



# GÖTEBORGS UNIVERSITET HANDELSHÖGSKOLAN

Motivation; önskemål och verklighet

Företagsekonomiska institutionen  
Management & Organisation HT18  
Kandidatuppsats  
Hanna Saidzadeh 960110  
Malin Carlsson 890506  
Handledare: Jonas Fasth

# Sammanfattning

Syftet med studien är att bidra med två perspektiv för hur motivationsarbetet på en arbetsplats upplevs. Dessutom vill vi lyfta hur medarbetare önskar att motivationsarbete inom organisationer ska utformas. Därmed formulerade vi frågeställningarna:

- Hur arbetar ledare med att motivera sina medarbetare?
- Hur upplever medarbetare motivationsarbetet?
- Hur vill medarbetare att organisationer ska utforma sitt motivationsarbete?

För att kunna besvara våra frågeställningar har vi genomfört en fallstudie på ett av Nordens största försäkringsbolag där vi intervjuat ledaren och åtta medarbetare på en vald avdelning. Vi har använt oss av en kvalitativ forskningsmetod och ett hermeneutiskt synsätt genom denna studie.

Med hjälp av teorier kring inre, prosocial och yttre motivation samt AMO- och SDT-modellen har vi analyserat det empiriska underlag vi tagit fram för att kunna dra slutsatser och bidra med konkreta förslag till hur motivationsarbetet kan förbättras hos organisationer samt vidare forskning. Vi har besvarat våra frågeställningar i avsnitten ”Empiri och analys” och ”Slutdiskussion”.

# Innehållsförteckning

1 Inledning.....	5
1.1 Syfte.....	6
1.2 Frågeställning.....	6
2 Metod .....	7
2.1 Forskningsmetodik .....	7
2.1.1 Kvalitativ forskningsmetod.....	7
2.1.2 Forskningsstrategi .....	7
2.2 Urval och val av företag.....	8
2.3 Materialinsamling.....	8
2.4 Bearbetning av empiriskt material.....	9
2.5 Forskningsetik.....	10
2.6 Autenticitet, pålitlighet och träffsäkerhet .....	10
3 Teoretisk referensram.....	11
3.1 AMO-modellen .....	11
3.2 Motivationens betydelse.....	12
3.3 Olika typer av motivation .....	13
3.3.1 Inre motivation.....	13
3.3.2 Prosocial Motivation .....	13
3.3.3 Yttre motivation.....	14
3.4 Self-determination theory .....	14
4 Empiri och analys .....	16
4.1 Företagsbeskrivning .....	16
4.2 Ledarens perspektiv .....	16
4.2.1 Vikten av motivation.....	16
4.2.2 Feedback, atmosfär och självständighet.....	17
4.2.2.1 Feedback.....	17
4.2.2.2 Atmosfären på avdelningen.....	17
4.2.2.3 Självständighet i arbetet .....	18
4.2.3 Yttre motivationsfaktorer.....	18
4.3 Medarbetarnas perspektiv .....	19
4.3.1 Vikten av motivation.....	19
4.3.2 Feedback, atmosfär och självständighet.....	20
4.3.2.1 Feedback.....	20
4.3.2.2 Atmosfären på avdelningen.....	22
4.3.2.3 Självständighet i arbetet .....	23
4.3.3 Passion för arbetet och stimulerande arbetsuppgifter .....	25
4.3.4 Vikten av att känna mening .....	26
4.3.5 Yttre motivationsfaktorer .....	28
4.3.5.1 Lön och förmåner.....	28
4.3.5.2 Bonussystem .....	29
4.3.5.3 Avancemangsmöjligheter.....	30
4.3.5.4 Kompetensutveckling .....	31
5 Slutdiskussion .....	33
5.1 Förslag till förbättring för organisationer .....	33
5.1.1 Feedback .....	33
5.1.2 Autonomi.....	34
5.1.3 Bonussystem .....	34
5.1.4 Kompetensutveckling.....	35
5.2 Kritik mot tidigare forskning .....	35

5.3 Reflektioner .....	36
5.4 Förslag till vidare forskning .....	36
6 Källförteckning.....	37
7 Bilagor .....	39
7.1 Bilaga 1 .....	39
7.2 Bilaga 2 .....	40
7.3 Bilaga 3 .....	42

# 1 Inledning

I dagens samhälle är en av de viktigaste framgångsfaktorerna för en organisation att få sina medarbetare att känna en vilja till att prestera något samt att även få medarbetarna att bevara den känslan över tid enligt Söderfjäll (2012). Han menar vidare att eftersom vi lever i ett samhälle där arbetsgivare ständigt konkurrerar om bra arbetskraft och snabba förändringar kan ske, är det viktigt för organisationer att inneha kunskap om hur man motiverar sina medarbetare. Söderfjäll (2012) förklarar då att som organisation, kan man vara på god väg till framgång om man ser till att ledare inom organisationen får kunskap i hur man motiverar sina medarbetare. Även Hedegaard Hein (2012) och Appelgren (2018) är överens om betydelsen av motivation för organisationer både nu och i framtiden.

Pink (2010) menar dessutom att flera branscher, både företag, myndigheter och ideella organisationer, inte har förståelse för vad som motiverar individer i dagsläget. Pink (2010) förklarar att organisationerna fortfarande arbetar med motivation på föråldrade sätt och att det därför finns incitament till att bedriva forskning inom området för att öka förståelsen kring fenomenet motivation - men vad är då motivation? Hedegaard Hein (2012) sammanfattar olika teoriers syn på hur fenomenet kan skapas hos olika individer. Han beskriver det som att några menar att motivation är något man tar med sig från en tidig barndom, alltså att det formats hos en redan som barn, eller att det eventuellt är något man fötts med, alltså att det är genetiskt. En annan syn på det som Hedegaard Hein (2012) tar upp säger att motivation är något individen själv bestämmer sig för genom att sätta upp mål, som blir en del av den personliga utvecklingen. En tredje variant Hedegaard Hein (2012) nämner finns är att motivation kan tas del av genom förhållandena på ens arbetsplats, antingen för att ens arbete känns givande och meningsfullt eller genom lön och status exempelvis. Slutligen benämner Hedegaard Hein (2012) att motivation kan formas av samhället eller den omgivning individen befinner sig i, där kultur, värderingar eller exempelvis konjunkturer kan påverka individens motivation. Människor har därmed olika drivkrafter till sitt handlande enligt Hedegaard Hein (2012) vilket även Söderfjäll (2012) håller med om.

Appelgren (2018) håller tillika med om att motivation är ett begrepp som det finns flera olika definitioner på. Hon förklarar vidare att motivation inte bara är något som krävs för att initiera en aktivitet utan även viljan till att vilja slutföra den. Söderfjäll (2012) klargör begreppet om motivation med att förklara att motivation är det som sätter en individ i fart mot en viss riktning. Det ska finnas en bakomliggande drivkraft som leder till att en person väljer riktning, intensitet och varaktighet av en viss handling. Det är den här definitionen vi kommer utgå från framöver i vår studie.

I företag där medarbetare har autonoma arbetsuppgifter är inte medarbetarna i behov av en ledare enligt den traditionella rollen, där de stod för utövande av kontroll enligt Jönsson och Strannegård (2014). De förklarar vidare att det idag är viktigare för ledare och organisationer att istället kunna motivera sina medarbetare och se till att dem får ut så mycket som möjligt av sig själva. Gellerman (1995) betonar även att organisationer bör beakta att individer är olika och att de därför inte motiveras genom exakt samma metoder. Gellerman (1995)

förklarar vidare att ledare istället bör ta hänsyn till individers olika kapacitet för att dem ska kunna prestera så bra som möjligt.

Därför ser vi ett intresse i att analysera hur det ser ut i praktiken och fokus i studien kommer ligga på hur ledare arbetar med motivation, hur medarbetare uppfattar det här motivationsarbetet från sin ledare samt hur medarbetarna vill att organisationer ska arbeta med motivation. För att kunna genomföra studien har vi valt att fördjupa oss inom en organisation där medarbetarna innehar autonoma arbetsuppgifter. Anledningen till valet av organisationen grundar sig i att autonoma organisationers ledare normalt sett inte innehar samma fördjupade yrkeskunskaper som medarbetarna. Som förklarat menar Jönsson och Strannegård (2014) att ledarens fokus, istället för kontroll och övervakning, bör ligga på att hjälpa sina medarbetare att hitta sin drivkraft och motivation. Därför ser vi att organisationer har mycket att vinna om de får kunskap om vad det är som motiverar medarbetare.

För att hjälpa oss i vår analys av att studera fenomenet har vi använt oss av olika teorier bland annat Boxall och Purcells (2016) AMO-modell med tre faktorer som beskriver hur man kan förbättra prestationen hos medarbetare inom företaget. De tre faktorerna består av; A – ability vilket innebär medarbetarens förmåga, M – motivationen hos medarbetaren och O – opportunity som avser individens möjligheter till att prestera. I studien används främst delar från M och O, vilka förklaras närmare i vår teoretiska referensram. Vidare har vi utgått från teorier om inre och yttre motivation. Även Grants (2008) forskning om prosocial motivation där han utvecklar teorin kring hur en individ känner en drivkraft till att vilja hjälpa andra människor används. Slutligen använder vi oss även av Ryan och Decis (2000) SDT-modell. Samtliga teorier presenteras i vår teoretiska referensram. Ovan nämnda teorier i kombination med vår problemformulering ligger till grund för studiens syfte och hjälper oss att formulera våra frågeställningar.

## 1.1 Syfte

Som tidigare nämnt är forskare överens om hur viktigt det är för organisationer att arbeta med motivation. Syftet med vår studie är således att bidra till forskningen och för att få ökad förståelse kring hur ledare arbetar med att motivera sina medarbetare samt hur medarbetarna uppfattar det arbetet. Vi syftar även till att studera hur medarbetare önskar att motivationsarbete inom organisationer utformas. Studien har genomförts med utgångspunkt i autonoma arbetsroller.

## 1.2 Frågeställning

- Hur arbetar ledare med att motivera sina medarbetare?
- Hur upplever medarbetare motivationsarbetet?
- Hur vill medarbetare att organisationer ska utforma sitt motivationsarbete?

## 2 Metod

I vårt metodavsnitt presenterar vi vår forskningsmetod och hur vi gått tillväga i urval, datainsamling samt bearbetning av det empiriska underlaget. Vi har avslutningsvis diskuterat på vilket sätt vi tagit hänsyn till forskningsetik samt studiens autenticitet, pålitlighet och träffsäkerhet.

### 2.1 Forskningsmetodik

#### 2.1.1 Kvalitativ forskningsmetod

Genom denna studie har vi utgått från ett hermeneutiskt vetenskapsideal med anledning att studien genomsyrats av en kvalitativ forskningsansats. Detta synsätt ansågs relevant då det bland annat kännetecknas av kvalitativ förståelse genom tolkningar enligt Patel och Davidson (2011). Detta innebär att vi som forskare har haft en subjektiv roll eftersom vikt läggs vid vår förförståelse, intryck samt kunskap kring det studerade fenomenet enligt Patel och Davidson (2011). Den här forskningsmetoden var bäst lämpad för denna studie då fokus främst låg på att finna mönster och förstå olika situationer. Vi ville försöka förstå medarbetarnas sätt att resonera och reagera i olika sammanhang och sedan särskilja handlingsmönster.

Med tanke på den problematisering och de forskningsfrågor som presenterats ovan i studien, gav den kvalitativa forskningsmetoden oss utrymme för att tolka hur intervjupersonen upplever arbetet kring motivation på sin befintliga arbetsplats. Det gav oss en djupare förståelse och grund för att i analysavsnittet kunna presentera en djup, nyanserad och flerdimensionell beskrivning av det studerade området vilket Patel och Davidson (2011) menar att man får genom en kvalitativ forskningsmetod.

Vi har dessutom valt att arbeta deduktivt genom att först läsa oss in på olika motivationsteorier för att bilda oss en uppfattning om vad tidigare forskning sagt då vi inte hade några förkunskaper inom området. Anledningen till att vi valt de teorier som utgör vår referensram är för att de är relativt nya. Med tanke på att vår problematisering är utformad utifrån hur samhället ser ut idag krävs det att den teoretiska referensramen är aktuell och applicerbar. Utifrån dessa utformade vi sedan vår intervjuguide. När vi utformat våra intervjufrågor hade vi i åtanke att skriva så enkla och raka frågor som möjligt då det är sådana typer av frågor som får komplexa och innehållsrika svar enligt Trost (2010).

#### 2.1.2 Forskningsstrategi

Forskningsstrategin utgörs av en fallstudie där en avdelning på det valda företaget studerats med avsikt att ge en bild av hur ledaren anser att arbetet kring motivation ser ut samt hur medarbetarna upplever arbetet. Även hur medarbetare vill att organisationer ska utforma sitt motivationsarbete har studerats. Vi har gjort en undersökning på en mindre avgränsad grupp med syfte att få djupare och mer detaljerad kunskap samt för att få ett helhetsperspektiv, vilket enligt Patel och Davidson (2011) utgör en fallstudie. Vi har utfört intervjuer vilket

ligger till grund för den kvalitativa data som utgör vårt empiriska underlag. Vår analys baseras på ett holistiskt synsätt då vi studerar ett fenomen i dess kontext och inte fokuserar på isolerade eller enskilda faktorer vilket Patel och Davidson (2011) definierar som holism.

## 2.2 Urval och val av företag

Företaget vi valt att studera är ett av Nordens största försäkringsbolag. De bedriver försäljning av försäkringar men hjälper även deras kunder med eventuell ersättning om de råkat ut för en skada. Den specifika avdelning som vi studerat består av en ledare och tio medarbetare, varav åtta medarbetare medverkar i den här studien. Vi informerade samtliga respondenter om frivilligheten till att medverka i studien och att de fick möjlighet till att avbryta när som helst, varav en då valde att inte medverka. Dessutom var en av medarbetarna långtidssjukskriven och kunde därför inte medverka. Avdelningen som vi studerat arbetar med handläggning av olika skadeärenden. Anledningen till val av studieobjekt är för att en av författarna har kontakter på företaget vilket gjorde det lättillgängligt för oss att snabbt boka intervjuer med tanke på den tidsbegränsning arbetet har. Vi anser även att företaget är intressant att studera eftersom det är en stor bransch med autonoma arbetsroller där man arbetar på olika sätt med motivation.

## 2.3 Materialinsamling

Anledningen till varför vi valde intervjuer som forskningsstrategi är för att det är mest lämpat för att ge oss en uppfattning kring hur de medverkande upplever motivationsarbetet i praktiken då intervjudata inte återspeglar verkligheten utan människors förståelse och perspektiv enligt Patel och Davidson (2011). De menar vidare att intervjuformen ger intervjupersonen utrymme att fritt och öppet kunna besvara frågor och beskriva arbetet. Denna form anser vi gav oss en djupare förståelse för hur medarbetarna upplever att motivationsarbetet bedrivs på deras arbetsplats och det var lättare att tolka respondentens svar då man förde ett samtal och fick ta del av känslan i rummet. Vi är dock medvetna om forskarnas subjektiva roll i en intervju vilket Patel och Davidson (2011) benämner och att det empiriska underlaget bygger mycket på våra tolkningar och på vilket sätt vi förstått svaren. Vi inledde intervjuerna med bakgrundsfrågor exempelvis om utbildning och vilka arbetsuppgifter respondenten har, för att få ökad förståelse och hjälp i vår tolkning av det empiriska materialet. Det har dock inte behandlats eller tagits upp i empiri- och analysavsnittet på grund av att samtliga respondenter är anonyma. Ledaren anges som "ledaren", och medarbetarna som "respondenter" eller "medarbetare". I citaten anges ledaren som NN och företagsnamnet som FTG för att inte röja anonymiteten. Varför respondenterna är anonyma diskuteras och förklaras närmare under avsnittet "Forskningsetik".

Intervjuerna utfördes under tre olika datum och båda författare var närvarande vid alla tillfällen. Samtliga intervjuer spelades in, med godkännande från respondenterna. Först träffade vi ledaren för en intervju och sedan intervjuade vi samtliga medarbetare enskilt vid två olika tillfällen med en veckas mellanrum. Intervjuerna hölls i samma lokal på deras arbetsplats med stängda dörrar och utan avbrott. Intervjuformen har varit semistrukturerad.



Vi var trots det noga med att hålla intervjuerna så standardiserade som möjligt, det vill säga att vi ställde samma frågor med liknande tonfall, i samma ordning vilket Trost (2010) anser viktigt då alla intervjupersoner bör behandlas lika. Anledningen till det är för att det ska uppfattas från respondentens håll så lika som möjligt och inte tolkas på olika sätt. Givetvis ställde vi dock följdfrågor om det var något som var intressant som vi ville få förklarad djupare och för att se till att vi förstått intervjupersonens svar på rätt sätt. Därmed gav följdfrågorna ett stöd i samtalet enligt Patel och Davidson (2011). Under intervjuerna har vi försökt ställa så öppna frågor som möjligt och valt att, så gott vi kunnat, undvika ledande frågor vilket Bryman och Bell (2017) påpekar att man bör ha i åtanke.

Intervjun med ledaren var uppbyggd på det viset att hen fick börja med att svara på allmänna frågor om dess befattning samt hur många år hen har arbetat som ledare. Vidare ställdes generella frågor om motivation följt av frågor om inre respektive yttre motivation. Intervjuerna med medarbetarna höll liknande struktur med tillägg av frågor som rörde prosocial motivation. Mer fokus låg istället på hur medarbetarna uppfattar ledarens motivationsarbete samt frågor om hur medarbetarna vill att företaget ska arbeta med motivation. Det var därför naturligt för oss att intervjua ledaren först för att sedan kunna formulera intervjufrågorna för medarbetarna så bra som möjligt.

Ledaren fick tillgång till frågorna ett par dagar innan intervjun då det efterfrågades. Eftersom frågorna kretsar kring element som sker i ens vardag och som man nödvändigtvis inte reflekterar över när det väl pågår ansåg vi även att det skulle varit svårare att svara på dem om ledaren inte varit förberedd alls. Dock tror vi att det krävs att man är kritisk i svaren då det ger intervjupersonen möjlighet att förbereda sina svar och säga det personen i fråga anser låter bäst. För att undvika detta valde vi att inte skicka ut frågorna i förväg till medarbetarna. Däremot insåg vi under intervjuernas gång med medarbetarna att det blev svårt för respondenterna att besvara frågorna då de inte reflekterat över hur motivationsarbetet ser ut på arbetsplatsen. I efterhand ser vi att vårt argument till att låta respondenterna i förväg få ta del av frågorna är att föredra då vi upplevde att medarbetarna uppfattade frågorna i intervjun som invecklade. Utöver detta har sekundärdata använts i form av interna dokument från företaget för vår ökade förståelse för hur organisationen arbetar med motivation. På grund av anonymisering har vi inte hänvisat till dessa dokument i vår källförteckning.

## 2.4 Bearbetning av empiriskt material

Efter genomförandet av varje intervju valde vi att transkribera dem då alla, förutom ledarens, innehöll samma frågor. Dessutom ansåg vi det viktigt att transkribera intervjuerna för att undvika hopblandning eller förvirring i efterhand. Transkribering är något Bryman och Bell (2017) betonar vikten av. Underlaget vi fick från transkriberingen underlättade sammanställningen och bearbetningen av materialet exempelvis genom att vi lätt kunde plocka ut citat från de olika respondenterna.

Vi analyserade vårt empiriska underlag genom att inledningsvis undersöka ledarens svar för sig och medarbetarnas svar som grupp. Därefter letade vi efter återkommande teman och

mönster från respondenterna. Där fann vi ett antal tydliga grupperingar som vi sedan djupdök ner i genom att analysera varje fråga för sig. De grupperingar vi fann har vi använt som rubriker i empiri- och analysavsnittet. Vi har valt att redovisa svaren med hjälp av dessa och med utgångspunkt från vår teoretiska referensram för att skapa en tydlig röd tråd. Vi identifierade att respondenternas svar både överensstämde och skiljde sig åt från vad tidigare forskning konstaterat. Efter att vi undersökt de olika grupperingarna tittade vi på det utifrån ett helhetsgrepp igen och kunde därefter avsluta med vår slutdiskussion och ge förslag till vidare forskning.

## 2.5 Forskningsetik

Vi har i denna studie valt att ta hänsyn till både intern och extern anonymitet, av anledning att inte skada någon inblandad part integritetsmässigt samt för att det är irrelevant för studien. Respondenterna redogörs för i grupp för att inte röja deras anonymitet. Eftersom avdelningen endast består av tio medarbetare skulle man enkelt kunna urskilja vem som sagt vad om vi angett respondenterna var för sig. Vid varje ny intervju informerades respondenten om dess anonymitet och konfidentialitet, alltså att ingen ska få ta del av varken namn eller andra igenkänningsfaktorer om personen samt att vi inte kommer föra vidare någon information, varken till ledaren, andra kollegor eller någon annan vilket Trost (2010) betonar vikten av. Ytterligare en anledning till varför vi valt att ha respondenterna anonyma är för att några av respondenterna är bekanta med en av författarna till studien. För att på så vis säkerställa att respondenterna svarar uppriktigt och sanningsenligt var vi noga med att tydligt informera respondenterna i förväg om anonymiteten. Dessutom har vi varit tydliga med syftet av studien och informerade även att de får ta del av uppsatsen när den är publicerad samt att underlaget från intervjuerna inte kommer användas i annat syfte än till denna studie. Därav har de inspelade intervjuerna raderats efter publicerad uppsats.

## 2.6 Autenticitet, pålitlighet och träffsäkerhet

Med tanke på att vi valt en kvalitativ forskningsmetod är det viktigt att se till studiens autenticitet, pålitlighet och träffsäkerhet för att säkerställa en vetenskaplig tillförlitlighet enligt Lind (2014). För att upprätthålla en autenticitet genom studien har vi valt att presentera många citat från intervjuerna med syfte att som författare inte påverka det empiriska underlaget allt för mycket, vilket enligt Lind (2014) visar på äktheten i datan. Då vi använt ett konsekvent förhållningssätt genom hela studien innebär det att studien har en hög pålitlighet enligt Linds (2014) definition av begreppet. Detta har vi redogjort för genom att tydligt beskriva hur vi gått tillväga. Dessutom har det empiriska materialet som samlats och analyserats redovisats. För att säkerställa att respondenterna svarade på frågor som belyser det fenomen vår studie avser formulerade vi vårt intervjuunderlag utefter de teman som studien berör och på så vis uppnås enligt Lind (2014) träffsäkerhet.

## 3 Teoretisk referensram

Vår fallstudie har som syfte att undersöka hur en ledare arbetar med att motivera sina medarbetare samt hur medarbetarna upplever det här motivationsarbetet. Vi syftar även till att studera hur medarbetare vill att organisationer ska utforma sitt motivationsarbete. För att kunna genomföra studien har vi valt ut ett antal olika teorier som berör motivation. Inledningsvis förklaras AMO-modellen och dess tre faktorer. Därefter definierar vi begreppet motivation. Vidare diskuteras teorier om inre, prosocial och yttre motivation. Vårt teoriavsnitt avslutas med en inblick i SDT-modellen. Med stöd av vår teoretiska referensram kommer vi att analysera vårt empiriska underlag och besvara våra forskningsfrågor.

### 3.1 AMO-modellen

AMO är en modell framtagen inom HRM, som beskriver hur man kan förbättra prestationen på individnivå inom företag genom de tre faktorer modellen består av; A – ability vilket innebär medarbetarens förmåga, M – motivationen hos medarbetaren för att agera i viss riktning och O – opportunity som avser individens möjligheter till att prestera (Boxall & Purcell 2016). Boxall och Purcell (2016) menar att genom utnyttjande av dessa tre faktorer ska man alltså kunna uppnå ett utfall som gynnar både arbetstagare och arbetsgivare. Dock trycker de på att det inte finns något klart facit på hur det ska se ut eller vilken kombination som fungerar bäst utan man bör se till interaktionen mellan de tre faktorerna. Enligt Boxall och Purcell (2016) ska AMO-modellen vara applicerbar på alla typer av yrken, oberoende av arbetsuppgifternas komplexitet.

Första faktorn som Boxall och Purcell (2016) tar upp behandlar urval- och rekryteringsprocessen då den fokuserar på att anställa en individ som besitter rätt kunskaper, erfarenheter och den intelligens som krävs för att genomföra arbetet. Detta är dock inte aktuellt för denna studie och kommer därmed inte förklaras vidare. Den andra faktorn Boxall och Purcell (2016) presenterar i modellen syftar till medarbetarnas engagemang och vilja till att genomföra arbetsuppgiften och berör både inre och yttre motivation. Den tredje faktorn som de nämner, avser arbetsmiljön och arbetets struktur vilket innebär att resurser och möjligheter för att kunna utföra arbetet finns tillgängliga. Exempel på sådana resurser kan vara tid och pengar. Boxall och Purcell (2016) menar vidare att de viktigaste delarna i HRM-processen består av att finna arbetssätt och ta fram policys som aktivt förbättrar dessa variabler.

Inom dessa tre faktorer belyser Boxall och Purcell (2016) vikten av en arbetsmiljö där individen får utrymme för att ta egna beslut, där dess åsikter beaktas och där man som medarbetare har inflytande i beslutsprocesser som berör arbetsplatsen. Detta får individen att bli mer engagerad, lojal och arbetsmoralen höjs enligt Darlington (2018). För en motivation på längre sikt betonar Boxall och Purcell (2016) att ett förtroende för medarbetaren bör existera från ledningens sida då motivationen förstärks i samband med att medarbetaren upplever att dess ledare litar på att hen kan ta beslut på egen hand. Boxall och Purcell (2016) och Darlington (2018) menar alltså att man bör delegera mer ansvar till medarbetarna och

skapa en viss autonomi för att öka motivationen. Detta ska dessutom öka produktiviteten då förtroendet får medarbetaren att känna sig viktig och därmed kommer pusha sig själv ännu hårdare till att göra ett bättre jobb enligt Darlington (2018). Han diskuterar dessutom att ovan beskrivet klimat på arbetsplatsen förbättrar kommunikationen mellan medarbetare och ledare. Slutligen kommer detta förtroende att avspeglas i nöjdare kunder påstår Darlington (2018).

Boxall och Purcell (2016) understryker även att medarbetare behöver uppleva att de blir rättvist behandlade i relation till det arbete och engagemang som läggs ner. Boxall och Purcell (2016) nämner bland annat att ifall ledaren investerar i kompetensutveckling för sina medarbetare, ökar deras engagemang och de är villiga att anstränga sig mer. De menar att en medarbetare som känner sig sedd och hörd av ledare upplevs prestera bättre. Även ett förtroende för ledningen behövs vilket innebär att det existerar en ömsesidighet enligt dem. En studie utförd av Boxall och Purcell (2016) visar på att ett förtroende för ledningen påverkar medarbetarens grad av arbetstillfredsställelse.

Boxall och Purcell (2016) betonar dessutom vikten av feedback, då det hjälper medarbetaren att utvecklas och utökar dess kunskap och erfarenhet vilket leder till att självförtroendet inom arbetet förstärks som sedan resulterar i förbättrad prestation. Feedbacks betydelse trycker även Darlington (2018) på i processen av medarbetarens utveckling. Han menar att det är viktigt att ledaren lägger den tiden som krävs, genom regelbundna schemalagda möten, då medarbetarna förtjänar konstruktiv kritik för att kunna fortsätta utvecklas. Appelgren (2018) förklarar vidare att det också beror på vilken typ av feedback man ger till sina medarbetare. Om ledaren enbart säger "Du är fantastisk!" menar hon att det inte är lika lärorikt och utvecklande jämfört med om ledaren istället går in på detalj och förklarar vad det är som medarbetaren gjort bra och varför det blev bra. Hon menar att det är mer värdefullt att få höra en beskrivande kommentar istället för att bara få höra att man är fantastisk i förbifarten. Appelgren (2018) understryker dock att båda typer av feedback och beröm behövs. Det ena utesluter inte det andra.

Vidare diskuterar Boxall och Purcell (2016) betydelsen av atmosfären och den sociala miljön på arbetsplatsen och korrelationen till bättre prestation av individen. De förespråkar en miljö där kollegor stöttar och hjälper varandra och man delar med sig av kunskap och råd framför en miljö där kollegor håller på kunskap och det finns en underliggande konkurrens.

## 3.2 Motivationens betydelse

Som vi berört även i inledningen så är motivation ett svårdefinierat begrepp som trots detta används vardagligen i olika sammanhang. Anledningen till att fenomenet tar sådan stor del i forskning och i vårt samhälle är för att man är överens om betydelsen av motivation och att det är en av ledarens viktigaste uppgift (Hedegaard Hein 2012; Appelgren 2018; Söderfjäll 2012). Appelgren (2018) beskriver det som ett begrepp som varierar beroende på vem som använder det och i vilket sammanhang och Hedegaard Hein (2012) påstår att det är ett ganska oklart begrepp. Så vad menar man egentligen när man pratar om motivation? Nationalencyklopedin definierar motivation som:

*“Motivation är en psykologisk term för de faktorer hos individen som väcker, formar och riktar beteendet mot olika mål.” (Nationalencyklopedin, 2018)*

Söderfjäll (2012) är dock tydlig med att motivation innefattar beteenden med intention och inte slumpmässiga beteenden. Forskare har inom olika teorier och skolor delat in motivation i olika kategorier, vilket Söderfjäll (2012) menar är nödvändigt då diverse typer av motivation ger varierande konsekvenser och skiljer sig även åt i kvalitet av individers prestationer och benägenhet till oetiskt handlande exempelvis. Dessutom betonar Appelgren (2018) att motivation inte bara är något som krävs för att initiera en aktivitet men även för att vilja slutföra den. För att ytterligare tydliggöra exakt vad motivation handlar om menar Söderfjäll (2012) att motivation är det som sätter en individ i fart mot en viss riktning; att det rör sig om den bakomliggande drivkraft som leder till att en person väljer:

- Riktning – valet av handlingar
- Intensitet – hur mycket ansträngning personen lägger ned
- Varaktighet – hur länge och hur envist man utför handlingen

### 3.3 Olika typer av motivation

#### 3.3.1 Inre motivation

Enligt Söderfjäll (2012) syftar den inre motivationen till den drivkraft som kommer inifrån. Han beskriver fenomenet som att det kännetecknas av ett genuint intresse, en möjlighet till att fritt välja samt känslan av stimulation i samband med genomförandet av en aktivitet. Valfriheten anser Pinder (2008) vara central i denna teori och det krävs att ingen extern press upplevs, genom exempelvis belöning eller potentiell bestraffning, för att inre motivation ska framväxa. Denna typ av motivation framkommer vanligtvis när arbetet som utförs känns givande och viktigt och resulterar i ökad arbetsglädje samt bättre resultat enligt både Söderfjäll (2012) och Boëthius och Ehdin (1993). Det är dock viktigt att betona att inre motivation, som isolerad faktor, inte direkt leder till förbättrade resultat utan det sker i kombination med faktorer såsom bland annat individens förmåga att utföra arbetet vilket Pinder (2008) betonar. En ytterligare aspekt Pinder (2008) nämner som utmärker denna teori är att de upplevda positiva utfall i samband med aktivitet uppstår direkt då dessa kommer inifrån.

#### 3.3.2 Prosocial Motivation

En annan typ av motivation som Grant (2008) beskriver är prosocial motivation där individen innehar en drivkraft till att vilja utföra en uppgift för att det stödjer och bistår andra människor. Tidigare forskning har, enligt Grant (2008) varit oense om hur man ska kategorisera prosocial motivation. Enligt Grant (2008) har andra forskare ofta velat klassa prosocial motivation som en gren av inre motivation men han menar att det finns olikheter man måste beakta när man pratar om de två olika typerna av motivation. De personlighetsdrag som personifieras i prosocial motivation är hjälpsamhet och empati.

Personen har ett driv till att vilja hjälpa andra människor och målet är att gagna andra människors välbefinnande. Grant (2008) förklarar vidare att inre motivation och prosocial motivation innehåller olika nivåer av autonom självreglering. När medarbetare som har inre motivation utför sina uppgifter känns det naturligt för dem att utföra uppgiften då det stämmer överens med deras egna värderingar och det ger således medarbetaren personlig njutning. Grant (2008) menar att prosocial motivation snarare är mer resultatinkriktat och personen har som framtidsutsikt att vilja hjälpa andra. Det är därför personen utför uppgiften, inte för att den stämmer överens med ens egna värderingar.

### 3.3.3 Yttre motivation

Yttre motivation, som kontrast mot den inre, fokuserar främst på konsekvens av utförd handling enligt Söderfjäll (2012). Han menar att aktiviteten eller arbetet ligger inte nödvändigtvis i led med ens egna värderingar utan man drivs av att uppnå belöningar respektive undgå bestraffningar. Både materiella och sociala belöningar, som exempelvis lön, befordringar och sociala interaktioner med kollegor i samband med den klassiska morot och piskan samt belöningsystem går alltså in under yttre motivation enligt Pinder (2008). Detta motiverar Söderfjäll (2012) genom att trycka på att dessa faktorer medför en press från en extern källa som säger att man bör agera på ett visst sätt eller i en viss riktning. Boëthius och Ehdin (1993) utvecklar resonemanget vidare genom att påpeka att så fort man lägger ner moroten eller piskan så stannar man upp, eftersom den yttre motivationen aldrig skapar en egen dynamik. Som nämnt i avsnittet om inre motivation, leder inte heller yttre motivation som isolerad faktor till direkta resultat enligt Söderfjäll (2012), utan det krävs att individen upplever en kombination med inslag från de olika motivationsfaktorerna menar han.

## 3.4 Self-determination theory

Self-determination theory, även kallad SDT, är en motivationsteori som är framtagen av Ryan och Deci (2000). De menar att för att en människa ska må så bra som möjligt och vara så motiverad som möjligt är det viktigt att tre basbehov blir uppfyllda:

- Kompetens
- Självbestämmande
- Gemenskap

Appelgren (2018) förklarar vidare att om dessa tre basbehov är uppfyllda kan en individ känna inre motivation. För att det första behovet, kompetens, ska vara uppfyllt menar Appelgren (2018) att individen behöver känna att den effektivt och kompetent kan möta och hantera sin omgivning. För att en individ ska känna tillräckligt med kompetens kan man anpassa uppgifterna efter tidigare erfarenhet och talang. Ett sätt att öka kompetensen hos en individ kan vara att ge feedback på utförda prestationer menar Appelgren (2018). Hon förklarar vidare att det andra behovet, självbestämmande, handlar om att en individ ska kunna påverka sin egen situation. En känsla av valfrihet och frivillighet måste finnas. Som individ ska man känna att man betar sig i linje med sina egna intressen och värderingar. Appelgren (2018) tydliggör att om en individ utför en uppgift som känns meningsfull och givande

istället för genom tvång så ökar det den inre motivationen. Det tredje behovet, gemenskap, handlar om att man ska känna en samhörighet och koppling till andra människor, att man bryr sig om andra och att andra bryr sig om en själv. Appelgren (2018) säger att den här känslan av samhörighet kan bidra till en ökad känsla av meningsfullhet hos individen och på så vis öka den inre motivationen. Ryan och Deci (2000) menar alltså att om de här tre basbehoven är uppfyllda mår en människa bra och kan uppleva välbefinnande.

## 4 Empiri och analys

I vårt empiri- och analysavsnitt kommer vi att redogöra för den empiriska data vi har samlat in samtidigt som vi kopplar det till de teorier vi förklarat i vår referensram. Vi har valt att dela upp vårt empiri- och analysavsnitt utifrån de olika grupperingar som upptäcktes under sammanställning av materialet. Teman identifierades och benämns med underrubriker då det blir tydligt och begripligt. Först redogör vi för ledarens perspektiv och därefter går vi över och redogör för medarbetarnas perspektiv. I vår empiri- och analysavsnitt har vi endast tagit med de mest centrala frågorna. Fullständigt intervjuunderlag finns som bilaga till uppsatsen.

### 4.1 Företagsbeskrivning

Företaget som vi har valt att utföra vår fallstudie på är ett av de största försäkringsbolagen i Norden och de arbetar både med försäljning av försäkringar samt skadereglering. Vi har haft enskilda intervjuer tillsammans med ledaren och medarbetarna. Avdelningen arbetar med skadereglering gentemot företagets kunder och arbetet utförs självständigt av handläggarna med hjälp av dator och telefon; varav den främsta kundkontakten sker via mejl och telefon. Medarbetaren arbetar alltså autonomt och innehar kunskaper för arbetsrollen som ledaren inte besitter lika djupt.

### 4.2 Ledarens perspektiv

#### 4.2.1 Vikten av motivation

Att medarbetarna känner sig motiverade på sin arbetsplats ansåg ledaren som väldigt viktigt. Ledaren förklarade att om medarbetaren inte mår bra på sin arbetsplats och inte känner sig motiverad så blir det svårare att prestera bra. Det leder till att kunderna inte får hjälp och att de kan bli missnöjda.

*“Motivation är jätteviktigt. Alltså verkligen nummer ett tycker jag. För att jag tror att är man inte motiverad då presterar man inte. Så går allt runt och då får inte våra kunder hjälp och så blir kunderna missnöjda så det blir en ond cirkel av det.”*

Ledaren menar alltså att motivation hos medarbetarna är avgörande för deras prestation och att det i längden även kan påverka kundnöjdheten om det saknas motivation. Ledarens resonemang ligger därmed i linje med vad Hedegaard Hein (2012), Appelgren (2018), och Söderfjäll (2012) alla är överens om; nämligen hur viktig motivationen hos medarbetarna är för företag.



## 4.2.2 Feedback, atmosfär och självständighet

### 4.2.2.1 Feedback

Ledaren förklarade även vikten av feedback i motivationsarbetet. Hen ger feedback och återkoppling vilket innefattar både vad som är bra men även vad som bör förbättras. Att ge feedback till medarbetarna ligger i linje med vad Boxall och Purcell (2016) förklarar är viktigt för att höja en medarbetares självförtroende vilket i sin tur kan höja motivationen. När vi frågade ledaren om hur ofta och på vilket sätt hen ger personlig feedback till sina medarbetare berättade hen att schemalagda medarbetarsamtal med feedback hålls ca 2-3 gånger per år för varje medarbetare. Utöver det ges feedback även under gruppmöten men annars arbetar hen mycket med snabb återkoppling i kontorslandskapet vardagligen och genom mejl med beröm kring specifika ärenden. Ledaren betonar även att det administrativa arbetet tar 60-70% av tiden och att det hade önskats att hen kunnat lägga den tiden på medarbetarna istället.

*“Jag försöker att motivera genom att ge feedback direkt på plats. (...) Mycket i det vardagliga hela tiden, det kan vara det lilla. Både på möten eller om jag har individuella samtal men också mycket snabb återkoppling i landskapet. (...) Jag kan skicka ett mejl med så här: Gud vad bra du gjorde det här i ärendet. (...) Allting ska ju administreras i alla system (...) Alltså jag tror att det tar mer än 60–70% av vår tid. Tänk om vi kunde lägga den på en medarbetare istället.”*

Ledaren förklarar att hen använder sig både av spontan och beskrivande feedback vilket ligger i led med det Appelgren (2018) förklarar är viktigt. Både snabb återkoppling men även beskrivande feedback över exempelvis mejl ges. Dock hade ledaren gärna velat ha möjlighet till att lägga mer tid på individuella samtal och coaching då administrativa uppgifter tar den större delen av hens arbetstid som ledare.

### 4.2.2.2 Atmosfären på avdelningen

Ytterligare en aspekt ledaren betonade var hur viktigt det är att ha en bra atmosfär i på arbetsplatsen samt att det är viktigt att skapa en bra känsla i gruppen. Ledaren förklarade att hen jobbar med detta genom bland annat teamövningar och gruppmöten där man diskuterar hur alla medarbetare mår för att medarbetarna ska känna gemenskap och samhörighet till varandra.

*“Och sen överlag försöker jag skapa en bra känsla på gruppen. Vi jobbar mycket med teamövningar, hur kan vi vara en bra grupp. (...) Gruppmöten där vi pratar om hur vi mår till att vi har teamövningar där man ska liksom bygga spaghettitorn bara för att kunna få ett samarbete och kunna skratta och ha roligt med varandra.”*

Ledaren arbetar alltså med att skapa en bra känsla och atmosfär i gruppen exempelvis med hjälp av olika teamövningar. Genom att stärka känslan av gemenskap på avdelningen och låta medarbetarna bygga upp en känsla av att de bryr sig om andra men även få känna att andra bryr sig om dem själva höjs även välbefinnandet hos medarbetaren enligt Ryan och Deci (2000) då ett av deras tre basbehov blir uppfyllt.

#### 4.2.2.3 Självständighet i arbetet

Ledaren betonar att den största delen av hens motivationsarbete gentemot medarbetarna är vikten av att visa förtroende för dem. Hen poängterar betydelsen av att våga lämna ifrån sig ansvar till medarbetarna för att de själva ska få testa på saker. Därtill förklarade ledaren att medarbetarna har stor frihet när det gäller att arbeta självständigt och att kunna påverka upplägget av sin arbetsdag.

*“Jag tror att det ger dig motivation genom att jag ger dig ansvar. (...) Om jag skulle hålla på med en idrott, då vill man ju känna ett förtroende från sin ledare för att det motiverar mig till att bli bättre (...) Så länge telefonen hanteras och tillgängligheten för kunderna fungerar så spelar det ingen roll om det är en eller fyra personer som svarar. Man får själv prata med gruppen och komma överens. Hur dem hanterar det, det lägger vi jättemycket på medarbetarna.”*

Ledaren menar alltså att om man visar att man tror på sina medarbetare kan det i sin tur leda till ökad motivation hos dem. Ett sätt att visa medarbetarna förtroende är att våga ge medarbetarna ansvar. Ledaren förklarar att det egentligen bara är telefonen som allt är styrt utifrån och att de har möjlighet att lägga upp sina övriga arbetsuppgifter fritt. Här syns det tydligt att ledaren på denna arbetsplats lägger vikt vid att ha ett förtroende för sina medarbetare samt vill delegera ut ansvar till dem vilket ligger i led med det Boxall och Purcell (2016) utvecklat i sin AMO-modell samt är det Darlington (2018) lägger väldigt stor vikt vid. Att ledaren fördelat ut ansvaret till medarbetarna att göra upp inom gruppen och bestämma är ett sätt där självständigheten och förtroendet från ledaren uttrycks, vilket Boxall och Purcell (2016) talar om.

#### 4.2.3 Yttre motivationsfaktorer

Ledaren upplever att utbudet av kompetensutveckling inte varit så bra innan men förklarar sedan att de har utvecklat trafikutbildningen för de nyanställda och att utbudet av kompetensutveckling generellt håller på att förbättras inom företaget. I dagsläget finns det en kompetenstrappa där man som medarbetare får lära sig nya arbetsuppgifter i olika steg. Ledaren förklarar även att hen brukar anpassa sitt motivationsarbete beroende på individen, dels om medarbetaren är nyanställd men också utifrån vilka ambitioner hen har.

*“Man börjar som junior, sen blir man senior och sen blir man master. Och då får man lära sig olika delar i utbildningen och man gör hela tiden test och följer upp att allt är bra (...) Innan har man kastats in i det och så har ingen följt upp om man gör rätt eller fel. Så jag skulle säga att det är bättre nu när den här*

*kompetenstrappan har kommit. (...) Alla individer är ju olika. Dels kan man vara ny eller så kan man vara väldigt erfaren. Även vart man är i livet spelar roll (...) Vissa är här för att göra bara jobbet (...) Vill de bara komma hit och svara i telefon och sen gå hem. Och det är helt okej för det är ju arbetsuppgifterna. (...) Och vissa vill ha massa extrauppgifter och lära mer (...) Då försöker jag individanpassa så att du kanske får lite extrauppgifter åt det hållet.”*

Ledaren förklarar alltså att hen försöker ha förståelse och anpassa motivationsarbetet från person till person då det kan skilja sig mycket åt vad medarbetarna har för mål med att jobba inom företaget. Exempelvis, om någon vill avancera inom företaget och bli ledare inom några år försöker ledaren individanpassa och ge extrauppgifter med mer ansvar åt den medarbetaren. Här ser vi att trots det dåliga utbudet från företagets håll, försöker ledaren inom det utrymme hen har, ändå investera i medarbetarnas kompetensutveckling genom att delge extrauppgifter som kan hjälpa medarbetaren att nå dit den vill. Ledarens sätt att arbeta med att hjälpa medarbetarna utvecklas överensstämmer med Boxall och Purcells (2016) resonemang kring att en ledare bör investera i medarbetarens kompetensutveckling för att öka deras arbetstillfredsställelse.

## 4.3 Medarbetarnas perspektiv

### 4.3.1 Vikten av motivation

De allra flesta medarbetare på avdelningen är överens om att det är helt avgörande att känna sig motiverade när de utför sitt arbete; både för att göra ett bra jobb men även för att vilja fortsätta arbeta kvar vilket överensstämmer med det Hedegaard Hein (2012), Appelgren (2018) och Söderfjäll (2012) hävdar; att motivation är väsentligt på arbetsplatsen. Tre tydliga grupperingar upptäcktes i vad som driver medarbetarna i deras arbete; personlig utveckling, ett meningsfullt arbete och att vara duktig på sitt jobb. Den första motivationsfaktorn, personlig utveckling, framgick väldigt tydligt att medarbetarna lägger stor vikt vid. Att medarbetarna innehar en känsla av att de utvecklas och inte står still poängteras som viktigt.

*“Känslan av att man kan kliva framåt och känna att man inte står och stampar på samma ställe. (...) Utan att det utrymmet finns. Och att man har, att jag själv kan vara med och påverka min egen utveckling eller min egen resa framåt, att man har den friheten och får kanske ta sig an nya projekt om man känner att man gärna vill vara involverad i det eller så.”*

Medarbetarna påpekar att en viktig motivationsfaktor är att få utrymme till att utvecklas och att känna möjlighet till att kunna påverka sin karriärsresa. Därav ser vi hur viktigt det är för medarbetarna att känna att de har möjlighet till att utvecklas inom sin roll eller även vidare inom företaget. En annan faktor som ofta upprepades av respondenterna var möjligheten till att kunna hjälpa andra människor. Många berättade att det som driver dem är att lösa problem och att kunna hjälpa kunden som befinner sig i en utsatt situation på ett bra sätt. Grant (2008) identifierar den här typen av beteende som prosocial motivation. Istället för den egna

personliga utvecklingen känner respondenten ett större driv av att hjälpa andra människor, i det här fallet kunder. Prosocial motivation kommer redogöras närmare längre fram i analysen.

Den tredje faktorn som respondenterna nämnde var vikten av att känna att man presterar någonting som syns, både för andra men även för egen del. Känslan att som medarbetare veta att man är duktig på sitt jobb betonades. Det här visar på att medarbetarna anser det viktigt att inneha en känsla av kompetens enligt det Ryan och Deci (2000) och Appलगren (2018) förklarar är viktigt då det är ett av de tre basbehoven enligt SDT-modellen. Ryan och Deci (2000) förklarar hur betydande det är för en individ att känna sig kompetent; att känna att man är duktig på sitt jobb och att man kan hantera sina arbetsuppgifter. Andra motivationsfaktorer som nämndes av medarbetarna var lön, kundnöjdhet, bekräftelse från sin ledare samt stimulerande arbetsuppgifter vilka vi berör längre fram i analysen.

Medarbetarna förklarade även att deras arbete inte påverkas i perioder där dem inte känner sig motiverade. De anser sig inte göra inte ett sämre jobb bara för att de är omotiverade men de känner samtidigt inte att de gör det lilla extra, som att vara extremt trevlig mot kunderna exempelvis. En del av medarbetarna berättar att de tvivlar på sig själva när de känner sig mindre motiverade och beskriver hur kunder enkelt kan känna av om man inte är lika motiverad och trevlig.

*“Till exempel säg att jag haft en skitdålig vecka, på fredagen där så vill jag inte vara här. Alltså då märker jag ju direkt hur otrevliga kunderna blir mot mig för antagligen så låter jag väldigt liksom inte glad och inte så här trevlig och så även om jag försöker och ba nu jävlar ska jag vara trevlig men det går liksom inte om inte det inre finns.”*

Respondenterna förklarade att bristen av motivation tydligt visar sig genom att de märker att flera kunder i följd kan bli otrevliga i telefon. Detta har de reflekterat över och kommit fram till att det säkerligen beror på att man själv inte låter lika glad eller trevlig då motivationen är låg. Det här visar ytterligare en gång på hur viktigt motivation hos medarbetarna är i en organisation vilket Hedegaard Hein (2012), Appलगren (2018) och Söderfjäll (2012) argumenterar för.

### 4.3.2 Feedback, atmosfär och självständighet

#### 4.3.2.1 Feedback

Respondenterna nämnde den stöttning och feedback som ledaren ger och att de anser att hen fungerar väldigt bra som ett bollplank. Feedback är något Boxall och Purcell (2016) trycker på då det är ett steg i att öka medarbetarens kunskaper samt dess personliga utveckling. Medarbetarna förklarade att de får feedback bland annat genom individuella samtal som schemaläggs ca 2-3 gånger per år vilket överensstämmer med det ledaren uppgett. Ett exempel på hur det har utspelt sig i praktiken, enligt respondenterna, var att alla medarbetare har fått besvara olika frågor som sedan diskuterats individuellt tillsammans med

ledaren i medarbetarsamtal. Frågorna handlade om vart medarbetaren ligger i dagsläget men även vart medarbetaren vill nå i framtiden, alltså personlig utveckling och utveckling inom sin roll.

De upplever dessutom att feedback ges av ledaren mer spontant i förbifarten eller genom mejl rörande specifika fall om kunden varit väldigt nöjd och ärenden genomförts väl vilket stämmer med ledarens beskrivning av sitt arbete. Appelgren (2018) förklarar att det inte är optimalt att enbart ge detaljerad feedback under ett medarbetarsamtal eller att enbart ge kortare och mer spontan feedback och beröm, utan hon förespråkar en kombination av båda metoder. Medarbetarna förklarar att de upplever att ledaren arbetar med feedback på det sätt som Appelgren (2018) förespråkar vilket de uppger att de uppskattar. En minoritet på avdelningen upplever mängden feedback från sin ledare som lagom och berättar att de inte behöver få mer. De berättar att det är viktigare att kunden är nöjd, framför att deras ledare lägger tid på att ge någon form av återkoppling.

*“Jag tar gärna liksom att här har det hänt något tokigt, skulle du kunna titta på det. Men jag behöver inte att NN säger bra jobbat, det är mest från kunderna man vill höra att man gör ett bra jobb och indirekt då så tror jag att NN är nöjd med mitt jobb också.”*

Det här visar på att respondenterna som anser att de får lagom mängd feedback från ledaren, egentligen menar att de inte behöver mer positiv feedback eller beröm. De tar dock gärna del av det som behöver förbättras och ifall något har gjorts fel. Resterande respondenter berättade att de hade önskat få mer feedback i form av individuella samtal där mål sätts upp för varje individ, då de upplever att feedback till mestadels ges på gruppnivå och att det är svårt att ta till sig av. Det nämndes dessutom att utöver att det efterfrågas konstruktiv kritik i större utsträckning önskar en del respondenter även mer uppskattning från ledaren i form av beröm. Hela gruppen är överens om att en orsak till varför de inte får mer feedback är på grund av att arbetsbelastningen direkt påverkar hur ofta feedbacken förekommer.

*“Så fort det är mycket arbetsbelastning då ryker medarbetarsamtal och allt det här som liksom är roligt (...) Jag hade önskat att det var jättehög prioritet på det, men det är det ju inte.”*

Respondenterna upplever alltså att medarbetarsamtal inte prioriteras på det sätt som de hade önskat att det gjordes då arbetsuppgifterna går före medarbetarsamtal. Många har å andra sidan nämnt att ifall man själv tar initiativ och ber ledaren om feedback så får man det alltid direkt. Dock menar Darlington (2018) att det är viktigt att ledaren tar initiativet till att ge feedback då medarbetarna förtjänar att den tiden läggs på deras utveckling inom arbetet. Det är även viktigt att nämna att närmare hälften av respondenterna tar upp att ledaren värnar om medarbetarnas välmående och alltid frågar hur man mår. Detta anses som värdefullt och utvecklas vidare längre ner under rubriken “Atmosfären på avdelningen”, men medarbetarna hade även gärna velat se mer feedback kring sin prestation samt kompetens både genom fler

individuella samtal men även mer konkret feedback i specifika och enskilda ärenden. De beskriver konkret hur de hade velat att feedbacken hade tagit form genom att säga:

*“Det här gör du väldigt bra därför att... Eller det här kan bli bättre... Testa att skriva mejlet på det här sättet... Mer konkreta exempel på det som vi jobbar med.”*

Respondenterna uttrycker att de hade velat ta del av mer handledning och mer konstruktiv kritik exempelvis genom att ledaren kan komma med förslag på hur medarbetarna kan formulera sig i brev till kunderna. Då feedback är en så pass viktig del av den personliga utvecklingen och motivationen som Boxall och Purcell (2016), Darlington (2018) samt Appelgren (2018) trycker på, är det viktigt att ledaren lägger tid på att arbeta mer med denna del då det kan påverka motivationen positivt samt förbättra medarbetarnas prestation. Överlag kan vi se att ledarens beskrivning av motivationsarbetet rörande feedback överensstämmer med hur medarbetarna upplever det.

#### 4.3.2.2 Atmosfären på avdelningen

En del av respondenterna betonade betydelsen av ledarens positiva inställning samt den omtänksamma miljön. De upplever att ledaren lägger stor vikt vid kollegornas välmående och att det också ska vara en bra känsla i gruppen vilket ligger i linje med det Ryan och Deci (2000) förespråkar gällande vikten för en individ att känna samhörighet och gemenskap till andra individer. Respondenterna reflekterar även över att stämningen kan skilja sig åt mycket beroende på hur hög arbetsbelastningen är. Ytterligare en reflektion gällde storleken på avdelningen då de är en liten grupp.

*“Eftersom vi inte är så många i gruppen (...) blir det väldigt tydligt att man känner av, både positiv och negativ stämning. Är det glatt så blir det väldigt glatt. Men om någon är upprörd och det är dålig stämning så påverkar det också dem runt om väldigt lätt.”*

Då avdelningen inte består av särskilt många medarbetare upplever de alltså att stämningen påverkas väldigt lätt av hur folk mår exempelvis ifall kollegor blir stressade, vilket inte blir lika påtagligt i avdelningar bestående av större grupper. Utöver detta var en aspekt som alla respondenter höll med om på avdelningen att det inte finns någon underliggande konkurrens. Samtliga respondenter upplever att det känns helt naturligt att fråga sina kollegor om hjälp, att man delar med sig av sin kunskap och inte håller på något.

*“Vi kollar av med varandra hur det är och hur det går. Man kan enkelt lyfta frågor och det är alltid välkommet. (...) Vi har blivit bättre på att be om hjälp också. Också bolla. Att man bara kan lyfta det med någon. (...) Det tycker jag är viktigt när man skriver ett brev till exempel. När man fattar nåt beslut.”*

Medarbetarna beskriver det därmed som en hjälpsam och stöttande miljö på arbetsplatsen vilket de trivs med. De uttrycker dessutom väldigt tydligt att medarbetarna verkligen tar sig tiden att hjälpa en vid behov istället för att snabbt ge ett svar och gå vidare. Boxall och Purcell (2016) förklarar detta beteende, att medarbetarna stöttar och hjälper varandra som mer fördelaktigt än en miljö där det finns underliggande konkurrens och där medarbetarna inte hjälps åt.

#### 4.3.2.3 Självständighet i arbetet

Vidare berörde medarbetarna betydelsen av självständighet i arbetet och dess korrelation med motivation. Autonomi är enligt Boxall och Purcell (2016) en viktig del på arbetsplatsen då det förstärker individens motivation vilket i sin tur förbättrar dess prestation. Majoriteten av respondenterna upplever ett förtroende från ledarens sida. De känner att ledaren litar på dem i att på egen hand kunna fatta beslut som inte behöver godkännas i efterhand eller dubbelkollas.

*“De har stort förtroende för mig. Jag upplever att vi har ganska mycket frihet under ansvar. Jag jobbar ju väldigt mycket självständigt varje dag i det jobbet som vi utför.”*

Medarbetarna känner alltså en viss frihet och menar att ansvaret ligger på dem själva att uppskatta ifall exempelvis kostnader i ett ärende är rimliga eller inte. Boxall och Purcell (2016) betonar vikten av en arbetsmiljö där individen får utrymme att ta egna beslut och får ett visst ansvar och svaren vi samlat från respondenterna visar på att respondenterna upplever ett tydligt förtroende från ledaren. Boxall och Purcell (2016) förklarar att förtroendet resulterar i ökat engagemang och produktivitet från medarbetarens sida eftersom att de upplever att deras ledare litar på dem. Medarbetarna upplever att ledarens förtroende för dem är så pass stort att de tror hen hade velat haft möjligheten till att delegera ut ännu mer ansvar till medarbetarna.

*“Jag tror att just min ledare kanske till och med hade önskat att NN kunde släppa ännu mer ansvar till oss. För ibland får jag uppfattningen att NN känner att det är väldigt onödigt som ledare att gå in och godkänna det här”*

Medarbetarna förklarar att de tror att ledaren hade velat ge dem ännu mer ansvar, om det gick, då de har uppfattningen att ledaren tycker att vissa beslut känns onödiga för hen att vara inblandad i. Medarbetarna förklarar även att de uppskattar det förtroendet från ledaren. De anser att de ändå skulle upptäcka eventuella fel i ärenden innan ledaren hinner göra det eftersom medarbetaren besitter mer kunskap inom arbetsområdet. Detta visar på att arbetet som utförs är autonomt eftersom medarbetarna sitter på djupare kunskaper än vad ledaren gör. Det resulterar i en självständighet hos medarbetarna och de tilldelas därmed större ansvar för att fatta beslut på egen hand vilket är det Boxall och Purcell (2016) argumenterar för borde existera.

Medarbetarna är alltså överens om att förtroendet finns så länge besluten tas inom angivna riktlinjer och villkor, alltså ärenden som hör till normalfall och inte är extraordinära, och att det är väldigt tydligt vilka beslut som får fattas på egen hand och inte. En annan åsikt var dock att vissa medarbetare upplever sig behöva få ett godkännande i vissa beslut men inte i alla och att det beror på ineffektiva, äldre arbets sätt som ligger kvar. Det upplevs alltså att förtroende från ledningens håll finns men anser att man eventuellt bör se över rutinerna då det finns möjlighet till en hel del effektivisering. Boxall och Purcell (2016) menar att förtroende från ledningen leder till ökad motivation men här identifieras ett störningsmoment, alltså de ineffektiva arbetsrutinerna, som påverkar motivationen negativt och därmed uppnås inte de resultat och utfall som Boxall och Purcell (2016) beskriver.

En annan aspekt som rör autonomi på arbetsplatsen är medarbetarnas chans till att påverka upplägget av sin arbetsdag. Samtliga respondenter ansåg att det finns stora möjligheter till att påverka upplägget av arbetsdagen så länge man stämmer av med sina övriga kollegor i gruppen och ser till att telefonen är bemannad under öppettiderna.

*“Så länge tillgängligheten fungerar ute i gruppen och man vet att vi har några på plats som kan svara i telefon så är det väldigt fritt fram för hur man disponerar sin tid. Det är ju egentligen ingen som säger till en att nu ska du fokusera på det här eller det där eller du kan inte ta det där mötet just nu, under förutsättning att den dagliga driften går bra.”*

De känner därmed att det råder en viss frihet under ansvar. Så länge tillgängligheten finns genom att telefonen är bemannad, ger inte ledaren order om hur man ska lägga upp sin arbetstid. Detta förtroende tror Darlington (2018) kan höja medarbetarnas arbetsmoral och motivation. Respondenterna förklarar att ifall någon kollega inte kan sitta vid telefonen på grund av hög arbetsbelastning så stöttar kollegorna varandra och ställer upp så den personen får möjlighet till att arbeta ikapp med sina ärenden. Några av respondenterna berättade även att vid vissa tillfällen kan medarbetare få möjlighet att ta med sig en bärbar dator från kontoret för att kunna arbeta på annan plats. Det ses dock mer som ett undantag än som regel och sker endast vid enstaka, speciella tillfällen. Respondenterna nämner samarbetet och förtroendet på arbetsplatsen kollegor emellan.

*“Så länge alla tar sitt ansvar så är det jättemycket fria händer till att påverka. Vi litar ju på varandra liksom.”*

Medarbetarna uppger att de litar på varandra, ifall man delgett ansvaret för en arbetsuppgift vet man att det kommer genomföras och man kan därmed fokusera på sina egna arbetsuppgifter utan oro. De menar att så länge kommunikationen fungerar väl har de stort utrymme till att lägga upp sin dag på egen hand. Merparten av medarbetarna förklarade även att de upplever att de får vara med och bestämma i beslut som rör avdelningen; alltså att de känner sig som en del av beslutsprocessen. De förklarar att det sällan kommer några drop-down beslut. Ledningen frågar om deras input när det gäller frågor som rör avdelningen. Även detta är något som Boxall och Purcell (2016) anser vara väldigt viktigt på en arbetsplats



för att förstärka medarbetarnas motivation. Att medarbetarna känner sig delaktiga menar Boxall och Purcell (2016) ska väcka en motivation på längre sikt. En del av respondenterna uppfattar å andra sidan delaktigheten annorlunda. De trycker på att i en sådan typ av organisation som de arbetar i är det en väldigt stor del av besluten som kommer uppifrån och väldigt direkt.

*“Beslut kan komma ganska snabbt utan någon direkt förankring i gruppen (...) det känns som att jag var ganska med på det från början, när jag tog den här typen av tjänst. Så jag var väl ganska förberedd på det och förstod ganska snabbt att det är svårt att påverka beslut.”*

De känner alltså att det inte finns något utrymme för att ta del av beslutsprocesser och bidra med åsikter och tankar trots att de gärna hade velat det. Samtidigt förklarar medarbetarna att det var förväntat att inte kunna ta stor del av beslutsprocessen från början. Exempel nämns när medarbetarna bland annat försökt förhandla kring semesterdagar samt införa mer belöningar till personalen i olika former men att de inte lyckats få igenom någon av dessa idéer.

*“Så har jag försökt få lite rabatt på Västtrafik-korten och det får jag inte heller igenom.”*

Medarbetarna menar att företaget inte alls tar deras åsikter i beaktande i beslutsprocesser. Det dessa medarbetare beskriver strider mot den teori som Boxall och Purcell (2016) förespråkar och de menar att denna typ av atmosfär på en arbetsplats kommer förhindra medarbetarna från att nå motivation på en längre sikt. Darlington (2018) menar att avsaknaden av delaktighet kommer hindra medarbetarnas engagemang, motivation samt kommer minska deras lojalitet gentemot arbetsplatsen.

#### 4.3.3 Passion för arbetet och stimulerande arbetsuppgifter

Två distinkta grupperingar identifierades kring ifall medarbetarna brinner för sitt arbete. Den första gruppen anser att de brinner för sitt arbete och har ett genuint intresse för det de sysslar med. Respondenterna förklarar att de känner en viss stolthet i sitt jobb och att de dessutom stimuleras av sina varierande arbetsuppgifter. Medarbetarna beskriver även att de finner sitt arbete lärorikt, att de älskar kundkontakten samt att de känner att det är givande att hjälpa människor i utsatta situationer.

*“Jo, men det tycker jag. Att jag brinner för mitt jobb. (...) Jag är genuint intresserad av mitt arbete då jag tycker om att hjälpa människor. (...) Jag är stimulerad av mina uppgifter då de är varierade samt att arbetet är väldigt brett så man lär sig nytt hela tiden. (...) Det är det här övergripande att göra kunden så nöjd som möjligt det är ju det jag jobbar utefter.”*

Medarbetarna menar att de är genuint intresserade av sitt arbete och stimuleras av sina arbetsuppgifter. Det som driver dem är att göra kunden nöjd samt att känna att de konstant lär sig nya saker genom olika typer av arbetsuppgifter. Detta innebär att de drivs av en inre motivation om man ser till Söderfjälls (2012) definition som säger att inre motivation består av ett genuint intresse för sitt arbete som även ligger i led med individens värderingar. Söderfjäll (2012) utvecklar det vidare med att säga att ifall man drivs av inre motivation så stimuleras man av sina arbetsuppgifter vilket respondenterna i denna grupp gör. Den andra gruppen ansåg sig inte brinna för sitt arbete eller var tveksamma med förklaringen att de trivs bra, att de anser att deras jobb är väldigt roligt mest tack vare kundkontakten och att de är duktiga på det de gör men att man inte känner en riktig passion för arbetet.

*“Nej men det är inte det som jag vill göra. Sen så tycker jag, jag tycker ju om att vara väldigt bra på allt jag gör. Jag gör ingenting om jag inte gör det bra för då blir inte jag motiverad i mitt liv generellt liksom. (...) Men det är för att jag är bra på det. (...) Men brinner som att jag har en mening när jag går upp på morgonen och kommer till jobbet, nej. Alltså det skulle jag inte säga. Det är inte min dröm på något sätt. (...) Jag stimuleras i att lära mig nya saker. Det är det absolut viktigaste för mig. Personlig utveckling och utmaningar varje dag. Även såklart när jag kan hjälpa mina kollegor, då får jag även en stimulering i bekräftelsen av att jag är duktig på mitt jobb.”*

Medarbetarna förklarar att de inte brinner för sitt jobb men de beskriver dock att de känner en viss stimulans i sina arbetsuppgifter eftersom det finns en variation i arbetet i form av utmaningar och det finns möjlighet till att testa nya områden. Även möjligheten till att kunna hjälpa sina kollegor värderas högt. De poängterar dock att om det hade funnits möjlighet till arbeta med vad som helst så hade de valt att arbeta med något annat.

*“Om jag kunde arbeta med vad som helst? Nej, det hade jag nog inte gjort. (...) Du menar om man fick välja fritt? Om jag kunde klara av vad som helst? Nej, men alltså. Då skulle jag. Nej men då tänker jag att det skulle vara någonting helt annat.”*

Trots stimulansen påpekar respondenterna här att de inte hade arbetat kvar i samma tjänst ifall de fick möjligheten till att arbeta med vad som helst. Som nämnt tidigare anger Söderfjäll (2012) att man som individ drivs av inre motivation ifall man brinner för sitt arbete och stimuleras av de arbetsuppgifter man har. Här visar det på att de delvis drivs av inre motivation då den första faktorn inte uppfylls men den senare gör det.

#### 4.3.4 Vikten av att känna mening

Därefter kommer vi in på nästa avsnitt gällande om respondenterna tycker att de utför ett meningsfullt yrke, vilket majoriteten av respondenterna känner. Respondenterna förklarade dock vidare om att det är skönt att det inte är på liv och död utan att det bara handlar om pengar och att de därmed är ganska tacksamma över att vara i försäkringsbranschen. Vidare

förklarade de känslan av att kunna överträffa en kunds förväntan. De känner en mening med att de hjälper kunder samt kan erbjuda en ekonomisk trygghet då det påverkar människors livsförhållanden.

*“Vi får respons från kunder som blir överraskade över hur mycket hjälp de kan få. Bättre än vad de förväntat och det är ju väldigt trevligt när man kan få en positiv bild jämfört med vad man hade tänkt. Att man kan lösa väldigt mycket för folk i en besvärlig situation.”*

Medarbetarna förklarar att de drivs av att hjälpa kunder genom att underlätta problematiska lägen på ett bättre sätt än vad kunderna förväntat sig. Allt det här tyder på att medarbetarna har en drivkraft till att vilja hjälpa sina kunder som stämmer överens med vad Grant (2008) skriver om prosocial motivation. Medarbetarna berättar att de upplever en känsla av mening i samband med hanterandet av tuffare ärenden där bland annat dödsfall kan vara inblandat. De menar att det känns bra att ha kunnat underlätta det för kunden så mycket som möjligt genom att hantera ärendet på ett snyggt sätt och att den respons som fås från kunden verkligen bevisar för dem att de gjort en god gärning.

*“Att man verkligen hjälpt till och att man önskar att man alltid kan hjälpa kunderna på liknande sätt (...) Kunden skickade ett mejl till mig när ärendet var avslutat, där det stod att jag varit ett stöd och en hjälp i en mörk tid (...) Jag kände liksom ändå nånstans att jag liksom gjort ett meningsfullt jobb och hjälpt den här kunden i en jobbig tid och om jag kan hjälpa alla kunder på samma sätt, även om det bara är typ så här en liten skada, så är ingen lyckligare än jag.”*

Respondenterna upplever att de genomfört ett meningsfullt jobb och att alltid vilja hjälpa kunderna på ett liknande sätt driver dem. De finner drivkraft i att underlätta för kunderna oberoende av hur omfattande skadan är. Detta ligger i linje med vad Grant (2008) skriver om prosocial motivation; att man vill utföra en uppgift då det stödjer och bistår andra människor. Ett annat exempel som togs upp var en händelse då en av kunderna dykt upp på kontoret, gett en kram och förklarat att medarbetarna hade räddat kundens liv. Respondenterna förklarar att när man får den responsen känns det otroligt meningsfullt och roligt. Detta visar också på att det finns ett driv hos medarbetarna att vilja hjälpa kunderna på bästa sätt. En del av respondenterna hade dock en avvikande åsikt när det gällde att känna mening med att utföra sitt yrke. De berättar att de har svårt att ställa de ekonomiska problem som kunderna har i relation till världsproblem. Istället motiveras denna del av gruppen av att göra ett bra jobb och att känna att man är duktig.

*“Om någon dör så det är det ju givetvis fruktansvärt men generellt så skiter jag faktiskt i om kunden har sönder någon av sina ägodelar. (...) Jag motiveras inte av någonting som gäller kund. Jag känner inte wow, jag hjälpte den här kunden för att han fick ersättning (...) Jag drivs av ett bra jobb. Känner såklart en viss glädje för kunden men egentligen ligger all min motivation i om jag tycker att jag*

*är duktig eller inte. Jag vill komma hem och känna att jag gjort ett bra jobb mer än att jag känner att jag hjälpt den här människan liksom.”*

Det här tyder på att medarbetarna inte innehar prosocial motivation när det gäller just det här yrket. De trycker på att, i relation till världsproblem är inte den specifika kundens ekonomiska problem lika betydande. De anser istället att motivationen ligger hos dem själva. Här kan vi konstatera att det Grant (2008) säger om att det finns en tydlig distinktion mellan prosocial och inre motivation föreligger. Medarbetarnas motivation grundar sig i att de vill utföra ett bra jobb för sig själva, då det ligger i deras egna, inre intresse och inte för att de vill hjälpa en annan individ.

### 4.3.5 Yttre motivationsfaktorer

#### 4.3.5.1 Lön och förmåner

Medarbetarna förklarade att lönen är något som driver dem i deras arbete och att det är en grundförutsättning. En minoritet av medarbetarna tryckte på att lönen är den enda motivationsfaktorn för dem. De förklarar att hade lönen blivit sämre än vad den är i dagsläget, hade de förmodligen valt att byta jobb.

*“Nu ska jag inte sitta här och ljuga för den här fallstudien. Det är det enda som motiverar mig egentligen. Så är det. (...) Så är det verkligen, så det finns ingenting som jag känner så här att jag skulle jobba här fast jag hade sämre lön. Nej det skulle jag inte. (...) Skulle lönen bli dålig är jag först ut härifrån.”*

Lönen betraktas alltså av dessa medarbetare som den enda motivationsfaktorn och de påpekar att hade den materiella belöningen minskat hade de inte velat arbeta kvar. Enligt teorier kring yttre motivation är lön en materiell belöning vilket bland annat Pinder (2008) påpekar. Dock upplevde resterande del av respondenterna att lönen är viktig men inte den enda motivationsfaktorn. Respondenterna understryker alltså att lönen är drivande men inte helt avgörande så länge lönen ligger på en rimlig nivå. Även Söderfjäll (2012) trycker på att det krävs en kombination med inslag av de olika motivationsfaktorerna för att motivera en individ och att det inte räcker med att fokusera på enbart en motivationsfaktor för ett optimalt resultat.

Utöver lönen nämnde medarbetarna andra typer av förmåner som de får ta del av; lunchbidrag, friskvårdsbidrag, rabatterat pris på försäkringar, frukt, kaffe samt tårtbjudning vid vissa enskilda tillfällen om företaget fått bra resultat. Även löneökning nämndes. Samtliga förmåner berättade medarbetarna att de uppskattade. Dessa exempel på belöningar kan ses som olika typer av yttre motivation enligt Söderfjäll (2012) och Pinder (2008). Bortsett från dessa förmåner önskar en del medarbetare även yttre belöningar i form av exempelvis en massagestol på avdelningen eller en friskvårdstimme varje dag istället för en timme i veckan, som det ser ut nu. Vi kan se att åsikterna skiljer sig åt gällande sambandet mellan motivationen och yttre belöningar enligt medarbetarna. Vi anser att det här är ett

tydligt tecken som visar på att människor är olika och att det inte finns något rätt facit när det gäller att motivera en individ.

#### 4.3.5.2 Bonussystem

Respondenterna förklarade att företaget har ett belöningsystem i form av en årlig bonus. Om företaget når ett visst förutbestämt resultat varje år får varje medarbetare en utbetalning på ca 30 000 kr utöver den vanliga lönen. Den här bonusen är ett belöningsystem i form av pengar som kan ses som en typ av yttre motivation i enlighet med vad Söderfjäll (2012) och Pinder (2008) förklarar. Syftet med bonussystemet, enligt interna dokument från företaget, är att få medarbetarens engagemang att stämma överens och komma i linje med företagets mål och strategi. Företaget vill väcka ett övergripande intresse hos medarbetaren för att få företaget att gå bra. Medarbetarna uppger dock att trots den höga bonusen så är det inte något som de aktivt kämpar för att få. Anledningen till detta är för att medarbetarna upplever att det inte går att påverka bonusen på individnivå då det är hela företagets resultat som mäts, och inte den individuella medarbetarens prestation. De anser att mätetalet är abstrakt och att det därför kan vara svårt att veta vad man ska kämpa eller jobba mot. Då det ligger så långt ifrån det dagliga arbetet upplever de att det är svårt att känna en koppling och samhörighet till bonusen då det blir för stort.

*“Det där mätetalet är ju ganska abstrakt och långt bort. Det är ganska svårt att veta hur mycket som saknas.”*

*“Inte så att jag sitter och tänker på det varje dag. Däremot känner jag att man vill göra ett bra jobb med kunden. Jag tänker nog mer på kunden, än vad jag tänker på bonusen.”*

*“Det känns svårt att känna en samhörighet till den, alltså det blir för stort för att jag ska sitta i mitt dagliga jobb och tänka att nu ska jag hjälpa FTG att nå sin bonus. Så det gör jag inte.”*

*“Nej, det är absolut inget jag kämpar för. För jag har ingen aning om vad jag ska kämpa för. Jag gör bara ett bra jobb.”*

*“Det blir lite för stort för att jag ska sitta i mitt dagliga arbete och tänka att nu ska jag hjälpa FTG att nå sin bonus.”*

Alla fem respondenter trycker på att bonusen upplevs som ogripbar. Företaget har som syfte att öka medarbetarnas engagemang och få medarbetaren att känna ett genuint intresse för att företaget ska gå bra med hjälp av den här bonusen. Trots detta anser respondenterna inte att det påverkar dem i deras dagliga arbete överhuvudtaget. Respondenterna menar att de fortfarande är måna om att göra ett bra jobb men bonusen är inget som motiverar dem till det; det är snarare en nöjd kund som motiverar dem.

*“Jag är inte någon förespråkare för bonussystem, ser hellre att man har en bra grundlön. (...) Och jag går inte till jobbet endast för att man tänker på månadslönen liksom. (...) Det är just att få hjälpa någon som behöver hjälp och att göra det på ett bra sätt. Det är väl det som driver mig lite kortfattat.”*

En del av respondenterna var alltså tveksamma och funderade på bonussystem eller liknande belöningar i form av pengar verkligen skulle öka deras motivation. De förklarade att istället för att företaget ska erbjuda bonussystem ser de hellre att lönen ligger på en bra nivå från början då medarbetarna motiveras mer av att se att kunderna blir nöjda.

#### 4.3.5.3 Avancemangsmöjligheter

En alternativ yttre motivationsfaktor är möjligheten till att avancera internt vilket majoriteten av respondenterna var eniga med att det finns. De förklarar att företaget är duktiga på att försöka fånga upp kompetens internt samt att det även uppmuntras till, från ledare. Medarbetarna beskriver att det finns stor potential att återvända till företaget även om man har slutat, då företaget värdesätter personalens erfarenhet av att tidigare ha arbetat där.

*“Ja, det finns jättemycket avanceringsmöjligheter inom FTG och det är ju svinkul. Man kommer långt på erfarenhet och på att man är duktig här. (...) Jag tror att har man jobbat här en gång och skulle sluta och sen komma tillbaka så har man väldigt goda möjligheter för de värnar väldigt mycket om folk som har jobbat här och liksom har erfarenheten av att vara här, det är i alla fall min känsla (...) Och då känner jag verkligen att man vill ha ett gott rykte, man vill göra ett bra jobb. Om man ska sluta t ex för att plocka på sig en utbildning, vill man sluta på goda termer för att liksom man vet att det finns möjligheter att komma tillbaka. Och då vill man vara ihågkommen liksom på ett bra sätt.”*

Medarbetarna menar att möjligheten att avancera internt är stor, speciellt om man har visat framfötterna och är omtyckt. De förklarar att företaget värdesätter sin personal och uttrycker det genom att erbjuda avancemangsmöjligheter. Möjligheter till att avancera inom företaget är en tydlig materiell belöning enligt Söderfjäll (2012) vilket innebär att det är en typ av yttre motivation. Flertalet av respondenterna menar att avancemangsmöjligheter är något som motiverar dem och de påpekar att de antagligen inte hade arbetat kvar på företaget ifall det inte fanns.

*“Jag hade nog inte jobbat kvar kanske om jag inte hade känt att det fanns utvecklingsmöjligheter. Så att det driver mig jättemycket. Och det driver mig väldigt mycket av att jag ser folk sluta och komma tillbaka. Många har liksom varit borta länge och kommit tillbaka och fått bättre tjänster liksom.”*

Möjligheten att avancera anses som väldigt viktigt hos medarbetarna. De berättar att de får en drivkraft av att se tidigare kollegor avsluta sin anställning för att exempelvis studera och sedan komma tillbaka och få en högre tjänst. Vi ser att medarbetarna drivs i denna fråga av

yttre motivation i enlighet av det Söderfjäll (2012) menar, då arbetet de utför inte nödvändigtvis ligger i led med deras egna värderingar, trots detta motiveras de av denna möjlighet.

#### 4.3.5.4 Kompetensutveckling

Enligt respondenterna får alla nyanställda medarbetare gå en trafikutbildning uppdelad i två delar för att lära sig yrket. Takten för utbildningen är anpassad individuellt efter medarbetaren där medarbetaren själv får vara med och bestämma. Respondenterna förklarar även att företaget nyligen har infört vållandeutbildningar där medarbetarna djupdyker ner i vissa ämnen som kan kännas invecklade. De påpekar även att ifall man uttrycker till ledaren att man har ambitioner att avancera internt eller har specifika intressen, hjälper ledaren dem genom att ge extrauppgifter och liknande som hjälper medarbetarna att nå dit de vill.

*“På längre sikt ser jag möjligheter att avancera inom företaget. Min ledare uppmanar mig att ta mig an projekt som ligger i linje med mitt intresse. Jag gillar att arbeta med människor och vara med och bidra till andra personers utveckling. Min ledare gav mig då uppdraget att ansvara för vår internutbildning för nyanställda vilket känns väldigt roligt.”*

Medarbetarna menar alltså att de ser en möjlighet till att avancera inom företaget och att det uppmanas från ledarens håll att exempelvis ta extra uppgifter i arbetet som överensstämmer med medarbetarnas intressen. Det kan ses som ett praktiskt exempel på när ledaren investerar i sina medarbetares kompetensutveckling, som enligt Boxall och Purcell (2016) ökar medarbetarens engagemang. Detta visar på att ledaren både ser och hör sin medarbetare och Boxall och Purcell (2016) anser att det får medarbetaren att anstränga sig mer och prestera bättre. Den ömsesidighet som Boxall och Purcell (2016) trycker på, alltså att medarbetaren bör ha ett förtroende för ledaren på samma sätt som ledaren har förtroende för sina medarbetare ser vi här. När det gäller andra typer av internutbildningar svarar flertalet av respondenterna att det finns men att de generellt är svåra att få då det behöver godkännas av ledare på högre nivå. Merparten av respondenterna uttrycker att de gärna vill ta del av internutbildningar som bidrar till deras personliga utveckling och inte nödvändigtvis sådant som utvecklar deras kompetens för det specifika arbetsområde de sysslar med.

*“Jag känner att det behöver inte vara riktat på det vi gör, där är jag inte superintresserad utan jag tycker att jag har den kompetensen som behövs. Det har vi också internt med folk som är duktiga på avdelningen, så det kan man lära sig den vägen.”*

Medarbetarna vill hellre ta del av andra typer av utbildningar än de som nämnts ovan, vilket innebär att de är mindre intresserade av att utvecklas i sin specifika arbetsroll och inte nödvändigtvis vill bli bättre inom arbetsområdet utan hellre vill ta del av utbildningar som bidrar till deras personliga utveckling. Detta stämmer inte helt överens med det Boxall och Purcell (2016) trycker på inom AMO-modellen, alltså att medarbetarna blir motiverade av att

ledaren investerar i deras kompetensutveckling. Här ser vi att det även har en betydelse vilken typ av kompetensutveckling man tillhandahåller. Exempel på utbildningar medarbetarna uttryckt att de hade velat ta del av är bland annat; externa utbildningar, branschträffar, workshops med erfarenhetsutbyte, både handläggare och avdelningar emellan samt inspirationsföreläsningar. En del av respondenterna förklarar att dessa typer av kompetensutveckling förekommer idag men att utbudet är för litet, att det sker alltför sällan samt att organisationen hellre vill att man lägger sin tid på de arbetsuppgifter man har framför fortbildning och sidoprojekt. En annan typ av fortbildning som önskats är någon typ av kommunikationsträning. Flera av respondenterna uttrycker dock känslan av att företaget vill kunna erbjuda sina medarbetare ännu mer fortbildning framöver.

*“Det finns en medvetenhet runt det och förhoppningsvis kommer det mer och mer. Jag upplever i alla fall att det lyssnats på.”*

Här ser vi att möjlighet till kompetensutveckling är något som håller på att förbättras, enligt medarbetarnas uppfattning, då de menar att utbudet i dagsläget inte är särskilt bra. Medarbetarna upplever alltså att företaget är medvetna om problemet och försöker ändra på det. Vi ser även att medarbetarnas uppfattning kring det överensstämmer med ledarens då bägge parter upplever brist på utbudet av kompetensutveckling men de tror att det håller på att förbättras.



## 5 Slutdiskussion

Som tidigare nämnt har vår studie som syfte att besvara följande frågeställningar:

- Hur arbetar ledare med att motivera sina medarbetare?
- Hur upplever medarbetare motivationsarbetet?
- Hur vill medarbetare att organisationer ska utforma sitt motivationsarbete?

Svaren till de forskningsfrågor vi ställt har genomsyrat hela vårt analys- och empiriavsnitt, där vi redogjort för hur ledaren arbetar med motivation samt hur medarbetarna upplever det motivationsarbetet. Det här leder vidare till vår slutdiskussion där vi kommer redovisa för hur medarbetare vill att organisationer ska utforma sitt arbete. Avslutningsvis presenteras även kritik och förslag till fortsatt forskning.

### 5.1 Förslag till förbättring för organisationer

I vår slutdiskussion utgår vi från företaget som fallstudien har genomförts på. Vi anser dock att förslagen vi ger även är applicerbara på andra organisationer med autonoma arbetsroller inom Sverige. Då vi, under intervjuernas gång upptäckte att nästan hälften av medarbetarna känner sig tveksamma till om de är motiverade eller inte är motiverade alls ger det oss ytterligare anledning till att anse det relevant att studera fenomenet motivation och hur företag kan arbeta med sitt motivationsarbete. Se bilaga 3 för fördjupad information om svaren.

#### 5.1.1 Feedback

Vikten av feedback betonades från både ledare samt medarbetare då det är en viktig del i den personliga utvecklingen enligt Boxall och Purcell (2016). Då merparten av respondenterna väldigt rakt uttryckt att de upplever en brist på feedback tror vi att det är viktigt att se över detta och göra en förändring. Vår uppfattning är att det här problemet inte är unikt för detta företag utan att det även är aktuellt för andra. Ett alternativ för företag skulle kunna vara att se över ledares arbetsuppgifter. Under intervjun med ledaren fick vi uppfattningen om att hen lägger väldigt mycket av sin arbetstid på administrativa uppgifter som inte nödvändigtvis behöver genomföras av en avdelningschef. Exempelvis skulle företag kunna anställa en individ som enbart sysslar med de administrativa uppgifterna. Den tiden som eventuellt skulle frigöras från ledare tror vi är bra att lägga på att individanpassa motivationsarbete mer då vi tidigare tryckt på att alla människor inte motiveras på samma sätt eller av samma metoder. Dessutom krävs det mer individanpassning av motivationsarbete på arbetsplatser där arbetsrollerna är autonoma. Vi betonar alltså vikten av att ledare får en möjlighet till att lägga mer tid till medarbetarsamtal, feedback och coaching för att hjälpa medarbetarna att finna deras drivkrafter. Detta tror vi skulle leda till att medarbetarna kan prestera bättre i sitt arbete och på så sätt kan även företag bli mer framgångsrika i längden.

### 5.1.2 Autonomi

Under rubriken "Självständighet i arbetet" berörde vi hur olika faktorer bidrar till autonomi på arbetsplatsen vilket bland andra Boxall och Purcell (2016) anser är en viktig del i att öka medarbetarnas motivation. Vi behandlade vikten av att låta medarbetarna ta del i beslutsprocesser som avser avdelningen de arbetar på. I denna fråga hade respondenterna skilda åsikter, vilket vi redogjorde för i det avsnittet, varav en del av respondenterna inte alls anser att deras åsikter beaktas i beslut. Detta tror vi är ett område som är vanligt förekommande i större organisationer som vi anser är viktigt för företag att förbättra då utfallet kan gynna bägge parter. I beslut rörande en arbetsplats, som exempelvis vid införande av nya arbetssätt anser vi att det är en fördel att ta del av medarbetarens kompetens och åsikter då de besitter djupare kunskap än ledningen inom arbetsområdet.

En del respondenter nämnde att företaget dessutom har en del ineffektiva gamla arbetsrutiner som ligger kvar och här kan medarbetarnas åsikter vara värdefulla i effektiviseringsprocessen. Varför det är viktigt att låta medarbetarna ta del av beslutsprocesser är av två anledningar. Den första anledningen, vilket Darlington (2018) talar för, är för att det ökar medarbetarnas motivation och det får de att känna sig viktiga genom delaktigheten. Den andra anledningen är för att ledningen inte sitter med detta arbete dagligen och vet vanligtvis inte vart problemen ligger på samma sätt som medarbetarna. Värnar man om medarbetarnas input, kan det vara lättare att ta fram välutvecklade arbetssätt med hjälp av deras kunskap och det förenklar även implementeringen då medarbetarna varit en del i att ta fram rutinerna, tror vi. Dessa två anledningar visar på att både medarbetare och företag gynnas av samarbetet. Denna win-win situation som uppstår lyfter Boxall och Purcell (2016) i samband med sin AMO-modell. Väljer man att se över ett företags rutiner tror vi även att möjligheten öppnas för ledare att kunna delegera ut ännu mer ansvar till sina medarbetare, vilket är något medarbetarna upplever att både de och ledaren hade önskat, som kan vara aktuellt även för andra organisationer. Det här ser vi kan vara ett alternativt sätt till att frigöra tid från ledare så att de får möjlighet till att kunna individanpassa motivationsarbetet.

### 5.1.3 Bonussystem

I empiri- och analysavsnittet berörde vi företagets bonussystem och det framgick väldigt tydligt av vårt empiriska underlag att företaget inte lyckats implementera det engagemang hos medarbetarna som belöningen avser väcka. Anledningen till att medarbetarna inte drivs av denna bonus, trots dess höga belopp på ca 30 000 kr, är för att medarbetarna upplever att företagets mål och strategi ligger alldeles för långt bort för att medarbetarna ska känna att deras dagliga arbete påverkar eller bidrar till det. Därför tror vi generellt att det är viktigt att företag konkretiserar och flyttar sina mål närmare medarbetare med tanke på att företag vill uppnå ett engagemang och driv från sina medarbetare som ligger i led med företagets resultat och mål. Bonussystemets syfte, tror vi lättare skulle uppnås, genom att sätta upp delmål för varje enskild medarbetare, alternativt för varje avdelning ifall företag inte vill att bonusen ska vara beroende av varje individs prestation. Att flytta målen närmare tror vi skulle göra det enklare för medarbetare att känna att de har något att kämpa mot, istället för att, som i

dagsläget ha ett diffust och ogripbart mål. Vi anser att det på så vis skulle kunna höja medarbetares känsla av tillhörighet och samhörighet med företags egna mål.

#### 5.1.4 Kompetensutveckling

Både ledaren och medarbetarna nämner att företaget håller på att utöka och förbättra sitt utbud av olika typer av kompetensutveckling. Här vill vi betona att företaget bör beakta medarbetarnas intresse då det under våra intervjuer framgick att de inte vill ta del av utbildningar direkt kopplad till det specifika arbetsområde de sysslar med. Därmed kan det vara fördelaktigt att dessutom erbjuda kompetensutvecklingsmöjligheter som bidrar till att de kan utföra sitt arbete på ett bättre sätt och ökar motivationen hos medarbetarna utan att det är direkt kopplat till deras arbetsuppgifter ifall det önskas. Ett bra sätt att ta del av medarbetarnas åsikter och önskemål, enligt oss, skulle kunna vara genom att skicka ut en kortare enkät där man frågar vad de önskar få ta del av så man utvecklar detta område på bästa sätt då det är mycket resurser i form av tid och pengar som läggs ned. Detta kan även vara aktuellt för andra företag som erbjuder någon form av kompetensutveckling. Exempel som medarbetarna tog upp, under intervjuerna, att de önskar var kommunikationsträning och inspirationsföreläsningar, alltså sådant som bidrar till deras personliga utveckling. Erbjuder företag kompetensutveckling, både personlig och inom sin roll, tror vi det kan bidra till ökad arbetsglädje hos medarbetare. Känner medarbetare en hög arbetsglädje på sin arbetsplats tror vi att det kan ge en högre stresstålighet vilket minskar risken för att medarbetare exempelvis blir sjuka på grund av utmattning, som är ett av västvärldens större problem för arbetsgivare. En ökad arbetsglädje hos medarbetare inom organisationer anser vi därför är att föredra.

## 5.2 Kritik mot tidigare forskning

Genom hela vår analys har vi reagerat på att merparten av de teorier vi använt oss av inom ämnesområdet har ett synsätt om att alla människor är lika samt att det som utvecklats med tiden är metoden för hur man ska motivera individer. Exempelvis har det gått från att perspektivet där den klassiska morot och piskan ansågs vara den bästa motivationsfaktorn till att prosociala motivationsfaktorer ansågs viktiga. Det vi noterat är att människor berörs som en och samma grupp och som att alla människor motiveras på samma sätt. Vi upplever att teorierna inte tar hänsyn till att människor är olika och kan därmed drivas på olika sätt. Ett exempel där vi bedömer att teorin inte är helt applicerbar på verkligheten är självständigheten som betonas i Boxall och Purcells (2016) AMO-modell. De tror att delegering av ansvar automatiskt ska öka en medarbetares motivation. Vi upplever, efter att ha genomfört vår studie att det finns individer som inte alls uppskattar den självständigheten och hellre vill ha klara direktiv från sin ledare.

Det resonemang vi redovisar för nu har vi sett genomsyra hela vårt empiriska underlag - att vi anser att människor är olika och att det inte kan finnas något färdigt facit för hur man motiverar alla människor med samma metod. Därmed tror vi att det är viktigt att utveckla teorier som är mer individanpassade eller att eventuellt klargöra det i redan framtagna teorier. Detta innebär dessutom att företag bör arbeta med en kombination av olika

motivationsfaktorer för att motivera olika typer av medarbetare då alla inte drivs av samma eller enbart en typ av motivationsfaktor.

### 5.3 Reflektioner

Vi är medvetna om att man inte får fullständigt sanningsenliga svar från respondenter när man utför intervjuer vilket kan bero på en del olika faktorer. En faktor som kan påverka, vilket vi upplevde under intervjuerna, var att en del respondenter anpassade sina svar och försökte framställa sig själva på ett visst sätt då vi nämnt att vi kommer från Handelshögskolan. Där kände vi att vår organisationstillhörighet spelade roll och resonerade kring ifall vi hade fått en annan nyansering i svaren ifall vi tillhört en annan typ av organisation. En annan faktor som kan påverka respondenternas svar är att de försöker komma på vad exakt intervjuerna vill ha svar på, vilket vi försökte undvika genom att inte lägga någon värdering i intervjufrågorna och svaren samt genom att undvika ledande frågor. Å andra sidan upplevde vi inte att respondenterna försökt anpassa sitt svar utifrån tillgängliga diskurser i samhället eller institutionaliserade myter då det intervjuämne vi valt inte är särskilt laddat och det finns inget tydligt rätt eller fel för hur man bör arbeta med det.

Något annat vi reflekterade över under intervjuernas gång var att respondenterna inte nödvändigtvis hade samma uppfattning om vad motivationsbegreppet innebär. De få respondenter som hade en annan tolkning av begreppet fick vi förklara hur vi definierar motivation för, så att de skulle förstå frågorna vi ställde. Vi insåg därmed att det hade underlättat att ha en standardiserad definition av begreppet när vi inledde samtliga intervjuer för att säkerställa att alla förstått betydelsen av begreppet på samma sätt.

### 5.4 Förslag till vidare forskning

Vi anser att vidare forskning inom området med fördel kan bedrivas. Förslagsvis skulle man kunna komplettera intervjuerna med observationer ute på arbetsplatsen. Att observera hur ledaren och medarbetarna arbetar och uppträder i sin naturliga arbetsmiljö kan ge en bild av verkligheten då intervjuerna endast speglar respondenternas uppfattning kring fenomenet. Vi anser även att samma typ av studie lämpligen skulle kunna utföras på andra autonoma organisationer i andra länder, exempelvis andra länder som har en tydligare hierarki på arbetsplatser än vad vi har i Sverige. Det är allmänt känt att hierarkin på arbetsplatser i Sverige inte är lika tydlig som i andra länder. Det skulle vara intressant att studera hur samma typ av frågeställning hade resulterat i om en tydlig uttalad hierarki fanns.

## 6 Källförteckning

- Appelgren, Alva. 2018. *Motiverad; feedback, mindset och viljan att utvecklas*. 1. uppl. Stockholm: Natur & Kultur.
- Boëthius, Stefan och Ehdin, Martin. 1993. *Myten om moroten*. 1 uppl. Stockholm: Ekerlids förlag.
- Boxall, Peter och Purcell, John. 2016. *Strategy and human resource management*. 4. uppl. London: Palgrave.
- Bryman, Alan och Bell, Emma. 2017. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3. uppl. Malmö: Liber.
- Darlington, Hank. 2018. *How to empower your employees*. Supply House Times. 28 juni. <https://www.supplyht.com/articles/101406-hank-darlington-how-to-empower-your-employees> (Hämtad 2018-11-22).
- Gellerman, Saul, W. 1995. *Att motivera till ökade insatser*. Malmö: Damm Förlag AB.
- Grant, Anthony M. 2008. *Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity*. Journal of Applied Psychology, 93, 48-58.
- Hedegaard Hein, Helle. 2012. *Motivation: Motivationsteorier och praktisk tillämpning*. 1 uppl. Köpenhamn: Hans Reitzels Förlag.
- Jönsson, Sten och Strannegård, Lars. 2014. *Ledarskapsboken*. 2 uppl. Kinna: People Printing.
- Lind, Rolf. 2014. *Vidga vetandet: en introduktion till samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Nationalencyklopedin, *motivation*. <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/motivation> (Hämtad 2018-11-13).
- Patel, Runa. och Davidson, Bo. 2011. *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Pinder, Craig C. 2008. *Work motivation in organizational behavior*. 2 uppl. New York: Psychology Press.
- Pink, H. Daniel. 2010. *Drivkraft den överraskande sanningen om vad som motiverar oss*. 1 uppl. Stockholm: Bookhouse Editions.

Ryan, Richard M. och Deci, Edward L. 2000. *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.

Söderfjäll, Stefan. 2012. *Behovsanpassat ledarskap – att skapa förutsättningar för motivation, prestation och välbefinnande*. 1 uppl. Visby: Nomen förlag.

Trost, Jan. 2010. *Kvalitativa intervjuer*. 4 uppl. Lund: Studentlitteratur.

# 7 Bilagor

## 7.1 Bilaga 1

### Intervjufrågor - ledare

Bakgrund

Utbildning:

Titel, antal år som ledare:

Arbetsuppgifter:

Antal medarbetare du har ansvar för:

### Motivation (generellt)

1. Vad är den viktigaste motivationsfaktorn enligt dig?
2. På vilket sätt motiverar du dina medarbetare?
  - a. Är motivationsarbetet individanpassat?
  - b. Skiljer sig motivationsarbetet åt beroende på säsong t ex vid hög arbetsbelastning?
3. Vad är den viktigaste motivationsfaktorn enligt dig?
4. Hur viktigt anser du att motivation är för dina medarbetare?
5. Vad motiverar dig?
6. Hade du arbetat på ett annat sätt med motivation ifall du hade haft obegränsade resurser?

### Inre motivation

7. På vilket sätt och hur ofta ger du personlig feedback till dina medarbetare?
8. Hur och i vilken omfattning har medarbetaren möjlighet att arbeta självständigt?
9. Finns det utrymme för medarbetarna att påverka sin arbetssituation, i så fall på vilket sätt?
10. Har medarbetarna tillgång till någon form av kompetensutveckling?
11. Hur kontrollerar du om medarbetaren gör ett bra jobb eller inte?
12. Hur vet du om medarbetaren utför sina arbetsuppgifter rätt?

### Yttre motivation

13. Vad använder ni för belöningssystem på If?
  - a. Med hjälp av detta belöningssystem, vad vill ni uppnå?
14. Om det finns ett oönskat beteende hos en av dina medarbetare hur gör du för att få det beteendet att avta?

## 7.2 Bilaga 2

### Intervjufrågor - medarbetare

Bakgrund

Utbildning:

Antal år i tjänsten:

Arbetsuppgifter:

#### Motivation (generellt)

1. Vad motiverar dig i ditt arbete?
2. Känner du dig motiverad i ditt arbete idag?
3. Hur viktigt är det för dig att känna dig motiverad när du utför ditt arbete?
  - a. När/om du inte känner dig motiverad hur reflekteras/påverkas ditt arbete?
4. Hur upplever du att motivationsarbetet ser ut på din arbetsplats?
  - a. Om din ledare hade haft tillgång till obegränsade resurser hur hade du velat att hon arbetade med motivation?
  - b. Upplever du att motivationsarbetet är individanpassat?
  - c. Skiljer sig motivationsarbetet åt beroende på säsong t ex vid hög arbetsbelastning? Bra/dåligt?
5. Hur ser din arbetsbelastning ut?
  - a. Hur hade du önskat att den såg ut?
6. Anser du att din arbetsroll är tydlig i relation mot de arbetsuppgifter du utför?
  - a. Finns det någon uppgift du utför som går utöver din arbetsroll?
7. Hur upplever du atmosfären på avdelningen/din arbetsplats?
  - a. Delar ni med er av kunskap och hjälps åt?
  - b. Finns det konkurrens kollegor emellan?

#### Inre motivation

8. Brinner du för ditt jobb?
  - a. Om du kunde jobba med vad som helst - hade du fortfarande arbetat kvar här i samma tjänst? Varför/varför inte?
9. Upplever du att du får personlig feedback från din ledare? På vilket sätt och hur ofta?
10. Hur och i vilken omfattning har du möjlighet att arbeta självständigt?
  - a. Behöver du få godkännande från din ledare i alla beslut?
11. Känner du att du har möjlighet att påverka upplägget av din arbetsdag, i så fall på vilket sätt?
12. Upplever du att du har möjlighet att vara med och bestämma i beslut som har med din avdelning att göra? I vilken omfattning och på vilket sätt?
13. Har du tillgång till någon form av kompetensutveckling? T ex internutbildningar, workshops?
  - a. Finns det någon form av kompetensutveckling som du önskade att du fick tillgång till, men i dagsläget inte har? Vilken i så fall?



### **Yttre motivation**

14. Vilka belöningsystem finns på If, som du känner till?
    - a. Är det något du aktivt kämpar för?
  15. Har du som anställd mål på dig? Hur mäts dem?
  16. Är din lön något som är avgörande/drivande?
  17. Skulle yttre belöningar i form av pengar motivera dig mer?
  18. Finns det möjlighet att avancera internt inom företaget?
    - a. Är det något som driver dig?
  19. Hur upplever du att konflikter hanteras på din avdelning? Ge gärna exempel.
20. Prosocial motivation
21. Känner du att du utför ett meningsfullt yrke? Är det givande? På vilket sätt? Ge gärna exempel.

## 7.3 Bilaga 3

Är du motiverad i ditt arbete idag?

Resultat av medarbetarnas svar:

