



Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för naturresurser och lantbruksvetenskap
Institutionen för ekonomi

Ledarskap, kommunikation och målsättning som motivationsfaktorer

- en fallstudie på Fresenius Kabi i Uppsala

Leadership, communication and goal-setting as motivators

Lisa Bolinder

Ledarskap, kommunikation och målsättning som motivationsfaktorer – en fallstudie på Fresenius Kabi i Uppsala

Leadership, communication and goal-setting as motivators

Lisa Bolinder

Handledare: Johan Gaddefors, Sveriges lantbruksuniversitet,
Institutionen för ekonomi

Examinator: Jerker Nilsson, Sveriges lantbruksuniversitet,
Institutionen för ekonomi

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: Grund C

Kurstitel: Självständigt arbete i företagsekonomi

Kurskod: EX0538

Program/utbildning: Ekonomi – kandidatprogram

Utgivningsort: Uppsala

Utgivningsår: 2010

Serienamn: Examensarbete

Nr: 594

ISSN 1401-4084

Elektronisk publicering: <http://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: Motivation, ledarskap, kommunikation, målsättning



Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för naturresurser och lantbruksvetenskap
Institutionen för ekonomi

Abstract

It's not a secret that most companies strive to get such a high economic return as possible. To successfully engage in a profitable enterprise, there are many elements that come into play. An important element is the motivation of the employees and their work performance. Work motivation is a key factor for the employees to improve their performance and therefore determinant for the successes of the company.

This work is a case study in the production at Fresenius Kabi, Uppsala. The work is based on an employee survey that they fill out once a year and the aim is to develop a deeper understanding for these questions and how the employees see on leadership, communication and goal-setting as motivators and how these factors works in the company today.

To get this deeper understanding I have used a qualitative approach. I have interviewed eight employees that work in the two departments of the production, the packaging and the filling. I have proceeded from questions from the annual survey and then developed these to get a clearer picture of the answers from the employees. A clearer picture then the one from the survey.

The results from the interviews are slightly different than the result from the employee survey. This may be because I had a small sample that can't represent the whole production. The interviews show that the theory not always can practice on everyone. How motivation is built varies from one person to another and there is therefore no theory that always works for motivating everyone in a company.

All the three factors that this study is based on is an important part for motivating the employees. But to achieve the best performance, these factors need to be supplemented by some additional factors. An important source of motivation among the employees is the community at work and the opportunity to further development.

Sammanfattning

Det är ingen nyhet att de allra flesta företag stävar efter en så hög ekonomisk avkastning som möjligt. För att lyckas bedriva ett lönsamt företag är det många faktorer som spelar in. En viktig faktor är arbetsmotivationen hos de anställda och deras arbetsprestationer.

Arbetsmotivation är en avgörande faktor för att de anställda ska höja sin arbetsprestation och därmed även avgörande för företagets framgång.

Arbetet är en fallstudie i produktionen på företaget Fresenius Kabi i Uppsala. Arbetet baseras på en medarbetarundersökning som företaget gör en gång per år. Syftet är att diskutera hur de anställda ser på faktorerna ledarskap, kommunikation och målsättning som motivationsfaktorer .

Jag använt en kvalitativ ansats där jag har intervjuat åtta personer som arbetar i produktionens två avdelningar, paketeringen och fyllningen. Jag har utgått ifrån de frågor som finns med i den årligt undersökningen och utvecklat dessa för att få en tydligare bild av de anställdas svar, än det som går att utläsa ifrån undersökningen.

Resultatet från intervjuerna skiljer sig något från resultatet från medarbetarundersökningen. Medarbetarundersökningen visar en mer positiv bild av hur dessa tre faktorer fungerar i företaget än bilden jag får efter att ha intervjuat några anställda. Detta kan bero på att jag hade ett litet stickprov som inte kan representera hela produktionen. Intervjuerna visar att teorin inte alltid går att tillämpa på alla individer. Hur motivation skapas skiljer sig från person till person och det finns därför ingen teori eller mall som alltid fungerar för att motivera alla anställda i ett företag.

Alla de tre faktorerna som arbetet baserar sig på är viktiga delar för motivationen hos ett företags anställda. Men för att uppnå de bästa prestationerna behöver dessa faktorer kompletteras med ytterligare några faktorer. En viktig motivationskälla är bland många är gemenskapen på arbetsplatsen och känslan av att kunna utveckla sin kompetens ytterligare.

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	1
1.1 PROBLEMBAKGRUND	1
1.2 PROBLEM	1
1.3 SYFTE OCH AVGRÄNSNING	2
1.4 FÖRETAGSPRESENTATION AV FRESENIUS KABI	2
2. METOD	3
2.1 VAL AV UNDERSÖKNINGSOMRÅDE.....	3
2.2 LITTERATUR- OCH DATAINSAMLING	3
2.2.1 <i>Insamling av litteratur</i>	4
2.2.2 <i>Kvalitativ ansats</i>	4
2.2.3 <i>Kvantitativ ansats – Fresenius Kabis medarbetarundersökning</i>	5
3 ETT TEORETISKT PERSPEKTIV	5
3.1 MOTIVATION.....	5
3.2 LEDARSKAP	6
3.2.1 <i>Ledarstil</i>	6
3.2.2 <i>Situationsbetingad ledningsteori</i>	8
3.2.3 <i>Ledarskap och motivation</i>	9
3.3 KOMMUNIKATION	10
3.4 MÅL OCH MÅLSÄTTNINGSTEORI.....	13
3.5 TEORISAMMANFATTNING.....	14
4 EMPIRI.....	15
4.1 LEDARSKAP	15
4.2 KOMMUNIKATION	16
4.3 MÅLSÄTTNING	17
4.4 VAD MOTIVERAR.....	18
4.5 SEKUNDÄRDATA – FRESENIUS KABIS MEDARBETARUNDERSÖKNING	18
5 ANALYS	20
5.1 LEDARSKAP	20
5.2 KOMMUNIKATION	21
5.3 MÅLSÄTTNING	22
6 DISKUSSION.....	24
7 SLUTSATS	25
REFERENSLISTA	27
BILAGA1: INTERVJUFRÅGOR.....	29
BILAGA 2 SAMMANSTÄLLNING AV FRESENIUS KABIS MEDARBETARUNDERSÖKNING	30

1 Inledning

I det inledande kapitlet presenteras problembakgrunden till arbetet sedan presenteras den frågeställning och syfte som arbetet baseras på.

1.1 Problembakgrund

”Idag går vägen till vinsten via motiverade och engagerade medarbetare och ledare.”(Bengtson, 2006, s. 13)

Det är ingen nyhet att de allra flesta företag stävar efter en så hög ekonomisk avkastning som möjligt. För att lyckas bedriva ett lönsamt företag är det många faktorer som spelar in. En viktig faktor är arbetsmotivationen hos de anställda och deras arbetsprestationer. Arbetsmotivation är en avgörande faktor för att de anställda ska höja sin arbetsprestation och därmed även avgörande för företagets framgång (Landy och Conte, 2007). Men det betyder inte att ett företag bara kan fokusera på att de anställda ska vara motiverade och sedan tro att pengarna rullar in. De måste hitta en balans mellan kravet som företaget har på produktiviteten och människornas individuella behov (Jacobsen och Thorsvik, 2002). Men vilka behov har individen? Det är den frågan alla behovsteorier utgår ifrån.

Det finns en mängd olika faktorer som skapar motivation hos en individ men det finns ingen teori som sammanställer alla dessa faktorer, utan det finns många olika teorier som fokuserar på olika kombinationer av faktorer (Jacobsen och Thorsvik, 2002). Det finns också många olika teorier som beskriver olika typer av motivation. Det här arbetet kommer att behandla arbetsmotivationen och utgå ifrån faktorerna ledarskap, kommunikation och målsättning. Det är vanligt när skribenter granskar motivation hos individer i olika sammanhang att de grundar sig i de klassiska motivationsteorierna som, Maslows behovspyramid och Herzbergs motivations- hygienfaktorer. Det här arbetet bortser ifrån de teorierna och grundar sig istället på teorier som lämpar sig bättre till de tre faktorer som arbetet baserar sig på.

De tre faktorerna som ligger till grund för arbetet är enligt teorier faktorer som kan påverka motivationen hos ett företags anställda. Det är ledarens uppgift att motivera de anställda att prestera mer och samtidigt få dem att arbeta mot företagets mål (Jacobsen och Thorsvik, 2002). För att lyckas med detta krävs en god kommunikation mellan anställda och ledare. Buchholz och Roth (1987) menar att en bra kommunikation är en avgörande faktor för att få de anställda att prestera på en hög nivå. Vissa teorier menar att kommunikationen kan vara det viktigaste medlet för att motivera en individ (Jacobsen och Thorsvik, 2002). Kommunikation är även det viktigaste medlet för att få ett mål att fungera som något motivations- och prestationshöjande. Det gäller att målen är tydliga och att de har kommunicerats till de anställda på ett sätt som gör att de accepterar de uppsatta målen samt att företaget har goda rutiner för återrapporteringen så att resultatet tydliggör för de anställda hur de har bidragit till att nå de uppsatta målen.

1.2 Problem

En viktig komponent för att ett företag ska nå framgång är att de anställda är motiverade på sin arbetsplats. Det är därför viktigt att företaget har kunskap om vad som motiverar de anställda så att de kan arbeta med detta och få dem att prestera önskvärt. Men det är ingen lätt uppgift att fastställa vad som motiverar en anställd då dessa faktorer varierar från individ till individ och från företag till företag. Det är därför också svårt att skapa en ”mall” som beskriver hur arbetsmotivation skapas.

Arbetet är en fallstudie på företaget Fresenius Kabi i Uppsala. De gör årligen en medarbetarundersökning där de anställda får besvara frågor som ”Känner du dig motiverad i ditt arbete”, ”Har Fresenius Kabis övergripande mål kommunicerats väl?” och ”Tycker du att din arbetsgrupp leds bra?” Frågorna bevaras genom en svarsskala från 1 (Nej – ska absolut förbättras) till 5 (Ja – fungerar utmärkt).

Det kan utläsas från undersökningen att stora delar av de som besvarat enkäten anser att det fungerar bra på de allra flesta områden. Men det är även en stor andel på varje fråga som besvarat med en trea, något som betyder, varken ja eller nej. För att få en bättre förståelse för svaren på dessa frågor behöver de utvecklas mer. Företaget utgår ifrån denna medarbetarundersökning för att se vilka områden de bör arbeta med och det är därför viktigt att ha en förståelse av innebörden av svaret, ”varken ja eller nej”.

Frågan som ligger till grund för arbetet är: Hur fungerar ledarskap, kommunikation och målsättning på Fresenius Kabi i Uppsala och hur motiverar dessa faktorer de anställda?

1.3 Syfte och avgränsning

Syftet med detta arbete är att diskutera hur de anställda i produktionen på Fresenius Kabi i Uppsala ser på ledarskap, kommunikation och målsättning som motivationsfaktorer.

Arbetet kommer att endast att beröra produktionsenheterna paketeringen och fyllningen på Fresenius Kabi, då detta var ett önskemål ifrån företaget och för att arbetet inte ska bli alltför omfattande när tidsramen för arbetet är begränsad.

Arbetet grundar sig på faktorerna ledarskap, kommunikation och målsättning. Anledning till att just dessa faktorer valdes är för att jag tror att dessa tre faktorer är viktiga för att skapa arbetsmotivation hos de anställda i ett företag och för att fallföretaget för detta arbete själv arbetar med frågor kring dessa faktorer. Frågorna finns med i den medarbetarundersökning som företaget utför en gång per år och dessa kommer att ligga till grund för detta arbete.

Jag har valt att bortse från de klassiska motivationsteorierna för att istället utgå ifrån teorier runt de tre faktorer som jag har identifierat i medarbetarundersökningen och som detta arbete baserar sig på. Anledningen till att jag valde att inte diskutera Maslows behovspyramid är för att jag anser att alla steg i den teorin inte är relevanta när jag har valt att studera de faktorer som jag valt. Det här arbetet behandlar arbetsmotivation och många steg i Maslows behovspyramid tillfredställs utanför arbetsplatsen. Herzberg har däremot utvecklat en teori som utgår ifrån arbetet, dess uppgifter och arbetsförhållandet. Men jag anser ändå att den inte passar att diskuteras i det här arbetet då den inte på ett tydligt sätt kan kopplas till de faktorer som detta arbete baserar sig på.

1.4 Företagspresentation av Fresenius Kabi

Arbetet är en fallstudie på läkemedelsföretaget Fresenius Kabi. Företaget ingår i den tyska Fresenius koncernen och är ett globalt och marknadsledande företag som tillverkar intravenösa nutritionslösningar, vätsketerapi och ger medicinska tjänster (www, fresenius-kabi, 2010). Företaget har cirka 850 medarbetare på de två fabriker som finns belägna i Sverige. En ligger i Uppsala och en i Brunna, Kungsängen. I Uppsala producerar de intravenösa näringslösningar, det är också här huvudkontoret och marknadsbolaget för Fresenius Kabi Sverige finns.

Fresenius Kabi genomför årligen en medarbetarundersökning för att se hur de anställda ser på saker som ledarskap, arbetsglädje med mera och denna utgår de sedan från vid förbättringsarbetet kring dessa frågor.

Företagets vision är att bli den ledande tillverkaren av intravenösa näringslösningar, den självklara samarbetspartnern, alltid med patienten i fokus. En avgörande faktor när det gäller att förverkliga visionen är deras medarbetare och deras kunskaper.

2. Metod

I det här kapitlet presenteras studiens metodval och tillvägagångssätt samt beskriver hur insamlingen av data har skett.

2.1 Val av undersökningsområde

Jag har valt att studera arbetsmotivationen hos de anställda i produktionen på företaget Fresenius Kabi i Uppsala. Anledningen till att jag valt att göra en fallstudie är för att få en verklighetsbild som gör studien mer intressant. Och anledningen att jag valde att göra den på Fresenius Kabi är att jag själv har arbetat där, vilket gör det extra intressant och roligt när jag vet hur det är att själv arbeta där och har en egen uppfattning av vad som kan motivera de anställda. Fresenius Kabi är ett stort tillverkningsföretag där de anställda i produktionen arbetar i 5-skift och i tolvtimmarpass. Jag tror därför det måste läggas lite extra krut på att motivera de anställda för att de ska känna sig engagerade under hela arbetspasset.

2.2 Litteratur- och datainsamling

Arbetet baseras på teorier som kan kopplas till de tre motivationsfaktorer som ligger till grund för arbetet och empiriskdata i form av kvalitativa intervjuer med de anställda på företaget och den kvantitativa medarbetarundersökning som företaget genomfört.

Den data som samlas in inför ett arbete kan delas in i primär- och sekundärdata (Jacobsen, 2002). Med primärdata menas att forskaren själv samlar in den information som behövs för undersökningen. Forskaren får informationen direkt från den person eller grupp som undersöks och den informationen har tidigare inte samlats in. Det gör att insamlingen av denna information är skraddarsydd till den aktuella problemställningen. Primärdata får forskaren fram genom intervjuer, enkätundersökningar eller observationer.

Sekundärdata är information som sedan tidigare har samlats in utav andra och är då anpassad till en annan frågeställning än den forskaren vill belysa i sin undersökning (Jacobsen, 2002).

Vid insamling av primär- och sekundärdata finns två metoder att använda sig av, en kvalitativ- och en kvantitativ ansats (Jacobsen, 2002). Den kvantitativa ansatsen innebär att respondenterna får besvara enkäter med frågor med givna svarsalternativ, medan den kvalitativa ansatsen innebär en öppen dialog mellan respondent och undersökare. I den kvalitativa ansatsen försöker undersökaren så lite som möjligt styra den information som samlas in och informationen struktureras efter att den har samlats in, till skillnad mot en kvantitativ ansats där insamlingen av information är strukturerad sedan innan, som t ex en enkätundersökning.

Fördelar med att använda en kvalitativ ansats är att den inte sätter några gränser på vilka svar respondenten kan ge och han eller hon uppmuntras att fördjupa sina svar och det är därför

kvalitativa ansatser ofta får en hög giltighet (Jacobsen, 2002). Den största nackdelen med en kvalitativ ansats är att den är tidskrävande och det kan leda till att forskaren får nöjd sig med ett fåtal respondenter. Respondenterna är inte heller anonyma på samma sätt som vid en enkätundersökning, vilket ställer frågan om respondenten svarar helt uppriktigt när de får ta ställning till en utomstående person.

Fördelarna med en kvantitativ ansats är att den inte är lika tidskrävande och det är lättare att få in mycket data på kortare tid (Jacobsen, 2002). Det kan göra att resultatet ifrån en kvantitativ studie bättre representerar hela populationen och är då också lättare att generalisera. Den största nackdelen med en kvantitativ ansats är att den lätt kan anses som ytlig. Det är svårt att gå in på djupet av frågorna och vi får bara svar på det vi frågar om, det finns inget utrymme för annan information utöver de givna svarsalternativen.

2.2.1 Insamling av litteratur

För att samla in den litteratur som behövs för arbetet har jag främst använt mig av SLU:s bibliotekskatalog LUKAS och Uppsala universitets bibliotekskatalog DISA. Även SLU:s referensdatabaser har använts för att finna relevanta artiklar.

Efter att ha identifierat de tre faktorer som arbetet grundar sig på, ledarskap, kommunikation och målsättning kunde jag anpassa sökningen efter dessa och de främsta sökorden jag använde mig av var; *motivation, målsättning, arbetsmotivation, kommunikation och ledarskap* och även de engelska motsvarigheterna till dessa, *motivation, goal-setting, work motivation, communication och leadership*.

2.2.2 Kvalitativ ansats

Syftet med detta arbete är att diskutera hur de anställda i produktionen på Fresenius Kabi i Uppsala ser på ledarskap, kommunikation och målsättning som motivationsfaktorer.

För att undersöka det valde jag att använda mig av en kvalitativ ansats istället för en kvantitativ för att få en bättre förståelse av svaren än vad den kvantitativa undersökning som företaget gör en gång per år visar. Resultatet ifrån intervjuerna sammanställdes sedan mot den teori som ligger till grund för arbetet för att finna likheter och olikheter mellan teorin och empirin. De frågor som ställdes till respondenterna var baserade på frågor som fanns med vid den senaste medarbetarundersökningen.

Det första steget var att jag själv tog kontakt med personalavdelningen på Fresenius Kabi för att höra om de var intresserade att ställa upp som fallföretag för min studie. Det var de och de var också de som föreslog att jag skulle utgå ifrån den medarbetarundersökning som de genomför. Vi kom tillsammans överens om att jag skulle undersöka detta genom att intervjua åtta stycken anställda i produktionen på företaget. Produktionen delas in i en fyllningsenhet och en paketeringsenhet och intervjuerna fördelades jämt över dessa för att få en bild av hela produktionen.

Efter mitt möte med Åsa Virdhall och Jessica Forsberg på personalavdelningen kontaktade de produktionschefen, som i sin tur kontaktade den ansvarige skiftledaren i det skift där jag skulle genomföra mina intervjuer. Det var sedan min uppgift att kontakta skiftledaren när jag var redo att intervjua. Urvalet av respondenter gick till på olika sätt beroende på produktionsavdelning. På den ena avdelningen valde skiftledaren själv ut respondenter till min intervju medan respondenterna på den andra avdelningen anmälde sig frivilliga i samband med ett driftstopp i produktionen. Trots att jag bara var på företaget vid ett tillfälle

fick jag chansen att intervjuva människor som vanligtvis arbetade i andra skift då dessa var inne och arbetade på övertid.

Hela produktionen är den population jag undersöker och eftersom det är väldigt tidskrävande att intervjuva hela populationen får jag nöja mig med ett stickprov (Jacobsen, 2002). Ett stickprov vid en kvalitativ undersökning är oftast inte representativt för hela populationen (Jacobsen, 2002). Forskaren väljer vid en kvalitativ undersökning endast ut ett litet stickprov för att kunna gå in på djupet, och då intervjuer är tidskrävande finns det oftast inte tid att studera ett större stickprov.

Jag har själv arbetat på företaget i fyra år, men jag har inte lagt in mina egna åsikter i det empiriska materialet, utan mina erfarenheter har istället varit till hjälp för att lättare förstå vad respondenterna i intervjun berättar om och hur de upplever olika situationer. Att jag själv har arbetat där gör det också lättare att styra intervjuerna i rätt riktning om respondenterna skulle komma in på ett sidospår.

2.2.3 Kvantitativ ansats – Fresenius Kabis medarbetarundersökning

Den sekundär data som ingår i detta arbete är den medarbetarundersökning som Fresenius Kabi genomför en gång per år. Senast den genomfördes bestod den utav 56 stycken frågor som var uppdelade i tretton olika avsnitt. Avsnitten var indelade i områdena *respekt, samarbete, delegering/påverkan, återkoppling av arbetsinsats, förtroende/resultatorientering, intern information, helhetssyn, mål, kompetensutveckling, lätt att få saker genomförda, planering/uppföljning, personal och miljöfrågor, energi* och slutligen *tydlighet*. Urvalet av frågorna till den kvalitativa intervjun gjordes genom att identifiera frågor som berörde de tre faktorer som arbetet baserar sig på. Dessa fanns utspridda under de tretton olika avsnitten.

3 Ett teoretiskt perspektiv

Kapitel tre ger läsaren en djupare förståelse av hur de tre utvalda faktorerna skapar arbetsmotivation. Först ges en definition av motivation och därefter presenteras de tre faktorer som arbetet grundar sig på.

3.1 Motivation

Begreppet motivation kommer ursprungligen från det latinska ordet *movere* som betyder ”sätta i rörelse”. I Bonniers svenska ordbok definieras motivation som ”*drivkrafter bakom ett beteende eller en handling*” Motivation är alltså den drivkraft som driver oss till en viss handling. Frederick Herzberg som var en framstående forskare inom arbetsmotivation definierade motivation som, “*den process som aktiverar och dirigerar människans beteende gentemot vissa mål*”(*www, motivation, 2009*).

Motivation är en central fråga inom alla företag (Alvesson och Kärreman, 2007, s. 357). Det gäller för företaget att attrahera och behålla de anställda att sporra dem till att utvecklas samt att få dem att anstränga sig till att göra ett bra arbete. Vad som motiverar en individ skiljer sig från person till person. Att genomföra allmänna aktiviteter med syftet att motivera en enskild individ kan alltså slå fel (Larson, 2005). Det är viktigt att både se till den inre- och yttre motivationen (Boëthius och Ehdin, 1993). Den inre motivationen handlar om att tillfredsställa ett inre behov och drivkraft (Alvesson och Kärreman, 200, s. 358). Den inre motivationen

tillfredsställs av kunskap, lärande och de anställda känner att de gör ett bra arbete, medan yttre motivation tillfredsställs av belöning och feedback.

Det är också viktigt att förstå hur arbetet i sig kan leda till att de anställda upplever arbetstillfredsställelse och motivation (Larson, 2005). Hackman och hans kollegor (1971, 1975 och 1979) studerade detta fenomen. De visar att omväxling i arbetet och de anställdas skicklighet tillsammans med att de upplever identitet med arbetsuppgiften och att de känner att de gör ett meningsfullt arbete leder till en hög inre motivation. Även en känsla av självständighet ökar arbetsmotivationen. För att motivationen ska öka är det också viktigt att de anställda känner sig personligt ansvariga för arbetsresultatet och att de själva kan bestämma hur deras insatser ska ge resultat, om de behöver jobba mer eller om de är nöjda (Larson, 2005).

Det är inte ovanligt att tappa lusten att arbeta och känna sig oinspirerad på sin arbetsplats ibland (Larson, 2005). Vad som kan orsaka detta är bland annat bristen på variation och utmaning. Detta kan vara vanligt vid exempelvis industrier där de anställda arbetar vid ett löpande band, där är insatsen endast en liten del av hela produktionen. En annan orsak kan vara bristen på färdighet och oberoende. En för stark styrning från chefen där han eller hon inte ger de anställda något eget ansvar kan leda till att de anställda inte upplever att de har någon handlingsfrihet och känslan av tillit från chefen saknas. En tredje orsak till låg motivation kan vara tempot i arbetsuppgiften. Att sakna kontroll över tempot i arbetsuppgiften är en faktor som kan framkalla en låg motivation hos de anställda. Detta är speciellt tydligt när de anställda arbetar med maskiner. Maskinerna bestämmer ofta tempot och det är svårt att anpassa tempot till den enskilda individen.

3.2 Ledarskap

Ledarskap och chefskap är två saker att hålla isär (Larson, 2005). Chefskap utgår ifrån en formell roll som har ett visst ansvar och vissa behörigheter i företaget. Meningen är att chefen både ska vara den formella ledaren och den informella ledaren, men det är inte fallet i alla företag. Den formella ledaren utses av företagets ledning till chef medan grunden för att bli den informella är en persons sociala förmåga och förmågan att leda och styra en grupp.

Ledarens uppgift inom ett företag är att motivera de anställda att de presterar mer, få dem att arbeta mot företagets uppsatta mål samt att få personalen att trivas på arbetet (Jacobsen och Thorsvik, 2002). Detta gör att vi kan koppla ledarskap till teorier som bland annat motivation.

Det har gjorts många studier kring ledarskap. Det kan vara studier om personlighetsdrag som kännetecknar en bra ledare och studier på hur ledare bör uppträda för att få de anställda att prestera så mycket som möjligt (Jacobsen och Thorsvik, 2002). Studierna kring hur en ledare får en anställda att prestera önskvärt kretsar kring teorier om ledarstil och situationsbestämd ledarskap.

3.2.1 Ledarstil

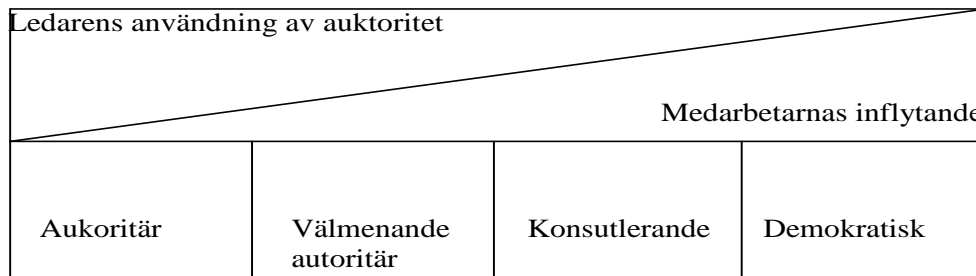
Synen på ett företags humankapital har förändrats under de senaste decennierna (Larson, 2005). Fram till långt in på 1900 – talet ansågs humankapitalet som vilken annan maskin som helst. Det viktiga var inte hur personalen mädde utan att produktionen skulle var så effektiv som möjligt. Men under 1900 – talets senare hälft har nya ledarskapsteorier vuxit fram.

Fleishman och Harris (1962, ur Bolman 2005) genomförde en rad olika inflytelserika studier med fokus på ledarstilar som, hänsynstagande och strukturinitiering. Med hänsynstagande menas att ledaren är lyhörd och bryr sig om de anställda, medan strukturinitiering innebär att ledaren effektivt strukturerar de anställdas arbete. Senare studier har visat att när en ledare är hänsynstagande då minskar personalomsättningen, företaget har mindre sjukfrånvaro och klagomålen minskar. Lickert (1967) är ytterligare en forskare som studerat ledarskap. Resultaten från hans studie visar att ledare som är mer personalinriktade på långsikt är mer effektiva än de som är uppgiftsinriktade.

Blake och Mouton (1967, ur Jacobsen och Thorsvik, 2002) hävdar att en ledare både ska vara personinriktad och produktionsinriktad. Genom att fokusera på både de anställda och på produktionen och att de anställda ska uppfatta resultatet av det arbete de utför, får dem att känna ett starkt deltagande att uppnå företagets mål. Detta underlättar för en effektiv arbetsinsats från de anställda.

Det finns också studier där det inte går att se ett samband mellan ledarstil och de anställdas prestationer. Det betyder att motivationen och prestationerna inte bara påverkas utav ledaren, utan att det finns andra faktorer som också har betydelse för hur de anställda fungerar i arbetet.

Tannenbaum med flera (1961, ur Jacobsen och Thorsvik, 2002) visar att ledare och deras ledarstil kan visas utmed en skala som visar vilken grad de anställda får vara med att besluta kring frågor som berör deras egen arbetsituation. Som visas i figur 1 kan ledaren vara auktoritär eller demokratisk eller någonting där emellan.



Figur 1. Hur olika ledarstilar kan klassificeras på en skala som anger grader av auktoritär och demokratisk ledarstil (Jacobsen och Thorsvik, 2002 s. 491).

En demokratisk ledare delegerar beslutsmakten till de anställda, medan den auktoritära ledaren tenderar att centralisera beslutsmakten och har en ledarstil som bygger på en chefs formella roll (Jacobsen och Thorsvik, 2002). Den välmenande auktoritära ledaren förklarar besluten för de anställda, men ger dem samtidigt en chans att ställa frågor och kommentera besluten. Den konsulterande ledaren ger de anställda förslag till beslut och låter dem kommentera dessa innan han beslutar något. Och den demokratiska ledaren delegerar beslutsmakten till sina anställda och uppmuntrar dem till att delta i utformningen av deras arbetsplats.

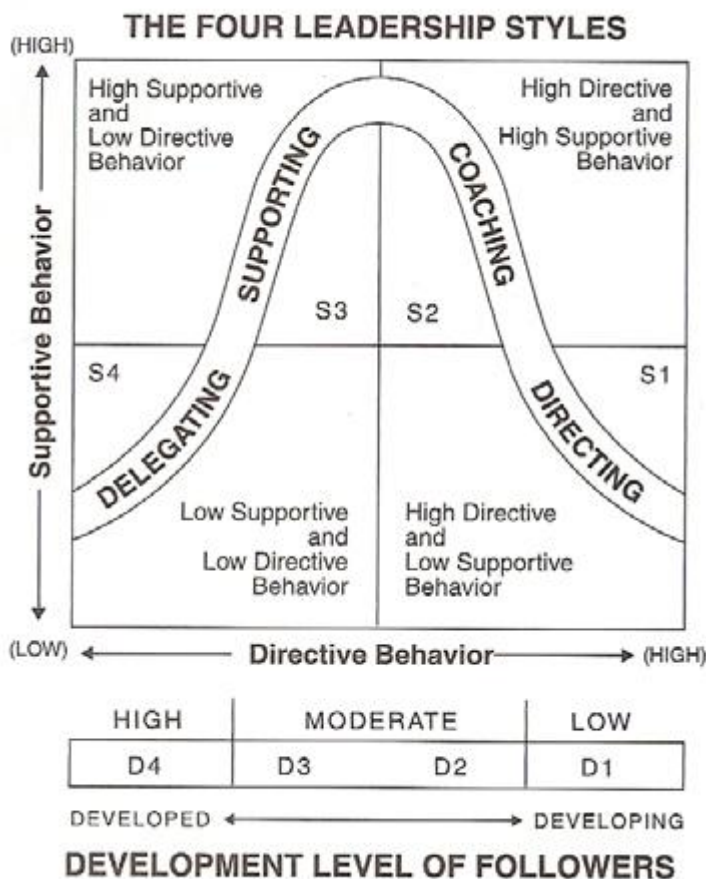
Resultatet från studier gjorda av Lewin med flera (1939, 1958) visar att den demokratiska ledaren är mer populär hos de anställda än vad den auktoritära ledaren är (Miner, 2005). De visade också att de anställdas prestation var högre när ledaren var auktoritär eller demokratisk jämfört med ett mellanting där emellan. Skillnaden mellan de grupper som leddes av en auktoritär ledare och en demokratisk ledare var att när den auktoritära ledaren lämnade området

föll genast produktiviteten, medan den låg kvar på samma nivå om den demokratiska ledaren lämnade produktionsområdet.

3.2.2 Situationsbetingad ledningsteori

De ledarskapsstilar som tagits upp tidigare menar att ledarens beteende har en direkt inverkan på de anställdas prestationer (Jacobsen och Thorsvik, 2002). Men situationsbetingad ledningsteori menar istället olika situationer kan påverka relationen mellan ledarstil och de anställdas prestation. Det betyder att olika situationer kräver olika ledarskap för att resultatet ska bli så effektivt som möjligt. Alla individer motiveras på olika sätt, det är därför viktigt att ledaren kan anpassa sin ledarstil efter de människor som ska ledas.

Den situationsbetingade ledarskapsteorin utvecklades av Hersey och Blanchard (1988) och har sedan dess använts i en stor utsträckning i ledarskapsutbildning och -utveckling (Northouse, 2010). Teorin menar att ledarskap är en kombination av både en stödjande och en styrande dimension. För att bestämma hur den specifika gruppen ska ledas behöver ledaren veta hur villiga gruppen är att utföra uppgiften och hur kompetenta de är. Jacobsen och Thorsvik (2002) förklarar detta som gruppens mognad och vilken ledarstil som passar bäst beror alltså på gruppens mognad (Jacobsen och Thorsvik, 2002). Ledarstilen och de anställdas mognad kan delas i de fyra nivåer som presenteras i figur 2.



Figur 2. Hershey och Blanchards situationsbetingade ledarskapsteori (Northouse 2010 s. 90).

Den första ledarstilen som i figuren kallas S1, directing innebär att ledaren är stark styrande och svagt stödjande (Jacobsen och Thorsvik, 2002). Det passar i grupper där de anställda har den kompetens som behövs, men inte har viljan att utföra uppgiften. Ledaren ger gruppen instruktioner om vilka mål som ska nås och hur de ska uppnås (Northouse, 2010)

Den dimension som i figuren kallas S2, coaching innebär att ledaren är starkt styrande och starkt stödjande (Jacobsen och Thorsvik, 2002). Det passar i grupper där de anställda inte är kompetenta och inte heller är villiga att utföra arbetsuppgiften. Här fokuserar ledaren både på att kommunicera hur arbetsuppgiften ska utföras och uppmuntra och ge stöd till de anställda (Northouse, 2010). I det här stadiet är det fortfarande ledaren som fattar de slutgiltiga besluten.

S3, supporting innebär att ledaren är svagt styrande och stark stödjande (Jacobsen och Thorsvik, 2002). Det passar i grupper där de anställda inte är kompetenta med villiga att utföra uppgiften. I det här stadiet fokuserar ledaren inte uteslutande på målet som ska utföras utan han eller hon ger utrymme för de anställda att visa sina färdigheter (Northouse, 2010).

S4, delegating som är figurens sista dimension innebär att ledaren är svagt styrande och svagt stödjande (Jacobsen och Thorsvik, 2002). Det passar i grupper där de anställda både är kompetenta och villiga att utföra uppgiften. När gruppen är klar över vad som ska göras får de själva ansvaret att genomföra uppgiften på det sätt de själva anser är det bäst lämpade (Northouse, 2010).

Som beskrivits ovan och som namnet på teorin framhäver krävs det olika ledarskapsstilar för olika situationer (Northouse, 2010). För att vara en effektiv ledare krävs att han eller hon kan anpassa sin ledarstil till olika situationer.

3.2.3 Ledarskap och motivation

Castelli (2008) är ännu en forskare som har gjort en studie på hur en ledare kan motivera sina anställda. Den studien visar att det är viktigt att stimulera både den inre- och den yttre motivationen. Ledare kan tillfredställa de anställdas inre motivation genom att ge dem utmanande arbetsuppgifter och den yttre motivationen genom att ge de anställda feedback i form av beröm och uppmuntran (Castelli, 2008). Det är viktigt att ledaren är medveten om att de anställda motiveras på olika sätt och att det finns olika motivationstekniker som kan tillfredställa alla för att öka de anställdas prestation och arbetstillfredsställelse.

För att få vetskap om hur de anställda motiveras måste ledaren gå ut på golvet och ta reda på hur de ser på saker och ting (Enbom, 2000). Det går inte att sitta inne på kontoret och räkna ut sådana saker på egen hand. En ledare som går runt och pratar med de anställda, kollar hur det går eller ger uppmuntrande ord ökar deras arbetsglädje. Men det betyder inte att ledaren ska styra över arbetet när han eller hon är ute på golvet, de anställda upplever nämligen en större motivation när de kan arbeta mer självständigt (Larson, 2005).

Boëthius och Ehdin (1993) ser annorlunda på saken, de skriver att det inte är ledarens uppgift att motivera de anställda, utan att ge dem rätt förutsättningar för att kunna motivera sig själv. De anställda måste själva hitta sin inre övertygelse för att hitta en mening i sitt arbete, därefter kan de göra ett bra jobb (Boëthius och Ehdin, 1993). Innan de hittar meningen med sitt arbete kan inga motivationsknep öka deras prestationer. Då det är människor som gör resultaten och inte maskinerna eller resultaträkningen är det en central fråga att finna sin mening och sin inre motivation.

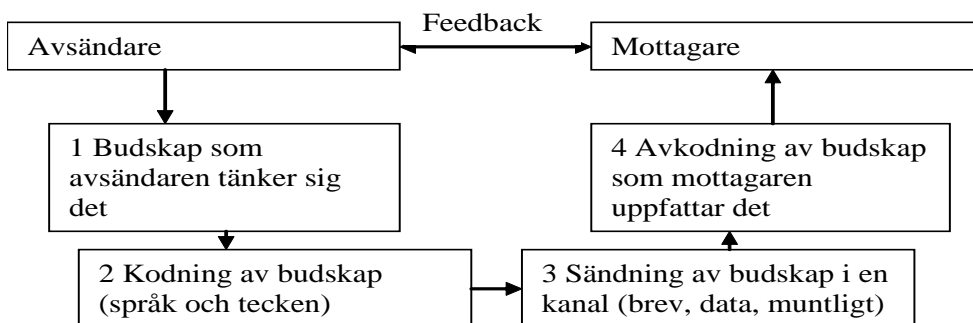
Här är det den inre motivationen som är den viktiga. Den inre motivationen skapar arbetsglädje och höjer motivationen och resultaten. För att skapa rätt förutsättningar för den inre motivationen fordras att företaget har ett fungerande värdesystem som kommuniceras

klart och tydligt och att de anställda känner till sina egna värderingar. (Boëthius och Ehdin, 1993). Om de anställdas värderingar överensstämmer med företagets värderingar har de en god möjlighet att hitta meningen i sitt arbete och öka sin prestationsförmåga.

John Adair (2006) skriver om *"The fifty fifty rule"*. Han menar att en individ inte endast motiverar sig själv eller endast blir motiverade utav omgivningen. Full motivation nås av en kombination av att motivera sig själv och att bli motiverad av den rådande arbetsmiljön och då främst utav ledaren.

3.3 Kommunikation

Kommunikation en process där individer eller grupper skickar information till varandra (Jacobsen och Thorsvik, 2002). Det är en dialog som inte bara får de anställda att förstå vad det ska göra utan också varför (Enbom, 2000). Kommunikationsprocessen innefattar två aktörer, en avsändare och en mottagare (Jacobsen och Thorsvik, 2002). Kommunikationsprocessen kan beskrivas som i figur 3.



Figur 3. Kommunikationsprocessen (Jacobsen och Thorvik, 2002 s. 335).

Avsändaren påbörjar processen med att koda den information han eller hon vill föra vidare (Jacobsen och Thorsvik, 2002). Kodningen innebär att avsändaren väljer de signaler som förmedlar informationen. Dessa kan vara verbala- eller icke verbala signaler. Sedan väljer avsändaren den kommunikationskanal som lämpar sig bäst för informationen. Det är sedan mottagarens uppgift att avkoda informationen från avsändaren. Kommunikationen är effektiv när mottagaren tolkar informationen på ett sätt som stämmer överens med avsändarens intentioner. Det sista steget i kommunikationsprocessen är feedback. Mottagaren svarar här på den information han eller hon har mottagit och blir därför både en mottagare och en avsändare av ny information.

Buchholz och Roth (1987) skriver att fungerande kommunikation är en avgörande faktor för en hög prestationsnivå. De får stöd i detta av tidigare forskning som visat att en anställd som arbetar på ett företag där kommunikationen fungerar bra, men den anställde inte är nöjd med sin arbetssituation har en högre prestationsnivå än en person som är nöjd med sin arbetssituation på ett företag där kommunikationen inte fungerar.

Den kognitiva motivationsteorin menar att kommunikation kan vara det viktigaste medlet för att motivera en individ (Jacobsen och Thorsvik, 2002). Ett exempel på en kognitiv motivationsteori är målsättningsteorin. Den handlar om när en individ har ett mål att sträva efter så ökar dennes motivation och han eller hon presterar bättre. En förutsättning för att detta ska fungera är att målen är tydliga och att de har kommuniceras till de anställda på ett sätt som gör att de accepterar de uppsatta målen samt att företaget har goda rutiner för hur återrapporteringen tydliggör för de anställda hur de har bidragit till att nå de uppsatta målen.

En viktig faktor för att en ledare ska lyckas motivera sina anställda är en fungerande kommunikation (Bengtson, 2009). Kommunikationen handlar inte bara om de ord som förmedlas utan även sättet det förmedlas på samt kroppsspråket hos den person som förmedlar informationen. Det är därför viktigt att ledaren säger samma sak med munnen som med kroppsspråket och även att sättet att informera stämmer in med orden och kroppsspråket. Om inte detta stämmer in är det ett hinder för att lyckas motivera de anställda och det skapar istället otrygghet hos de anställda, något som är en motsättning för att skapa motivation.

Idag kommunicerar de allra flesta organisationer med sina anställda via e-post och intranät. Det innebär att ledarens roll att sprida information har blivit allt mindre viktig nu än den var innan (Heide m. fl., 2005). Ledarens kommunikativa uppgift är idag istället att sälla och sortera, förädla och förklara, och att initiera och skapa förutsättningar för dialog.

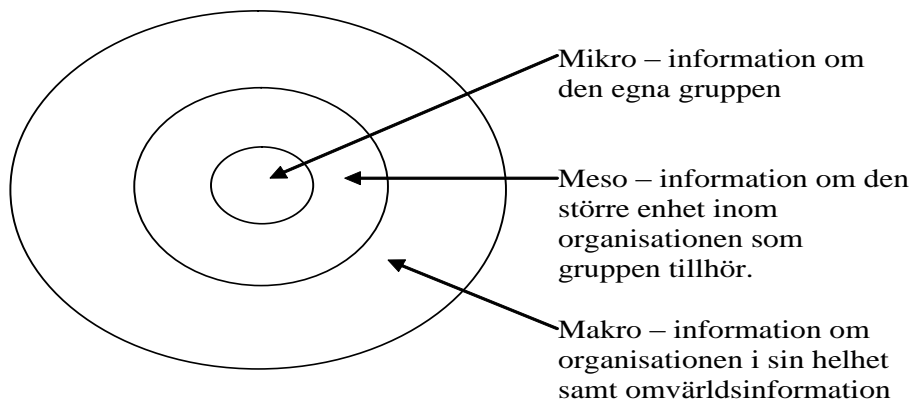
Med all information som sprids kan det vara svårt för de anställda att skilja på vad som är viktig och mindre viktig information (Heide m. fl., 2005). Det är då ledarens uppgift att sälla ut den information som är relevant för de anställda. En anställd på Volvo personvagnar uttryckte det så här:

”Får man information från chefen vet man att det är viktigt. Nu finns det för mycket information. Jag är väl inte tillräckligt modern så att jag kan gå in och sovra, men jag skulle vilja ha lite mer direktinformation från chefen.” (Heide m. fl., 2005 s. 103)

Enligt Charlotte Simonsson (2005), konsult på nordisk kommunikation kan kommunikation delas in i fem olika sorters kommunikation (Heide m. fl., 2005). Arbetskommunikation, nyhets- och lägeskommunikation, styr- och förändringskommunikation, värderings- och kulturkommunikation samt trivselkommunikation. De fem olika kommunikationerna handlar om att kommunicera och informera om saker som kan kopplas till det dagliga arbetet, vad som har hänt och vad som planeras att hända i företaget, företagets mål, ekonomi och eventuella organisationsförändringar samt informera om företagets värderingar och eventuella fester och fritidsaktiviteter.

Baldoni (2003) är inne på samma spår när han menar att kommunikationen från en ledare till de anställda består av information som att förklara företagets mål och vision, så de anställda vet vart företaget är på väg och vad det står för och att ledaren förbereder de anställda för eventuella förändringar och förklarar varför denna förändring sker. Ledaren kan också informera om fördelar som de anställda kan ta del av om företaget är framgångsrikt. Ett framgångsrikt företag kan ge de anställda möjligheterna till en ökad ersättning och möjligheten att bli befördrad ökar. Genom att ge den här sortens information till de anställda kan ledaren skapa en miljö där motivation förekommer.

Kommunikationen i ett företag kan också delas in i tre organisatoriska nivåer (Heide m. fl., 2005, s. 104). Dessa tre nivåer visar i figur 4.



Figur 4. Kommunikation i tre olika nivåer (Heide m. fl., 2005, s. 105).

För att få en förståelse för hur hela organisationen fungerar och förstå att företaget i slutändan strävar efter samma mål, är det viktigt att de anställda får information om hela företaget och dess avdelningar. Den informationen förmedlas bäst på möten då de anställda har möjlighet ställa frågor och få svar på dem direkt då de har personlig kontakt med chefen (Heide, 2005). Det gör att möten är en bättre kommunikationskanal än de flesta andra när det gäller komplexa och svårtolkade budskap.

Kommunikationen mellan ledare och medarbetare handlar inte längre om enkla ord och riktlinjer, de handlar om företagets mål, strategier och vision (Heide m. fl., 2005). Ledaren känner till de problemen som finns och vad som behöver göras för att uppnå företagets mål (Baldoni, 2003). För att företagets mål och strategi ska få en meningsfull koppling till det dagliga arbetet måste de tolkas och förädlas att de anpassas till mottagaren (Heide m. fl., 2005). Företaget kan till exempel göra klart för hur gruppens mål och beslut kan kopplas samman med företagets övergripande mål. Denna information är en viktig motivationsfaktor hos de anställda (Bengtson, 2009). Det skapar en känsla av förankring hos dem genom att visa hur de är med och bidrar till att uppnå företagets mål.

“Communication is the glue that holds organizations together; it is the chief means by which people relate to one another. The aim of organizational communications is to ensure that everyone understands both the external and internal issues facing the organization and what individuals must do to contribute to the organization’s success” (Baldoni, 2003 s.2).

Hierarki och auktoritet påverkar kommunikationen i ett företag, vilket betyder att kommunikationen ser olika ut beroende på vilka den sker emellan (Heide m. fl., 2005). Kommunikationen mellan en underordnad och en överordnad skiljer sig från hur kommunikationen mellan två underordnade ser ut då det är lättare att kommunicera med någon på samma nivå då referensramarna är de samma.

Kommunikation uppifrån ledningen och ned till de anställda är vanligare än att kommunikationen flödar i motsatt riktning, från de anställda upp till ledningen (Heide m. fl., 2005). Men när kommunikationen är uppåtgående tenderar den mestadels vara positiv, vilket kan ge ledningen en missvisande bild av företagets olika avdelningar.

Anledningen till att de anställda kan ha svårt att kommunicera de negativa erfarenheterna till en överordnande kan beror på saker som att de anställda vill framställa sig själva i det bästa ljuset, de kan vara rädda för tillrättavisning och negativa konsekvenser eller kan de ha dåliga erfarenheter från att tidigare försökt kommunicera problem eller brister (Heide m. fl., 2005).

3.4 Mål och målsättningsteori

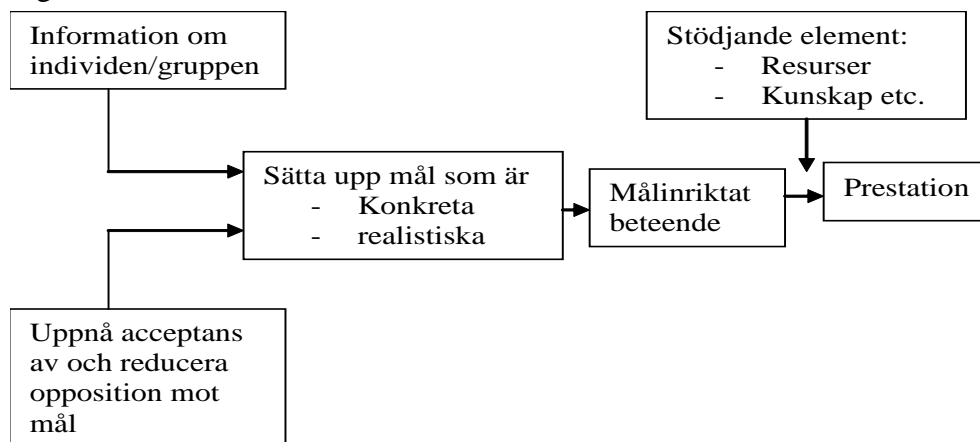
Mål kan beskrivas som ett framtida önskat tillstånd (Jacobsen och Thorsvik, 2002). Att ha uppsatta mål i ett företag kan ha en motiverande effekt på de anställda. Utan mål är det svårt att tänka sig att de anställda anstränger sig det lilla extra.

Edwin Locke och Gary Latham (1979) är två forskare som tillsammans har utvecklat målsättningsteorin. De skrev år 1979 den inflytelserika artikeln *"Målsättning – en motivationsteknik som fungerar"*. Artikeln beskriver sambandet mellan målsättning och motivation och de hävdar där att utformningen av företagets mål kan motivera företagets anställda (Jacobsen och Thorsvik, 2002). De menar också att, att arbeta mot ett bestämt mål är en central motivationskraft för de anställda i ett företag (Kaufmann och Kaufmann, 2005).

Locke och Latham får stöd av andra forskare när de hävdar att, om målsättning ska ha en positiv effekt på de anställdas prestationer krävs det att målen är accepterade av den grupp som ska uppnå dem och att de bestämmer sig att förverkliga dem (Furnham, 2005). För att öka de anställdas prestationer ska målen vara högt uppsatta, men ändå vara realistiska. De får inte vara för höga eller anses som omöjliga att uppnå för då kan de istället en motsatt effekt. Samtidigt som de ska vara höga ska de också vara konkreta, tydliga och tidsbegränsade. Mål som är specifika och tydliga istället för mål som "gör ditt bästa" en större effekt på de anställdas prestationer.

Feedback är ett av de viktigaste elementen för att målsättning ska fungera som något motivations- och prestationshöjande (Locke och Latham, 1990). När en individ får feedback på sin egen eller andras prestation sätter de spontant upp nya mål, där de försöker att förbättra sin tidigare prestation eller bräcka de andras prestationer, detta för att utmana sig själv.

Med utgångspunkt från flera olika forskningsprojekt har det utvecklats en modell som visar hur ett mål kan utformas i ett företag (Jacobsen och Thorsvik, 2002). Modellen innefattar att först bestämma målet, sen att få de anställda att acceptera målen och att övervinna eventuellt motstånd och sist att på bästa sätt förbereda de anställda för att uppnå målet. Modellen visas i figur 5.



Figur 5. Målsättningsteorins centrala element (Jacobsen och Thorsvik, 2002 s. 325)

För att utforma målen så att de motiverar de anställda måste företaget anpassa dem till de anställda i företaget (Jacobsen och Thorsvik, 2002). Målen måste vara tydliga och välformulerade och ge de anställda en realistisk utmaning. Målen måste alltså anpassas till de anställdas självförtroende och färdigheter. För att kunna göra det måste företaget samla in information om de anställdas kapacitet. Företaget måste också ta hänsyn till förhållanden i arbetssituationen som kan begränsa resultaten av de anställdas insats.

Företaget måste även lyckas att åstadkomma en uppslutning kring de uppsatta målen och övervinna eventuella motstånd (Jacobsen och Thorsvik, 2002). Det finns flera sätt att få de anställda att sluta upp kring målen. Till exempel har en stödjande ledarstil visat sig ge goda resultat och lika så förtroenderelationen mellan de anställda och deras ledare. Konkurrens mellan de anställda kan både bidra till att främja att målen blir uppnådda, men konkurrens kan också ha en motsatt effekt, det kan skapa frustration och svåra samarbetsförhållanden. För att övervinna eventuella motstånd från de anställda kan företaget ge mer upplärning och träning samt att låta de anställda delta i beslutsprocesser runt om målen. Det råder dock delade meningar om de anställda motiveras mer när de får vara med att utforma målen eller inte. Vissa forskare menar att så är fallet medan andra menar att det inte gör någon skillnad så länge målen accepteras utav den grupp som ska uppnå dem.

Den tredje och sista delen att tänka på är att skapa stödelement till de anställda (Jacobsen och Thorsvik, 2002). Det måste finnas resurser som är tillräckliga för att målen ska kunna uppnås och företaget måste skapa de förutsättningar så att resurserna kan användas så effektivt som möjligt. Företaget måste också se till att de anställda har den kunskap och de färdigheter som behövs för att lösa uppgifterna på ett tillfredställande sätt.

Även om modellen har visat sig kunna motivera ett företags anställda är det viktigt att komma ihåg att den är en stark förenkling av flera invecklade förhållanden som påverkar hur en individ tänker och handlar (Jacobsen och Thorsvik, 2002).

3.5 Teorisammanfattning

De tre teorier som tagits upp under kapitel tre är teorier som menar att ledarskap, kommunikation och målsättning är tre faktorer som har en stor inverkan på motivationen hos ett företags anställda. Det är ledarens uppgift att motivera dem att de presterar mer och samtidigt få dem att arbeta mot företagets mål (Jacobsen och Thorsvik, 2002). För att lyckas göra detta krävs en god kommunikation mellan anställda och ledare. Buchholz och Roth (1987) menar att en bra kommunikation är en avgörande faktor för att få de anställda att presterar på en hög nivå. Vissa teorier menar att kommunikationen kan vara det viktigaste medlet för att motivera en individ (Jacobsen och Thorsvik, 2002). Kommunikation är även det viktigaste medlet för att få ett mål att fungera som något motivations- och prestations höjande. Målen måste även vara tydliga och högt uppsatta men ändå kännas rimliga för att de ska vara motiverande.

Ledarskapsteorierna menar att ledaren måste agera olika beroende på hur pass mogna de anställda är. När gruppen som ska ledas inte gör vad som krävs utav dem kan ledaren behöva vara mer strikt än vid andra tillfällen då ledaren kan fungera som ett stöd till gruppen. Enligt Tannenbaum med flera (1961, ur Jacobsen och Thorsvik, 2002) kan en ledare placeras utmed en skala som visar hur pass auktoritär eller demokratisk han eller hon är. En auktoritär ledare fattar själv de beslut som ska tas, medan den mest demokratiska ledaren delegerar beslutsfattandet till någon annan.

Boëthius och Ehdin (1993) menar att ledaren har en helt annan roll än att motivera de anställda. De menar att de är de anställda som själva ska hitta motivationen och inte att det är ledarens ansvar att göra det. Här spelar den inre motivationen en stor roll. Den inre motivationen handlar om att motiveras genom utveckling och känslan av att göra ett bra arbete, medan den yttre motivationen stärks av belöningar av olika slag och feedback ifrån till exempel ledaren.

Inom vissa teorier anses kommunikation vara det viktigaste medlet för att motivera en individ (Jacobsen och Thorsvik, 2002). För att motivera en anställd genom en god kommunikation är det ledarens uppgift att tolka och förädla företagets mål och strategier så att de anställda ser en meningsfull koppling mellan dem och det dagliga arbetet (Heide m. fl., 2005). Kommunikationen i ett företag kan delas in i tre olika nivåer. Mikro, meso och makro. På mikronivå diskuteras den egna gruppen och vad som rör dem, på mesonivån diskuteras information rörande den större enhet i företaget som gruppen tillhör och på makronivå diskuteras företaget i helhet. Det kan vara viktigt att diskutera alla nivåer i företaget för att få en sammanhållning i företaget.

Några av de utvalda teorierna kan anses som aningen gamla då de skrevs redan på 1960 – talet. Men då dessa beskrivs i böcker från 2000 – talet tänker jag att de fortfarande är relevanta.

4 Empiri

I det här kapitlet presenteras en sammanställning av utfallet ifrån de åtta intervjuerna som gjordes på produktionen på Fresenius Kabi i Uppsala. De frågor som ställdes under intervjuerna finns bifogade i bilaga 1.

4.1 Ledarskap

Genomgående över alla intervjuer var att de flesta respondenter ansåg att deras skiftledare sällan var närvarande under de passen som skiftet arbetar. Skiftledaren har många möten att gå på och har därför svårt att närvara vid alla pass som skiftet arbetar och detta är något som de anställda är medvetna om. Hur vida skiftledarens frånvaro berör de anställda har respondenterna delade meningar om. Vissa menar att det inte gör så mycket att ledaren inte är närvarande då de anser att denne inte har så mycket med själva produktionen eller operatörerna att göra, samtidigt tycker de att det visar att ledaren litar på de anställda genom att ge dem ett större ansvar, något som kan öka arbetsmotivationen.

Andra vill gärna se sin skiftledare närvarande på fler utav arbetspassen. Det kan finnas saker som en person bara vill ta upp med skiftledaren och kan då behöva vänta en vecka eller två innan detta blir framfört. En annan följd som de anställda tycker är irriterande med en skiftledare som inte är närvarande är att skiftet tappar en kompetens. När skiftledaren inte är på plats får istället en teamledare ta platsen som skiftledare vilket i sin tur leder till att en kompetens istället saknas på produktionslinan. Vanligtvis tillkallas då en person som är anställd via manpower och denne besitter inte den kunskapen som de som är anställda på företaget har.

När skiftledaren är på arbetet när skiftet arbetar är det inte vanligt att denne är delaktig i produktionen. Några av respondenterna menar att det skulle öka motivationen om han eller

hon var mer delaktig i produktionen. Motivationen ökar så länge skiftledaren hjälper till i produktionen, men minskar om han eller hon lägger sig i hur arbetet sköts på produktionslinan.

Respondenternas koppling mellan motivation och ledarskap handlade mest om att en bra ledare ska vara öppen för kompetensutveckling, lita på de anställda och ge utrymme för eget ansvar, bra på att ge feedback, vara ärlig och att hitta de bästa egenskaperna hos alla samt att vara lätt att prata med och visa att han eller hon bryr sig om de anställda. Några av respondenterna menade dock att ledaren inte kan påverka deras motivation, att det är upp till individen att själv hitta den inre viljan som motiverar.

De flesta respondenter anser att de har en chef som är personinriktad det vill säga en ledare som bryr sig om hur de anställda mår, eller både person- och produktionsinriktad ledare. De anser dock inte att de har ett stort inflytande på de beslut som fattas rörande deras arbetsgrupp. Där skulle de vilja ha mer att säga till om. Vanligtvis får grupperna i produktionen anvisningar om hur saker och ting ska skötas, men det är inte alltid dessa fungerar i praktiken. Det skulle då vara bättre att beslutsfattaren först diskutera till exempel eventuella omstruktureringar eller hur arbetsuppgifter ska skötas med de berörda för att få deras bild av hur det fungerar i praktiken.

4.2 Kommunikation

Hur de två avdelningarna får återkoppling och feedback på utfört arbete skiljer sig dem emellan. Respondenterna som arbetar på paketeringen anser inte att de får någon återkoppling på det arbete de utför, men att detta är någonting de själva kan kolla upp eller fråga en ledare, om de är intresserade. De får dock återkoppling på hur de ligger till med målet att minska avvikelser. Var femte vecka får de statistik på hur de olika skiften ligger till, sett till sina avvikelsemål.

Att ge feedback på paketeringen verkar inte vara vanligt. Respondenterna från intervjun menar att de bara för höra om någon ”slår rekord”, det vill säga, producerar störst kvantitet under en vecka eller månad. Det upplevs oftare att feedback ges när någonting har gått mindre bra, en respondent sa *”Det verkar inte som folk fattar när man gjort någonting bra”*. En anledning till varför de inte får feedback från skiftledaren så ofta kan vara att han eller hon inte är så delaktig i produktionen, att han eller hon inte har så stor vetskap om vad som är bra och mindre bra, men också för att skiftledaren inte alltid är närvarande. Feedbacken på fyllningen verkar fungera bättre. Respondenterna tycker att de får feedback både ifrån sin teamledare och också sin skiftledare när denne är på plats.

Respondenterna vill gärna ha feedback, positiv som negativ. Vissa menar att det är jätteviktigt med feedback, att de blir mer motiverade och prestationen ökar. Andra menar att det inte är lika viktigt, att det inte påverkar deras arbetsmotivation, men att det ändå är roligt att höra att man gjort ett bra jobb.

När någon ska framföra negativ feedback är det viktigt personen visar känsla och att feedbacken är konstruktiv. Denna feedback kan för vissa vara viktigare än alldaglig positiv feedback. Medan andra föredrar den positiva feedbacken, då denna skapar en bra atmosfär och välvilja och engagemang hos de anställda. Det kan också vara viktigare för motivationen att få feedback från någon som förstår när ett bra arbete har utförts istället för den alldagliga positiva feedbacken.

Respondenterna anser att informationen från ledningen kan bli bättre. Det är svårt att veta vad som är sista ordet då de anställda ständigt får nya uppgifter när någonting ska beslutas i företaget. Ledningen måste vara säker på vad de ska göra innan det dra igång en ny process, annars skapar det irritation och oro hos de anställda. Det gäller också vid omstruktureringar i de olika arbetsgrupperna. Det kan skapa irritation då det i vissa fall innebär att personalen lär upp nya medarbetare som sedan flyttas vidare till en annan grupp eller ett annat skift.

Företaget har en gräns som betyder att de måste meddela alla som blir berörda av ett beslut minst två veckor innan en förändring. Men denna gräns upplevs istället ha satts som en regel i företaget. Respondenterna vill ha bättre framförhållning på den informationen som kommer uppifrån ledningen. Respondenterna upplever också att skiftledaren ibland håller inne med information som kommer ifrån ledningen, det kan bero på att skiftledaren anser att all information inte är nödvändig för de anställda att ta del av.

Produktionen på Fresenius Kabi har var femte vecka på sin utbildningsdag ett möte där de tar upp vad som händer och vad som kommer att hända i produktionen. De får höra om företaget i helhet men inte mycket hur eventuella förändringar kommer att påverka de respektive avdelningarna. De båda avdelningarna som respondenterna representerar tycker inte heller att de får någon information om varandra. Paketeringen får till exempel inte ofta information om vad som händer eller hur saker går till på fyllningen eller tvärt om. Detta är inte heller något som är önskvärt bland de flesta av respondenterna då de inte har något intresse av hur det fungerar på den avdelning de levererar till eller mottar produkter från. Företaget har tidigare sagt att de ska arbeta som ett team, att det inte ska vara vi och dem avdelningarna emellan. Som det är i dagsläget kan det vara svårt att få denna teamkänsla när avdelningarna saknar vetskap om varandra. Att ha större vetskap om andra avdelningar kan också förhindra missförstånd avdelningarna emellan. Det framkom under intervjuerna att alla skift inte alltid utnyttjar sina mötestillfällen, att deras så kallade APT möte uteblir vissa utbildningsdagar. För att de anställda inte ska glömma bort företagets mål och tappa intresset för dem kan det vara bra att utnyttja alla planerade mötestillfällen att diskutera dessa på så att de anställda upplever att de faktiskt är med och bidrar till att företagets mål uppnås.

Respondenterna anser att de har lyhörda skiftledare som lyssnar på förslag och önskemål och kan de argumenteras på rätt sätt uppmuntras det att komma med idéer. De ser gärna att viktig information som berör de anställda ska komma ifrån skiftledaren genom personlig kontakt, då det gör det lättare att ställa eventuella frågor och få svar direkt.

4.3 Målsättning

Bland de åtta personer som intervjuades hade ingen riktig kännedom av Fresenius övergripande mål. Många uppfattar företagets vision och mission som företagets mål. Men för att företaget ska uppnå sin vision krävs det mål och milstolpar på vägen. Många sa att det kunde bero på ett bristande intresse, att det helt enkelt inte bryr sig om vad företaget har för mål. Målen har kommunicerats genom e - post och på möten och några påpekar att det skulle behövas en upprepning av dem för att komma ihåg dem.

Att ha mål att stäva efter skiljer sig åt mellan de två avdelningarna. Fyllningsavdelningen har dagliga mål i form av producerad kvantitet. Målet sätts upp efter företagets riktlinjer tillsammans med både personal och ledare. Om problem skulle uppstå på produktionslinan kan dessa mål ändras om så att de bättre lämpar sig efter de förutsättningar som gruppen har, på det sättet kan de fortfarande sporra gruppen. Målen är höga, men de anställda tycker ändå att de är rimliga att uppnå och att dessa mål sporrar till en ökad motivation. Återkopplingen

på det dagliga målet får personalen efter varje avslutat pass då de lätt kan se den kvantitet de har producerat.

När jag frågade personal ifrån paketeringen om deras mål beskrev de målet de har för antal avvikelser. Varje skift har ett mål att inte överskrida ett visst antal avvikelser. Det här målet var inte något som sporrade personalen. De ansåg att de var för hårt satta och att avvikelser var någonting bra istället för någonting dåligt. Genom att skriva avvikelser kan man i framtiden förhindra att samma misstag upprepas, då de anställda ska läsa de avvikelser som skrivs. Att ha ett mål på avvikelser kan uppfattas som en max gräns som gör att personalen försöker hitta andra lösningar än att skriva en avvikelse, de kan till exempel nöja sig med att istället skriva en anmärkning i protokollet. Men det betyder inte att de fuskar utan att de kanske inte är medvetna om när en avvikelse faktiskt ska skrivas. Återkopplingen på målet ”färre avvikelser” får de anställda var femte vecka när de har sin så kallade utbildningsdag. Då får de också statistik på hur det har gått för de andra att uppnå detta mål, vilket gör att det lätt kan kännas som en tävling, men en tävling som inte sporrar anser de intervjuade.

De anställda får höra vid en tidpunkt hur mycket de planerar att producera under ett år, men de får sedan ingen återkoppling på hur de ligger till, hur mycket de har producerat och hur mycket det är kvar till målet är uppnått. Paketeringen har inga uppsatta mål per pass eller per månad. Det råder delade meningar om sådana mål skulle öka de anställdas motivation eller inte. Vissa tror absolut att det skulle göra det. Om gruppen lyckas uppnå det uppsatta målet känns det också bättre att ta tid till att utföra andra viktiga saker som behöver göras, till exempel underhåll på maskinerna.

De som inte tror att ett mål skulle sporra gruppen anser att ett mål som en bestämd producerad kvantitet istället skulle vara en stressfaktor och att kvantitet skulle gå före kvalitet. Då produktionen till stor del är beroende av maskiner menar några att det skulle bidra till ökad stress när dessa krånglar och målen blir svåra att uppnå men detta ansåg andra inte vara ett problem så länge personalen kan påvisa och rapportera varför det inte gått att uppnå målet för dagen.

Några respondenter framförde att skiftet har individuella mål. Det kan betyda att en anställd behöver utvecklas inom ett område och en annan på ett annat område. Dessa mål sätts månadsvis och checkas av med gruppens team ledare och skiftledaren.

4.4 Vad motiverar

Jag bad respondenterna välja vilken av de tre faktorerna som de ansåg vara den viktigaste för deras motivation. Och svaren varierade från person till person och det blev en jämn fördelning mellan de tre olika faktorerna. Vad som gör att respondenterna trivs på jobbet var desto tydligare, samtliga svarade att det är gemenskapen mellan medarbetarna. Och på frågan vad som motiverar dem att göra ett bra arbete svarade respondenterna främst gemenskapen bland medarbetarna men också uppföljning på kompetensutveckling och deras egen arbetsmoral. Vad som skulle göra att deras motivation skulle kunna öka ytterligare varierar. Det kan till exempel vara att oftare få höra när de har presterat bra, förändrade arbetstider, att lönen sätts efter kompetensen och mer praktisk utbildning.

4.5 Sekundärdata – Fresenius Kabis medarbetarundersökning

Fresenius Kabi i Uppsala gör varje år en medarbetarundersökning där de anställda får besvara frågor hur de anser att saker som informationsspridning, mål och kompetensutveckling fungerar på företaget. Jag har valt ut frågor som rör de faktorer som mitt arbete baser sig på och sammanfattar svaren i detta kapitel. En fullständig version av de utvalda frågorna finns

bifogade i bilaga 2. Svaren avser anställda i produktionen på Fresenius Kabi i Uppsala och de svarsalternativ de hade att välja på var:

5. Ja – fungerar utmärkt
4. Ja – fungerar bra
3. Varken ja eller nej
2. Nej – bör åtgärdas
1. Nej – ska absolut åtgärdas

Ledarskapet på företaget upplevs enligt medarbetarundersökningen vara övervägande positivt. De flesta anser att deras grupp leds bra av skiftledaren och de upplever att de kan påverka beslut som rör deras arbetsgrupp. Enligt undersökningen tycker drygt 40 procent av de anställda att deras idéer och förslag blir genomförda medan lika många svarar ”varken ja eller nej”.

Även svaren rörande kommunikationen är överhängande bra, men även här svarar flera procent med svarsalternativet ”varken ja eller nej”. Av respondenterna svarade 46 procent att skiftledare håller gruppen välinformerad, medan 16 procent tycker att detta är något som bör förbättras. Informationen från företagets ledning menar många bör förbättras, men 22 procent av respondenterna tycker att den fungerar bra.

På frågan om de anställda får information i rätt tid var det en jämn fördelning mellan svarsalternativen det fungerar bra, varken ja eller nej och att det bör åtgärdas. Men som intervjuerna visade är svaren på denna fråga övervägande negativa då 12 procent av respondenterna anser att det är något som absolut ska åtgärdas. Återkopplingen på det utförda arbetet verkar enligt undersökningen vara bättre än återkopplingen på den individuella prestationen.

På frågan om företagets övergripande mål har kommunicerats väl anser 42 procent av respondenterna att de har det, 35 procent svara varken ja eller nej och 12 procent menar att det bör förbättras. Medarbetarundersökningen visar också att de anställda anser att de har tydliga mål och att de allra flesta arbetsgrupper i produktionen konsekvent arbetar efter sina mål och även att de arbetar konsekvent mot företagets övergripande mål.

5 Analys

I detta kapitel analyseras det teoretiska perspektivet och den empiri som har presenterats i de tidigare kapitlen för att få ett svar på arbetets syfte.

Syftet med detta arbete var att få en djupare förståelse för hur de anställda i produktionen på Fresenius Kabi i Uppsala ser på ledarskap, kommunikation och målsättning som motivationsfaktorer och hur dessa fungerar i företaget.

Efter att ha studerat de tre faktorerna ledarskap, kommunikation och målsättning kan jag konstatera att det är svårt att göra en tydlig indelning utav dessa. Det är till exempel svårt att se en tydlig gräns mellan ledarskap och kommunikation, då kommunikationen är en viktig beståndsdel i ledarens roll. Även målsättningen kan vävas ihop med kommunikation. För att effektivt sträva efter företagets mål är det viktigt att dessa har kommunicerats tydligt till alla avdelningar i företaget och att de får återkoppling på det utförda arbetet.

5.1 Ledarskap

Enbom (2000) menar att ledaren inte bara kan sitta inne på sitt kontor utan måste vara med på golvet och prata med de anställda för att han eller hon ska få vetskap om vad som motiverar dem. Men ledaren ska vara lite mer passiv i hur själva arbetet utförs och istället låta de anställda ta ett större ansvar för att deras motivation ska öka (Larson, 2005). Som respondenterna beskrev det är inte deras skiftledare på plats vid alla pass som skiftet arbetar och det är inte heller vanligt att skiftledaren ses så mycket i produktionen när han eller hon är på plats. Några respondenter menar att motivationen inte skulle öka om deras ledare sågs oftare i produktionen, medan andra menar att den skulle göra det. Deras motivation ökar när skiftledaren visar intresse och hjälper till i produktionen, men vill inte att ledaren ska styra över hur arbetet på produktionslinan sköts, det kan skapa irritation hos de anställda. Att ledaren inte är på plats vid alla arbetstillfällen kan betyda att ledaren anser att gruppen är mogen nog att klara sig själv. Ledaren fungerar mer som ett stöd än som någon som styr och ställer (Jacobsen och Thorsvik, 2002).

Respondenterna anser att en bra ledare ska lita på de anställda och ge utrymme för eget ansvar, vara lätt att prata med och visa att han eller hon bryr sig om sina anställda samt att hitta de bästa egenskaperna hos de anställda. De anställda anser redan att de får ett större eget ansvar när skiftledaren inte är på plats och det tycker de visar att ledaren litar på de anställda och detta är något som ökar deras arbetsmotivation. Men för att till exempel hitta de bästa egenskaperna hos de anställda krävs det nog att ledaren tillbringar mer tid med dem än vad de gör i dagsläget

Boëthius och Ehdin (1993) menar att motivation är något som en individ måste skapa själv, att en ledare inte kan göra mycket annat än att skapa rätt förutsättningar för att motivationen ska öka. Några av respondenterna menar samma sak. Det är inte ledarens uppgift att motivera utan det är upp till individen själv att hitta den inre viljan som motiverar. Som Adair (2006) skrev kanske det är en mix utav detta som behövs för att skapa de bästa förutsättningarna för hög motivation.

Lickert (1967) är en av flera forskare som studerat olika ledarskapsstilar. Resultatet av hans studie visar att en mer personinriktad ledare på långsikt är effektivare än en produktionsinriktad. De flesta av respondenterna tycker sig ha en ledare som är väldigt bra på

att visa hänsyn för sina anställda och några upplever att de har en ledare som kombinerar medarbetarhänsynen med att vara produktionsinriktad.

En jämförelse mellan intervjuerna och medarbetarundersökningen visar att svaren skiljer sig något. Respondenterna från intervjun anser inte att de har så mycket att säga till om när beslut fattas som rör deras arbetsgrupp, de menar att det ofta är direktiv från ledningen som det bara är att följa. Men medarbetarundersökningen visar att en övervägande andel av de anställda tycker att deras chef involverar dem när beslut ska fattas som rör deras arbetsgrupp.

I intervjun framkom det att de anställda tycker att det är en bra dialog mellan anställda och ledare där ledaren är lyhörd till nya förslag och idéer så länge de kan argumenteras på ett bra sätt. Det kan tänkas vara ett likgiltigt svar som medarbetarundersökningen visar då cirka 40 procent att de anser att det fungerar bra. Undersökningen visar också att de anställda tycker att deras skift leds bra utav ledaren. Respondenterna från intervjun menar att skiftet leds bra, men att skiftledaren sällan är där och att de skulle föredra om han eller hon var på plats lite oftare.

5.2 Kommunikation

Jacobsen (2002) skriver att i den kognitiva motivationsteorin kan kommunikationen vara det viktigaste medlet för att motivera en individ. Vid till exempel målsättningsteorin är det viktigt att målen har kommunicerats väl så att de anställda har klart för sig vad som ska uppnås. Det är också viktigt att de anställda får återkoppling på det arbete de utför så de kan se hur de bidrar till att uppnå företagets mål.

På Fresenius Kabi i Uppsala upplever inte alla att de får någon återkoppling på arbetet utan endast hur de ligger i förhållande till målet med att minska de avvikelser som kan uppkomma vid produktionen. Men om det är intresserade att även veta hur mycket de har producerat kan de själva kolla upp det, eller fråga en ledare som kan berätta det. Kanske skulle intresset för företagets mål öka om de anställda fick regelbunden återkoppling på arbetet så att de tydligare kan se hur de bidrar till att målen uppnås.

För att få en förståelse för hur produktionskedjan fungerar och att alla i företaget i slutändan strävar mot samma mål, är det viktigt att de anställda får information om hur företagets olika avdelningar fungerar (Heide m. fl., 2005). Det är därför lite konstigt att Fresenius Kabi som har uttalat att de ska fungera mer som ett team, inte talar mycket om företagets meso nivå. På meso nivå finns informationen om den större enhet inom företaget som gruppen tillhör (Heide m. fl., 2005). Respondenterna från intervjun menar att de får höra vad som händer i företaget som stort men de upplever inte alltid att de får information om hur eventuella förändringar kommer att påverka deras arbetssituation. Det är då ledarens uppgift att förädla och förklara informationens betydelse för gruppen så att den får en meningsfull koppling till det dagliga arbetet (Heide m. fl., 2005).

Att använda möten som kommunikationskanal vid komplexa och svårtolkade budskap ger de anställda möjlighet att ställa frågor direkt till ledaren och det anses därför vara det bästa alternativet vid sådana budskap (Heide m. fl., 2005). Detta är också något som är önskvärt bland respondenterna i produktionen på Fresenius Kabi i Uppsala.

Det är viktigt att tillfredsställa både den inre- och den yttre motivationen hos de anställda (Boëthius och Ehdin, 1993). Den inre motivationen kan tillfredställas genom kompetensutveckling och att de själva upplever att de gör ett bra arbete. Den yttre

motivationen tillfredställs bland annat av feedback från ledaren. Och just feedback är någonting som inte förekommer i alla grupper på Fresenius Kabi i Uppsala. Hälften av respondenterna menar att feedback ofta uteblir när de har gjort ett bra arbete. Mer feedback skulle inte öka allas motivation, men det skulle ändå vara uppskattat att höra när gruppen eller en enskild individ har presterat något bra.

Medarbetarundersökningen visar att de anställda har en övervägande negativ inställning till hur informationen från ledningen fungerar. Enligt den anser de flesta även att de inte får information som rör deras arbete i god tid, men 28 procent av respondenterna menar ändå att de är nöjda med ledningens framförhållning. Detta är en annan bild än den från intervjuerna visar. En stor del av respondenterna där menar att ledningen måste bli bättre att förmedla informationen på ett tydligare sätt och framför allt med bättre framförhållning. Då en fungerande kommunikation är en viktig del för att motivera de anställda är det viktigt att företaget ser över dessa rutiner för att inte skapa oro och irritation bland de anställda. Kommunikation är också en avgörande faktor för att de anställda ska ha en hög prestationsnivå (Buchholz och Roth, 1987).

Undersökningen visar på att en stor del av de anställda tycker att företagets mål har kommunicerats väl och en andel på ett fåtal procentandelar mindre svarade ”varken ja eller nej”. Detta är ingenting som syntes vid intervjuerna då ingen riktigt kände till företaget mål, utan endast företagets vision. De som svarade varken ja eller nej skulle i det här fallet kunna vara de som inte är intresserade att känna till dem och registrerar därför inte heller när samtal om målen förs. Det är dock viktigt att få alla intresserade av målen för att få dem att bry sig om att uppnå dem.

5.3 Målsättning

Kaufmann och Kaufmann (2005) menar att arbeta mot ett bestämt mål är en central motivationskraft hos de anställda i ett företag. Efter intervjuerna på Fresenius Kabi får jag bilden av att sättet att arbeta skiljer sig mellan de olika avdelningarna i produktionen. Den ena avdelningen arbetar ständigt mot ett dagligt mål medan den andra endast har målet att inte överskrida ett visst antal avvikelser. Att arbeta mot ett mål upplevs som något positivt och motivationshöjande bland de som i dagsläget arbetar mot uppsatta dagsmål, medan några av de som inte har några tydliga mål tror att det inte alls skulle vara motiverande, utan istället kunna upplevas som en stressfaktor. Som Larson (2005) skrev kan maskiner i produktionen vara ett problem för motivationen då människan inte i samma mån kan påverka tempot i produktionen. Då produktionen på Fresenius Kabi till stor del består av maskiner kan det leda till att de anställda tappar motivationen när dessa inte fungerar som de ska och det kan då vara extra stressigt om gruppen har ett uppsatt mål de ska uppnå. Men som en respondent sa ska inte detta behöva vara ett stressmoment så länge de kan dokumentera varför inte målet har blivit uppnått.

De centrala elementen i målsättningsteorin är bland annat att företaget ska ta hänsyn till förhållandena i arbetssituationen (Jacobsen och Thorsvik, 2002). Målen ska då sättas med hänsyn till eventuella maskinhaverier och på så sätt bör inte heller målen sättas för högt och inte heller bli en stressfaktor i produktionen. Det kan också vara viktigt att företaget samlar in information från de anställda, både rörande deras egna färdigheter och även lyssna på förslag hur saker och ting i produktionen kan förbättras. På så sätt tar de större hänsyn till förhållandena i arbetssituationen. Stödmomenten som ska stödja målen innebär att det ska finnas resurser och de anställda ska ha den kunskap som behövs för att uppnå målen. Med

mer praktisk utbildning på till exempel maskinerna kan de anställda reparera eventuella problem snabbare att det inte blir ett hinder för att nå de uppsatta målen.

De som i dagsläget har ett mål att sträva efter anser att det är ett mål som är högt uppsatt men att det ändå är rimligt att uppnå det. Målen är dagsmål på hur mycket en grupp ska producera under en dag. Furnham (2005) skriver att dessa tre delar är en viktig del när ett företag arbetar med mål, att de är höga med ändå rimliga och att de är tidsbegränsade.

För att de anställda ska förstå företagets mål och hur de kan bidra till att uppnå dem krävs det att målen har kommunicerats väl och att de anställda har förstått dem så att de kan känna sig delaktiga i processen att uppnå dem (Heide m. fl., 2005). Bland de åtta som intervjuades hade ingen riktigt koll på företagets mål. De kände till att företaget skulle bli *"the number one"* och att de ska producera kvalitativa produkter som ska vara ett förstahandsval för kunden. Att de inte har bättre koll på företagets mål sa många kunde bero på det bristande intresset och att de skulle behöva en upprepning av målen för att komma ihåg dem.

Locke och Latham (1990) menar att feedback är en av de viktigaste komponenterna för att målsättning ska fungera som något motivations- och prestationshöjande. Om Fresenius Kabi skulle bestämma sig för att sätta upp mål på alla avdelningar måste de först se över feedbacken och förbättra sig på att ge återkoppling och feedback för de anställdas prestationer, då detta som sagt är en viktig beståndsdel i målsättningsteorin.

De frågor som medarbetarundersökningen ställer om mål, företagets mål och gruppens egna mål förutsätter att alla grupper arbetar mot ett uppsatt mål. Men som intervjuerna visade är inte alltid så fallet. Anledningen till varför en stor del som besvarade undersökningen svarade med en trea, "varken ja eller nej" kan vara just därför, att de inte har något mål att arbeta emot och för att de inte känner till företagets övergripande mål.

Men överlag visar medarbetarundersökningen att de anställda anser att de arbetar konsekvent mot sina egna-, gruppens- och företagets mål. Undersökningen visar att 46 procent av respondenterna tycker att det är tydligt hur gruppens mål stödjer företagets. Kan det vara så att de vet att de gör det eller har de som svarat detta faktiskt koll på vilka företagets mål är? Om respondenterna tänker att visionen är det mål som gruppens mål är uppsatta efter är det nog svårt att de en tydlig koppling eftersom en vision är en vid målbild som företaget en dag önskar nå.

Företaget har tidigare sagt att de ska arbeta som ett team, att det inte ska vara vi och dem avdelningarna emellan. Det kan därför vara viktigt att de olika avdelningarna i produktionen får mer vetskap om varandra om de ska få en bättre teamkänsla.

6 Diskussion

Kapitlet redogör för en diskussion som baseras på analysen. Här presenteras de tankar som uppkommit efter att ha skrivit detta arbete.

Jag börjar med att diskutera enkäten och dess utformning. På större delen av frågorna svarade respondenterna med en trea vilken innebär att de svarade ”varken ja eller nej” vilket gör det svårt att tolka vad respondenten menar. Varför så många svarade det vet jag såklart inte, men då större delen av frågorna kunde besvaras med ett ja eller ett nej tycker jag inte att detta svarsalternativ skulle finnas med i undersökningen då det inte säger någonting om hur respondenten tycker. Av egen erfarenhet vet jag att det är lätt att svara med det mest neutrala svaret, i det här fallet med en trea. Det gör att man inte riktigt behöver tänka till i frågor som saknar ”enkla” svar. Det kan därför vara en idé att till nästa medarbetarundersökning ta bort ett så neutralt svar, eller i alla fall ersätta ”varken ja eller nej” med något som ”ibland” eller ”ganska”. Det kanske inte gör sig så mycket bättre i det stora hela, men jag tycker att svaret får en annan innebörd då.

I undersökningen ställs en rad frågor om företags- och gruppens mål, den förutsätter att de anställda arbetar mot olika mål, men som intervjuerna visade är det inte alltid vanligt att de gör det. Undersökningen visar också att de anställda ser en koppling mellan gruppens mål och företagets övergripande mål. Det kan ju hända att jag av en slump bara intervjuade anställda som inte kände till företagets mål och att det inte är något genomgående bland alla de anställda. Men om det är fler som är ointresserad och inte känner till företagets mål verkar det lite konstigt att en så pass hög procent av de svarande menar att de ser en koppling mellan sina egna mål och företagets mål och även att de menar att målen har kommunicerats väl.

Många av respondenterna säger sig inte vara intresserade i företagets mål. Det kan då vara viktigt att tala om de oftare och använda ett språk som accepteras utav de anställda. Det är inte säkert att språket som används under ledningsmötena lämpar sig till mötena med operatörerna i företaget. Det är ledarens uppgift att översätta till ett språk så att de anställda inte tappar intresset och det är viktigt att de förstår hur de kan vara med och nå målen så att de kan koppla dem till det dagliga arbetet. På så sätt kanske intresset för företagets mål kan växa.

Många respondenter menar att ledaren inte motiverar dem speciellt mycket och att det inte gör dem någonting. Detta är något som säger emot teorierna om att ledaren har en viktig roll att motivera sina anställda. Att fallet är som det är bland dessa respondenter kan bero på att de har en teamledare som de anser är deras ledare och att jag istället fokuserade på skiftets ledare. Kanske hade resultaten blivit annorlunda om jag istället såg teamledaren som den ledare som ska motivera och inte som en operatör som jag gjorde nu.

En teori jag har tagit upp i arbetet menar att det är mest positiv kommunikation som flödar uppåt i organisationen. Kanske är det det vi ser i medarbetarundersökningen, då den ger en mer positiv bild av vissa frågor än vad intervjuerna gör.

Jag valde att inte ta upp kompetensutveckling som en motivationshöjande faktor för att istället bara fokusera på tre faktorer. Men jag upplever ändå att kompetensutveckling är en viktig del i en individs motivationsökning. Det framkom av respondenter i intervjun att mer praktisk utbildning skulle öka motivationen och att de individuella kompetensmålen var en

motivationsfaktor. Det är därför viktigt att företaget låter de anställda utvecklas i den mån de själva vill.

7 Slutsats

I det här kapitlet presenteras de slutsatser som författaren kan dra utifrån det insamlade materialet. Det bör poängteras att slutsatserna inte kan generaliseras till resten av produktionen eller företaget, de syftar enbart till de respondenter som deltagit.

Arbetsmotivation kan studeras på många olika sätt. Vanligtvis utgår författaren från de klassiska motivationsteorierna, som Maslows behovspyramid och Herzbergs motivation- och hygienfaktorer. Men det här arbetet fokuserade istället på hur ledarskap, kommunikation och målsättning fungerar i studiens fallföretag.

Arbetet visar att enligt teorierna är ett bra ledarskap och en god kommunikation två förutsättningar för att lyckas motivera de anställda i ett företag. Några av de anställda som deltog i mina intervjuer anser dock att ledarskapet inte är en viktig del för att deras motivation ska öka. Detta visar bara att det inte går att generalisera alla individer, att alla motiveras på olika sätt. Att ha uppsatta mål är också något som enligt teorin höjer de anställdas arbetsmotivation och det var de flesta respondenter eniga om. Dock fanns ett fåtal som inte arbetade mot några mål i dagsläget som var skeptiska mot det, de menar att det skulle leda till önskad stress och att kvantitet skulle kunna gå före kvalitet.

Efter att ha intervjuat anställda från de två olika avdelningarna kan jag konstatera att de tre faktorerna skiljer sig mellan avdelningarna. Respondenterna som arbetar på fyllningsavdelningen menar att feedback och återkoppling på utfört arbete fungerar bra och att de arbetar mot ett mål varje pass de arbetar. Målen är som Locke och Latham (1979) menar att de måste vara, högt uppsatta men ändå tillräckligt rimliga för att kunna nås. Detta är något som saknas på paketeringsavdelningen, de är mindre nöjda med den mängd feedback de får och de arbetar inte heller mot något mål, om vi bortser från det avvikelsemål som de anställda upplever som varken rimligt eller sporrande. Avdelningarna är överens om att ledaren är borta en hel del och att de skulle vilja ha honom eller henne där lite oftare. De var också eniga om att ledningen måste bli bättre på att informera om eventuella förändringar i god tid. I dagsläget håller de sig till den tvåveckorsgräns som företaget har och det kan skapa oro och irritation bland anställda.

Efter att ha gjort denna studie kan jag konstatera att alla de tre utvalda faktorerna är betydelsefulla för att skapa arbetsmotivation hos de anställda i ett företag. Men dessa kan behöva kompletteras med andra faktorer för att motivera de anställda ytterligare. Respondenterna förklarar att gemenskapen bland de anställda är den största motivationskällan på företaget i dagsläget och att kompetensutveckling skulle få deras motivation att öka ytterligare. Jag tror personligen att målsättning har en motiverande effekt på de anställda, men att denna är relativt liten jämfört med effekten av en god gemenskap och kompetensutveckling har. Det är därför viktigt att inte fokusera alltför mycket på ett mål utan istället utveckla de andra faktorerna som är viktiga för arbetsmotivationen. Att sätta upp mål kan istället användas som ett hjälpmedel för att motivera de anställda.

Det är viktigt att företaget förstår betydelsen av att motivera de anställda då dessa presterar bättre när de känner sig motiverade och samtidigt för att få dem att trivas på arbetsplatsen. Det är viktigt att kombinera den inre- och den yttre motivationen då respondenterna menar att det är lika viktigt att få feedback som det är att utveckla sin kompetens.

Sammanfattningsvis vill de anställda ha mer att säga till om när det kommer till hur saker ska skötas på produktionslinan, de vill att skiftledaren ska vara mer delaktig i produktionen och att kommunikationen från ledningen ska fungera bättre!

Referenslista

Litteratur och publikationer

Adair, J., 2006. *Leadership and motivation*, Kogan Page limited, London.

Alvesson, M. & Sveningsson, S (red.), 2007. *Organisationer, ledning och processer*. Studentlitteratur, Lund.

Baldoni, J., 2003. *Great Communication Secrets of Great Leaders*, McGraw-Hill Companies, New York, New York.

Bengtson, I., 2009. *Ketchupeffekten, utveckla laganda, ledarskap och motivation – med resultatgaranti!*, Ekerlida förlag, Stockholm.

Boethius, S. & Ehdin M., 1993. *Myten om moroten – En syn på ledarskap och motivation*, Svenska dagbladets förlag, Södertälje.

Bolman, L. G., Deal, T. E., 2005. *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, Studentlitteratur, Lund.

Buchholz, S. & Roth, T., 1987. *Creating the high-performance team*, John Wiley & sons, Inc, Hoboken, New Jersey.

Castelli, P. A., 2008. The leader as motivator: coach and self-esteem builder, *Management research news* vol. 31, no 10, pp. 717-728.

Furnham, A., 2005. *The psychology of behavior at work*, Psychology Press, East Sussex.

Heide, M., Johansson, C., Simonsson, C., 2005. *Kommunikation & organisation*, Liber AB, Malmö.

Jacobsen, D. I., 2002. *Vad, Hur och varför?*, Studentlitteratur, Lund.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J., 2002. *Hur moderna organisationer fungerar*, Studentlitteratur, Lund.

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

Landy, F.J. & Conte, J.M. *Work in the 21st century*, 2007. Blackwell Publications, Oxford.

Larson, A., 2005. *Från ledarskap till vinst*. KFS I Lund, Lund.

Locke, E. A. & Latham, G. P., 1990. Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel – *Psychological Science*, vol. 1, no 4, pp. 240-246.

Miner, J.B., 2005. *Organizational Behavior 4: From Theory to Practice*. M.E. Sharpe, Inc., Armonk, New York.

Northouse, P. G., 2010. *Leadership: Theory and practice 5th ed.* SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks, Kalifornien.

Internet

Fresenius Kabi, <http://www.fresenius-kabi.se/>

1. Fresenius Kabi, 2010-05-25
<http://www.fresenius-kabi.se/Fresenius-Kabi/>

Motivationskonsult, <http://www.motivation.se/>

1. Tips för motiverade medarbetare, 2010-05-26
<http://blogg.motivation.se/2009/03/20/tips-for-motiverade-medarbetare/>

Bilaga 1: Intervjufrågor

Intervju med packen och fyllningen

- Vilka faktorer gör så att du trivs på jobbet?
- Vilka faktorer gör så att du inte trivs?
- Vad skulle kunna göras så att din arbetssituation förbättras?
- Vad motiverar dig att göra ett bra jobb?
- Hur skulle din motivation kunna öka?

Målsättning

1. Känner du till Fresenius övergripande mål?
2. Har ni några uppsatta mål i ert skift eller i er grupp som ni försöker uppnå?
3. Tycker du att din grupp leds bra?
4. Är din ledare person- eller produktions inriktad, eller en blandning?
5. Ser du din ledare ofta? Hur tänker du om det?
6. Hur tycker du att motivation hänger ihop med ledarskap?
7. Involverar din chef dig när beslut ska fattas som påverkar din arbetsgrupp?

Kommunikation

8. Följer er arbetsgrupp/skift regelbundet upp ert arbete?
9. Hur fungerar feedback /återkoppling från ledare och medarbetare?
10. Hur viktigt är det för dig med feedback?
11. Anser du att du får den information du behöver? Får ni veta om organisationsförändringar, förändringar i gruppen, företagets ekonomiska resultat osv?
12. Hur skulle det kunna förändras?
13. Hur vill du ha informationen, via email eller personligt kontakt med din chef?

14. Hur fungerar informationen från ledningen?
15. Får du information i rätt tid rörande ditt arbete?
16. Vad brukar ni ta upp på ert APT möte?
17. Känner du att din ledare lyssnar på dina förslag och önskemål?

Vilken anser du vara den viktigaste faktorn av Bra ledarskap, god kommunikation eller ett mål att jobba efter, för att din arbetsmotivation ska öka?

Bilaga 2 Sammanställning av Fresenius Kabis medarbetarundersökning

Fråga och svarsalternativ

Svarsfrekvens i procent

Ledarskap

Tycker du att din arbetsgrupp leds bra?

Ja – funderar utmärkt	47
Ja – fungerar bra	24
Varken ja eller nej	15
Nej – bör åtgärdas	11
Nej – ska absolut åtgärdas	3

Delegerar din närmaste chef ansvar på ett bra sätt?

Ja – funderar utmärkt	14
Ja – fungerar bra	42
Varken ja eller nej	29
Nej – bör åtgärdas	10
Nej – ska absolut åtgärdas	5

Involverar din närmaste chef dig när beslut fattas som påverkar din arbetsgrupp?

Ja – funderar utmärkt	11
Ja – fungerar bra	40
Varken ja eller nej	21
Nej – bör åtgärdas	15
Nej – ska absolut åtgärdas	13

Blir idéer och förslag som framförs i arbetsgruppen genomförda?

Ja – funderar utmärkt	5
Ja – fungerar bra	41
Varken ja eller nej	40
Nej – bör åtgärdas	10
Nej – ska absolut åtgärdas	4

Kommunikation

Håller din närmaste chef dig välinformerad?

Ja – funderar utmärkt	12
Ja – fungerar bra	46
Varken ja eller nej	19
Nej – bör åtgärdas	16
Nej – ska absolut åtgärdas	7

Är informationen från Fresenius Kabis ledning bra?

Ja – funderar utmärkt	3
Ja – fungerar bra	22
Varken ja eller nej	32
Nej – bör åtgärdas	32
Nej – ska absolut åtgärdas	11

Får du information i rätt tid rörande ditt arbete?

Ja – funderar utmärkt	4
Ja – fungerar bra	28
Varken ja eller nej	28
Nej – bör åtgärdas	28
Nej – ska absolut åtgärdas	12

Får du regelbundet veta hur det går för dig i ditt arbete?

Ja – funderar utmärkt	10
Ja – fungerar bra	28
Varken ja eller nej	30
Nej – bör åtgärdas	27
Nej – ska absolut åtgärdas	5

Följer din arbetsgrupp regelbundet upp ert arbete?

Ja – funderar utmärkt	8
Ja – fungerar bra	45
Varken ja eller nej	33
Nej – bör åtgärdas	13
Nej – ska absolut åtgärdas	1

Har Fresenius Kabis övergripande mål kommunicerats väl?

Ja – funderar utmärkt	7
Ja – fungerar bra	42
Varken ja eller nej	35
Nej – bör åtgärdas	12
Nej – ska absolut åtgärdas	4

Målsättning**Arbetar ni i er arbetsgrupp konsekvent efter era mål?**

Ja – funderar utmärkt	18
Ja – fungerar bra	58
Varken ja eller nej	19
Nej – bör åtgärdas	5
Nej – ska absolut åtgärdas	0

Har du tydliga mål för ditt arbete?

Ja – funderar utmärkt	25
Ja – fungerar bra	51
Varken ja eller nej	19
Nej – bör åtgärdas	4
Nej – ska absolut åtgärdas	1

Arbetar ni i Fresenius Kabi konsekvent mot era övergripande mål?

Ja – funderar utmärkt	10
Ja – fungerar bra	54
Varken ja eller nej	32
Nej – bör åtgärdas	3
Nej – ska absolut åtgärdas	1

Omvandlar ni gruppens mål till individuella mål?

Ja – funderar utmärkt	5
Ja – fungerar bra	35
Varken ja eller nej	46
Nej – bör åtgärdas	12
Nej – ska absolut åtgärdas	2

Är det tydligt för dig hur målen för din arbetsgrupp stödjer Fresenius Kabis övergripande mål?

Ja – funderar utmärkt	10
Ja – fungerar bra	46
Varken ja eller nej	33
Nej – bör åtgärdas	8
Nej – ska absolut åtgärdas	3