukturerat beslutssystem. Det blir då tydligare för vilka personer som ska inkluderas i olika typer av beslut. Det är något som varit framgångsrikt för att korta beslutsprocessen samt minska konflikter. Upplevelsen av resultatet varierar bland cheferna.

4.5 Processer

Ett återkommande begrepp hos några av cheferna är processer. De anser att det är viktigt att ha en grundstruktur på hur saker ska göras, speciellt i en matrisorganisation som arbetar på flera håll och har många personer involverade samtidigt. Sätter du som chef en process eller arbetssätt underlättar du för de anställda att göra ett bra arbete. Jämför följande citat:

Du sätter processer, arbetssätt. Du ska ju förenkla så mycket som möjligt för dina anställda så att de kan göra ett bra jobb och veta hur man ska göra det på ett bra sätt. - Global Sourcing, SCA Hygiene Products

Sedan kan undantag göras för att prioritet måste läggas på något annat i vissa situationer. En av cheferna säger att många tycker det blir för strukturellt och administrativt med processer och att det förekommer en ständig diskussion kring detta på SCA. Alla chefer är dock ense om att det måste förekomma en extra tydlighet i arbetssättet i en matrisorganisation, oavsett om det kallas processer eller ej. Förekommer det oklarheter i arbetssättet kan medarbetaren bli stressad och omotiverad. Att sätta processer kan alltså vara ett sätt att motivera enligt cheferna.

5. Analys

I nedanstående avsnitt analyserar vi resultatet med den teoretiska referensramen som bas. Vi har dessutom en öppen inställning till att hitta förklaringar och nya relevanta kopplingar mellan våra valda ämnen motivation och matrisorganisationen samt vår insamlade data.

5.1 Inre motivation

Som tidigare nämnts framhåller cheferna på SCA hur de strävar efter att hitta och stimulera den inre motivationen hos sina anställda. På samma sätt som den inre motivationen resulterar i kreativitet och lärande (Ryan & Deci 2000) gör även matrisstrukturen det där olika kompetenser sätts ihop för att samarbeta (Knight 1976). Vi ser ett samband mellan den inre motivationen och matrisen, något våra chefer tycks vara medvetna om. I den komplexa strukturen med mycket krav från många håll (David & Lawrence 1987) kan det vara extra viktigt att medarbetarna utför sitt arbete med inre syften, för att på så vis hantera den utmanade situationen matrisen frambringar. Dock kan det bli en utmaning för chefer att sätta ihop team där rätt kompetenser förs samman. Teamet måste göra ett bra och effektivt jobb som grupp, samtidigt som varje individ måste få möjlighet att använda sin unika kompetens och drivkraft så att kreativiteten inte hålls tillbaka. Detta är något cheferna på SCA ser som en möjlighet men också en svår utmaning.

Även om Herzberg inte nämner begreppet inre motivation kopplar vi det till att han talar om detta i sina motivationsfaktorer. Får man till exempel möjlighet till utveckling och mer ansvar (Abrahamsson & Andersen 2000) tillfredsställer det den inre motivationen och individen agerar för intresset och utmaningen (Ryan & Deci 2000). Cheferna talar också om att se mening med sitt arbete. Inte heller denna aspekt nämns explicit hos Herzberg. Vi anser dock att om motivationsfaktorerna är uppfyllda bidrar det naturligt till att individen ser mening samt får en förståelse för sitt arbete, vilket i sin tur stimulerar motivationen.

Utifrån chefernas resonemang tolkar vi att motivationsfaktorerna är av störst relevans när de motiverar sina anställda. De nämner endast hygienfaktorerna i förbifarten, till exempel att de har bra förmåner och en fungerande löneprocess. Att detta inte är något de betonar kan bero på att SCA generellt har dessa som en etablerad stabil grund. Därför blir det också lättare för cheferna att fokusera på motivationsfaktorerna och varje enskild individ. Herzberg anser att monetära belöningar inte är något som motiverar, utan det är arbetet i sig som gör det (Abrahamsson &

Andersen 2000). Ingen av cheferna nämner monetära belöningar i sitt sätt att motivera vilket också styrker teorin om att det är den inre motivationen och motivationsfaktorerna som bör fokuseras på när chefer motiverar sina anställda (Ryan & Deci 2000) (Abrahamsson & Andersen 2000).

5.2 Förståelse för matrisorganisationens helhet

En av Herzbergs motivationsfaktorer är prestation. Han har sett tydliga kopplingar till att motivation uppstår när medarbetaren löser problem, gör ett bra arbete och sedan får se ett tydligt resultat av det (Abrahamsson & Andersen 2000). Vi ser ett samband mellan denna teori och chefernas svar om hur viktigt det är att förstå helheten och sin egen del i matrisorganisationen, annars finns risk att resultatet av det individen själv presterat hamnar i andra händer, vilket kan hämma motivationen.

Cheferna har delade åsikter om huruvida matrisstrukturen underlättar eller begränsar helhetsbilden. Orsaken till de olika uppfattningarna kan bero på vilken typ av avdelning personen jobbar på eftersom arbetsätten skiljer sig åt. Hur väl matrisstrukturen är etablerad skiljer sig också mellan avdelningarna vilket också kan påverka uppfattningen. En av cheferna har en mycket positiv inställning till matrisstrukturen och tycker också att helhetsbilden är tydlig eftersom de jobbar så pass mycket över gränserna. En annan chef som jobbat både på den horisontella och den vertikala ledden märker även stora skillnader i att den horisontella är mer oklar. Matrisen visar tydligare problematiska sidor på den horisontella ledden delvis på grund av engagemanget i flera projekt, vilket kan bidra till stressade medarbetare. Stressen är en omtalad nackdel matrisstrukturen har (Knight 1976) och kan upplevas olika beroende på tidigare erfarenhet och roll. En av de chefer som anser att matrisstrukturen underlättar att se hela kedjan jobbar medvetet och kontinuerligt med att kommunicera varför medarbetarna gör som de gör och att deras arbete påverkar hela SCA. Det är ett sätt att motivera enligt chefen. Kommunikationen kan vara en faktor till att upplevelsen är positiv och att det antagligen fungerar bra på dennes avdelning. Granberg (2011) talar även om att god och tydlig kommunikation i en matrisstruktur bidrar till starkare kontakter till varandra och helheten, något som bidrar till ett effektivt företag. Vi ser därmed att tydlig och kontinuerlig kommunikation i en matrisstruktur kan vara avgörande för att få en fungerande verksamhet samt motiverade medarbetare.

Vår uppfattning av chefernas svar är att omorganisationen *Perform to grow* förbättrade kommunikationen av ett enhetligt SCA. Genom att länka ihop avdelningarnas och företags mål skapades starkare relationer och kopplingar till resultaten. Varför detta gav goda resultat kan bero på chefernas medvetna tydlighet i målsättning och arbetssätt som de talar om. Likaså deras öppensinnade inställning till att få varje medarbetare att förstå helheten, vilket stimulerar motivationen till att ta eget ansvar och driva sitt arbete framåt.

Som tidigare nämnts uttrycker cheferna att tydlighet är en viktig aspekt i en matrisorganisation för att strukturen ska fungera, vilket i sin tur påverkar de anställdas motivation. Dock får det inte hämma kreativiteten och de egna initiativen som strukturen tillåter (David & Lawrence 1987). Vi anser att det krävs en tydlighet med en öppen inställning som ger möjligheter för medarbetarna att utnyttja och utveckla sina kompetenser, eftersom detta är en fördel med matrisen (Knight 1976). Exakt vad det innebär är något varje unik organisation måste definiera då det ska vara anpassat till hela verksamhetens situation. Ett exempel kan vara SCA när de förtydligade SCA:s mål och vision och integrerade dem med avdelningarnas egna mål. Det fick effekten av en tydligare förståelse av helheten och vart företaget är på väg kopplat till varje avdelnings arbete. Likaledes blev det ett verktyg för cheferna att motivera sina anställda då gemensam måluppsättning är ett sätt de säger sig använda när de motiverar.

5.2.1 Arbetsuppgifter, ansvar & utveckling

Att få ansvar, ha stimulerade arbetsuppgifter och att det finns möjlighet till utveckling är något cheferna anser öka motivationen. Det är även något Herzberg talar om som viktiga verktyg för chefer när de motiverar sina anställda (Herzberg 1968). GPS-systemet, som cheferna beskriver, ger en chans att vara lyhörd inför varje medarbetares drivkraft, inre motivation, och ge möjlighet till ansvar och utveckling. Som en av cheferna framhåller kan det förekomma dålig kommunikation mellan två chefer som har samma medarbetare under sig. Det kan få följderna av olika förväntningar. En lösning skulle vara att försöka involvera båda cheferna vid olika utvecklingssamtal, som i detta fall skulle vara GPS-samtalen. På det sättet skulle ansvar och förväntningar på den anställde bli desamma. Likaledes skulle risken för stress minska, som annars har en tendens att uppkomma i en matris då medarbetarna kan ha olika förväntningar på sig (Knight 1976).

I kombination med GPS-systemet skapar även chefernas arbete med att försöka integrera alla delar i SCA möjligheter för de anställda att gå vidare och utvecklas i företaget på ett naturligt och enkelt sätt. Det är även ett sätt att motivera enligt dem. Då en medarbetare roterar i företaget tror vi att dennes kompetens och kunskap från den tidigare avdelningen blir till förmån för den nya, varpå de mänskliga resurserna utnyttjas maximalt (Granberg 2011). Likaledes skapas närmre kontakt och engagemang på flera håll vilket är en stark drivkraft för ett företag (Johnson & Scholes 2008). Vi ser att en matrisorganisation bör utnyttja denna fördel som strukturen för med sig. När varje individ representerar sitt område i en grupp samt får chans att rotera och utvecklas i företaget, möjliggörs friheten till egna initiativ och motivationen stimuleras (Knight 1976). Likaså bidrar det till en högre grad av kommunikation mellan delarna som ger upphov till en mer flexibel och effektiv organisation (Bakka et al. 2006).

Vad gäller support som alla chefer nämner på olika sätt, tolkar vi det som ett viktigt komplement för att motivera sina anställda. Herzberg anser också att chefer ska använda rätt support för att medarbetarna ska få erkännande för sina prestationer vilket kan leda till befordran och utveckling (Herzberg 1968). Likaledes tillhör utveckling och ansvar motivationsfaktorerna (Abrahamsson & Andersen 2000). Genom denna stöttning vågar medarbetarna ta för sig vilket är bra för både individen och företaget i stort. Några chefer framhåller att de supportar genom att hjälpa till att prioritera när listan är för lång, en försöker vara ett bollplank, medan en annan arbetar med att hålla vägen fri genom att röja för det som hindrar medarbetaren till att göra ett bra jobb. Att hålla vägen fri kan relateras till Herzbergs antagande om att chefer kan minska kontrollen av sina anställda för att få den anställda att ta mer ansvar och nå personlig utveckling (Herzberg 1968). Eftersom en matrisorganisation delvis förutsätter att medarbetare tar egna initiativ (Knight 1976) verkar support nödvändigt för att de anställda ska känna sig trygga med att tänka och agera utanför boxen. Det kan även få konsekvenserna av ökad kreativitet och förmåga att agera på ett oberoende sätt (Knight 1976). Det i sin tur skapar en fördel i matrisstrukturens arbetssätt med delaktiga grupper (Bakka et al. 2006). Får varje medarbetare den support den behöver och får utlopp för sin kreativitet blir gruppen mer effektiv vid både problemlösning och att driva arbetet framåt (Bruzelius & Skärvard 2011).

5.2.2 Rollbeskrivning

Kahn et al. (refererad i Knight 1976) lyfter fram att oklar rollbeskrivning är en vanlig förekomst i en matrisorganisation. En chef tror att det kan bero på dålig kommunikation chefer emellan. De kan ha olika rolldefinitioner och krav på en och samma medarbetare. Det gör att medarbetaren blir stressad vilket hämmar motivationen (Knight 1976). Att ha en oklar rollbeskrivning innebär dessutom att medarbetaren inte har ett tydligt ansvar. Ansvar är en av Herzbergs motivationsfaktorer (Abrahamsson & Andersen 2000).

Svårigheten för cheferna att definiera en medarbetares roll och ansvar kan bero på matrisens komplexa struktur som kräver en bredare kommunikation och ett större engagemang i flera saker samtidigt (Bakka et al. 2006). Det skulle kunna bidra till att cheferna inte hinner eller måste fokusera på annat som i stunden är viktigare, än att tydligt kommunicera varje individs roll. Cheferna på SCA strävar efter att vara tydliga med vad medarbetaren förväntas leverera, där rolldefinitionen inkluderas. Huruvida detta fungerar är svårt att avgöra eftersom denna uppsats inte studerar medarbetarens upplevelse. Utifrån chefernas upplevelse och matrisens nackdelar som teorin presenterar kan vi ändå se ett extra behov i en matris av att ha tydliga rollbeskrivningar. Detta för att undvika stress (Knight 1976) och istället få motiverade medarbetare och en möjlighet att dra nytta av matrisens fördel i att utnyttja alla kompetenser fullt ut (Granberg 2011).

5.2.3 Feedback

Chefernas sätt att lyfta fram feedback visar på att de har genomtänkt och personligt sätt att kontinuerligt arbeta med detta, det är ett enkelt och konkret sätt att motivera. Vi kopplar feedback till begreppet erkännande, som är en av Herzbergs motivationsfaktorer (Abrahamsson & Andersen 2000). Cheferna anser att positiv feedback framförallt är viktigast, men likaledes kan det komma något gott ur negativ feedback. En chef anser att negativ feedback krävs för att kunna utveckla en verksamhet. Att våga ge negativ och konstruktiv feedback tror vi kan vara en viktig del i en matrisstruktur med tanke på att arbetet sker på många håll som kräver ständig kommunikation och närkontakt med fler involverade (Bakka et al. 2006). För precis som cheferna nämner är negativ feedback en möjlighet till utveckling. Utan att medarbetarna utvecklas kan det vara svårt att utveckla en verksamhet och arbetsätt, något som matrisorganisationen är beroende av då den kräver ständigt samarbete (Bruzelius & Skärvad

2011). Vi upplever att SCA har högt i tak och att det ligger en naturlighet i att ge olika typer av feedback, något som verkar krävas för att en matrisorganisation ska fungera väl.

5.3 Ledning

Som vi tidigare nämnt i resultatet är ledningen en av de saker som dök upp under intervjuerna och som även presenteras i uppsatsens matristeori. Bakka et al. (2006) anser att matrisstrukturen skapar en fördel för den högsta ledningen på grund av decentraliseringen av arbetsuppgifter. Det gör att de kan ägna mer tid till organisationens vision och långsiktiga planering (Knight 1976). Eftersom ingen chef nämner att de saknar support från ledningen samt det förtroendet för koncernchefen som lyfts fram, anser vi att SCA lyckas utnyttja matrisstrukturens fördel som Bakka et al. (2006) och Knight (1976) beskriver. Likaledes upplever en av cheferna att koncernledningen "lever som de lär" och att det genomsyrar hela verksamheten, vilket också kan vara en bidragande faktor till att verksamheten fungerar så pass bra. Denne anser också att en fungerande ledning är nödvändig för att cheferna ska motiveras i sitt arbete som i sin tur påverkar hur de motiverar. Cheferna anser att de motiverar sina medarbetare just genom att kommunicera tydliga gemensamma mål samt försöka skapa en förståelse av helheten. Det kan också vara en effekt av att SCA:s ledning har möjlighet att utnyttja matrisens fördelar när det kommer till ledningen (Bakka et al. 2006). Vi ser därmed ett nödvändigt samband mellan en matrisorganisation och ledning. För att övervinna matrisens komplexitet anser vi att det krävs en fungerande ledning som sätter en strategi och kommunicerar vision och mål (Knight 1976) som får hela företaget att röra sig i samma riktning. Sätter ledningen en tydlig vision blir företags mål sammanlänkade med de anställdas på ett naturligt sätt. Det kan gynna både verksamhetens resultat och de anställdas motivation eftersom de ser sin del i det hela och förstår varför de gör som de gör.

Chefernas upplevelse om att beslutsprocesserna på SCA kan vara onödigt långa bekräftar teorin om en av matrisstrukturens nackdelar om att långsamma beslutsprocesser är vanligt förekommande (Johnson & Scholes 2008). Uppkomsten till detta beror på arbetssättet att jobba i grupp som bidrar till ständigt gemensamma diskussioner och beslutsfattande (Johnson & Scholes 2008). Upplevelsen av resultatet av det nya beslutssystemet varierar bland cheferna, till exempel beroende på anställningstid. De som arbetat mer än 15 år på SCA märker positiva förändringar eftersom de har brottats med problemet en lång tid. En chef som varit anställd mindre än sex år

ser en förändring men fortfarande en tydlig problematik. De olika uppfattningarna kan också vara grundade i hur stor utsträckning man jobbar med det nya systemet på sin avdelning eller i sitt projekt. Således ser vi att en matris behöver ha uttalade beslutspersoner i varje situation, vilket också hänger ihop med att ha en tydlig rollbeskrivning (Johnson & Scholes 2008).

5.4 Processer

Vet den anställde vad som förväntas åstadkommas genom tydliga processer stimuleras motivationen anser cheferna. Vi kopplar detta till motivationsfaktorn ansvar, eftersom kontroll över sitt arbete har en likvärdig betydelse (Abrahamsson & Andersen 2000). Denna kontroll kan också kopplas till prestation och erkännande då en tydlig process blir lättare att bedöma resultatet på. Trots att inte alla nämner ordet processer finns likheter i de andras resonemang som syftar till detta. Det skulle också kunna bero på att de chefer som benämner det processer har jobbat på SCA mer än 15 år. De är därför inarbetade i begreppet och arbetssättet på ett annat vis än de andra som blivit anställda senare.

Matrisstrukturen kan ha en förmåga att framkalla anarkistiska tendenser och det kan uppstå en oklar uppfattning om vem som har det egentliga ansvaret (David & Lawrence 1987). Vi upplever att SCA försöker övervinna denna problematik genom att sträva efter att arbeta med processer och tydlighet, som cheferna framhåller att de gör. Samtidigt försöker de medvetet göra banan fri för medarbetaren att ta eget ansvar i sitt arbete, vilket blir en bra balans mellan kreativitet och styrning, samt stimulerar motivationen. Cheferna framhäver att många anställda stannar länge på SCA vilket kan vara en faktor till att arbetssättet är etablerat och uppfattas fungera bra i dagsläget.

5.5 Övriga reflektioner

Något vi haft i åtanke genomgående under analysen är att det är subjektiva uppfattningar vi tolkar. Därmed påverkas respondenternas svar av många olika preferenser så som utbildning, avdelning, tidigare erfarenheter och så vidare. En ytterligare aspekt kopplat till analysen är att verklighetens uppfattning inte verkar vara lika tydligt indelad som teorin är. Det vill säga att hygienfaktorerna och motivationsfaktorerna inte nödvändigtvis behöver vara helt oberoende av varandra. En förklaring till att teorin och verkligheten skiljer sig något kan bero på att det är människor det handlar om. Varje individ i en organisation tolkar och agerar på sitt sätt utifrån sin verklighet, vilket försvårar den förenklade indelningen.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att det verkar finnas flera faktorer med matrisstrukturen som påverkar hur cheferna motiverar sina anställda. Vi ser en koppling mellan organisationens välmående och hur motiverade de anställda är. Fungerar matrisen väl uppfattar vi att många motivationsfaktorer uppfylls och inträffar på ett naturligt sätt. Det vi syftar till är framförallt tydlighet i form av rollbeskrivningar och mål som återkom flertalet gånger under intervjuerna. Efter vad vår studie visar kan vi också dra slutsatsen att en matris som istället fungerar sämre och upplevs otydlig kan få svårigheter med att motivera sina anställda.

6. Slutsats

I följande avsnitt sammanfattar vi uppsatsen och presenterar våra slutsatser utifrån den teoretiska referensramen, resultatet och analysen. I det avslutande stycket följer en bidragsdiskussion.

Syftet med denna uppsats var att undersöka hur matrisstrukturen påverkar chefernas arbete med att motivera sina anställda, vilket utmynnade i följande frågeställning:

- Hur påverkar matrisstrukturen chefernas arbete med att motivera sina anställda?

Efter att ha samlat in data från intervjuer med chefer från matrisorganisationen SCA ser vi samband mellan insamlad data, samtliga motivationsfaktorer samt den omvandling Herzberg gjort av dessa för att kunna framhålla hur chefer bör motivera. Att ge medarbetaren möjlighet till utveckling och mer ansvar är något cheferna kontinuerligt jobbar med. GPS-systemet är ett exempel på ett konkret verktyg som SCA använder sig av, där medarbetaren och chefen tillsammans lägger upp en utvecklingsplan framåt samt diskuterar nuvarande och framtida arbetsuppgifter. Vid dessa möten följs också tidigare prestation upp, vilket ger tillfälle för diskussion om framtida befordran och utveckling. Likaså är feedback något cheferna anser stimulera motivationen. Det kan vara extra viktigt i en matrisstruktur då en medarbetare kan ha flera chefer, samt att kommunikation sker på många håll. Risken finns att prestationer inte blir erkända. Att då ta emot feedback stärker individen. I samband med ansvar, utveckling och feedback betonar cheferna den inre motivationen. Det handlar om att hitta det som gör att varje individ agerar och motiveras av, att arbetet utförs med ett inre syfte. Vi ser detta som en nödvändighet i matrisens utmanande struktur.

Utöver sambandet mellan teori och resultat kan vi dra slutsatser om ytterligare viktiga aspekter om motivationsarbete i matrisorganisationer. Vi ser det fördelaktigt att som chef veta hur en matris fungerar för att kunna motivera på ett anpassat och bra sätt. Likaledes bör medarbetarna förstå organisationens helhet och arbetssätt för att motiveras att göra ett bra jobb. Detta syftar till den tydlighet vi sett är ett återkommande begrepp. För att kunna hantera matrisstrukturens komplexitet krävs en tydlighet i rollfördelning, beslutsfattande och processer. Är dessa delar oklara för medarbetaren kan motivationen och initiativtagandet hämmas. Detta nämns även i matristeorin ur ett effektivitetsperspektiv, något som också verkar ha en inverkan på motivationsarbete och inte bara effektivitet som matristeorin fokuserar på. I relation till tydligheten är det viktigt att ledningen tydligt kommunicerar organisationens mål och vision ner i hela verksamheten. Likaså att cheferna kopplar ihop avdelningens mål, som med fördel medarbetarna får vara med och sätta upp, med organisationens. Att förstå varför man gör som man gör och hur allt hänger ihop gör att motivationen stimuleras.

Sammantaget ser vi att samtliga av Herzbergs motivationsfaktorer stämmer överens med den data vi har samlat in genom våra intervjuer. Utöver dessa faktorer har vi sett att matrisstrukturen bidrar till att även ledning och processer har en betydande roll när chefer ska motivera sina anställda. Något som har varit genomgående i hela resultatet är den tydlighet som matrisstrukturen verkar kräva för att fungera. Detta gäller även när chefer ska motivera sina anställda. Exempel på detta är tydlighet i ansvar, beslutsfattande, mål och processer.

6.1 Bidragsdiskussion

Vårt syfte med studien är att koppla samman de annars separata ämnena motivation och matrisorganisation genom att studera hur matrisstrukturen påverkar chefernas arbete med att motivera sina anställda. Efter att ha genomfört studien kan vi konstatera att motivationsarbetet kan vara en bidragande faktor till att en matris fungerar bra eller mindre bra. Detta samtidigt som matrisstrukturen i sin tur påverkar motivationsarbetet. Våra slutsatser bidrar med relevanta insikter till både matris- och motivationslitteratur. Likaledes kan de hjälpa befintliga matrisorganisationer att få en klarare uppfattning om vad strukturen bär med sig samt motivationens roll i det hela. Vårt bidrag till befintlig litteratur och forskning är vikten av att tydligt definiera ansvar och processer i en matris. Vet medarbetaren sin roll och arbetssätt, och

förstår hur matrisen fungerar stimuleras motivationen och företaget blir mer effektivt. Det är även viktigt att chefer hittar individens inre motivation och ger möjlighet till utveckling. Matrisens komplexitet med många involverade på flera håll för även med sig vikten av att ge kontinuerlig feedback. Får du inte erkännande för dina prestationer sjunker motivationen. För att ha en fungerande matris och motiverade medarbetare krävs en ledning som kommunicerar tydliga mål till hela verksamheten. Även chefen bör sätta upp konkreta mål för sina anställda där de med fördel själva ska vara delaktiga i processen. Medarbetaren måste förstå matrisstrukturens helhet och känna sig som en del av den för att motiveras och göra ett bra jobb.

7. Vidare forskning

I följande stycke redogör vi våra förslag till framtida forskning inom ämnet motivation i matrisorganisationer.

Den sammanslagning vi gjort av ämnena motivation och matrisorganisation har bidragit till att vi påbörjat ett nytt ämnesområde som vidare forskning kan gå djupare i. Eftersom vår uppsats endast studerat en matrisorganisation kan en bredare analys göras på flera för att få tydligare resultat om vad som är viktigast att fokusera på. Sedan kan en mer detaljerad forskning göras på resultatet för att öka medvetenheten om vardera område. Det skulle även vara intressant att se till medarbetarens perspektiv. Hur denne upplever chefernas sätt att motivera och vad som motiverar, i kombination med erfarenheten av matrisstrukturen.

Vår studie är medvetet begränsad till att endast undersöka generellt hur chefernas arbete med att motivera påverkas av matrisstrukturen. Vi har därför valt att inte se till chefernas personlighet, hur den påverkar sättet att motivera och upplevelsen av matrisen. Vi ser dock att personligheten kan ha en inverkan på hur en individ motiveras samt ser på motivation, något som också skulle vara intressant för vidare forskning.

Slutligen vore det givande att följa ett projekt eller en grupp i en matrisorganisation en längre tid där en analys av flera interaktioner kan göras. Dels studera chefernas sätt att hantera situationen att leda, motivera och kommunicera. Även se till varje individs prestation och upplevelse, samt hur relationerna i teamet påverkar det hela. På så vis skulle forskningen få en djupare förståelse

av vilka delar inom motivation i matrisorganisationen som är av största relevans och hur dessa bör hanteras.

8. Referenser

Aaker, DA., Day. (1990). *Marketing Research*. Wiley, New York.

Abrahamsson, B., & Andersen, J.A. (2000). *Organisation – att beskriva och förstå organisationer* (3: dje upplagan). Malmö: Liber AB.

Andersson, C. (1994). *Organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur

Bakka, J., Fivelsdal, E., Lindkvist, L. (2006). *Organisationsteori, struktur kultur processer*. Malmö: Liber.

Barlett, Christopher A, Ghoshal, Sumantra. (1990). Matrix Management: Not a Structure, a Frame of Mind, *Harvard Business Review*, July-August, pp. 138-145.

Bruzelius, L., Skärvard, P-H. (2011). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur

Bryman, B., Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Lund: Författarna & Liber AB

Chmiel, N. (2008). *Work and Organizational Psychology*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd

Davis, Stanley M, Lawrence, Paul R. (1978). Problems of matrix organizations, *Harvard Business Review*, May-June, pp. 131-142.

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson H., Wängnerud, L. (2012). *Metodpraktikan*. Stockholm; Norstedts Juridik.

Granberg, O. (2011). *PAOU: Personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur och Kultur.

Herzberg, F. (1968). One more time: How Do You Motivate Employees?, *Harvard Business Review*. January, Volume 46, Issue 1, pp. 53-62.

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

Johnson, G., Scholes, K & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy*. Pearson Education.

Knight, K. (1976). Matrix organization: a review, *Journal of management studies*, Volume 13, Issue 2.

Lawson, R. B., & Shen, Z. (1998). *Organizational Psychology: Foundations and Applications*. New York: Oxford University Press.

Merriam, Sharan B. (2009). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. San Francisco: Jossey- Bass

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, Volume 25, Issue 1, pp. 54-67.

8.1 Webbsidor

Svenska Cellulosa Aktiebolaget SCA. (2015a). *Corporate Governance*
http://www.sca.com/en/About_SCA/Corporate_Governance/

Svenska Cellulosa Aktiebolaget SCA. (2015b). *Kortfakta om SCA*.
http://www.sca.com/sv/Om_SCA/Kortfakta_om_SCA/ (2015-05-12)

Svenska Cellulosa Aktiebolaget SCA. (2015c). *Kortfakta om SCA: Historia*.
http://www.sca.com/sv/Om_SCA/Kortfakta_om_SCA/Historia/ (2015-05-12)

Svenska Cellulosa Aktiebolaget SCA. (2015d). *Mission, vision och kärnvärden*.
http://www.sca.com/sv/Om_SCA/Kortfakta_om_SCA/Mission-vision-och-karnvarden/ (2015-05-12)

Svenska Cellulosa Aktiebolaget SCA. (2015e). *Strategi*.
http://www.sca.com/sv/Om_SCA/strategi/ (2015-05-12)

9. Bilagor

9.1 Intervjuguide SCA

Introduktion

- Skulle du kunna berätta om ditt arbete på SCA?
- Vilken är din syn på motivation?
- Hur arbetar SCA generellt med att motivera sina anställda? Finns det några riktlinjer för er chefer?

Matrisstruktur

- Hur upplever du att det är att jobba i en matrisstruktur?
- Hur upplever du som chef att det är att arbeta i en matrisstruktur?

Motivation

- Hur arbetar du med att motivera dina anställda?
- Vilka aspekter tar du hänsyn till?
- Hur ser du på motivation som verktyg för ledarskap?

Anpassning mellan motivation och matrisstruktur

- Vad tycker du är viktigt vad gäller motivation i en matrisorganisation?
- Tycker du att motivation ser olika ut i en matrisorganisation jämfört med en klassisk hierarkisk struktur? Och i så fall, på vilket sätt?

Avslutning

- Skulle du vilja lägga till något?
- Är det något du tänker på som du tycker att vi borde fråga om?