



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

# STÄNDIGA FÖRBÄTTRINGAR

– Hur en förändringsagent motiverar sina medarbetare

Continuous Improvements

- How the leader of changes motivates its employees

*Britta Bexell & Josefine Eriksson*

## STÄNDIGA FÖRBÄTTRINGAR

– Hur en förändringsagent motiverar sina medarbetare

Continuous Improvements

- How the leader of changes motivates its employees

*Britta Bexell & Josefine Eriksson*

**Handledare:** Goudarz Azar, Sveriges lantbruksuniversitet,  
Institutionen för ekonomi

**Btr handledare:** Helena Hansson, Sveriges lantbruksuniversitet,  
Institutionen för ekonomi

**Examinator:** Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet,  
Institutionen för ekonomi

**Omfattning:** 15 hp

**Nivå och fördjupning:** G2E

**Kurstitel:** Självständigt arbete i företagsekonomi

**Kurskod:** EX0538

**Program/utbildning:** Ekonomi – kandidatprogram

**Fakultet:** Fakulteten för naturresurser och lantbruksvetenskap (NL)

**Utgivningsort:** Uppsala

**Utgivningsår:** 2013

**Serienamn:** Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi

**Nr:** 823

**ISSN** 1401-4084

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

**Nyckelord:** Ständiga förbättringar, förändringar, motivation, medarbetare, ledarskap, belöningsystem, motstånd, engagemang, förändringsagent.



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

# Förord

Vi vill framföra ett stort tack till vår handledare Goudarz Azar som har hjälpt oss under arbetets gång. Vi vill också rikta ett tack till personalen på SLU Uppsalas bibliotek för den vägledning de har gett oss för att få fram relevant litteratur. Slutligen vill vi även tacka Gunilla Eriksson för den språkliga kunskap hon har bidragit med. Det har varit både roligt och intressant att göra denna studie då vi känner att vi har fått ut mycket kunskap av arbetet.

Väl mött

Britta Bexell & Josefine Eriksson

## Summary

Organizations are constantly facing changes in the market. To follow the market fluctuations and achieve a competitive advantage, businesses need to work with continuous improvements in order to be more efficient in their processes and reduce the costs. To achieve this, the employees must be motivated and committed to change. Problems can arise when employees resist the organizational changes. A leader then must motivate the employees and get them to see positive upon the change.

The purpose of this study is to develop motivational factors that a leader of change can use to motivate and engage its employees in a change process. This also includes the leadership behavior in the continuous improvement processes. Demarcation has been made to the leader's position, this person does not necessarily have a higher management position in the company, but has been assigned to lead the change. The motivational factors are presented from a general perspective and are not related to a specific situation.

The study is based on a literature review where theories about continuous improvements, employees in the organization, motivation and leadership are studied and presented. The connection between these areas has been made and the most important factors are presented in chapter four as two checklists. The purpose of the lists is to act as a tool for the agent responsible for the change in order to motivate the employees.

A conclusion is that the agent responsible for the change must be aware of the employee's needs and values. Communication is the most important tool. A leader that does not have support from its employees has a difficult task keeping them motivated. The leader's behavior and leadership is also of great importance while working with changes. The exercise of power should be active but moderate and rewards should not be overused. Feedback is an important factor to achieve a better performance because then the employees get an insight of their performance.

# Sammanfattning

Företag och organisationer står ständigt inför förändringar på marknaden. För att följa marknadens svängningar och därmed uppnå konkurrensfördelar måste företagen arbeta med ständiga förbättringar. De arbetar då med att effektivisera sina arbetsprocesser och minimera sina kostnader. För att lyckas med ständiga förbättringar måste medarbetarna känna sig motiverade och engagerade inför förändringarna. Problem som kan uppstå vid förändringar är medarbetarnas motstånd. En förändringsagent, den som leder förändringen, måste då arbeta med att få sina medarbetare att finna en motivation och se positivt på förändringen.

Syftet med uppsatsen är att ta fram motivationsfaktorer som en förändringsagent kan använda för att få medarbetarnas engagemang vid förändringsprocesser. Detta innefattar även förändringsagentens utövande av ledarskap vid ständiga förbättringar. Avgränsningar har gjorts med avseende på ledaren, det vill säga förändringsagentens position, denne behöver inte ha en högre befattning i företaget utan är tillsatt för att leda en förändring. Motivationsfaktorerna bygger inte på konkreta situationer i företag utan är framtagna för ständiga förbättringsarbeten i allmänhet.

Uppsatsen är baserad på en litteraturstudie, där teorier och modeller kring ständiga förbättringar, medarbetare i organisationen, motivation och ledarskap har undersökts och bearbetats. En koppling mellan dessa områden har gjorts, där de viktigaste delarna redovisas i kapitel fyra som två checklistor. Dessa kan användas som hjälpmedel för en förändringsagent i syfte att förbättra motivationen hos de anställda.

Slutsatser som dragits är att en förändringsagent måste vara medveten om sina anställdas behov och värderingar samt att tydlig kommunikation är ett viktigt redskap. En ledare som inte har medarbetarna på sin sida kommer att ha svårigheter att få dessa motiverade. Ledarskap och beteende är också av stor vikt vid förändringsarbeten, maktutövandet bör vara aktivt men måttligt och belöningar får inte överanvändas. Feedback är en viktig faktor till att uppnå en bättre arbetsinsats då den anställde får en förståelse för sin prestation och sina resultat.

# Innehållsförteckning

<b>1. Introduktion .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problembakgrund .....	1
1.2 Problem .....	1
1.3 Syfte .....	2
1.4 Avgränsning .....	2
<b>2. Metod .....</b>	<b>3</b>
2.1 Val av ämne .....	3
2.2 Val av metod .....	3
2.3 Tillvägagångssätt .....	4
2.4 Disposition .....	5
<b>3. Litteraturstudie.....</b>	<b>6</b>
3.1 Genomgång av teorier .....	6
3.2 Ständiga förbättringar .....	6
3.2.1 PDCA (Plan, Do, Check, Act) .....	6
3.2.2 Xerox modell .....	7
3.3 Medarbetarna i organisationen .....	8
3.3.1 Motstånd från medarbetarna .....	8
3.3.2 Motståndsfaser .....	9
3.3.3 Hanteringsmodellen.....	9
3.4 Motivation .....	10
3.4.1 Maslows behovshierarki .....	10
3.4.2 Hertzbergs tvåfaktorsteori .....	11
3.4.3 Richard Hackmans motivationsteori .....	11
3.4.4 Belöningsystem .....	12
3.4.4.1 Balansteori .....	12
3.4.4.2 Förstärkningsteori .....	13
3.4.4.3 Förväntningsteori.....	13
3.4.4.4 Feedback .....	13
3.5 Ledarskap.....	14
3.5.1 Ledarskap - egenskaper, personligheter .....	14
3.5.1.1 Självförtroende .....	15
3.5.1.2 Integritet .....	15
3.5.2 Ledarskapsstilar.....	15
3.5.2.1 X och Y-teorin .....	16
3.5.3 Ledarskap och makt .....	16
3.6 Sammanfattning av teorier .....	17
<b>4. Analys och diskussion.....</b>	<b>18</b>
4.1 Genomgång av analys och diskussion .....	18
4.2 Ständiga förbättringar .....	18
4.3 Medarbetarnas engagemang .....	19
4.4. Motivationsfaktorer .....	20
4.4.1 Belöningsystemen- en viktig motivationsfaktor .....	21
4.5 Förändringsagenten .....	22

4.5.1 Förändringsagentens anpassning till medarbetarna vid förändringar .....	23
4.5.2 Förändringsagentens makt .....	23
4.6 Resultat från analysarbetet i form av checklistor .....	24
4.6.1 Motivationsskapande faktorer och användningen av dessa .....	25
<b>5. Slutsats.....</b>	<b>27</b>
5.1 Slutsatser .....	27
5.2 Vidare forskning .....	28
<b>Referenser.....</b>	<b>29</b>





# 1. Introduktion

---

I detta kapitel beskrivs ämnet uppsatsen behandlar samt en redogörelse för problem, syfte och avgränsningar.

---

## 1.1 Problembakgrund

Då marknaden hela tiden förändras och konsumenters vanor varierar över tid måste även företagen genomgå förändringar för att följa marknadens svängningar (Yukl, 2012). Ett sätt att genomföra detta på är genom att på ett strukturerat sätt arbeta med ständiga förbättringar. Det handlar om att förbättra hela organisationen i stort samt att förbättra dess processer. Företag som arbetar med ständiga förbättringar strävar efter att uppnå konkurrensfördelar och minimera kostnader genom att finna det arbetssätt som ger högsta möjliga effektivitet. För att nå den mest effektiva vägen är det viktigt att medarbetarna som omfattas av förändringen är motiverade (SIS, 2001).

Problem som kan uppstå vid ständiga förbättringsarbeten är att medarbetarna har en negativ inställning till förändringsprocessen. En förändringsagent, den som leder förändringen, måste därför kunna motivera och engagera sin grupp för att förändringen ska bli accepterad. Motivation är tätt kopplat till belöningsystem och är därav betydelsefullt för att nå framgång inom förändringsarbeten (Bakka *et al.*, 2009). Hur ledarskapet kommer till uttryck har också en viktig roll, då beteenden från ledaren lätt avspeglas på medarbetarna (Yukl, 2012).

Det finns omfattande forskning inom området som idag kan ses irrelevant då omvärldsbilden ständigt förändras. Omvärlden är mer instabil vilket gör att viss gammal teori kan vara svårt att koppla till verkliga händelser (Bakka *et al.*, 2009). Inom ämnet förändringar har tidigare studier lagt vikt på motstånd från medarbetare och förändringsagentens betydelse. Äldre studier saknar dock, till viss del, belysningen av vad motivation är i förändringssammanhang och vad det är som utlöser motivation för att uppnå effektiva resultat (Abrahamsson & Andersen, 2005). Dessa studier nämner ofta att medarbetarnas motivation är viktigt vid förändringar, men går sällan in på mer om vad som är motivationsskapande faktorer vid förändringsarbeten.

## 1.2 Problem

Vid ständiga förbättringsarbeten har förändringsagenten en viktig roll, att vägleda organisationen mot de uppsatta målen. Förändringsagenten är den person som leder arbetet vid förändringar. Medarbetarna är företagets viktigaste resurs och utan goda prestationer är det svårt att uppnå bra resultat. För att förändringarna ska skapa ett värde för organisationen måste därför medarbetarna känna sig motiverade och engagerade (Blomqvist & Haeger, 1996). Förändringar kan vara långdragna processer vilket gör det svårare att hålla en konstant hög nivå på motivation och engagemang (SIS, 2001). Det finns också svårigheter i ämnet då varje situation och individ är unik (Abrahamsson & Andersen, 2005). Problemet som uppsatsen är uppbyggd kring är behovet av att skapa motivation hos de anställda vid ständiga förbättringar.

### 1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att ta fram motivationsfaktorer som en förändringsagent kan använda för att få medarbetarnas engagemang vid förändringsprocesser. Detta innefattar även förändringsagentens utövande av ledarskap vid ständiga förbättringar. Motivationsfaktorerna som tas fram är anpassade till generella förändringsarbeten och inte till en specifik organisationssituation.

Frågeställningen som uppsatsen kommer att besvara är följande:

- Vilka motivationsfaktorer behövs från förändringsagenten för att få medarbetarnas engagemang vid ständiga förbättringar?

### 1.4 Avgränsning

En avgränsning är gjord på ledarens position i företaget. En ledare i sammanhanget förändringar behöver inte vara någon som har en ledande position inom ett företag. I denna uppsats används benämningen ledare med hänvisning till att denna person är en förändringsagent. Det kan vara en medarbetare på ett företag som har en ledande roll i ett projekt att förändra en eller flera delar av organisationen (Bakka *et al.*, 2009). Då alla situationer är olika är också en avgränsning gjord i att inte studera specifika situationer utan generella förändringssammanhang.

## 2. Metod

---

I detta kapitel beskrivs val av ämne, uppsatsens metodval, tillvägagångssätt och disposition.

---

### 2.1 Val av ämne

Uppsatsens ämne är motivationens inverkan på medarbetarna för att uppnå effektiva ständiga förbättringar. Medarbetarna har en avgörande roll vid förändringsarbeten eftersom det är deras engagemang som i slutändan kommer att påverka resultatet (SIS, 2001). Motivationen är därför väsentlig vid ständiga förbättringar och för att få goda resultat krävs faktorer som utlöser ett engagemang hos medarbetarna. Ämnet är valt för att det har en central roll i alla typer av organisationer.

### 2.2 Val av metod

En uppsats kan byggas utifrån två olika huvudmetoder, kvantitativ och kvalitativ. Kvantitativ metod innebär att författaren samlar in numeriskdata, som i sin ursprungliga form inte är betydelsefullt tolkningsbar. Då författaren vill ha ett konkret svar på sin undersökning så tolkas informationen genom till exempel diagram, tabeller och grafer. Insamlad data måste alltså bearbetas, analyseras och sedan presenteras för att ha en mening. Författarens mål är att skildra och generalisera sin insamlade data för att få fram ett objektivet verkligt resultat.

En kvalitativ metod är däremot inte uppbyggd på numerisk data. Information insamlas genom till exempel litteratur och intervjuer. Författarens ambition är att djupgående tolka sin insamlade data och skapa en förståelse. De frågor som denna metod oftast besvarar är vad, varför och hur den studerade situationen uppstår (Saunders *et al.*, 2009).

En studies data kan även tas fram på två sätt, primärdata och sekundärdata. Primärdata är då författaren själv samlar information genom till exempel intervjuer. Sekundärdata däremot, är då författaren samlar ihop och använder sig av tidigare insamlad data. Detta görs bland annat vid en litteraturstudie (Yin, 2003).

Denna uppsats är uppbyggd utifrån en kvalitativ metod där data insamlas från sekundärkällor genom en litteraturstudie. Detta på grund av undersökningens syfte, som är att ta reda på vilka motivationsfaktorer en förändringsagent kan använda sig av för att engagera sina medarbetare vid ständiga förbättringsarbeten. Det finns inget absolut svar på frågan utan det grundas på en kombination av flera olika faktorer. En litteraturgenomgång blir då central eftersom det finns flera olika framgångsrika teorier. Fördelen med att göra en kvalitativ studie är att författaren själv får tolka och dra slutsatser av insamlad data. En nackdel är dock att författaren inte kan vara objektiv i sin bedömning av den information som tas fram. En kvantitativ studie skulle i detta fall vara svårt då frågeställningen som uppsatsen bygger på är en öppen fråga som kan vara komplicerad att fastställa med statistik (Saunders *et al.*, 2009).

Fördelen med att använda sekundärdata är att det redan finns fastlagda teorier inom området, de mest relevanta källorna kan därmed tas fram och användas som underlag. Detta kan dock även ses som en nackdel då information som insamlas ska vara trovärdig och därmed måste författaren vara källkritisk. En fördel är också den tidsbesparing som författaren gör då information redan finns. Nackdelar är även att ingen direktkontakt med insamlad data ges, samt att vissa studier kan ses irrelevanta då utveckling ständigt sker (Saunders *et al.*, 2009).

Tankar på att använda sig av fallföretag och därmed primärkällor genom intervjuer diskuterades, men på grund av tidsbristen valdes detta förslag bort.

## 2.3 Tillvägagångssätt

Studiens syfte är att ta fram motivationsfaktorer som en förändringsagent kan använda för att få medarbetarnas engagemang vid förändringsprocesser. För att få fram ett bra resultat har källkritiken varit central under arbetets gång. Insamling av underlag till litteraturstudien har utgått från relevant litteratur i form av böcker och vetenskapliga artiklar. Med hjälp från personalen på SLU Ultunas bibliotek har arbetet fått den primära information som krävs. Sökningen av vetenskapliga artiklar har skett i SLU:s databas Primo, här också i samverkan med personal på SLU Ultunas bibliotek.

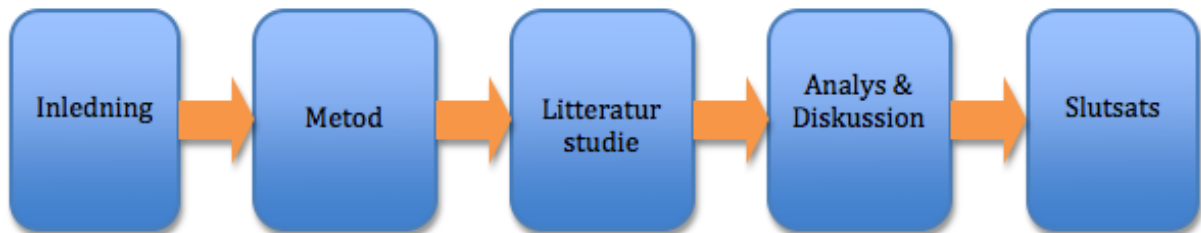
För att kunna besvara frågeställningen som uppsatsen är baserad på användes nyckelord relaterade till frågan. Det kan vara problematiskt att ta fram de mest relevanta nyckelorden då det är dessa som kommer lägga grunden till hela studien. En kritisk genomgång av sökningens resultat är därför väsentlig. De nyckelord som tagits fram till studien är valda så att de ska ge underlag för att besvara frågeställningen. Ett antal nyckelord prövades men vissa förkastades då dessa inte kunde bidra med ett värde till studien. Genom att studera resultatet från de sedan valda nyckelorden togs relevanta teorier och information fram. Tabellen (se tabell 1) nedan visar de valda sökorden som har relaterats till uppsatsens frågeställning: Vilka motivationsfaktorer behövs från förändringsagenten för att få medarbetarnas engagemang vid ständiga förbättringar?

*Tabell 1. Nyckelord relaterade till frågeställningen (egen bearbetning).*

“Continuous improvement”
“Continuous improvement” and employee
“Continuous improvement” and Motivation
“Continuous improvement” and Leadership
Improvement*
Motivation*
Motivate*
Motivation and employee*
“Reward systems”
“Reward systems” and leadership
“Reward systems” and employee
Leadership*
“Leadership and employee”
“Leadership style”
“Leadership behavior”

## 2.4 Disposition

Uppsatsens struktur följer: (se figur 1) Introduktionen beskriver det valda ämnet genom problembakgrund, problem, syfte och avgränsning. Därefter följer kapitel 2, metod, här beskrivs val av ämne, val av metod, tillvägagångssätt och disposition. I kapitel tre, litteraturstudie, här presenteras de teorier som är centrala och användbara relaterat till frågeställningen. Kapitel fyra består av en analys och diskussion där teorierna utifrån litteraturstudien kopplas ihop, för att till sist besvara uppsatsens frågeställning och syfte som redovisas i kapitel fem, slutsats.



*Figur 1: Uppsatsens disposition (egen bearbetning).*

## 3. Litteraturstudie

---

I detta kapitel kommer teorier som ryms inom ständiga förbättringar, medarbetarna i organisationen, motivation och ledarskap att presenteras. Strukturen för litteraturstudien är uppbyggd utifrån uppsatsens frågeställning.

---

### 3.1 Genomgång av teorier

För att besvara frågeställningen som uppsatsen syftar till delades litteraturstudiens teorier in i fyra avsnitt (se tabell 2).

Tabell 2. Litteraturstudiens struktur (egen bearbetning).

<b>Vilka motivationsfaktorer behövs från förändringsagenten för att få medarbetarnas engagemang vid ständiga förbättringar?</b>			
<i>Ständiga förbättringar</i>	<i>Medarbetarna i organisationen</i>	<i>Motivation</i>	<i>Ledarskap</i>

Det första avsnittet, 3.2, kommer att beröra ständiga förbättringar. Det krävs en välarbetad struktur vid ständiga förbättringsarbeten så att alla inblandade medarbetare är medvetna om förändringens plan. En bristande kommunikation kan lätt leda till motstånd och detta presenteras i följande avsnitt, 3.3 medarbetarna i organisationen. En medvetenhet om medarbetarnas reaktioner kan minska motstånd och därmed även skapa en högre motivationskraft (SIS, 2001). För att förstå vad som är motivationsskapande kommer avsnitt 3.4 att beröra motivation. För att kunna motivera medarbetarna och skapa engagemang så måste förändringsagenten även anpassa sitt ledarskap utefter situation, detta presenteras i avsnitt 3.5 Ledarskap (Yukl, 2012).

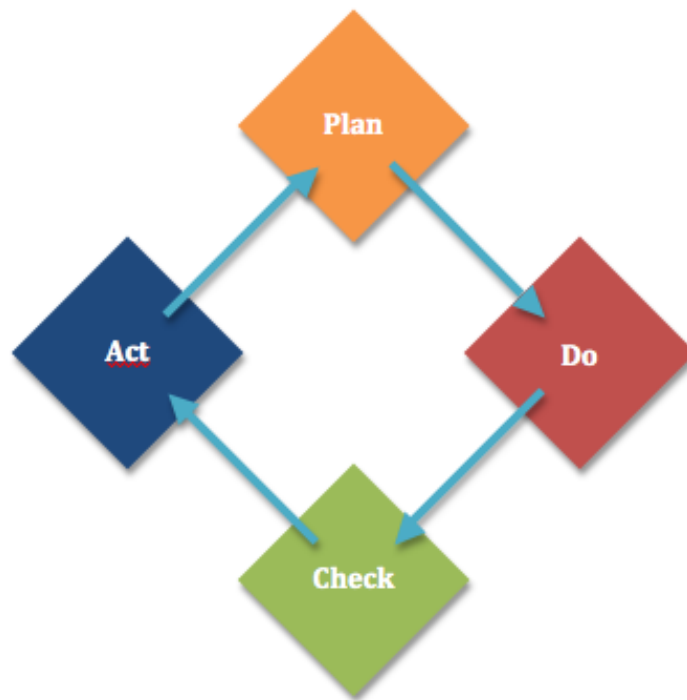
### 3.2 Ständiga förbättringar

Ständiga förbättringar handlar om att företag kontinuerligt genomgår förändringar för att utveckla sin verksamhet till det bättre och uppnå konkurrensfördelar. Detta är av stor vikt för företagets strategi och därför ett intresse för alla medarbetare (SIS, 2001). Det handlar både om att blicka framåt och se vad som kan göras härnäst för att förbättras men också att reflektera och studera hur arbetet ser ut idag (Blomqvist & Haeger, 1996). Ständiga förbättringar bygger på att involvera medarbetarna och skapa uppmuntran till kreativitet (SIS, 2001). För att företag ska kunna strukturera upp och effektivisera sin arbetsprocess kan förändringsmodeller vara till stor hjälp för förändringsagenten. Modellerna styr organisationen mot de mål som företaget gemensamt har format (Blomqvist & Haeger, 1996). I detta avsnitt kommer två förändringsprocessmodeller att presenteras, PDCA och Xerox.

#### 3.2.1 PDCA (Plan, Do, Check, Act)

PDCA är en modell för organisationer som aktivt arbetar med ständiga förbättringar. Modellen gör det möjligt för alla i organisationen att se en gemensam struktur, den gör att förbättringsarbetet håller sig till ett begränsat antal moment (Ammenberg, 2012). Teorin är

bred och ger därför utrymme till egna insatser, PDCA-cykeln är uppbyggd i fyra steg som följer nedan (se figur 2) (Blomqvist & Haeger, 1996):



Figur 2. PDCA-förändringsmodell (Blomqvist & Haeger, 1996) (egen bearbetning).

Plan - företaget finner en process som behöver förbättras, de sätter upp mål för arbetet och gör en plan över hur förändringen ska genomföras.

Do – i detta steg implementeras förändringen.

Check – en utvärdering samt analys av arbetets resultat genomförs.

Act - företaget korrigerar de åtgärder som inte överensstämmer med målet för arbetet och analyserar varför resultatet inte blev som de hade tänkt sig. Efter eventuella korrigeringar återkommer arbetet till steg ett, plan.

### 3.2.2 Xerox modell

Xerox är ett amerikanskt företag som framtagit en modell för förändringsprocesser. Modellen är till för att driva ett konstant problemlösningsarbete. Syftet är att de anställda ska kunna applicera modellen inom olika områden i organisationen. Det är viktigt att ha en organisationskultur som ger utrymme för medarbetarna att ifrågasätta de befintliga arbetssätten samt att det ges tid till förbättringar. Denna modell bygger på sex steg (Blomqvist & Haeger, 1996):

1. Identifiera problem: Här undersöks vad som bör förändras samt om problemet är av nödvändig vikt eller om det finns andra problem som borde gå före. En plan tas fram och därmed tydliggörs en målbild.

2. Problemanalys: Här diskuteras tänkbara hinder från att nå målet, om det finns några huvudorsaker ska dessa identifieras, rangordnas och dokumenteras.
3. Ta fram lösningar: Flera möjliga metoder tas fram och dokumenteras.
4. Välj lösning och planera: Nu planläggs förslagen på lösningarna från förgående steg. En väljs ut och en konkret plan fastställs över hur den valda metoden ska genomföras.
5. Implementera: Planen följs och implementeringen av lösningen genomförs.
6. Utvärdera: I det sista steget utvärderas hur väl metoden fungerar. Till sist kontrolleras att problemet är löst och företaget kan därmed åter börja på steg ett.

### 3.3 Medarbetarna i organisationen

I detta avsnitt kommer motstånd från medarbetarna, motståndsfaser och hanteringsmodellen att presenteras. Det är viktigt för förändringsagenten att förstå medarbetarna för att kunna möta de reaktioner som uppkommer vid förändringsarbeten (Bakka *et al.*, 2009).

Medarbetarnas kompetens och delaktighet är en av företagets viktigaste resurser. För att företag ska kunna växa på långt sikt krävs det engagerade och motiverade medarbetare. Det är viktigt att de känner en delaktighet och har en förståelse för varför deras arbete bidrar med ett värde för företaget (Blomqvist & Haeger, 1996). Medarbetarnas kompetens är en avgörande faktor vid ständiga förbättringar (SIS, 2001). Att styra och utveckla den befintliga kompetensen inom företaget är därför väsentligt vid förändringsarbeten (Blomqvist & Haeger, 1996), både för att medarbetarna ska kunna utföra sitt arbete med goda förutsättningar samt att de ska ha en förståelse för sina arbetsprocesser. När det skapas en medvetenhet leder det till högre motivation (SIS, 2001).

Medarbetarna i ett företag kan ses som individer eller som team. Ett teamarbete skapar en större delaktighet och en bättre samhörighet mellan de anställda i företaget. Att lösa uppgifter på individnivå kan ibland vara komplicerat, i team kan problem inom företaget lösas effektivare. Detta på grund av att teambaserade arbetsätt motiverar individer till att uppnå större delaktighet då deras prestation även påverkar hela gruppens prestation (Blomqvist & Haeger, 1996).

#### 3.3.1 Motstånd från medarbetarna

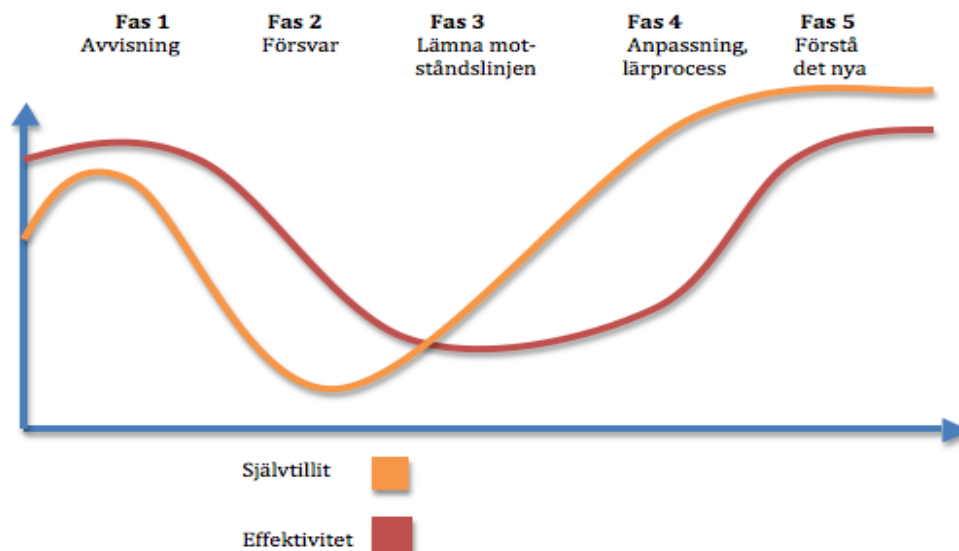
Ständiga förbättringar innebär förändringar, då ett företag inte kan förbättras utan en förändring. I förändringar finns det flera kritiska faktorer och en är att få medarbetarna att acceptera förändringen (Yukl, 2012). Det är medarbetarnas inställning som utgör den avgörande faktorn för resultatet. Mycket handlar om att de anställda måste kunna lita på sin ledare och veta att förändringen kommer att skapa ett värde för organisationen (Devos *et al.*, 2007). Om inte medarbetarna accepterar förändringen kommer inte företaget kunna utvecklas, vilket är viktigt för dess existens. De måste vara mottagliga för förändringar och om motstånd uppstår är det viktigt att förändringsagenten hanterar detta på bästa sätt (Blomqvist & Haeger, 1996)



### 3.3.2 Motståndsfaser

Det kan ta tid att vända en motståndsreaktion till acceptans, eftersom motstånd oftast visas i fem olika faser. Dessa faser kan beskrivas som i en våg där inställningen förändras genom tiden. I takt med individens motståndsfaser förändras också självtilliten och effektiviteten (se figur 3).

Den första reaktionen är en avvisning där ett förnekande mot förändringen vanligtvis uppstår. Till följd av denna fas kommer försvarsfasen där individen gör ett tydligt motstånd och visar sitt missnöje. Fas tre innebär en förståelse för att förändringen kan medföra en betydelse för företaget och negativiteten vänds till en mottaglighet. Nästkommande fas innebär att individen anpassar sig till situationen och skapar ett lärande kring den kommande förändringen. Den sista fasen är förståelsen, där skapas en insikt om varför det är viktigt att genomföra förändringen. Under denna fas kan en bearbetning till att anpassa sig efter det nya börja. Figuren framhåller att självtillit och effektivitet till en början har en hög nivå. Vid fas två minskar dessa och fas tre visar att självtilliten tilltar och går om effektiviteten då individen lämnar motståndslinjen. Sedan tenderar både dessa att öka ju mer medarbetaren förlikar sig med förändringen (Bakka *et al.*, 2009).



Figur 3. Motståndsfaser enligt Bakka *et al.*(2009) (egen bearbetning).

### 3.3.3 Hanteringsmodellen

För att förstå varför medarbetarna skapar ett motstånd till förändringar är det viktigt för förändringsagenten att uppfatta deras inställning. Det är från förståelsen som denne kan förändra situationen och bygga upp ett förtroende. Oftast grundas motstånd på en osäkerhet och förändringsagenten måste därför lägga vikt på att förändra medarbetarnas inställning. Hanteringsmodellen är framtagen av forskaren Carnall och fungerar som ett verktyg för en ledare vid motståndsreaktioner. Den lägger stor vikt vid att skapa en tillit inom företaget genom att bilda ett förtroende mellan de anställda och ledaren (Bakka *et al.*, 2009).

Modellen bygger på att medarbetarna ska ha en förståelse om varför en förändring sker och vilket värde den har för organisationen. Utveckling är viktigt och förändringsagenten ska därför uppmuntra medarbetarna till att utvecklas och förändras. Det bör inom organisationen finnas en acceptans till att ta egna vägar och prova nya idéer. Ledaren måste lyssna på sina

medarbetare och visa att deras inverkan är viktig. Att skapa en delaktighet där alla bidrar med ett värde kommer leda till en vilja att prestera och därav utveckla en motivationskraft hos de anställda (Bakka *et al.*, 2009).

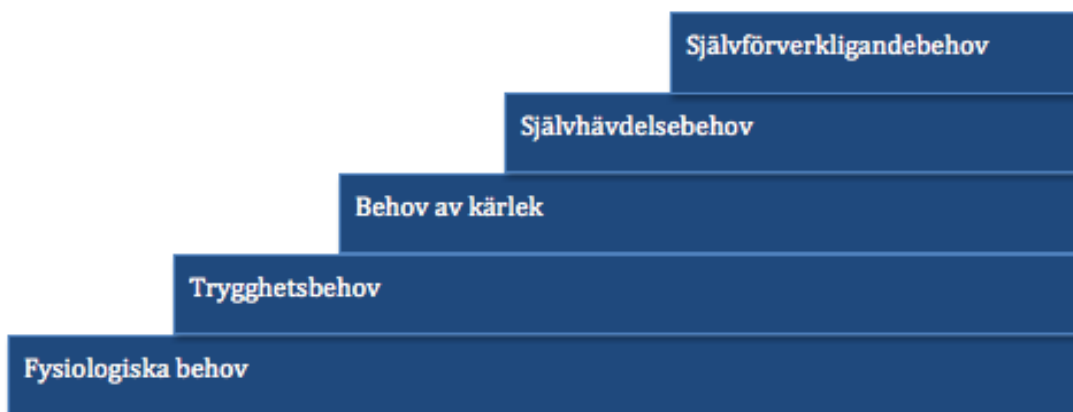
### 3.4 Motivation

I detta avsnitt kommer teorier rörande motivation att tas upp. Motivation handlar om grunden till varför och hur en person kan påverkas att bete sig på olika sätt. Drivkraften hos en individ kommer från motivation (Bakka *et al.*, 2009). Först presenteras Maslows, Hertzbergs och Hackmans teorier för att skapa en större förståelse kring individens behov. Därefter presenteras balans-, förstärknings- och förväntningsteorin samt feedback. Dessa har stor påverkan vid användning av belöningssystem, där målet är att uppnå en högre motivation.

#### 3.4.1 Maslows behovshierarki

Maslows behovshierarki bygger på fem behov, det första steget måste uppfyllas för att individen ska kunna gå vidare till nästa steg. När ett visst behov är uppfyllt kommer ytterligare växa fram, dessa behöver tillfredställas i turordning för att skapa en motivationskraft (se figur 4) (Bakka *et al.*, 2009).

- Fysiologiska behov - är de grundläggande levnadsbehoven.
- Trygghetsbehov - innebär skydd från tänkbara faror i samhället.
- Behov av kärlek - människan har ett behov av att känna samhörighet med andra människor.
- Självhävdsbehov - individer behöver känna sig respekterade både av sig själva och av andra i samhället.
- Självförverkligandebehov - innebär en möjlighet att få utföra sina färdigheter.



Figur 4. Maslows behovshierarki enligt Ellis & Dick (2000) (egen bearbetning).

### 3.4.2 Hertzbergs tvåfaktorsteori

Hertzbergs tvåfaktorsteori byggs utifrån två faktorer, hygien- och motivationsfaktorer, som inverkar på en individs otillfredsställelse, tillfredsställelse och motivation. En skillnad dras mellan dessa faktorer när det gäller situationen på arbetsplatsen och innehållet i arbetet (se tabell 3) (Abrahamsson & Andresen 2005).

Hygienfaktorerna påverkar graden av en människas otillfredsställelse och dess vantrivsel. Dessa faktorer kan vara arbetsförhållanden, lön, relationer och regler som skapas inom företaget. Ledaren har en stor inverkan på en individs otillfredsställelse och därmed på hygienfaktorerna. Hertzberg menar att en ledare som innehar de färdigheter som krävs för sitt arbete även kommer kunna föra över dessa på sina medarbetare (Bakka *et al*, 2009). En arbetssituation som har rätt förhållanden skapar också förutsättningar för de anställda att inte vantrivas (Abrahamsson & Andresen 2005).

Enligt Hertzbergs teori kan hygienfaktorerna inte framkalla motivation utan det är motivationsfaktorerna som framkallar en motivationskraft samt en tillfredsställelse. Motivationsfaktorerna kan inte påverka individens otillfredsställelse eller vantrivsel (Abrahamsson & Andresen 2005). Enligt teorin är de faktorer som utlöser motivation det engagemang, ansvar, erkännande och de prestationsbehov individen känner inför sitt arbete. Dessa faktorer bygger på att medarbetaren ska känna sig tillfredsställd och därmed också skapa en vilja att prestera (Bakka *et al*, 2009).

Tabell 3. Hertzbergs hygien- och motivationsfaktorer enligt Bakka *et al.* (2009) (egen bearbetning).

Hygienfaktorer	Motivationsfaktorer
<ul style="list-style-type: none"><li>• Lön</li><li>• Arbetsförhållanden</li><li>• Relationer</li><li>• Grundprinciper inom företaget</li><li>• Ledningen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Engagemang</li><li>• Ansvar</li><li>• Erkännande</li><li>• Prestation</li><li>• Arbetsuppgifter</li></ul>

### 3.4.3 Richard Hackmans motivationsteori

Richard Hackmans motivationsteori bygger på det huvudsakliga arbetsinnehållet. Den grundas på forskning som belyser att individen måste uppfatta sitt arbete som meningsfullt, intresseväckande samt att det ska bidra till ett värde för organisationen. Enligt Hackman grundas en lägre motivationskraft på arbetsuppgifter med alltför snäva ramar och ett ensidigt arbetssätt. Detta kan leda till att individen upplever sitt arbetsinnehåll som mindre spännande och motivationen sjunker, vilket resulterar i en sämre prestation. Hackman har genom sin forskning inom motivationsbeteendet tagit fram fem faktorer som påverkar den anställdes arbetssätt (Bakka *et al*, 2009).

Den första faktorn är de färdigheter som krävs från individen att utföra arbetsuppgifter. Ett arbete som har varierade uppgifter, vilket också kräver olika förutsättningar, kommer resultera

i att arbetet uppfattas mer värdefullt. Som ledare är det viktigt att placera rätt anställd på rätt uppdrag. Om individen inte har de krav på färdigheter som ställs kan motivationen sjunka, eftersom denne inser att den inte kommer att kunna genomföra ett gott resultat (Bakka *et al*, 2009).

Den andra faktorn handlar om i vilken omfattning den anställde kan jobba med sitt uppdrag. Kan denne påbörja samt slutföra sin uppgift ökar motivationen eftersom individen då får insikt i det slutgiltiga resultatet (Bakka *et al*, 2009).

Värdet av det genomförda arbetet är den tredje faktorn. Ett arbete som skapar värde kommer upplevas mer betydelsefullt. Det är därför viktigt att individen är medveten om vad dennes arbetsinsatser har för inverkan på företaget. Arbetsuppgifter som har en direkt påverkan på situationen i organisationen eller företaget kommer att uppfattas mer betydelsefullt. En medvetenhet om detta kommer, enligt Hackman, leda till en större motivation och engagemang (Bakka *et al*, 2009).

Motivationskraften påverkas också av arbetets uppbyggnad. Om det finns fler alternativ kring att lösa uppgiften, samt i vilken grad individen själv kan påverka arbetsgången. Ett alltför ensidigt arbetssätt bromsar kreativiteten och då också arbetsintresset.

Den sista faktorn är feedback vilket innebär ett gensvar på en arbetsprestation. Detta gör att den anställde uppfattar sin prestation mer betydelsefullt (Bakka *et al*, 2009).

Om dessa fem behov är uppfyllda kommer individens tillfredsställelse att påverkas då förutsättningarna till arbetsuppgifter är goda. Hackmans teori bygger på att medarbetaren inte får känna sig låst i sina arbetsuppgifter. Det ska finnas ett varierat sätt att utföra uppgifterna på då varje situation och individ är unik. Forskaren går emot teorier om att monotona arbetsätt skulle resultera i en effektivitet i arbetet. Det belyses också att innehållet i arbetet har en större betydelse och individen måste förstå sin huvudsakliga inverkan i sammanhanget (Bakka *et al*, 2009).

### **3.4.4 Belöningsystem**

Belöningsystem används för att motivera till arbete. Belöningar kan ha olika värden för människor. De måste därför anpassas efter situation och individ för att denne ska känna sig motiverad till den specifika förändringen. Motivation är bara anpassat på individer, inte grupper eller organisationer (Abrahamsson & Andersen, 2005).

#### **3.4.4.1 Balansteori**

Balansteorin kopplas till jämvikten mellan prestation och belöning. Belöningen ska anpassas efter situation och arbetsuppdrag. Teorin grundas på hur en individ ser på sin egen arbetsinsats. Individen ska uppfatta en belöning som motiverande och tillräcklig i förhållande till dess prestation. En jämförelse mellan övriga anställdas belöningar kan skapa en motivation och vilja uppnå likartade prestationer vilket leder till en ökad arbetsinsats. Uppfattar individen sin belöning som otillräcklig minskar prestationsbehovet eftersom denne inte ser något värde med att ha en hög arbetseffektivitet. Om belöningen istället tolkas som för stor i jämförelse med arbetsinsatsen kommer viljan att prestera öka (Abrahamsson & Andersen, 2005).

#### 3.4.4.2 Förstärkningsteori

Förstärkningsteorin grundas på att beteenden ska uppmärksammas genom en belöning eller ett straff. Den genomförda prestationen ska genast belönas eller bestraffas för att individen ska koppla denna till sin insats. Genom att förstärka det bra eller det dåliga kan individens handlingsmönster förändras och på så sätt kontrolleras. En belöning efter ett gott arbete leder till en större motivation att utföra samma goda arbete igen. Teorin lägger stor vikt på att en motivationskraft kan uppnås om beröm och belöning sker till bra insatser. Vid oönskade beteenden som istället ska ändras används ett straff. Med hjälp av straffet kan då den anställde själv komma till insikt att dennes uppträdande bör förändras (Abrahamsson & Andersen, 2005).

Att använda pengar för att uppnå motivation hos de anställda kan ha ett varierat resultat. Pengar spelar en stor roll för individen men kan oftast inte utlösa en långsiktig motivation (Aguinis *et al.*, 2013). Människan jobbar för att få en lön så de kan tillfredsställa sina grundläggande behov (Abrahamsson & Andersen, 2005).

#### 3.4.4.3 Förväntningsteori

Förväntningsteorin beskriver hur motivation kan skapas från faktorer som innefattas av individens omgivning och arbetsinnehåll (Abrahamsson & Andersen, 2005). Forskaren Vroom (1964) som tagit fram förväntningsteorin har genom sin motivationsforskning skapat tre faktorer, vilka bygger på hur en individ presterar och uppnår ett resultat.

- Förväntan, innefattar hur människan väljer att uppfatta uppgiften denne tilldelas. Förväntningen kommer avgöra ansträngningen som påverkar prestationen och resultatet. En hög förväntan kommer resultera i en motivation att utföra ett gott resultat och grundas på hur individen tror sig kunna utföra sitt arbete. En arbetsuppgift som inte är genomförbar kan skapa hämningar och irritation vilket leder till missnöje. En individs förväntan har därför påverkan på dess slutgiltiga resultat.
- Instrumentalitet handlar om hur arbetsinnehållet uppfattas under genomförandet. En arbetsprestation som kan leda till ett bra resultat samt belöning kommer också för individen vara motiverande att utföra en god prestation. En medvetenhet om belöningen och vad det faktiska arbetet kommer att resultera i ger en högre motivation.
- Valens handlar om värdet av det slutgiltiga arbetet. Individer motiveras av olika arbetsuppgifter och vad dennes resultat kan leda till. Värdet av resultatet kan därför ha olika betydelse för de anställda. Värderar individen sitt resultat högt kommer det också att leda till att denne ser sitt arbetsinnehåll mer betydelsefullt. Vikten av att vilja uppnå sitt resultat blir större och det utlöser då en högre motivation.

#### 3.4.4.4 Feedback

De flesta människor vill bli sedda och accepterade. Feedback handlar om att uppmärksamma en annan människa genom bekräftelse. Det kan vara en vardaglig sak som att säga att man tycker om någon eller att man berömmar någon annans arbete. Positiv feedback ger en individ ett bättre självförtroende och självförtroendet i sin tur påverkar motivationen. En ledares arbete bygger mycket på att motivera sina medarbetare samtidigt som det är medarbetarens eget ansvar att finna motivationen (Øyestad, 2005).

Medarbetaren måste acceptera och ha samma värderingsmönster som organisationen för att motivationen ska finnas. Då en ledares roll handlar om att uppnå mål tillsammans med samt genom andra människor bör ledaren optimera det denne kan få ut av varje enskild individ, vilket görs med motivation. Bra feedback skapar inte bara ett gott självförtroende och motivation hos medarbetaren, det ökar även arbetslust, kreativitet och uthållighet. Feedback är det främsta verktyget för att ta fram individers resurser (Øyestad, 2005).

Då feedback ger en individ en känsla av bekräftelse och acceptans skapas gemenskap mellan människor. Både bekräftelse och acceptans är något som alla är beroende av att få. Tilliten mellan individer ökar om de accepterar varandra och detta är en förutsättning för ett gott samarbete (Øyestad, 2005).

### 3.5 Ledarskap

Ledaren har en stor roll vid ständiga förbättringsarbeten eftersom det är dennes ansvar att motivera medarbetarna genom hela förändringsprocessen. I alla grupper finns det en ledare, det är den individ som har det huvudsakliga ansvaret för gruppen som innehar ledarrollen (Yukl, 2012). I detta avsnitt kommer en bredare bild av ledarens egenskaper, ledarskapsstilar, dess beteendemönster och ledarens makt att presenteras.

#### 3.5.1 Ledarskap - egenskaper, personligheter

Det finns egentligen ingenting som kan klassas som bra eller dåligt ledarskap, det beror helt och hållet på situation. I dagens forskning ligger inte längre fokus på att säga vad en bra ledare är utan snarare vilken ledare som passar på vilken plats. Det handlar mer om en ledares färdigheter än om ledaregenskaper. Detta bryter de gamla teorierna om sammanhanget mellan auktoritet och makt (Bakka *et al.*, 2009). Enligt ledarskapsforskaren Robert L. Katz (1966) delas färdigheterna för en ledare in i tre grupper: de professionella, sociala och begreppsmässiga.

- De professionella färdigheterna innebär att ledaren har specialiserad kunskap om processer, teknik, metoder och utföranden för att vara anpassad till verksamheten. Denna person ska kunna använda de instrument och verktyg som ämnesområdet kräver.
- De sociala färdigheterna handlar om hur ledaren uppfattar andra individer. Denne måste kunna kommunicera och förstå sina medarbetares behov och känslor för att motivera dem. En trovärdig ledare har de sociala färdigheterna i sin personlighet och anstränger sig inte för att vara tillgänglig eller en del av gruppen.
- De begreppsmässiga färdigheterna innefattar att ledaren ska vara medveten om organisationens funktioner och arbetssätt. Denne ska kunna koppla samman omvärldens perspektiv med organisationens drivkraft. Detta är främst viktigt på högre nivåer i företaget då det handlar om att analysera systemen kring organisationen.

### 3.5.1.1 Självförtroende

Mycket forskning visar att ett bra självförtroende och en tillit till sina egna beslut är viktigt för en ledare. Det kan öka effektiviteten och ledare med bra självförtroende tenderar att avancera inom organisationen (Yukl, 2012).

En ledare med bra självförtroende sätter upp mål och tar sig an svåra uppgifter. Denne har höga förväntningar på sig själv och sina medarbetare. Ledaren kämpar för att nå målen och har lättare att skapa engagemang hos de anställda. När det råder kris inom en organisation är denna egenskap särskilt viktig eftersom de anställda annars blir mycket osäkra på situationen. Ledaren som tror på sig själv, att denne har kunskapen och verktygen som krävs för att reda ut situationer, lyckas ofta i kriser (Yukl, 2012).

Däremot är det inte positivt om en ledare har ett för starkt självförtroende då detta oftast innebär stora risker och ogenomtänkta beslut. Denna person tror sig ofta ha rätt i situationer och kan upplevas som arrogant. I samarbetsituationer fungerar det mycket dåligt. Om ledaren möter personer med högre kompetens finns risk för fiendebildning. Ledaren styr då själv i alla situationer och avfärdar andra individers åsikter. En ledare med dåligt självförtroende har en mindre påverkan på sina anställda och den inverkan som sker är ofta ineffektiv, denne skjuter gärna svåra problem framför sig (Yukl, 2012).

### 3.5.1.2 Integritet

En person vars beteende överensstämmer med dennes värderingar har också integritet. Förtroenden mellan människor har sin grund i att personlig integritet finns. Det finns flera indikatorer på att en person innehar integritet, några av dessa är ärlighet, pålitlighet, ansvarstagande samt att personen inte skvallrar eller talar om saker som yttras i förtroende. Det viktigaste är att ledaren inte säger en sak och gör en annan. En ledare som inte kan stå för sina handlingar efter misslyckade beslut framstår som opålitlig. Studier visar att en ledare som innehar en bristfällig integritet inte har samma möjlighet till utveckling som en person med hög personlig integritet (Yukl, 2012).

### 3.5.2 Ledarskapsstilar

Det finns tre utmärkande ledarstilar som kan beskriva ledares olika beteendemönster.

- Den auktoritära - denna ledarstil beskriver en person som har en makt i sin position och är dominerande. Personen tar stort ansvar för gruppens prestationer och ser dessa som sitt eget ansvar. Kritik till gruppmedlemmar sker på individnivå men ledaren håller också ett avstånd mellan gruppens medlemmar och sig själv (Bakka *et al.*, 2009).
- Laissez-faire - ledaren styr passivt sin grupp och dess deltagande är begränsat för att inte blanda sig i gruppens arbetsuppgifter. Ledaren engagerar och motiverar inte sina anställda i arbetet. Gruppen får ingen kritik eller några kommentarer på sitt arbete (Bakka *et al.*, 2009).
- Den demokratiska - maktbasen för denna ledare ligger i gruppen, ledaren ser sig själv som en gruppmedlem. Ledarskapet är grupporienterat och arbetet tolkas som en gemensam process styrt mot ett mål. Alla medarbetare har dock en självständig inverkan och medverkan i arbetet (Bakka *et al.*, 2009).

### 3.5.2.1 X och Y-teorin

Det finns två teorier relaterade till perspektivet på medarbetarna. Den ena teorin som beskrivs som X-teorin, har en strikt och kontrollerad medarbetarsynvinkel. Inom denna ges det inget större utrymme för den enskilda individen. Företaget ser medarbetarna på ett och samma sätt och styr under en övervakande och regelbaserad ledarstil. X-teorin bygger på att tydlighet leder till effektivitet (Blomqvist & Haeger, 1996).

Den andra teorin, Y-teorin, har ett annat synsätt på medarbetarna. Den bygger på att individers behov behöver tillfredställas för att kunna uppnå en motivationskraft. Här ses organisationen som en helhet där faktorer som påverkar de anställdas beteende skiljer sig från individ till individ. För att uppnå motivation krävs rätt anpassade förutsättningar till den specifika situationen (Blomqvist & Haeger, 1996).

### 3.5.3 Ledarskap och makt

Något som påverkar ledarrollen är makt. En person som tycker om att styra andra individer och händelser utvecklas i riktning mot auktoritärt ledarskap. Makten hos en ledare påverkar rollen denne intar då utövandet av ledarskap innefattar både påverkan och makt (Yukl, 2012).

Makt handlar om påverkan mellan individer. Innebörden av begreppet är en individs förmåga att ha inverkan på en annan individ. Då maktbegreppet är brett och ganska svårt att förklara i stort delas detta in i olika delar som beskrivs nedan (Yukl, 2012).

- Legitim makt förekommer ofta på arbetsplatser genom befogenheter. Den som innehar legitim makt anpassar sig till situationer där medarbetarna har rätt att ställa krav. Personer med denna makt ansvarar för att rätta sig och säkerställa att kraven efterföljs. I situationer där medarbetarna är lojala och kan identifiera sig med organisationen är det störst chans att regler följs. En medarbetare är inställd på att få något för sitt arbete och har därför krav, om inte kraven fullföljs kommer inte medarbetaren att arbeta efter de riktlinjer som satts upp för organisationen.
- Belöningsmakt utmärks av att medarbetaren vet att ledaren har befogenheter vad gäller belöning. Det handlar inte bara om de befogenheter som faktiskt finns utan snarare om de befogenheter som medarbetaren upplever kan infrias. Belöningsmakt saknar värde om medarbetaren vet att det inte finns möjlighet till de resurser som utlovas. Belöningsmakt är lättast anpassat till underordnade och därmed svårare på kolleger och överordnade. En typisk belöningsmakt är provisionsbaserad inkomst, det kan också handla om befordran, nya arbetsuppgifter, schemaförändringar samt statusfördelar i form av parkering eller kontorsplats.
- Tvångsmakt handlar i motsats till belöningsmakt om bestraffningar. Formen av bestraffning är beroende på vilken organisation det gäller. Det utövas mer inom det militära och politiska än inom företag. Förr i tiden kunde en medarbetare bli uppsagd från sin position om denne inte lydde order, medan vi idag har ett samhälle där denna form av tvångsmakt inte är tillåten. Underordnade har möjligheten att påverka sin ledares anseende genom sitt eget arbete, dessa kan därmed utöva tvångsmakt.
- Referensmakt innebär att medarbetarna vill vara ledaren till lags, de respekterar och beundrar sin ledare. En person som uppfattas av sina medarbetare som vänlig, trovärdig och sympatisk har en stor referensmakt. Referensmakt innefattar att en



ledare ska ha integritet, denne ska vara omtänksam, leva efter sina värderingar och behandla andra individer rättvist.

### 3.6 Sammanfattning av teorier

Här nedan presenteras en tabell (se tabell 4) som sammanfattar den data som kan användas för att besvara uppsatsens frågeställning.

Tabell 4. Sammanfattning av teorier (egen bearbetning).

<b>Vilka motivationsfaktorer behövs från förändringsagenten för att få medarbetarnas engagemang vid ständiga förbättringar?</b>			
<b>Ständiga förbättringar</b>	<b>Medarbetarna i organisationen</b>	<b>Motivation</b>	<b>Ledarskap</b>
PDCA	Hanteringsmodellen	Maslows behovshierarki	Ledarskap - egenskaper, personligheter
Xerox modell	Motståndsfaser	Hertzbergs tvåfaktorsteori	Självförtroende
	Motstånd från medarbetarna	Richard Hackmans motivationsteori	Integritet
		Belöningsystem	Ledarskapsstilar
		Balansteori	X och Y-teorin
		Förstärkningsteori	Ledarskap och makt
		Förväntningsteori	
		Feedback	

Under avsnittet ständiga förbättringar presenterades förändringsprocessmodellerna PDCA och Xerox. Modellerna underlättar arbete med ständiga förbättringar för förändringsagenten då det finns en gemensam struktur att jobba efter (Blomqvist & Haeger, 1996).

Medarbetarna i organisationen är nästa avsnitt i litteraturstudien. I förändringsarbeten kan motstånd uppkomma och det är därför viktigt för förändringsagenten att förstå och kunna hantera detta (Yukl, 2012). Motstånd från medarbetarna, motståndsfaser och hanteringsmodellen är de teorier som förklarades i avsnittet. Dessa teorier ger en förståelse om varför motstånd uppkommer, hur det yttrar sig och hur det kan hanteras.

Därefter följde avsnittet om motivation. Här beskrevs först Maslows-, Hertzbergs- och Hackmans teorier. Teorierna ger en förståelse över människans behov och vad som krävs för att skapa motivation hos en individ. Inom motivationsavsnittet togs även teorier rörande belöningsystem upp. Belöningsystem kan få en individ att bli mer motiverad och därför prestera bättre (Abrahamsson & Andersen, 2005). För att förstå belöningsystemens inverkan beskrevs balans-, förstärknings- och förväntningsteorin samt feedback.

Till sist presenterades avsnittet ledarskap. Ett gott ledarskap är viktigt vid förändringsarbeten, eftersom det är ledarens ansvar att motivera medarbetarna genom processen (Yukl, 2012). I ledarskapsavsnittet beskrevs teorier kring en ledares egenskaper och personlighet, självförtroende, integritet, ledarskapsstilar, X- och Y-teorin samt ledarskap och makt. Genom teorierna skapas en insikt över hur en ledare kan vara samt hur denne kan använda sig av sin ledande position.

## 4. Analys och diskussion

---

I detta kapitel kommer en diskussion med utgångspunkt från uppsatsens frågeställning analyseras med hjälp av de teorier som beskrivits i föregående kapitel.

---

### 4.1 Genomgång av analys och diskussion

I det första avsnittet ”*ständiga förbättringar*” kommer modellerna PDCA och Xerox analyseras och diskuteras. Vid förändringsarbeten är det viktigt att ha en väl genomarbetad plan för att på bästa sätt kunna vägleda sina medarbetare. Har förändringsagenten detta kommer det vara lättare att få medarbetarna motiverade igenom hela arbetsprocessen.

Det är viktigt för förändringsagenten att kunna hantera ett motstånd, vilket ibland kan uppkomma hos medarbetarna vid förändringsarbeten. Teorier rörande ”*medarbetarnas engagemang*” kommer därmed behandlas i nästa avsnitt.

Därefter analyseras och diskuteras ”*motivationsfaktorer*”. Här kommer teorierna kring Maslow, Herzberg och Hackman tas upp. Dessa ligger till grund för att förstå hur motivation skapas hos individer. För förändringsagenten har det en stor betydelse då en förståelse för individen krävs för att kunna uppnå en långvarig motivation hos dem. X- och Y-teorin kommer därefter behandlas då synsättet på individen påverkar hur motivation skapas och utvecklas. Belöningsystem är en viktig del i motivationsarbetet, då det kan motivera medarbetarna att utföra bättre arbetsinsatser. I underavsnittet ”*belöningsystem- en viktig motivationsfaktor*” kommer balans-, förstärknings- och förväntningsteorin samt feedback att analyseras och diskuteras. Det är viktigt att förändringsagenten skapar en förståelse för vad det är som utlöser motivation hos en individ.

I avsnittet ”*förändringsagenten*” analyseras och diskuteras hur förändringsagenten genom sin ledarskapsstil och beteende bör använda motivationsfaktorer. Detta för att kunna engagera och leda sina medarbetare i förändringsarbetet. För att få medarbetarna motiverade vid förändringsarbeten är det väsentligt att förändringsagenten har rätt egenskaper för att vägleda dem genom hela förloppet. De teorier som tas upp är självförtroende, integritet, ledarskapsstilar och makt. X- och Y-teorin analyseras och diskuteras även i detta avsnitt, då det bygger på hur en ledare uppfattar sina medarbetare, vilket är av stor betydelse vid förändringsarbeten.

### 4.2 Ständiga förbättringar

För att företag ska kunna lyckas med ständiga förbättringar krävs en välarbetad plan anpassad till den specifika situationen samt att kommunikationen är aktiv mellan medarbetaren och förändringsagenten (Blomqvist & Haeger, 1996). Både PDCA- och Xerox modell beskriver flödet av hur arbetet kring förändringar bör ske. Skillnaden mellan dessa är att Xerox har en mer tydlig arbetsprocess och PDCA ger större utrymme för egna tolkningar. Det är därför upp till förändringsagenten att anpassa modellen utifrån den situation som råder. Att arbeta med hjälp av PDCA-cykeln innebär för ledaren ett stort ansvar. Det finns ett brett utrymme i arbetsprocessen för egna tolkningar. Medarbetarnas engagemang är den viktigaste faktorn vid förändringsarbete och det är ledarens ansvar att skapa detta. I PDCA måste engagemanget

kring förändringen finnas från början, då modellen bygger på färre steg och genomförandet kommer i ett tidigt skede.

Yukl (2012) anser att den vanligaste anledningen till motstånd är okunskap. Förändringsagenten bör därför i den första planeringsfasen ha en genomgående upplysning om varför förändringen ska ske och därmed fånga medarbetarnas intresse. PDCA-cykeln är anpassad till en ledare som kan styra sin grupp och inverka positivt på dem. Den är uppbyggd på fyra steg vilket gör den lättare att anpassa till den specifika situationen men kan också vara svårare att arbeta med. Då det är ledaren som måste tolka vad som ska ske i varje steg kan det försvåra arbetet för en person som inte är kreativ. Detta kan dock vara positivt då det egna tankesättet utvecklas hos ledaren och därmed anpassas förändringen till situationen.

Xerox modell som bygger på sex steg har i de första fyra stegen lagt fokus på att planera genomförandet samt att ta fram värdet av förändringen (Blomqvist & Haeger, 1996). Förändringsagenten har därför en mindre roll i arbetet då strukturen på modellen är anpassad till en tydligare arbetsprocess. Detta ger mer utrymme till medarbetarna att arbeta självständigt. Det leder till en förståelse och medarbetarna kan därför lättare engagera sig redan från början. Modellen styr arbetet mer konkret och underlättar därmed för ledaren. Detta förutsätter dock att medarbetarna är engagerade och inte motarbetar förändringen, förändringsagentens roll ligger då på att styra medarbetarna i rätt riktning. En ledare som har en alltför auktoritär sida kan finna svårigheter i arbete med Xerox modell, då denne har tendenser till att styra sina medarbetare i hög grad. Därför är modellen lättare att använda för en mer demokratisk eller laissez-faire ledare då dessa ger mer utrymme för medarbetarna.

### 4.3 Medarbetarnas engagemang

De anställda är företagets viktigaste resurs. Det är deras kompetens som i hög grad påverkar företagets utveckling. Medarbetare som känner en trygghet i organisationen tenderar att redovisa goda resultat (SIS, 2011). Att uppnå en tillfredsställelse hos medarbetarna kan för företaget vara svårt eftersom det krävs en god insikt och förståelse för hur en motivationskraft skapas hos individerna. Blomqvist & Haeger (1996) menar att det kan bli kostsamt för företaget att bygga upp en harmoni som i slutändan leder till ett långsiktigt och hållbart arbete. En förändringsagent måste därför ha kännedom om sina anställdas behov och värderingar och veta hur resurser ska fördelas så en trygghet kan skapas. Ett kortsiktigt arbete med medarbetarna kan för stunden ge positiva resultat men långsiktigt leda till en osäkerhet som hämmar företagets utveckling.

En stoppkloss i ett förändringsförlopp är medarbetarens motstånd. Ett motstånd mot en förändring tar tid att bearbeta (Bakka *et al.*, 2009). Då beteendet genomgår olika faser måste ledaren vara medveten om vilken fas individen befinner sig i samt att förändringen kommer ta längre tid. Detta för att lättare kunna möta reaktioner och anpassa förändringstakten till situationen. Om förändringsgruppen inte är överrens och samarbetsvillig kommer det att påverka resultatet negativt. Yukl (2012) anser att det viktigaste för att motverka motstånd är att ledaren aktivt upplyser och kommunicerar med medarbetarna om förändringens värde, för organisationen och den enskilde individen. Det finns inte någon garanti för att en förändring förbättrar ett arbete. Det är svårt att sätta ett värde på något som inte redan existerar. Ett misslyckande av en förändring leder till att medarbetarnas engagemang och motivation inför nya förändringar blir låg. Förändringsagenten får då ett större ansvar att arbeta med att få upp

motivationen. Belöningsystem kan då vara till hjälp för förändringsagenten, det är ett effektivt verktyg för att få medarbetarna motiverade.

Förändringar innefattar ett arbete som är lämpligast i team. Ledaren bör därför se på medarbetarna som en grupp. Tillsammans blir gruppen, mer effektiv i att lösa problem då kompetensen breddas. Blomqvist & Haeger (1996) menar att teambaserade arbetssätt bygger på att varje individ ska känna sig delaktig och viktig för gruppen. Varje enskild prestation påverkar gruppens prestationer, därför skapar arbete i team en större delaktighet som är grunden till att få medarbetarnas engagemang. Slutresultat blir också ofta bättre eftersom det finns tillgång till bredare kompetens.

#### 4.4. Motivationsfaktorer

Maslow, Hertzberg och Hackmans teorier har alla varit av betydelse för att förstå vad det är som utlöser motivation hos individer (Bakka *et al.*, 2009). Maslow menar att behov behöver uppfyllas i steg för att utlösa motivation inom de olika nivåerna. Denna rangordning får kritik då alla människor är olika och rangordnar sina behov efter egna preferenser. Att använda teorin i arbetssituationer kan vara problematiskt. Ellis & Dick (2000) framhåller att behoven som Maslow tagit fram har en tendens att försvåra för en arbetsledare. Detta eftersom det är svårt att avgöra om de har uppfyllts på arbetsplatsen, då behoven lika gärna kan tillfredställas utanför arbetssituationen. Hertzbergs teori bygger på ett synsätt som inte skiljer individer från varandra. Det kan vara svårt att använda denna teori i praktiken då det som faktiskt framkallar motivation är individuellt. Faktorer som påverkar tillfredställelse och otillfredsställelse beror i hög grad på hur en individ uppfattar en situation. Det går därför inte att göra en tydlig uppdelning av vad det är som utlöser motivation, tillfredställelse eller otillfredsställelse.

Lön som Hertzberg har placerat som en hygienfaktor anses även den kunna utlösa motivation i arbete. Dock har det visat sig att uppdelningen av hygien- och motivationsfaktorerna är individuell och går därför inte att skilja i sådan form som Hertzberg har gjort (Bakka *et al.*, 2009). Förändringsagentens uppgift är att påverka den anställdes drivkraft till att utföra en god arbetsinsats, men denne kan dock inte påverka själva prestationen. Ansvaret är att bygga upp hygienfaktorerna så att grunden till att uppnå motivationsfaktorer finns. Både Maslow och Hertzberg har utvecklat sina teorier i ett samhälle som var snävare och mer ensidigt än vad det är idag. Individerna placerades in i konkreta specifika situationer och gavs därmed inte utrymme för ett självständigt arbetssätt. De var då tvungna att anpassa sig till den befintliga situationen, synen på individer var ur ett X-teori perspektiv. Då självständighet är något som idag vanligtvis uppmuntras är det också svårare att anpassa individer till specifika arbetssätt. Därför blir det mer komplext att använda Maslow och Hertzbergs teorier i arbetssituationer då arbetet nu anpassas mer till individen och inte tvärtom.

Förutsättningarna för att uppnå en god motivation i arbetssituationer är väsentligt. Hackmans fem faktorer uppfylls utefter hur goda förutsättningar den anställda har inför sin arbetsprestation (Bakka *et al.*, 2009). En anställd som har rätt kunskap och förmågan att utföra sitt arbete är av betydelse då grunden till att genomföra ett bra arbete finns. Som förändringsagent är det viktigt att anpassa medarbetare med rätt kompetens till rätt anpassade uppgifter. Upplever den anställda att denne har de förutsättningar som behövs inför ett uppdrag kommer också situationen att upplevas positivt och motivationen öka. Om individen däremot inte har de färdigheter som krävs sjunker motivationen och dess tankesätt hämmas vilket kan leda till otillfredsställelse. Den anställdes personlighet påverkar också i stor grad dess prestation. Alla människor har olika behov av att få utvecklas. En person som har en

stark vilja att få leverera och växa i sitt arbete har också en större motivationskraft. Personer som inte har lika stora behov av att få växa, utan är nöjda med sin befattning kommer därför inte ha lika stor utvecklingspotential. En viktig förutsättning för att en individ ska prestera är dess tillfredsställelse (Dysvik & Kuvaas, 2010). Det är många faktorer som påverkar detta och det varierar från individ till individ. Förändringsagenten måste därför vara lyhörd och skapa en relation till sina medarbetare för att kunna generera förutsättningar för motivation och en vilja att prestera. Till skillnad från Maslow och Hertzberg ser Hackman individer utifrån en Y-teori. Den enskilda individen sätts i centrum och arbetet sker effektivast då utrymme för egen tolkning finns. Då ett auktoritärt ledarskap gör att order och restriktioner begränsar självständigheten hos individen utnyttjas inte de fullständiga resurserna.

#### 4.4.1 Belöningsystemen- en viktig motivationsfaktor

Det är genom en förståelse kring individens motivationsutlösande faktorer som ledaren kan anpassa belöning. Utifrån belöningsystem kan motivation födas, dessa är beroende av varandra (Bakka *et al*, 2009). Belöningsystem kan ha olika värden för individer, därför ställs krav på ledaren att anpassa rätt belöning till rätt individ. Då ett teamarbete leder till en högre effektivitet blir det svårare för en ledare att anpassa belöningen eftersom motivation är något som endast kan uppnås på individnivå. Förändringsagenten i sammanhanget måste därför ha kännedom om sina gruppmedlemmars värderingar.

Inom balansteorin hävdar kritiker att det kan vara svårt att få en rättvisa i en specifik situation då individer är olika och har varierande behov. Hur de värderar sitt arbete kanske inte uppfattas detsamma av ledaren och att då försöka anpassa belöning efter situation kan vara svårt (Abrahamsson & Andersen, 2005). Det krävs därför att medarbetaren och förändringsagenten talar samma språk. Kommunikationen är nyckeln till förståelsen mellan båda parter. Detta på grund av att medarbetarna ska veta vad ledaren efterfrågar. Ledaren måste kunna se alla prestationer objektivt och vara rättvis i sin bedömning av den enskilda individen. Att använda belöningar och straff som motivationsfaktor har sin grund i att ändra, förstärka och uppmuntra beteenden. Att förstärka en prestation kan genom belöning ge en motiverande effekt. Dock bygger förstärkningsteorin på att belöningen ska anpassas till tillfällena och inte vara konstant. Individen ska känna sig uppmuntrad efter speciella prestationer. En överanvändning av belöningar kan motverka och hämma motivationseffekten då detta blir något som tas för givet.

Vilken belöning som används är av vikt för att uppnå varaktig motivation. Pengar är en viktig faktor till varför individen accepterar och väljer ett specifikt jobb. Att sedan använda pengar som belöning kan vara svårt då en felanvändning tenderar att ge motsatt resultat (Aguinis *et al.*, 2013). Aguinis *et al* (2013) menar att pengar som en förstärkning på en prestation leder till en förhöjd arbetsinsats men det kan vara svårt att uppnå en långvarig motivation. En bonus eller en löneförhöjning tillfredsställer individen för stunden men leder dock vanligtvis till att individen utvecklar ett begär till att vilja ha mer. Hur en individ uppfattar och motiveras av pengar är individuellt. Upplevs lön eller bonus istället alltför låg kan ett missnöje och en otillfredsställelse skapas. I dagens samhälle ses pengar som makt och en statussymbol. Hur väl en människa vill uppnå en viss status är individuellt. Vissa individer har ett sort behov att uppnå en hög social standard och blir därför mer motiverade av pengar. För andra har pengarna inte lika stor betydelse och arbetet motiveras därför till att uppfylla en grundstandard (ibid). Därmed kan lön skapa en motivation till att arbeta men behöver inte alltid vara en motivation till att utföra en bättre arbetsinsats.

Hur en individ uppfattar en arbetsuppgift och ser på situationer påverkar resultatet. Motivationen hos den enskilda individen utlöses från hur väl denne tror sig klara av uppgiften. Därefter spelar även individens medvetenhet om belöningen roll (Abrahamsson & Andersen, 2005). Förväntningsteorin bygger på hur en individ ser på en situation och det kan därför vara svårt att dra jämförelser i verkligheten eftersom det finns olikheter i hur ett tillstånd uppfattas. Om det finns en förståelse för situationen och individerna på arbetsplatsen kommer ledaren med större sannolikhet uppnå en högre motivation hos de anställda. Det ställs stora krav på ledaren, denne måste känna sina medarbetare och dess uppgifter så de kan anpassas efter de bästa förhållandena.

Medarbetarundersökningar visar också att de anställda inte ser på pengar som den största motivationskraften. De anser att arbetsinsatsen inte alltid behöver styras av deras lön eller bonus, en förstärkning av det goda genom en uppmuntran kan också vara motiverande (Aguinis *et al.*, 2013). Feedback är en sådan form. Det är ledarens ansvar att ge möjligheter till motivation så att medarbetaren ska ha en chans att finna den. En ledare som inte ger feedback förlorar en del av organisationens viktigaste resurser, medarbetarna. Då feedback utesluts kan detta istället tolkas som negativ återkoppling vilket tynger medarbetaren till att utföra sitt arbete. Øyestad (2005) menar att en början till att ge konstruktiv kritik är positiv feedback. Kritik som ges till en person utan gott självförtroende tar ofta denna som negativ och gör sällan något av kritiken för att bättra sig. En individ måste börja bygga upp ett självförtroende innan denne kan ta emot den negativa kritiken.

#### 4.5 Förändringsagenten

En ledare ska ha kunskap om verksamhetens processer, vara socialt anpassad samt medveten om organisationens funktioner och arbets sätt. Yukl (2012) menar dock att detta bara är tre viktiga grunder som ger en ledare bra förutsättningar till att styra en grupp, dock krävs det mer än så. Självförtroende och integritet har en betydande del i utövandet av ledarskap. För att medarbetarna ska kunna skapa ett förtroende för ledaren och utveckla en motivationskraft behöver de känna en tillit. Tilliten fås genom att ledaren lever upp till de förväntningar de anställda har. Självförtroendet hos ledaren bygger på en balans mellan att kunna påverka sina medarbetare men inte till den grad att upplevas som arrogant. Måttligt självförtroende ger goda förutsättningar då ledaren upplevs som tillitsfull. Eftersom det är svårt att veta vad en förändring kommer att resultera i måste ledaren stå för sina beslut. Denne bör erkänna ett oväntat resultat och inte skylla ifrån sig, då bibehålls också medarbetarnas förtroende. Förändringsprocesser bygger därför också på en hög grad av integritet hos förändringsagenten.

Både integritet och självförtroende är viktiga egenskaper hos en ledare. Utan tillit kommer motivationen att hämmas. En ledare som är opålitlig kommer inte kunna motivera och engagera sina medarbetare. På samma sätt som medarbetaren ska kunna lita på sin ledare måste ledaren också kunna lita på de anställda. Blomqvist & Haeger (1996) menar att då en ledare är osäker på om en individ klarar av en viss uppgift försvårar och förlänger det förändringsprocessen. I fall då personalomsättningen är hög tar förändringar längre tid. Dessutom tenderar en anställd att arbeta bättre samt stanna på sin position längre om individens karaktär möter kraven för arbetet (Müller & Turner, 2010).

#### 4.5.1 Förändringsagentens anpassning till medarbetarna vid förändringar

Ledarens förståelse för medarbetarna är viktig för att kunna förstå vad som för individen är motivationsskapande. Beroende på hur medarbetarna uppfattar ledaren kommer de att känna sig mer eller mindre motiverade. X- och Y teorin bygger på hur ledaren väljer att uppfatta sina medarbetare (Abrahamsson & Andersen, 2005). Då motivation endast är tillämpningsbart på enskilda individer fungerar Y-teorin bättre i dagens samhälle. Y-teorin ger ett större utrymme för utveckling av den enskilda individen vilket är bra för dess kompetensutveckling. X-teorin är mer tillämpningsbar på det gamla industriella samhället där arbete byggde på tydliga restriktioner och lite utveckling av individen. Vid arbete med ständiga förbättringar krävs det från medarbetaren en känsla av utrymme för förbättring då utvecklingen annars hämmas och förändringen uteblir.

Förändringar kräver alltså utrymme för utveckling hos medarbetarna. Den auktoritära stilen skapar en säkerhet för arbetets kvalitet då ledaren bär ansvaret för gruppens arbete. Gruppmedlemmarna har dock en begränsad möjlighet till att ta beslut, det är den auktoritära ledaren som fattar beslut (Bakka *et al.*, 2009). Ledarskapsstilen kan därför vara svår att tillämpa vid förändringsarbeten. Då inget utrymme ges för egna tankar hämmas utvecklingen och därmed även motivationen. Det krävs dock en viss grad av auktoritet hos ledaren för att medarbetarna ska respektera denne.

Laissez-faire ledaren har en tendens att skapa osäkerhet hos medarbetarna. Ledaren kan uppfattas som tillbakadragen och likgiltig. Detta är något som smittar av sig på medarbetarna då de ofta inte har någon aning om de gör ett bra eller dåligt arbete. Det ger då inget utrymme för motivation och engagemang (Bakka *et al.*, 2009). Utan en ledande påverkan kan det vara svårt för en grupp att arbeta mot samma mål. Dock ger ledarskapsstilen utrymme för egen tolkning som kan vara bra för den enskilda individen i utvecklingsssammanhang.

Den demokratiska ledarens medlemmar kan uppleva svårigheter med rollfördelning och beslutsbehörighet. Ledaren ses som en del av gruppen och intar en förhandlingsledanderoll för att styra sina medarbetare mot uppsatta mål. Medlemmarna i denna grupp känner ofta trivsel samtidigt som de är mindre beroende av sin ledare för att ge goda resultat (Bakka *et al.*, 2009). Ledaren ger de anställda möjlighet till utveckling då förpliktelsen för arbetsuppgifterna är självklara.

Då medarbetarna vid förändringar behöver vägledning, tid och utvecklingsmöjligheter krävs det att ledaren anpassar detta till situationen och individerna. Dock kan det i praktiken vara svårt att dela in ledaren i en typisk ledarskapsstil. Den optimala ledaren har en ledarskapsstil, som är en blandning av den auktoritära, laissez-faire och demokratiska. Denne ska också ha förmågan att anpassa sin ledarskapsstil till den specifika situationen. Medarbetarna får då klara arbetsuppgifter samtidigt som de kan föra en öppen dialog med förändringsagenten och arbeta självständigt. Detta bildar för medarbetarna en utveckling och respekt för förändringsagenten.

#### 4.5.2 Förändringsagentens makt

Ledarens maktutövande i förändringsarbeten är av stor betydelse. Anpassning måste ske till medarbetarna för att de ska följa förändringsagentens direktiv. Det är då av stor vikt hur makten kommer till uttryck. Som tidigare nämnts är alla individer olika och kommer då också att uppfatta maktutövandet på olika sätt. Makten ska därför uppfattas som ett positivt inflytande på individen för att medarbetarna ska arbeta medströms (Bakka *et al.*, 2009).

Hur stor den legitima makten är beror på ledarens auktoritet. Auktoritet är ledarens verktyg för att få arbetet att fungera. Medarbetare ser inte bara till om en befallning ligger inom de ramar som ledaren har. De ställer även ordern mot de principer, värderingar och traditioner som finns inom organisationen. Något som är av betydelse för ledare inom den legitima makten är att inte uppfattas överlägsen. Det är bättre att med vänlighet be någon att utföra en uppgift, än att ställa kravet att uppgiften ska utföras, då det är underförstått att kravet finns. Däremot är det också av vikt att ledaren inte ursäktar sig för att den ställer ett krav eller ber medarbetaren om något. Det kan leda till att medarbetaren inte inser vikten av utförandet (Yukl, 2012). För att få bort oönskade beteenden vid förändringar, som hämmar utvecklingen, kan tvångsmakt vara till användning. Grunden ligger i hot och genomslaget blir tydligast när hotet anses trovärdigt. Dock minskar förhastade beslut trovärdigheten för hotet och följsamheten uteblir. Tvångsmakt ska utövas med försiktighet och endast om det absolut är nödvändigt. Yukl (2012) menar att tvångsmakten ofta får oönskade effekter som bitterhet och ilska. Här kan belöningsmakten vara till användning istället.

Belöning bör användas vid ständiga förbättringsarbeten då förstärkningsteorin bygger på att motivera medarbetarna. I dessa situationer kan förändringsagenten använda sig av sin belöningsmakt. Medarbetarens arbete påverkar ledarens arbete vilket för ledaren kan betyda belöning, belöningsmakten utövas alltså från båda håll. Yukl (2012) menar att en ledare måste vara försiktig när det gäller löften, går det inte att genomföra rubbas förtroendet. Om belöningen dessutom används som ett påverkansmedel kan medarbetaren lätt ställa in sig på att få en konstant belöning efter varje ny arbetsinsats. En ledare som däremot innehar referensmakt har medarbetarnas respekt och kan påverka dem med mindre hjälpmedel. Denna ledare ska sträva efter att hålla referensmakten stark men har ett högre krav på sig än att bara vara vänlig och omtänksam. I längden visar sig makten mer i handlingar än ord och en person som egentligen manipulerar fram sin referensmakt kommer därför inte att klara sig i det långa loppet (Yukl, 2012). Då de anställda ses som beundrare till utövaren, i detta fall förändringsagenten, måste denne vara försiktig med sina oönskade beteenden. Vid ständiga förbättringsarbeten har referensmakten en positiv inverkan. Då ledaren redan har medarbetarna på sin sida och lättare kan påverka deras motivation.

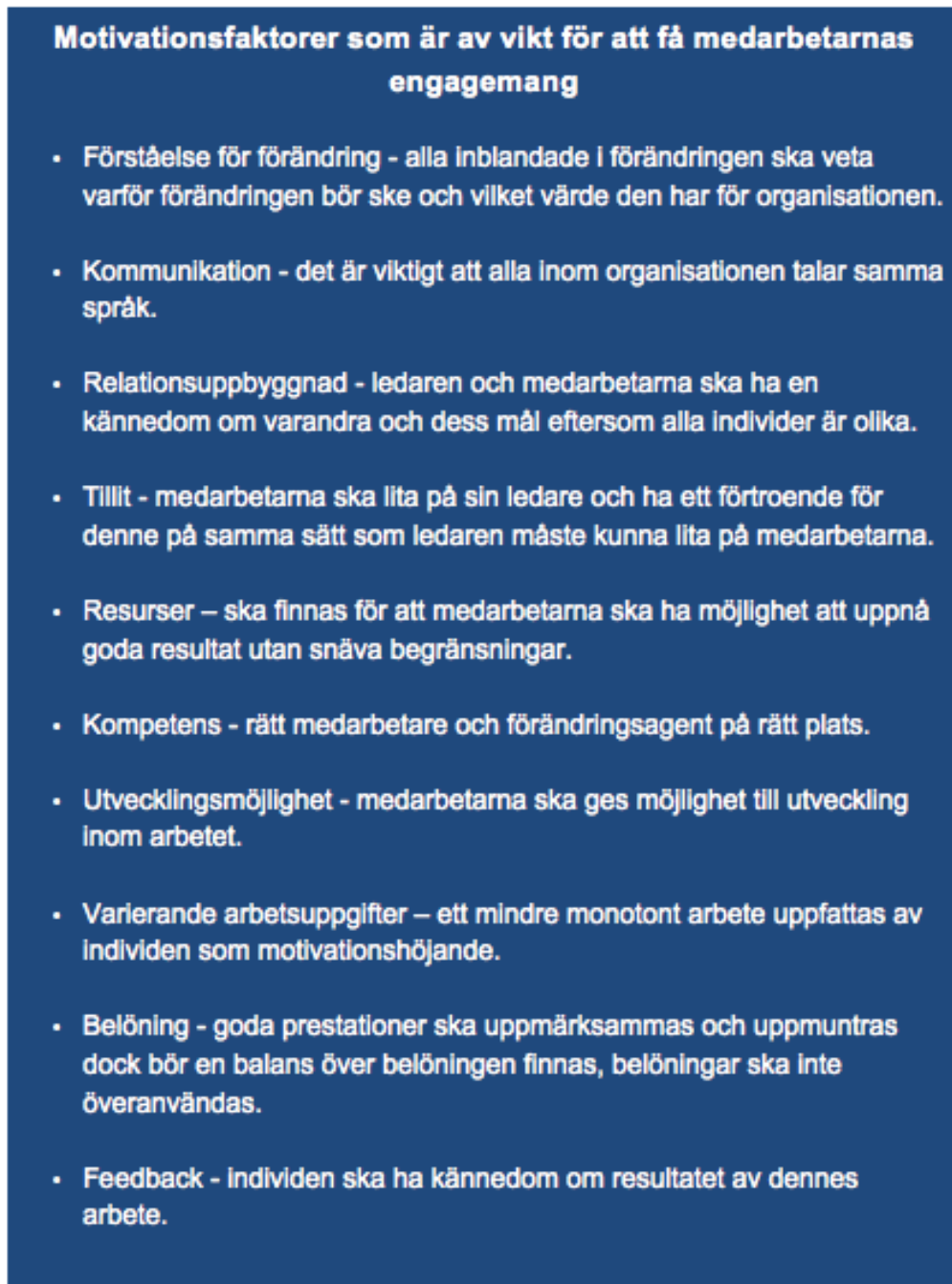
#### **4.6 Resultat från analysarbetet i form av checklistor**

I detta avsnitt presenteras två checklistor vilka kan användas som ett hjälpmedel för förändringsagenten vid ständiga förbättringsarbeten. Dels för att få medarbetarnas engagemang och hur förändringsagenten bör tillämpa motivationsfaktorerna vid förändringsprocesser. Dessa har framställts utifrån uppsatsens frågeställning och bygger på de viktigaste faktorerna som har framkommit i analysen och diskussionen. De är inte anpassade till en specifik situation utan vad som är av generell vikt vid ständiga förbättringar.



#### 4.6.1 Motivationsskapande faktorer och användningen av dessa.

Här nedan presenteras (se figur 5) en sammanfattning av vilka faktorer som är av vikt för att skapa motivation hos medarbetarna samt (se figur 6) vad som är av vikt för en förändringsagent vid användning av motivationsfaktorerna. Som figurerna visar är det omöjligt för en förändringsagent att uppfylla alla dessa punkter. En ledare utför ett mycket svårt uppdrag (Bakka *et al.*, 2009). Därför spelar dess personlighet och egenskaper en stor roll. En ledare måste vara anpassad till att inta den ledande rollen och kunna se på sina medarbetare som den viktigaste resursen samt ha förmågan att anpassa sig till den specifika situationen.

- 
- Motivationsfaktorer som är av vikt för att få medarbetarnas engagemang**
- Förståelse för förändring - alla inblandade i förändringen ska veta varför förändringen bör ske och vilket värde den har för organisationen.
  - Kommunikation - det är viktigt att alla inom organisationen talar samma språk.
  - Relationsuppbyggnad - ledaren och medarbetarna ska ha en kännedom om varandra och dess mål eftersom alla individer är olika.
  - Tillit - medarbetarna ska lita på sin ledare och ha ett förtroende för denne på samma sätt som ledaren måste kunna lita på medarbetarna.
  - Resurser – ska finnas för att medarbetarna ska ha möjlighet att uppnå goda resultat utan snäva begränsningar.
  - Kompetens - rätt medarbetare och förändringsagent på rätt plats.
  - Utvecklingsmöjlighet - medarbetarna ska ges möjlighet till utveckling inom arbetet.
  - Varierande arbetsuppgifter – ett mindre monotont arbete uppfattas av individen som motivationshöjande.
  - Belöning - goda prestationer ska uppmärksammas och uppmuntras dock bör en balans över belöningen finnas, belöningar ska inte överanvändas.
  - Feedback - individen ska ha kännedom om resultatet av dennes arbete.

Figur 5. Checklista- Sammanfattning av motivationsskapande faktorer (egen bearbetning).

### **Vad som är av vikt för en förändringsagent vid användning av motivationsfaktorer**

- Förändringsmodeller - bör användas så utrymme för utveckling och vägledning finns för medarbetarna.
- Förändringar tar tid - förändringen i sig tar tid att genomföra samtidigt som oväntade reaktioner kan förlänga processen.
- Ledarens perspektiv på medarbetaren – ledaren ska se på medarbetarna som organisationens viktigaste resurser.
- Integritet - ledaren ska handla utefter sina värderingar.
- Självförtroende – det är viktigt att ledaren har ett gott självförtroende men dock inte i för hög grad.
- Ledarskapsstilen ska anpassas till situationen.
- Makt - bör utövas som positivt inflytande för att skapa ett jämt flöde i arbetsprocesserna.
- Legitim makt - bör inte överanvändas, den ska utföras i syfte att fördela arbetsuppgifter.
- Tvångsmakt - ska enbart användas för att få bort oönskade beteenden.

*Figur 6. Checklista- Vad som är av vikt vid användning av motivationsfaktorer (egen bearbetning).*

## 5. Slutsats

---

I detta kapitel presenteras de slutsatser som har kunnat dras utifrån studien och därigenom besvara den frågeställning som har definieras.

---

### 5.1 Slutsatser

Syftet med uppsatsen var att ta fram motivationsfaktorer som en förändringsagent kan använda vid ständiga förbättringar för att få medarbetarens engagemang. Dessa faktorer är framtagna för att användas som hjälpmedel för en förändringsagent. Den frågeställning som uppsatsen belyser är följande:

- Vilka motivationsfaktorer behövs från förändringsagenten för att få medarbetarnas engagemang vid ständiga förbättringar?

Uppsatsen har visat att en förändringsagent står inför en svår uppgift. Det krävs mycket från denne för att lyckas med ständiga förbättringar. Något som är av stor vikt för att engagera medarbetarna är förändringsagentens medvetenhet om att förändringar tar tid. Då en förändring inte kan ske utan medarbetarnas engagemang krävs det att ledaren ständigt arbetar med att hålla motivationen hög. En viktig motivationsfaktor är kommunikation då detta har visat sig vara centralt genom hela arbetet, då alla ska vara medvetna om förändringens syfte. Det är också av vikt att förändringsagenten upplyser de anställda inom företaget om förändringens värde, både för den enskilda individen samt organisationen i stort. Genom att medarbetarna får en förståelse för förändringen kan motstånd hindras.

Att medarbetarna och förändringsagenten känner ett förtroende och en tillit sinsemellan är väsentligt då förändringar kräver engagemang. Studien har belyst att det är av betydelse att förändringsagenten är rättvis i sina bedömningar av de anställdas prestationer då det lätt kan skapas missunnsamhet. Avundsjuka leder lätt till rivalitet och det hämmar då motivationseffekten. Belöningar som av förändringsagenten är rätt anpassade till individ och situation är effektiva genom att ge en positiv inverkan på medarbetarnas motivation och engagemang. Belöningar har dock olika värden för individer och ekonomiska belöningar ses bara fungera på kort sikt. Däremot är feedback något som ger utveckling för den anställdes arbete och självkänsla.

En annan viktig motivationsfaktor är rätt anpassade resurser. Det handlar både om att placera rätt uppdrag till rätt individ samt ge utrymme för arbetsprocessen. En medarbetare med rätt kompetens kommer att bli mer motiverad och vilja genomföra uppdraget då denne inte hämmas av sitt eget självförtroende. Ges det inte tillräckliga resurser för utveckling kommer även det att påverka motivationen negativt.

Det har visat sig att en balans och blandning mellan olika egenskaper och ledarskapsstilar är det mest lämpliga. En ledare som har färdigheter av auktoritärt, demokratiskt och laissez-faire ledarskap ger utrymme och vägledning för utveckling hos de anställda. Genom att ha en balans mellan de olika ledarskapsstilarna och använda sig av dessa i olika situationer skapas bra förutsättningar för att skapa tillit mellan parterna. Studien belyser att förändringsagentens

beteende är viktigt för att lyckas med förändringar. Integritet och självförtroende har visat sig vara två goda egenskaper för att kunna styra en grupp. Beroende på hur medarbetaren uppfattar ledaren kommer den anställdes prestation avspeglas i resultatet. Ledaren bör ha ett gott självförtroende men dock i måttlig grad, integriteten får däremot gärna vara hög.

En förändringsagent ska utöva sin makt på ett sätt som inte uppfattas arrogant. Medarbetarna kan i dessa fall börja motarbeta, vilket direkt påverkar förändringen. Makten bör anpassas efter den situation som råder samt till de anställda. Det är viktigt att referensmakten finns på så sätt att ledarens ord och kommunikation är av vikt. Det ska vara underförstått att det ledaren framför tas på allvar. En ledare som upplevs överlägsen kommer inte kunna engagera sina medarbetare. De anställda utför då sitt arbete men motiveras inte till en högre arbetsprestation. Precis som med ledarskapsstilarna måste även maktutövandet vara i balans. En blandning av legitim-, referens-, expert-, tvångs- och belöningsmakt är viktigt att inneha. Dock ska ingen av dessa maktutövanden vara dominerande.

Då det för förändringsagenten krävs en förståelse för gruppens individuella värderingar är förändringar bäst anpassade i mindre grupper. Förändringsagenten kan omöjligt ha en relation till alla i en större grupp. Har ledaren inte en förståelse för medarbetarna kommer denne inte kunna utföra ständiga förbättringar. Denne måste väga in medarbetarnas värderingar och tankar i förändringsprocesserna då det engagerar och motiverar dem till att vilja genomföra utvecklingar.

## 5.2 Vidare forskning

Det finns ett stort utrymme för vidare studier inom ämnet. Denna uppsats har enbart beskrivit och förklarat hur motivationsfaktorer fungerar ur ett teoretiskt perspektiv. Det som är av intresse men som inte ryms inom denna uppsats är hur teorierna egentligen fungerar i praktiken. Hur en förändringsagent dagligen arbetar med motivation och engagemang hos sina medarbetare.

## Referenser

- Abrahamsson, B., Andersen, J. A., 2005. *Organisation: Att beskriva och förstå organisationer*, Malmö: Liber Ekonomi.
- Aguinis, H., Joo, H., Gottfredson, R., 2013. *What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money*, Business Horizons, Vol. 56, no.2. sid. 241—249.
- Ammenberg, J., 2012. *Miljömanagement – miljö- och hållbarhetsarbete i företag och andra organisationer*, Studentlitteratur AB, Lund.
- Bakka, J., Ficelsdal, E., Lindkvist, L., 2006. *Organisationsteori - struktur, kultur, processer*, Liber AB, Malmö.
- Blomqvist, R., Haeger, T., 1996. *Kvalitetsutveckling- kunddriven verksamhetsutveckling i teori och praktik*, Kungälv, Grafikerna i Kungälv AB.
- Devos, G., Buelens, M., Bouckenooghe, D., 2007. *The contribution of content, context and process in understanding openness to organizational change: two experimental simulation studies*, Journal of Social Psychology, Vol. 147, no. 6, sid. 607-630.
- Dysvik, A., Kuvaas, B., 2010. *Exploring the relative and combined influence of mastery-approach goals and work intrinsic motivation on employee turnover intention*, Personnel Review, Vol 39, no. 5, sid. 622-638.
- Ellis, S., & Dick, P., 2000. *Introduction to organizational behavior*, London: McGraw-Hill.
- Katz, D. & Kahn, R. L., 1966. *The Social Psychology of Organizations*, New York: John Wiley & Sons Inc.
- Müller, R., & Turner, J.R., 2010. *Leadership competency profiles of successful project managers*, Int.J.Project Management, Vol. 28, sid. 437– 448.
- Øyestad, G., 2005. *Feedback*, Kristianstads boktryckeri AB, Kristianstad.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., 2009. *Research methods for business students*, fifth edition, Pearson education limited, Edinburgh gate.
- SIS, 2001. *Ledningsprincipernas betydelse för det egna ledningssystemet*, Nytt om 9000 & 14000, nr 97.
- Vroom V. H. 1964. *Work and motivation*, New York: Wiley.
- Yin, R. K., 2003. *Case Study Research: Design & Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, USA.
- Yukl, G., 2012. *Ledarskap i organisationer (Leadership in organizations)*, Johanneshov: TPB