



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Vad motiverar anställda att arbeta mot företagets mål?

- En studie av KFUM:s fritidsverksamhet i Gottsunda

What motivates employees to work towards the company's goal?

- A study of KFUM:s youth recreation activities in Gottsunda

Abir Karim

Vad motiverar anställda att arbeta mot företagets mål?

- En studie av KFUM:s fritidsverksamhet i Gottsunda

What motivates employees to work towards the company's goal?

- A study of KFUM:s youth recreation activities in Gottsunda

Abir Karim

Handledare: Carl Johan Lagerkvist, Sveriges lantbruksuniversitet (SLU),
Institutionen för ekonomi

Examinator: Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet (SLU),
Institutionen för ekonomi

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: G2E

Kurstitel: Självständigt arbete i företagsekonomi C

Kurskod: EX0538

Program: Ekonomi - kandidatprogram

Fakultet: Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap (NJ)

Utgivningsort: Uppsala

Utgivningsår: 2015

Serienamn: Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi

Nr: 947

ISSN 1401-4084

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

Nyckelord: Anställda, motivation, organisation, företag, mål



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Förord

Jag vill först och främst tacka mina handledare Karin Hakelius och Carl Johan Lagerkvist som har varit till stor hjälp under uppsatsens gång. Som hela tiden visat mig på rätt riktning, ett stort tack!

Jag skulle även vilja tacka Helene Roman, Ahmed Kango, Ajmen Malla och Hesham Elsmasri som har ställt upp och bidragit stort till min uppsats.

Uppsala, Juni, 2015

Abir Karim

Summary

Motivation is what drives every human being to act. According to Maslows theory of needs motivation is driven by the needs of each human being, and it is the desire to satisfy those needs that makes individuals act. To satisfy the needs and motivation of employees in the workplace can be an extremely difficult task for the management, as these differ from individual to individual. The purpose of this study is to see what motivates employees to work for the YMCA's target of Gottsunda recreation center and to identify the needs of the employees are at the workplace. Working at a recreation center is something that can not always be so easy. It is both mental and physical testing in the workplace. Sometimes as an employee, you can end up in difficult situations where difficult decisions have to be taken.

The theoretical framework has been based on previous studies on needs-based motivation theories. The empirical material is in the form of four interviews conducted with employees of the YMCA's youth center. This case-study approach was motivated by the objective to generate an in-depth understanding of the motivation and needs of employees at this type of workplace. In addition, a close examination of the YMCA's activities in Gottsunda was made to get an overall picture of the business to see how the business is structured, and how to they have got it to work all these years.

The results of the interviews clearly shows that the factor that motivates the most of working for the YMCA's goal is that it gives room for one's own personal goals. The greatest needs that employees have in the workplace is the need for self-fulfillment and performance requirements.

Sammanfattning

Motivation har länge varit ett omdiskuterat ämne. Motivation drivs av behoven varje människa har, och det är viljan att tillfredställa dessa behov som får individer att agera. Att tillfredställa de anställdas behov och motivation på en arbetsplats kan vara en ytterst svår uppgift för ledningen, då dessa skiljer sig från individ till individ. Att arbeta på en fritidsgård är något som inte alltid kan vara så lätt. Anställda ställs både på psykisk och fysisk prövning på arbetsplatsen. Vad som egentligen motiverar anställda inom KFUM:s fritidsgård i Gottsunda att arbeta för att uppnå målen kan variera avsevärt. Varje anställd har sin egen motivation och även enskilda behov, behov som man känner att arbetsplatsen kan uppfylla på ett eller annat sätt. Om inte arbetsplatsen kan uppfylla ens behov leder detta till att anställda inte finner någon motivation att arbeta, vilket i sin tur inte ger arbetet någon mening.

Syftet med denna studie är att se vad som motiverar de anställda att arbeta efter KFUM:s mål på Gottsunda fritidsgård samt att identifiera vilka de anställdas behov är på arbetsplatsen

Det teoretiska ramverket har till stor del utgjorts av tidigare studier inom ämnet samt behovsteorier inom motivation. Behovsteorierna som studien använder är Maslows behovshierarki samt McClellands behovsteori. Dessa teorier och tidigare studier har legat till grund för framtagandet av intervjufrågorna. Det empiriska materialet är i form av fyra kvalitativintervjuer som görs med anställda på KFUM:s fritidsgård. En fallstudie görs eftersom att på lämpligaste sätt kunna fastställa de anställdas motivation och behov på arbetsplatsen. Även en granskning av KFUM:s verksamhet i Gottsunda genomförs. Detta för att få en organisatorisk bild av verksamheten för att se hur verksamheten är uppbyggd samt hur ledningen fått det att fungera alla dessa år.

Resultatet från intervjuerna visar klart och tydligt att den faktor som motiverar mest att arbeta efter KFUM:s mål är att det ger utrymme för ens egna personliga mål. Andra betydande faktorer som resultatet visar vad gäller anställdas motivation att arbeta efter KFUM:s mål är själva arbetet i sig. Anställda känner verkligen att det arbete som görs är av stor betydelse. Studien visar att de som arbetar på fritidsgården brinner för att arbeta med ungdomarna. De största behoven som de anställda har på arbetsplatsen är behovet av självförverkligande samt prestationsbehovet.

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMFÖRMULERING	2
1.3 SYFTE.....	3
1.4 AVGRÄNSNINGAR	3
2 TEORI.....	5
2.1 FÖRHÅLLET MELLAN MOTIVATION OCH BEHOV	5
BEHOV	7
2.2 MOTIVATIONSTEORIER.....	7
2.2.1 Behovsteorier	8
2.2.2 Maslows behovshierarki.....	8
2.2.3 McClellands behovsteori.....	11
2.3 TEORETISK SAMMANFATTNING	12
3 METOD	13
3.1 FALLSTUDIE	13
3.2 VAL AV INTERVJUPERSONER	13
3.2.1 Intervjuns uppbyggnad.....	14
3.2.2 Trovärdighet.....	15
4 EMPIRI.....	16
4.1 EMPIRISK BAKGRUND.....	16
4.1.1 Gottsunda.....	16
4.1.2 KFUM:s verksamhet i Gottsunda.....	16
4.2 PRESENTATION AV INTERVJURESPONDENTER.....	17
4.3 INTERVJUERNA.....	18
4.3.1 Fritidsgårdens mål.....	18
4.3.2 Trygghet	18
4.3.3 Samhörighet	19
4.3.4 Maktbehov.....	19
4.3.5 Avancemang och prestation	20
5 ANALYS	21
5.1 BEHOV OCH MOTIVATION.....	21
5.2 MASLOWS BEHOVSHIERARKI	21
5.2.1 Trygghet	22
5.2.2 Sociala behovet och behovet av självkänsla.....	22
5.2.3 Självförverkligande	23
5.3 MCCLELLANDS BEHOVSTEORI	23
5.3.1 Maktbehov.....	23
5.3.2 Prestationsbehov	24
5.3.3 Tillhörighetsbehov.....	24
6 SLUTSATSER.....	25
REFERENSER.....	26

Figurförteckning

Figur 1. Uppsatsens struktur.....	4
Figur 2. Motivationscirkeln.....	6
Figur 3. Fyra generella betydelser av motivation.....	7
Figur 4. Hawthorne-effekten.....	8
Figur 5. Maslow's behovshierarki.....	9

1 Inledning

I detta kapitel kommer först bakgrunden att presenteras till problemet. Därefter kommer en introduktion till det aktuella problemet. Syftet med uppsatsen samt vilka avgränsningar som gjorts redogörs också i kapitlet. Slutligen presenteras uppsatsens struktur.

1.1 Bakgrund

För att en organisation ska kunna fungera över huvudtaget behövs människor (Bruzelius & Skärvad, 2004): människor som vet sin uppgift och roll och människor som kan samverka; människor som vet hur man löser uppgifter på ett effektivt sätt, människor som tar sig an och löser uppgifter som tilldelats genom minsta möjliga resursförbrukning. Det primära syftet med organisationer är att uppnå ett visst mål (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Vad är då ett mål? När ordet mål kommer på tal gällande företag och organisationer menar företagsteoretiker att ett mål är något företaget vill åstadkomma som i slutändan ska resultera i att företaget går med vinst eller blir marknadsledande inom sin bransch (Bakka et al 2009). Mål är något som är förhandskonstruerad. För att företaget ska kunna uppnå sina mål krävs att uppgifterna blir lösta, vilket är självklart. Med andra ord syftar även organisationer till att lösa specifika uppgifter. Detta på ett så effektivt sätt som möjligt med hjälp av individers samarbete och samverkan som i slutändan ska resultera i något större än själva uppgiften. Med hjälp av anställdas samarbete ska företaget uppnå de redan förhands konstruerade målen (Bruzelius & Skärvad, 2004). Det är ledningen i företaget som bestämmer företagets mål (Bakka et al 2009). Samarbete mellan anställda på företaget leder till en högre grad av effektivitet än om varje anställd skulle arbeta enskilt var för sig. De anställda bidrar till att mål uppnås, men det är viktigt att målen är utformade på rätt sätt så att de anställda kan bidra. Detta är ledningens uppgift.

Dagens fritidsgårdar runt om i landet blir allt fler. KFUM startade redan på 1800-talet som en rörelse i London och kallades då för YMCA (www, Kfum, 1, 2014). KFUM har vuxit till en världsledande rörelse och idag är KFUM aktiv i över 130 länder. I Sverige har KFUM i nuläget 400 föreningar som involverar över 60 000 människor runt om i landet (www, Kfum, 2, 2014). En fritidsgård är precis som vilken organisation som helst. Vad är då KFUM:s mål? KFUM sysslar med en rad olika verksamheter i form av mötesplatser, lägergårdar, fritidsgårdar etc. (www, Kfum, 1, 2014). KFUM har som generellt mål med sin ungdomsverksamhet att erbjuda en mötesplats för ungdomar där ungdomarna bara kan vara. Syftet är att ungdomarna på denna plats ska kunna utvecklas, utvecklas till allt man kan bli. KFUM vill i och med dessa verksamheter tillgodose ungdomens enskilda behov.

Företag är beroende av sina anställda och de anställda beroende av företaget. Detta är ett ömsesidigt beroendeförhållande som ledningen måste ta hänsyn till vid konstruktion av företagets mål (Bakka et al 2009). Utan de anställda i fritidsgårdar runt om i landet skulle inte dessa existera över huvudtaget (Bakka et al 2009). Tänk ett företag utan anställda, där det inte finns någon som tar sig an uppgifter dagligen. Vad skulle då uppnås? Jo svaret är ingenting självklart. Detta blir självklart väldigt problematiskt. De anställda måste känna att organisationens mål ger arbetstillfredsställelse, detta leder i sin tur att organisationen därigenom på ett mer effektivt sätt bättre når sitt mål med en mer motiverad personal (Bruzelius & Skärvad, 2004). Att få sina anställda tillfredställda är en ytterst svår uppgift, då vi som individer tillfredställs av olika saker.

Fritidsgårdar runt om i landet är beroende av anställdas prestationer för att uppnå uppsatta mål. Organisationer beroende av sina anställda, beroende av att de ständigt ska prestera och leverera, i form av den anställdas arbetsinsats (Abrahamsson 2005). Därför är det viktigt att de anställda inom fritidsgårdarna finner mening med sitt arbete, att man om anställd finner att arbetsplatsen uppfyller specifika behov som man har. Detta leder i sin tur att anställda känner sig motiverade inför sin arbetsuppgift. Om inte motivationen finns hos de anställda inför en uppgift kan det resultera i att uppgiften blir dåligt utförd eller till och med in alls blir utförd.

Ordet individ är något som kommer upp ofta då motivation kommer på tal. Detta för att motivationen skiljer sig avsevärt från individ till individ (Robbins & Jude, 2010). Det någon kan finna motiverande kan någon annan finna hämmande för motivationen etc. Med andra ord är motivation ytterst individuellt. Hur vi människor ska bete oss, de val och beslut vi människor tar i livet, alla dessa påverkas av vår motivation och våra behov (Abrahamsson 2005). Människans dagliga drivkraft är att tillfredställa vissa specifika behov. Dessa styr oss i sin tur hur vi som individer agerar i dagligen. Motivationen i det hela blir att tillfredställa dessa behov (Bakka et al 2009). Motivationen har en stor inverkan i livet som vi kan se här. Människor kommer alltid ha behov att tillfredställa, därför kommer motivationen alltid att finnas där (Robbins & Jude, 2010). Att arbeta åtta timmar, fem dagar i veckan i en fritidsgård är något som kräver motivation och mening. Det krävs som anställd att man har ett behov att mätta, detta ger i sin tur upphov till motivationen som gör att arbetet utförs (Bakka et al 2009).

1.2 Problemformulering

Problematiken i det hela det handlar om hur målet med verksamheten omsätts i dess organisation så att medarbetarnas motivation blir så stor som möjligt, och organisation därigenom blir så effektiv som möjligt (Bakka et al 2009). KFUM:s fritidsgård i Gottsunda har som mål att vara den ledande fritidsgården vad gäller ungdomar och socialutveckling. Fritidsgården vill i och med sitt mål ge ungdomarna i Gottsunda en bra och meningsfull tonårstid (pers. med., Roman, 2014). Men precis som alla andra organisationer och företag behöver en fritidsgård sina anställda för att uppnå sina mål. Att arbeta inom en fritidsgård är ingen lätt uppgift. Arbetet kan vara ytterst påfrestande, både psykiskt och fysiskt (pers. med., Kango, 2014). Som anställd kan man flera gånger hamna i svåra situationer där svåra beslut måste tas. Om inte motivationen finns där hos de anställda på fritidsgården kan det leda till att de anställda slutar prestera och leda till att man inte arbetar på det sätt som företaget vill att man som anställd ska arbeta för att uppnå målen (Bakka et al 2009). Man finner inget behov och mening av att arbeta efter företagets mål, då detta inte har någon betydelse eller motivation. Det kan till och med gå så långt att man slutar arbeta på företaget för att man inte finner något behov av att arbeta kvar, man anser att man inte får ut något av själva arbetet (Bruzelius & Skärvad, 2004).

Att tillfredställa de anställdas behov och motivation på arbetsplatsen kan vara en ytterst svår uppgift för ledningen, då dessa skiljer sig från individ till individ (Mitchell 1982). Det gäller hela tiden för ledningen att se till att de anställdas behov tillfredställs på arbetsplatsen på ett eller annat sätt, men hur kan ledningen tillfredställa allas behov när behoven skiljer sig från individ till individ? Likaså vad gäller motivationen hos de anställda (Robbins & Jude, 2010). Företag är beroende av anställdas prestation och att de utför sina uppgifter. Dessa uppgifter leder i sin tur att företaget kan uppnå sina mål.

Därför är det av ytterst vikt att anställda inom företag känner sig motiverande inför arbetet och anställda känner att ens behov kan tillfredställas på arbetsplatsen (Bruzelius & Skärvad, 2004). Vad som egentligen motiverar anställda inom KFUM:s fritidsgård i Gottsunda att arbeta för att uppnå målen kan variera avsevärt. Varje anställd har sin egen motivation och även enskilda behov, behov som man känner att arbetsplatsen kan uppfylla på ett eller annat sätt. Om inte arbetsplatsen kan uppfylla ens behov leder detta till att de anställda inte finner någon motivation att arbeta, vilket i sin tur inte ger arbetet någon mening.

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka vilka faktorer som spelar in i anställdas motivation för att arbeta efter KFUM:s mål i Gottsundas fritidsgård.

Arbetet syftar till att ge svar på följande frågor:

- Vad motiverar anställda att arbeta efter KFUM:s mål i Gottsunda fritidsgård?
- Vilka är de anställdas behov på arbetsplatsen?

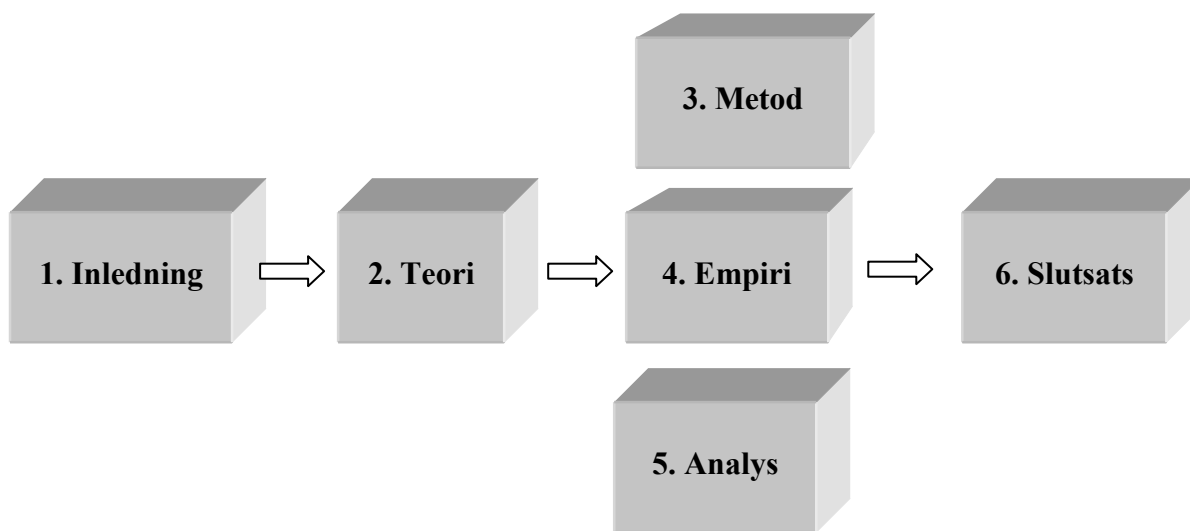
1.4 Avgränsningar

Studien har ett individperspektiv i det att den fokuserar på anställdas behov och motivation. Motivationsteorier bygger på hur organisationer och individer interagerar vilket leder till att en avgränsning har gjorts för att titta närmare på vilken inverkan företag har på den enskilde individen. Samspelet mellan anställda och företag påverkar anställdas behov samt vad som driver anställdas motivation att arbeta efter organisationens mål. Det finns väldigt många motivationsteorier. Kända motivationsteorier är Herzbergs tvåfaktorsteori, Maslows behovshierarki och Vrooms förväntningsteori. Det finns ett flertal studier kring ämnet motivation och därav alla de olika teorierna. Inom motivationsområdet finns det bland annat förstärkningsteorier, balansteorier, förväntansteorier och behovsteorier. Då det finns flera motivationsteorier, har avgränsningen gjorts till endast behovsteorier. Detta för att studien syftar till att se motivation ur ett individperspektiv samt hur företag och individer interagerar. Då motivation bland annat ses ur ett individperspektiv har individens behov en stor påverkan.

Studien kommer att ha sitt fokus på anställda på KFUM:s fritidsgård i Gottsunda. Denna avgränsning har gjorts av den anledningen att studien annars skulle bli väldigt bred. Avgränsningen har även till stor del gjorts på grund av att det inte finns tillräckligt med tid att studera andra fritidsgårdar. Denna avgränsning kan påverka resultatet då man möjligen inte får en helhetsbild av alla KFUM:s fritidsgårdar runt om i landet, då de anställdas behov och motivation kan skilja sig från fritidsgård till fritidsgård.

1.5 Uppsatsens struktur

Kapitel 1 inleds med problembakgrunden för att förstå problematiken samt syftet med hela studien och vilka avgränsningar som har gjorts. Kapitel 2 tar upp vilket teoretiskramverk som använts under studiens gång och som legat till grund för vidare analys av empirin. Kapitel 3 är uppsatsens metoddel, där beskrivs vilka metoder som använts djupare och varför dessa är de mest lämpliga. Kapitel 4 utgörs av empiridelen där fallstudien presenteras som legat till grund för hela uppsatsen. Kapitel 5 är analysdelen där empirin kopplas samman med teorin. Slutligen i kapitel 6 presenteras resultaten och slutsatsen i studien. Figur 5 visar uppsatsens struktur.



Figur 1: Uppsatsens struktur (Egen bearbetning)

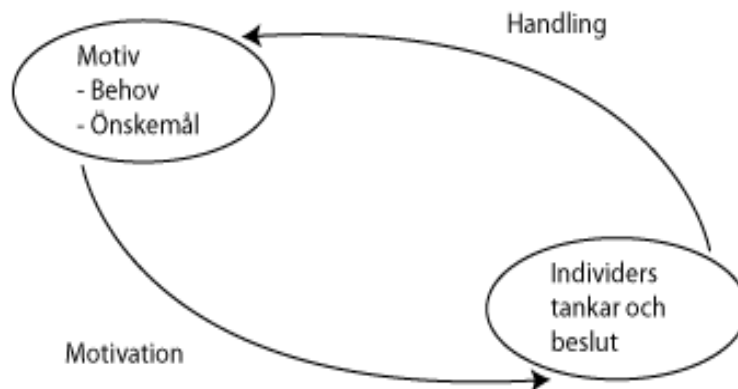
2 Teori

Detta kapitel inleds med en introduktion till ordet motivation och behov då dessa ord kan tolkas på flera olika sätt. En förklaring kommer ges vad dessa ord egentligen representerar. Sedan kommer fördjupning i olika motivationsteorier att tas upp. En redogörelse för olika motivationsfaktorer kommer därefter att presenteras.

Då syftet med uppsatsen berör anställdas motivation och behov på arbetsplatsen har litteratur sökts främst gällande olika behovsteorier inom motivation samt andra relevanta faktorer som kan ligga till grund för att framkalla motivation hos individer. Då ämnet även berör anställdas motivation inom en organisation, har även litteratur gällande organisationsbeteende, organisationspsykologisk litteratur och företags framgång studerats. Detta för att motivation till stor del även handlar om hur individer och organisationer interagerar. Även en del litteratur gällande ledarskap har studerats, men litteraturstudien har haft sitt fokus på behovsteorier inom motivation då uppsatsens syfte handlar om anställdas behov och motivation på arbetsplatsen. Litteraturstudien gjordes för att få en övergripande bild över bakgrundsproblemet. Genom att få en övergripande bild av bakgrundsproblemet och med den teoretiska kunskapen som litteraturstudien lett till, har detta hjälpt till att utforma intervjufrågorna på ett relevant sätt för att få ut den information som sökts, men även för att nå studiens syfte. Litteraturen hämtades från SLU:s bibliotek, samt med hjälp av sökning på bibliotekets olika databaser. Litteraturen baserar sig på vetenskapliga artiklar, böcker, gamla rapporter, uppsatser och avhandlingar.

2.1 Förhållandet mellan motivation och behov

Innan man går djupare in på olika motivations- samt behovsteorier måste begreppen definieras och relateras till varandra. Enligt Bruzelius & Skärvad (2004) är motivation då människan drivs att agera och handla på ett visst sätt. Motivationen, menar de, är oftast ett behov eller något man önskar sig (se figur 2). Någonstans man vill komma som individ. Med andra ord driver motivationen individen till att agera, samtidigt som handlingen i sig stimulerar. Man talar om att motivationen är en kraft som driver individer i en viss riktning. Motivationen i sig har flera olika grundmotiv, sociala, känslomässiga etc. Dessa anses vara det som driver motivationen i grund och botten. Flera grundmotiv kan samverka vilket leder till att drivkraften blir starkare för motivationen. Figur 2 visar hur Bruzelius & Skärvad (2004) menar hur ett motiv driver individen att handla på grund av ett behov eller önskemål individen känner (Mitchell 1982). Dessa leds i sin tur av motivation som påverkas av individers tankar och beslut.



Figur 2: Motivationscirkeln (Bruzelius & Skärvad, 2004).

När man i dagligt tal pratar om motivation, t.ex. "jag känner mig inte motiverad idag" anser många att ordet är en känsla, medan andra ser det som ett beteende (Ellis 2000). Psykologer menar att motivation är uppbyggt av en drivkraft samt ett motiv och att man ska skilja på dessa begrepp. Psykologer menar att drivkrafter är det som driver någon till ett visst motiv. Ett exempel, är att vi människor behöver äta på grund av hunger, vi blir motiverade att äta genom att vi drivs av vår hunger. Men i grund och botten är det som motiverar oss vår levnadsinstinkt. Drivkraften (handlingen) leds av motivationen som får individen att agera (Wiley 1995). Drivkraften är oftast omedveten medan motivet växer fram med kunskap. Vi lär oss vad vi kan åstadkomma genom en viss handling: vad kan jag som individ erhålla om jag agerar på ett visst sätt (Ellis 2000).? Till exempel: på ett företag, arbetar en anställd hårt för att den anställde har som motiv att bli befördrad för att detta är något som denne lärt sig, att hårt arbete belönas med befördran. Belöning är ett stort motiv.

Robbins & Jude (2010) definierade motivation som den kraft en individ är villig att lägga ner för att nå ett visst mål, under hur lång tid individen är villig att lägga ner den kraften. Det talas om tre nyckelfaktorer, intensitet, riktning samt viljan att fortsätta. Med intensitet menas viljan en individ har, dvs hur hårt man vill arbeta för att uppnå ett visst mål. Individen måste arbeta efter organisationens vision och mål, man måste arbeta på ett sådant sätt som gynnar organisationen att komma dit man vill (Robson & Jude, 2010). Med andra ord måste individen arbeta i rätt riktning, dvs efter målen. Därför är riktningen en viktig faktor i betydelsen av motivation. Den sista faktorn, viljan att fortsätta. Individens vilja har en stor betydelse för den egna motivationen. Om hinder och andra svårigheter uppstår kan motivationen avta, därför spelar individens vilja en stor roll.

Bakka et al (2009) har gjort en tolkning av ordet motivation, se figur 3. Då ordet har fått flera olika betydelser i olika sammanhang, har fyra generella slutsatser av ordets betydelse dragits, vilka alla sammanfattas i figur 3.

1. Motivation är en gemensam beteckning för all den energi och alla de drivkrafter eller motiv som finns i människor.
2. Motivation står för de specifika krafter (drivkrafter) som förekommer i olika typ situationer, till exempel arbetsmotivation och karriärmotivation.
3. Motivation används som en populär samlingsbeteckning för de olika medel för påverkan (positiva och negativa incitament) som används i organisationer. Man tänker då ofta på de organisationer som är mycket medvetna i sin användning av incitament. Enskilda författare använder uttryck som incitamentsstruktur och liknande i detta sammanhang.
4. På individnivå talar man ofta om motivationssystem, motivationsmönster od. Man tänker sig då, att en bestämd individ (eller kategori individer) har en karaktäristisk profil när det t.ex. gäller intressen, utbildning, arbete och karriär.

Figur 3: Fyra generella betydelser av motivation (Bakka et al 2009)

Behov

När motivation och olika motivationsteorier kommer på tal, talar teoretikerna ofta om individens behov (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Människan har flera behov som måste tillfredställas dagligen: hunger, trygghet etc. Det finns behov av nödvändig karaktär, sedan finns det behov av social karaktär (Bakka et al 2009). Vi individer är alla olika och har därför alla olika behov; behov som måste fyllas på ett eller annat sätt. Ett företag måste se till att de anställdas behov är fyllda. Det är en ytterst svår uppgift då varje enskild anställd har sina egna behov och egna mål i livet. Det är dessa behov som leder till den enskildes motivation som i sin tur får individen att agera och handla på ett visst sätt (Wiley 1995). Därför gäller det för organisationer att man arbetar på ett sådant sätt som leder till att anställdas behov uppfylls (Mitchell 1982). Det är i slutändan dessa behov som kommer leda till att den anställde känner sig motiverad att arbeta efter företagets vision och mål.

"Behov, begrepp som inom fysiologi och psykologi används för att förklara människors och djurs målinriktade beteende" (www, Nationalencyklopedin, 2014).

2.2 Motivationsteorier

Det finns flera motivationsteorier, dvs teorier om vad individen finner som motivation (Jacobsen 2008). Dessa teorier handlar i grund och botten om varför vi individer beter oss som vi gör (Bakka et al 2009). Redan tidigt på 1900-talet började forskare runt om i världen fördjupa sig i individers motivation. På 1930-talet gjordes en undersökning som genomfördes av Harvardforskare vid Western Electric's fabrik i Hawthorne i Chicago (Bakka et al 2009; Robson & Jude, 2010). Det som var annorlunda från tidigare forskning var att man under detta forskningsprogram gjordes olika tester på individer som hade direkt påverkan på individens beteende. Detta gjordes under en längre period för att se hur individen kunde ändra sitt beteende efter olika förutsättningar. Experimentet ledde till att forskarna upptäckte den så kallade Hawthorne-effekten.

Med hjälp av detta experiment kunde forskarna enligt Bakka et al (2009) och Robson S & Jude T (2010) dra några generella slutsatser rörande individens beteende (se figur 4). Experimentet har haft en stor betydelse inom forskning gällande motivation och individens beteende. Den har legat till grund för stora forskare som Maslows, Herzberg, McGregor och Hackman.

1. Individer i grupper bildar statussystem som fungerar styrande på system.
2. Gruppen motiverar individen starkt.
3. Gruppen kan bilda normer som går emot de krav organisationen ställer på produktiviteten.
4. Det finns inga fundamentala intressekonflikter i industrin. Man kan lösa de flesta problem med hjälp av bättre ledarskap och psykologiskt stöd till de anställda.
5. Experiment med människor i arbetsliv har följdverkningar utöver de variabler som manipuleras. Personer blir i hög grad påverkade av själva experimentsituationen. Detta kallas Hawthorne-effekten.

Figur 4: Hawthorne-effekten (Bakka et al 2009)

2.2.1 Behovsteorier

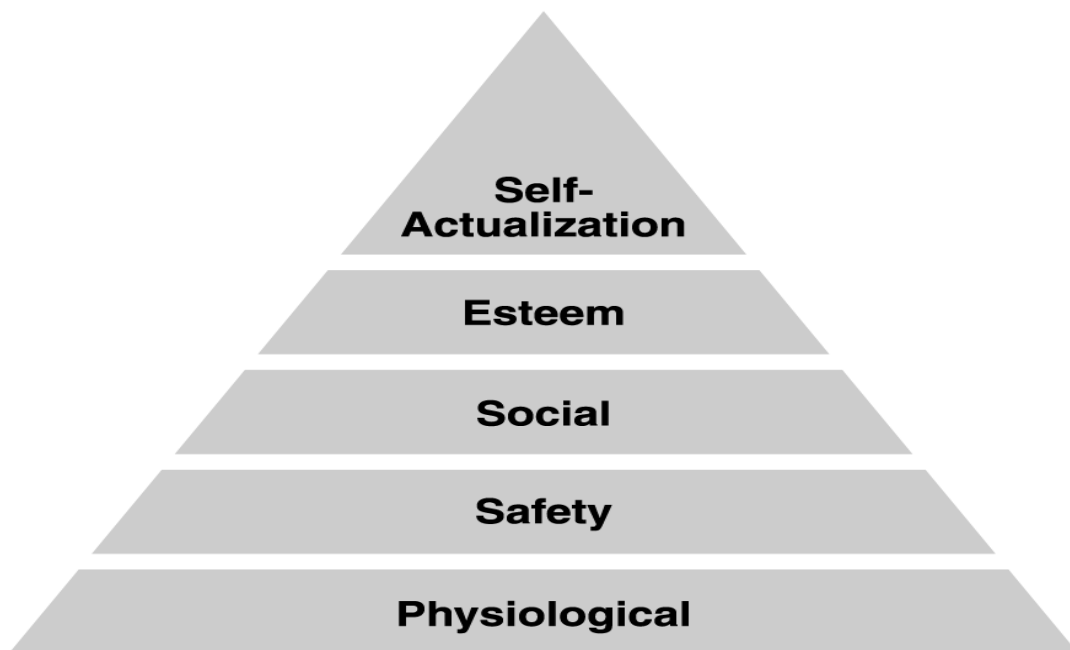
Det är viktigt att förstå att endast individer har motivation. Motivation finns varken hos en organisation eller en grupp (Abrahamsson 2005). Det finns flera motivationsteorier som behandlar motivation och motivationsfaktorer. Teorierna har delats in i fyra grupper enligt Abrahamsson (2005) för att lättare kunna förstå och analysera människans beteende. Behovsteorier, jämviktsteorier, förstärkningsteorier och förväntningsteorier. Denna studie kommer endast behandla behovsteorier. Det finns flera studier och forskningar som behandlar olika behovsteorier. Studien kommer endast fokusera på behovsteorier för att behov är något som är ytterst centralt i livet, samt att behov påverkar individers handlande och tankegång (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Behov är något vi stöter på vardagligen och är starkt förknippat med motivation (Wiley 1995). Därför har störst fokus legat på dessa teorier när forskning gjorts på motivation. Det är viktigt att företag och organisationer ser till individen, då individen har sina egna behov. Dessa behov ligger till grund för hur den enskilde agerar och handlar. Det är av stor betydelse att skilja behov och motivation sinsemellan. Om behovet är sömn är då motivationen att sova etc. Med andra ord är motivationen det som driver individen att agera, man agerar för att tillfredsställa det specifika behovet (Alvesson 1993). Det finns ett starkt samband mellan orden, därav valet av behovsteorier.

2.2.2 Maslows behovshierarki

År 1935 startade forskaren och psykologen Abraham H. Maslow sin forskning om det stora dilemmaet motivation. Några år senare, år 1943 närmare bestämt kom han fram till sin berömda teori om behovshierarkin (Bakka et al 2009; Abrahamsson 2005). Teorin bygger på människan och dess behov. Han tittade närmare på vilken betydelse och inverkan vissa behov hade för individens handling och tankar.

I sin teori uttrycker Maslow tydligt att det är viktigt att tänka på att varje individ är rationell, våra behov styr inte oss direkt. Människan tar så mycket hon mäktar och anseer relevant i sina beräkningar, normer, värderingar, yttre omständigheter etc.

Maslow menade att människans motivation bottnar i hennes behov (Alvesson 1993; Maslow, A. 1987). Hon har grundbehov som måste uppfyllas innan andra behov kan uppfyllas. Vid en tidpunkt har individen flera behov. Det finns starkare och svagare behov, det är de behov man känner starkast känsla för som får individen att agera och handla i slutändan (Bruzelius & Skärvad, 2004). I sin berömda behovshierarki rangordnar Maslow människans behov i fem olika nivåer i den sk "behovstrappan". Människan har samtliga behov som man kan finna i behovstrappan, men det är blott de behov som inte är tillfredsställda, behoven som är otillfredsställda som gör att individen handlar. Längst ner i pyramiden är de fysiologiska behoven. Dessa är de primära och mest grundläggande behoven en människa har, exempel på dessa är sömn, törst, sex och hunger (Bakka et al 2009). I nivån över de fysiologiska behoven kommer behov av trygghet. Med detta behov menas en trygghetskänsla varje individ behöver känna, vare sig det gäller arbetsplatsen eller hemmet. De två nedre nivåerna på Maslows pyramid är av nödvändig karaktär och kallas tillsammans externa fysiologiska (Ellis 2000). Utan de lägre nivåerna klarar sig inte en människa då dessa är grundläggande behov varje individ har. Behovstrappan återfinns i figur 5.



Figur 5: Maslow's behovshierarki (Ellis 2000)

Efter människans behov av trygghet kommer det sociala behovet. Med detta menas behovet av gemenskap, känna närhet, ge och få kärlek etc. (Bruzelius & Skärvad, 2004). För att en individ ska komma till det sociala behovet krävs det att de behov innan, behoven lägre ner i pyramiden redan är uppfyllda. Det vill säga det fysiologiska behovet samt behovet av trygghet. Om dessa inte är uppfyllda kan inte människan gå till nästa nivå i pyramiden. En individ som svälter och inte känner trygghet, kommer med andra ord inte att känna något socialt behov (Alvesson 1993).

Maslow beskrev individen som en sökande varelse (Abrahamsson 2005). Han menade att människan aldrig blir tillfredställd. Människan blir aldrig nöjd utan man söker alltid efter nya behov. När människans sociala behov är uppfyllda kan hon förflytta sig uppåt i pyramiden mot nästa nivå (Maslow 1987).

Nästa nivå, näst högst upp på pyramiden är behovet av självkänsla. Denna nivå är mer en fråga om självrespekten som individer har (Bakka et al 2009). Att man får bekräftelse från andra samt att man åstadkommit något är även det viktigt på denna nivå. Status och uppskattning tillhör också behovet av självkänsla. Den sista och högsta nivån på behovshierarkin är självförverkligande. Här kan människan uppnå sin fulla potential genom kreativitet och innovation. Hon kan åstadkomma något, förverkliga, det kan till exempel vara en dröm (Ellis 2000; Bakka et al 2009). Maslow menade att detta behov aldrig kan tillfredställas helt (Maslow 1987). Människan kommer alltid vilja åstadkomma något med sitt liv, arbete etc. När människan åstadkommit något, vill hon åstadkomma någon nytt, bättre.

Som man kan se på Maslows behovshierarki (se figur 5) ser man att de högre nivåerna blir betydligt mindre jämfört med behoven längre ner (Bakka et al 2009). Detta är för att de lägre nivåerna på pyramiden som tidigare nämnt grundläggande behov och primära behov. Man kan sammanfatta dessa som fysiologiska externa behov, då dessa påverkas av yttre omständigheter. Medan sociala behov, behov rörande självkänsla och behovet av självförverkligande är mer socialt orienterade behov, eller interna psykologiska behov.

2.2.2.1 Kritik mot behovshierarkin

Behovshierarkin kan med säkerhet sägas vara den mest välkända motivationsteorin (Robson & Jude, 2010). Teorin används fortfarande idag när motivation kommer på tal, men teorin har även fått en del kritik. Teorin bottenar i Maslows erfarenhet som psykolog, och inte i individers arbetsliv (Abrahamsson 2005). Forskare menar att teorin inte har något stöd i tidigare forskning. Den har ingen stöd i någon empiri menar forskarna. Det största problemet med Maslows behovshierarki är själva hierarkin av behoven. Forskare har ännu idag inte lyckats bevisa att individer verkligen har en sådan behovshierarki (Bruzelius & Skärvad, 2004). Forskare menar även att människans behov snarare är två behov, inte fem, som i Maslows behovshierarki (Ellis 2000).

Annan kritik Maslows teori har fått från organisationsteoretiker är hur människan kan tillfredställa sina egna behov utanför organisationen (Bakka et al 2009; Ellis 2000). Syftet är egentligen att människan ska tillfredställa sina behov på arbetsplatsen. Detta för att behoven utlöser motivation som i sin tur får individen att agera och handla (Mitchell 1982). Drömmen för alla chefer är att individer finner behov på arbetsplatsen som måste tillfredställas. Det leder i sin tur till en högre produktivitet. Högre produktivitet är resultatet av tillfredställda arbetare på arbetsplatsen, men då individer kan tillfredställa sina behov utanför arbetsplatsen uppstår en problematik. Studier har visat att individers största motivation är pengar (Bruzelius & Skärvad, 2004). Samtidigt som andra individer finner volontärarbete som ett meningsfullt arbete då man känner att man gör något av betydelse. Det gäller att hitta en balans för de anställdas motivation då motivation i högsta grad är väldigt individanpassat. Det sistnämnda brukar vanligtvis vara svårt.

Trots all kritik gällande Maslows teori har flera teorier använt den som inspirationskälla (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Det är den teori som är den mest omdiskuterade när man pratar om organisationsbeteende och motivation (Bruzelius & Skärvad, 2004; Alvesson 1993).

2.2.3 McClellands behovsteori

David McClelland syn på behov har stora likheter med Abraham Maslows tankegång och hans behovstrappa (Abrahamsson 2005). Den stora skillnaden mellan Maslows behovsteori och McClellands behovsteori är att Maslow menade att våra behov är ordnade hierarkiskt medan McClelland hävdar att behoven varje individ har är ordnade i ett kontinuum. McClellands behovsteori utvecklades av David McClelland och hans kollegor. Efter en tids forskning kom McClelland fram till att människan har tre behov. Detta grundade han på Henry Murray tidigare forskning kring individers behov och vidareutvecklade den teorin. De behov McClelland menade att varje individ har är maktbehov, prestationsbehov och tillhörighetsbehov (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Dessa är grundläggande behov för att kunna förklara motivation.

Maktbehov är behovet att få andra att agera på ett visst sätt som de annars aldrig agerat eller handlat på (Robson & Jude, 2010). Detta är ett grundläggande behov. Individer med maktbehov vill påverka andra. Individen vill ta plats, ha inflytande och stå i centrum, individen vill övervaka och ha kontroll. Individer som har maktbehov handlar ofta kraftfullt och individen anser att andra individer låter sina känslor påverka deras handlingar och agerande på ett negativt sätt (Abrahamsson 2005; Jacobsen & Thorsvik, 2008). Individen ser ner på andra människors omdömen eller positioner, med andra ord litar individen inte på andras omdömen utan det man själv anser eller tycker är det rätta. Det som ofta kännetecknar en individ med maktbehov är att de oftast har ledande positioner. Man gillar att kommunicera, undervisa, tala till folk och påverka andra. Individen anser att det man gör är det bästa sättet att gå tillväga på, alla andra sätt är fel (Bruzelius & Skärvad, 2004). Individer med maktbehov har för det mesta positiva känslor och tankar, dessa känslor omsätter man sedan i handlingar. Detta skiljer sig mellan en individ med maktbehov och en som inte känner behovet.

Prestationsbehov är det behov varje individ har vare sig det gäller arbetslivet, eller livet utanför arbetet. Behovet att överträffa det man tidigare åstadkommit, strävan mot framgång (Robson & Jude 2010), åstadkomma någonting man inte åstadkommit förr, med andra ord göra det man gjort förr bättre. För att göra det man gjort förr bättre, kan man naturligtvis inte använda samma tillvägagångssätt. Individen behöver ändra sin tankegång, sitt sätt att handla. För att åstadkomma något man aldrig åstadkommit förut måste man handla på ett visst sätt som man tidigare inte gjort. Individen behöver tänka i andra tankebanor och inte bli låst i gamla vanor och tankar. Därför är individer med prestationsbehov oftast väldigt kreativa (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Man ser möjligheter, men även vilka hinder som kommer med dessa möjligheter (Bruzelius & Skärvad, 2004). Man anser att det man presterar är det bästa, men för att uppnå sådana resultat och framgång måste man ta risker. Individer med prestationsbehov är medvetna om risktagning, men tar risker för att nå framgång (Abrahamsson 2005).

Tillhörighetsbehov är det behov varje individ har på det sociala planet (Robson & Jude, 2010). Behovet av närhet och nära gemenskap är centralt här. Alla individer känner detta grundläggande behov: ett behov att ha någon nära, någon vid sin sida (Jacobsen 2008). Personer som känner ett tillhörighetsbehov och samhörighetsbehov tenderar oftast i att vilja vara omtyckt. Som individ vill man sällan hamna i dispyt med andra, och undviker därför konflikter (Abrahamsson 2005). Man handlar på ett sådant sätt som man tror gynnar förhållandet till andra. Detta behov påminner väldigt mycket om Maslows "sociala behov" och flera paralleller kan dras.

2.3 Teoretisk sammanfattning

Att som anställd arbeta efter organisationens mål kräver att man finner någon mening med arbetet. Med andra ord behöver man som anställd ha en viss motivation att arbeta efter organisationens mål. Man måste känna att man får ut något av själva arbetet (Bakka et al 2009). Motivation och behov går hand i hand. Det är behoven som ger upphov till varje individs motivation och som driver individen att handla (Bruzelius & skärvad 2004).

Att kunna identifiera de anställdas behov på arbetsplatsen samtidigt som dessa ska tillfredställas är ingen lätt uppgift för ledningen. Anställda har alla olika behov som man känner på arbetsplatsen och som måste tillfredställas på ett eller annat sätt (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Det finns större behov, och det finns mindre behov. Det är det största behovet som individen känner vid en viss tidpunkt som får individen att handla (Abrahamsson 2005). Maslow rangordnade individens behov i fem behov utefter en behovstrappa (Maslow 1987). Maslow menade att man behöver tillfredställa ett visst behov för att gå vidare. Längst ner i pyramiden är de fysiologiska behoven. Därefter kommer behovet av trygghet, sociala behovet, behovet av självkänsla och slutligen högst upp på behovstrappan kommer behovet av självförverkligande (Bakka et al 2009).

McClellands behovsteori påminner till stora delar om Maslows behovstrappa (Abrahamsson 2005). McClelland hävade att våra behov är ordnade i ett kontinuum. De behov McClelland menade att varje individ har är prestationsbehov, tillhörighetsbehov och maktbehov (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Dessa är grundläggande behov för att kunna förklara motivation och vad som driver de anställda att arbeta efter organisationens mål. Sammanfattningen av teorierna ligger till grund för den efterföljande analysen av empirin i kapitel 5.

3 Metod

Studien baserar sig på en djupgående litteraturstudie i ämnet, fakta om verksamheten, samt fyra kvalitativa intervjuer. Dessa har i sin tur legat till grund för slutsatsen.

3.1 Fallstudie

För att få empiriskt material till studien genomförs en granskning av KFUM:s verksamhet i Gottsunda. Detta för att få en organisatorisk bild av verksamheten för att se hur verksamheten är uppbyggd samt hur man har fått det att fungera alla dessa år. Granskningen av verksamheten har legat till grund för utformningen av de fyra kvalitativa intervjuerna i kombination med teoriramen.

En fallstudie har valts eftersom att på lämpligaste sätt kunna fastställa de anställdas motivation och behov på arbetsplatsen. Fördelar med att använda sig av intervjuer är att man får insikt i intervjupersonernas vardag samt att det är ett väldigt enkelt sätt att gå tillväga (Bryman & Bell, 2013). Ett tillvägagångssätt som kräver lite utrustning, intervjuerna har hög validitet samt hög reliabilitet. En annan fördel med intervjuer är att det leder till att man får en hög svarfrekvens till skillnad från enkäter (Robson 2011). Nackdelar med denna metod är att det är en tidskrävande metod, och intervjuaren har en viss påverkan på själva intervjun. Detta påverkar i sin tur trovärdigheten då intervjuaren kan rikta svaren genom att ställa ultimatum (Kvale 2007). Med ultimatum menas att intervjuaren tvingar intervjupersonerna att välja mellan det ena eller det andra. Intervjun kan även bli ett intrång i intervjupersonens privatliv vilket kan påverka intervjun negativt.

3.2 Val av intervjupersoner

Fallstudien byggs på fyra kvalitativa intervjuer med personer som alla arbetar på KFUM:s fritidsgård i Gottsunda. Metoden har valts för att få insikt i de anställdas vardag och hur de ser på arbetet och vad som driver dem att arbeta på fritidsgården (Bryman & Bell, 2013). Två av intervjupersonerna är studerande samt anställda på KFUM:s fritidsgård och har varit det i två år. Den tredje som intervjuas som anställd, görs av den anledningen att denne arbetat på fritidsgården i över 15 år. Syftet med detta är att se om svaren skiljer sig åt med tanke på hur länge man arbetat på fritidsgården, om detta har någon påverkan på anställdas behov och motivation på arbetsplatsen. Fjärde intervjupersonen är chefen för KFUM:s fritidsgård i Gottsunda. Valet att intervju en person från ledningen är för att få en helhetsbild. Syftet är att få en bild från organisationens sida och inte bara från de anställdas perspektiv. Syftet med valet av intervjuobjekten är att få en variation med avseende på ålder, erfarenhet och bakgrund. Intervjupersonerna är begränsade då fritidsgården endast har åtta anställda och att fallstudien grundar sig på ett fall. Endast fyra intervjuer genomförs på grund av tidsbrist samt att resterande del av de anställda tackat nej till att medverka på intervjuerna. Urvalet av intervjupersonerna har varit varierande i den mån det gått med tanke på urvalets begränsning på KFUM:s fritidsgård

3.2.1 Intervjuns uppbyggnad

Det empiriska materialet består av intervjuerna. Intervjufrågorna har konstruerats genom att kombinera det som presenterats i kapitel 1, det teoretiska ramverket från kapitel 2 samt granskningen av KFUM:s verksamhet i Gottsunda (Ejvegård 2012). Frågorna grundar sig på slutsatserna från Maslows behovshierarki, McClellands behovsteori och tidigare studiers intervjufrågor (Bakka et al 2009). Respektive fråga grundar sig på dessa teorier med syftet att svaren från respektive intervju sedan ska kunna analyseras med det teoretiska ramverket från kapitel 2.

Intervjuerna genomförs genom personliga intervjuer samt intervjuer via mail för att tydliggöra svar. Otydliga svar från intervjuobjekten har mailas ut för att klargöra eventuella missförstånd. Frågorna som används under intervjun (se bilaga 1 och 2) är semistrukturerade. Detta för att underlätta en vidare diskussion i ämnet (Robson 2011). Tanken är att intervjun ska leda till en diskussion i ämnet och öppna upp till samtal. Direkta intervjuer används för att eventuella missförstånd som kan uppstå vid frågor (exempelvis enkäter) kan strykas samt att skapa en god kontakt med intervjupersonen för att förstå deras situation på arbetsplatsen och se det från deras perspektiv (Bryman & Bell, 2013). Genom direkta intervjuer kan även intervjuobjekten ställa frågor vid funderingar eller då inte frågan förstås fullt ut (Kvale 2007).

Intervjuns inledande frågor har inspirerats av frågor som oftast ställs på arbetsintervjuer, detta för att få en personlig uppfattning av intervjupersonen, samt för att få intervjupersonen att känna sig bekväma och därmed även kunna öppna upp till samtal (Bryman & Bell, 2013). Under den första delen av intervjun har respondenten möjlighet att berätta om sig själva samt sin roll på fritidsgården. Därefter kommer frågor som mer berör behov och motivation. Dessa frågor som ställs baserar sig på det teoretiska ramverket. Då motivationsområdet är väldigt känt, grundar sig många frågor på tidigare studier för att identifiera behovet och motivationen hos de anställda (Kvale 2007). Inspiration från olika arbetsintervjuer och andra personliga intervjuer har hämtats. Problembakgrunden i det första kapitlet har legat till stor grund för utformningen av frågorna i kombination med det teoretiska ramverket. Frågorna har även utvecklas genom litteraturstudie i vetenskapliga metoder (Ejvegård 2012).

I intervjun finns ett flertal liknande frågor. Frågorna som ställs kommer att ställas i olika former, synonymer till orden behov och motivation. Istället för dessa ord kommer driv, mening och betydelse etc. att användas. Detta för att den som intervjuas inte ska fastna på just ordet motivation eller behov (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Avslutningsvis på intervjun ställs frågor gällande mål, fritidsgårdens mål samt personliga mål som anställda har, om man finner någon koppling till fritidsgårdens mål etc. Tanken med att frågorna gällande mål ställs i slutet av intervjun är för att se om det finns någon koppling mellan intervjupersonernas motivation och behov med personliga mål eller fritidsgårdens mål. Inspiration från Maslows behovshierarki och McClellands behovsteori har hämtats (Bakka et al 2009). Med hjälp av detta tillvägagångssätt är tanken att behoven hos de anställda på KFUM:s fritidsgård i Gottsunda ska kunna fastställas.

3.2.2 Trovärdighet

En fallstudie görs för att få en bild av verkligheten. Med andra ord kommer fallstudien att representera verkligheten i den här studien. När en kvalitativ studie genomförs är det viktigt att tillräckligt med information samlas in då detta har stor påverkan på studiens trovärdighet (Robson 2011). Det är även ytterst viktigt att rätt data samlas in då även detta påverkar studiens kvalite.

När man använder sig av en fallstudie är syftet att man ska ta en liten del ur någon större händelse (Ejvegård 2012). Nackdelen med att gå tillväga på ett sådant sätt är att man låter enstaka fall representera verkligheten. Vilket även gäller i det här fallet. Därför ska man vara försiktig när man sedan drar slutsatser baserade på fallstudien (Robson 2011). Pågrund av etiska aspekter, personliga frågor etc som förekommer i intervjun har intervjupersonerna redan innan intervjuerna fått reda på vad intervjuerna kommer att handla om för att sedan bestämma sig om man vill delta eller inte (Bryman & Bell, 2013). Då många frågor handlar om intervjupersonerna själva kan det vara extra känligt och man ger inte ett ärligt svar utan svarar efter vad som gynnar företaget.

På grund av begränsat urval av intervjupersoner (endast åtta anställda) kan detta leda till att fallstudien påverkas och blir riktad då urvalet av intervjupersoner inte skett slumpmässigt (Bryman & Bell, 2013). Vissa svar från intervjupersoner kan vara mer extrema än andra vilket kommer att påverka studien på ett negativt sätt. På grund av tidsaspekten utförs endast fyra intervjuer, detta har självklart en påverkan på uppsatsen. Studien kan bli vinklad då endast tre anställda intervjuas samt en från ledningen. De tre anställdas svar kan skilja sig avsevärt från andra anställda på fritidsgården.

De tre anställda som intervjuas är alla män, deras syn, och hur man uppfattar behov samt motivation kan möjligtvis skilja sig från en kvinnlig anställd. Samma sak gäller ur ledningens perspektiv där intervjupersonen är en kvinna (Bryman & Bell, 2013). Endast en intervju görs med ledningen, dennes svar ska därmed representera ledningens syn. Dessa är parametrar som tagits med i studien. Trovärdigheten i intervjun kan påverkas för att många frågor kan vara ledande och tvingar intervjuobjekten att svara det ena eller andra (Robson 2011).

4 Empiri

I detta kapitel kommer resultatet av fallstudien att presenteras. Först kommer en empirisk beskrivning av stadsdelen Gottsunda och KFUM:s verksamhet i stadsdelen att göras. Därefter presenteras intervjuobjekten och sedan redovisas svaren från de fyra intervjuerna som genomfördes.

4.1 Empirisk bakgrund

I detta avsnitt kommer först en bakgrund gällande Gottsunda att ges. Därefter ges en bild av KFUM:s verksamhet och hur man arbetar.

4.1.1 Gottsunda

Gottsunda är en liten statsdel som växte fram på slutet av 70-talet (www,Uppsala,1, 2014). I Gottsunda finns en stor mångfald. Där bor idag ca 15000 invånare varav 4500 är mellan åldrarna 0-24 så man kan med andra ord säga att Gottsunda är en relativt ung statsdel.

När folk runt om i Uppsala tänker på Gottsunda målar många upp en negativ bild (pers. med., Roman, 2014). Vi har fått veta att många ungdomar oftast undviker Gottsunda på grund av rädsla etc. År 2009, stod bilar i brand och ungdomarna kastade sten mot bussar. (www,Aftonbladet, 2014). Händelsen kom senare att kallas "kravallerna i Gottsunda". Det gick så långt att polisen blev attackerad med stenkastning och även räddningstjänsten. Det var ett oroligt år i Gottsunda (www. Svt, 2014).

"Detta är en anledning till att vi arbetar stenhårt med ungdomar, allt för att få de på rätt spår. Ungdomarna är trots allt vår framtid" (pers. med., Roman, 2014).

4.1.2 KFUM:s verksamhet i Gottsunda

KFUM:s har en verksamhet i Gottsunda och detta har man haft ända sedan 1993 (pers. med., Roman, 2014). 1996 startade ett samarbete mellan KFUM och Uppsala kommun. Syftet var att stärka och jobba mer förebyggande runt ungdomarna i Gottsunda. Fritidsgården i Gottsunda är idag till för ungdomar mellan 13-18 år (www,Uppsala,2, 2014). Det ska vara en plats man kan komma till och kunna prata av sig och helt enkelt bara vara (pers. med., Roman, 2014). KFUM:s fritidsgård i Gottsunda har som mål att vara den ledande fritidsgården vad gäller ungdomar och socialutveckling. Man vill i och med sitt mål ge ungdomarna i Gottsunda en bra och meningsfull tonårstid (pers. med., Roman, 2014). Detta kan man göra genom sina ledare och alla som arbetar kring gården. Att arbeta på fritidsgården kan vara väldigt påfrestande, både psykiskt och fysiskt. Många gånger kommer anställda i kontakt med ungriminalitet, misshandel bland ungdomar och sabotage. Mobbning är något som förekommer, som i vilken skola som helst. Som anställd ställs man inför svåra etiska val (pers. med., Roman, 2014).

Därför anställer fritidsgården inte vem som helst, utan det gäller att man är respekterad bland ungdomarna och har bra ledarengeskaper (pers. med., Roman, 2014).

"Som anställd gäller det att man hela tiden är med på vad som händer i gården och utanför, det gäller att man är alert och är lyhörd, att ha pondus är något som är väldigt viktigt just på den här gården. Ungdomarna testas en flera gånger, var ens gräns går och det finns flera ungdomar som fått anställas att gråta och känna sin otrygga på arbetsplatsen" (pers. med., Kango, 2014).

Det är viktigt att ledarna på gården är förebilder för ungdomarna (pers. med., Roman, 2014). Många ledare på gården är ungdomar som själva tidigare brukade gå till gården. Majoriteten av de anställda som arbetar på fritidsgården bor själva i Gottsunda. Syftet är att visa att man inte behöver välja fel väg i livet. Fritidsgården ger även ungdomar möjlighet att praktisera som ungdomspraktikanter när man blivit 18 år.

4.2 Presentation av intervjurespondenter

Till intervjun har tre anställda valts ut och verksamhetschefen över KFUM:s fritidsgård i Gottsunda. Hesham Elmassri är den första anställda som intervjuades. Han är anställd på KFUM:s fritidsgård i Gottsunda och har varit det i 19 år. Hesham är 50 år gammal och är bosatt i Gottsunda. Hesham har en fritidspedagogutbildning och arbetar även i Gottsunda skolan via Uppsala kommun.

Ahmed Kango är den andra anställda som intervjuades. Ahmed är anställd på KFUM:s fritidsgård i Gottsunda och har varit det i 5 år. Även Ahmed är bosatt i Gottsunda. Ahmed är 23 år gammal och utbildar sig till fritidspedagog. Han är inne på sin fjärde termin, förutom att studera och arbeta på gården arbetar Ahmed även som personlig assistent och spelar fotboll i division 1 laget Akropolis.

Ajmen Malla Shibani är den tredje anställda som intervjuades i studien. Ajmen är även han anställd på KFUM:s fritidsgård i Gottsunda och är 23 år gammal. Ajmen har arbetat på gården i 5 år precis som Ahmed och är även han bosatt i Gottsunda. Ajmen är utbildad kyltekniker och ska precis påbörja en fritidspedagog utbildning den här terminen. Vid sidan av allt detta arbetar Ajmen också han som personlig assistent.

Helene Roman är verksamhetschef på KFUM:s fritidsgård i Gottsunda och är 54 år. Helene har varit verksamhetschef sedan 1998. Hon är bosatt i Södra Gottsunda och är utbildad till yrkesfotograf i grund och botten. Helene gått flera interna utbildningar via KFUM så som: hot och våld, etik och moral utveckling, konflikthantering, kommunikation, gruppdynamik och massa därtill.

4.3 Intervjuerna

Inledningsvis av intervjuerna fick intervjuobjekten besvara lite frågor kring fritidsgården och varför man arbetar på gården. Svaren var väldigt lika. De anställda arbetar på gården för att de brinner för själva arbetet, arbetet med ungdomar. Att majoriteten av de anställda kommer från Gottsunda gör att man även förstår sig på ungdomarna och deras uppväxt på ett mycket bättre sätt anser Helene (pers. med., Roman, 2014). Hesham har en son som själv går på gården. Ahmed har en yngre bror som går på gården, även Ajmen. Intrycket man får från gården är att det är en familjär miljö.

4.3.1 Fritidsgårdens mål

Att arbeta efter gårdens mål kommer per automatik, speciellt när man har sådana ledare som vår gård har som alla brinner för att arbeta med ungdomar och att göra deras vardag till det bättre säger Helene (pers. med., Roman, 2014). Vi kan tack vare våra underbara ledare uppfylla våra mål här på gården, det har vi nu gjort i flera år och kommer fortsätta att göra det flera år framöver. Ahmed menar att arbetet i fritidsgård har en betydelsefull mening för honom, att uppfylla fritidsgårdens mål är något som han känner även uppfyller hans personliga behov (pers. med., Kango, 2014). Man känner sig uppskattad på arbetsplatsen både bland ledarna och ungdomarna tycker Ahmed. Man arbetar dagligen efter gårdens mål vid arbetet på gården, man vill ge tillbaka till platsen man kommer ifrån menar Ahmed. Ahmed som själv går en fritidspedagogutbildning känner att hans personliga mål uppfylls på arbetsplatsen. Fritidsgården har varit en betydelsefull plats för mig och mina barndomsvänner säger Ajmen (pers. med., Malla, 2014). Istället för att hänga ute på gatan och göra en massa dumheter kunde vi komma in till en varm fritidsgård och bara hänga och ta det lugnt. Det är det som driver mig att arbeta på denna plats, jag vill ge tillbaka det jag fick uppleva under min tonårstid, det vill jag att alla ungdomar ska kunna uppleva. Ajmen anser att målen är utformade på ett sådant sätt att du har utrymme för dina personliga mål och din personliga utveckling vilket är otroligt drivande. Hesham tycker att målen är utformade på ett perfekt sätt, där du som arbetar på platsen självklart arbetar för ungdomar, helt enkelt för att du bryr dig om ungdomar och brinner för det arbetet (pers. med., Elmassri, 2014). Han menar att de personliga målen som anställda har på gården går hand i hand med fritidsgårdens mål. Fritidsgårdens mål ger dig möjlighet att utvecklas som individ och det ger dig även utrymme för att dina personliga mål och eventuella behov uppfylls. Det är en stor motivation i arbetet och det är även därför Hesham arbetat kvar så pass länge på gården.

4.3.2 Trygghet

I början av min arbetstid uppstod flera situationer som jag inte var van vid säger Ajmen (pers. med., Malla, 2014). Ungdomar kunde komma in drogpåverkade, berusade och till och med med kniv. Det fanns flera gånger i början man kände sig osäker och stundtals otrygg men det är något som försvunnit helt med tiden då man växt som ledare. Det är så med vilken arbetsplats som helst egentligen, man är i en ny miljö och känner sig otrygg. Ahmed menar att med tiden lär man sig hantera i princip alla situationer, om en sådan situation skulle uppstå idag så är det inga problem och Ahmed menar att han känner sig fullt trygg på gården (pers. med., Kango, 2014).

Hesham menar att man måste få ungdomarna att förstå att deras handlingar får konsekvenser, kommer du in i gården och bråkar blir du självklart avstängd och dina föräldrar blir uppringda. Medans dina vänner hänger på gården och har kul, kan du inte vara där, det är oftast något som får ungdomarna att tänka till en extra gång (pers. med., Elmassri, 2014). Självklart kan du ställas inför svåra situationer, men det är som på vilken arbetsplats som helst menar Hesham. Helene säger att det i början precis som Ajmen nämner kan uppstå situationer man inte riktigt är van vid, som kan få en att känna sig otrygg. Men detta har aldrig varit ett problem bland de anställda, då man växer som individ och ledare. Man lär sig handskas med dessa typer av situationer (pers. med., Roman, 2014).

4.3.3 Samhörighet

Man får ett speciellt band till ungdomarna när man arbetar på gården säger Ahmed (pers. med., Kango, 2014). Ahmed personligen har en bror som går på gården och även ett flertal kusiner. Man stöter på ungdomarna utanför arbetsplatsen, man pratar om vad de gjort i helgen, hur det går i skolan etc. Ajmen menar att man är så mycket mer än bara en ledare för ungdomarna, man blir som en äldre vän för de och försöker visa vad som är rätt och fel (pers. med., Malla, 2014). Man blir självklart en förebild för ungdomarna, någon som ungdomarna vill ta efter. Ajmen säger också att bland de anställda är man som en enda stor familj, då flera av de anställda har varit ledare för honom och ett par till anställda på gården. Hesham håller med om att samhörigheten bland de anställda är otroligt stor. Han ser flera av de anställda som sina barn eftersom att han sett de växa upp sen barnsben (pers. med., Elmassri, 2014). Helene menar att arbetet med ungdomar är så mycket mer än bara ett arbete (pers. med., Roman, 2014). Man blir fäst vid ungdomarna och de blir fästa vid dig. Man bygger upp en relation av tillit och respekt sinsemellan. Ungdomarna visar klart och tydligt när man gillar och inte gillar någon säger Ahmed (pers. med., Kango, 2014). Jag vet att alla ledarna på gården är väldigt omtyckta bland ungdomarna, och det är verkligen något som värmer och driver en. Ahmed menar att han känner sig oerhört uppskattad bland ungdomarna och ledare vilket gör honom bekväm på arbetsplatsen.

4.3.4 Maktbehov

Maktbehov bland de anställda är oftast något som utvecklas med tiden här på gården anser Helene (pers. med., Roman, 2014). Det handlar mer om att man vill ha den makten att man kan få ungdomarna att lyssna och agera efter hur man som anställd vill. Då ungdomar i denna ålder inte är kapabla att fatta rätta beslut fullt ut är det viktigt med ledare som kan säga till vad som är rätt och fel menar Helene. Ahmed menar att det är viktigt att du kan påverka hur ungdomarna handlar, men det är något alla ledare kan på gården anser han. Det är därför man är ledare (pers. med., Kango, 2014). Hesham menar att alla behöver känna att man har makt, speciellt i svåra situationer menar Hesham. Att de räcker med att du har makten att säga till ungdomarna att sluta bråka och att de lyssnar på dig, det är viktigt menar han (pers. med., Elmassri, 2014). Om du inte känner att du har makt, kan du känna att du inte har kontroll över situationer på gården, och det kan uppstå svåra situationer på gården menar Ajmen (pers. med., Malla, 2014). Makt är något självklart, och Ajmen menar att alla ledare bör känna ett maktbehov, speciellt över ungdomarna.

Det är viktigt att man kan få ungdomarna att agera utifrån vissa riktlinjer menar han. Men att missbruka makten man har över ungdomarna ska man inte göra, det kan resultera i att ungdomarna bygger upp ilska mot en ledare eller slutar respektera en (pers. med., Malla, 2014). Helene håller med om att maktbehov är något alla ledare har, även hon själv (pers. med., Roman, 2014). Hon känner att hon kan få sina ledare att agera utifrån målsättningarna på gården. Helene menar att maktbehovet är något som visar att man är en ledare, och en bra ledare använder sig av det behovet på rätt sätt och inte missbrukar sin makt.

4.3.5 Avancemang och prestation

Arbetet inom gården ger utrymme för personliga mål och behov att tillfredställas anser Ajmen (pers. med., Malla, 2014). Från början arbetade han själv som ungdomsledare, sedan som anställd på timmar, efter ett tag går han nu på fast schema. Man känner sig uppskattad på gården och visar man att man gör ett bra arbete får man större ansvar och befogenheter vilket är ytterst motiverande. Ahmed menar att inom fritidsgården kan man utvecklas precis efter sina egna personliga mål. Om man vill ha mer ansvar kan man ta det, allt handlar om vad du vill personligen. Man kan söka projekt med ungdomar, arrangera fotbollsturneringar etc. (pers. med., Kango, 2014). Hesham håller helt och hållet med om att man kan avancera och utvecklas inom arbetet det är en bidragande faktor till varför Hesham arbetat kvar så pass länge på gården. Allt handlar om vad du själv vill och vart du vill komma med arbetet menar Hesham (pers. med., Elmassri, 2014). Det finns alltid nya utmaningar man kan ta sig an. Hesham sätter varje år ihop en resegrupp och åker iväg någonstans i världen med ungdomarna, detta har visat sig vara väldigt populärt och omtyckt säger Helene (pers. med., Helene, 2014). Inte för så länge sedan satte Ahmed och Ajmen ihop ett gäng ungdomar och åkte mot Göteborg där man var på Liseberg, gick runt på stan och gjorde en massa kul. Så det finns absolut möjligheter att göra flera saker med fritidsgården säger Helene.

5 Analys

I analysen kommer fallstudien att analyseras med hjälp av de valda teorierna. De frågor som arbetet grundar sig på är enligt kapitel 1:

- Vad motiverar anställda att arbeta efter KFUM:s mål i Gottsunda fritidsgård?
- Vilka är de anställdas behov på arbetsplatsen?

5.1 Behov och motivation

Studien visar att varje enskild person på KFUM:s fritidsgård i Gottsunda har sina enskilda behov och det skiljer sig från individ till individ (Bakka et al 2009). Men det finns vissa behov som alla anställda har och som måste vara tillfredställda. Det är främst behoven av de nödvändiga karaktärerna, det vill säga de grundläggande som alla människor har. Det är främst dessa som behövs tillfredställas. Om de anställda känner att dessa behov inte är uppfyllda strävar man inte efter något annat. Det är strävan efter att uppfylla specifika otillfredställda behov som ger en viss motivation hos individer, därför är behov och motivation väldigt starkt kopplade till varandra (Robson & Jude, 2010).

Till exempel behovet av att känna sig trygg på arbetsplatsen, om inte detta behov är uppfyllt kan man inte fokusera på andra behov förens det behovet är uppfyllt. När man som anställd inte känner sig trygg på arbetsplatsen, har man inget behov att sträva efter att avancera inom arbetet etc. (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Det är dessa behov, behoven av nödvändig karaktär och behoven av social karaktär som utlöser motivation för de anställda att arbeta efter KFUM:s mål.

5.2 Maslows behovshierarki

Maslow ordnade människans behov i en pyramid, behov som varje individ behöver tillfredställa (Bruzelius & Skärvad, 2004). Tittar man närmre på Maslows behovshierarki (se figur 4) hittar man längst ner i pyramiden de fysiska behoven, behov av sömn, mat sex etc (Bakka et al 2009). Dessa grundläggande behov är redan uppfyllda bland de anställda på KFUM:s fritidsgård och det är inget man söker efter att tillfredställa på arbetsplatsen. Med andra ord är detta inget behov på arbetsplatsen, dvs det är inget som ger upphov till motivation att arbeta efter fritidsgårdens mål. Nivån över de fysiska behoven i behovshierarkin kommer behovet av trygghet. De fysiska behoven och behovet av trygghet sammanfattas som externa fysiologiska behov. Dessa påverkas med andra ord av yttre faktorer, så som arbetsplats etc. Dessa två behoven utgör även största delen av Maslows behovshierarki.

5.2.1 Trygghet

Behovet av trygghet är nivån över de fysiska behoven. Det är den andra nivån på Maslows behovshierarki av fem nivåer (Robson & Jude 2010). De anställda på fritidsgården behöver känna att detta behov är tillfredställt innan man kan fokusera på att arbeta efter fritidsgårdens mål. Om inte detta behov är tillfredställt leder det till att man känner sig osäker på arbetsplatsen och otrygg. Studien visar att flera anställda känt sig otrygga till en början, då fokuserade man inte på något annat. Det enda man strävade efter var att uppfylla detta otillfredställda behovet (Bruzelius & Skärvad, 2004).

5.2.2 Sociala behovet och behovet av självkänsla

När behovet av trygghet är uppfyllt kommer det sociala behovet vi människor har. Det sociala behovet, behovet av självkänsla och behovet av självförverkligande är alla till skillnad från de fysiska behoven och behovet av trygghet, interna psykologiska behov. Dessa är inte av nödvändig karaktär, utan dessa behov är mer för varje individs välmående samt strävan efter något mer (Jacobsen 2008). Det sociala behovet, behovet av gemenskap, känna närhet och att kunna få kärlek samt ge kärlek har visat sig motiverat de anställda på arbetsplatsen. Studien visar att de anställda känner ett starkt band till ungdomarna. Det sociala behovet motiverar de anställda att arbeta efter fritidsgårdens mål för att man vill på grund av det starka bandet man har till ungdomarna att de ska känna att det finns ledare som verkligen bryr sig om de och att alla ledare uppskattar de. För att kunna bli en ledande fritidsgård måste ungdomarna först och främst trivas på gården, detta gör ungdomarna om det finns ledare som visar att de bryr sig om dem. Bland de anställda finns en stark gemenskap och närhet har studien visat, en väldigt familjär känsla. Det gör att man är bekväm på arbetsplatsen och vill fortsätta arbeta. Detta behov är en stor faktor till de anställdas motivation, studien visar bland de anställda som själva gått på gården som sedan blivit ledare att det sociala behovet, behovet av gemenskap och kärlek är något man vill ge tillbaka då man själva varit med om det innan. Man har själva fått uppleva känslan av ledare som visar att de bryr sig om en. Det är en nyckelfaktor till de anställdas motivation på gården att arbeta efter gårdens mål.

När det sociala behovet är uppfyllt kommer behovet av självkänsla (Bruzelius & Skärvad, 2004). Denna nivå handlar mer om att man känner sig uppskattad, att man får bekräftelse. Studien visar att detta behov tillfredställs väldigt bra på arbetsplatsen och ger upphov till motivation. Man känner sig uppskattad både bland ungdomarna och bland ledarna. Detta har i sin tur lett till att man känner sig motiverad i sitt arbete och gör så att man arbetar efter fritidsgårdens mål, till att bli den ledande gården samt att ge ungdomarna en bra ungdom och betydelsefull tid (Ellis 2000). När man känner sig uppskattad som ledare, får man respons på att man gör ett bra jobb vilket motiverar de anställda att fortsätta arbeta som man gör. De anställda på gården känner sig uppskattad både bland ledarna och från chefen. De tidigare ungdomsledarna, som idag arbetar aktivt inom gården visar att man kan avancera inom arbetet och få en mer betydande roll vilket är ett tecken på uppskattning för att man verkligen gör ett bra jobb. Det är något som varit en betydande faktor till de anställdas motivation.

5.2.3 Självförverkligande

Detta behov, är något som aldrig riktigt kan bli tillfredställt fullt ut (Bruzelius & Skärvad, 2004). På KFUM:s fritidsgård har de anställda möjlighet att utvecklas till sin fulla potential. Utvecklas till det man vill, till något nytt och bättre. Studien visar att det handlar mer om vad de anställda vill, att alla möjligheter finns där. Det är något som motiverar de anställda ytterst mycket och är en betydande faktor till att man arbetar efter fritidsgårdens mål. Arbetet på gården går hand i hand med fritidsgårdens mål. Målen på gården är utformade på ett sådant sätt att det ger utrymme för de anställdas personliga mål. De flesta ledarna på gården har en fritidspedagogsutbildning eller håller på med att utbilda sig till fritidspedagoger. Med andra ord vill man arbeta med ungdomar och brinner för det arbetet, och utvecklas inom denna bransch. Detta behov, behovet av självförverkligande kan aldrig mättas (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Man kommer som individ söka efter nya utmaningar, nya möjligheter. På KFUM:s fritidsgård kan detta behov ständigt tillfredställas gång på gång i form av olika projekt etc. Detta har visat sig med tiden vara en betydande faktor till de anställdas motivation, och sättet de anställda arbetar på.

5.3 McClellands behovsteori

McClelland ordnade människans behov i ett kontinuum (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Han hävdade att människan har tre behov: maktbehov, prestationsbehov och tillhörighetsbehov. Alla dessa behov kan vi finna på KFUM:s fritidsgård i Gottsunda bland de anställda. McClelland hävdade att dessa tre behov är grundläggande för att förklara individers motivation (Abrahamsson 2005).

5.3.1 Maktbehov

Maktbehov är ett självklart behov om man arbetar på KFUM:s fritidsgård som ledare. McClelland hävdade att maktbehovet är ett grundläggande behov som individer har, han hävdade att individer med maktbehov vill påverka och kontrollera andra (Robson & Jude, 2010). Detta är något som sker dagligen på gården bland de anställda, man påverkar ungdomarna hur de ska agera på gården och på så sätt kan man som anställd även arbeta efter gårdens mål. Det är tydligt att ledarna på gården har ett visst maktbehov. Man vill visa ungdomarna vad som är rätt och fel då ungdomarna oftast är i en ålder där det är svårt att veta vad som är rätt och fel (Jacobsen & Thorsvik 2008). Chefen över verksamheten har även hon ett maktbehov, hon känner att hon kan få sina anställda att agera efter KFUM:s målsättning, de anställda i sin tur känner att de kan få ungdomarna att agera efter fritidsgårdens regler och normer. I det långa loppet leder det till att alla arbetar efter fritidsgårdens mål. Om man som ungdom inte följer reglerna får man inte vara på gården (Abrahamsson 2005; Jacobsen 2008). Individer med maktbehov gillar att kommunicera och påverka andra, detta är något som de anställda gör dagligen med ungdomarna. Om man tar maktbehov till en extremgräns återgår det till maktmissbruk, detta är ingenting som märkts av på KFUM:s fritidsgård. En ledare som missbrukar sin makt tappar respekt och tillit hos ungdomarna, något som tar lång tid att bygga upp.

5.3.2 Prestationsbehov

Ett annat grundläggande behov McClelland hävdade att varje individ har är prestationsbehovet (Robson & Jude, 2010). Detta behov är fullt möjligt att tillfredställa på KFUM:s fritidsgård i Gottsunda bland de anställda. Detta i form av olika projekt som man hela tiden kan ta sig an på fritidsgården. Anställdas behov av att prestera och fritidsgårdens mål går hand i hand. Fritidsgården syftar till att vara en ledande gård vad gäller ungdomars utveckling och man vill ge ungdomarna en meningsfull tid. Om de anställda hela tiden söker efter att prestera och söker nya utmaningar i form av olika projekt etc. kommer även fritidsgårdens mål att uppfyllas. Det man som individ vill uppnå med det här behovet är framgång i slutändan (Abrahamsson 2005). Framgång kan inte nås genom att prestera och arbeta på samma vis som man tidigare gjort hävdade McClelland. Då kommer samma resultat att uppnås, man måste prestera och arbeta på andra sätt ifrån vad man tidigare gjort. Den möjligheten finns på fritidsgården för de anställda. Flera av de anställda har lyckats få fasta tjänster på fritidsgården genom sina prestationer. De flesta började som ungdomsledare och har genom sina prestationer fått fasta scheman att gå på. Individer med prestationsbehov är oftast väldigt kreativa (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Projekten fritidsgården har att erbjuda är allt från bioklubb till fotbollsturneringar, det handlar helt enkelt om hur mycket du som anställd vill göra, alla möjligheter finns där.

5.3.3 Tillhörighetsbehov

Det sista grundläggande behovet McClelland hävdade att individer har är tillhörighetsbehovet (Robson & Jude, 2010). På KFUM:s fritidsgård känner man gemenskapen och närheten bland de anställda och ungdomarna sekunden man kliver in på gården. Det är en väldigt familjär atmosfär och de anställda säger själva att man är som en enda stor familj. Detta behov påminner om Maslows "sociala behov" och man kan dra flera likheter (Abrahamsson 2005). Detta behov är något som motiverar de anställda att arbeta efter fritidsgårdens mål, att ge ungdomarna en meningsfull tonårstid. Man vill ge tillbaka den kärlek som man själv fått av ledarna på gården när man själv gick på gården en gång i tiden. Det här behovet är även något som framkallar motivation hos de anställda då man känner att man tillhör något större och man vill att ungdomarna ska känna samma sak.

6 Slutsatser

Studiens syfte var att redogöra för vilka faktorer som spelar in i anställdas motivation för att arbeta efter KFUM:s mål på Gottsunda fritidsgård. Studien syftade även till att se vilka de anställdas behov var på arbetsplatsen. Slutsatsen som här nedan kommer att dras baserar sig på tidigare studier, det teoretiska ramverket samt fallstudien.

Studien visar att KFUM:s mål på Gottsunda fritidsgård är upplagt på ett sådant sätt att det ger utrymme för de anställda att nå sina egna mål med livet. Studien visar klart och tydligt att den faktor som motiverar mest att arbeta efter KFUM:s mål är att det ger utrymme för ens egna personliga mål som i sin tur främjar de anställdas personliga utveckling i arbetet med ungdomarna. Andra betydande faktorer som studien visar vad gäller anställdas motivation att arbeta efter KFUM:s mål är själva arbetet i sig. Anställda känner verkligen att man gör ett arbete av stor betydelse. Studien visar att de som arbetar på fritidsgården brinner för att arbeta med ungdomarna. Slutsatsen som studien visar är att en betydande faktor är just att man vill att ungdomarna ska välja rätt väg i livet och inte hamna snett. Andra betydande faktorer som har inverkan på anställdas motivation att arbeta efter KFUM:s mål på Gottsunda fritidsgård är att det ger möjlighet till avancemang inom yrket och att man som anställd ständigt kan ta sig an nya uppgifter.

Studien visar att de anställda har alla grundläggande behoven som varje individ har som beskrivs i teoriavsnittet, men att vissa behov väger tyngre än andra. Vissa av behoven är redan uppfyllda innan man klivit in på arbetsplatsen. Sedan finns det självklart behov som de anställda lägger större fokus på än andra behov. Fallstudien visar att de fysiologiska behoven redan är tillfredställt hos de anställda och slutsatsen kan dras att detta inte är något behov som återfinns på arbetsplatsen hos de anställda. Behovet trygghet är redan uppfyllt hos de flesta anställda visar studien. Om det fysiologiska behovet och behovet av trygghet inte redan var uppfyllt skulle man inte arbeta på fritidsgården. Till en början fanns det en del anställda som känt sig otrygg på arbetsplatsen, då var trygghet det enda behov man fokuserade på. De andra behoven som studien visar att de anställda har är sociala behovet (tillhörighetsbehovet), maktbehov och behovet av självkänsla. Dessa är alla behov som de anställda har på arbetsplatsen och som studien visar att de anställda även kan tillfredställa. Slutsatsen som studien klart tyder på är att de största behoven de anställda har på arbetsplatsen är behovet av självförverkligande samt prestationsbehovet. De anställda känner att dessa behov ständigt kan tillfredställas på arbetsplatsen.

Referenser

Litteratur och publikationer

Alvesson, M. & Sveningsson, S. 2007. *Organisationer, ledning och processer*. Upplaga 2. Studentlitteratur. ISBN: 9789144075730

Alvesson, M. 1993. *Organisationsteorier och teknokratiskt medvetande - individ, arbete, organisation i kritiskt perspektiv* (1993). Stockholm ISBN: 9188384144

Anthony, R.N. & Govindarajan, V. 2007. *Management control systems*. McGraw Hill, Boston.

B.Abrahamsson, J.A Andersen (2005) *Organisation - att beskriva och förstå organisationer* Upplaga 4. Malmö ISBN: 9789141076720

Bakka, J. F., Fivelsdal, E. & Lindkvist, L. (2009) *Organisationsteori - struktur, kultur, processer*, Upplaga 5:2 . Malmö ISBN: 9789147077755

Bruzelius, L, H. & Skärvad, P-H. 2004. *Integrerad organisationslära*. Upplaga 10. Studentlitteratur, Lund. ISBN: 9789144071091

Bryman, A. & Bell, E. 2013. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber, Stockholm.

Ejvegård, R *Vetenskaplig Metod* 2012. Upplaga 4:4 Studentlitteratur. Lund ISBN 9789144054742

Ellis, S. Dick, P - *Introduction to organizational behaviour* (2000) McGraw-Hill Publishing Company. ISBN: 00709359

Jacobsen, D., Thorsvik, J., 2008, *Hur moderna organisationer fungerar*. Författarna och studentlitteratur, Lund ISBN 978-9144047805

J. Backman. *Rapporter och uppsatser*. 2009. Upplaga 2:3. Studentlitteratur ISBN 9789144048260

Kvale, S. Torhell, S - *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 2007. Studentlitteratur ISBN 9789144001852

Maslow, A. (1987) *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row. Upplaga 3. ISBN 0-06-041987-3

Mitchell, T.R. (1982) *Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice*, The Academy of Management Review, Vol. 7, No. 1, pp. 80-88

Perlow, A.L (1997) - *Finding Time: How corporations, individuals and families can benefit from new work practices*. Ed. Stephen R. Barley, Julian E. Orr. Cornell University Press. ISBN: 9780801484452

Robson, C., 2011. Real World Research, tredje upplagan, Wiley, Chichester
ISBN: 978-140-518-240-9

Schött, K, L. Melin, H. Strand, B. Moberg. Studenternas skrivhandbok, Upplaga 2.
Liber AB ISBN: 9789147084593

Strömquist, S Uppsatshandboken. Upplaga 5 2010. Stockholm ISBN 13:9789173828529

Svedberg, L. Grupp-psykologi - om grupper, organisationer och ledarskap (2007) Upplaga 4
Studentlitteratur ISBN: 9789144019833

Trost, J 2012. "Enkätboken". Studentlitteratur

Wiley, C. 1995. What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys.
International Journal of Manpower 18(3), 263-280

Internet

Aftonbladet (<http://aftonbladet.se>)

Kravaller i Gottsunda (2014-11-09)

1. <http://www.aftonbladet.se/nyheter/article11993710.ab>

Kfum (<http://kfum.se>)

Om oss - Kfums historia (2014-11-08)

1. <http://kfum.se/om-oss/historia/>

Kfums organisation (2014-11-08)

2. <http://kfum.se/om-oss/organisation/>

Nationalencyklopedin (<http://www.ne.se>)

Nationalencyklopedin definition behov (2014-06-05)

1. <http://www.ne.se/behov>

Svt Nyheter (<http://svt.se/nyheter>)

Vem bär ansvar för brinnande förorter? (2011-11-09)

1. <http://www.svt.se/nyheter/sverige/vem-bar-ansvar-for-brinnande-fororter>

Uppsala Kommun (<http:// uppsala.se>)

Boendemiljö Uppsala (2014-11-09)

1. <http://www. uppsala.se/sv/Boendemiljotrafik/Stadsutveckling--planering/Utvecklingsomraden/Planerade-bostadsomraden/Stadsdelscentrum/Gottsunda-och-Valsatra/Om-Gottsunda-och-Valsatra/>

2. Uppsala Kommun - KFUM Gottsunda fritidsgård (2014-11-09)

<http://www. uppsala.se/Kulturfritid/Fritidsgardar-och-motesplatser-for-unga/Fritidsgardar/KFUM-Gottsunda-fritidsgard/>

Personliga meddelanden

Roman, Helene
Chef för KFUM:s fritidsgård i Gottsunda
Direktintervju och email 2014-11-02

Kango, Ahmed
Anställd KFUM:s fritidsgård i Gottsunda
Direktintervju och email 2014-11-05

Malla, Shibani Ajmen
Anställd KFUM:s fritidsgård i Gottsunda
Direktintervju och email 2014-11-05

Hesham Elmassri
Anställd KFUM:s fritidsgård i Gottsunda
Direktintervju och email 2014-11-05

Bilagor

Bilaga 1 Intervjuguide – Anställd

1. Vad är dina uppgifter på KFUM:s fritidsgård?
2. Hur länge har du arbetat på fritidsgården?
3. Varför arbetar du på fritidsgården?
4. Är du utbildad att arbeta med ungdomar?
5. Känner du någon mening med själva arbetet?
6. Känner du någon samhörighet med ungdomarna?
7. Vad finner du för mening med att arbeta med ungdomar?
8. Känner du att arbetet uppfyller dina egna personliga behov?
9. Har fritidsgården bra mål?
10. Vad driver dig att arbeta på fritidsgården?
11. Känner du att du kan prestera och avancera inom arbetet?
12. Finns det något som motverkar din motivation?
13. Känner du att du har makt när du arbetar?
14. Är makt något behov för dig?
15. Kan du få andra att agera på ett visst sätt känner du?
16. Motiverar det dig att du kan hjälpa ungdomar?
17. Känner du dig uppskattad på arbetsplatsen? Bland ungdomar, bland ledare och chef?
18. Känner du att ni har en bra samhörighet i eran grupp bland anställda?
19. Vad anser du att avancemang i ditt arbete är? Driver det dig att avancera i arbetet?
20. Känner du att ungdomarna lyssnar och tar till sig när du säger något till de?
21. Kan du påverka hur ungdomarna handlar?
22. Motiverar det dig att du kan/inte kan påverka ungdomarna?
23. Känner du att du kan bidra till att ungdomarna känner ett gemenskap?
24. Känner du att arbetet på fritidsgården har någon mening? Gör du ett arbete av betydelse?
25. Kan du uppfylla dina egna mål genom arbetet?
26. Känner du att du arbetar efter fritidsgårdens mål?
27. Motiverar det dig att arbeta efter fritidsgårdens mål?
28. Vad är din motivation till att arbeta på gården?
29. Känner du att du kan få mer ansvar på fritidsgården?
30. Är mer ansvar något man som anställd eftersträvar, är det ett behov?
31. Har du någon gång känt dig otrygg på arbetsplatsen?
32. Har du utrymme för personliga mål?
33. Tillfredställs dina personliga mål på arbetet?
34. Finns det någon koppling mellan dina personliga mål och fritidsgårdens mål?

Bilagor

Bilaga 2 Intervjuguide – Verksamhetschef

1. Vad är dina uppgifter på KFUM:s fritidsgård som chef?
2. Hur länge har du arbetat på fritidsgården?
3. Varför arbetar du på fritidsgården?
4. Vad är din motivation till att arbeta på gården?
5. Känner du någon mening med själva arbetet?
6. Känner du någon samhörighet med ungdomarna?
7. Vad finner du för mening med att arbeta med ungdomar?
8. Kan vem som helst arbeta på fritidsgården?
9. Vad är viktigt som anställd att ha för egenskaper?
10. Vad tror du motiverar anställda att arbeta på fritidsgården?
11. Kan anställda avancera inom arbetet?
12. Anser du att de anställda arbetar efter era mål?
13. Varför/varför inte arbetar anställda efter era mål anser ni?
14. Tror du att det motiverar de anställda att arbeta på detta sätt?
15. Varför tror du folk väljer att arbeta på gården?
16. Kan de anställda bestämma över ungdomarna?
17. Tror du att de anställda har ett maktbehov?
18. Är det en bra samhörighet bland gruppen anställda?
19. Kan de anställda få mer ansvar?
20. Finns det stunder då man som anställd känner sig otrygg på arbetsplatsen?
21. Ger arbetsplatsen en känsla av gemenskap?
22. Finns det plats för de anställda personliga mål?
23. Kan arbetsplatsen tillfredsställa de anställdas mål?