

## Motivation i småföretag

- En studie om småföretagares ledarskap och motivationsarbete mot de anställda

Motivation in small business

- A study about leadership and motivating small business employees

*Pernilla Olsson*



# Motivation i småföretag

- En studie om småföretagares ledarskap och motivationsarbete mot de anställda

## Motivation in small business

- A study about leadership and motivating small business employees

*Pernilla Olsson*

**Handledare:** Mozhgan Zachrisson, SLU, Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi & miljöpsykologi

**Examinator:** Kerstin Nilsson, SLU, Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi.

**Institution:** Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi, SLU

**Omfattning:** 15 hp

**Nivå och fördjupning:** Kandidatnivå, G2E

**Kurstitel:** Examensarbete inom affärsledarskap

**Kurskod:** EX0356

**Program/utbildning:** Kandidatprogram för lantmästarprogramet

**Utgivningsort:** Alnarp

**Utgivningsår:** 2013

**Omslagsbild:** Kaj Hattenhauer

**Serietitel:nr:** Självständigt arbete vid LTJ-fakulteten, SLU

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

**Nyckelord:** motivation, kommunikation, arbetsvilja, engagemang, ledarskap,



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Fakulteten för landskapsplanering,  
trädgårds- och jordbruksvetenskap

## FÖRORD

Lantmästare, kandidatprogram inom företagsekonomi är en treårig universitetsutbildning vilken omfattar 180 högskolepoäng (hp). En av de obligatoriska delarna i denna är att genomföra ett eget arbete som ska presenteras med en skriftlig rapport och ett seminarium. Detta arbete kan t.ex. ha formen av ett mindre försök som utvärderas eller en sammanställning av litteratur vilken analyseras. Arbetsinsatsen ska motsvara minst 10 veckors heltidsstudier (15 hp).

Jag har själv varit intresserad av ledarskap och hur personal motiveras på ett bra sätt i ett långsiktigt perspektiv, jag ville därför undersöka hur stor kunskap olika ledare har inom området samt se hur de använder och utnyttjar olika typer av motivationsfaktorer.

Ett varmt tack riktas till de företagare som har ställt upp med sin tid för att medverka i mina intervjuer. Ett varmt tack riktas även till min handledare Mozhgan Zachrison som har engagerat sig helhjärtat i min studie och stöttat mig genom kursen.

Mozhgan Zachrison, Universitetsadjunkt på enheten för Arbetsvetenskap, ekonomi & miljöpsykologi vid Sveriges lantbruksuniversitet har varit handledare och examinator har varit Kerstin Nilsson, PhD i Arbetsvetenskap, Ekonomi och Miljöpsykologi.

Alnarp Maj 2013

Pernilla Olsson

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

SAMMANFATTNING .....	3
SUMMARY .....	4
INLEDNING .....	5
SYFTE .....	5
FRÅGESTÄLLNING .....	5
AVGRÄNSNING .....	6
DISPOSITION .....	6
LITTERATURSTUDIE .....	7
MOTIVATION .....	7
LEDARSKAPETS ROLL .....	8
DRIVKRAFT .....	9
KOMMUNIKATION .....	10
TEORETISK REFERENSRAM .....	12
MASLOWS BEHOVSTEORI .....	12
HERZBERGS TVÅFAKTORSMODELL .....	13
Figur 4. Herzbergs tvåfaktorteori om arbetstillfredsställelse. Källa: Herzberg, 1993 .....	13
MATERIAL OCH METOD .....	15
KVALITATIV STUDIE .....	15
INTERVJUERNA .....	15
URVAL OCH BEGRÄNSNING .....	16
TILLVÄGAGÅNGSSÄTT .....	16
MATERIAL OCH ANALYSMETOD .....	16
METODKRITIK .....	17
RESULTAT .....	18
Ledarens syn på arbetsmotivation .....	18
Ledarens arbete med motivation .....	20
Ledarens kommunikation och uppföljning av motivation .....	21
DISKUSSION .....	23
SLUTSATSER .....	26
FRAMTIDA FORSKNING .....	26
REFERENSER .....	27
SKRIFTLIGA .....	27
BILAGOR .....	29
INTERVJUFRÅGOR .....	29

## SAMMANFATTNING

Att som chef kunna motivera sin personal till att prestera efter bästa möjliga kapacitet i det vardagliga arbetet kan vara både svårt och ganska komplext.

Tanken med denna studie är att få en inblick i vilken tankeverksamhet chefer på mindre företag inom lantbrukssektorn har mot motivation och hur stor vikt de lägger vid att ha en hög arbetsmotivation på sitt företag. Jag var även intresserad av att veta hur aktivt de jobbar med att motivera sina anställda samt undersöka hur bra de är på att kommunicera med sina anställda.

Studien har genomförts med hjälp av en kvalitativ forskningsmetod med semistrukturerade intervjuer. Vilket betyder att man använder samma intervjufrågor till samtliga medverkande. De personer som har intervjuats får svara helt fritt på frågan vilket leder till att man enklare kan förstå hur varje enskild individ tänker och sedan analysera detta. Fem stycken chefer från mindre lantbruksföretag har medverkat.

Resultat av studien visar att chefer på småföretag inom lantbrukssektorn prioriterar arbetsmotivation och ser det som en grundsten i sina företag. Samtliga ledare som har medverkat i studien tycker att det är oerhört viktigt med en bra relation till sina anställda och att alla ska trivas på sin arbetsplats och ha hög arbetsmotivation. Men man kan även se att det inte alltid är så att ledarna tänker på att aktivt motivera sina anställda. I många av fallen så använder sig cheferna av många olika motivationshöjande åtgärder. Men de förstår inte riktigt att de faktiskt gör det. Trots att många av cheferna tycker att motivation är viktigt så är det ingen av cheferna som jobbar med motivation på ett medvetet och systematiskt sätt. Det beror troligen på att man inte besitter den kunskap som behövs för att aktivt tänka kring vad som motiverar olika typer av individer.

Slutsatsen av denna studie är att de chefer som har medverkat bör tänka mer på att utveckla sig själva som ledare och därigenom bli bättre på att driva olika individer till maximalt engagemang för sina arbetsuppgifter. Det skapar en ödmjuk förståelse för de anställda och förverkligar teorin om att en förhöjd motivation ger en ökad prestation. Man bör därför som ledare arbeta mer metodiskt med ett systemtänkande kring motivationsfaktorer.

## SUMMARY

Motivation issues have become to play a crucial role in organizational and leadership context. However, as a leader to motivate employees and utilize their fittest work capacity can be a demanding and complex job.

This study attempts to describe which attitudes leaders of a small agricultural business have towards motivation and how important they think it is that they motivate their employees. I was also interested to know how active the leaders of these small agricultural companies are regarding the work to motivate their employees and to communicate with their employees as related to motivation issues.

The study was conducted by using a qualitative research method whit semi structured research interviews. This means that the same interview questions were used for all the participants. The participants were five leaders from smaller farms.

The result of this study shows that the leaders of the small agricultural farms participating in this study perceive motivation as a fundamental aspect of their business. All leaders believe that it is extremely important to have a good relationship with the employees and that their employees have high work motivation. However, the result of the study indicates that the leader doesn't think of motivation as much as they should do in their daily work. Furthermore, the leaders employ a series of conducts that improve motivation at their farms without actually being aware of the meaning of their conducts. This aspect indicates that the idea of motivating the employees can be performed on an ad hoc level and that the leaders lack knowledge about how to work with motivation issues systematically.

The conclusion of this study is that leaders should think more about developing themselves as leaders and to be able to push individuals to a maximum commitment to their duties by motivating them methodically. Furthermore, the leaders should realize the importance of a systematic work with respect to motivating their employees and the positive outcomes of work place motivation in the context of creating healthy and productive working environment.

## INLEDNING

Att ha en hög personalomsättning eller hög sjukfrånvaro kan få allvarliga konsekvenser för en organisation. Att sedan även riskera att få dåligt rykte och få svårt att rekrytera bra och kompetent personal kan vara rent förödande för ett företag. Det är alltför kostsamt för små företag att förlora kompetens och samtidigt behöva lägga både pengar och energi på att rekrytera ny personal (Iverson & Deery, 1997).

Det har därför under senare år blivit oerhört viktigt att skapa en attraktiv arbetsmiljö för sin personal med hög arbetsmotivationen på företaget så att de anställda får lov att känna sin delaktiga och ta eget ansvar (Wolvén, 2000).

Motivationsarbete handlar till stor del om att få sin personal till att anstränga sig för att göra ett bra arbete, känna sig delaktiga och ha en strävan efter utveckla sina förmågor. Man vill med hjälp av motivationsarbete ofta även stimulera sin personal till att stanna kvar på arbetsplatsen och låta denna utvecklas ihop med sina tilldelade arbetsuppgifter och utföra dem med stort ansvar (Björklund, 2001).

Detta examensarbete fokuserar på att ta reda på hur stort intresse och vilken kunskap ledare inom småföretag innehar angående motivationsarbete. Det är viktigt att undersöka hur ledarna i denna studie tänker på att motivera sin personal och att få dem att känna lycka och arbetsglädje. Studien syftar även på att ta reda på om det finns någon form av plan för hur de anställda ska känna sig delaktiga och motiverade till att göra sitt bästa på sitt arbete.

### Syfte

Syftet med denna undersökning är att ta reda på vilken syn ledare inom småföretag har på motivation samt hur de jobbar för att motivera sin personal.

### Frågeställning

Detta arbete ämnar besvara följande frågor:

Vilken syn och tankeverksamhet innehar en chef angående motivationsfaktorer?

Hur stor vikt lägger man på att personal ska vara motiverade, känna arbetsglädje och lycka på sitt jobb?

Hur bra är cheferna på att kommunicera med sin personal?

## **Avgränsning**

Jag har valt att intervjua fem stycken arbetsledare/chefer med ett antal frågor. Jag kommer att ställa frågor om deras ledarskap, hur de arbetar med sin personal för att motivera dem samt vilka frågor de tycker är viktiga inom ämnet motivation i praktiken. Med tanke på storlek och tidsram på mitt examensarbete så känns det bra att avgränsa mig till fem ledare, som vardera har en mindre personalgrupp och erfarenhet av ledarskap.

## **Disposition**

Uppsatsen är uppdelad i sju kapitel. Det första kapitlet kommer att ge en bild av studiens syfte och frågeställning. I det andra kapitlet förklaras tidigare forskning om ämnet och jag att redogöra för den litteratur som jag har studerat. I studiens tredje kapitel kommer jag att redogöra för två stycken välkända och vedertagna teorier om motivation. Därefter kommer jag att redovisa för mitt material och min metod för genomförandet av studien i kapitel fyra. Här beskrivs hur jag har gjort för att både genomföra och analysera mina studier. Femte kapitlet handlar om det resultat jag har fått fram utav mina intervjuer och i det sjätte kapitlet förs en diskussion av mitt resultat sammankopplat till kapitel två (litteraturstudie) och kapitel tre (teoretisk referensram).

I det sjunde och sista kapitlet drar jag i alla trådar och sammanfattar hela studien med utgångspunkt från syftet och frågeställningar. Detta kapitel avslutas med idéer kring framtida forskning inom ämnet.



## LITTERATURSTUDIE

### Motivation

Att ha drivkraft, vilja och en önskan av att genomföra och åstadkomma någonting på sin arbetsplats kan enkelt förklaras med att man innehar arbetsmotivation. Om man som ledare ska lyckas få sin personal till att prestera utifrån bästa möjliga förmåga på arbetsplatsen så krävs det att man erbjuder en tillfredställande miljö för medarbetarna där de kan utveckla och utnyttja sina drivkrafter till en maximal nivå (Holmberg, 2009). Förståelse och kunskap om dessa olika typer av drivkrafter hos sina medarbetare är därför väldigt viktig för att kunna leda sin personal på ett bra sätt. Det kommer att spela en mindre roll vilken kompetens eller potential de anställda innehar på en arbetsplats om motivationen hos de anställda är låg. Då de aldrig kommer att utnyttja sin fulla potential utan att känna sig motiverade till att utföra sina arbetsuppgifter (Holmberg, 2009).

I sin avhandling vid institutionen för ekonomisk psykologi på handelshögskolan i Stockholm studerade Christina Björklund vad som påverkade arbetsviljan hos anställda. Där menar hon att det är högst viktigt att de anställda känner ett stort engagemang från chefer för att kunna känna motivation. Att cheferna visar ett intresse för samtliga roller i ett företaget och värderar varje arbetsprestation högt i alla produktionsleden har en betydande roll för motivationen på arbetsplatsen. Detta skapar i sin tur en väldigt positiv inställning till den arbetsuppgift som varje anställd är tilldelad och man blir även mer positiv till sina medarbetares arbetsuppgifter (Björklund, 2001).

En stor nyckelfaktor till att vara engagerad i sin arbetsuppgift är att man ska vara kompetent att utföra den, man ska känna att man har ett inflytande i uppgiften och god kunskap till att utföra den korrekt (Björklund, 2001).

Studien som har gjorts av Björklund (2001) visar att det finns ett starkt samband mellan arbetsvilja och välmående på arbetsplatsen, där hela 35 % av de som har svarat att de har låg arbetsvilja även svarar att de är utmattade eller på väg att bli utbrända eller på något annat vis är missnöjda med sin arbetssituation. Studien visar också att lön är en bra motivationsfaktor i vissa fall, men tyvärr ofta kortsiktigt. Hon menar att man ska vara försiktig med denna typ av belöningsystem. Då det kan skapa en orättvisa på arbetsplatsen och då kan det vara förödande för arbetsviljan (Björklund, 2001).

## Ledarskapets roll

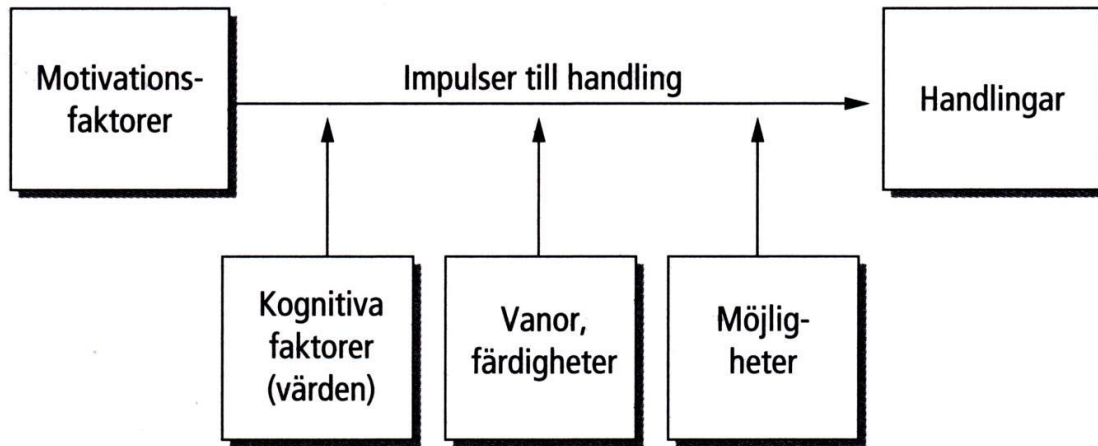
Att ledarskapet har ett stort samband med arbetsplatsens prestation är idag ett faktum. Och för att kunna prestera, behöver man motivera (Björklund, 2001). Ett traditionellt sätt att se på motivationsfaktorer är att tänka sig olika belöningsystem där man har jobbat mot ett specifikt mål. Men forskning som tar upp ämnet under de senare åren visar även att det finns många mjuka faktorer som spelar en stor roll i hur medarbetarna motiveras.

Att begreppet ”vara en ledare” idag ger upphov till stor förvirring är allmänt känt och det finns egentligen ingen riktigt klar definition om vad ledarskap verkligen är, utan kan variera kraftigt beroende på vilka personer eller forskare som svarar på frågan. Det går idag att hitta otaliga teorier, böcker och seminarium som syftar på att hjälpa och utbilda olika ledare i deras ledarroller (Bolman & Deal, 2003). Bolman & Deal (2003) menar även att det finns två olika typer av forskare, där den ena sidan av parterna menar att man oavsett personlighet innehar olika färdigheter och kunskaper för att vara en ledare. Samtidigt som de andra parterna av forskare menar att man ska fokusera mer på hur ledarstilen och personligheten är i individen.

Ledarskap ses ofta som ett universellt botemedel som på många olika sätt skulle kunna användas för att lösa olika problem i vårt samhälle. Man anser även väldigt ofta att ledarskap är något som vårt samhälle mår bra av och något vi behöver mer av (Bolman & Deal, 2003).

Att motivera sina medarbetare kan vara väldigt komplext, men som tidigare nämnden så kan det vara en bra början att inventera motivationsfaktorer hos de anställda. Man ska komma ihåg att alla individer är olika och det krävs att man är lyhörd och lyssnar på sina anställda. Det är även viktigt att ha samtal med de anställda så att man vet hur varje individ fungerar inom ämnet motivation (Björklund, 2001).

Enligt Abrahamsson och Andersson (2005) uppstår motivation i ett samband mellan en individ och en situation, där det individuella beteendet beror på både motiv och värderingar. I sin beteendemodell visar Abrahamsson och Andersson (2005) hur en möjlighet till handling skapar ett vist beteende hos en individ.



**Figur 1. Beteendemodellen (Abrahamsson & Andersen 2005, s. 141)**

Om man som chef eller arbetsledare lyckas hålla en hög arbetsmotivation och positiv anda på arbetsplatsen så kommer många processer som måste genomföras gå mycket smidigare (Bergengren, 1998). Det blir mycket lättare att genomföra olika förändringar, skapa en nytänkande miljö och även få sina anställda att göra lite extra uppoffringar för företaget om det skulle behövas (Bergengren, 1998).

## Drivkraft

Det är viktigt att man belyser de drivkrafter som olika individer har till sitt arbete när man pratar om arbetsmotivation (Alvesson & Svenningsson, 2007). Det finns enligt Alvesson och Svenningsson (2007) tre stycken grundläggande former av motivation som i en kombination med varandra kommer att skapa en hög arbetsmotivation i arbetslivet.

Först av de tre faktorerna som författarna menar har stor betydelse för arbetslivet är den inre motivationen. När man talar om inre motivation så menar man individens personliga drivkraft och behov till självförverkligande. Men refererar även i boken till Maslows behovstappa när man talar om de anställdas intresse av bekräftelse och uppskattning. Den inre motivationen handlar i första hand om att tillfredsställa sig själv (Alvesson & Svenningsson, 2007).

Den andra faktorn som lyfts i boken är den instrumentella motivationen. Denna form av motivation styr oss till att uppnå en belöning eller undvika att bli bestraffade. De drivkrafter som vi har i denna typ av motivationsfaktor kan vara att ha en hög lön eller inneha en hög befattning på ett företag (Alvesson & Svenningsson, 2007).

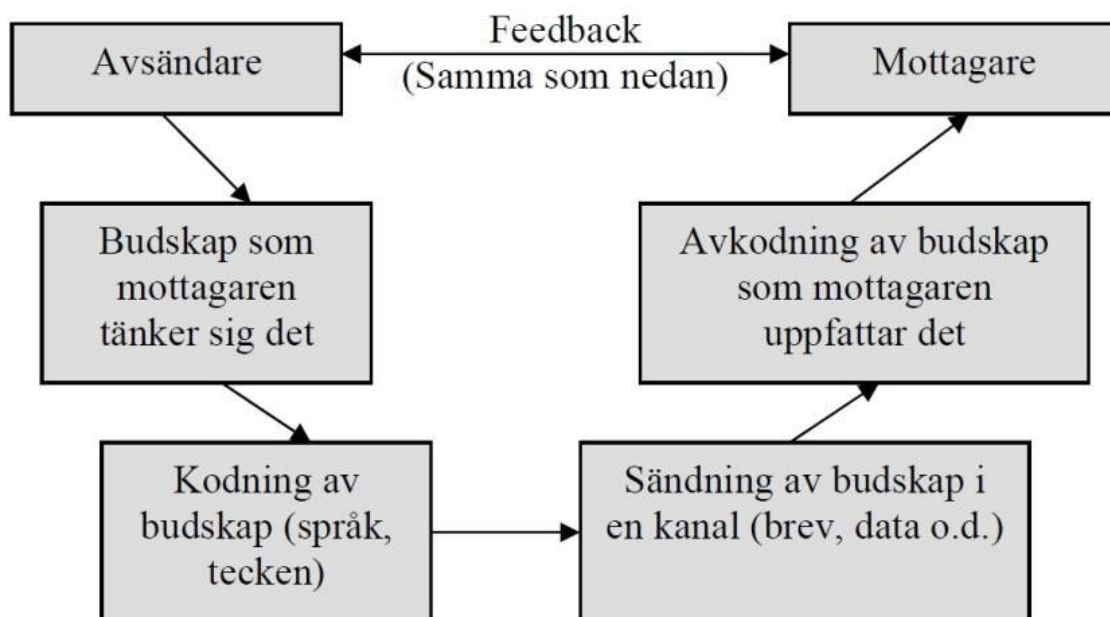
Sist av de tre olika faktorerna är den interaktiva motivationen, som baseras på hur en identitet kan blir formad på en arbetsplats. Denna typ av motivation styrs av normer, identitet och ömsesidighet. Där man som människa strävar efter att vara så normal som möjligt (normer) samtidigt som vi vill ge ett positivt gensvar om någon uppskattar oss (ömsesidighet). Våra tankar och värderingar styrs av vår identitet och skapar alla tillsammans interaktiv motivation (Alvesson & Svenningsson, 2007).

## Kommunikation

En viktig del i ett bra motivationsarbete är att kunna kommunicera med sina anställda på rätt sätt. Men att alltid kunna göra det på bästa sätt kan vara en svår uppgift som ledare då olika individer tolkar viss information på olika sätt (Gellerman, 1995). För att kunna vara bra på att kommunicera ut rätt budskap till olika individer menar Gellerman (1995) att det är viktigt att ha förmågan att lyssna på sina anställda. När man sedan är medveten om vad de olika individerna har för åsikter blir det mycket lättare att nå fram till dem med rätt information i en konversation.

Jacobsen och Thorsvik (2002) förklarar ordet kommunikation som en viktig förutsättning för att ett företag ska nå framgång. De menar att den dialog som förs i samband med ett informationsutbyte är del av den process som får en medarbetare att förstå vilken uppgift han ska utföra och varför.

Det två olika aktörerna i kommunikationsprocessen är en avsändare och en mottagare (Jacobsen och Thorsvik, 2002).



Figur 2. Kommunikationsprocessen (Jacobsen & Thorvik, 2002 s. 335)

Fungerande kommunikation är enligt Jacobsen och Thorvik (2002) när avsändaren har presenterat den information man har för avsikt att leverera på ett sådant sätt så att mottagaren tolkar det på rätt sätt. När informationen sedan har kommit fram så bekräftas detta med feedback från mottagaren till avsändaren, därigenom blir den dåvarande mottagaren ny avsändare av information. (Jacobsen och Thorvik, 2002).

## TEORETISK REFERENSRAM

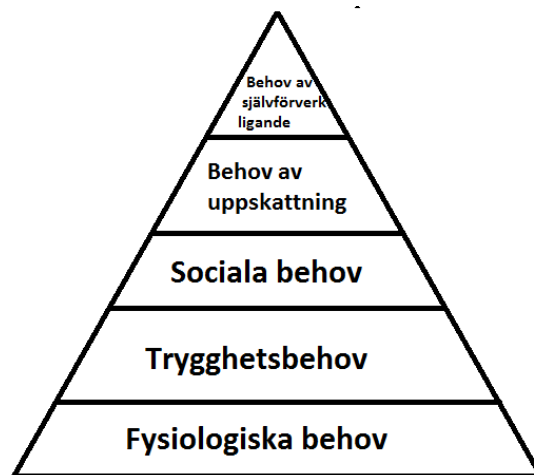
Anledningen till att jag har valt att presenteras två stycken välkända och vedertagna motivationsteorier är att som Jacobsen och Thorsvik (1995) förklarar:

”Motivationsteorier hjälper oss att se vilka förhållanden som kan vara av betydelse för motivationen i det enskilda konkreta fallet.” (Jacobsen & Thorsvik, 1995, s.221).

I diskussionsdelen kommer jag att återkoppla till dessa teorier och analysera hur ledarna förhåller sig till, tänker och jobbar i sitt arbete med motivationsfaktorerna.

### Maslows behovsteori

Psykologen Abraham Maslow publicerade redan så tidigt som på 1940-talet en modell som kallas för Maslows behovstrappa. Denna teori är väl vedertagen och beskriver enligt Maslow skalenligt människans behov och hur detta påverkar en individ till olika handlingar och tankar (Bruzelius-Skärvad 1995).



**Figur 3. Maslows behovstrapp, Källa: Maslow (1943, s. 4-10)**

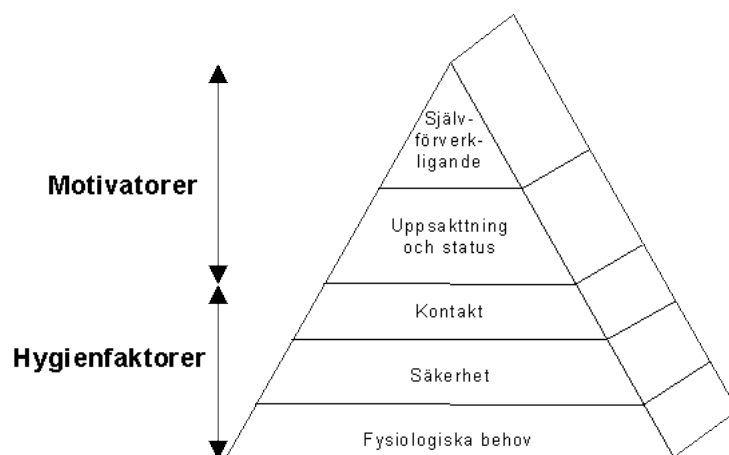
Behoven utgörs av:

- 1, Fysiska behov är överlevnadsvillkor såsom mat, vatten och sömn
- 2, Trygghetsbehov är grund för levnadsvillkor såsom, trygghet, hälsa, säkerhet mm.
- 3, Sociala behov är kärlek, vänskap och känslan av samhörighet.
- 4, Behov av uppskattning är känsla av erkännande, respekt och uppfyllelse.
- 5, Behov av självförverkligande kan innebära kreativitet, spontanitet och vilja att uppnå sin potential (Bruzelius-Skärvad 1995).

Maslow beskriver sin behovstrapp genom att de behov som är längst ner i modellen måste vara uppfyllda innan en individ börjar sträva efter den övre delen. Detta beror på att den plattformen i modellen som man befinner sig på inte fungerar som en drivkraft i livet längre. Han menar även att det är viktigt att befinna sig i en gynnsam miljö för att sträva efter ett högre behov. Men teoretiskt sätt så skulle man kunna stå på flera trappsteg samtidigt, men desto längre ner du är i trappan desto viktigare är det att man har uppfyllt behoven till 100% (Maslow 1943).

## Herzbergs tvåfaktorsmodell.

Psykologen Frederick Herzberg, utvecklade i slutet av 1950-talet Mazlows teorier och skapade sin egen teori som kallas för tvåfaktorsteori, där han menar att det finns två typer av faktorer kallade motivationsfaktorer och hygienfaktorer.



**Figur 4. Herzbergs tvåfaktorteori om arbetstillfredsställelse. Källa: Herzberg, 1993**

Det som Herzberg m.fl. (1993) beskriver som hygienfaktorer är de faktorerna som i en fungerande organisation inte upplevs. Det innebär alltså att dessa aspekter bara upplevs utifall att de är bristfälliga. Dessa faktorer (fysiska behov & säkerhet) måste alltså vara uppfyllda för att personalen på en arbetsplats ska kunna känna sig nöjda. Men dessa faktorer kommer aldrig att fungera som motivation för personalen utan dessa är mer som grundläggande behov. Det är först när man kommer upp på de nivåer som Herzberg (1993) kallar för motivationsfaktorer (kontakt, uppskattning och status och självförverkligande) som människan kan uppleva en sorts nöjdhet. Här kommer den inre drivkraften att spela stor roll och man strävar på olika sätt efter att förverkliga sig själv. Dessa kommer att få en positiv inverkan på arbetsinsatsen från personalen och skapa en inre nöjdhet (Herzberg m.fl. (1993).

Skillnaden mellan hygienfaktorerna och motivationsfaktorerna är ganska konkret förklarad av Herzberg m.fl. (1993). Hygienfaktorernas påverkan på olika individer är inte speciellt stor, då dessa behov som tidigare nämnts är väldigt grundläggande aspekter som behöver uppfyllas för att varje individ ska kunna känna nöjdhet. Däremot så kommer motivationsfaktorerna skilja mer från person till person och vara mer individuella. Det krävs alltså mer av en ledare att klara av att anpassa dessa till individen, för att kunna uppnå bästa effekt på arbetsinsatsen (Herzberg m.fl 1993).



## MATERIAL OCH METOD

### Kvalitativ studie

Metoden som kommer att användas i detta arbete är en kvalitativ undersökningsmetod. Detta innebär att jag kommer att intervjua de som medverkar i studien med en rad frågor som sedan besvaras fritt med ledarens egna beskrivningar. Jag har valt att använda semistrukturerade forskningsintervjuer vilket betyder att samma intervjufrågor kommer att ställas till samtliga medverkande i studien. Det leder till att varje person har möjlighet att utveckla sina svar med det som är av individuellt intresse för just denne, vilket i sin tur ger bättre möjlighet till att verkligen förstå personen som intervjuas. Man kan även fritt ställa olika följdfrågor för att utveckla svar (Kvale et. al., 2009).

I denna studie är det viktigt att förstå hur ledarna tänker, och som Kvale (2009) beskriver så kan den kvalitativa forskningsintervjun vara ett redskap för att “förstå världen från undersökningens personernas synvinkel, utveckla mening ur deras erfarenheter, avslöja deras levda värld som den var före de vetenskapliga förklaringarna” (Kvale et. al., s. 17, 2009).

### Intervjuerna

Intervjuerna i studien har utförts på fem olika chefer på fem stycken olika företag som är aktiva inom jordbrukssektorn. Erfarenhet av att vara ledare är varierade och könsfördelningen mellan de intervjuade är tre män samt två stycken kvinnor med varierande åldrar. Intervjuerna har tagit cirka 30-40 minuter vardera och skett på chefernas kontor. Dessa intervjuer har blivit en bra grund för resultatet i studien och jag har arbetat med arbetet utifrån Kvale och Brinkman (2009) försöksupplägg:

1. Syftet fastställs.
2. Urval av 5 chefer att intervjua, planlagt besök och skapat frågeformulär.
3. Utfört intervjuer med hjälp av formulären.
4. Renskrivit och sammanfattat intervjuerna.
5. Tagit fram intressant fakta samt ett resultat med hjälp av en analys på det material som intervjuerna har gett. (Kvale et. al., 2009)

## Urval och begränsning

Enligt Kvale (2009) är fem stycken medverkande ett minimum i en kvalitativ forskningsintervju. Och med tanke på den tidsram som finns för arbetet så begränsas det till just fem stycken chefer för att kunna skapa en studie med en så bra relevans som möjligt. Kontakten med dessa fem chefer har jag själv tagit och tanken var att cheferna skulle vara verksamma inom lantbruksdriften. Två stycken av cheferna arbetar huvudsakligen med djurproduktion, två arbetar huvudsakligen med växtodling och den femte har en blandad drift.

## Tillvägagångssätt

Första kontakten med de som ska medverka sker igenom telefonkontakt, där informerades de av innebörden och syftet med deras medverkan. Efter detta kommer personliga möten planeras in och sedan åker jag hem till de olika företagen och håller intervjun. I detta direkta möte förväntar jag mig att få ut information och kunskap om deras ledarskap, erfarenhet och motivationsfaktorer för att sedan använda i min analys (Widerberg, 2000).

## Material och analysmetod

För att kunna analysera min studie har jag använt mig utav en kvalitativ studie med en fenomenologisk ansats. Den fenomenologiska ansatsen är enligt Denscombe (2009) helt klart det mest dominerande sättet att genomföra en kvalitativ studie på då man fokuserar på de erfarenheter som den intervjuade personen innehar och dennes individuella uppfattningar. Resultatet av intervjun blir då uppbyggt på hur den intervjuade personen upplever sin verklighet (Denscombe, 2009).

Själva intervjuerna byggdes upp i fem stycken semistrukturerad forskningsintervjuer då mitt intresse var att ha identiska frågor till samtliga chefer för att kunna jämföra intervjuerna med varandra. Intervjuerna är indelade i tre olika teman som stödpunkter. Dessa tre ämnen är vad chefen har för syn på motivation, hur man arbetar med olika typer av motivationsfrämjande åtgärder samt hur man sedan följer dessa och kommunicerar med sina anställda (bilaga 1). Eftersom jag använde mig av semistrukturerade frågor så fick ledarna svara helt fritt på frågorna, vilket ledde till att det blev en hel del data att sammanställa. För att kunna återskapa intervjuerna på ett bra sätt i resultatet har jag använt mig av mycket citat som ger en bra bild av hur cheferna resonerade i sina svar (Denscombe, 2009). Efter att samtliga intervjuer var avslutade

sammanställdes all data som är relevant för resultatet från intervjuerna och detta moment står till grund för mitt resultat (Denscombe, 2009).

## Metodkritik

Denna studie har som syfte att ge en inblick i hur mycket chefer på mindre företag tänker på arbetsmotivation i vardagen. Genom att använda en kvalitativ forskningsmetod skapas en tolkning och förståelse av hur de chefer som intervjuats tänker kring ämnet motivation. Studien omfattar endast fem stycken chefer vilket är en ganska liten studie, detta bör man ha i beaktning när man läser slutsatsen.

Det kan bli väldigt komplext att analysera det insamlade materialet i kvalitativ undersökning då mycket är en tolkningsfråga, detta är även mycket tidskrävande. Men samtidigt ser man helheten bättre i en kvalitativ studie och den ger en möjlighet att ställa följdfrågor och be den intervjuade personen att förklara bättre eller beskriva sig djupare. Tyvärr upplevs ibland problem med att personer som intervjuats ger svar som låter bra, inte vad de egentligen gör eller tycker och därmed undanhåller en del av sanningen. Eftersom man använder den semistrukturerade intervjumetoden med temafrågor så ökar intervjupersonen sina chanser till att hålla sig till ämnet och får därmed bättre svar. Till skillnad från en kvantitativ studie där man samlar in enkätsvar så är denna typ av intervju väldigt tidskrävande, men för att kunna besvara frågeställningarna i detta examensarbete på bästa sätt så var den kvalitativa studien bäst.

## RESULTAT

### Ledarens syn på arbetsmotivation

Samtliga chefer som medverkande i studien tycker att arbetsmotivation är jätteviktigt i en organisation och en stor grundsten på en arbetsplats. Alla medverkande i studien har bra argument om varför det är viktigt att vara motiverad till att utföra sina arbetsuppgifter. Tre stycken av ledarna uttrycker sin åsikt om motivation som grundsten på arbetsplatsen som följer:

*”Jag tror att motiverad personal är en mycket viktig faktor för mitt företag, får jag inte med mig de anställda så kommer jag inte att kunna förverkliga de visioner företaget har.”*

*”Man jobbar mycket bättre om man är motiverad, därigenom når man ett mycket bättre resultat”*

*”Jag är helt säker på att hela företaget grundas på att det finns motivation hos både mig och de anställda. Jag vill att de ska bry sig om mitt företag som om de vore deras eget.”*

Men i samband med frågan om hur mycket de faktiskt tänker på att sin personal ska vara motiverade erkänner samtliga chefer en brist i att tänka på att motivera sin personal. De berättar att de önskar att de fokuserade mer på att som ledare vara bra på att motivera sin personal för att undvika att ta sin personal för given. Följande citat från intervjuerna handlar om hur mycket de tänker på motivation:

*”Jag tänker en del på det, eller jag vill tro att jag gör det”*

*”Jag skulle gärna tänka på motivation oftare, men jag försöker iallafall ha som mål stolpe att tänka mer på att berömma än att påpeka brister”*

Att lönen är en motivationsfaktor nämner alla medverkande i studien, men man lägger olika stor vikt på hur stor motiveringsfaktor lönen faktiskt är. Det som framkommer som störst motivationsfaktor bland de som medverkade i intervjuerna är att man får ett kvitto på det som utförts genom att få uppskattning och ha en allmänt bra stämning på arbetsplatsen. När det gäller motivationsfaktorer så säger två av cheferna följande:

*”Bra schema och bra lön motiverar, men tyvärr tror jag inte att lön motiverar i ett längre perspektiv”*

*”Att få se resultat, att få förverkliga sig själv och ha gjort sitt bästa motiverar.”*

Det finns ett starkt samband mellan vad de intervjuade personerna ser som motiverande för sin personal och vad som motiverar de själva. Svaren på frågorna i intervjuerna är så gott som identiska fast besvarade med olika meningar. När företagarna berättar vad som motiverar de själva förklarar de att:

*”Jag drivs av tillfredsställelsen av att ha åstadkommit något, inte alls pengar faktiskt.”*

*”Jag motiveras av att utveckla företaget framåt och jag älskar att få uppskattning för det jag gör.”*

Att skapa en attraherande arbetsplats för sina anställda var en gemensam vision bland cheferna. Samtliga chefer var mycket rädda om den kompetens som de anställda har och tycker sig försöka göra en del återgårdar för att skapa motivation på arbetsplatsen. Som man kan se i citaten nedan så belyser cheferna hur viktigt det är att låta sina anställda vara delaktiga i beslut som tas och även att det är viktigt att lyssna och kommunicera med sina anställda.

*”Delaktighet är något jag jobbar med dagligen. Jag försöker alltid att lyssna på mina anställda och få dem att känna sig som en del i beslutfattandet.”*

*”Jag försöker göra personliga lösningar och visa mitt intresse för de som arbetar här. Det är positivt att alla hjälps åt och att allas viljor är lika viktiga”*

*”Jag tänker ofta att om jag är positiv och glad så är mina anställda också det, fast att jag önskar att någon kunde motivera mig ibland”*

Samtidigt så var det ingen av de chefer som medverkade i studien som tycker att de faktiskt jobbar aktivt med att motivera sin personal.

*”Nu när jag sitter här och pratar med dig så tänker jag att det är jätteviktigt, men tyvärr så har jag ingen större tanke eller plan kring det i vardagslivet”*

Samtliga ledare som medverkade i studien belyser hur viktigt det är att deras anställda känner en stolthet över sitt arbete. Det ska vara roligt att gå till jobbet, man ska känna en tillhörighet till sitt arbetslag och att ens arbete speglar sig i sin personlighet. Det var även flera av de intervjuade cheferna som menade att det är viktigt att deras anställda värnar om företaget som om det vore deras eget.

## Ledarens arbete med motivation

När jag ställde frågan om hur ofta cheferna tänker på att skapa motivation i de anställdas arbetsuppgifter var svaren väldigt varierande. Men det var tydligt att flera stycken av cheferna försökte göra en del arbetsuppgifter lättare genom att flera personer hjälps åt och utföra en uppgift som är lite tråkigare. Alternativt att man försöker att variera arbete mellan personalen och vara noga med att en och samma person inte alltid behövde göra de tyngre eller tråkigare uppgifterna. Flera av cheferna menade också att det är viktigt att man som ledare ibland tar på sig de lite sämre arbetsuppgifterna för att skapa en ömsesidig respekt. Men som ni ser i citaten nedan så finns det både chefer som aldrig tänker på hur deras anställda uppfattar sina arbetsuppgifter. Tre stycken chefer uttryckte sig på följande vis:

*”Jag tänker aldrig på att de ska vara motiverade till att utföra en arbetsuppgift, jag förväntar mig bara att de ska göra den efter bästa möjliga förmåga”*

*”För mig är det en självklarhet att tänka på att min personal är motiverade till att utföra sina arbetsuppgifter. Jag brukar planera varje dag utefter vem som kan tänkas tycka att vissa saker är roligare än andra”*

*”Jag brukar hugga i själv vid lite tråkigare arbetsuppgifter eller låta dem vara två stycken”*

Att det i produktionerna är positivt att arbeta mot mål är samtliga av de medverkande cheferna överens om. Men man erkänner sig samtidigt som dålig på att uppdatera mål till sina anställda och en del av cheferna är osäkra på om deras anställda ens är medvetna om vad företaget har för mål och visioner inför framtiden. Ett stort problem bland flera av ledarna var även att när de satte upp mål tillsammans med de anställda var man dålig på att följa upp och utvärdera dem.

Det var även flera stycken av ledarna som inte trodde på att belöningssystem eller bonussystem var bra för företaget, då det finns en risk att det skapas en tävling mellan de anställda. Och att det därför var bättre att vara noga med att visa personlig uppskattning. Men som ni kan se i citatet nedan så var det en av ledarna som hade en stark tro till belöningssystem och som gärna hade använt sig utav det:

*”Pengar är en stark motiveringsfaktor! Jag hade gärna använt mig av bonussystem kopplat till extra pengar, men jag har tyvärr inte möjlighet. Jag är övertygad att om*

*man har chans att tjäna mer pengar på att göra det där lilla extra hela tiden så är jag säker på att man hade gjort det.”*

När jag ställer frågan om ifall de tycker att det är positivt med mycket eget ansvar så är samtliga chefer väldigt eniga i sina svar. Alla tycker att eget ansvar är positivt så länge personen är rätt person för uppdraget. Två av citaten från frågan lyder:

*”Det beror helt på individen i fråga, vissa växer med ansvar och vissa behöver mer stöd i sitt arbete. Mycket eget ansvar fungerar som en motivationsfaktor i de fall som den anställda i fråga växer med sin uppgift”*

*”Jag har alltid trott att mycket eget ansvar är positivt, men med åldern har jag tyvärr fått inse att det inte passar vissa personer”*

Alla medverkande ledarna anordnade gärna så att de anställda gick på kurser och fortbildning ihop. Detta såg man som stärkande för teamkänslan på arbetsplatsen och även som en motiveringsfaktor att hela tiden bli uppdaterad och se saker utifrån ett nytt perspektiv. Samtliga arbetsgivare anordnar även gärna sociala aktiviteter för sina anställda, men en av cheferna gav följande kommentar till de sociala aktiviteterna:

*”Jag försöker att skapa uppskattade sociala aktiviteter för arbetsplatsen. Men som arbetsgivare så är jag inte intresserad av att sponsra till en personalfest som inkluderar berusningsdrycker.”*

## **Ledarens kommunikation och uppföljning av motivation**

Att kunna kommunicera ut sitt budskap och dela med sig av sina tankar till sin personal såg ledarna som en betydande framgångsfaktor. Men de beskriver även att det är svårt. Alla beskrev sitt sätt att kommunicera på olika sätt. En av cheferna använde sig av arbetsplatsträffar, en av cheferna hade väldigt svårt med kommunikation överhuvudtaget och de andra tre la stor vikt på att fika ihop varje dag och prata under arbetsdagen. Den chefen som uttryckte svårighet i kommunikationen förklarade sig som följer:

*”Att kommunicera ut mina tankar till mina anställda är något av det svåraste jag vet! Jag försöker att bli bättre hela tiden och tänka på att ha en positiv inställning”*

Flera av cheferna antydde att de inte alls trivdes med att ha kontinuerliga arbetsplatsträffar då de menar att det oftast inte löser några problem utan mest blir formella. Däremot las det stor vikt på att kommunicera dagligen både under den obligatoriska fikarasten och under arbetsdagen. En av cheferna förklarar såhär:

*”Vi har inga arbetsplatsträffar eller medarbetarsamtal, jag vill sträva efter en öppen kommunikation med mina anställda och pratar med dem hela tiden istället”*

Den av ledarna som berättade att denne använder sig av arbetsplatsträffar som kommunikationskanal beskriver sig själv med att ibland vara dålig på att kommunicera med sina anställda för övrigt.

När jag ställer frågan om hur mycket kontroll över arbetsmotivationen i personalgruppen cheferna anser sig ha så varierade svaren kraftigt. Allt från att någon av cheferna svarade att de trodde att de hade mer betydelse än var de egentligen förstår själva så fick jag även svaret av en av ledarna att denne inte kände sig ha någon som helst kontroll över arbetsmotivationen på arbetsplatsen. En av cheferna beskrev även sig såhär:

*”Jag tror inte att jag har så stor del, de klarar sig utmärkt utan mig. De vågar ta beslut och känner sig trygga”.*

Att man ha en bra kommunikation med sina anställda låg i samtliga arbetsgivares intresse. Och på frågan om vilka åtgärder de gjorde för att ha en bra kontakt med sina anställda så svarade samtliga ledare ungefär samma sak. Alla försökte tänka på att man dagligen talade med sina anställda och att man försöker arbeta så nära sina anställda som möjligt. Följande svar kom i samband med frågan:

*”Jag lyssnar på min personal och är noga med att visa intresse för dem. Jag får en mycket större förståelse för deras livssituation då. Därigenom blir det lättare att ha en ömsesidig kommunikation inför olika situationer på arbetsplatsen.”*

*”Jag är noga med att inte sätta mig själv på höga hästar och jobba nära min personal, men ibland har jag lite svårt för att inte bli för mycket kompis med dem.”*

*”Jag vill ha högt i tak! Här ska man säga vad man känner, tycker och kunna kommunicera. Jag skulle bli väldigt ledsen om min personal inte kände så och hade då tyckt att jag misslyckats totalt med min ledarroll!”*

Sista frågan under intervjun handlade om utvecklingssamtal och medarbetarsamtal. Detta var det bara en av ledarna som hade applicerat på arbetsplatsen då han påpekade att det är lagstadgat och därmed ett tvång att använda sig av. Han tyckte även att det var ett bra sätt att träffa sina anställda en stund där båda parter kan förbereda sig på vissa specifika saker som man vill lyfta till sin arbetsgivare.



## DISKUSSION

Att förstå värdet av sin personal har under de senaste åren blivit en högst aktuell och påpekad punkt. Det är viktigt för företag att behålla sin nyckelkompetens inom organisationen och man använder en mängd olika teorier och metoder för att åstadkomma en arbetsplats med så låg personalomsättning som möjligt och en trivsamt och bra miljö.

Det handlar om att på ett så pedagogiskt sätt som möjligt lyckas motivera och skapa en inre drivkraft i både en individ och i en arbetsgrupp. Personligen så tror jag att detta kan vara en av de svåraste uppgifterna för en arbetsledare eller chef att lyckas uppnå. Men hur lyckas man som chef med att skapa en attraktiv arbetsplats? Hur får man sin personal att känna ansvar och glädje inför sina arbetsuppgifter?

Det är svårt att kunna förklara exakt hur man ska gå till väga för att lyckas med att ha en hög arbetsmotivation på en arbetsplats. Men om man med hjälp av Maslows behovstrappa och Herzbergs modell om arbetsmotivation tänker sig arbetsmotivation, och sedan lyckas med att rent generellt skapa en bra drivkraft i olika individer så ska man vara extremt nöjd (Wolvén 2000).

Samtliga chefer som har medverkat i studien tyckte att arbetsmotivation var mycket viktig i företaget. Men svarade även att det inte var något som man arbetar speciellt aktivt med i företaget.

Min tolkning av intervjuerna är att flera av ledarna som jag har intervjuat överlag inte alltid tänker på hur mycket som faktiskt är motiverande i vardagen. Flera stycken av dem svarade att de inte arbetar aktivt med att motivera sina anställda men var ändå väldigt noga med att både kommunicera innan en uppgift ska utföras samt ge feedback efter att uppgiften är avklarad. Som Björklund (2001) förklarar handlar motivationsarbete till största del att få sin personal till att anstränga sig för att göra ett bra arbete samt att låta dem utvecklas med sina uppgifter. Utvecklingsarbetet i relation till motivationsfrågorna är således något som ledarna inte reflekterar över på ett medvetet sätt.

Det var flera av cheferna som berättade att de tycker att det är viktigt att visa ett intresse och att lyssna på de som arbetade hos dem. Detta betonas också av Björklund (2001) som menar att det är ytterst viktigt att de anställda känner ett stort engagemang ifrån sin chef för att kunna känna sig motiverade.

De flesta av ledarna förklarade sin egen drivkraft och motivation genom att beskriva känslan av att åstadkomma något, känna tillfredställelse och få uppskattning. Intervjuerna visar ett starkt samband mellan vad ledarna tror motiverar sina anställda

och var som motiverar dem själva. Detta kan vara ett problem då det är viktigt att förstå att olika individer motiveras av olika saker. När Herzberg (1993) förklarar sin tvåfaktorsmodell med hjälp av det han kallar för hygien och motivationsfaktorer visar han på hur viktigt det är att hygienfaktorerna (fysiska behov och säkerhet) på företaget ska vara uppfyllda innan man kan börja motivera sin personal till att prestera bättre. Och det som cheferna beskriver som motivation för dem är det som är Herzberg (1993) kallar för motivationsfaktorerna.

Hygienfaktorerna skiljer sig inte särskilt mycket från person till person men det gör motivationsfaktorerna. Detta innebär att ledarna borde använda sig av ett mer systematiskt motivationsarbete genom att först uppfylla hygienfaktorerna och sedan fylla på med mer individualiserade motivationsfaktorer för att kunna få fram den positiva inverkan på arbetsmotivationen som de intervjuade cheferna önskade sig.

Att få mycket eget ansvar tyckte de flesta cheferna var bra så länge man klarar av att utföra sin uppgift. Flera av ledarna hade erfarenhet av personal som behöver mycket stöd och hjälp under arbetsdagarna och är överens om att för mycket eget ansvar skulle stjälpa dessa individer mer än att hjälpa.

Just i denna fråga så reagerade jag på att ledarna inte tyckte att man kunde bygga upp en person genom ansvar. Flera chefer såg svart på vitt att en osäker individ inte klarar av för mycket eget ansvar och att en säker individ klarar det utmärkt.

Jag tror att det handlar mycket om att tilldela rätt uppgift till rätt person för att få rätt effekt då man vill att ansvaret ska vara både självförverkligande och utvecklande för samtliga individer. Det är även mycket viktigt personen är kompetens för att utföra uppgiften. Detta kommer sedan att höja deras prestation och låta dem utvecklas i sin roll på företaget (Björklund 2001).

Det var egentligen bara en person i studien som tyckte att lön var en stor motivationsfaktor. Ledaren menade att det inte hade varit någon av de anställda som hade jobbat om de inte hade fått någon lön på arbetsplatsen. Och detta har han ju i och för sig säkert rätt i. Men om man ska referera till Hertzberg tvåfaktorsteori så kan man få fram mycket mer arbetsprestation i en anställd genom att först tillfredsställa en individs hygienfaktorer och därefter fylla på med olika motivationsfaktorer (Hertzberg 1993).

Om en anställd uttrycker sig i att enbart gå till arbetet för att få ut sin lön skulle jag själv bli orolig som ledare. Jag hade tvivlat på dennes vilja att åstadkomma något positivt för företaget och sett bekymmersamt på personens inställning, då den troligen inte ens i närheten utnyttjar sin fulla potential.

Att kommunikation var viktig tyckte samtliga chefer. Och jag tyckte överlag att alla ledarna la stor vikt på att man skulle ha en ömsesidig respekt med sina anställda och att man gärna hade en relation till dem. Det kan såklart ha sina nackdelar med att flera stycken av dem inte använde sig av någon typ av medarbetar eller utvecklingssamtal. Då

detta kan vara ett bra forum för att diskutera personliga åsikter under en planerad tid. Men jag tror att i just de företag som jag har utfört mina intervjuer på så lyckas man bra med att kommunicera ändå. Man fikar ihop varje dag och pratar under arbetsdagen vilket leder till en bra relation.

En av ledarna som medverkade påstod sig inte ha någon större påverkan på den arbetsmotivationen som fanns på arbetsplatsen och menade att dennes anställda klarar av att utföra samtliga arbetsuppgifter lika bra utan ledarens närvaro och känner sig trygga i att fatta beslut. Detta är för mig ett bra exempel på hur en ledare faktiskt har lyckats med det som Maslow (1943) beskriver i sin behovstrappa. De som är anställda på företaget känner sig trygga på arbetsplatsen och vågar vara kreativa, skapa lösningar och har en känsla av samhörighet. De har även en vilja uppnå sin fulla potential och har respekt för företaget.

Flera av cheferna la stor vikt på att personalen ska trivas med sina arbetsuppgifter och att de ska känna sig motiverade till att utföra uppgifterna efter bästa möjliga förmåga. Man lyssnade därför på sina anställda och var noga med att prata om de uppgifter som ska utföras så att de anställda känner sig trygga men också för att man som chef ville känna sig säker på att personen i fråga klarar av den.

Men en av cheferna svarade att denne tog för givet att personalen ska prestera bra, vilket inte alltid är en självklarhet. Jag tror att det viktigt att kommunicera med sina anställda för att förstå vad som motiverar olika individer då Abrahamsson och Andersson (2005) beskriver att motivation uppstår mellan en individ och en situation. I deras beteendemodell visar de på hur handling uppstår i samband med möjligheter och förklarar samtidigt att färdigheterna för att kunna utföra uppgiften bra spelar en stor roll i hur motiverad man är inför att utföra uppgiften.

## SLUTSATSER

I min studie kan man se att de ledare som jag har intervjuat har ett stort engagemang i sin personal. De flesta ledarna trodde på att en motiverad medarbetare ska få lov att känna sig delaktig i företaget, få uppskattning för det man utför samt att det är högt i tak på arbetsplatsen där kommunikation och relation står i centrum.

Samtidigt så kan man se vissa brister i samtliga medverkandes kommunikation när det gäller att man ska lyckas förmedla företagets vision och mål för de anställda. När det gäller just kommunikation så handlar det inte bara om att skapa en relation till sina anställda utan även lyckas påverka dem för att arbeta utefter företagets bästa.

Studien visar att de chefer som jag har intervjuat visar stort intresse för att inneha motiverad personal och tycker att arbetsmotivation är mycket viktigt på deras företag. Men samtliga ledare erkänner att de önskar att de fokuserade mer på just arbetsmotivation och vill bli bättre på att tänka på det i det vardagliga arbetet.

Slutsatsen av denna studie är att ledarna bör tänka mer på att utveckla sig själva som ledare och därigenom bli bättre på att driva olika individer till maximalt engagemang för sina arbetsuppgifter genom att motivera dem metodiskt.

Vidare bör ledarna inse vikten av ett systematiskt arbete med avseende på att motivera sina anställda och tänka på de positiva resultaten som motivation på arbetsplatsen skapar i samband med en friska och produktiv arbetsmiljö.

## FRAMTIDA FORSKNING

Ett förslag till framtida forskning är att undersöka på hur mycket svaren skiljer sig mellan könen. Om tidsramen för min studie hade varit något större så hade jag analyserat detta, då jag reagerade på att en viss pedagogisk skillnad fanns.

Det hade även varit intressant att komplettera mina intervjuer med cheferna genom att intervju de som var anställda på de olika gårdarna för att se hur väl cheferna självbild stämde överens med deras.

Hade mer tid funnits så hade jag tyckt att det varit väldigt intressant att utföra en kvantitativ studie på några av de anställda samtidigt. Detta skulle ge en lite fingervisning om vilken typ av motivation de olika arbetsplatserna behöver. Därefter skulle man kunna bedöma chefers ledarskap mer specifikt.

## REFERENSER

### Skriftliga

- Abrahamsson, B & Andersen, J (2005): Organisation – att beskriva och förstå organisationer. Malmö, Liber
- Alvesson, M & Svenningsson, S (2007): Organisationer, ledning och processer. Lund, Studentlitteratur
- Bolman, Lee G & Deal Terrence E. (2003): Nya perspektiv på organisation och ledarskap, 3 uppl. Lund, Studentlitteratur
- Bergengren, M (1998): Organisation och ledarskap. Stockholm, Bonnier utbildning
- Björklund, C. (2001): Arbetsmotivation: studier av dess bestämningsfaktorer och utfall. (Doktorsavhandling). Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid handelshögskolan (EFI).
- Denscombe, M. (2009) Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskap. Lund, Studentlitteratur
- Gellerman Saul W (1995): Att motivera till ökade insatser. Malmö, Damm Förlag AB
- Herzberg, F. Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1993): The Motivation to Work. Transaction, Publishers: New York
- Holmberg, A (2009) Forskarnas teorier om motivation, 2009-05-15, (online) Tillgänglig: <http://www.foretagande.se/forskarnas-teorier-om-motivation/> 2013-05-06.
- Iverson, R.D. & Deely, M. (1997). Turnover culture in the hospitality industry. Human Resource Management Journal 7(4).
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J (2002). Hur moderna organisationer fungerar. Studentlitteratur, Lund.
- Kvale S, Brinkmann S. (2009) Den kvalitativa forskningsintervjun. Lund: Studentlitteratur
- Bruzelius L, & Skärvad P-H, (1995), Integrerad organisationslära, sjunde

upplagan, Studentlitteratur, Lund, ISBN 91-44-40467-0.

Maslow, A. H. (1943) Conflict, frustration, and the theory of threat. *J. abnorm. (soc.) Psychol.*, 1943, 38, 81-86

Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Studentlitteratur AB, Lund.

Wolvén, L-E. (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer – om ledarskap, organisering, kultur och kompetens*. Studentlitteratur: Lund

## **BILAGOR**

### **Intervjufrågor**

#### Ledarens syn på motivationsfaktorer

1. Är motiverad personal en grundsten i ditt företag?
2. Vad tror du motiverar dina anställda?
3. Vad motiverar dig?
4. Hur viktig är det för dig att det finns arbetsmotivation på ditt företag?
5. Vilka faktorer tror du motiverar dina anställda?
6. Vilka åtgärder anser du att man kan göra för att skapa motivation?
7. Vad vill du att dina anställda ska tycka om sitt jobb i det privata livet?
8. Arbetar du/ni på företaget aktivt för att hålla era anställda motiverade?

#### Ledarens arbete med motivationsfaktorer

1. Hur ofta tänker du på att dina anställda ska känna arbetsglädje och motivation för sina arbetsuppgifter?
2. Jobbar ni mot mål?
3. Använder du dig av belöningsystem eller bonussystem?
4. Är dina medarbetare delaktiga i beslut?
5. Anser du det positivt med mycket eget ansvar?
6. Får dina anställda utvecklingsmöjligheter såsom kurser, mm?
7. Hur kommunicerar du ditt budskap till dina anställda?
8. Anordnar du sociala aktiviteter för dina anställda?

#### Uppföljning av motivationsfaktorer / Utvecklingssamtal

1. Hur ofta har ni någon slags ”arbetsplatsträff” där samtliga anställda får framföra åsikter och funderingar?
2. Är du mån om att dina anställda ska kunna/våga kommunicera med dig?
3. Vilka åtgärder gör du för att ha bra kontakt med dina anställda?
4. Hur vet du vad din personal tycker om sina arbetsuppgifter?
5. Hur bra kontroll över arbetsmiljön/arbetsglädjen anser du dig ha?
6. Har du systematiska utvecklingssamtal där dina medarbetare får lov att förmedla sina tankar och känslor om deras arbetsmotivation?

