

Examensarbete, Högskolan på Åland, Utbildningsprogrammet för företagsekonomi.

KAN MYNDIGHETER OCH ORGANISATIONER PÅ ÅLAND MOTIVERA OCH LEDA ALLA GENERATIONER?

Maria Sten Lindqvist, Malin Mårtensson



09:2019

Datum för godkännande: 15.05.2019

Handledare: Mona Lindroth

EXAMENSARBETE

Högskolan på Åland

Utbildningsprogram:	Programmet för företagsekonomi
Författare:	Malin Mårtensson, Maria Sten Lindqvist
Arbetets namn:	Kan myndigheter och organisationer på Åland motivera och leda alla generationer?
Handledare:	Mona Lindroth
Uppdragsgivare:	

Abstrakt

Vi vill lyfta frågan om vikten av att trivas på sin arbetsplats. Detta är något som vi anser att man allmänt pratar för lite om. Ofta kommer det negativa mer fram än det positiva. För att få fram yrkesglädje och yrkesstolthet, krävs engagerade och motiverade chefer och medarbetare. Är detta svårare i en offentlig organisation? Vad motiveras en chef av och hur motiverar de i sin tur sina medarbetare? Är det skillnad att motivera en yngre medarbetare och görs det uppföljningar på det motivationsarbete som eventuellt görs?

Vårt arbete består av en kvalitativ undersökning där vi har intervjuat fem organisationers chefer om deras motivationsarbete. Vårt syfte har varit att ta fram relevant teori om motivation och ledarskap inom den privata sektorn för att kunna göra en jämförelse med den offentliga sektorn.

Vi har med hjälp av lämplig teori analyserat resultatet från intervjuerna och kommit fram till att den offentliga sektorn har begränsningar i sitt motivationsarbete i form av sin hierarkiska uppbyggnad och av att de är hårt styrda av lagar och paragrafer och står inför många utmaningar i framtiden.

Nyckelord (sökord)

organisation, motivation, ledarskap, medarbetarskap, offentlig sektor, framtiden, generationsforskning

Högskolans serienummer:	ISSN:	Språk:	Sidantal:
09:2019	1458-1531	Svenska	57 sidor

Inlämningsdatum:	Presentationsdatum:	Datum för godkännande:
08.04.2019	15.05.2019	15.05.2019

DEGREE THESIS

Åland University of Applied Sciences

Study program:	Business Administration
Author:	Malin Mårtensson, Maria Sten Lindqvist
Title:	Can the Authorities and Organizations on the Åland Islands Motivate and Lead All Generations?
Academic Supervisor:	Mona Lindroth
Technical Supervisor:	

Abstract
<p>We want to raise the issue of the importance of motivation at the workplace. This is something that we believe is often not talked enough about. Often, the negative will come out more than the positive. Committed and motivated managers and employees are required in order to achieve professional joy and pride. Is this more difficult in a public organization? What motivates managers and how do they motivate their employees? Is it different to motivate a younger employee and are there follow-ups done on the motivational work? Our work consists of a qualitative study where we interviewed managers from five different organizations about their motivational work. Our aim has been to research relevant theory of motivation and leadership in the private sector in order to make a comparison with the public sector.</p> <p>We have analyzed the results of the interviews with the help of appropriate theory and concluded that the public sector has limitations in its motivation work in the form of its hierarchical structure and that it is heavily governed by laws and paragraphs and faces many challenges in the future.</p>

Keywords
motivation, leadership, organizations, public sector, generation research, future

Serial number:	ISSN:	Language:	Number of pages:
09:2019	1458-1531	Swedish	57 pages

Handed in:	Date of presentation:	Approved on:
08.04.2019	15.05.2019	15.05.2019

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Syfte	8
1.3 Frågeställning	8
1.4 Avgränsningar	8
2. METOD	9
2.1 Metodval	9
2.1.1 Kvalitativ undersökningsmetod	9
3. TEORI	10
3.1 ORGANISATIONSTEORI	10
3.1.1 Vad är organisationsteori	10
3.1.2 Mintzbergs konfigurationer	10
3.1.3 Organisationsteorin bygger på fyra skolor	11
3.1.3.1 Scientific Management (F.W Taylor)	11
3.1.3.2 Human Relations (Elton Mayo)	11
3.1.3.3 Administrationsteori (Henri Fayol)	11
3.1.3.4 Den sociologiska byråkratiteorin (Max Weber)	12
3.1.4 Vad är skillnaden mellan offentlig och privat organisation?	12
3.1.4.1 Vad menas med en organisation i offentlig sektor?	12
3.1.4.2 Vad är syftet med organisationer?	12
3.2 MOTIVATION	13
3.2.1. Vad är motivation?	13
3.2.1.1 Autonom motivation - den egna motivationen	14
3.2.1.2 Kontrollerad motivation - den externa motivationen.	14
3.2.1.3 Self Determination Theory	14
3.2.1.4 Motivationsskalan	15
3.2.2 Hur motivation påverkar individen	16
3.2.2.1 Vägen till välbefinnande och framgång för både organisation och medarbetare.	17
3.2.2.2 Vad särskiljer hälsoprevention från hälsopromotion?	17
3.2.3 Hur motiverar man sina anställda?	18
3.2.4 Hur mäter man medarbetarnas motivation?	19
3.3 LEDARSKAP	20
3.3.1 Vad är ledarskap?	20

3.3.2 Path-goal theory; vägmålsteorin	21
3.3.2.1 Vilka faktorer formar ledarskapsstilen?	22
3.3.2.2 Vad utmärker ett bra ledarskap?	23
3.3.2.3 Vilka egenskaper bör en bra ledare besitta?	23
3.3.2.4 Vilka egenskaper behövs för att kunna utöva ett ansvarigt ledarskap?	24
3.3.2.5 Olika ledarroller	26
3.3.3 Vad innebär medarbetarskap?	26
3.3.4 Vad förenar ledarskap och medarbetarskap?	27
3.3.4.1 Gemensamma värderingars betydelse för ett bra medarbetarskap	27
3.3.4.2 Medarbetarpolicy	27
3.3.4.3 Arbetsgivarens, dvs. ledarskapets skyldighet enligt lag	28
3.3.4.4 Medarbetarens skyldighet enligt lag	28
3.4 FRAMTIDEN	29
3.4.1 De olika generationstyperna på en arbetsplats.	29
3.4.1.1 Skillnader mellan generationer	30
3.4.1.2 Motivation och personlighet	31
3.4.2 Vad som kan motivera yngre och äldre	32
3.4.3 Framtidens arbetsplats	33
3.4.3.1 Att leda de olika generationerna	34
3.4.3.2 Att leda Baby Boomers	34
3.4.3.3 Att leda Generation X.	34
3.4.3.4 Att leda Generation Y.	35
4. EMPIRI	37
4.1 Presentation av undersökningen	37
4.2 Frågor:	38
5. RESULTAT	39
5.1 Kan du berätta lite om dig själv och ditt jobb?	39
5.2 Hur är er organisation uppbyggd?	39
5.3 Vad motiverar dig som chef?	39
5.4 Hur motiverar du dina medarbetare?	39
5.5 På vilket vis skiljer sig ert motivationsarbete över generationerna?	41
5.6 Hur ser ert belöningsystem ut?	43
5.7 Hur kontrollerar ni utfallet av ert motivationsarbete?	44
6. ANALYS OCH SLUTDISKUSSION	46
6.1 Resultat och diskussion	46
6.2 Slutlig analys	49
6.3 Reliabilitet och validitet	49
6.3.1 Arbetets reliabilitet	49
6.3.2 Arbetets validitet	50

6.4 Vidare studier	50
REFERENSER	51
BILAGOR	54
Mejlutskick	54
Utskick 1	54
Utskick 2	55
Utskick 3	56
Intervjufrågor	57

1. INLEDNING

Hur man arbetar med motivation på arbetsplatsen är ett viktigt ämne som det pratas allt för lite om. Det är inte svårt att få människor att lyda. Utmaningen är att få dem engagerade.

En motiverad medarbetare är huvudingrediensen för framgång. Det leder bland annat till mindre sjukfrånvaro och bidrar till god arbetstrivsel. Människor som är motiverade ser mer positivt på sina arbetsuppgifter och har lättare att lösa problem som uppstår. Det svåra med motivation är att det upplevs så olika för olika typer av människor. En del motiveras av hög lön, medan andra kanske motiveras av flexibla arbetstider. Dessutom spelar det psykologiska in, hur vi mår och känner oss just för stunden. En chef som ska motivera sina medarbetare har mycket att beakta i sitt motivationsarbete, inte minst vad gäller de olika generationerna som drivs av olika motivationsfaktorer. Det finns ingen perfekt motivationsmodell men det är viktigt att som chef känna till vad man motiveras av, för att kunna motivera andra. Nu är det generation Y, födda 1982-2002, som står på tur att ta över arbetsmarknaden och detta kommer att ställa större och nya krav på cheferna och ledarnas sätt att motivera sina medarbetare.

Vi tror att det kan vara svårare att motivera personalen på en myndighet och organisation eftersom de är styrda av lagar, kollektivavtal och transparens.

1.1 Bakgrund

Vi brinner för frågor som rör HRM och att människor ska trivas och må bra på sin arbetsplats där de flesta av oss tillbringar merparten av vardagen. Våra argument för att poängtera vikten av denna studie vilar vi på att tidigare forskning främst har fokuserat på skillnaderna mellan generationerna, utan att ta reda på hur skillnaderna mellan generationerna visade sig på arbetsplatsen eller i arbetsmotivationen (Heyns & Kerr, 2018, pp. 1–2). Det finns begränsat med litteratur på området gällande generationsledarskap (Jonkman, 2012). Vår studie är också viktig på grund av att framtidens digitala utveckling och globaliseringen kommer att ställa krav på att kunna motivera alla generationer.

1.2 Syfte

Största delen av vår vakna tid tillbringar vi på jobbet, det är en stor del av våra liv. Många identifierar sig med sitt arbete och lägger ner sin själ i det. Utan att trampa någon på tårna, kan vi med säkerhet säga att alla vill trivas på jobbet. Den som känner sig motiverad på jobbet bidrar till bättre lönsamhet och blir mer kreativ. Den medarbetaren känner lust och engagemang, yrkesstolthet och arbetsglädje. Syftet med vårt arbete är att vi vill ta reda på om myndigheter och organisationer på Åland har verktygen att motivera och leda alla generationerna. Vi anser att det är en stor skillnad mellan privat och offentlig sektor och vi vet att den offentliga sektorn är mer styrd än den privata och vi vill veta om detta påverkar myndigheters och organisationers motivationsarbete. Framöver strävar vi själva att en dag bli världens bästa chefer. Chefer som kan stötta, engagera och motivera alla, oavsett vilken generation du tillhör och oavsett om det är inom den offentliga eller privata sektorn.

1.3 Frågeställning

På en arbetsplats idag samsas tre generationer. För att uppnå vårt syfte, vill vi ha svar på frågor som rör chefers egen motivationsfaktor, hur chefer arbetar med motivation för sina medarbetare, om de har något belöningsystem, ifall de ser skillnader i motivationsarbetet gällande de olika generationerna och hurdan uppföljning de har gällande deras motivationsarbete. Den fråga som vår undersökning ska försöka ge svar på är:

Har organisationer på Åland verktyg att leda sina medarbetare så att alla generationer kan känna sig motiverade idag och i framtiden?

1.4. Avgränsningar

Vi har valt att avgränsa oss till cheferna eftersom det är de som till största delen kan påverka motivationsarbetet. Vi vill få en djupare insikt i deras interaktiva arbete genom att göra en kvalitativ undersökning. Vi har medvetet till exempel inte tagit med det situationsanpassade ledarskapet eftersom det inte passar in i aspekten av det ledarskap som vi vill lyfta fram. Det är interaktionen som vi är ute efter och hur ledaren påverkar sina medarbetare för att må bra och nå målet.

2. METOD

2.1 Metodval

För att uppnå vårt syfte och få reda på hur myndigheter och organisationer på Åland arbetar med motivation, valde vi att göra en kvalitativ undersökning över hur myndigheter och organisationer arbetar med motivation både för sina medarbetare men även för sig själva samt huruvida det finns skillnader mellan de olika generationerna. Vi har först valt att teoretiskt beskriva hur en organisation är uppbyggd, för att läsaren ska få en uppfattning över hur en organisation fungerar. All övrig teori återspeglar sig från den privata sektorn för att vi ska kunna göra en jämförelse med den offentliga sektorn. Vi har gjort djupintervjuer med fem chefer inom den offentliga sektorn för att se om det finns skillnader i motivationsarbetet dem emellan.

2.1.1 Kvalitativ undersökningsmetod

Kvalitativ forskning vill få en förklaring på sin problemställning genom olika typer av iakttagelser. Forskningen är subjektiv och består av ord, bilder och/eller symboler som sedan tolkas, för att kunna hitta den bästa förklaringen på själva problemställningen.

Undersökningen bygger på olika teorier där det är mer viktigt att förstå helheten och sammanhanget än de enskilda delarna. En kvalitativ undersökning börjar med en litteraturundersökning för att få insikt och kunskap om ämnet. Därefter samlas data in. Detta kan göras på olika sätt tex genom djupintervjuer med ett litet antal personer, oftast mellan 5-10 stycken. För att få en så bred och noggrann beskrivning av det man undersöker, kan det vara en fördel att välja personer som är så olika varandra som möjligt. Eftersom antalet informanter ofta är få och att de ofta är personliga är det viktigt att ta hänsyn till de etiska aspekterna. Det är inte alltid det går att publicera allt som sagts under intervjun och det är viktigt att de inte går att identifiera. Efter datainsamlingen analyseras datan och resultatet sammanställs, teorier byggs och ett mönster skapas av det som materialet uppvisar. Det som beskrivits ovan är förklaringen på ett deduktivt synsätt som en kvalitativ undersökning är (L. Christensen, Engdahl, Gräas, & Haglund, 2001, pp. 69–71, 297–299).

3. TEORI

3.1 ORGANISATIONSTEORI

3.1.1 Vad är organisationsteori

Vi delar ofta in arbetsmarknaden i en privat och offentlig sektor. Organisationsteori är ett nytt ämnesområde och avser att utveckla kunskap om organisationer i allmänhet. I en grupp finns det olika normer och ordningsregler som gör att det inte bara är en tillfällig församling av människor, utan att de kan definieras som en grupp. Formaliseringen är den viktigaste distinktionen mellan en organisation och en grupp. Organisationer kännetecknas av formalisering i form av avtal, regler, organisationsplaner och instruktioner. I en organisation kan det bildas inofficiella grupper som antingen stämmer överens med formaliseringen eller inte. Komplexiteten är ett kännetecken som särskiljer organisationer från grupper, där en stor organisation med flera sammankopplade komponenter är komplexa. Forskningen förutsätter att aktiviteterna i en organisation är inriktade på att uppnå förutbestämda noga övertänkta mål som kan vara av olika typ och varierande självständiga intressegrupper. Intressegrupperna är av *intern nivå*: organisationens olika yrkeskategorier och *extern nivå*: ägare, långivare, leverantörer, kunder, offentliga organ och medier (Lindqvist, Bakka, & Fivesdal, 2014, pp. 12–23).

3.1.2 Mintzbergs konfigurationer

Mintzbergs teori beskriver hur en organisation är uppbyggd och hur den styrs, där organisationen delas upp i fem delar. Högst upp finner vi den strategiska ledningen, där VD, ledningsgruppen och styrelsen finns. Därefter följer den taktiska nivån med mellancheferna, som fungerar som en länk mellan den strategiska ledningen och den operativa verksamheten, som i sin tur är de medarbetare som arbetar direkt mot kunden. Den fjärde delen är service- och stödfunktioner och deras uppgift är att ge stöd och service åt dem som sköter kärnverksamheten. De kan bestå av b.l.a. växeln, löneadministratörer och städpersonal. Den femte och sista delen är teknostrukturen, som kan bestå av personal som arbetar med forskning, utveckling, ekonomistyrning eller utbildning (Önnevik, 2010, pp. 165–166).

3.1.3 Organisationsteorin bygger på fyra skolor

3.1.3.1 Scientific Management (F.W Taylor)

Taylor (1856-1915) var teknisk forskare och konsult i järn- och metallindustrin, som var formad av hantverkskulturens traditioner. Taylor såg möjligheter att utveckla arbetsprocesserna och effektiviserade stålindustrin genom att standardisera produkter och styrde arbetskraften till massproduktion. Ingenjörerna använde sig av de nya arbetsmetoderna i produktionsprocesserna för att påverka arbetsprocessen och lärde sig att analysera arbetet. Detta utgjorde en grund för ackord-lönesättning där tidsstudiemannen med fickuret blev en fruktad typ i fabriken. Företagsekonomi blev ett viktigt ämne och planering, arbetsstudier och löpande band blev institutionaliserat i västvärlden (Lindqvist et al., 2014, p. 26).

3.1.3.2 Human Relations (Elton Mayo)

Som en följd av de dåliga arbetsförhållandena vid industrialiseringen började forskare studera de mänskliga konsekvenserna gällande trötthet och andra mänskliga faktorer vilket ledde till ett intresse för "den mänskliga faktorn" i arbetsorganisationer. De mest kända är Elton Mayo (1880-1949) och F J Roethlisberger (1898-1974). Forskarna kom fram till att grupperna bildade normsystem och att informella grupper har en stor påverkan på produktiviteten och bevisar arbetarnas behov av erkännande och gruppanknytning. Human Relations är motsatsen till Taylorismen och ord som motivation, demokratisk arbetsledning och medbestämmande föddes (Lindqvist et al., 2014, pp. 26–27).

3.1.3.3 Administrationsteori (Henri Fayol)

Den franska industriledare Henri Fayol (1841-1925) analyserade på samhällsvetenskaplig grund de stora verksamheterna som administrativa enheter och definierar administration på följande sätt: "som en process, en kedja av olika aktiviteter, där ledningen planerar, organiserar, beslutar, koordinerar och beslutar". Mintzberg utgick från Fayol när han beskrev sina konfigurationer i teorin hur en organisation är uppbyggd (Lindqvist et al., 2014, p. 27).

3.1.3.4 Den sociologiska byråkratiteorin (Max Weber)

Weber (1864-1920) intresserade sig för maktsystem och dess grundlag och funktionssätt. Teorin skiljer mellan makt och auktoritet; den som kan tvinga andra till lydnad har makten och den som åtlyds frivilligt har auktoriteten. En karismatisk ledare kan ha personlig auktoritet, ledaren kan ha formell auktoritet genom chefstitel i organisationen och i traditionsbundna organisationer kan auktoriteten fås genom seder. Weber ansåg att organisationen ska vara hierarkiskt uppbyggd och att effektivitet fås med regler, kommunikationskanaler och rapporter och organisationen ska präglas av lagar, kontrakt och avtal (Lindqvist et al., 2014, pp. 27–28).

3.1.4 Vad är skillnaden mellan offentlig och privat organisation?

Privata organisationer är ansvariga inför en styrelse som utgår från aktieägare och dess syfte är att generera vinst till ägarna. Offentliga organisationer är ansvariga inför en demokratisk vald ledning och drivs med skattemedel där hänsyn måste tas till demokrati, rättssäkerhet, att det råder öppenhet med insyn, att man följer likabehandling och att det finns förutsägbarhet (T. Christensen, Lågreid, Roness, & Røvik, 2005, pp. 13–19).

3.1.4.1 Vad menas med en organisation i offentlig sektor?

I många fall är de offentliga organisationerna sammankopplade med varandra i en hierarki vilket leder till att det är svårt att dra gränser var den ena organisationen slutar och den andra tar över. Offentliga sektorns mönster är att den ena organisationen ingår i den andra organisationen där individer är medlemmar i formella organisationer, vars metaorganisationer å sin sida, har andra organisationer som medlemmar. Förvaltningspolitiken förutsätter ofta att den enskilda organisationen uppvisar ett resultat efter angivet mål samtidigt som det verkliga organisations mönstret kräver ett utökat inslag av nätverksstrukturer på tvären mellan olika organisationer. I offentlig sektor är det alltså svårt att säga var gränsen går för en organisation (T. Christensen et al., 2005, pp. 13–16).

3.1.4.2 Vad är syftet med organisationer?

Syftet till att bilda organisationer, handlar om att ett väl strukturerat samarbete leder till att på ett effektivare sätt uppnå förutbestämde mål. Organisationsstrukturen beror till sin del på

under vilka förutsättningar organisationen arbetar efter samt vilka strategier och mål organisationen har (Önnevik, 2010, pp. 159–161).

3.2 MOTIVATION

3.2.1. Vad är motivation?

Enkelt förklarat är motivationen en sinnesstämning som får oss att bli mer produktiva, gladare, snabbare, noggrannare, engagerade, ja listan kan göras lång. Inom psykologin är det en handlingsorsak som måste ha ett syfte och mening. Vet man inte det blir det tufft att hitta sin motivation och vilja (Lidman & Ahlgren, 1964).

Edward Deci, som är forskare i psykologi vid Universitetet i Rochester i USA, har skrivit ett stort antal både böcker och vetenskapliga artiklar om motivation. Söderfjell har översatt hans beskrivning av motivation på följande sätt:

I grunden så handlar motivation om energi för handling. Det är vad som driver människor till att agera. Så, motivation handlar framförallt om vad som ger energi till beteenden, men det handlar även om riktningen på dessa beteenden. De två viktigaste frågorna när det gäller motivation är: (1) Vad ger energi till människors beteende? Och (2), vad är det som anger riktningen på människors beteende?

(Söderfjell, 2012, p. 13)

Två män står och hugger sten. Den ena mannen ser bedrövad ut och sliter motvilligt så svetten lackar. Mannen bredvid honom arbetar febrilt med att hugga sin sten likaså. Skillnaden är att han ta sig an uppgiften med stort engagemang och stor glädje. En förbipasserande ser detta och kan inte låta bli att fråga männen vad de gör. Den bedrövade stenhuggaren suckar att han 'hugger sten'. Den glade mannen stannar upp för en sekund och säger sedan med ett stolt leende att 'Jag bygger en katedral'.

(Jonkman, 2012, pp. 104–105)

Motivation har alltid en bakomliggande drivkraft. Motivationen i sig kommer att få den motiverade att välja: riktning (vilka beteenden), intensitet (hur hårt) och varaktighet (hur länge). Detta kommer sen att spegla utfallet på hur tex en arbetsuppgift kommer att utföras. Enligt E. Deci är man inte mycket eller lite motiverad, utan han beskriver istället att det finns två motivationstyper, autonom och kontrollerad motivation (Söderfjell, 2012, pp. 13–14).

3.2.1.1 Autonom motivation - den egna motivationen

Autonom motivation är den inre egna drivkraften. Den typen av motivation bygger på våra egna intressen och värderingar och det som vi innerst inne har lust att göra. Den ger sig uttryck i kreativitet, uthållighet och välmående och styrs av vår egen fria vilja eftersom vi upplever den som rolig, intressant och stimulerande (Strid, 2016).

3.2.1.2 Kontrollerad motivation - den externa motivationen.

Kontrollerad motivation är en rak motsats till den inre. Den påverkar både prestationen och välmåendet negativt och bygger på belöning och bestraffning. Här gör man saker som man inte skulle göra om man inte fick någon form av belöning eller för att undvika bestraffning. Likheten mellan dessa två motivationstyperna är att båda väcker drivkrafter hos oss som får oss agera i en viss riktning oavsett om det gäller lön eller egna intressen (Söderfjell, 2012, pp. 15–16).

3.2.1.3 Self Determination Theory

Professor Edward Deci har tillsammans med Richard Ryan utvecklat den ledande teorin *Self Determination theory* (SDT). De anser att nyckeln till autonomi bygger på de grundläggande psykologiska behoven: kompetens, självbestämmande och social meningsfullhet.

Professorerna beskriver de tre faktorerna så här (Heyns & Kerr, 2018, p. 3):

1. Självstyre (autonomi) – Friheten att själv få fatta beslut, ta ansvar och ha kontroll över hur arbetet ska göras utan att de går emot egna värderingar.
2. Kompetens – Behovet av att känna sig kunnig och vara stolt över det man kan prestera.
3. Mening och tillhörighet – att få tillhöra och bidra till det som betyder något.

Senare forskning som gjorts av Kenneth W Thomas vid Graduate School of Business and Public Policy i Monterey har bidragit till att ytterligare en faktor lagts till.

4. Utveckling, en känsla av framsteg - drivkraften får vår inre motivation att växa av att få feedback på det vi åstadkommit och det skapar självförtroende och känsla av att man är på rätt väg i sitt arbete (Strid, 2016).

Om en medarbetare känner begränsningar i dessa grundläggande behov kommer det att leda till minskad prestationsnivå, men även att individens fysiska och psykiska välbefinnande kommer att minska (Heyns & Kerr, 2018, p. 3).

Många organisatoriska studier som har gjorts med hjälp av SDT har visat att medarbetare som vistas i autonom-stödande miljöer främjar den inre motivationen, samt införlivar den yttre motivationen som en del av ens personlighet. Detta bidrar till att öka känslan av tillfredsställelse och till bättre arbetsresultat (Heyns & Kerr, 2018, p. 3).

3.2.1.4 Motivationsskalan

Det är sällan att en person upplever endast en typ av motivation, utan vad som motiverar kan förändras både av humör och mående. Vanligt är att uppleva en motivationstyp starkare. För att åskådliggöra detta, kan de olika graderna av motivation ses som en skala, där den lägsta grad av motivation är detsamma som helt avsaknad av motivation och den högsta formen av motivation är den inre motivationen (Söderfjell, 2012, p. 17).

Amotivation är varken autonom eller kontrollerad. Den kännetecknas av total avsaknad av motivation och det finns varken vilja, lust eller ork att agera. De arbetsuppgifter som utförs, görs med minsta möjliga ansträngning och utan energi överhuvudtaget. Vikten av att nämna denna typ är att om en ledare möter en amotiverad person är det viktigt att ha verktyg för att veta hur ledaren ska agera och stötta denna person för att undvika att personen blir deprimerad eller helt apatisk (Söderfjell, 2012, pp. 17–25).

Vidare på skalan kommer den kontrollerade motivationen, som styrs av att man känner sig tvingad att göra eller följa en uppgift. Den delas upp i yttre och introjicerad motivation, där den yttre motivationen kännetecknas av att när uppgiften är slutförd förväntar vi oss någon form av belöning. Belöningarna är inget vi kan själva ge, utan någon annan har makten över den. Karaktären på belöning kan både vara något vi vill få eller något vi vill undvika. Dessa typer av positiva och negativa konsekvenser har en omedelbar effekt på vårt beteende (Söderfjell, 2012, pp. 17–25).

Den introjicerade motivationen innebär att man utför en uppgift för att känna sig tillräcklig eller nöjd med sig själv för att slippa känna ångest eller skuld känslor, även om det går emot ens egna värderingar. Ju längre till höger på skalan vi rör oss, desto mer ökar den personliga acceptansen och känslan av att man äger de yttre motiven (Söderfjell, 2012, pp. 17–25).

Följande på skalan hamnar under autonom motivation och den kan delas upp i två typer: integrerad och inre motivation. Den integrerade motivationen kännetecknas av att man motiveras av att utföra en uppgift för att den följer ens egna värderingar och ger uttryck för ens identitet. Man följer sitt hjärta och blir därav motiverad för att det känns rätt. Här upplever personen en känsla av valfrihet, till exempel i att utföra en arbetsuppgift som går i linje med ens person (Söderfjell, 2012, pp. 17–25).

Det sista steget på skalan är den inre motivationen, där vi motiveras av våra egna drömmar och intressen. Den skapar känslor av glädje och ett absolut fokus på det vi gör, enbart av den anledning att vi brinner för det vi gör (Söderfjell, 2012, pp. 17–25).

3.2.2 Hur motivation påverkar individen

För en företagsledare betyder motivation detsamma som arbetstrivsel. Arbetsuppgifterna man har måste vara meningsfulla, annars tappar man lätt viljan/motivationen att utföra sin uppgift och arbetet blir tråkigt och innehållslöst. Uppgifterna ska vara av lämplig svårighetsgrad. Upplevs de som för svåra, blir man stressad och känner sig otillräcklig. Långvarig stress skapar oro i kroppen och kan leda till bland annat sömnproblem, magbesvär, psykiska sjukdomar och/eller depression. Upplevs arbetsuppgifterna för lätta blir det tråkigt i längden och arbetstagaren blir oengagerad och passiv. Genom att kunna påverka sin arbetssituation tex genom arbetsmiljö och lön, känns arbetet meningsfullt. Det kanske viktigaste av allt är att ha ett bra relationsarbete med medarbetare och chefer, vilket innebär att få hjälp och möjlighet att skapa goda relationer på sin arbetsplats (Lidman & Ahlgren, 1964).

På en arbetsplats spelar de anställdas välbefinnande en stor roll. När medarbetarna mår bra känner de att arbetet är meningsfullt. De känner lycka, engagemang och de trivs på sin arbetsplats. Mår inte medarbetaren bra kan det istället ge sig uttryck i tex hög blodtryck,

ångest, känslomässig och fysisk utmattning, depression. Detta har i sin tur inverkan på lönsamhet och produktivitet (Nielsen et al., 2017).

3.2.2.1 Vägen till välbefinnande och framgång för både organisation och medarbetare.

För att personalen ska göra ett bra arbete, behöver också viljan finnas där (Ljusenius, Rydqvist, & Olsson, 2004). Sambandet mellan motivation, välbefinnande samt kompetens måste balansera för att de positiva effekterna ska kunna maximeras. Medarbetare behöver motivation för att vilja, inneha kompetens för att kunna samt välbefinnande för att orka. För att orka arbeta, krävs ett personligt ansvar och att arbetsplatsen arbetar med promotiva åtgärder (Ljusenius, Rydqvist, & Olsson, 1999, p. 42).

För att uppnå detta krävs det resurser på individ-, grupp-, ledare- och organisationsnivå (IGLO). Om man ger resurser till en eller flera av dessa nivåerna kommer välbefinnandet och prestationen öka både för företaget / organisationen och de anställda.

Nielsen et al (2017) beskriver de fyra resurserna som:

- **Inneboende resurser** - tex personliga egenskaper och beteende. Egenskaper som gör att man klarar av jobbet bra tex god självkänsla, kompetens och gott självförtroende.
- **Arbetsplatsresurser** - som socialt stöd och möjligheten att skapa goda relationer med kollegor.
- **Ledarskapets resurser** - ledaren påverkar hur medarbetare presterar pga sin maktposition. Exempel på ledarskapsresurser är tex ledarstil, vilka egenskaper som ledaren besitter, relationen mellan ledaren och de anställda.
- **Organisatoriska resurser** - det innebär hur arbetet är organiserat, utformat och hur lyckat det blev. Exempel på dessa resurser är autonomi, kompetent bedömning, belöningssystem och prestationsbedömningar (Nielsen et al., 2017).

3.2.2.2 Vad särskiljer hälsoprevention från hälsopromotion?

Definition av hälsa enligt FN:s organ WHO: "Hälsa är ett tillstånd av fullständigt fysiskt, psykiskt och socialt välbefinnande och inte endast frånvaro av sjukdom och svaghet."

Det preventiva synsättet har sin utgångspunkt i ohälsa och fokuset ligger på riskfaktorer där ansvaret är hos arbetsgivaren. Det promotiva synsättet är möjlighetsbaserat och ger

arbetstagaren ett eget ansvar. Skillnaden är att de preventiva åtgärderna stöds av lagstiftning och ges större resurser. För att få de promotiva strategierna att fungera på en arbetsplats, krävs att ledningen ger arbetstagarna utbildning och möjligheter att eventuellt ändra värderingar. (Ljusenius et al., 1999, pp. 63–68)

Enligt Tangen & Conrad (2009) finns det tre hälsopromotiva strategier som kan jämföras med organisationens sätt att arbeta (Tangen & Conrad, 2009, p. 32):

1. Reagerande organisation: En efterhjälpande strategi som mäter bristande effektivitet, fokuserar på rehabilitering och identifierar sjukdom.
2. Medveten organisation: En förebyggande strategi som mäter risken för ineffektivitet och identifierar och undanröjer ohälsosfaktorer. Tydliga mål.
3. Framgångsrik organisation: En främjande strategi som mäter effektiviteten samt identifierar och förstärker hälsosfaktorerna. Fokus bör ligga på denna strategi.

I (Johnsson, Lugn, & Rexed, 2003, pp. 105–109) bok, framkommer att det gjorts många studier om långtidssjukskrivna. Med begreppet långtidsfrisk, menas en som varit anställd i tre år och inte haft en enda sjukdag på två år. En företagsläkare vid ett stort företag i Sverige såg följande friskvårdsmönster (Johnsson et al., 2003, pp. 105–109):

1. Medveten organisation med tydliga mål
2. Kreativ miljö
3. Konsultativt ledarskap
4. Öppet arbetsklimat

3.2.3 Hur motiverar man sina anställda?

När de anställda börja arbeta på en arbetsplats är de oftast engagerade och motiverade. Hur deras engagemang för organisation kommer utvecklas beror på vilken ledarstil deras ledare har (Gabriela & Dorinela, 2017).

Som ledare ska ledaren inte ställa dig frågan hur du kan motivera andra. Istället ska ledaren ställa dig frågan: Hur ska jag skapa en miljö som ger människor möjlighet att motivera sig själva?

Ledaren måste förstå fördelen med att få medarbetarna motiverade och engagerade och förstå vilken resurs de är för företagets/organisationens verksamhet. För ledaren gäller det att kunna motivera alla typer av medarbetare oavsett om de är helt omotiverade, har hög moral, trivs på arbetsplatsen eller lojala mot organisationen (Gabriela & Dorinela, 2017).

Att hitta nya sätt att motivera sina medarbetare står oftast högt på ledningens lista. Förutom lön och status värderas goda relationer med kollegor och överordnade, möjligheter till personlig tillväxt och god organisation inom företaget eller den offentliga enheten högt (Damij, Levnajić, Rejec Skrt, & Suklan, 2015).

Grunden är att ledaren måste behandla sina medarbetare rättvist. De behöver få en lön som motsvarar deras kompetens och arbetsuppgifter. De behöver erbjudas en arbets säkerhet och bli behandlade av sina överordnade med respekt. Om inte dessa förväntningarna uppfylls spelar andra belöningar som tex lagarbete och utbildningsmöjligheter ingen roll. En arbetstagare kan aldrig känna sig nöjd och välmående på en arbetsplats som bara ser dem som kostnader. De måste ses som resurser som har egna önskemål, ideer och åsikter (Gabriela & Dorinela, 2017).

3.2.4 Hur mäter man medarbetarnas motivation?

Att mäta motivationen hos en medarbetare är ingen lätt uppgift, då motivation är ett brett begrepp med flera dimensioner. Det kan vara svårt att hitta ett mått som förklarar hur hög motivationen är i en organisation. Genom att göra en medarbetarundersökning eller skicka ut enkäter kan ledning få svar på vad det är som engagerar och driver organisationen. Det kommer i sin tur att skapa mer lönsamhet för företaget och samtidigt får ledningen en rapport på hur situationen är just nu. En undersökning är en engångsföreteelse och bör utföras en gång per år. Det är viktigt att ha processer för hur resultatet ska bearbetas, annars finns det risk att den förändring/förbättring som man vill göra uteblir. Kommunikationen med medarbetarna är hela tiden den primära för att hitta gemensamma mål och utveckla företaget i rätt riktning (Wahlberg, 2017).

Det är inte bara medarbetarna som ska utvärderas, utan även ledningen och företagets kultur. För att förstå medarbetarnas motivation måste man se till helheten. Medarbetare, ledning och

organisationskultur blir tillsammans avgörande för att uppnå en så bra arbetsplats som möjligt (*“Great place to work,”* 2019)

Det finns några konkreta mått som man kan studera för att få ett kvalitativt mått på motivationsnivån i organisationen. De är följande (Wahlberg, 2017):

- Låg personalomsättning anses hänga ihop med engagerade medarbetare.
- Hög kundlojalitet anses hänga ihop med det finansiella resultatet.
- All typ av feedback/återkoppling är positiv för det blir motiverande för medarbetaren att veta att den är på rätt väg för att nå målet. Får medarbetaren aldrig någon feedback blir det omöjligt att veta om man är på rätt väg, man blir förvirrad och motivationen sjunker. Därför är det viktigt att ha återkommande feedbacktillfällen/utvecklingssamtal.

Dessa mått är lågfrekventa eftersom de oftast utförs med längre mellanrum. För att hitta dessa mått kan ledningen ställa sig exempelvis följande frågor (Wahlberg, 2017):

Vad påverkar motivation hos oss?

Vad blir effekten av motiverade medarbetare eller icke-motiverade medarbetare?

Vilka effekter skulle vi vilja se?

För att hitta mer djupfrekventa mått kan ledningen med jämna mellanrum göra enkätundersökningar, som är det bästa sättet att på djupet förstå motivationen i organisationen. Genom att kombinera hög- och lågfrekventa mätningar får ledningen både en bredare och en löpande bild av varför det ser ut som det gör och hur motiverad personalen är (Wahlberg, 2017).

3.3 LEDARSKAP

3.3.1 Vad är ledarskap?

Ledarskap väcker många känslor och det finns en uppsjö med olika teorier och definitioner av ledarskap. Bass (1985) definierar utövandet av ledarskap på följande vis:

Att utöva ledarskap är att transformera efterföljare, skapa visioner av målen så att de kan uppnås och formulera vägen för medlemmarna så att de kan nå målen.

(Bass 1985) (Sveningsson & Alvesson, 2010, p. 16)

Hur definierar man ledarskapets “innersta väsen”? Frågan har getts stort utrymme i litteraturen och forskningen, men ingen har ännu kunnat verbalisera en konkret begreppsbestämning. Speciellt kontroversiella områden inom ledarskap är de fyra ledarskapsstilarna: *person, process, position* samt *resultat* (Jönsson & Strannegård, 2014, p. 35).

Ledarskap handlar till stor del om att fördela status, makt och inflytande. Ledarskapet handlar om ett samspel mellan den enskilda ledarens handlingar och dess karaktär och mot den eller de som ledarskapet riktas emot.

Ledarskap är resultatet av en sammansmältning mellan;

1. *Ledare*: personlighet, position, kunskap
2. *Medarbetare*: normer, värderingar, samhörighet
3. *Situationen*: uppgift, stress, miljön.

Ett samspel pågår kontinuerligt mellan de tre elementen. Ifall något element fattas, finns det inget ledarskap. Det är inte bara ledaren som påverkar medarbetaren, utan de påverkar varandra. För att skapa framgångsrika team, bör ledaren vara uppmärksam på samspelet mellan dessa yttre och inre faktorer eftersom varje komponent har olika variabler som påverkar på ledarskapsprocessen. Ett villkor att utveckla ledarskapet är att acceptera ledarskapet som något som kan förbättras och inte som något statiskt medfött (Sveningsson & Alvesson, 2010, pp. 41–48) (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2002).

3.3.2 Path-goal theory; vägmålsteorin

Teorin redogör för hur ledaren ska få medarbetaren att nå de överenskomna målen och bygger på att människor motiveras när det är möjligt att få en belöning som man starkt åtrår. Vägmålsteorin sammankopplas med förväntningsteorin som består av (Forslund, 2009, pp. 182–183):

Förväntan - Om man gör en viss insats så förväntas man få ett visst resultat och motivation uppkommer. Saknas relationen mellan resultatet och arbetsinsatsen, så försvinner motivationen.

Instrumentalitet - Övertygelsen om att en prestation ska leda till resultat som slutligen leder till en belöning, leder till större ansträngning.

Valens - Är man intresserad av belöningen eller inte?

Ledarens uppgift är att redogöra för uppgiften och målet samt att underlätta genom att ge styrning och stöd enligt behov och på så vis motivera medarbetare till goda insatser. För att motivation ska uppstå, bör det finnas en tydlig relation mellan arbetsinsats och uppnått resultat. (Forslund, 2009, pp. 284–285)

3.3.2.1 Vilka faktorer formar ledarskapsstilen?

Det finns fyra olika pronomen som påverkar ledarskapsstilen;

1. **Vem?** Ledarskapsstil som person: Är det ledarens personliga egenskaper som gör hen till en ledare och handlar riktiga ledare på annat vis än “vanliga” människor? Trots bred forskning har man inte funnit de egenskaper som står i centrum för ett gynnsamt ledarskap (Sveningsson & Alvesson, 2010, pp. 37–38).
2. **Hur?** Ledarskapsstil som process: Kan man definiera ett bra ledarskap genom *hur* ledaren får saker gjorda eller innebär ett gott ledarskap att man imiterar andra stora ledare som man ser upp till?
3. **Var?** Ledarskap som position: Är det *var* ledaren handlar som formar ledarskapet? När ledarskapet utgår från ett vertikalt perspektiv med stor hierarki, uppkommer förväntningar och resurser; här befinner sig mest formella företagsledare med stort L. Ett horisontellt perspektiv som är decentraliserat, leder till ett mer flexibelt ledarskap och återfinns i flexibla organisationer, typ nätverksorganisationer.
4. **Vad?** Ledarskap som resultat: Är det goda resultat som utmärker ett bra ledarskap? Om goda resultat har uppkommit på grund av oetiskt beteende och personalen känner sig utnyttjade kan man inte säga att ledningen har utfört ett professionellt ledarskap (Jönsson & Strannegård, 2014, p. 36) (Sveningsson & Alvesson, 2010, pp. 37–40).

Ledarskapsstilen påverkas av ett antal underliggande faktorer (Mossboda, 2018, pp. 16–18):

- Ledaren själv - De personliga egenskaperna, uppväxt, värderingar och uppfostran, utbildningsnivå och arbetslivserfarenheter och intressen.

- Arbetsmiljöns krav - Kraven är helt olika beroende på om allt går utmärkt eller om man stöter på mycket motstånd.
- Arbetsmiljöns karaktär - I branscher där allt förändras snabbt prioriteras hög flexibilitet och handlingskraft, är branschen dessutom konkurrensutsatt inverkar det ytterligare.
- Arbetsformen - Används agila metoder med rörliga projekt eller arbetar man i fasta team med en delegerande ledare?
- Arbetskulturen - Hurudana riktlinjer gäller i organisationen?

3.3.2.2 Vad utmärker ett bra ledarskap?

Grunden till ett gott ledarskap är att ledaren bryr sig om sina medarbetare både i deras yrkesroll men även i deras roll som människa. Ledaren bör ha kunskap om hur människor fungerar vid olika situationer för att kunna använda sig av ett situationsanpassat ledarskap, fungera som vägvisare samt vara rak och tydlig och stå upp för det som är rätt för organisationen och medarbetarna samt lyssna på dem. Ledarskapet uppdelas i två delar: det *informella* ledarskapet där ledaren blivit vald av gruppen pga dess egenskaper, och det *formella* där ledaren har blivit utsedd av ledningen. En förutsättning för att ledarskapet ska fungera optimalt, är att ledaren är både informell och formellt vald (Önnevik, 2010, pp. 21–24).

3.3.2.3 Vilka egenskaper bör en bra ledare besitta?

Ett effektivt ledarskap är tydlighet i den omedelbara situationen. Olika begrepp som ideér och regelverk kan man träna upp men ledarens största tillgång, EQ, emotionell intelligens, kan man inte träna upp utan det bör finnas där. Ledarskap är ett sätt att vara. Forskning har funnit sex egenskaper som en ledare bör ha; ärlighet och integritet, hög energinivå, ambition och en lust att leda, intelligens, självförtroende och relevanta kunskaper till uppgiften som ska göras (Kirkpatrick & Locke, 1991).

En annan studie av Kouzes och Posner (1993) visar sex största egenskaper som folk mest beundrar bland ledare; ärlighet, framåtblickande, inspirerande, kompetens, rättvisa och stödjande. Ett situationsanpassat ledarskap behövs för att anpassa ledarstilen enligt

situationen och utbildningsnivån hos gruppen eller personen. Vid inläring är det bättre att använda sig av ett tydligt ledarskap (Kouzes & Posner, 1993).

Goleman (1995) beskriver EQ, emotionell intelligens, som enligt honom är en bättre kompetens för framgång än IQ, intellektuell intelligens. Golemans definition av EQ är:

en persons förmåga att vara medveten om, hantera och använda känslor på ett lämpligt sätt när det gäller att hantera människor i olika situationer (Goleman, 1995).

Goleman (1995) beskriver fem komponenter som EQ innehåller: självmedvetenhet om egna känslor, kunskap om känslohantering, motivera sig efter ett mål, empatisk förmåga, kunna samverka bra och samarbeta med alla. Forskning har visat att personer med högt EQ besitter hög social kompetens, bra på stresshantering, är effektiva, pålitliga, har bra självförtroende och innehar ofta en hög akademisk framgång. De befinner sig ofta i ett tillstånd av sk. "flöde" där de känner sig energiska, positiva och ett med uppgiften och kännetecknas som ett tillstånd av självglömska. Högpresterande spenderade över 40 % av tiden i flödet medan lågpresterande använder bara 16 % av tiden i flödet. Framgångsrika ledare ser, inspirerar och motiverar, kommunicerar och tydliggör en klar vision. De påverkar medarbetare att arbeta mot högre nivåer och mål och är fokuserade, risktagande, uthålliga och har förmågan att övervinna motgång och hantera svåra situationer (Goleman, 1995)

De är måna om människors välfärd och är känsliga för sociala signaler och är rätt person vid rätt tidpunkt och vet rätt åtgärd till problem. De är fria från fördomar och kan vara i nuet och använder kunskap (sin egen eller andras) för att hantera olika situationer. Personliga åsikter läggs åt sidan till förmån för det bästa i situationen. Dessa egenskaper kan sammanfattas med ett ord - visdom! Ordet kommer från vis och betyder kunskap, erfarenhet inom ett visst område och förmåga att i praktiken utnyttja denna kunskap. (SAOL Akademien, 2017) (Goleman, 1995) (Blackburn, 1996)

3.3.2.4 Vilka egenskaper behövs för att kunna utöva ett ansvarigt ledarskap?

En fallstudie med biografisk analys för att förstå beteende och identitetsmanus över en ansvarsfull företagsledare och entreprenör frågar sig; "Vad är motivationsdrivkraft och hur översätts drivkrafterna till ledarskapsbeteende?" (Pless, 2007).

Business can be fun, it can be conducted with love and be a powerful force for good.

(Roddick, 1991)

Intresset för mänskliga rättigheter och miljö gav upphov till nya standarder i näringslivet: ansvarsfull handel, CSR och rättvis handel. Ansvarigt ledarskap är en moralisk och social företeelse som bygger på vetskapen att man som ledare över ett multinationellt bolag kan bidra till enorma världsförbättrande åtgärder. Genom relationer med intressenter och ledare som delar samma känsla för sociala förändringar samt känslan av syfte och mening, höjs deras motivation ytterligare. Medan sedvanlig ledarskapsforskning tar fasta på beteenden, kognition och kliniska psykologer, undersöker ansvarsfull ledarskapsforskning ledarskapsdynamiken i samhället med ett etiskt perspektiv i form av värderingar, principer och normer (Pless, 2007).

Pless roll-modell för ansvarigt ledarskap undersöker bakomliggande motivationskrafter vid ansvarsfullt ledarskap och berättar att ledarna är omgivna av ett nätverk med intressenter som direktrapporterar, leverantörer, kunder, kamrater, familj och samhälle som delar samma vision (s.438 längst ner). För att förena olika intressenter med olika bakgrund och värderingar, måste ledaren utöva olika roller. Rollmodellen över ansvarigt ledarskap består av nio olika roller som formar en gestalt och beskriver olika ansvarigt ledarskaps karaktärer. Pless skiljer på värderingsbaserade roller som medborgare, tjänare, ledare, förvaltare, visionär och rollen som coach, historieberättare, förändringskonsult och nätverkare (Pless, 2007).

Forskning visar att det ansvariga ledarskapsbeteendet är förankrat i moraliska och emotionella upplevelser i barndomen och utvecklas efter hand, där två krafter skiljs åt; *intrapsykiska* (inre psykiska) drivkrafter och *normativa* krafter (hur något bör vara). Ansvar är utvecklat över tid, det är förankrat i värderingar och stärkts med erfarenheter och människor i närheten. Ansvar drivs av omsorg, kärlek och passion och de inre instinkterna bär på en känsla av rättvisa, vård, njutning och utforskarglädje som är grunden för ett ansvarsfullt ledarskap. För att uppnå ett gemensamt och bra syfte måste ledaren verka som en tjänare, de måste känna igen, respektera och ta hand om andras behov. De måste ta hand om anställda, kunder, leverantörer, miljön och samhället (Pless, 2007).

3.3.2.5 Olika ledarroller

- *Galjonsfiguren*. Är ansiktet utåt och sköter de symboliska plikterna, jfr Kamprad/IKEA.
- *Den klassiska ledarrollen*. Har en central funktion i organisationen och utövar ett coachande ledarskap genom daglig kontakt med medarbetarna.
- *Övervakarrollen*. Controller som hittar system för uppföljning och utvärdering, finns oftast i ledningsgruppen. Identifierar och analyserar olika möjligheter och problem, styrkor och svagheter som finns internt och externt inom organisationen. (Mintzberg 1973)
- *Informationsspridaren*. Ser till att informationen hamnar rätt både vertikalt och horisontellt. Har stora möjligheter att påverka organisationens informationsflöde.
- *Talesmansrollen*. Presenterar och representerar organisationen i olika sammanhang och är pressansvarig.
- *Entreprenörrollen*. Leder utvecklingen framåt och är kreativ och innovativ med att ta fram nya produkter eller ta sig fram på en ny marknad som utvecklingschef. Leder ofta förändringsarbete och omorganisationer.
- *Krislösarrollen*. Leder arbetsgruppen eller enskild medarbetare genom kriser såsom t.ex. strejk, avveckling eller olyckor.
- *Resursallokeringsrollen*. Typisk ledarroll för t.ex. ekonomichef som fördelar medel, tjänster och övriga resurser, ofta med i ledningsgruppen.
- *Förhandlarrollen*. Ledare som förhandlar externt; får inflytande genom påverkan av organisationen i omvärlden. Internt fås inflytande genom t ex kollektivavtal handlingar. Förhandlar med konkurrenter, leverantörer och samarbetspartners. (Önnevik, 2010, pp. 24–29)

3.3.3 Vad innebär medarbetarskap?

Ett bra medarbetarskap kan sammanfattas med yrkesstolthet och arbetsglädje. Det visar hur vi förhåller oss till arbetskollegorna, arbetsgivaren och arbetsuppgifterna (Velten, Tengblad, & Heggen, 2017, pp. 54–56).

Medarbetarskap är:

- Att ha ansvar för arbetskolllegorna vilket är utvecklande för kompetensen och berikar alla parter. (Velten, Tengblad, & Heggen, 2017, pp. 58–59)
- Ansvar inför arbetsgivaren leder till en god stämning på arbetsplatsen där medarbetarna känner sig välmående och kan blomma ut. (Velten et al., 2017, pp. 59–60)
- Ansvar för arbetsuppgifterna leder till att motivationen ökar. (Velten et al., 2017, pp. 57–58)

Alla är medarbetare, och några medarbetare har ett ledarskapsansvar.

(Velten et al., 2017, p. 61)

Grundläggande för att medarbetaren ska kunna ta eget ansvar för uppdraget som ska utföras, ett tydligt ledarskap, anställningstrygghet, en god självkänndom, ergonomisk arbetsmiljö, tid för samtal med kollegor, kompetensutveckling och möjlighet att skapa en god relation med kunderna. (Tufvesson, 2017, pp. 10–14)

3.3.4 Vad förenar ledarskap och medarbetarskap?

3.3.4.1 Gemensamma värderingars betydelse för ett bra medarbetarskap

Att fastställa gemensamma värderingar som beskriver vad som ska utmärka medarbetar- och ledarskapet för att nå den gemensamma visionen och stärka varumärket är viktigt för hela organisationen. Ett bra sätt att göra detta, är genom att sammanfatta en medarbetarpolicy. (Tufvesson, 2017, pp. 24–25)

3.3.4.2 Medarbetarpolicy

För att klargöra vad som förväntas av alla, bör man uppgöra en medarbetarpolicy där grundprinciperna fastställs. Relevanta punkter som kan finnas med, kan vara att man:

- upprätthåller sin motivation och sitt engagemang.
- bidrar till bra samarbete och arbetar lösningsorienterat.
- har balans mellan arbete och fritid och utvecklar sig själv och sin verksamhet.
- bemöter kunder med hög kvalitet, bra servicenivå och vänlighet.

I en policy kan man inte beordra någon annan att vara engagerad, glad eller entusiastisk utan enbart formulera vad man själv kan bidra till (Tufvesson, 2017, pp. 25–28).

3.3.4.3 Arbetsgivarens, dvs. ledarskapets skyldighet enligt lag

En bra chef har ansvar över att skapa ett bra arbetsklimat för medarbetarna och de ansvarar också själva för att uppmärksamma chefen om en ohållbar arbetssituation råder.

I arbetsavtalslagen 26.1.2001/55 2 kap 1§ Allmän förpliktelse står det att:

Arbetsgivaren skall på alla sätt främja sina relationer till arbetstagarna samt arbetstagarnas inbördes relationer. Arbetsgivaren skall se till att arbetstagaren kan klara sitt arbete även när företagets verksamhet, det arbete som utförs eller arbetsmetoderna förändras eller utvecklas. Arbetsgivaren skall sträva efter att främja arbetstagarens möjligheter att utvecklas enligt sin förmåga för att avancera i yrket.

(Justitieministeriet, 2019)

3.3.4.4 Medarbetares skyldighet enligt lag

Medarbetare har också lagstadgad skyldighet att följa arbetsgivarens föreskrifter som arbetsgivaren ger. I arbetsavtalslagen 26.1.2001/55 3 kap 1§ Allmänna skyldigheter:

Arbetstagaren skall utföra sitt arbete omsorgsfullt med iakttagande av de föreskrifter som arbetsgivaren i enlighet med sin behörighet ger om arbetet. Arbetstagaren skall i sin verksamhet undvika allt som står i strid med vad som skäligen kan krävas av en arbetstagare i den ställningen.

(Justitieministeriet, 2019)

3.4 FRAMTIDEN

3.4.1 De olika generationstyperna på en arbetsplats.

De tre som mest representeras på en arbetsplats är *Baby Boomers* (födda mellan 1945-1964), *Generation X* (födda mellan 1965-1981) och *Generation Y*, Millennials (födda 1982-2000). För närvarande är *Baby Boomers* den största generationen på arbetsmarknaden (Wong, Gardiner, Lang, & Coulon, 2008).

Baby Boomers anses vara lojala sin arbetsplats, ambitiösa och drivna. De föredrar stabilitet och arbetssäkerhet och respekterar en hierarkiskt företagskultur. De föredrar en ledarstil som är enhetlig och konsekvent och värdesätter den personliga kontakten, ansikte mot ansikte. *Baby Boomers* tror att de kommer uppnå framgång genom hårt arbete och genom att "offra sig". De motiveras av lönehöjning och befordringar. *Baby Boomers* är utmärkta mentorer och tycker troligtvis att de yngre generationerna inte arbetar lika hårt som dom de gör vilket grundar sig på de yngres krav på flexibla arbetstider, friheten att kunna jobba hemifrån och att kunna använda sig av visuella kontor (Heyns & Kerr, 2018, p. 3).

Till skillnad från *Baby Boomers* är *Generation X* mer skeptiska till dem som har makten. De kräver att få återkommande feedback på det de gör. Hittar de ett jobb som erbjuder dem större utmaningar, bättre lön eller förmåner är de inte rädda att byta. Detta synsätt har blivit karaktäristiskt för dem som värdesätter en balans mellan arbetet och livet (Wong et al., 2008).

Generation X anses vara skeptiska, mindre lojala och har ett starkt behov av att känna sig oberoende. De har ofta entreprenörsegenskaper och har en förmåga att utmana och ifrågasätta sina kollegor. De förväntar sig möjligheten att kunna klättra på karriärstegen samt att få vara delaktig i alla delar av verksamheten. *Generation X* sätter sina egna mål före sina arbetsrelaterade mål och avstår en befordran om den kommer att inverka negativt på deras familjrelation. För *Generation X* spelar det heller ingen roll var arbetet blir gjort, utan att det blir gjort (Heyns & Kerr, 2018, p. 3).

Den unga generationen, Generation Y, har växt upp med och är van att använda teknologin som en del av deras liv. Denna generation har störst självförtroende vilket beror på att de växt upp med föräldrar som fokuserat på att kontinuerligt bygga upp deras självkänsla (Heyns & Kerr, 2018, p. 3).

Generation Y är optimistiska, ser möjligheter, är drivna och förväntar sig att ha roligt på sin arbetsplats. De är inte rädda för förändring och strävar därför inte efter en långsiktig anställning, utan ser anställningen som en del av dess karriärutveckling. Trivs de inte på arbetsplatsen, byter de. Detta kan av vissa uppfattas som att de är illojala. De ställer krav på sin arbetsgivare både i form av utvecklingsmöjligheter och att arbetet ska vara meningsfullt. I likhet med tidigare generationer värdesätter Generation Y trygghet och gemenskap. Trygghet för Generation Y är detsamma som den egna kompetensen och inte tryggheten i att ha fast anställning. Och gemenskap innebär gemenskap på det virtuella planet och inte bara kontakt ansikte mot ansikte (Parment, 2008, pp. 214–217).

Några Generation Y:are uttrycker spontant att de inte vill se sig som medarbetare:

Jag ser mig själv som anställd, jag är där av egen vinning, inte som någon medarbetare. Medarbetare är mer föräldrarna.

(Parment, 2008, p. 216)

Var tionde Generation Y:are tror inte att det finns några gränser för vad de kan uppnå.

(Pihl, 2011, p. 60)

3.4.1.1 Skillnader mellan generationer

Ordet generation kan förklaras som delar av en kollektiv identitet som skapats genom att man växt upp och upplevt samma kultur och historiska period. Skillnader mellan generationer har alltid funnits och kommer alltid att finnas. Ju längre tidsintervall det är mellan generationerna desto större skillnader är det och desto mer kan de äldre generationerna irritera sig på de yngre generationerna (Heyns & Kerr, 2018, p. 1). Det sägs att det tar 20 år för att det ska kallas en generation. Orsaken till det, enligt Jonkman, är att det är den tid det tar innan generationen har passerat en livsfas (Jonkman, 2012, p. 17).

Författaren L. Jonkman anser att en av skillnader mellan generationerna ligger i på vilket sätt man lärde sig och hur man blev bemött i skolan. De som gick i skolan på 70- och 80-talet, fick lära sig mycket utantill, ramsor och texter, utan att egentligen förstå innebörden av dem. Elever med speciella behov uppmärksammades inte på samma sätt som idag, och de som hade lätt för sig blev bromsade. Valmöjligheterna efter nian var begränsade till ett fåtal utbildningar som egentligen ledde till samma sak. Attityden till skolan var ganska dålig och bidrog inte till någon direkt personlig utveckling. I dagens skola är valmöjligheterna oändliga, vilket både kan vara bra och dåligt. Det positiva i det är att det har skapat väldigt målinriktade, ambitiösa och självgående elever som tidigt vet vad de vill och vilka mål de har. Detta är något som brister hos generation X, där många inte än idag vet vad de "ska bli när de blir stora" (Jonkman, 2012, pp. 10–12, 80–83).

Generationerna på en arbetsplats kan delas in i Baby Boomers, Generation X och Generation Y. Dessa karaktäriseras på olika sätt och har olika arbetsvärderingar samt drivs och motiveras av olika saker. Skillnaderna mellan generationerna kan påverka både det individuella arbetet, men även arbetet i hela organisationen. Därför är det viktigt att ta reda på vad skillnaderna är, så att ledarskapet kan anpassas efter det så att alla generationer kan motiveras (Jonkman, 2012).

Organisationer vet fortfarande relativt lite om hur man hanterar generationsskillnader på arbetsplatsen. Det är viktigt att belysa att trots att det finns skillnader mellan generationerna som tex värderingar, attityd till arbete, kollegor och användning av teknik, kan de i vissa fall förväxlas med stereotypa myter. Tidigare forskning har fokuserat på skillnaderna mellan generationerna, utan att ta reda på hur de skillnaderna visade sig på arbetsplatsen eller i arbetsmotivationen (Heyns & Kerr, 2018, pp. 1–2).

3.4.1.2 Motivation och personlighet

Ens personlighet är vårt beteende, hur vi känner och tänker. Forskning om skillnader mellan generationers personlighet och motivation på arbetsplatsen visar att det är viktigt att skilja på vad som är värderingar och vad som är personlighet (Wong et al., 2008).

För att förstå skillnaden i personlighet mellan generationerna, bör kunskap finnas om att individuella skillnader i personlighet påverkar arbetsprestation och arbetsmotivationen. För att kunna skapa och bibehålla framgångsrika och nöjda medarbetare hos de tre generationerna, måste organisationerna vara medvetna om detta. Största skillnaderna i personlighet är det mellan Baby Boomers och Generation Y. Trivseln på arbetsplatsen påverkas av egna värderingar, känslan om vad som är rätt eller fel samt ens förväntningar av arbetsplatsen. Ens egna individuella personliga preferenser och motivationsdrivare påverkas däremot av ens arbetsvärden (Wong et al., 2008).

3.4.2 Vad som kan motivera yngre och äldre

Människor i olika generationer (Baby Boomers, Generation X och Millennials) har olika motivationsdrivare, vilket innebär att de blir engagerade på olika sätt. Smarta chefer anpassar sitt engagemang genom sina kommunikations-, ledarskaps-, övervaknings-, erkännande- och tålamodsnivåer så de passar den de ska motivera (Heyns & Kerr, 2018).

Enligt Heyns & Kerr visar ingen tidigare forskning, utifrån SDT-teorins syn på motivation, att det finns några skillnader mellan generationerna i vad som motiverar dem. Men tittar man på motivation i allmänhet anser olika forskare som De Lange och Kooij (2011), Giancola (2006) och Finegold, Mohrman och Spreitzer (2002) att det finns skillnader. (Heyns & Kerr, 2018).

I undersökning som gjorts av Wong, Gardiner, Lang och Coulon (2008) fann de att största skillnaderna i vad som motiverar äldre och yngre låg i förhållandet till makt. Baby Boomers och Generation X motiverades mer av makt än Generation Y. Detta kan eventuellt även förklaras av att de två förstnämnda generationerna varit ute på arbetsmarknaden länge och därför är mer intresserade av att skaffa sig ett ledaransvar. Generation Y var mer motiverad av att göra karriär. Detta var inte så högt rankat för Baby Boomers, vilket enkelt kanske kan förklaras med att de nästan gjort klart sin karriär. Vad gäller arbetssäkerhet fanns det ingen skillnad mellan generationerna. Slutsatsen som forskarna kom fram till, om det finns några skillnader i motivation mellan generationerna, var att skillnaderna inte var så stora. Utan troligtvis beror skillnaderna mer på individen i sig och ålder (Wong et al., 2008).

3.4.3 Framtidens arbetsplats

Företag och organisationers värdegrund förändras i och med den snabba digitaliseringen som sker. I och med detta kommer företag och organisationer bli tvungna att skapa affärserbjudanden, marknader och kundrelationer som anpassas och formas för en digital värld. Det kommer bli av större och större betydelse att företag och organisationer måste använda sig av olika immateriella ting för att kunna fånga kunder. Dessa immateriella ting kan vara tex musik, design, lokalisering, atmosfär, co-branding, samt den emotionella känslan som varumärket ger (Parment, 2008, p. 229).

Organisationerna behöver även se inåt och ställa sig frågan: Hur ska vi jobba med problemlösning, samverkan och kommunikation i den digitala världen och samtidigt skapa en god arbetsmiljö fri från digital stress? Svaret är att organisationen behöver ett aktivitetsbaserat arbetssätt, där effektivitet och kreativitet kommer vara nyckelspelare (Parment, 2008, pp. 230–231).

För att företag och organisationer ska hitta medarbetare som besitter emotionell och immateriell kompetens krävs det att de har en attraktiv image, attraktivt varumärke och en attraktiv social profil (Parment, 2008, p. 230).

Man brukar säga att människor går dit jobben är, men idag går jobben dit de kreativa människorna finns.

(Parment, 2008, p. 231)

År 2020 utgör 35% av den globala arbetsmarknaden av Generation Y. Detta är en viktig orsak till varför chefer och ledare behöver sätta sig in i hur Generation Y fungerar (*“Millenniegenerationens drivkrafter,”* 2016).

I framtiden spås det att anställda kommer att vilja kunna göra karriär, tjäna mycket pengar och ha en hög status. Det kommer ha mindre betydelse om man har det trevligt på jobbet eller mycket fritid. För unga har pengar stor betydelse. Det ger dem möjlighet att kunna konsumera och ha skoj (Parment, 2008, p. 234).

3.4.3.1 Att leda de olika generationerna

Ledarens uppgift är att se till att medarbetaren har de verktyg och stöd som de behöver för att kunna utföra sin uppgift fullt ut. Förr fick den med mest kunskap inom ett visst område leda, tex bästa säljaren blev säljchef osv. I dagens företag/organisationer behöver den med de bästa ledaregenskaperna ha chefspositionen. Detta är viktigt för att medarbetaren ska kunna utvecklas, men även för företagets resultat i det stora hela. Det gäller för ledaren att kunna värdera, respektera och dra nytta av medarbetarnas olikheter. (Pihl, 2011, pp. 60–61).

20 procent av medarbetarna genererar 80 procent av resultatet.

(Pihl, 2011, p. 88)

I framtiden kommer gränserna mellan arbetsmarknaden och konsumentmarknaden att suddas ut. I och med den snabba digitaliseringen och de ungas syn på arbetsplatsen, gäller det för ledarna att se till att de anställda inte bara sitter av sin tid på kontoret framför en skärm. De måste få känna sig behövda, ha ett syfte (*Millennials_2020Vision_White Paper.pdf*, n.d.).

3.4.3.2 Att leda Baby Boomers

Det finns begränsat med litteratur på området om generationsledarskap. Enligt författaren och föreläsaren L. Jonkman kommer här en enkel förklaring på vad ledare bör tänka på när de ska leda de olika generationerna. Baby Boomers uppskattar en rak kommunikation. De vill se en chef som är modig, ärlig och som säger vad hen tycker och tänker. De definierar ett bra ledarskap på samma sätt som att ta befäl. De vill bli styrda och se att chefen tar sin ledarroll, gärna auktoritärt utan att ställa frågor som "Vad tycker du?". Baby Boomers uppskattar att deras chef är delaktig i arbetet men hen ses inte som en kompis i gänget, utan en som står utanför, trygg, stark och delegerande. De vill ha en genuin chef som visar känslor och är personlig och äkta (Jonkman, 2012, pp. 51–55).

3.4.3.3 Att leda Generation X.

Generation X vill ha information och chefen bör klargöra företagets mål och värderingar, men även gruppsmål samt vad som förväntas av dem. Tid är heligt för Generation X. De vill känna att det har inflytande och makt över sin egen tid på arbetsplatsen. Om du som chef ger hela ansvaret till någon från Generation X kommer de att leverera och prestera fantastiska

resultat. De vill ta hela ansvaret för ett arbetsområde med utsatt tid och datum när det ska bli gjort, istället för att bara bli tilldelad enskilda delar av det. Generation X behöver också kontinuerligt få tydlig och informativ feedback som en bekräftelse på att de gjort ett bra jobb. Generation X har svårt att be om hjälp, de ser det som ett nederlag. För att arbetsuppgifterna inte ska bli lidande på grund av detta, bör chefen i rätt tid kunna tyda när support behöver ges. (Jonkman, 2012, pp. 70–78).

3.4.3.4 Att leda Generation Y.

Det finns många fördomar om Generation Y, att de är illojala, lata och respektlösa. För att leda generation Y krävs det ett tydligt ledarskap, där man som chef direkt talar om vad som gäller på arbetsplatsen och vad som förväntas av den som arbetar där. Annars kan risken bli stor att Y tolkar värdegrunden på sitt sätt eftersom de har en stark vilja att få sina behov uppfyllda. För dem är det lika viktigt att deras privata intressen får ta tid och plats som arbetet. Som chef kan man använda sig av en form av byteshandel för att komma runt problemet, t ex om du får börja sent på torsdagar för att surfa, vad erbjuder du mig i utbyte? Generation Y är också ständigt uppkopplade och de har stora sociala nätverk. Ofta ligger företags IT långt efter den IT som man kan skaffa sig som privatperson. Detta kan stoppa Y:s kreativitet och produktivitet, det är viktigt att Generation Y får tillgång till den IT som de behöver och istället utnyttja deras digitala försprång (Jonkman, 2012).

Statistiken säger att en Y:are kommer ha i genomsnitt 25 arbetsplatser innan sin pension. Många chefer upplever att de sviker dem och utnyttjar de utbildningsprogram som erbjuds de första året och sedan tackar för sig och gå vidare. Detta kan bli mycket kostsamt för företagen. Att leda Generation Y kommer ställa nya krav på chefernas ledarskap. Redan vid första mötet med Generation Y på arbetsplatsen gäller det att chefen får dem att känna sig välkomna, sedda och efterlängtrade. Ett sätt kan vara att införa introduktionsprogram för att utnyttja energin som den nyanställda har och förvandla den till engagemang. Ofta har Y:are en hög ambitionsnivå och gör mer än vad de behöver. För att inte släcka denna glöd är det viktigt att chefen inte tar åt sig äran av deras hårda slit, utan belyser vad de ha gjort och gör det synligt för hela organisationen. (Jonkman, 2012, pp. 93–105).

Generation Y är positiva och flexibla. För att en ledare ska kunna ta tillvara på deras egenskaper går det inte att sitta fast i det gamla och leda organisationen hierarkiskt. För att kreativitet inte ska bli ett enda kaos, utan ändå ha en viss ordning och målfokusering kommer det krävas att ledarna kan ge snabb feedback. Dörrarna måste stå öppna så det blir lätt att bolla ideer och få snabb vägledning. Man kan byta namn på utvecklingsamtal till karriärsamtal, då är man som ledare helt med i utvecklingen mot 2020-talet (*Millennials_2020Vision_White Paper.pdf*, n.d.).

4. EMPIRI

4.1 Presentation av undersökningen

I det här kapitlet presenterar vi vi vårt kvalitativa forskningsresultat. Vi har gjort djupintervjuer med fem personer som informerats om att intervjuerna kommer förbli anonyma. Alla informanter är chefer inom sin organisation. Frågorna skickades på förhand och alla har fått svar på samma frågor. Intervjuerna gjordes på informanternas arbetsplatser, och vi spelade in intervjuerna för att lättare kunna sammanställa svaren.

Informant 1

Kön: Kvinna

Ålder: medelåldern

Titel: Chef

Informant 2

Kön: Kvinna

Ålder: Medelåldern

Titel: Personalchef

Informant 3

Kön:Kvinna

Ålder: övre medelåldern

Titel: Personalchef

Informant 4

Kön: Kvinna

Ålder: övre medelåldern

Titel: enhetschef

Informant 5

Kön: Man

Ålder: övre medelåldern

Titel: Enhetschef

4.2 Frågor:

1. Kan du berätta lite om dig själv och ditt jobb?
2. Hur är er organisation uppbyggd?
3. Vad motiverar dig som chef?
4. Hur motiverar du dina medarbetare?
5. På vilket vis skiljer sig ert motivationsarbete över generationerna?
6. Hur ser ert belöningsystem ut?
7. Hur kontrollerar ni utfallet av ert motivationsarbete?

5. RESULTAT

5.1 Kan du berätta lite om dig själv och ditt jobb?

Informant 1 har varit chef i snart fem år, är jurist och har ledarskaps erfarenhet sen tio år tillbaka, har arbetat 20 år inom sin yrkeskategori. Informant 2 är sjuksköterska i grunden och har en bakgrund inom offentlig förvaltning. Har en magisterexamen i ledarskap och har jobbat på sin befattning i snart ett år. Informant 3 är i grunden sjuksköterska och hälsovårdare med en magisterexamen i utveckling och ledarskap. Dagens befattning har informant 3 haft i tre och ett halvt år. Informant 4 är enhetschef sen 15 år, innehar en pol.mag examen och behörighet att arbeta inom det sociala. Har arbetat som chef nästan hela sitt yrkesverksamma liv och tycker att arbetet är intressant pga Ålands egna lagstiftning. Informant 5 har jobbat som chef vid olika statstjänster i 18 år, nationalekonom och suttit på tjänsten ett år och trivs bra.

5.2 Hur är er organisation uppbyggd?

I informant 1, 3 och 5:s arbetar i hierarkiska organisationer. Högst upp är Ålands landskapsregering som säger *vad* de ska jobba med och förvaltningen *hur*. Förvaltningen mynnar ut i sex olika avdelningar och leds av en avdelningschef, HR avdelning saknas. Informants 1:s organisation har ett mer tydligt hierarkiskt ledarskap. Informant 2:s organisation är indelad i tre större huvudenheter med mellanchefer, en stab-enhet som arbetar med hela organisationens personalfrågor, marknadsföring, ekonomi och IT. Informant 4 är enhetschef med ett tiotal anställda och är direkt underställda finska riksdagen.

5.3 Vad motiverar dig som chef?

Informant 1; "*Vilken svår fråga*". Informant 1 och 4 motiveras av att deras arbete är intressant och omväxlande och av den trevliga arbetsgemenskapen. Informant 2, 3 och 5 uppskattar människokontakten och motiveras av att deras medarbetare utvecklas, lyckas och att de må bra. De vill vara ett stöd för sina medarbetare.

Ingen nämnde att de motiveras av lönen. Informant 4 och 5 motiveras av att de genom sin position har möjlighet att vara med och påverka till det bättre.

5.4 Hur motiverar du dina medarbetare?

Informant 1 och 4 anser att det hör till var och en att se till att man trivs.

Informant 1 anser att det är en utmaning att arbeta med motivation då allt är strukturerat och reglerat enligt lag med skyldighet att agera på ett visst sätt. På grund av hierarkin sätts stort ansvar på förmännen och då blir det extra viktigt att de förstår sin roll.

Informant 2 anser att *“det bästa sättet att motivera andra är att själv utstråla positivitet även i krångliga situationer och att ha ett lösningsorienterat sätt”*. Att det är viktigt att inte anklaga och skuldbelägga ifall någon misslyckas utan ge mellancheferna trygghet utan att döma. *“Motivationsarbete är väldigt svårt överlag, folk är generellt ganska omotiverade på jobbet”*. De använder sig av ett verktyg som gör pulsmätningar där personalen svarar på ett antal frågor. Att engagera medarbetare är ett arbete som sker kontinuerligt. Hon svarar dagligen på frågorna; *“Vad motiverar mig?”* samt; *“Tycker jag det är roligt själv?”*. De har friskvårdskuponger, interna chattgrupper, ordnar regelbundet personalfester och olika temaveckor som binder ihop personalen. Möjligheter ges till att utvecklas på sitt arbete i form av nya arbetsuppgifter som ger en möjlighet att avancera, vilket sporrar många.

Hos informant 3 bidrar många aspekter till motivation. De jobbar ständigt med motivation och har budgeterade medel för välmående. De har medarbetarsamtal för förmän och chefer och företagshälsovården tar upp motivation för hela personalen. Årligen görs en arbetsmiljöenkät där motivation tas upp, chefsutbildningar och kompetenshöjande utbildningar ordnas för personalen. Inspirationsföreläsningar ordnas två gånger per år för hela personalen. Medarbetar- och ledarskap policys samt en värdegrund har tagits fram av hela personalen som fungerar som stöd, dessa revideras årligen. *“Det är viktigt att stå bakom detta eftersom det är en typ av motivation”*. Den interna kommunikationen är oerhört viktig, hur man kommunicerar ut, vad man står för och hur man vill profilera sig externt osv. På enheten ordnas avstämningsmöten en gång i veckan och det är upp till medarbetaren att nyttja tiden. Medarbetarsamtal ordnas en gång i året och vid behov ordnas uppföljningsmöten. P.g.a. alla sparkrav ställs det höga krav på alla tjänstemän. *“Jag önskar dock att jag hade mer tid att stödja min personal”*.

Informant 4; *“Vilken intressant fråga!”* Det är väldigt olika saker som motiverar olika personer. Endel har bara den yttre motivationen - lön, trygg anställning och ett ordinarie jobb.

De har lönesamtal en gång per år där de har möjlighet att ge individuella poäng. De har även lunchförmån, företagshälsovård som innehåller sjukvård, tandvård och läkarbesök. Däremot kan de inte ge löneförhöjning för gott utfört arbete eller betala ut bonus på hårt styrd lönebudget. De har mycket flexibla arbetstidsmöjligheter men rekommendationen är att de inte enbart arbetar hemifrån för då missar man arbetsgemenskapen, som i sig kan motivera vissa mer än själva lönen. Det som är motivationshöjande är att få positiv och konstruktiv feedback i vardagen som informanten anser som mycket viktig och får medarbetarna att bli mera motiverade.

Informant 5 försöker ställa upp tydliga mål som alla ställer sig bakom. Han har, med viss hjälp av personalen, tagit fram en visuell verksamhetsplan med målet att de ska bli Ålands bästa myndighet om några år. *“Vi ska vara en attraktiv arbetsgivare och personalen ska vara stolta över att arbeta här och må bra.”* Två gånger per år stängs myndigheten ner och ordnar planeringsdagar, som sist handlade om samarbete och förändringar. Han har infört medarbetarsamtal med täta uppföljningar, personalen inkluderas och deras idéer tas tillvara. Personalen får vara med och ställa upp tydliga mål och sedan presenteras utfallet för dem. Han uppmuntrar till friskvård och att man ska ta hand om sig själv. Personalens trivsel går lite i vågor, upp och ner och man kan alltid göra mer men här fokuseras det på trivsel och motivation.

5.5 På vilket vis skiljer sig ert motivationsarbete över generationerna?

Informanterna 2 och 5 ser inga skillnader mellan generationerna och motivationsarbetet.

Informant 5 ser rent generellt att de yngre medarbetarna tycker det är kul och spännande om det händer något nytt medan de äldre medarbetarna vill sitta stilla i båten och invänta sin pension. Under hela yrkeslivet anser han att den äldre generationen mer drivs av plikt och den yngre generationen mest vill ha kul. Den äldre generationen har kanske mer lojalitet mot organisationen, de är mer en del av organisationen och de yngre är mer individualister - trivs inte jag så flyttar jag nån annanstans.

Informant 1,3 och 4 märker att det finns skillnader i vad som motiverar.

Informant 1 anser att nyutbildade inte behöver motiveras eftersom de är ivriga. Mer är hon orolig över att hämma motivationen. Förut var det väldigt arbetscentrerat. Generation (x) binds fortfarande till arbete, men inte så starkt som generationen före. *“Den yngre generationen (y) är inte inlärd i ett auktoritets- eller hierarkiskt tänkande utan är mera som kompisar och det är inget fel med det”*. Problemet är att de inte förstår deras roll och då blir det en krasch mellan generationerna. De är inte heller bundna till yrket utan kan enkelt söka något annat, kontinuiteten känns inte så viktig för dem. Svårigheten blir att hålla de motiverade kvar i yrket ännu om 20 eller 30 år. *“Och hur gör man det?”*. Hon tror att svaret ligger i att de kan utvecklas och se en framtid inom organisationen och ger möjlighet att testa olika yrkesområden inom organisationen, som ju är svårare i en liten organisation när man kanske måste vänta till att någon tex går i pension.

Informant 3 anser att det är viktigt att se vad som passar för varje enskild individ som ska motiveras eller stöttas. En nyutbildad kanske behöver stöttning i att komma igång, medan en äldre som har jobbat många år har det redan med sig, men kanske behöver stöttning i tex personalfrågor. *“Man måste hela tiden stämma av och kommunicera och ha en dialog, det är en utmaning idag att behålla den yngre generationen.”* De har en hunger, en iver, och det är mycket positivt och är en stor resurs. Lyckas man inte motivera dem, går de vidare. Ett sätt att få dem att stanna är tex att ge mer utmanande arbetsuppgifter. Hos informant 3 har de inget speciellt sätt hur de arbetar med att behålla den yngre generationen, tiden räcker inte till. Det är en stor utmaning hur de ska fånga den yngre generationen eftersom de är så styrda av lagar och paragrafer och inte kan locka med löner. Detta är något som de arbetar mycket med i ledningsgruppen, där de ser över nya möjligheter att kunna erbjuda olika karriärvägar.

Vad som är nytt i kollektivavtalet är distansarbete som kan vara motiverande. På informant 3:s arbetsplats försöker man vara tillmötesgående tex vad gäller familjeledighet mm. Den yngre generationen har ett tekniskt försprång, hos dem har det varit ett lyft för den yngre generationen när de övergick till en molnbaserad arbetsmiljö.

Informant 4 kan se att det är större skillnader med 90-talisterna och uppåt. För dem är inte jobbet det viktigaste i livet. *“De värdesätter inte en fast anställning på samma sätt som man gjorde förr”*. Tryggheten som de äldre värdesätter, värdesätts inte på samma sätt. Det finns

utmaningar i att leda den yngre generationen. Hon tror att den unga generationen kräver mera feedback från sina chefer.

5.6 Hur ser ert belöningsystem ut?

Hos informant 1 är man en del av landskapets lönesystem som sätter anställda i olika fack som grundar sig på utbildning. De har även tillgång till extra arvode, som betalas för vissa krävande uppgifter, som definieras i tjänstekollektivavtalet. Det som är utmärkande för verksamhet, är att vissa arbetsuppgifter kräver licens och specialutbildning. Om de utbildar sig till de krävande uppgifterna, ges löneförhöjning så länge som de innehar uppgiften.

Informant 2 har medarbetarsamtal en gång per år, där man fyller i en prestationsbedömning om hur man arbetat året innan, där svaren läggs in i en matris som ger riktlinjer var lönen borde vara. De ser noga till att lönegrupperna stämmer överens mellan prestationerna och de olika könen. Om man är ambitiös så ska det också synas, både på lönen och i möjlighet att avancera.

Informant 4 har individuella samtal där man kan få poäng baserat på sina arbetsprestationer och uppsatta mål. Lönepotten är väldigt styrt uppifrån och de har inte andra materiella belöningsystem. De är generösa med distansarbete och flextid vilket personalen motiveras av. De kan själv, enligt en överenskommelse, påverka varifrån de arbetar och vilka tider. En del arbetar hemifrån två dagar/vecka och andra arbetar på andra kontor på andra ställen i Finland. De kan arbeta komprimerat; på nio dagar arbeta tio dagar, och får på så sätt en dag ledigt varannan vecka. Möjligheterna gäller inte de som arbetar i kundtjänst eftersom det är svårt att sköta kundkontakt hemifrån. Kundkontakt via telefonen fungerar lika bra hemifrån.

Hos informanterna 3 och 5 finns inget monetärt belöningsystem. De följer lagar och paragrafer samt tjänstekollektivavtal. Är man en anställd tjänsteman finns det tjänstemannalagen där det står klart och tydligt vad som ingår i uppgifterna. De subventionerar friskvård och ordnar inspirationsföreläsningar och avdelningscheferna har trevliga utvecklingsdagar. Att arbeta på distans skulle inte heller fungera, trots att det nyligen skrivits in i tjänstekollektivavtalet. Det enda belöningsystem de har, är personlig feedback, som ju då blir extra viktigt när det inte finns möjlighet att belöna monetärt eller materiellt.

5.7 Hur kontrollerar ni utfallet av ert motivationsarbete?

Hos samtliga informanter görs medarbetarsamtal som följs upp.

Informant 1 och 4 gör en omfattande anonym personalbarometer vartannat år där alla förhållanden på arbetet; trivsel, ledarskap, arbetsmiljön, trakasserier osv går igenom. På basen av resultatet görs en åtgärdsplan som följs upp.

Hos informant 1 går ledningsgruppen, samarbetsgruppen och arbetarskyddskommittén igenom svaren som spjälkas upp i enheter där varje enhetschef går igenom resultatet med sin enhet. De har formella organ som arbetarskydd, samarbetskommitté och en väl fungerande företagshälsovård. De har friskvårdskuponger som innefattar både motion och kultur och rekreationsdagar ordnas två gånger per år. Utbildning är viktigt för informant 1, men det är dåligt med utbildning på svenska, vilken informanten jobbar på att få mer av. Om man känner att man kan utvecklas och känner sig kompetent på sitt arbete så motiveras man.

Hos informant 2 har man pulsmätningen varannan vecka för hela personalen. Hon avslutar med att säga; *“Motivationsarbete är väldigt viktigt och att det är bra att vi gör ett sånt här arbete. “ “Hur motiverade arbetare är, är skillnaden på hur bra eller dåligt det går för företaget, eller hur bra eller dålig arbetsplatsen är.”* Är arbetstrivseln god, är det en enorm skillnad både för en själv och sina medarbetare. Hos informant 3 använder man sig av Kiva-Q, där man får fram ett index som jämförs med hela allmänna förvaltningen. Om någon speciell fråga sticker ut så gås det igenom med avdelningscheferna. .

Informant 4 tyckte det var en svår fråga. De rapporterar om sjukfrånvaro, personalomsättning och friskhets procenter och personalbarometern görs årligen. De är med i ett försöksprojekt varannan vecka där de utvärderar hur arbetsdagen har varit, vision och riktning och kundnöjdheten. I diskussionsforumet diskuteras aktuella saker som t ex arbetsbelastning. Några har slutat p.g.a. lönegapet jämfört med privata sektorn, andra går i pension eller andra kanske inte trivs med arbetets art t ex med kundkontakten. De har medarbetarsamtal en gång i kvartalet där de diskuterar aktuella saker men diskussioner förs oftare, förmännens dörrar står alltid öppna.

Informant 5 följer upp sjukfrånvaron,. Fler än fem sjuktillfällen följs upp med samtal och åtgärdsplan om det behövs. De har "happy or not" där man svarar på hur arbetsdagen varit och utgående från resultatet görs regelbundet personalsamtal. Informanten säger att;
"Motivationen måste komma inifrån en själv, som arbetsgivare kan jag göra ytliga åtgärder, men den inre motivationen måste komma från en själv."

6. ANALYS OCH SLUTDISKUSSION

6.1 Resultat och diskussion

Vår arbetsmarknad är helt uppbyggd av en privat och en offentlig sektor, där den offentliga sektorn grundar sig i lagar, regler och instruktioner. Enligt vår teoridel trodde man förut att en hierarkisk uppbyggnad, med en auktoritär ledare som man lydde, skulle vara ett mer effektivt och snabbare sätt att nå förutbestämda mål. Detta synsätt ligger som grund till dagens myndigheter och organisationer. De myndigheter och organisationer som vi har intervjuat representeras av hierarkistiska organisationer med ett mer eller mindre hierarkiskt ledarskap. Vi ser ett mönster att de flesta chefer pratar främst med sina underchefer/förmän, som i sin tur har det övergripande ansvaret att motivera och se till att de underordnade trivs på arbetet och mår bra. Detta bevisar den hierarkiska organisationens uppbyggnad. Genom att jämföra den privata sektorns teorier om motivation och ledarskap, med hur chefer på myndigheter och organisationer på Åland arbetar med motivation och ledarskap, har vi funnit både likheter/olikheter och svårigheter som myndigheter och organisationer möts av på grund av dessa styrs av lagar och paragrafer och ett hierarkiskt uppbyggd.

Motivation är en sinnesstämning som gör att vi blir piggare, gladare och mer engagerade. Motivation ger ett syfte och en mening med de arbetsuppgifter vi har. Det finns två typer av motivation, autonom och kontrollerad motivation. Den autonoma motivationen är den inre drivkraften som väx genom att vi får feedback, får fatta beslut och känner sig kompetent vilket leder till kreativitet, uthållighet och välmående. Den kontrollerade motivationen bygger på belöning och bestraffning t ex lön och restriktioner. Trivs man på arbetet, blir resultatet meningsfullt, lönsamt och produktivt. För att uppnå detta måste arbetsuppgifterna vara av lämplig svårighetsgrad, man måste kunna påverka sin arbetssituation och ha en bra relation till sina medarbetare. Det är ledarnas uppgift att motivera och leda sin personal. De måste inse fördelarna med ett motivationsarbete med medarbetarna som resurser och inte enbart som kostnader.

De organisationer vi intervjuat, motiverar sin personal på olika sätt. En del lägger tyngdvikt vid den kontrollerade motivationen som utbildning, lunchförmåner, löneförhöjning, flexibla arbetsmöjligheter och friskvård medan andra lägger tyngdvikt vid den autonoma motivationen som feedback i vardagen, diskussioner om samarbete och målsättningar och sätter tillsammans upp riktlinjer och policys. Teorierna säger att visioner, värdegrunder och medarbetarpolicyn skapar gemensamma värderingar för alla i organisationen.

Teorierna säger att ledarskap handlar om att fördela status, makt och inflytande. Det är ett samspel mellan ledare, medarbetare och situationen. Ifall någon av dessa komponenter saknas, så är det inget ledarskap. Trots den hierarkiska uppbyggnad som organisationerna lever med, är det positivt att merparten av cheferna vi intervjuat vill och strävar efter att finnas som stöd och bollplank för sina underchefer och förmän. Vi anser att det finns en stor risk i en hierarkisk organisation om chefer ser sig enbart som chef och inte som medarbetare.

Som ledare och chef är det viktigt att det finns en relation mellan den arbetsinsats som krävs och resultatet. Ledarskapet är ingen statisk position utan det är levande. Ett bra ledarskap kännetecknas av en ledare som bryr sig om sina medarbetare och har en god människokänedom. Egenskaper som en god ledare bör besitta är ärlighet, framåtanda, kunna inspirera, vara rättvis och stödjande samt ha den rätta kompetensen. Dessa egenskaper såg vi hos cheferna som vi intervjuade men vi såg stora skillnader i personlighet på det teoretiska och humanistiska planet.

Teorin säger att det är både ledarnas och medarbetarnas uppgift att skapa yrkesstolthet, arbetsglädje och att ta ansvar över arbetskolligor, arbetsuppgifter och arbetsgivare. Här såg vi en stor variation. En del chefer arbetade mer aktivt med att skapa den stämningen, medan andra lämnade dem helt åt sitt öde och ansåg att det var upp till var och en att skapa den stämningen på arbetsplatsen.

Skillnader mellan generationer har alltid funnits och kommer alltid att finnas. Teorin säger att ju längre tidsintervall det är mellan generationerna desto större skillnader är det och desto mer kan de äldre generationerna irritera sig på de yngre generationerna. Trots detta påstående finns det forskare som säger motsatsen. Hos våra informanter stämmer detta väl in, då endel

såg skillnader och andra inte. Teorin säger att en ledare bör ta hänsyn till de olika generationerna och veta hur man skall leda och motivera dem.

Teorin delar upp generationerna i tre yrkesverksamma generationer. Den äldsta generationen, Baby Boomers (1945-1964) anses vara lojala, ambitiösa och drivna. De vill ha en chef / ledare som har en rak kommunikation och tar befälet, men samtidigt är genuin och mänsklig. Generation X (1965-1981) anses som skeptiska till mycket, oberoende och mindre lojala. De vill få information från sin chef och få möjlighet att ta hela ansvaret. Tid är någon som Generation X värdesätter högt. Generation Y (1982-2000) är teknologiskt kunniga, ambitiösa och har gott självförtroende. De strävar inte efter en långvarig anställning, utan värdesätter mer sina egna intressen. De behöver ett tydligt ledarskap för att inte själv ta över och missförstå situationer. De behöver också få kontinuerlig feedback, för det är de vana vid från skoltiden.

Hos de informanter som ser skillnader i motivation mellan generationerna, ser de den yngre generationen som en stor resurs för utvecklingen. Samtliga anser att för den yngre generationen är inte arbetet det viktigaste. De lockas inte på samma sätt som den äldre generationen av en fast tjänst, de anses inte lika lojala som den äldre generationen och de kräver mera personlig feedback från sina chefer i form av en öppen dialog.

Svårigheterna för organisationerna ligger i att lyckas motivera dem och behålla dem eftersom organisationer har begränsade resurser i form av monetär belöning eller att avancera i karriären. Utvecklingen tvingar organisationerna att tänka om. Några av organisationerna erbjuder utvecklingsmöjligheter inom organisationen, andra erbjuder mer utmanande arbetsuppgifter och distansarbete och tittar på möjligheter att erbjuda karriärvägar.

Generation Y är inte inlärda i ett hierarkiskt och auktoritärt tänk som de övriga generationerna. Här anser en del chefer att de behöver hjälp med att se sin roll i organisationen.

Framtidens arbetsplats bör förändra sina värdegrunder för att få den yngre generationen att stanna kvar på arbetsplatsen. De bör sträva efter en attraktiv image, starkt varumärke och

attraktiv social profil. Förut ansågs den som hade mest kunskap vara den mest givna ledaren, idag är det den som har mest ledaregenskaper som kommer att få den största framgången.

6.2 Slutlig analys

En stor procent av våra tilltänkta intervjuobjekt tackade nej till att delta i vår studie och ytterligare ett flertal lämnade inget svar allt, trots att vi skickade flera e-postmeddelanden. Det kanske man kan tolka som att de inte har ett bra motivationsarbete eller inte arbetar med motivation överhuvudtaget. De som deltog i intervjun skilde sig ganska mycket i hur de arbetar med motivation. Alla som vi intervjuade förstod vikten av motivationsarbete men det känns som om några kunde göra mera. Några satte organisationen först och var väldigt hängivna till sin organisation i första hand och var medveten om att "*Det är såhär det fungerar på vår organisation och så ska det vara*" medan övriga satte människan i första rum. Hos vissa myndigheter försvårades motivationsarbetet av att de inte hade möjligheter till monetära belöningsformer eller att ge möjligheter att avancera i karriären.

Bland de som såg att det inte fanns skillnader mellan hur man motiverar de olika generationerna, ser vi att det kommer att bli ett problem för dem att behålla den yngre generationen. Vill man behålla den yngre generationen, bör chefens roll förändras och organisationens syn måste luckras upp och förnyas. Denna kunskap kanske den yngre generationen besitter med tanke på deras kreativitet och ambition.

6.3 Reliabilitet och validitet

Reliabilitet och validitet beskriver hur bra datainsamlingen har fungerat. Reliabilitet handlar om pålitlighet och är viktigt för att kunna säkerställa tillförlitligheten och att resultaten går att upprepa oberoende av vem som utför testet. Validitet handlar om trovärdighet dvs vilken förmåga den mätmetod som används har att mäta det som avses att mätas. (L. Christensen et al., 2001, pp. 307–308).

6.3.1 Arbetets reliabilitet

Reliabilitet i en kvalitativ undersökning kan bli lite svårt, eftersom själva datan samlats in genom, i vårt fall, djupintervjuer och inte med hjälp av siffermått. Omständigheterna kan se

annorlunda ut från gång till gång, både vad gäller tid och rum. Dessutom är undersökningen bunden till oss som gjort undersökningen, om någon annan skulle göra samma sak är det inte säkert att de skulle komma fram till exakt samma svar. Det som ändå gör vår undersökning relativt tillförlitlig är att vi har samlat in representativ data från ett brett spektra av vår population. Med stöd av detta anser vi att vår undersökning har relativt hög reliabilitet.

6.3.2 Arbetets validitet

Vi anser att validiteten är relativt hög i vår undersökning då vi har mätt det som avsetts att mäta. Det som är svårbedömt är om en av våra informanter är rätt representerade i vår undersökning men med tanke på att organisationen ägs av Landskapsregeringen, så anser vi att organisationen ska vara med.

6.4 Vidare studier

Det mest intressanta nu, är att vända på undersökningen och ta reda på ifall cheferna verkligen motiverar sina medarbetare på det sätt som de har uppgett men även ställa sig frågan: Kommer organisationerna att lösas upp och bli mindre hierarkiska i framtiden? Vårt förslag till vidare undersökningar är att göra en kvantitativ undersökning bland myndigheternas och organisationernas personal för att få svar. Först då kan man helhjärtat svara på vår frågeställning: *Kan myndigheter och organisationer på Åland motivera och leda alla generationer?*

REFERENSER

- Blackburn, R. (1996). Emotional intelligence. *Personnel Psychology*, 49(3), 711.
- Christensen, L., Engdahl, N., Gräas, C., & Haglund, L. (2001). *Marknadsundersökning : en handbok*. Studentlitteratur.
- Christensen, T., Lågreid, P., Roness, P., & Røvik, K. (2005). *Organisationsteori för offentlig sektor* (O. Håkansson, ed.). Liber AB.
- Damij, N., Levnajić, Z., Rejec Skrt, V., & Suklan, J. (2015). What Motivates Us for Work? Intricate Web of Factors beyond Money and Prestige. *PloS One*, 10(7), e0132641.
- Forslund, M. (2009). *Organisering och ledning*. Retrieved from http://www.calcarius.se/wp-content/uploads/2012/06/L%C3%A4skommentarer-och-exempelfr%C3%A5gor_Organisering-och-ledning_2.pdf
- Gabriela, H. M., & Dorinela, N. (2017). The Leadership's Role in Motivating Employees. *Work*, 4, 4–180.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. Bantam Books.
- Great place to work*. (2019, March 2).
- Heyns, M. M., & Kerr, M. D. (2018). Generational differences in workplace motivation. *SA Journal of Human Resource Management*. Retrieved from <https://journals.co.za/content/journal/10520/EJC-1351bee6b5?crawler=true&mimetype=application/pdf>
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (2002). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*. McGraw-Hill.
- Johnsson, J., Lugn, A., & Rexed, B. (2003). *Långtidsfrisk*. Stockholm: Affärlitteratur.
- Jonkman, L. (2012). *Generationsanpassat ledarskap: Från Pearl Harbor till Pearl Jam*. TUK Förlag.
- Jönsson, S., & Strannegård, J. m. fl. (2014). *Ledarskapsboken* (P. Fryk, Ed.). "Liber AB."
- Justitieministeriet. (2019, January 18). Arbetsavtalslagen 26.1.2001/55. Retrieved February 3, 2019,

- from Finlex website: <https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/2001/20010055>
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter? *Academy of Management Perspectives*, Vol. 5, pp. 48–60. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274679>
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1993). Transformational leadership. The credibility factor. *The Healthcare Forum Journal*, 36(4), 16–24.
- Lidman, S., & Ahlgren, L. (1964). *Bonniers lexikon* (U. Dalén, Ed.). AB Nordiska Uppslagsböcker.
- Lindqvist, L., Bakka, J., & Fivesdal, E. (2014). *Organisationsteori; Struktur, Kultur, Processer* (L. Öhrström, Ed.). “Liber AB.”
- Ljusenius, T., Rydqvist, L.-G., & Olsson, M. (1999). *Friskt ledarskap: Ledarskap ur ett hälsoperspektiv*. Arbetarskyddsnämnden.
- Ljusenius, T., Rydqvist, L.-G., & Olsson, M. (2004). Friskt ledarskap: lönar sig. “Prevent.” *Millennials_2020Vision_White Paper.pdf*. (n.d.).
- Millenniegenerationens drivkrafter*. (2016).
- Mossboda, B.-M. (2018). *ATT VARA CHEF OCH LEDARE: Dina Verktyg för Ett Praktiskt Ledarskap*. Stockholm Ekerlids.
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Känsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, 31(2), 101–120.
- Önnevik, T. (2010). *Ledarskapets grunder: organisationens hjärna*. Studentlitteratur.
- Parment, A. (2008). *Generation Y - framtidens konsumenter och medarbetare gör entré*. Retrieved from <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:261206>
- Pihl, E. (2011). *Att leda nästa generation: generation Y, obotliga egoister eller oslipade diamanter*. Liber AB.
- Pless, N. M. (2007). Understanding Responsible Leadership: Role Identity and Motivational Drivers. *Journal of Business Ethics: JBE*, 74(4), 437–456.
- Söderfjell, S. (2012). *Behovsanpassat ledarskap: att skapa förutsättningar för motivation, prestation*

och välbefinnande. Nomen.

Strid, A.-L. (2016, May 18). *Drive>Management*.

Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*. Liber.

Tangen, H., & Conrad, C. (2009). *Skapa och bygga hälsa på arbetsplatsen*. Studentlitteratur.

Tufvesson, A. (2017). Aktivt medarbetarskap (H. Laurin, Ed.). "Liber AB."

Velten, J., Tengblad, S., & Heggen, R. (2017). *Medarbetarskap : Så får du dina medarbetare att ta
initiativ och känna ansvar*. Liber.

Wahlberg, J. (2017). *Går det att mäta motivation med både kvalitet och frekvens?*

Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and
motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of
Managerial Psychology*, 23(8), 878–890.

BILAGOR

Mejlutskick

Utskick 1

Information om examensarbetet “*Hur arbetar man med motivation i myndigheter på Åland?*”

Hej!

Du tillfrågas härmed att delta i en studie om “*Hur myndigheter på Åland arbetar med motivation?*”

Vi är två studerande som går tredje och sista året på Högskolan på Åland, utbildningsprogrammet för företagsekonomi. Vi brinner för frågor som handlar om Human Resources, såsom ledarskap, arbetsplatsmiljö, motivation och gruppdynamik.

Vi upplever att er organisations insats är viktig för det åländska samhället och därför hoppas vi att ni vill delta.

Frågor som vi tänkt ta upp inom ramen för motivation är:

- Finns det budgeterade medel för arbete med motivation? Om det finns, hur följer ni upp resultatet? Vad är ledningens roll?
- På vilka sätt motiveras personalen? Kan något förändras till det bättre?
- Hur arbetar ni med omotiverad personal?
- Hur upplever era medarbetare er insats med motivationsarbetet?
- Hur motiverade upplever era kunder att er personal är?

Teoribildning sker på empirisk grund. Datan kommer samlas in genom observationer, intervjuer och skriftliga källor. Er tidsinsats beräknar vi till några intervjuer som sker antingen per mejl eller genom personligt möte samt ett uppföljningsmöte där vi redogör för resultatet.

Den akademiska studien görs kostnadsfritt för er och deltagande i studien är frivilligt. Vi önskar att ni ser detta som en möjlighet för er organisation att få en undersökning om vilka fördelar det är att arbeta med motivation.

Arbetet kommer redovisas vid ett examinationsseminarium och vid ett tillfälle för offentligheten. Därefter kommer arbetet kommer publiceras i fulltext på Theseus.fi.

Ni är välkomna att ta kontakt med oss ifall ni har egna önskemål, i annat fall väntar vi på ert svar så snart som möjligt.

Mariehamn 22.11.2018

Studerande:

Malin Mårtensson och Maria Sten Lindqvist

malin.martensson@ha.ax maria.stenlindqvist@ha.ax

Handledare; Mona Lindroth

mona.lindroth@ha.ax

Utbildningsprogrammet för företagsekonomi

Högskolan på Åland

Åland University of Applied Sciences

Utskick 2

27.11.2018

Mer information om examensarbetet “Hur arbetar man med motivation i myndigheter på Åland?”

Hej!

Här kommer lite mer information om vårt kommande examensarbete som ni fick en förfrågan om att delta. Vi ser gärna att ni svarar oss så snart som möjligt.

Vi är på startsträckan av vårt examensarbete och mejlet var en intresseförfrågan om att delta för att se vilket urval vi har att tillgå. På basen av det kommer vi sedan att gå vidare med valda deltagare. Av denna orsak ingick inte så mycket information om själva förfarandet. Alla deltagande organisationer kommer att presenteras anonymt och vi sparar inte personuppgifter. Eventuella personliga svar kommer att behandlas strikt konfidentiellt utan möjlighet att kunna spåras till varken uppgiftslämnare eller organisation. Eventuellt kommer vi att intervjua flera personer från samma organisation, både förmän och medarbetare och vi tar tacksamt emot hjälp med att identifiera de mest lämpade för intervjun. Eftersom vi är precis i startgrupparna av vårt examensarbete är vi även öppna för olika förslag. T ex ifall ni önskar att vi kostnadsfritt undersöker något speciellt just för er organisation, inom ramen för vårt valda tema - motivation.

Mariehamn 27.11.2018

Studerande:

Malin Mårtensson och Maria Sten Lindqvist

malin.martensson@ha.ax maria.stenlindqvist@ha.ax

Handledare; Mona Lindroth

mona.lindroth@ha.ax

Utbildningsprogrammet för företagsekonomi

Högskolan på Åland

Åland University of Applied Sciences

Utskick 3

Mejl gällande examensarbete; förfrågan om intervjutid vecka 14

Hej!

Vi var i kontakt med er i november gällande vårt examensarbete som kommer att handla om myndigheter och motivation och ledarskap där ni kunde ställa upp på en intervju.

Nu har tiden kommit för intervjuer, så vi ber er vänligen ge några förslag på dagar och tider som skulle passa för er vecka 14.

Vänligen, återkom gärna så snabbt som möjligt!

Mariehamn 21.03.2019

Studerande:

Malin Mårtensson och Maria Sten Lindqvist

malin.martensson@ha.ax maria.stenlindqvist@ha.ax

Handledare; Mona Lindroth

mona.lindroth@ha.ax

Utbildningsprogrammet för företagsekonomi

Högskolan på Åland

Åland University of Applied Sciences

Intervjufrågor

1. Kan du berätta lite om dig själv och ditt jobb?
2. Hur är er organisation uppbyggd?
3. Vad motiverar dig som chef?
4. Hur motiverar du dina medarbetare?
5. På vilket vis skiljer sig ert motivationsarbete över generationerna?
6. Hur ser ert belöningssystem ut?
7. Hur kontrollerar ni utfallet av ert motivationsarbete?