

EXAMENSARBETE – KANDIDATNIVÅ

I VÅRD- OCH OMSÖRGSADMINISTRATION
VID INSTITUTIONEN FÖR VÅRDVETENSKAP
K2014:12

Motivationsfaktorer

Vilka egenskaper bör en ledare ha för att kunna motivera medarbetare

Haglund Mariann

Koltsida Sassa



HÖGSKOLAN I BORÅS
INSTITUTIONEN FÖR VÅRDVETENSKAP

Examensarbetets titel:	Motivationsfaktorer Vilka egenskaper bör en ledare ha för att kunna motivera medarbetare
Författare:	Haglund Mariann & Koltsida (Sassa) Zoitsa
Huvudområde:	Vård och omsorgsadministration
Nivå och poäng:	Kandidatnivå, 15 högskolepoäng
Kurs:	Fristående kurs
Handledare:	Agneta Kullén Engström
Examinator:	Lise-Lotte Jonasson

Sammanfattning

Ledarskapet har förändrats över tid, samtidigt har också samhället förändrats. Behoven och de egenskaper som stämde överens tidigare för ledarskap har förändrats och kommer att förändras i framtiden. Förr i tiden har ledarskapet visat auktoritära drag där lite hänsyn tagits för de anställdas behov men även mindre förståelse om de anställdas betydelse. Idag är ledarskapet mer situations anpassat där ledaren har insikt om de anställdas behov men där det även ställs högre krav på flexibilitet samt social kompetens hos ledaren. Denna studie syftar till att belysa vilka egenskaper en ledare bör ha för att motivera och engagera medarbetarna och denna studie är baserad på kvalitativa intervjuer.

Uppstådda situationer kan kräva att ledaren anpassar sin ledarstil och det tycks finnas ett samband mellan ledares ledarstilar och hur det påverkar medarbetarnas arbetsmiljö och engagemang. Egenskaperna hos ledaren har betydelse för hur motiverade medarbetarna och arbetsgruppen blir. Ökad motivation hos medarbetarna på arbetsplatsen kan leda till ökad arbetsprestation och arbetstillfredsställelse men kan även gynna de psykosociala aspekterna som i sin tur leder till god arbetsmiljö och glädje i arbetet. En ledare bör ha förståelse och insikt om vad som motiverar medarbetarna då det påverkar engagemanget, prestationen och arbetstillfredsställelsen men även trivseln och effektiviteten. Det framkommer i studien att ledaren bör vara närvarande på arbetsplatsen för att medarbetarna skall känna tillit och förtroende samt för att bli uppmärksammade i sin yrkesroll.

Att vara en närvarande ledare och vilja lära känna varje individ på arbetsplatsen och i dess yrkesroll, kan vara en viktig motivationsfaktor för medarbetarna.

Nyckelord: motivation, ledarskap, ledaregenskaper, medarbetare

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING	1
2 BAKGRUND	1
2.1 Ledarskap eller chefskap	1
2.2 Ledarskapsstilar	2
2.3 Auktoritär ledarstil	2
2.4 Salutogent ledarskap	2
2.5 Situationsanpassat ledarskap	3
2.6 Medarbetarskap	3
2.7 Motivation och motivationsteorier	4
2.7.1 Herzbergs tvåfaktorsteori	4
2.7.2 Maslows motivationsteori	5
3 PROBLEMFÖRMULERING	5
3.1 Frågeställningar	6
4 METOD	6
4.1 Urval/Genomförande	6
4.2 Datainsamling	7
4.3 Etiska aspekter	7
4.4 Analysprocessen	7
5 RESULTAT	9
5.1 Närvarande	9
5.2 Feedback	10
5.3 Uppskattning	10
5.4 Bli sedd	11
5.5 Kompetent	11
5.6 Delaktighet	12
5.7 Förtroende	13
6 DISKUSSION	14
6.1 Metoddiskussion	14
6.2 Resultatdiskussion	15
7 SLUTSATSER	19
REFERENSER	20
<i>Bilaga 1</i>	23
<i>Bilaga 2</i>	25
<i>Bilaga 3</i>	27

1 INLEDNING

Ledarskapet inom vård och omsorg har förändrats och kraven ser annorlunda ut idag. Inom vården pågår ständiga förändringar men även ökade krav på effektivitet och flexibilitet, och detta kan leda till att medarbetarnas motivation och arbetsglädje reduceras.

Chefer använder olika kunskaper och kompetenser för att utöva sitt ledarskap.

Författarna har i denna uppsats valt att använda ordet ledare då uppsatsen beskriver ledarskapets betydelse.

Författarnas gemensamma nämnare är deras chefsbefattning inom vård och omsorg och intresset att skriva denna uppsats väcktes redan under första högskoleåret och har följt författarna som idé och eget intresse under årens lopp.

2 BAKGRUND

2.1 Ledarskap eller chefskap

Titeln chef är att inneha en formell position i organisationen där denne skall företräda arbetsgivaren. Ledarskapet å andra sidan är sättet på vilket chefen väljer att utöva chefskapet. Att nå goda resultat förutsätter ett gott ledarskap.

Ledarskap är förmågan hos en chef att påverka, motivera och göra det möjligt för medarbetarna att bidra till verksamhetens mål och visioner. Ledarskapsstilen spelar också en avgörande roll för de anställdas engagemang och trivsel enligt Mosadeghrad och Ferdosi (2013).

Ett inspirerande och motiverande ledarskap drivs av ett syfte, att utföra uppdraget ledaren åtagit sig men även känna engagemang. Goda relationer mellan ledaren och medarbetarna leder till att ett förtroende byggs upp. Genom motivation kan människor uppnå mål men även upprätthålla prestationsförmågan och känslan av arbetsglädje i det de gör enligt Kerfoot (2002), samtidigt som Kerfoot (2002) menar att det kanske inte går att prata om inspiration om inte de grundläggande mänskliga behoven uppfyllts.

Horner (1997) hävdar att en ledare är född med sina egenskaper. Hon påtalar att utvecklingen inom olika sektorer har skett i samma takt som omvärldens krav och synen på effektivitet har förändrats därmed också synen på ledarskapet och ledarskapsstilar.

Enligt Horner (1997) är anställda motiverade att uppnå arbetsglädje likväl som ledaren vill hålla anställda från att vara missnöjda och utveckla en miljö som främjar de anställdas trivsel. Motivationsfaktorerna kan omfatta arbetsinnehållet som goda resultat, erkännandet för prestationer, arbetet i sig självt, ansvar och personlig utveckling.

2.2 Ledarskapsstilar

Ledare kan använda olika ledarstilar för att leda. Inom vård och omsorg kan det vara relevant med olika ledarstilar och teorier. Trots olika studier som beskriver och förklarar hur ett ledarskap bör vara eller vilken teori som är mest effektiv finns det ingen optimal teori som bevisar detta enligt Giltinane (2013). Dock tycks det finnas ett positivt samband mellan chefers/ledares ledarstilar och medarbetarnas trivsel och engagemang. Ju mer de anställdas trivs, desto mer engagemang visar de enligt Mosadeghrad och Ferdosi (2013).

Nedan beskrivs tre olika ledarskapsstilar. Urvalet har skett delvis slumpmässigt men också för att beskriva olikheter och ytterligheter i olika ledarskapsstilar.

2.3 Auktoritär ledarstil

Auktoritära ledare kallas också för maktutövande ledare. Dessa ledare talar om för sina medarbetare hur och vad de skall göra utan att hänsyn tas till den enskilde medarbetaren. Dock är dessa ledare väldigt målmedvetna och medarbetarna kan i de fallen se fördelar med detta ledarskap om positiva resultat uppnås. Trots att denna ledarskapsstil ofta ogillas av medarbetarna så uppfattas dessa ledare som effektiva och strukturerade enligt Giltinane (2013).

2.4 Salutogent ledarskap

Att se till friskfaktorerna och inte koncentrera sig på riskfaktorerna är något som kännetecknar det salutogena ledarskapet. Under detta ledarskap läggs tonvikten på att lyfta de hälsofrämjande faktorerna. Att arbeta utefter det salutogena ledarskapet gör arbetsklimatet intressant och medarbetaren mer motiverad att prestera mer och effektivt. Det är dock lika viktigt att medarbetare kan uppleva yrkesstolthet och vilja befinna sig i ett ständigt utvecklingsskede i arbetet. Målet med det salutogena ledarskapet är att få

till stånd en god arbetsmiljö där medarbetare har möjlighet att utveckla kompetens, motivation, lust och välbefinnande enligt Hult (2004, s.44).

Johnston (1998, s.12) belyser att den salutogena modellen ger en känsla av sammanhang där begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet är de centrala begreppen för medarbetare.

2.5 Situationsanpassat ledarskap

Situationsanpassat ledarskap innebär att ledaren bör anpassa sin ledarstil utefter uppstådd situation. Ledarskapet kännetecknas av att sker det en balans mellan att vara coachande och avvaktande beroende på uppstådd situation enligt Rabarison, Ingram och Holsinger (2013).

Blanchard (2008, s.19) beskriver denna ledarskapsstil som att den anpassar förhållningssättet i sina möten utefter de föränderliga kraven som uppstår. Ledaren anpassar alltså här stilen på olika sätt för att möta varje individ men även grupp på den nivå den befinner sig i. Samtidigt söker denna ledarskapsstil motivera och uppmuntra till att varje individ finner lösningar på egna problem som uppstår under arbetet. Situationsanpassat ledarskap kännetecknas därmed av att som ledare vara stödjande samtidigt som förmågan finns till att vara lyhörd och även ha viljan till att motivera och engagera medarbetarna. Blank, Green och Stephen(1990, s.579) belyser att en situationsanpassad ledarstil skapar ett klimat där medarbetarnas effektivitet och engagemang utvecklas i samarbete med ledaren. Arbetet kan då kännas mer givande och tillfredsställande för medarbetare.

2.6 Medarbetarskap

Sveriges Kommuner och Landsting (2013, s.20) definierar ett medarbetarskap som att medarbetarens engagemang och delaktighet får växa då det kan leda till individuell kompetensutveckling men där medarbetaren även får känna motivation och arbetsglädje.

Begreppet medarbetarskap används ofta för att beskriva medarbetarnas motivation och förutsättningar på en arbetsplats. Medarbetarskap innebär att individerna tar ansvar och alla bidrar till en uppmuntrande arbetsmiljö. Engagemanget innebär också att medarbetarna i någon mån förverkligar sig själva och upplever personlig utveckling i arbetet, vilket är bra för såväl individen som arbetsgivaren (Sveriges Kommuner och Landsting 2013, ss.20-21).

2.7 Motivation och motivationsteorier

Människor motiveras oftast vid belöning, uteblir denna är det svårt att upprätthålla motivationen. Ordet belöning hör ihop med motivation, syfte och inspiration enligt Kerfoot (2001, s.530).

Utvecklingen i motivationsteorier betonar vikten av medarbetares motiv och beteende. Denna utveckling kan vara till hjälp då detta påverkar ledarens förmåga att motivera medarbetarna enligt Kark och Dijk (2007, ss.500-528).

Det finns olika motivationsteorier. Två klassiska är Herzbergs och Maslows motivationsteorier.

2.7.1 Herzbergs tvåfaktorsteori

Enligt Herzbergs tvåfaktorsteori så är de hygieniska faktorerna de faktorer som rör förhållanden vid sidan av själva arbetet som fysisk arbetsmiljö, ledning och lön. Hygienfaktorerna är arbetsförhållanden och arbetsvillkor som måste vara uppfyllda för att en individ skall trivas till exempel i form av god lön eller en optimal fysisk arbetsmiljö enligt Herzberg, Mausner och Snyderman (1959).

Tabell 1 Herzbergs tvåfaktorsteori. Herzberg, Mausner och Snyderman (1959).

Motivationsfaktorer	Hygienfaktorer
Prestation	Övervakning
Bekräftelse	Relation
Ansvar	Arbetsförhållanden
Möjlighet till utveckling	Lön

Arbetet	Policys
---------	---------

2.7.2 Maslows motivationsteori

Maslow ordnar de mänskliga behoven i en behovspyramid och enligt dessa beskriver Maslows teori att människan måste ha sina grundläggande behov tillfredsställda för att kunna fortsätta i pyramiden enligt Maslow (1954).



Figur 1 Maslows pyramid (Maslow 1954).

Maslows och Herzbergs motivationsteorier uppvisar vissa likheter. De två översta behoven i Maslows behovspyramid är två exempel på motivationsfaktorer medan de tre nedre behoven i Maslows behovspyramid är hygienfaktorer (Maslow 1954).

3 PROBLEMFÖRMULERING

Kraven på medarbetarna har förändrats både från arbetsgivarens sida men även ur ett samhällsperspektiv. Samspelet mellan ledare och medarbetare har idag större betydelse. Medarbetaren har idag en större roll och ett egenansvar än tidigare och de är vana att

sätta egna mål och arbeta självständigt men även kunna bidra på sin egen arbetsplats för att utvecklas och prestera som människa. Det är stor skillnad på att vara ledare idag än tidigare. Komplexiteten ser annorlunda ut för ledaren idag. Dagens medarbetare vill ha omedelbar feedback, känna delaktighet och vill sträva mot uppsatta mål på ett helt annat sätt än tidigare. Författarna vill i denna studie undersöka vilka egenskaper som ledare enligt medarbetare bör ha för att kunna påverka medarbetarnas motivation och arbetsglädje men även engagemang i arbetet.

Denna studie syftar till att belysa vilka egenskaper en ledare bör ha för att motivera och engagera medarbetarna.

3.1 Frågeställningar

1. Hur motiverar ledaren medarbetaren på arbetsplatsen för att skapa delaktighet, engagemang, arbetsglädje?
2. Vilka egenskaper bör en ledare ha för att kunna motivera medarbetare?

4 METOD

Studien är en empirisk studie som genomförts med hjälp av intervjuer. Författarna har tillämpat sig av en kvalitativ ansats. Analysen är genomförd med hjälp av kvalitativ innehållsanalys enligt Hällgren- Graneheim och Lundman (2008).

4.1 Urval/Genomförande

Områdeschef för sex stycken vård och omsorgsboenden i en kommun i Västra Götaland tillfrågades och informerades om studien. Informations och samtycksblankett fick skrivas på av områdeschefen där godkännandet gavs om att få utföra intervjuerna i respektive verksamhet. Därefter tillfrågades enhetschef på vård och omsorgsboendena och informations och samtycksblankett fick även här läsas igenom och skrivas på av ansvarig enhetschef. (Bilaga 1). Respektive enhetschef i sin tur informerade sina medarbetare på fyra olika vård och omsorgsboenden under arbetsplatsmöten om studien och tillfrågade medarbetarna om önskan fanns för att medverka som deltagare i denna studie och samtidigt lämnades informations och samtycksblankett ut till de som önskade vara med (Bilaga 2). I studien deltog sex informanter verksamma inom vårdsektorn som

innehåller titeln habiliteringspersonal. Hälften män, hälften kvinnor. Åldersfördelningen var mellan 23-55 års ålder och tjänstgöringsår var mellan 5-35 år inom vårdsektorn. Hälften av informanterna arbetar inom kommunal och hälften inom privat sektor. Informanterna fick även muntlig information vid intervjutillfället att de kunde när som helst under intervjun avbryta sin medverkan utan att lämna någon som helst motivering (Hällgren - Graneheim & Lundman 2008).

4.2 Datainsamling

Författarna hade skapat en intervjuguide innan intervjun (bilaga 3). Utifrån informanternas svar kunde följdfrågor ställas. Denna intervjuteknik har givit alla sex informanterna möjligheten att svara på samma frågor fast med egna åsikter utifrån erfarenhet, syn, önskemål mm. Informanterna intervjuades var för sig dels för att samtalsformen skulle kännas fri och avslappnad men även för att informanterna inte skulle påverka varandra. Intervjuerna bandinspelades. Bandspelaren stängdes av under mindre pauser. Inspelningarna gjorde att författarna i efterhand kunde avlyssna intervjun samt föra anteckningar så att inga viktiga aspekter eller svar skulle förbises. Intervjuerna skrevs sedan ned ordagrant (Hällgren - Graneheim & Lundman 2008).

4.3 Etiska aspekter

Författarna har genom att informera informanterna om deras roll i studien uppfyllt informationskraven. Genom att samtycksblanketten lämnades ut och blev påskriven så har även samtyckeskrevet uppfyllts (bilaga 2). Informanterna har fått skriftlig och muntlig information om att deras identitet kommer att behandlas konfidentiellt i linje med Vetenskapsrådets konfidentialitetskrav (2014).

4.4 Analysprocessen

Intervjuerna avlyssnades flera gånger och skrevs sedan ned ordagrant. Suckar, pauser, skratt och andra verbala uttryck skrevs också ned då det förstärkte intervjusvaren men också tolkningen av svaren. Författarna analyserade därefter intervjusvaren så att de olika meningsenheterna kunde identifieras och för att bryta ned intervjusvarens helhet i delar för att författarna skulle finna den ”röda tråden”. Materialet har analyserats enligt den kvalitativa innehållsanalysen som Granskär och Höglund -Nielsen (2008) beskriver. Meningar och fraser i studien som var relevanta plockades ut men självklart kvarstod sammanhanget med den omgivande texten. Dessa meningsbärande enheter

kondenserades för att komprimera texten men ändå behålla själva innehållet. Det blev på så sätt mer hanterbart. Därefter kodades meningsenheterna och grupperades. Koderna som beskrivs nedan identifierades därefter för att få en beskrivning på innehållet och för att bryta ned intervjuarens helhet i delar enligt (Granskär & Höglund –Nielsen, 2008), (Hällgren- Graneheim & Lundman, 2008).

Tabell 2 Delar ur Analysprocessen

Meningsenhet	Kondenserad meningsenhet	Kod	Underkategori	Kategori
Det är viktigt att man får uppskattning från ledningen, att man gör ett bra jobb. Detta genom att ledaren är närvarande.	Uppskattning från ledningen	Bekräftelse	Feedback	Närvarande
Bra om man har gemensamma mål både personal och chef men även att ledaren har kunskap och eget engagemang.	Gemensamma mål personal och chef	Delaktighet	engagemang	Kompetent

5 RESULTAT

Utifrån intervjustvåren har två kategorier och sex subkategorier identifierats. Kategorierna speglar egenskaper hos ledare som kan få medarbetarna att känna motivation, engagemang och arbetsglädje.

Tabell 3 Funna kategorier och subkategorier

Kategorier	Subkategorier
Närvarande	<ul style="list-style-type: none">• Feedback• Uppskattning• Bli sedd
Kompetent	<ul style="list-style-type: none">• Delaktighet• Förtroende

5.1 Närvarande

Informanterna betonar vikten av att det är viktigt med en närvarande ledare. När ledaren finns på plats påtalar informanterna att då finns det en möjlighet att som medarbetare bli sedd och uppmärksammas i sin yrkesroll och i sitt uppträdande gentemot brukarna, andra medarbetare och närstående.

”det är viktigt att en ledare, när man gjort något bra visar det, är tacksam och medveten om det, det gör mig motiverad och då blir man ju jätteglad själv också”

Att ledaren är närvarande, det är en tydlig motivationsfaktor enligt informanterna för att gruppen skall utvecklas och känna sig trygg och harmonisk på arbetsplatsen. Enligt informanterna är det av vikt att ledaren finns på plats i verksamheten i det dagliga. Detta

för att då införskaffas en överblick på hur arbetet bedrivs i det dagliga men även för att ledaren skall få en inblick i hur var och en av medarbetarna sköter sina åtaganden och ansvarsområden. Ledaren kan på så vis även kunna ingripa och uppmuntra i uppstådda situationer enligt informanterna. I intervjumaterialet framkommer att ledaren inom den privata sektorn var mer närvarande på arbetsplatsen då kontoren fanns på själva enheten. Informanterna inom den kommunala sektorn saknade den närvaron då ledarens kontor oftast var stationerade på annan plats än själva verksamheten. De saknade den täta och dagliga kontakten med ledaren som de informanter inom den privata sektorn upplevde.

5.2 Feedback

Informanterna belyser att ledaren bör ha egenskapen att kunna ge feedback men även kunna coacha medarbetarna, det ger ett värde i form av bekräftelse där uppskattning uppstår som visar att chefen är lyhörd och engagerad.

”att få backupp, feedback både från medarbetarna men även från chefen, det känner jag att det behöver jag”

Enligt informanterna är det även viktigt med den respons och feedback de får från brukarna också förutom den de får från ledaren. Det visar att medarbetarna upplever att de utför sitt uppdrag tillfredsställande.

5.3 Uppskattning

Intervjumaterialet visar att lönen var en viktig motivationsfaktor och att det sågs som en del i uppskattningen av arbetet som utfördes enligt informanterna.

”få den lön jag är värd och jobbar för det är viktigt för att jag skall känna uppskattning för mitt arbete”

Informanterna anser att det är av vikt att ledaren är lyhörd och objektiv i sitt sätt att vara och ger positiv respons när ett gott arbete utförs. Detta kan ses i form av ett högre lönepåslag eller som uppskattning antingen på individnivå eller i gruppnivå, i form av goda ord eller beröm enligt informanterna.

5.4 Bli sedd

Informanterna anser att bli sedd handlar om att få bekräftelse på att ett gott arbete utförs och att självständighet upplevs samtidigt som det under årets lopp är en morot till att vilja prestera ännu mer, ännu bättre. Att bli uppmärksammas som medarbetare och att ledaren ser dennes kompetens, ger en bekräftelse och självkänslan stärks ytterligare enligt informanterna.

”Att ledaren ser vad man gör och att hon ser vilket arbete man lägger ned under dagen”

I intervjuerna framkommer att det är av vikt att ledaren är närvarande på arbetsplatsen för att kunna ha en överblick över hur verksamheten fungerar och kunna se hur var och en av medarbetarna utför sina arbetsuppgifter.

5.5 Kompetent

En viktig egenskap som informanterna belyser är att ledare bör ha förståelse för vad som motiverar själva arbetsgruppen. Enligt informanterna är det betydelsefullt eftersom ledarskapet påverkar motivationen, prestationen och arbetstillfredsställelsen men även trivseln och effektiviteten hos medarbetarna. Enligt informanterna skall ledaren även vara kunnig. De egenskaper informanterna belyser som viktiga är att ledaren är rättvis, men informanterna belyser även att de vill känna sig delaktiga och känna förtroende för ledaren. Att känna tillit till ledaren är en viktig aspekt enligt informanterna.

”det är ju bra om ledaren kan allt detta om arbetstidslagar, arbetsmiljölagen och annat som styr verksamheten”

Enligt informanterna är det självklart att ledaren skall vara språkröret nedåt och uppåt i organisationen. Att ledaren håller det som lovas, är rak och tydlig, snäll men bestämd och måste kunna sätta ned foten när det behövs.

”ledaren ska visserligen vara arbetsgivarrepresentant men även lyfta vår situation och våra frågor uppåt”

Lika viktigt som ovanstående uppräknade egenskaper betonar informanterna är det att ledaren är ödmjuk och inlyssnande. Dessa egenskaper anser informanterna att ledare bör ha för att kunna motivera, engagera och driva den enskilda medarbetaren men även gruppen till utveckling.

5.6 Delaktighet

Enligt informanternas utsago är det ledarens uppgift att vara lyhörd för stämningar i gruppen. Ledaren är den som måste se till att alla blir delaktiga i en grupp samt att alla känner grupptillhörighet och att erbjuda medarbetarna utvecklingsdagar eller andra forum för möten anser informanterna leder till en grupptillhörighet.

”det är ju bra med utvecklingsdagar och andra forum där vi kan prata med varandra och att vi umgås på annat plan än bara på arbetsplatsen”

Ledaren måste vara den som ser till att även den tyste medarbetaren lyfts fram. Ledaren måste även vara lyhörd för att fånga upp alla medarbetare i gruppen.

Finns det trivsel i gruppen så blir det också roligt att gå till jobbet enligt informanterna. I studien framkommer även att delaktighet inom gruppen samt en rättvis arbetsfördelning gör så att det känns lättare att kunna påverka olika saker såsom arbetsschemat, arbetstider. Detta kan enligt informanterna en ledare bidra med, genom att vara rättvis men även betona vikten av ett givande och ett tagande i en arbetsgrupp.

”är alla nöjda och glada så blir allt mycket lättare och det är roligt när det är bra stämning och då känner man även en delaktighet”

Informanter anser också att det är bra om ledaren har erfarenhet från vårddyrket innan personen börjar arbeta som chef då det ger en ökad förståelse för arbetet men att personen även visar en verklighetsförankring. Enligt informanterna måste en ledare kunna se verksamheten och inte endast de ekonomiska siffrorna.

”har man jobbat lite på golvet så vet man vad man pratar om”

Detta kan leda till att ledaren blir direkt mer delaktig i arbetet då kunskapen och erfarenheten finns där sedan tidigare enligt informanterna.

5.7 Förtroende

Att känna tillit, lita på men även kunna diskutera med ledaren och kunna tycka olika, att det är högt i tak, det är en viktig motivationsfaktor. Att ledaren står för sin åsikt samt följer fattade beslut och inte ändrar sig efter eget tycke utan att besluten blir gemensamma i arbetsgruppen även om alla inte i gruppen är ense, det påtalar informanterna är av vikt.

”det är bra om ledaren inte vänder kappan efter vinden utan står fast vid det som är beslutat”.

I intervjuerna framkommer även att informanterna anser att tilliten till ledaren ökar om medarbetarna får ett utökat ansvarsområde. Enligt informanterna kan ledarens bemötande och ansvarsfördelning till medarbetarna ge en ömsesidig tillit. Egenskaper där ledaren ställer upp för, lyssnar men även stödjer sina medarbetare i ansvarsområdena är av vikt enligt informanterna. Enligt informanterna skall ledaren hålla vad han lovar, det är en viktig aspekt samtidigt som det som sägs i förtroende stannar där. Ledaren måste vara en förebild för gruppen och

”leva som han/hon lär, Monkey see-monkey doo, alltså att om en chef säger att medarbetarna skall göra på ett sätt men att chefen sedan gör på ett helt annat nästa gång då tappar medarbetarna motivationen och chefen blir inte trovärdig ”

Egenskaperna som informanterna ser som viktiga motivationsfaktorer är att ledaren visar respekt och med det menat att ledaren inte kör över personalen utan är inlyssnande som en av informanterna beskrev det.

”att hon/han visar respekt, är trevlig och pratar klarspråk”.

I studien framkommer att ledaren även skall föregå med gott exempel, enligt informanterna

”en bra ledare är den fåra- herde som inte föser på fåren och slår dem när de går snett utan han/hon går före och fåren går som de själva vill, får upptäcka saker då mår de bättre och får finare ull”

Att ledaren återkommer med svar på frågor eller andra ärendet. Det är förtroendeingivande när medarbetarna vet att ledaren kommer agera och ett resultat givas enligt informanterna.

6 DISKUSSION

6.1 Metoddiskussion

Syftet med denna studie var att belysa vilka egenskaper dagens ledare bör ha för att kunna motivera och engagera medarbetare i deras arbete.

Genom att författarna gjorde ett medvetet urval, valdes det ut personer som arbetade inom den kommunala respektive privata sektorn inom vård och omsorg och som hade titeln habiliteringspersonal. Författarna ville inte på något vis jämföra mellan kommunal respektive privat verksamhet. Tanken med denna studie var att få ett bredare svarsunderlag och bredare syn på vilka egenskaper som en ledare bör ha för att kunna motivera medarbetare, vilket troligtvis också har berikat studien. Kanske svaren hade sett annorlunda ut om informanterna arbetade inom landstinget?

Tillvägagångssättet författarna valde kan ha medfört både för- och nackdelar då urvalet personer var begränsat relaterat till tillgänglig tid för att genomföra studien.

För att få fram informanternas egna tankar, funderingar och reflektioner men även upplevelser använde författarna sig av en kvalitativ metod enligt Granskär och Höglund-Nielsen (2008)

Kanske hade resultaten sett annorlunda ut om tillvägagångssättet hade varit en enkätstudie? Kanske då att informanterna varit mer öppna i sina svar men samtidigt hade författarna gått miste om de diskussioner som uppstod med följdfrågor som underlag. Enkäter kan också bidra till en ökad svarsfrekvens, (Billhult & Gunnarsson, 2012).

Författarna valde att spela in intervjuerna på band. Kan detta ha påverkat informanternas svar eller har inte det spelat någon roll, det är en fråga som författarna

ställt sig i efterhand. När bandspelaren stängdes av för mindre pauser fick författarna känslan av att det då uppstod mer friare svar. Dessa svar nämndes dock senare allteftersom intervjuerna fortlöpte med bandspelaren på. Författarna har intervjuat personal inom vård och omsorgsverksamhet i en kommun i Västra Götaland. Svaren på frågorna hade kanske sett annorlunda ut om författarna hade intervjuat fler personer och i olika eller fler kommuner i Sverige, för då hade svarsunderlaget blivit bredare men samtidigt hade kanske skillnader framkommit mellan olikstora kommuner.

Intervjufrågorna har formulerats på ett sådant sätt att informanterna fick möjlighet att ge sin bild av vad motivation innebär för dem och vilken roll ledarskapsstilen inverkar på dem när det gäller motivationsfaktorer, engagemang och prestation. Hade informanterna fått frågorna i förväg kanske svaren hade sett annorlunda ut. Billhult och Gunnarsson (2012) påtalar att frågor som ges ut i förväg ger en möjlighet att svara mer precist då informanterna just kan vara precisa i sina svar.

6.2 Resultatdiskussion

I studien framkommer att en närvarande ledare är viktig men i motsats till hur samhällets utveckling sker, där decentralisering i många fall sker och avstånden från kontor till enhet leder till att dagens ledare inte kan vara så närvarande som det önskas och krävs. Att vara en närvarande ledare och vilja lära känna varje individ på arbetsplatsen och i dess yrkesroll, kan vara en viktig motivationsfaktor för medarbetarna.

Denna studie beskriver alltså vilka egenskaper som informanterna efterfrågar hos ledare för att känna fortsatt motivation och arbetsglädje. Dessa uttrycks som att ledare bör utöva och anpassa sitt ledarskap på ett sådant sätt att informanterna känner att de får feedback, känna delaktighet, uppskattning, blir sedda men även motiveras till ett fortsatt gott arbete enligt Hult (2004). Även i denna studie framkommer att medarbetare efterfrågar feedback, delaktighet och uppskattning för att känna ökat engagemang och motivation. Genom denna studie har författarna velat utveckla och förbättra det egna men förhoppningsvis även andras syn på ledarskapet. Det framkom att informanterna inom den privata sektorn som hade sin chef fysiskt närvarande upplevde det positivt medan informanterna som arbetade inom den kommunala sektorn saknade den dagliga kontakten och såg det som en brist att deras chefer inte var fysiskt närvarande i

verksamheten i det dagliga. Kan det vara så att om ledaren är fysiskt närvarande i det dagliga så kan det visserligen innebära att ledaren får bättre kännedom om varje medarbetare, att kommunikationen blir på en annan nivå kanske men skulle det i slutändan kunna innebära ett mindre ansvarstagande för medarbetarna eller att yrkesrollerna blandas ihop enligt Hult (2004). Hur kan den fysiska närvaron, tillgängligheten leda till att ledaren får en ökad arbetsbelastning och hämma medarbetarnas ansvarstagande och utveckling just på grund av att ledaren finns nära till hands? Är det så att det skulle kunna leda till att ledaren tar på sig mer uppgifter eller att medarbetaren inte tar sitt egenansvar? Detta genom att yrkesrollerna blandas ihop som Hult (2004) beskriver ovan.

I studien framkommer också att inom den privata sektorn så har ledaren sitt kontor på boendet medan inom den kommunala sektorn så sitter ledaren på centrala kontor och inte i själva verksamheten. Inom den privata sektorn är ledaren därmed mer närvarande som ledare. Känner medarbetarna att det är skillnad på att ha en närvarande ledare eller är det av vikt att ledaren överhuvudtaget är fysiskt närvarande eller vara tillgänglig genom olika kommunikationsforum?

I studien framkommer även att informanterna beskriver en vilja av att vilja göra gott, se att nytta görs och att det är ett serviceyrke där huvudprincipen är att hjälpa andra människor. Detta måste ledaren ha kännedom om och enda sättet detta kan ske på är att chefen finns på plats och kan träffa, diskutera med men även få god kunskap om vad var och en av medarbetarna presterar och fungerar som. I studien framkommer även att de egenskaper som en ledare bör ha som resulterar i ökad motivation hos medarbetarna på arbetsplatsen är att chefen är närvarande, informativ, rak och tydlig, engagerad, lyhörd, tillmötesgående, rättvis, kompetent mm. Dessa egenskaper som informanterna beskriver leder till en ökad arbetsprestation och arbetstillfredsställelse hos medarbetarna och det menar även Hult (2004) att det gynnar de psykosociala aspekterna som i sin tur leder till effektivitet och arbetsglädje.

Genom att författarna har en förförståelse för hur ledares upplevelser kan vara så kan kanske dessa egenskaper leda till frustration och otillräcklighet hos ledaren om inte tillräckligt med tid och resurser finns för att uppnå allt det som krävs.

Kanske att det då uppfattas som att ledaren inte litar på medarbetarna och hela tiden behöver vara på plats eller att det kan vara ett krav att ledaren är på plats för att kunna

coacha och leda till uppsatta mål. Kan det vara så att de ekonomiska resurserna styr åstadkommandet av det som både ledare och medarbetare önskar och ser behovet av? Kan det vara så att medarbetarnas behov och önskemål är rimliga och finns det då utrymme för ledaren att tillmötesgå dessa önskemål utifrån uppdrag och arbetstid? Om ledaren finns på plats och ger råd och stöd samtidigt som denne utövar styr och ledning medför det att medarbetarna får den dagliga feedbacken och leder det till att varje individ växer och stärks med detta? Det skulle även kunna vara så att medarbetarnas önskemål och behov kan leda till utbrändhet och frustration av ledaren enligt Hult(2004).

Att känna känslan av att vara värdefulla och självgående är en drivande motivationsfaktor för medarbetarna. Att ledaren visar bekräftelse på att medarbetaren gör ett gott arbete utefter verksamhetens mål och vision är en viktig egenskap enligt informanterna. Att ge feedback stimulerar både individens utveckling men även dennes prestation vilket även andra studier visar såsom Katzell och Thompsson (1990) belyser att människor har benägenhet att prestera och känna engagemang och motivation när det leder till positiva konsekvenser. Människan behöver feedback men också att känna tillhörighet, detta uppmuntrar människan till att vilja utvecklas och fortsätta känna motivation.

Genom feedback/återkoppling blir det ett direkt lärande men också en rapportering om eventuell problematik eller möjlighet vilket även Crommelinck och Anseel (2013) påtalar. En annan motivationsfaktor som lyftes fram under intervjuerna var att lönen spelar roll och författarna påtalar att lönen hör ihop med de psykosociala, fysiska och samhällsaspekterna för varje medarbetare. Denna motivationsfaktor förväntade sig författarna egentligen som viktig men den lyftes fram med försiktighet under intervjuerna. En egenskap som också lyfts fram i studien är att ledaren bör visa engagemang och delaktighet. En engagerad ledare motiverar gruppen och den enskilde medarbetaren att själva vilja utvecklas men även känna engagemang och delaktighet enligt informanterna. Lika viktigt beskrivs och framkommer det att gruppdynamiken måste vara fungerande. Samspel och delaktighet mellan personalgruppen är en viktig faktor för att medarbetarna skall trivas på jobbet och med kollegorna enligt informanterna. I studien framkommer att gruppkonstellationen är viktig men även gruppdynamiken för att medarbetarna skall känna motivation under sitt arbete. Finns det

rätt samspel och balans i gruppen känns det också lättare att utföra alla arbetsuppgifter enligt informanterna. Vidare framkommer det att där medarbetarna känner grupptillhörighet, tillhörighet där ett socialt samspel även leder till trivsel och hälsa men i längden även en nöjdhet och yrkesstolthet. Svaren från informanterna visar också att tidigare erfarenheter av icke närvarande ledare inte har uppskattats och lett till avståndstagande mellan ledare och medarbetare. Detta då medarbetare inte upplever att de får den dagliga feedbacken och coachandet som behövs.

I studien framkommer att ledaren bör utöva olika slags ledarskapsstilar utefter situationer, gruppnivå och individnivå det vill säga i vilken mognadsfas medarbetarna befinner sig i, (Rabarison, Ingram & Holsinger 2013). I intervjumaterialet framkommer att medarbetarna vill bli sedda och känna trygghet samtidigt som ledaren får verksamhets, brukar- och personalkunskap. Även medarbetarna anser att det är av vikt för att ledaren skall kunna vara på samma nivå och prata ”samma språk”. Med det menar informanterna att ledaren då har kunskap om verksamheten och vet vad personen pratar om. Är det relevant att ledaren och medarbetare är på samma nivå och att gränserna suddas ut då ledaren i alla ärenden måste agera som arbetsgivarrepresentant? Att som ledare kunna förtydliga sin roll samtidigt som denne ibland måste befinna sig på samma nivå som medarbetarna det är en balansgång som måste finnas och som också kanske kan upplevas som svår, Blanchard (2008).

Ledarskapet har förändrats över tid samtidigt som också samhället har förändrats och utvecklats. Behoven och de egenskaper som stämde överens tidigare har förändrats och kommer att förändras i framtiden. Från att tidigare ha varit ett befallande ledarskap där väldigt lite hänsyn tagits till de anställda till att idag vara ett mer coachande och stödjande ledarskap med insikt av de anställdas behov och önskemål ställs det idag högre krav på flexibilitet och social kompetens av ledaren vilket även Horner (2013) belyser. Detta betonas även av informanterna, det vill säga att ledarskapet ser annorlunda ut idag och att medarbetarna har andra krav än tidigare.

Kerfoot (2002), har en annan åsikt än resultatet som framkommer i författarnas studie, hon menar att ledare som motiverar har ett kortlivat resultat. Kerfoot (2002) anser att ett inspirerande ledarskap är att föredra framför ett motiverande ledarskap. Detta då ledare även kan utnyttja, manipulera och kontrollera medarbetarna för att uppnå

verksamhetens resultat och mål. Förutom positiva belöningar kan alltså motiveringen ske genom rädsla och straff och därför menar Kerfoot (2002) att inspirerande ledare är att föredra då dessa ger ett annat syfte, en annan känsla av uppdrag och inspirerar till engagemang på ett annat sätt. Informanterna i denna studie betonar dock att ledare bör kunna motivera och engagera sina medarbetare.

I linje med det som framkommer i författarnas studie ser Hult (2004) att det salutogena ledarskapet kännetecknas av ett ledarskap där syftet är att öka motivationen och känsla av sammanhang hos medarbetarna. Att arbeta utefter det salutogena ledarskapet kan leda till att arbetsklimatet blir intressant och medarbetaren mer motiverad att prestera mer och effektivt. Författarna anser att det ställs höga krav på flexibilitet och social kompetens hos ledaren.

7 SLUTSATSER

Egenskaperna hos ledaren spelar stor roll och dessa styr hur motiverade medarbetarna och arbetsgruppen blir. Egenskaper som efterfrågas är social kompetens, flexibilitet, kunskap och att ledarskapet anpassas efter behov och önskemål som uppstår i det dagliga arbetet.

Det är ledaren som styr medarbetarens och gruppens utveckling, förändring och förbättringspotential genom att det utövas ett ledarskap efter situation och behov. En ledare bör kunna motivera och engagera medarbetarna enligt informanterna. En närvarande ledare bör känna eget engagemang, det speglar sig i hur medarbetarna och arbetsgruppen utvecklas och samspelar.

Medarbetarna behöver känna delaktighet, grupptillhörighet samt erhålla feedback och bli uppmärksammade av ledaren samtidigt som medarbetarna önskar känna förtroende till ledaren.

Att som ledare motivera, engagera, skapa förutsättningar men samtidigt behålla rollen som arbetsgivarrepresentant, det är en utmaning men också ett uppdrag som dagens ledare står inför.

REFERENSER

Blanchard, K. (2008). Situational Leadership, *Leadership Excellence*, 25(5) s. 19

Blank, W, Green, R & Stephen, G. (1990). A Test of the Situational Leadership Theory, *Personnel Psychology*, 43(3) s. 579

Byrne, M. (2006). The Implications of Herzberg's, *The Health Care Manager* 25(1) ss.4-11

Crommelinck, M & Anseel, F. (2013). Understanding and encouraging feedback-seeking behavior, *Medical Education* , 47(3) s. 22

Curtis, E & Connell, R. (2011). Essential leadership skills for motivating and developing staff, *Nursing Management*, 18(5) ss. 32-35

Giltinane, C, L. (2013). Leadership, styles and theories, *Nursing Standard*, 27(45) s.35

Granskär, Monica & Höglund-Nielsen, Birgitta (red.) (2008). *Tillämpad kvalitativ forskning inom hälso- och sjukvård* . 1. uppl. Lund: Studentlitteratur

Hällgren, Graneheim, U & Lundman, B (2008). *Kvalitativ innehållsanalys*, Tillämpad kvalitativ forskning inom hälso- och sjukvård.

Henricson, Maria (red.) (2012). *Vetenskaplig teori och metod: från idé till examination inom omvårdnad*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur (ss. 139-149)

Herzberg, Frederick, Mausner, Bernard & Snyderman, Barbara Bloch (red.) (1993). *The motivation to work*, New Brunswick, N.J.: Transaction

- Horner, M. (1997). Leadership theory: past present and future, *Team Performance Management*, 3(4), ss. 270-287
- Hult, S. (2004). Det salutogena ledarskapets betydelse, *Vårdfacket*, Issue 8, s.44
- Johnston, B. (1998). Managing change in health care redesign: A model to assist staff in promoting healthy change, *Nursing Economics* 16(1) s.12
- Kark, R & Dijk, D. (2007). Motivation to lead, motivation to follow: The role of selfregulatory focus in leadership processes, *Academy of Management Review*, 32(2) ss. 500-528
- Katzell, R & Thomppson, D. (1990). *Theory and practice, Work Motivation*, 45(2) ss. 144-153
- Kerfoot, K. (2002) .On leadership: From motivation to inspiration leadership, *Urologic Nursing*, 22(5), ss. 347-348
- Kerfoot, K. (2001). On leadership: From motivation to inspiration leadership, *Pediatric Nursing*, 27(5) s. 530
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*, Harper & Row
- __Mosadeghrad, A, M & Masoud F. (2013). Leadership, Job Satisfaction and Organizational Commitment in Healthcare, *Mater Sociomedica*, 25(2) ss. 121–126
- Rabarison, K, Ingram, R. C & Holsinger, J W. Jr, (2013). Application of Situational Leadership to the National Voluntary Public Health Accreditation Process, *Front Public Health*, 1(26)
- Parks, L & Guay R, P.(2009). Personality, values, and motivation,*University of Iowa*, ss.675-684

Sveriges kommuner och landsting (2013). Uppföljning och analys av arbetsgivarpolitik,
[http://www.skl.se/vi_arbetar_med/arbetsgivarpolitik/uppfoljning-och-analys,medarbetarenkat 2, s.20](http://www.skl.se/vi_arbetar_med/arbetsgivarpolitik/uppfoljning-och-analys,medarbetarenkat_2_s.20) [2014-04-16]

Vetenskapsrådet, (2014). Codex och riktlinjer för forskning,
<http://www.codex.vr.se/manniska3.shtml> [2014-04-17]

Bilaga 1



HÖGSKOLAN I BORÅS
INSTITUTIONEN FÖR VÅRDVETENSKAP

Till xxx chef för (Namn)

Vi studerar xxxx . Som en del i denna utbildning gör vi ett examensarbete på kandidat nivå.

Kort bakgrund

Vi önskar intervju en xxx Intervjun kommer att spelas in på band. Insamlad data kommer sedan att bearbetas genom kvalitativ innehållsanalys. Ingen obehörig kommer att ha tillgång till datamaterialet. Vid publicering kommer det analyserade resultatet att vara avidentifierat. Deltagandet är frivilligt och kan när som helst avbrytas utan förklaring. Till detta brev bifogas information att lämna till den xxxx som accepterar att medverka i studien.

Intervjun kommer att ta mellan x minuter och y minuter

Hälsningar

Tfn:

E-post:

Tfn:

E-post:

Vi handleds i examensarbetet av nedanstående handledare:

Handledare: Agneta Kullén Engström Titel: Universitetslektor.

Institutionen för vårdvetenskap. Högskolan i Borås.

Godkännande

Undertecknad xxxx godkänner härmed att intervjun genomförs inom ramen för vad som ovan beskrivits.

Ort

Datum

Namn

Titel

Verksamhet

Bilaga 2



HÖGSKOLAN I BORÅS
INSTITUTIONEN FÖR VÅRDVETENSKAP

Till Dig som accepterat att medverka i studien om xxxxx

Tack

Info om er

Kort info om vad det handlar om

Info om var

Info om när

Din xxchef har fått information om studien och godkänt Ditt deltagande. I samband med intervjun kommer Du att få skriva på ett avtal om samtycke. Ditt deltagande är frivilligt och Du kan när som helst avbryta deltagandet utan förklaring.

Hälsningar

E-post:

E-post:

Tfn:

Tfn:

Vi handleds i examensarbetet av nedanstående handledare:

Handledare: Agneta Kullén Engström Titel: Universitetslektor.
Institutionen för vårdvetenskap. Högskolan i Borås.

Samtycke till intervju

Jag samtycker härmed till att intervjuas enligt beskrivningen ovan.

Ort

Datum

Namn

Verksamhet

Bilaga 3

Intervjuguide

Vad gör dig motiverad i arbetet?

På vilket sätt anser du att chefen försöker motivera dig som medarbetare och få dig att känna delaktighet?

Vad får dig att känna engagemang?

Vilka egenskaper anser du att en chef för ha för att kunna motivera medarbetarna?