



# Motivationsblomman som stöd för förändring av inre motivation

- Ett verktyg för ledare inom social- och hälsovård

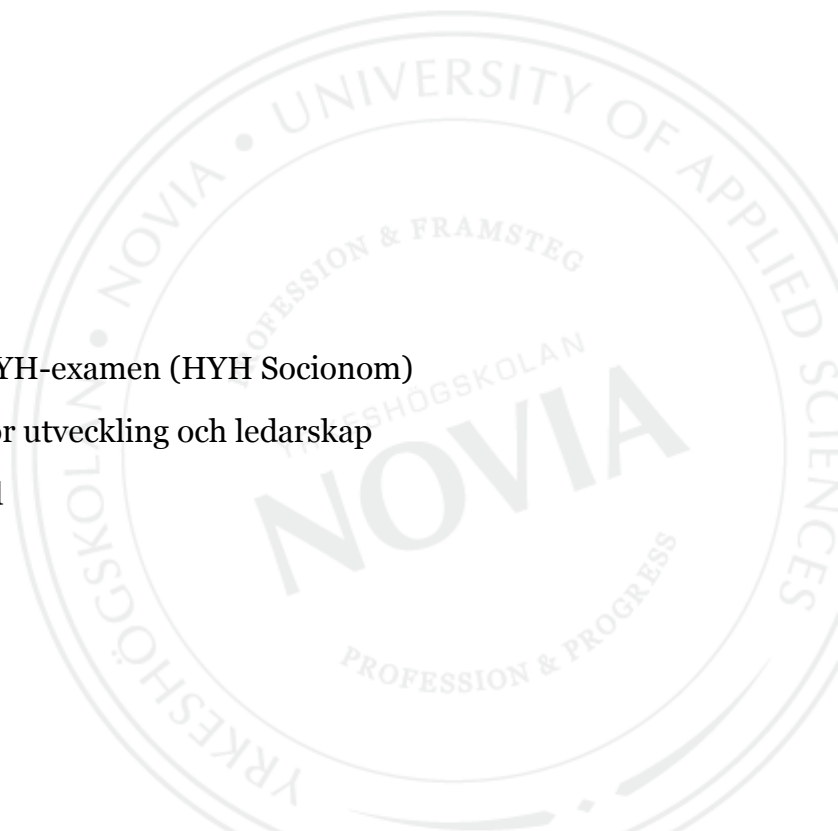
Daniela Forsberg

Examensarbete för Högre YH-examen (HYH Socionom)

Utbildningsprogrammet för utveckling och ledarskap

Inom social- och hälsovård

Åbo 2015



## EXAMENSARBETE (Högre YH)

Författare: Daniela Forsberg

Utbildningsprogram och ort: Utbildningsprogrammet för utveckling och ledarskap inom social och hälsovård, Åbo

Handledare: Eva Juslin

Titel: Motivationsblomman som stöd för inre motivation  
- Ett verktyg för ledare inom social- och hälsovård

---

Datum: 01.04.2015 Sidantal: 59 + 9 Bilagor: 2

---

### Abstrakt

Dagsläggets försämrade ekonomi och brist på resurser är en utmaning inom social- och hälsovårdsområdets organisationer. Det innebär att Finlands social- och hälsovård befinner sig i en nödvändig förändring, där fokuset är att spara och effektivera de resurser som redan finns. Spara och effektivera kan skapa stress och utveckla en omotiverad personal, eftersom krav och en högre nivå på arbetsuppgifter ökar för varje enskild medarbetare.

Examensarbetets syfte är att stöda ledaren till att utveckla medarbetarens inre motivation till en ökad arbetsmotivation, som baserar sig på individens inre behov.

Resultatet av litteraturoversikten och innehållsanalysen visar att medarbetare kan utveckla arbetsmotivation, även om resurser stramas åt. Nyckeln är ledarskapet. En ledare som utgår från en stödjande, motiverande och situationsanpassad stil fungerar även som en värdefull spegelbild för medarbetare. Ledaren bör även skapa en miljö som tillfredsställer individens grundläggande behov; fysiologiska, trygghets-, säkerhets-, social- och kontaktbehov. Förutsättningarna skapar en tillfredsställd medarbetare som är tillgänglig för utveckling. Med hjälp av det transformativa ledarskapet som situationsanpassas efter behov och situation, finns det möjlighet att vägleda medarbetaren till att utveckla en inre motivation. Den kvalitativa innehållsanalysens resultat visar vilka delar som utvecklar den inre motivationen samt vilken inverkan den har på organisationen.

---

Språk: Svenska

Nyckelord: inre motivation, inre behov, ledarskap, förändring

---

## OPINNÄYTETYÖ (YAMK)

Tekijä: Daniela Forsberg

Koulutusohjelma ja paikkakunta: Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen,

Turku

Ohjaaja: Eva Juslin

Nimike: Motivaatiokukka sisäisen motivaation tukemiseen

- Työväline sosiaali- ja terveydenhuollon johtajille

---

Päivämäärä: 01.04.2015 Sivumäärä: 59 + 9 Liitteet: 2

---

### Tiivistelmä

Nykyinen huonontunut taloustilanne ja resurssien puute ovat haasteita sosiaali- ja terveysalan organisaatioille. Tämän vuoksi Suomen sosiaali- ja terveysala on muutoksessa, jossa painopisteenä on säästää ja tehostaa jo olemassa olevia resursseja. Säästäminen ja tehostaminen kuormittavat henkilökuntaa, koska tällöin vaatimukset ja työtaakka kasvavat jokaista yksittäistä työntekijää kohden.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tukea johtajaa kehittämään työntekijän sisäistä motivaatiota työmotivaatioon lisäämiseksi, joka perustuu yksilön sisäiseen tarpeeseen.

Sisällönanalyysin ja kirjallisuuskatsauksen tulos osoittaa, että työntekijä kykenee kehittämään työmotivaatiota, vaikka resursseja tiukennetaan. Avainsanana tässä on johtajuus. Johtaja, joka lähtee tukevalla, motivoivalla ja tilanteeseen sopivalla tyyllillä, toimii myös arvokkaana esimerkkinä työntekijöille. Johtajan tulee luoda ympäristö, joka tyydyttää yksilön perustavia fysiologisia, turvallisuus-, sosiaalisia ja vuorovaikutustarpeita. Edellytykset luovat pohjan tyytyväiselle työntekijälle, joka on valmis ja kykenevä kehitykseen. Tilanteeseen sopeutettu transformatiivinen johtajuus mahdollistaa työntekijän kehittämään sisäistä motivaatiota. Kvalitatiivisen sisällönanalyysin tulokset osoittavat, mitkä osa-alueet kehittävät sisäistä motivaatiota ja mikä merkitys tällä on organisaatiolle.

---

Kieli: Ruotsi

Avainsanat: sisäinen motivaatio, sisäinen tarve, johtajuus, muutos

---

## **MASTERS' THESIS**

Author: Daniela Forsberg

Degree Programme: The Development and Leadership of Social- and Health Care Services, Turku

Supervisor: Eva Juslin

Title: Motivation flower that support inner motivation  
– A instrument for leaders in social- and healthcare

---

Date: 01.04.2015    Number of pages: 59 + 9    Appendices: 2

---

### **Summary**

The economic situation of our time which has gotten worse and the lack of resources are challenging to the organizations of the health care and social services. Because Finland's health care and social services are in a continuous change and the focus is to save and to intensify already existing resources. Saving and the intensifying load towards the staff will increase the demands and the workload towards every individual worker. The purpose of the dissertation is to support the leader to develop a motivation for the worker so that the internal motivation will increase the motivation towards a better work motivation. This has to be based on the work based on the needs based on the work motivation which has increased internal motivation and is based on a need for the individual.

The result of the literature review and content analysis showed that the worker is able to develop work motivation even though the resources are tightened. The keyword is a leadership. Leader who leaves from supporting, motivation and with the style suitable to the situation also functions as a valuable example to the workers. The leader has to create the environment which satisfies safety, social and the physiologic interaction needs which establish the individual. The preconditions provide the basis to the satisfied worker who is ready for the development and able. The tranformative leadership that has been adapted to the situation makes possible the worker to develop internal motivation. The results of the qualitative content analysis show what sectors develop internal motivation and what significance this has to the organization.

---

Language: Swedish    Keywords: internal motivation, inside needs, leadership, change

---

# Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
2	Individens behov och inre motivation .....	4
2.1	Inre behov och arbetsmotivation.....	5
2.2	Motivationsteorier .....	7
2.3	Grundläggande behov som stöder motivation.....	9
3	Ledarskap som stöder medarbetarens inre motivation .....	12
3.1	Transformativt ledarskap .....	13
3.2	Situationsanpassat ledarskap.....	15
3.3	Det transformativa och situationsanpassade ledarskapet.....	17
3.4	Ledarskapsstilarnas koppling till Abraham Maslows teori .....	18
4	Förändringsprocesser vid utveckling av motivation i arbetet.....	20
4.1	Förändringsmodell som stöd för ledaren .....	21
4.2	Betydelsen av ledarens kommunikationsförmåga vid förändring.....	22
5	Metod.....	23
5.1	Litteraturöversikt och innehållsanalys.....	26
5.2	Tillförlitlighet och etik.....	28
6	Resultat: den inre motivationens betydelse i arbete .....	31
6.1	Analys: Den inre motivationens betydelse.....	32
6.2	Analys: Engagemang och motivation.....	35
6.3	Analys: Ledarskapets stöd för medarbetarens inre motivation .....	40
6.4	Analys: Motivationens påverkan på hälsan.....	44
6.5	Faktorer som utvecklar den inre motivationen till ökad arbetsmotivation...	47
6.6	Motivationsblomman – ledarens verktyg för att stöda medarbetarens inre motivation.....	49
7	Sammanfattande diskussion.....	53

Källhänvisningar

## **Figurförteckning**

<i>Figur 1. Arbetets uppbyggnad.....</i>	<i>3</i>
<i>Figur 2. Faktorer som påverkar motivation.....</i>	<i>6</i>
<i>Figur 3. Abraham Maslows behovshierarki.....</i>	<i>10</i>
<i>Figur 4. Kopplingen mellan ledarstilarna.....</i>	<i>18</i>
<i>Figur 5. Sammanställning av teoridelens resultat samt den kvalitativa innehållsanalysen.....</i>	<i>48</i>

## **Modellförteckning**

<i>Modell 1. Jacobsens planerade förändringsprocess.....</i>	<i>21</i>
<i>Modell 2. Jacobsens planerade förändringsmodell; stöd för motivationsutveckling.....</i>	<i>22</i>

## **Tabellförteckning**

<i>Tabell 1. Sammanfattning av Abraham Maslows (1943) teori.....</i>	<i>12</i>
<i>Tabell 2. Resultat av informationssökning.....</i>	<i>25</i>
<i>Tabell 3. Sammanfattning av inre motivationens betydelse i arbetet.....</i>	<i>34</i>
<i>Tabell 4. Sammanfattning av engagemang och motivation.....</i>	<i>38</i>
<i>Tabell 5. Sammanfattning av ledarskapets stöd för medarbetarens inre motivation.....</i>	<i>43</i>
<i>Tabell 6. Sammanfattning av motivationens påverkan på hälsan.....</i>	<i>46</i>

## **Bilagor**

Bilaga 1. Sammanställning av genomgångna artiklar

Bilaga 2. Motivationsblomman, ett verktyg för ledare inom social- och hälsovård

# 1 Inledning

Det finns en drivkraft i varje människa, en drivkraft som varken är bunden till pengar eller material. En drivkraft som skapar förutsättningar till att en människa frivilligt kan känna en brinnande känsla. En brinnande känsla att vilja nå olika mål i livet. Drivkraften är en mycket stark framgångsfaktor och kan utveckla nya talanger, energi och kraft, ifall den får möjlighet att växa. Drivkraft är även nyckeln till en engagerad, motiverad och framgångsrik personal. Det är den inre motivationen som driver människan framåt. Det är medarbetarens inre motivation som är nyckeln till ny framgång i dagens social- och hälsovårdsorganisationer.

Dagens social- och hälsovård är det största verksamhetsområdet i Finlands kommuner och är en mycket viktig del av det finländska välfärdssystemet. De senaste åren har ekonomin ställt till med stora kriser, vilket har medfört stora förändringar och sparåtgärder inom social- och hälsovårdstjänsterna. Förutom ekonomikris kämpar Finlands social- och hälsovård med att befolkningen blir allt äldre och behovet av vård och omsorg ökar. Problematiken är stor eftersom budgeter stramas till. Förändringarna berör direkt ett flertal medarbetare som ofta reagerar negativt på de nya omställningarna. Förändringarna kan innebära permitteringar, förändrade arbetsuppgifter, försämrade arbetsvillkor eller högre arbetsbelastning. De negativa effekterna kan upplevas som hot mot den trygga vardagen och kan därmed leda till en omotiverad personal. Problemet ställer ledarskapet i centrum, eftersom det är ledarens arbetsuppgift att motivera medarbetare till nyorientering. Francesco och Gold (2005, s. 56) beskriver problemet, ”*In difficult economic times when companies need to lay off staff or cut other costs, maintaining the loyalty and motivation of employees is even more important, and companies need to determine what their employees find rewarding*”. Francesco och Gold (2005, s. 56) menar att individens motivation är mycket betydelsefull, särskilt under ekonomiska kriser, då sparåtgärder kan skapa drastiska förändringar. Organisationsförändringar kan även medföra nya utvecklingsmöjligheter med nya infallsvinklar som skapar ny arbetsmotivation. Att utveckla positiva förändringar är möjligt, förutsatt att det finns redskap till att utveckla. Bengtson (2001, s. 29) förklarar att ”*det är möjligt att tvinga en individ till att göra något, men det går inte att tvinga fram en vilja, viljan kommer inifrån själen*”. En medarbetarens inre vilja kan vara svår att finna,

särskilt för en ledare som har fullspäckt tidsschema. Utgångspunkten är att studera och analysera problemet för att förhoppningsvis finna ett svar.

Forskare, praktiker och ledare, alla är överens om att motivation är väsentligt för att nå framgång. Samarbetet är mycket betydande för att finna nya möjligheter till problemlösning. Vad är egentligen motivation och vilka inre faktorer kan utveckla arbetsmotivation? Vad händer när medarbetarens motivation sjunker och samarbetet avtar? Hur kan en ledare inom social- och hälsovården lösa problematiken? Föreliggande arbete undersöker individens inre behov och den inre motivationens betydelse för arbetsmotivation. Arbetets grund är att finna en lösning till problematiken.

Syfte med arbetet är att stöda ledaren till att utveckla medarbetarens inre motivation till en ökad arbetsmotivation, som baserar sig på individens inre behov.

Målet med arbetet är att utarbeta ett verktyg som utvecklar den inre motivationen till ökad arbetsmotivation.

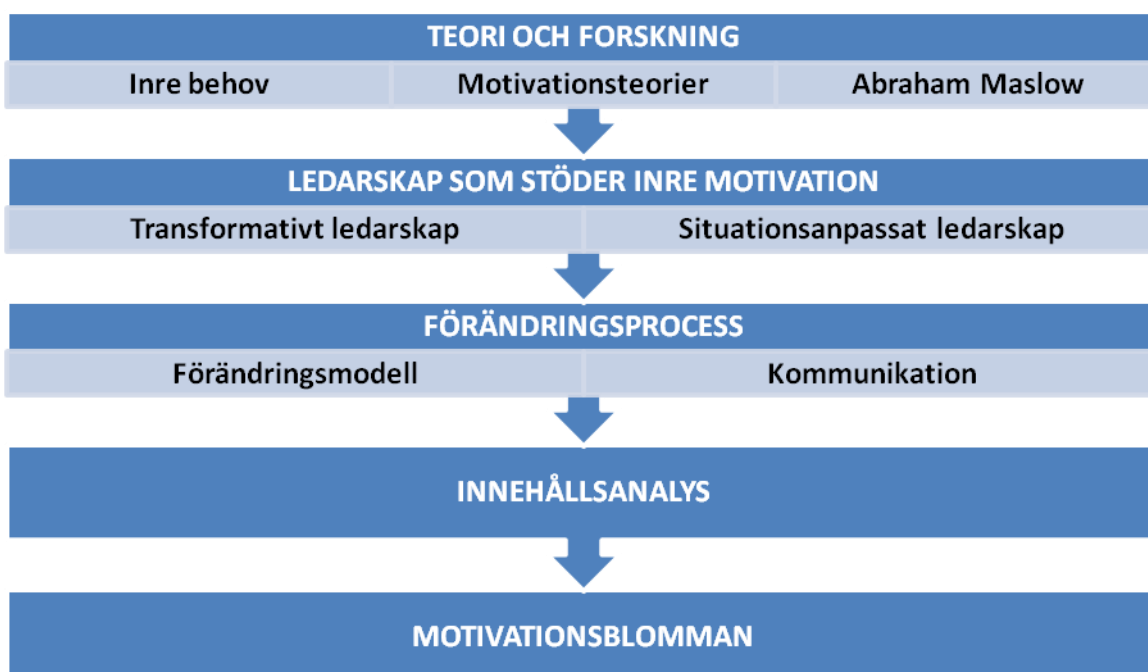
Arbetets frågeställning har utvecklats för att lyfta fram ett problem och att skapa en lösning som leder till ny kunskap. Problemställningen utvecklade frågeställningen; Hur kan ledaren inom social- och hälsovården öka medarbetarens inre motivation?

Frågeställningen berör ett brett område och är i behov av en avgränsning. Av den orsaken avgränsades arbetets ledarskapsperspektiv till det transformativa ledarskapet samt det situationsanpassade ledarskapet. Den transformativa ledaren inspirerar och motiverar medarbetaren, medan den situationsanpassade ledaren löser problem utgående från den specifika situationen. En koppling mellan arbetets utvalda ledarskap kan medföra en värdefull grund för att utveckla medarbetarens inre motivation. Utveckling kräver alltid förändring. Av den orsaken utgår arbetet från Jacobsens (2005) planerade förändringsmodell. Jacobsens (2005) planerade förändringsmodell tar fasta på hur ledaren kan hjälpa medarbetaren till att finna den inre motivationen, vilket i sin tur utvecklar arbetsmotivation. Arbetet tar fasta på Abraham Maslows teori kring individens grundläggande inre behov samt inre behovens betydelse för motivationsutveckling.



Arbetet är en del av projektet Attraktiv organisation (AO), som är ett utvecklingsprojekt vilket genomförs av lärare och HYH-studerande vid Yrkeshögskolan Novia. Projektet utvecklar mångprofessionella, utvecklingsinriktade och resursförstärkande arbetsplatser inom social- och hälsovården.

Teoridelen är uppbyggd i tre delar som beskrivs i *Figur 1. Arbetets uppbyggnad*. Uppbyggnaden är utvecklad av relevant teori som berör syftet. Varje kapitel avslutas med synteser, sammankopplingar och sammanfattningar. Delarna tar fasta på områden vilka stöder arbetets syfte och mål. Det första kapitlet beskriver teorier och forskningar kring individens grundläggande behov samt inre motivation. Den teoretiska utgångspunkten är Abraham Maslows (1943) teori kring inre behovens betydelse för motivationsutveckling. Det andra kapitlet fördjupar sig i ämnet ledarskap som stöder medarbetarens inre motivation. Arbetet utgår från det transformativa ledarskapets sammankoppling till det situationsanpassade ledarskapet. Kapitlet beskriver även kopplingen mellan det situationsanpassade ledarskapet samt Abraham Maslows teori. Det tredje kapitlet redogör för förändring och utveckling, med inspiration av Jacobsens (2005) förändringsprocess. I kapitlet presenteras även en förändringsmodell, vilken kan fungera som ett stöd eller ett verktyg för en ledare som vill skapa förändring. Kapitlet framför även kommunikationens betydelse vid förändring.



*Figur 1. Arbetets uppbyggnad*

## 2 Individens behov och inre motivation

Morot och piska är en gammalmodig metod, där piskan står för bestraffning förutsatt att medarbetaren inte presterade enligt ledarens krav. Morot som metod används vid yttre belöningar. Medarbetaren utför arbetsuppgiften tack vare belöning. Belöningen kan bestå av t.ex. pengar eller extra semester. Piska som metod används vid hot. Ledaren hotar för att aktivera medarbetaren till att utföra en aktivitet. Finns det hot om straff av olika slag blir medarbetaren rädd och presterar enbart det som krävs. Dagens forskning tyder på att metoden är ohållbar och kan orsaka omotiverade medarbetare. Idag krävs det nya tankesätt, nya verktyg och nya förmågor för att skapa självständiga organisationer, där alla medarbetare driver mot gemensamma mål. Enligt modern forskning är det individens inre drivkraft som är den viktigaste grunden till all handling och verkan. Den inre drivkraften utvecklar inre motivation, vilket möjliggör att individen drivs framåt av egen vilja. Det innebär att ledaren som uppmuntrar och bekräftar sina medarbetare får ett mycket bättre resultat än ledaren som direkt eller indirekt hotar dem. Kapitlet fördjupar sig i individens behov och inre motivation, för att ta reda på tidigare forskningsresultat kring ämnet. Kapitlet innefattar centrala begrepp samt en beskrivning av begreppens betydelse i det här arbetet.

Begreppet arbetstillfredsställelse definieras av Spector (1997, s. 2) som "*Job satisfaction is simply how people feel about their jobs. It is the extent to which people like (satisfaction) or dislike (dissatisfaction) their jobs*". Begreppets betydelse beskriver känslan för arbetsuppgifterna. Arbetsmotivation definieras i det här arbetet som den extra tid och kraft individen sätter på sitt arbete. Drivkraft är ett begrepp som står för olika moment som driver individen till handling av fri vilja. Enligt Reeve (2009, s.30-31, 114-117) står begreppet för förutsättningen att använda den egna viljan, vikten av att känna en betydelsefull mening samt att tillgodose de egna behoven.

Individens drivkraft är en stark känsla av motivation som driver individen framåt, t.ex. genom starka värderingar. Den inre motivationen baserar sig på psykologiska behov, där belöning och bestraffning utgör det psykologiska tillståndet. Inre motivation är ett begrepp som i det här arbetet beskriver den inre driften av att vilja utföra en handling. Inre motivation kännetecknas av glädje och engagemang. Jansson m.fl. (2011, s. 70) hänvisar till Deci och Ryans self-determination theory, som beskriver att tillfredsställelse av de inre behoven utvecklar inre motivation, vilket medverkar i individens upplevelse av att känna

sig unik. Yttre motivation är motsatsen och drivs av belöning eller straff. Det betyder i praktiken att individen är tvingad till handling via mutor. Den yttre motivationen består ofta av materiella belöningar. (Angelöw 2013, s. 201).

## **2.1 Inre behov och arbetsmotivation**

Utgångspunkten i dagens motivationsforskning är att studera individens inre behov och drifter. Bengtson (2001, s. 29-30) beskriver att en stor del av all forskning inom sociologi har visat att motivation är psykologiska processer vilka påverkar individens beteende. Det kan t.ex. vara individens beteende i arbetslivet, inom idrott eller i det privata livet. Ett exempel från praktiken är uppsägningar. De flesta uppsägningar sker oftast på grund av relationerna i arbetsgruppen och mera sällan med tanke på missnöje med lönen. Det mest betydelsefulla för att utveckla individens arbetsmotivation är att finna en balans mellan beteenden och faktorer, som t.ex. lön. Balansen kan vara olika beroende på kön, ålder, social tillhörighet och utbildningsnivå. En del forskare anser att motivation är individuell för varje individ, eftersom alla människor har olika behov, värderingar och förväntningar. De individuella behoven kan variera under individens livstid.

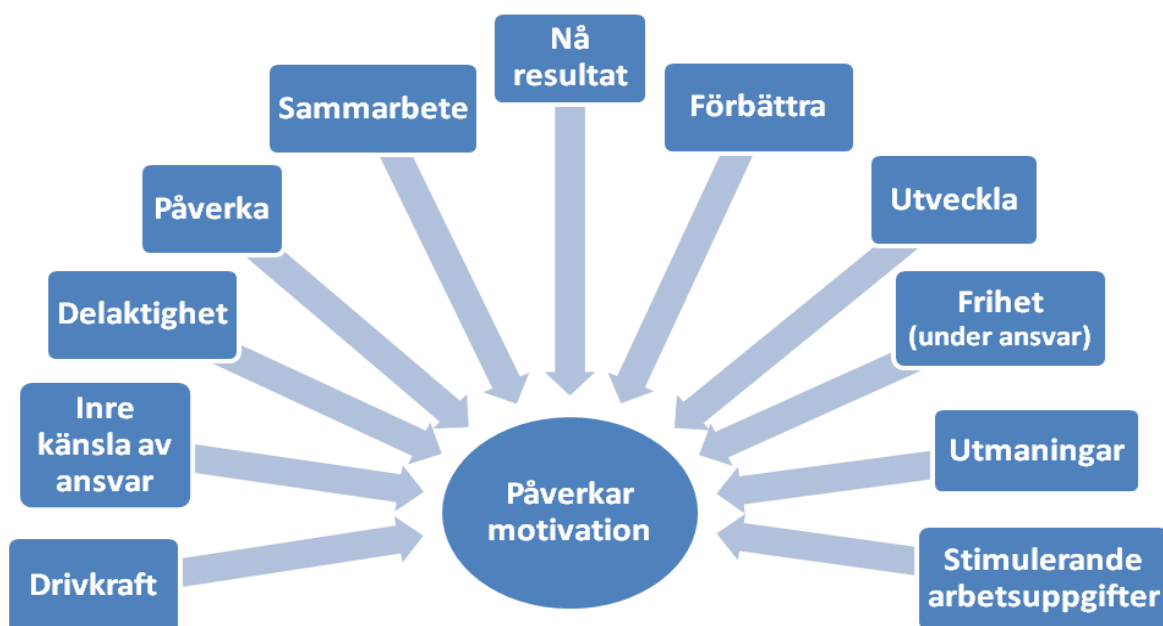
Stjernberg m.fl. (2008, s. 85) beskriver att motivation och arbetstillfredsställelse är faktorer som står i centrum för forskning inom arbetsmotivation. Drivkraften för ett visst beteende är motivationen, medan arbetstillfredsställelse rör sig mera om individens uppfattningar, känslor och attityder till själva arbetet.

Rebrovs (2012) forskningsresultat kring arbetsmotivation visade att motivationsfaktorer skiljer sig åt mellan olika yrkesgrupper, beroende på utbildningsnivå. Resultatet framförde att det trots allt finns några inre moment som alla individer motiveras av. En motivationsfaktor är den inre känslan av ansvar, eftersom känslan bidrar till att medarbetaren känner sig betydelsefull i arbetet.

Kvist m.fl. (2013) forskade kring personalens arbetsglädje. Resultatet visade att de faktorer som skapade mest missnöje bland personalen, var ökade arbetskrav samt minskat deltagande i beslutsfattande. Kvists m.fl. (2013) slutsats poängterade vikten av att utveckla personalens delaktighet, för att skapa en tillväxt i personalens arbetsmotivation.

Angelöw (2013, s. 60) reflekterar kring ett undersökningsresultat som påvisar olika faktorer som ger mest stimulans i arbetet. Resultatet visade att: påverka, samarbeta, nå resultat, förbättra och utveckla, ha frihet under ansvar samt utmaningar och stimulerande arbetsuppgifter, det är de betydelsefulla faktorer som ger mest stimulans i arbetet.

Sammanfattningsvis resulterade forskningarna i att motivation är en drivkraft för ett visst beteende, som består av individuella psykologiska processer. De individuella processerna kan variera beroende på kön, ålder, social tillhörighet och utbildningsnivå. *Figur 2. Faktorer som påverkar motivation*, beskriver en sammanställning av forskningarnas resultat, vilket grundar sig på faktorer som utvecklar den inre motivationen. Faktorer med en stark anknytning till inre motivation är; inre drivkraft, inre känsla av ansvar, att vara delaktig, att kunna påverka, samarbete, nå nya resultat, att vara med och förbättra och utveckla, att känna frihet under ansvar, nya utmaningar samt stimulerande arbetsuppgifter.



*Figur 2. Faktorer som påverkar motivation*

## 2.2 Motivationsteorier

Motivation är en inre drivkraft, en vilja eller en önskan av att åstadkomma någonting. Utan motivation är det svårt att lyckas, därför anses omotiverade medarbetare som ”dåliga” medarbetare. I det här fallet spelar det ingen roll vilken förmåga eller talang en medarbetare har, för utan motivation kommer hen aldrig att uppnå sin fulla potential. Teorin beskriver att det inte finns några enkla metoder för att öka en medarbetares motivation. Det som ledaren kan göra är att erbjuda medarbetaren möjligheter till att tillfredsställa individuella inre drivkrafter och inre behov.

Begreppet motivation kommer ursprungligen från latinska ordet ”movere”, vilket betyder rörelse. Orden motiv och motivera kommer från det latinska ordet motus, som betyder känsla, drift och lidelse. Senare har betydelsen utvecklats till beteendemönster samt till de omständigheter som styr och påverkar individen. Motivationsbegreppets psykologiska kännetecken är individens behov, önskan, lockelse, inre morot och belöning samt bestraffning. Motivation utvecklar och upprätthåller individens beteende och ur beteendemönstret utvecklas en handling som är riktad mot ett önskat mål. Målet är fenomenet som lockar fram, kontrollerar och upprätthåller individens målriktade handlingar. (Ruohotie 1998, s. 36-37).

Bakka (2001, s. 160) beskriver några betydelser av begreppet motivation som fokuserar på motivation i arbetet. Bakka (2001, s. 160) anser att motivation är en gemensam benämning för energi och drivkrafter som finns hos individen. Motivationen står även för olika drivkrafter i arbetet, det kan innebära t.ex. arbetsmotivation, karriärmotivation eller maktmotivation.

Motivationsteorier lyfter fram två olika sorter av motivation; den inre och den yttre. Den inre motivationen är individens inre behov och drivkrafter, vilka bidrar till att individen utför en aktivitet av fri vilja. Den inre motivationen främjar även det egna intresset, den upplevda utvecklingen samt glädje. De beskrivna faktorerna grundar sig på individens behov, som består av fysiska behov, trygghet, gemenskap och status, samt behov av självförverkligande. Vid uppmärksammanden av de inre behoven kan inre motivation utvecklas och medverka till hög arbetstillfredsställelse. Den yttre motivationen är motsatsen till inre motivation och är kopplad till yttre faktorer i vårt samhälle. Yttre motivation beskrivs som en drivkraft, där utgångspunkten är att uppnå ett visst mål,

tillfredsställa ett behov, undvika ett straff eller att belönas. Det kan handla om t.ex. ekonomisk belöning, extra semester eller någon annan form av snabb belöning. (Alvesson & Sveningsson 2009, s. 358-363; Angelöw 2013, s. 201; Reeve 2009, s. 111-113).

Litteraturen som fokuserar på motivationsteorier poängterar ofta meningsfullhetens betydelse samt dess påverkan på arbetsmotivationen. Enligt Nilsson (2008, s. 140-141) är Maslow (1954), Herzberg (1966) samt Vroom (1964) de mest betydelsefulla teoretikerna inom motivationsforskning. Abraham Maslows behovsteori är utgångspunkten i arbetet och beskrivs närmare i kapitel 2.3. *Grundläggande behov som stöder motivation*. Fredrick Herzbergs tvåfaktorteori studerade kopplingen mellan olika belöningar och motivation. Herzberg upptäckte ett stort antal faktorer som påverkar personalens arbetstillfredsställelse. Faktorerna består av t.ex. lön, regler, relationer, utmaningar, ansvar och befordran. Herzberg delade upp faktorerna i två grupper; hygienfaktorer och motivationsfaktorer. Hygienfaktorerna innefattar yttre element vilka består av säkerhet, arbetsmiljö och lön. Motivationsfaktorernas inre element omfattar ansvar, självförverkligande och andra inre drivkrafter. Herzberg menar att hygienfaktorerna medför yttre belöningar, vilket motiverar en kort tid, medan de inre belöningarna skapar ett djupare engagemang och motiverar individen en längre tid. (Bolman m.fl. 2012, s. 190-191; Jansson m.fl. 2011, s. 59-60; Jönsson m.fl. 2009, s. 259; Nilsson 2008, s. 140-141).

Jönsson & Strannegård (2009, s. 259) och Nilsson (2008, s. 144-145) hänvisar till Victor Vrooms (1964) motivationsteori kring motivationens effekter inom arbetslivet. Vroom konstaterade att det är förväntningar som styr motivation. Förklaringen är att det finns ett samband mellan arbetsinsats, resultat och förväntning på belöning. Vrooms förväntningsteori är en förklaringsmodell som betonar det personliga i själva motivationen. Teorin framhäver att styrkan i motivation beror på tre faktorer. Den första faktorn är egenskapen att tro på den egna förmågan att lyckas i uppgiften. Den andra faktorn är säkerheten i att bli belönad av lyckad ansträngning och den tredje faktorn grundar sig på belöningens attraktion.

Vrooms teori växlar mellan betydelsen av handling och belöning, vilket konkret kan bestå av t.ex. lön (belöning). Belöning väcker entusiasmen för insatser i arbetet (handling). Enligt Vrooms förväntningsteori kan ledaren påverka medarbetarens motivation, genom t.ex. kompetenshöjning. Kompetenshöjning kan även öka medarbetarens tro till den egna förmågan (självkänslan växer). Vroom menar att genom tydlig kommunikation, i ord och

handling, har ledaren goda förutsättningar till att finna rätt belöning för varje enskild medarbetare. Den utvalda belöningen bör tillfredsställa det individuella behovet. Ledaren kan därmed övertyga varje enskild medarbetare till en inspirerande belöning.

Jönsson m.fl. (2009, s. 260) beskriver att en del motivationsteorier för fram vikten av ledarens individuella intresse för varje enskild medarbetare. Det är betydelsefullt att ledaren försöker förstå varje enskild medarbetare, eftersom ledaren då har möjlighet att skapa en bättre relation. Den förbättrade relationen ökar ledarens möjlighet till att påverka medarbetarens känsla av meningsfullhet och engagemang i arbetet.

### **2.3 Grundläggande behov som stöder motivation**

Abraham Maslow är den mest betydande forskaren inom mänskliga behov. Abraham Maslow utvecklade den första teorin som syftade till att ordna alla mänskliga behov i rangordnade system, från det lägsta till det högsta. Teorin skapade en behovshierarki. Behovshierarkin innehåller fem behovsklasser med två huvudklasser, bristmotiv och växtmotiv. Växtmotiv står för de grundläggande faktorerna av motivation som ökar den personliga kompetensen. Bristmotiv är individens fysiologiska behov samt behovet av trygghet och kontakt. Tanken var att de lägsta behoven (bristmotiven) bör tillfredsställas innan de högre behoven (växtmotiven) kan aktiveras.

Teorin kring behovshierarkin grundar sig på individens behov, vilket utvecklar en ny uppfattning bland de mänskliga behovens betydelse. Den berömda behovshierarkin är även känd i litteraturen som behovspyramiden eller behovstrappan. Enligt Abraham Maslows teori bör de fem behovsklasserna tillfredsställas i en viss ordning, för att individens möjlighet till inre motivationsutveckling ska öka. (Kaufmann m.fl. 2012, s. 40, 132-133; Nilsson 2008, s. 141-143; Önnevik 2010, 59).



*Figur 3. Abraham Maslows behovshierarki*

Längst ner i basen av behovshierarkin beskrivs individens grundläggande biologiska behov, som kallas för de fysiologiska behoven. De fysiologiska behoven ingår i kategorin bristmotiv och tillfredsställs genom t.ex. mat, dryck och sömn. De grundläggande behoven är nödvändiga för individens överlevnad och bör tillfredsställas innan individen kan förflytta sig till nästa steg i behovshierarkin. I det här steget är ledarens uppgift att planera in raster och pauser under arbetsdagen. De fysiologiska behoven är även förankrade med rättvisa lönevillkor. Nästa steg beskriver det mänskliga behovet av trygghet och säkerhet. Trygghets- och säkerhetsbehovet är också ett bristmotiv, vilket innebär att försöka undvika faror och hot. Riskerna kan förebyggas t.ex. via tydliga roller som skapar trygghet i arbetsgemenskapen. Ledarens uppgift är att delegera tydliga roller till medarbetaren och att utveckla grundläggande säkerhetsåtgärder i den fysiska arbetsmiljön.

Det tredje steget är tillfredsställelse av sociala behov. I behovshierarkin beskrivs nivån för social- och kontaktbehov, vilket ingår i kategorin bristmotiv. I praktiken betyder det att medarbetaren har behov av att känna kontakt till andra individer. På en arbetsplats kan det innebära t.ex. behovet av goda vänner och kollegor. Ledarens uppgift är att ordna mötesplatser, vilket i praktiken kan innebära t.ex. ett kafferum. Mötesplatserna ger möjlighet att skapa kontakt, vilket kan leda till bättre samarbete. Utgångspunkten är att



utveckla en vi-känsla i arbetsgemenskapen, där medarbetaren har möjlighet att tillfredsställa känslan av att bli sedd och hörd.

Det fjärde steget i behovshierarkin fokuserar på självkänsla och behovet av uppskattning. Nivån kallas för status- och maktbehov, vilket tillhör kategorin växtmotiv. Det betyder att individen har möjlighet att växa och det kan förverkligas genom t.ex. vidareutveckling av kompetensen. I praktiken innebär det att medarbetaren har chans att delta i t.ex. utbildningar. En grundläggande del i status- och maktbehovet är att medarbetaren har möjlighet att känna status, makt, bekräftelse samt uppskattning. Ledaren kan förebygga och stöda behovet genom ständig feedback.

Det sista steget, vilket är den högsta nivån i Abraham Maslows behovshierarki, är tillfredsställelse av behovet självförverkligande. Behovet ingår i kategorin växtmotiv. Tyngdpunkten är att tillfredsställa personliga mål och förväntningar genom individuella talanger och egenskaper. Ledarens uppgift är att ge varje medarbetare möjlighet att växa och utvecklas utgående från unika situationer. Det kan t.ex. innebära en individuell karriärplanering. Utgående från möjligheten utvecklar medarbetaren starka motiverande drivkrafter. (Maslow 1943, s. 370-396). Abraham Maslows slutsats är att individer motiveras av olika ting i livet och därför anser Nilsson (2008, s. 141-143) att det är ledarens uppgift att ta reda på vilka motivationsfaktorerna är. Tanken är att använda de inre behoven som grund för att bygga upp ett belöningssystem som tillfredsställer de specifika behoven.

Tabell 1. Sammanfattning av Abraham Maslows (1943) teori

<b>5 Kategorier av behov</b>	<b>Motiv</b>	<b>Nivåer som måste tillgodoses</b>	<b>Förutsättning</b>	<b>Resultat</b>
Fysiologiska behov	Bristmotiv	Basbehov, raster, pauser, äta, dricka och sova	Överlevnad	Ökar motivation
Säkerhets behov	Bristmotiv	Fysisk trygghet, tydliga roller, ansvar	Arbetsmiljön	Ökar motivation
Social- och kontakt behov	Bristmotiv	Uppskattning, social trygghet och gemenskap	Mötesplatser	Ökar motivation
Status och maktbehov	Växtmotiv	Självkänsla, växa	Bekräftelse, uppskattning	Ökar motivation
Självförverkligande	Växtmotiv	Personliga mål, förväntningar, prestationer, utvecklings-möjligheter	Individuell karriärplanering	Ökar motivation

### **3 Ledarskap som stöder medarbetarens inre motivation**

Ledarskapet har ändrat under de senaste decennierna. Dagens trend är att ledaren har förmågan och kompetensen att motivera och stimulera medarbetaren till att prestera. Ledarens uppgift är att skapa förutsättningar som ökar medarbetarens arbetsmotivation. Det kan innebära t.ex. en utveckling av arbetsmiljön, möjligheter till kreativitet, belöningar som är kopplade till arbetsprestationer, utvecklingssamtal eller andra utvecklingsmöjligheter på arbetsplatsen. (Önnevik 2010, s. 57).

Jönsson och Strannegård (2009, s. 260) beskriver att flera motivationsteorier för fram att ledarskapet är tyngdpunkten för medarbetarens motivationsutveckling. Kärnan är att ledaren arbetar specifikt i varje medarbetarrelation för att eftersträva en förståelse för varje enskild medarbetare samt att försöka finna specifika inre motivationsfaktorer. Det betyder

att ledarens arbetsredskap utgår från varje enskild medarbetares individuella inre behov vilket utvecklar motivation, istället för att övertyga och styra. Angelöw (2013, s. 201-202) menar att det är lättare att leda en medarbetare som drivs av inre motivation eftersom den inre motivationen utvecklar samarbetsvilja. Inre motivationsfaktorer bidrar till att medarbetare hjälper varandra, ställer upp, utvecklar sitt arbete, ber om nya utmaningar och uppmuntrar varandra.

Lugn och Rexed (2009, s. 106) beskriver att själva motivationen är viktigare än resurser. Personalgruppens motivation är nyckeln till framgång och framförallt till att nå resultat. Påståendet grundar sig på att motivation är individens starkaste drivkraft. Det betyder att motivationsbrist i personalgruppen oftast leder till sämre resultat. Lugn och Rexed (2009, s. 107) framför även att motivation är grunden till en lyckad förändring. En stödande och uppmärksam ledare som erbjuder valmöjligheter i arbetsuppgifterna samt fokuserar på inre motivationsutveckling, skapar större förutsättningar till en motiverad personal (Angelöw 2013, s. 203).

Begreppet motivationsteori står i det här kapitlet för tidigare studier och reflektioner kring individens förutsättning till motivationsutveckling (Önnevik 2010, s. 59, 76-77). Medarbetarskap beskriver hur medarbetaren hanterar relationen till sin arbetsgivare och till det egna arbetet (Hällsten m.fl. 2009, s. 10).

### **3.1 Transformativt ledarskap**

Ledarskapstilen som lämpligast stöder syftet är det transformativa ledarskapet. Grunden med det transformativa ledarskapet är att stimulera medarbetaren till att utvecklas, för att prestera mera och nå bättre resultat. Ledaren inspirerar och motiverar genom att måla upp ett utmanande mål och framföra vilka de höga förväntningarna är. Det betyder att ledaren själv är verktyget som uppmuntrar medarbetaren till handling. För att ytterligare öka medarbetarens motivation, agerar den transformativa ledaren som förebild och spegelbild. I praktiken innebär det att ledaren tydligt visar den egna entusiasmen samt åskådliggör personliga uppoffringar (Jansson m.fl. 2011, s. 254).

Den transformativa ledaren ställer upp olika motiverande mål vilket utvecklar medarbetarens kompetens, genom att uppmuntra till självständigt tänkande samt handlande. Medarbetaren stärker därmed tron på den egna förmågan. Den transformativa ledarens uppgift är att påverka medarbetaren genom olika processer. Den första nivån är att idealisera och påverka på beteenden. När medarbetaren beundrar och respekterar ledaren, ökar även ledarens möjlighet att inta en ställning vilket påverkar på medarbetarens beteende. Ledaren bildas till en rollmodell där hans agerande kopieras av medarbetaren. Ett praktiskt exempel sker när medarbetaren eftersträvar att efterlikna ledarens specifika beteende i olika situationer på arbetsplatsen, t.ex. vid konflikthantering. Medarbetaren inspireras ofta av ledarens särskilda egenskaper så som t.ex. intelligens, karisma och godhet. Den andra nivån består av inspirerande motivation. Det betyder att arbetsgruppens sammanhållning och motivation stärks, genom att ledaren skapar positiva framtidsvisioner där varje enskild medarbetare tydligt kan se sig själv ha en attraktiv roll. Den tredje nivån består av intellektuell stimulans. Det betyder att ledaren uppmuntrar till kreativt nytänkande. I praktiken innebär det att ledaren ifrågasätter medarbetarens nuvarande tankar samt ageranden. Tanken är att sträva efter att finna nya lösningar och idéer. Medarbetaren uppmuntras till att engagera sig i verksamhetens problemlösning vilket även leder till ökat engagemang i arbetet. Den sista nivån i det transformativa ledarskapet är individuellt hänsynstagande. Individuellt hänsynstagande innebär att ledaren fungerar som mentor i medarbetarens utvecklingsprocess. Det innebär att ledaren respekterar och stöder den enskilda medarbetarens behov och önskan om utveckling.

En ledare som satsar på att motivera och inspirera samt har kompetens till en ömsesidig förståelse, utvecklar även en större möjlighet till en god relation. I praktiken betyder det att ledaren bör ha kunskapen att anpassa ledarbeteendet till den specifika situationen samt enligt medarbetarens mognadsgrad, för att vinna medarbetarens förtroende. Resultatet av att ledaren möter medarbetaren på hans mognadsnivå, leder till att ledaren utvecklar nya möjligheter till att inneha bättre kontroll över situationen. Den ömsesidiga förståelsen och förtroendet mellan ledaren och medarbetaren, är ett verktyg som ledaren kan ha nytta av för att identifiera nya sätt att bemöta medarbetaren. Det innebär att den transformativa ledaren kan anpassa ledarstilen till den unika situationen, genom att tillämpa delar av det situationsanpassade ledarskapet. (Lynch m.fl. 2011, s. 1059-1060).

### 3.2 Situationsanpassat ledarskap

En grundläggande tanke med det situationsanpassade ledarskapet är att ledarskapet alltid kan utvecklas och förbättras. Det situationsanpassade ledarskapet fokuserar på medarbetarens mognadsgrad, behov och situationens specifika krav. Medarbetaren går igenom fyra olika situationer från den dag medarbetaren anställs tills medarbetaren är självgående. Under de fyra situationerna kan medarbetarens mognadsnivå variera. Mognadsnivån är en blandning av medarbetarens kompetens och motivation. Vid de omväxlande situationerna varierar även ledarskapsbeteendet. Det situationsanpassade ledarskapet kan variera mellan fyra olika ledarbeteenden en för respektive situation och består av det instruerande ledarskapet, coachande ledarskapet, stödande ledarskapet och delegerande ledarskapet. (Angelöw 2013, s. 284-285; Bolman m.fl. 2012, s. 406-407; Forslund 2013, s. 280-281; Granberg 2013, s. 136-137; Olofsson 2010, s. 128-129; Svedberg 2012, s. 295-297; Önnevik 2010, s. 39).

Behovet av en instruerande ledare förekommer t.ex. när medarbetaren är ny eller vid inläring av nya arbetsuppgifter. Det instruerande ledarskapet är direktstyrt av ledaren. Medarbetaren kan känna en känsla av förtvivlan och är mycket osäker på den egna förmågan. Ledaren formar då beteendet utgående från medarbetarens behov, vilket betyder att styra processen framåt genom att instruera, svara på frågor och vägleda. En instruerande ledare arbetar mer uppgiftsinriktat och mindre relationsinriktat. Det betyder i praktiken att ledaren styr med tydliga krav, regler och instruktioner. Ledaren utför även en uppföljning för att medarbetaren ytterligare ska ha möjlighet att utveckla ny inläring. Medarbetaren har möjlighet till en mera detaljerad bild av förändringens eller de nya arbetsuppgifternas praktiska betydelse. Sammanfattningsvis innebär det att en transformativ ledare som situationsanpassar ledarskapet till ett instruerande ledarbeteende, är inspirerande och direktstyrande med tydliga krav. (Angelöw 2013, s. 284-285; Bolman m.fl. 2012, s. 406-407; Forslund 2013, s. 280-281; Granberg 2013, s. 136-137; Olofsson 2010, s. 128-130; Svedberg 2012, s. 295-297; Önnevik 2010, s. 39).

Efter en tid är det vanligt att medarbetaren ställer frågor och ifrågasätter beslut. Det innebär att medarbetaren har lärt sig att anpassa sig till den nya förändringen och har fått en bättre självkänsla. I den här situationen formar ledaren sitt beteende till en coachande stil. Det coachande ledarskapsbeteendet är relationsinriktat och ledaren fokuserar på

samarbete. Ledarens mening är att coacha medarbetaren framåt till att prestera till bättre resultat. Syftet med det coachande ledarskapet är att stärka medarbetarens förmåga till självständighet samt att hjälpa medarbetaren till att prestera, genom att öka trivseln och motivationen. Sammanfattningsvis betyder det att en transformativ ledare som situationsanpassar ledarskapet till att coacha medarbetaren, utvecklar samarbete via stimulering. Det innebär att det coachande ledarbeteendet medför en högre nivå av vägledning i medarbetarens arbetsuppgifter. (Angelöw 2013, s. 129,284-285; Bolman m.fl. 2012, s. 406-407; Forslund 2013, s. 280-281; Granberg 2013, s. 136-137; Olofsson 2010, s. 130; Svedberg 2012, s. 295-297; Önnevik 2010, s. 39).

Medarbetaren som självständigt kan utföra arbetsuppgifterna är inte i behov av varken en instruerande eller coachande ledarstil. Medarbetaren har en bred kunskap kring arbetsuppgifterna, men omständigheterna kan utveckla eventuell passivitet. Det innebär att inspirationen till arbetet sakta avtar samt att motivationen kan bli bristfällig. Det betyder att ledaren bör omforma ledarstilen eftersom medarbetarens behov ändrar. I den här situationen är medarbetaren i behov av psykologiskt stöd. Ledaren kan i den här situationen ändra ledarstilen till stödande, för att tillfredsställa medarbetarens behov samt för att skapa en förändring i den bristfälliga motivationen. Det situationsanpassade ledarskapet lyfter fram den stödande ledarstilens ledarbeteende, vilket kan användas för att uppnå en ny utveckling i medarbetarens arbetsmotivation. Ledarbeteendet utformas i praktiken genom att ledaren är mycket närvarande, ger beröm samt visar ett tydligt stöd. Det goda samarbetet utgör även en betydelsefull faktor eftersom det hjälper medarbetaren till att utveckla nya mål, vilket kan medverka i en förändring i arbetsmotivationen. Sammanfattningsvis innebär det att en transformativ ledare som situationsanpassar ledarskapet till ett stödande ledarbeteende, formas till ett psykologiskt verktyg samt samverkar i medarbetarens motivations orientering. (Angelöw 2013, s. 284-285; Bolman m.fl. 2012, s. 406-407; Forslund 2013, s. 280-281; Granberg 2013, s. 136-137; Olofsson 2010, s. 130; Svedberg 2012, s. 295-297; Önnevik 2010, s. 39).

Den delegerande ledarens förmåga används när en personalgrupp är mycket erfaren och arbetar självständigt. En delegerande ledare litar på personalgruppen och har möjlighet att fokusera på verksamhetens mål i en större omfattning än tidigare. Det är möjligt eftersom medarbetaren är självständig i sitt arbete och är i mindre behov av struktur och styrning. Situationen utformar ofta en verksamhet där mål och plan är uppsatta tillsammans av både ledare och personalgrupp. Samarbetet medför målmedvetenhet och motivationsutveckling.

Medarbetaren har under omständigheterna friheten att arbeta självständigt och väljer själv vilken väg hen ska gå för att uppnå det gemensamma målet. Ledarens uppgift är att finnas i bakgrunden för att tilldela personalgruppen nödvändiga resurser. En hög nivå av resurser är betydande för att medarbetare ska utföra arbetsuppgifterna samt för att förebygga konflikter. Sammanfattningsvis går det ut på att en transformativ ledare som situationsanpassar ledarskapet till ett delegerande ledarbeteende, har kompetensen att inspirera och målstyrt arbeta tillsammans med personalgruppen. (Angelöw 2013, s. 284-285; Bolman m.fl. 2012, s. 406-407; Forslund 2013, s. 280-281; Granberg 2013, s. 136-137; Olofsson 2010, s. 130; Svedberg 2012, s. 295-297; Önnevik 2010, s. 39).

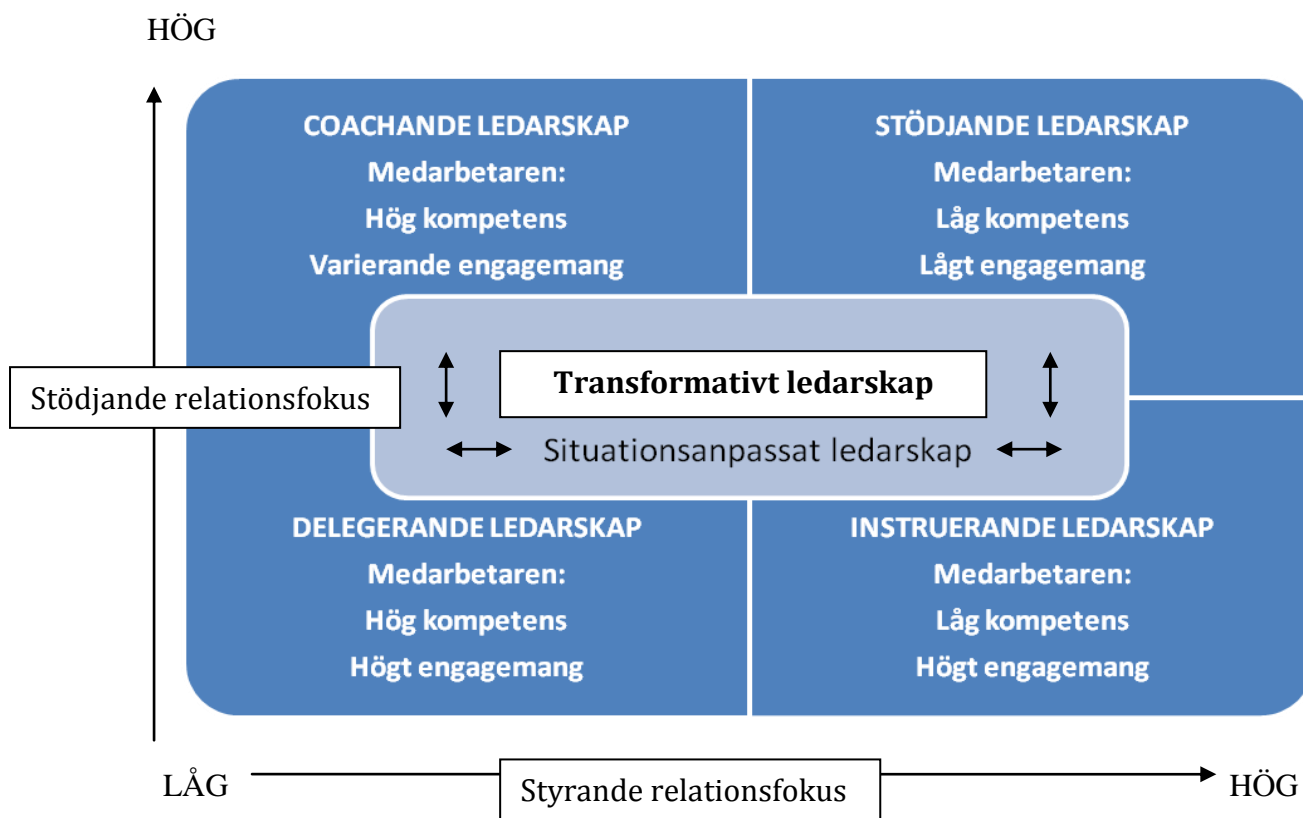
Det situationsanpassade ledarskapet förespråkar ledarens förmåga att anpassa ledarstilen utifrån medarbetarens kompetens, motivation och den unika situationen. Vid ytterligare fördjupning av medarbetarens motivation är det nödvändigt att kombinera det situationsanpassade ledarskapets olika ledarbeteenden med det transformativa ledarskapet. Kombinationen eftersträvar en förändring, där den transformativa ledaren fokuserar på medarbetarens motivation vilket situationsanpassas (varierar) utgående från medarbetarens mognadsgrad, behov och den specifika situationens krav.

### **3.3 Det transformativa och situationsanpassade ledarskapet**

*Figur 4. Kopplingen mellan ledarstilarna*, beskriver och tydliggör sambandet mellan det transformativa- och det situationsanpassade ledarskapet. Det transformativa ledarskapet befinner sig i mitten av bilden, eftersom ledarskapstilen är grunden i arbetet. Den transformativa ledarstilen utgör basen, eftersom stilens grundmotiv är att motivera och inspirera medarbetare.

Den transformativa ledaren är i behov av verktyg, för att motivera och inspirera medarbetare under olika situationer i vardagen. Tanken är att den transformativa ledaren använder det situationsanpassade ledarskapet som hjälpmedel. I *Figur 4. Kopplingen mellan ledarstilarna*, tydliggörs idén kring kopplingen, genom att det situationsanpassade ledarskapet kretsar runt det transformativa ledarskapet. Tanken är att den transformativa ledaren som motiverar och inspirerar, anpassar och formar ledarskapet efter medarbetarens specifika behov. Detta kan vara möjligt om den transformativa ledaren använder moment

ur det situationsanpassade ledarskapet, för att specifikt anpassas utgående från medarbetarens mognadsgrad, behov och situationens krav. Den transformativa ledaren kan fånga in och omforma stilen till t.ex. mera coachande, stödjande, delegerande eller instruerande. Tanken är att ledaren alltid är transformativ (motiverande) i grunden.



Figur 4. Kopplingen mellan ledarstilarna.

### 3.4 Ledarskapsstilarnas koppling till Abraham Maslows teori

Kapitlet åskådliggör en utvecklad koppling mellan det transformativa och det situationsanpassade ledarskapet samt Abraham Maslows teori. Tanken är att den transformativa ledaren använder moment ur det situationsanpassade ledarskapet, för att utveckla medarbetarens inre motivation, utgående från Abraham Maslows grundbehov.



Idén grundar sig på att lyfta fram Abraham Maslows utforskade bristmotiv och växtmotiv. Bristmotiven och växtmotiven är grunden för individens inre grundläggande behov (se *Figur 3. Abraham Maslows behovshierarki*). Meningen är att de grundläggande bristmotiven och växtmotiven utformas till ett redskap. Den transformativa ledaren kan anpassa redskapen och använda dem som stöd vid medarbetarens motivationsutveckling. Det situationsanpassade ledarskapet utgör fyra olika ledarbeteenden: det coachande-, stödjande-, delegerande- och det instruerande beteendet. Det transformativa ledarskapet använder en kombination av ledarstilarna samt växtmotiv och bristmotiv, för att finna individuellt redskap till medarbetarens motivationsutveckling (se *Figur 4. Kopplingen mellan ledarstilarna*).

Den beskrivna tanken tydliggörs av några exempel. Det situationsanpassade ledarskapets stödjande stil kan tillämpas när medarbetarens kompetens är låg eller engagemanget är svagt. Vid tillståndet är idén att utgå från Abraham Maslows bristmotiv som utgör individens fysiologiska behov, säkerhetsbehov, social- och kontaktbehov (se *Figur 3. Abraham Maslows behovshierarki*). Eftersom den låga kompetensen eller det svaga engagemanget kan bero på att bristmotiven inte är tillfredsställda. Ledaren har lättare att utreda problemets orsak, genom att förebygga åtgärder som utgår från bristmotiven. I praktiken kan förebyggande åtgärder innebära t.ex. pauser, tydliga roller, ansvar, social trygghet och gemenskap. Abraham Maslows teori beskriver att individens bristmotiv, bör vara tillfredsställda för att individen ska utveckla motivation. Tanken är att den transformativa ledaren använder den stödjande ledarstilen samt Abraham Maslows bristmotiv, för att skapa en förändring i medarbetarens arbetsmotivation.

Ett annat exempel är att använda det situationsanpassade ledarskapets delegerande stil, vid främjande av hög kompetens och högt engagemang. Tanken är att dra nytta av Abraham Maslows växtmotiv för att ytterligare främja den höga kompetensen och engagemanget. Växtmotiv består av status- och maktbehov samt behovet av självförverkligande (se *Figur 3. Abraham Maslows behovshierarki*). Det är viktigt att ytterligare främja och stöda hög kompetens samt högt engagemang, eftersom de utgör betydelsefulla resurser för organisationen. I praktiken innebär det att ledaren ytterligare kan öka på medarbetarens självkänsla genom bekräftelse. Ledaren kan även främja förebyggande åtgärder genom att tillsammans med medarbetaren sätta upp nya personliga mål och genom individuell karriärplanering.

## 4 Förändringsprocesser vid utveckling av motivation i arbetet

Förändring är ett viktigt begrepp i dagens samhälle och är nödvändigt för utveckling på alla plan i en organisation. Arbetet tar fasta på förändringsmetoder, eftersom det kommer att finnas behov av en förändring för att uppnå målet och besvara frågeställningen.

För att tydliggöra en djupare förståelse av förändringens betydelse i dagens organisationer, kopplas systemteorins perspektiv ihop med förändring. Inom systemteorin finns två system, det öppna och det slutna. Det slutna systemet har ingen samverkan med omvärlden, det släpper inte in något från utsidan. I praktiken betyder det att ledaren och medarbetare arbetar på samma sätt som de alltid har gjort, utan hänsyn till att omvärlden förändras samt verksamhetens behov av förändring. Det betyder att ingenting kommer in i ett slutet system och ingenting lämnar det. Ett slutet system kan i längden medföra sämre resultat och det kan bl.a. bero på att personalen inte har möjlighet till utveckling.

Det öppna systemet beskriver motsatsen. Grundtanken är ta in ny information från utsidan och att släppa gamla tankebanor. Det öppna systemet är betydelsefullt med tanke på verksamhetens framtida utveckling. I praktiken stöder det öppna systemet personalens utveckling samt den individuella utvecklingen. Det är nödvändigt att systemet i en organisation är öppet och anpassas till förändringar, eftersom omgivningen är i ständig förändring. Det innebär att det öppna systemets förändring behövs för att utveckla den inre motivationen och bevara personalens arbetsmotivation. (Payne 2010, s. 193-194).

Kapitlets mest centrala begrepp är förändringsprocess och står för följande betydelse: förändringsprocess är en kedja av aktiviteter, som syftar till att ta en organisation/grupp/individ från ett tillstånd till ett annat. Meningen är att processen leder till ett mål med ett framtida önskvärt tillstånd (Jacobsen 2005, s. 211).

## 4.1 Förändringsmodell som stöd för ledaren

En förändring eller en utveckling av något slag kräver alltid en noggrann planering av positiva och negativa följder, för att genomförandet ska ha möjlighet att lyckas. En lyckad förändring kräver att verksamheten är ett öppet system som är mottaglig för omvärlden. Förändringens utgångspunkt i det här arbetet är att ledaren kan ta emot ny information och nya verktyg från omvärlden (öppet system), för att skapa möjlighet till att hjälpa medarbetaren till att utveckla arbetsmotivation. Förändringen sker även då motivationsnivån höjs.

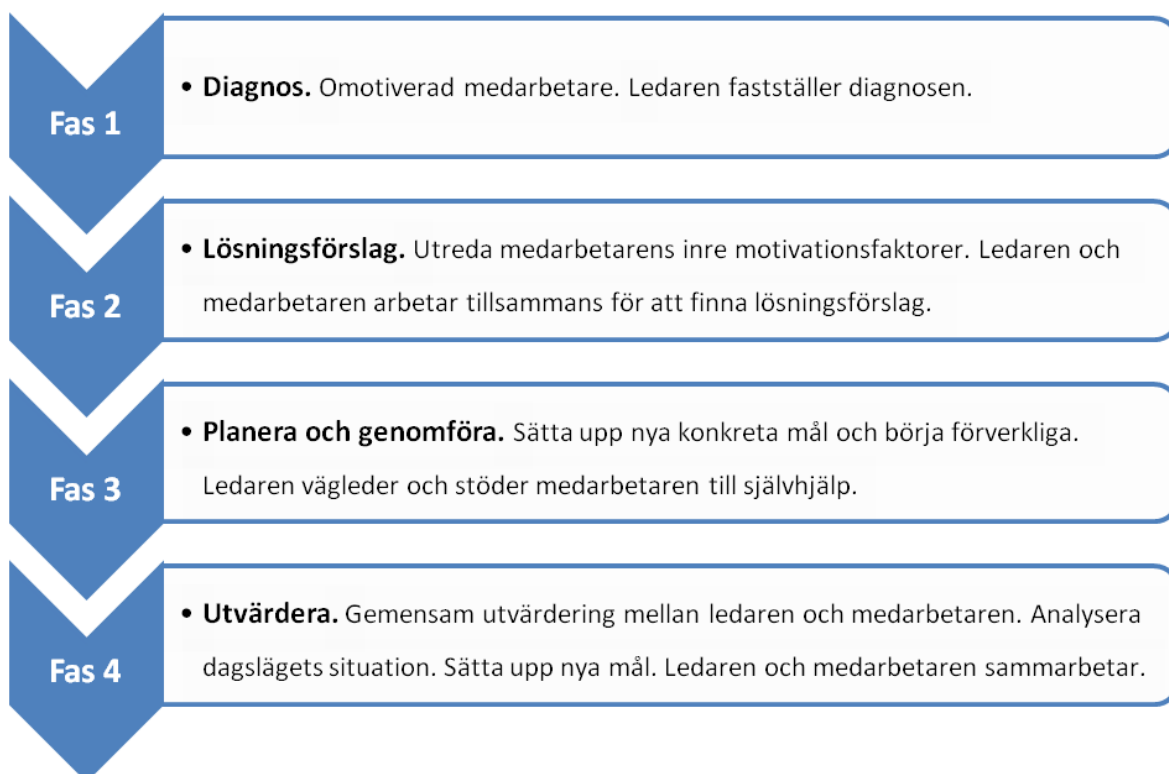
Arbetet utgår från Jacobsens (2005, s. 20) planerade förändringsprocess. Modellens syfte är att uppnå nya mål, vilket kräver förändring och som kan användas när problem behöver lösas. Jacobsen (2005, s. 20) beskriver att det finns fyra centrala faser i en förändring.

### *Modell 1. Jacobsens planerade förändringsprocess*



Genom att utgå från de fyra beskrivna faserna minskar risken för misslyckanden och möjligheten för en lyckad förändring växer. Jacobsens (2005) planerade förändringsmodell används i det här arbetet för att tydliggöra välplanerade steg vid en förändring. Utgående från Jacobsens (2005) planerade förändringsmodell har ledaren möjlighet att planera medarbetarens motivationsutveckling.

### Modell 2. Jacobsens planerade förändringsmodell; stöd för motivationsutveckling



Grunden i en förändring är att den alltid bör vara välplanerad ända från start. Hur väl förändringar än planeras finns det likväl möjlighet till misslyckanden. Nyström (2014) beskriver att det är mycket betydelsefullt att ledaren är medveten av att; ”*misslyckanden är också en nödvändig väg för att nå framgång och utan misslyckande når vi inte heller framgång*”. Det betyder att tanken kring misslyckanden är i behov av förändring. Misslyckanden bör ses som en lärdom, vilket kan förändras till en utveckling i riktning mot nya framgångar.

#### 4.2 Betydelsen av ledarens kommunikationsförmåga vid förändring

Dorothy m.fl. (2013) påstår att kommunikation är en avgörande faktor inom varje organisation. Det är viktigt att ledaren är öppen för dialog, eftersom god kommunikationsförmåga kan stärka bilden av en organisation. Enligt Dorothy m.fl. (2013) är den transformativa ledaren en förändringsförmedlare, vilket innebär att ledaren arbetar för positiva förändringar med att utveckla och förbättra. Det innebär i praktiken att den transformativa ledaren väljer att vara osjälvisk och har förmågan att upprätthålla en öppen dialog för att uppnå förändringar och mål i organisationen. Resultatet leder ofta till höga

och hållbara resultat vilka speglar organisationen i ett positivt ljus i samhället. Kaufmann m.fl. (2012) beskriver att kommunikation har många betydelsefulla psykologiska funktioner, som grundar sig på t.ex. motivation, samspel, möjlighet till feedback och utveckling på arbetsplatsen. Uppgifter som förknippas med ledarrollen är att motivera, ge feedback, samordna och fatta beslut, allt detta förutsätter en god och hållbar kommunikation. Ett flertal undersökningar bekräftar att ledaren ägnar större delen av dagen (ca. 80 %) till att kommunicera med andra människor. Det innebär att ledarens roll är även att skapa mera mening och sammanhang i kommunikationen. I praktiken kan det innebära att sortera, förbättra och förklara samt att börja skapa nya förutsättningar för en öppen dialog. (Heide m.fl., 2012, s. 119-121). Enligt Portoghese m.fl. (2012, s. 582) undersöknings resultat visade det sig att ledarens förmåga att kommunicera med medarbetaren, hade betydelse och påverkade organisationsförändring. Portoghese m.fl. (2012, s. 582) påstår att ledarens effektiva kommunikation är starkt kopplad till medarbetarens engagemang till förändring. Det betyder att kommunikation är en viktig och grundläggande faktor, för att en lyckad förändring ska ha möjlighet att genomföras i en organisation.

## 5 Metod

Den vetenskapliga utgångspunkten i arbetet är socialkonstruktivistisk d.v.s synen är föränderlig, vilket betyder att det inte endast finns en sann verklighet (Granskär m.fl. 2012, s. 232-233; Jacobsen 2008, s. 57; Justesen m.fl. 2011, s. 22). I det här arbetet innebär socialkonstruktivismen att en verklighet formas under studieprocessens gång via tolkning och av tidigare vetenskaplig forskning. Den nya kunskapen, tolkningar och en ny förståelse utvecklar i sin tur arbetets teori. Det innebär att arbetsprocessen inte utgår från en verklighet, utan är tillgänglig för förändring och utveckling (öppet system). Ändamålet med arbetet är att med hjälp av systematiskt valda forskningsartiklar samt litteratur inom det avgränsade området skapa en forskningsöversikt. Det betyder att spåra upp ett så mångsidigt material som möjligt som motsvarar arbetets syfte. Materialet är baserat på insamlade vetenskapliga artiklar, vilka valdes utgående från Kristenssons (2014, s. 124-126) hänvisning till Lincoln och Gubas (1984) beskrivning av reliabilitetens och validitetens trovärdighet. Den kvalitativa innehållsanalysen består av 11 vetenskapliga artiklar, som orienterades fram i Yrkehögskolan Novias tillförlitliga databas.

Datainsamlingens urval baserar sig på begrepp som har använts i arbetets syfte, mål och frågeställning. Begreppen är motivation, intrinsic motivation, inside needs och leadership. Kombinationer av begrepp som har väglett till urvalet av material är; motivating/employees, employee/intrinsic/motivation, workers motivation, engagement staff, engagement/motivation, motivation/burnout och transformative leadership. Kombinationerna self actualization, situational leadership, development/motivation/staff och leadership/needs/motivation gav inget användbart resultat. För att avgränsa antalet träffar har inklusionskriterier som språk och årtal använts. Språket avgränsades till engelska, finska och svenska, medan årtalet avgränsades till 2010-2014. De mest relevanta artiklarna som valdes ut påträffades i databasen EBSCO. Sökningar utfördes även i ett flertal andra databaser på Yrkeshögskolan Novias webb-bibliotek, t.ex. ARTO, SveMed+ och Emerald Library. Tyvärr medförde sökningarna inte några relevanta resultat. Det finns likväl möjlighet till att det kan förekomma flera relevanta artiklar i andra databaser på internet. Databaserna är oftast låsta och svåra att få tillgång till. Med hjälp av arbetets sökord upptäcktes relevanta artiklar som stöder arbetets frågeställning; hur kan ledare inom social- och hälsovården öka medarbetarens inre motivation? Innehållsanalysen utgör en grund på 11 forskningsartiklar samt övrig litteratur. De vetenskapliga artiklarna som lästes valdes ut ifall sökorden fanns i rubriken. Först granskades abstrakten, förutsatt att artikelns abstrakt verkade stöda syftet till studien lästes även resultat och diskussion. Såvida abstraktet, resultatet och diskussionen främjade arbetets syfte lästes även hela artikeln. En granskning av artikelns helhet, samt kopplingen till arbetets syfte, mål och frågeställning, avgjorde ifall artikeln skulle tas med i analysens urval eller inte. Artiklarna i *Tabell 2. Resultat av informationssökning*, kategoriserades enligt relevansordning för arbetets nytta. Artiklarna betygsattes enligt skalan 1-3, artiklarna som har valts ut är alla värderade till ett, eftersom de innehåller resultat som presenterar hög nytta och information som stöder arbetets syfte och mål. Urvalet av artiklarna avgränsades inte bara till social- och hälsovårdsområdet, utan även till andra områden. Tanken var att beakta en större helhet för att finna ett stort urval till att upptäcka ny information. Idén var att inte gå miste om viktiga forskningsresultat som berör ämnet i sin helhet. Materialets urval analyserades utgående från en kvalitativ induktiv innehållsanalys. Materialet framförs genom en tabell tillsammans med tilläggande fristående text. Analysen är beskriven utgående från vald datas raka resultat, det betyder att analysen inte innehåller ”dold” information. *Tabell 2. Resultat av informationssökningen*, framför: sökord och kombinationer, inklusionskriterier, antal träffar, lästa abstrakt, lästa artiklar i fulltext, artiklar som inkluderats och presenterar artiklarnas relevans.

Tabell 2. Resultat av informationssökning

Databas	Sökord/ Kombinationer	Inklusions kriterier	Antal träffar	Lästa abstrakt	Lästa artiklar fulltext	Artiklar som inkluderat	Artikel värde relevans
EBSCO	Motivating/ Employees	Engelska Fulltext	37	7	4	2	1
EBSCO	Employee/ Intrinsic/ Motivation	Engelska Fulltext	122	11	5	1	1
EBSCO	Workers/ Motivation	Engelska Fulltext	28	3	1	1	1
EBSCO	Inside needs	Engelska Fulltext	13	0	0	0	1
EBSCO	Engagement staff	Engelska Fulltext	342	11	8	3	1
EBSCO	Egagement/ Motivation	Engelska Fulltext	465	6	4	1	1
EBSCO	Self actualization	Engelska Fulltext	122	3	2	0	1
EBSCO	Motivation/ Burnout	Engelska Fulltext	20	5	4	2	1
EBSCO	Transformationative leadership	Engelska Fulltext	133	6	3	1	1
EBSCO	Situational leadership	Engelska Fulltext	14	2	0	0	1
EBSCO	Development/motivati on/staff	Engelska Fulltext	113	3	1	0	1
EBSCO	leadership/needs/moti vation	Engelska Fulltext	54	7	3	0	1

## 5.1 Litteraturoversikt och innehållsanalys

Metodvalet avgjordes av arbetets syfte, mål samt frågeställning och är en induktiv, kvalitativ innehållsanalys. En induktiv ansats innebär att plocka ut begrepp ur erhållen data och dra slutsatser från empirisk fakta, vilket med andra ord betyder att plocka ut begrepp från vald data. (Thurén 2010, s. 22) Den kvalitativa innehållsanalysen presenterar olika tolkningar som utgör en utvecklad helhets förståelse, inom undersökningens avgränsade område (Eliasson 2013, s. 21-22, 28, 31; Forsberg m.fl. 2008, s. 61-63; Justesen m.fl. 2011, s. 12-14).

Den kvalitativa innehållsanalysen är en vanlig metod inom social- och vårdvetenskaplig forskning. Idén utgår från Forsbergs m.fl. (2013, s. 54-55), Kristenssons (2014 s. 118-119), Nybergs m.fl. (2012, s. 135-136), och Olssons m.fl. (2011, s. 209-210) syn och beskrivning av en kvalitativ innehållsanalys. Det utvalda och avgränsade materialet valdes ut på basen av den teoretiska referensramen och sammanfördes till större helheter. Tolkningar av materialet analyserades och bearbetades strukturerat för att identifiera sammanhängande mönster, likheter samt skillnader. Därefter bröts texten ner i något som kallas koder. En kod är en kortfattad beskrivning vilket sammanfattar innehållet. Koder med gemensamma nämnare sorterades in i kategorier. Kategorierna bildade ett antal underkategorier och formade ett övergripande tema. I *kapitel 6. Den inre motivationens betydelse i arbetet*, presenteras kategorierna samt tydliggörs med utvalda citat.

En kvalitativ metod hämtar fram väldigt mycket information och möjliggör utvecklingen av egna teorier och hypoteser. Enligt Jacobsen (2008, s. 50, 57) är fördelarna att metoden för fram möjlighet till en djupare och större helhetsförståelse av situationen samt möjlighet till flexibilitet i datainsamlingen. Det innebär att arbetet är under ständig utveckling och kan förändras. En av nackdelarna är att gränsen mellan datainsamling och analys kan upplevas oklar.

Arbetets systematik är uppbyggd genom ett förlopp av fem steg. Det första steget består av insamling av information kring ledarskap och motivation. Informationsinsamlingen utformade en välformulerad frågeställning; hur kan ledaren inom social- och hälsovården öka medarbetarens inre motivation? Frågeställningens avsikt är att avgränsa sökning av vetenskapliga artiklar, bevara fokus på relevant kunskap och för att utforma riktlinjer som



skapar en tydlig kategori och en grund för arbetets utveckling. Genom att besvara arbetets frågeställning, upprätthåller arbetet även en tydlig röd tråd genom hela processen.

I steg två efterforskades vetenskapliga artiklar och litteratur, som berör arbetets frågeställning. Meningen var att undersöka relevant kunskap och forskningsresultat med ändamålet att besvara frågeställningen. I praktiken innebar det att läsa vetenskapliga artiklarnas sammanfattning och abstrakt, för att få en inblick av vad som undersöktes. Under det här skedet var arbetets syfte, mål och frågeställning i konstant fokus. De vetenskapliga artiklarna sorterades, de som verkade vara relevanta för målet och syftet, valdes ut och lästes i sin helhet. Under förloppet dokumenterades sökningarna som beskrivs i *Tabell 2. Resultat av informationssökning*. I steg tre granskades och värderades den information sökningen medförde. Ändamålet var att fokusera på de utvalda vetenskapliga artiklarnas kvalitet och tillförlitlighet samt användbarhet i undersökningen. Användbarhet utgjorde tanken att fundera på t.ex. vilka resultat undersökningen visar, resultatets tillförlitlighet och resultatets relevans för arbetets syfte, mål och frågeställning. I steg fyra fokuserades uppmärksamheten på att väga samman kunskapskällorna av de utvalda forskningarna, genom att ta del av forskningarnas problemställning och slutgiltiga resultat. Forskningsresultaten sorterades i olika temahelheter med hjälp av post it lappar. Temahelheterna bildades av att forskningsresultaten hade en koppling till varandra, genom gemensamma teman eller resultat. Resultatet bildade fem temahelheter vilka utgjorde en klarare bild av de valda artiklarna. I den första gruppen samlades oväsentliga artiklar som inte var relevant för den kvalitativa innehållsanalysens utveckling. De andra grupperna utgjorde fyra olika teman som bildade rubrikerna; den inre motivationens betydelse i arbetet, engagemang och motivation, ledarskapets stöd för medarbetarens inre motivation samt motivationens påverkan på hälsan. I steg fem utvecklades innehållsanalysens arbetsprocess, där processen bestod av att koda ut enheter till underkategorier och kategorier. Det insamlade materialet kodades ner och användes för att utveckla ett verktyg. Verktyget formades till ett motivationsunderlag för personalrelaterad planering och för personaldiskussioner.

Under insamlingen av teoridelens material samt innehållsanalysens vetenskapliga artiklar användes litteraturgranskning. Litteraturgranskningen är baserad på arbetets syfte och frågeställning, vilka användes som grund för att strukturerat leta efter vetenskapliga forskningarna samt litteratur. Nästa skede är oftast en utmaning, eftersom fasen innehåller kritisk värdering samt sammanställning av data. Fasen har en stor inverkan för resultatets

validitet samt reliabilitet. Av den orsaken är det väsentligt att kritiskt granska urvalet av det empiriska materialet som ska användas. Arbetet utgår från en kvalitativ innehållsanalys, vilket innebär att arbetet utförs i tydliga steg där målet är att eftersöka, granska samt sammanställa all relevant data (Kristensson 2014, s. 150-151).

## 5.2 Tillförlitlighet och etik

I kvalitativa studier granskas reliabilitet och validitet, med fokus på trovärdigheten som bedömer kvaliteten i den insamlade datan samt i undersökningens resultat. Kristensson (2014, s. 124-126) hänvisar till Lincoln och Guba (1984), beskriver att begreppet *trustworthiness* (trovärdighet) består av fyra olika perspektiv; tillförlitligheten, överförbarheten, giltighet och verifierbarhet. I den här undersökningen betyder validiteten att de insamlade vetenskapliga artiklarnas resultat är betydelsefulla för resultatet. Reliabiliteten består av att innehållsanalysen sker systematiskt och tillförlitligt. Undersökningen baserar sig på Kristensson (2014, s. 124-126) hänvisning till Lincolns och Gubas (1984) beskrivning av *trustworthiness* fyra olika aspekter; tillförlitlighet, överförbarhet, verifierbarhet och giltighet.

Den första aspekten tillförlitligheten tar fasta på sanningsgraden i undersökningens resultat. Det betyder att innehållsanalysens tolkningar inte är grundade på förutfattade meningar, utan är baserad på resultat av vetenskapliga artiklar. Arbetets undersökning synliggör processen genom att analysen dokumenteras noggrant och åskådliggör exempel. I den här undersökningen kan tillförlitligheten anses vara hög, eftersom urvalet av vetenskapliga artiklar inte äldre än från år 2011 samt är hämtade ur en tillförlitlig databas på Yrkeshögskolan Novias elektroniska hemsida. Tidigare studier inom ämnet har genomförts av flera olika forskare, den största delen av resultaten visade en gemensam enlighet. Det berör även den här undersökningens urval av vetenskapliga artiklar. Eftersom det finns överensstämmelser i urvalets forskningsresultat, ökar även arbetets tillförlitlighetsgrad.

Den andra aspekten överförbarheten står för betydelsen hur vida resultatet kan vara aktuellt även i andra sammanhang. Överförbarheten av undersökningens resultat kan anses vara av hög grad, eftersom ämnet motivation är grunden för all mänsklig verksamhet. Arbetets

verktyg utformades för ledare inom social- och hälsovårdsområdet, men det betyder inte att verktyget enbart bör förhålla sig till det avgränsade området. Verktyget kan även användas till annan verksamhet och inom andra organisationsområden som strävar efter att utveckla och förändra arbetsmotivation.

Den tredje aspekten verifierbarhet beskriver nivån av det representerade resultatet i urvalet av de insamlade vetenskapliga artiklarna samt tydligheten i undersökningens genomförda tolkningar och resultat. Den här undersökningen tydliggör verifierbarhetens nivå, genom att återge innehållsanalysen i direkta citat från urvalet av de insamlade vetenskapliga artiklarna. Meningen är att påvisa i vilken grad citaten är relaterade till resultatet. För att ytterligare påvisa att verifierbarheten är av hög grad beskrivs urvalet av de använda vetenskapliga artiklarnas källor i källhänvisningskapitlet.

Den fjärde och sista aspekten är undersökningens giltighet. Undersökningens giltighet består av de insamlade vetenskapliga artiklarnas långsiktiga hållbarhet. Innehållsanalysen tydliggör resultatets giltighet, genom att beskriva information kring den pålitliga databasen som har använts samt validiteten i urvalet av material och artiklarnas publicerings datum. Urvalet av de utvalda vetenskapliga artiklarnas giltighet, har även bevarats genom att följa Forsberg m.fl. (2013, s. 54-55) och Nyberg m.fl. (2012, s. 125-126) syn av en kvalitativ innehållsanalys. Centrala citat ur resultaten har plockats ut och varsamt kodats ner till mindre enheter, som slutligen har format kategorier. Kategorierna består av en kort sammanställning av det utvalda citatet. Utmaningen under förloppet var att koda ner engelska artiklarnas meningsbärande enheter till svenska underkategorier. Under omständigheter där språket förändras under själva kodningsprocessen, kan det hända misstag som kan påverka giltigheten.

Falkenström (2014, s 859) beskriver att en ledare har möjlighet att eftersträva det goda samt motverka det onda med hjälp av etiska värderingar. Förutsatt att ledarens etiska värderingar är av en högre standard, utvecklas ett förtroende inom personalgruppen och inom organisationen i sin helhet. Möjligheten till att ytterligare öka förtroende skapas av ledarens kunskaper i att hantera känsliga problem. Ledarens etiska förmåga består av kunskap och värderingar i enlighet till etiska regler samt principer.

Innan arbetets frågeställning utvecklades ställdes frågan, för vem är undersökningen värdefull och på vilket sätt? Tanken var att arbetets frågeställning skulle åskådliggöra ett

problemområde som är i behov av utveckling. Avsikten var att utveckla en lösning på problemet, vilket leder till ny kunskap och formas till ett värdefullt kunnande inom social- och hälsovården. Problemområdet formades av dagens ekonomikris, vilket även berör social- och hälsovårdens organisationer. På grund av ekonomikrisen är social- och hälsovårdens organisationer i centrum för förändringar och nerskärningar, vilket påverkar negativt på personalens motivation. Ekonomin kan inte styras men det finns förutsättningar att förändra en negativ utveckling till positiv. Utvecklingen av medarbetarens arbetsmotivation kan förebygga flera etiska aspekter inom dagens organisationer. Det innebär att den här undersökningen kan leda till värdefull kunskap, som kan resultera i eventuella positiva effekter för organisationer inom social- och hälsovårdsområdet.

För att skapa en förändring inom medarbetarens arbetsmotivation är det nödvändigt att utforma en ledarstil, som har förmågan att stöda processen. Utredningen av ledarskapstilarna formade en ihopkoppling av det transformativa ledarskapet och det situationsanpassade ledarskapet. Tanken är att den transformativa ledaren ska stöda motivationsutvecklingen utgående från medarbetarens mognadsgrad, individuella behov samt den specifika situationens krav. Genom att koppla ihop ledarstilar till ett redskap, utgå från individens grundläggande behov samt att använda Jacobsens (2005) planerade förändringsmodell, finns det möjlighet till förändring. Förändringen möjliggör en utveckling av medarbetarens inre motivation till arbetsmotivation.

Arbetets etiska frågeställning är; vilka faktorer kan utveckla medarbetarens inre motivation, för att förhindra motivations förlust. Motivations förlust kan utvecklas av olika ting som t.ex. stress, resursbrist eller av negativa förändringar. Utgående från problemområdet utvecklades arbetets frågeställning, hur kan ledare inom social- och hälsovården öka medarbetarens inre motivation? Genom att den här undersökningen har beaktat etiska principer som trovärdighet, pålitlighet, överförbarhet och snedvriden subjektivitet, förebyggs även etiska problem.

Undersökningens syfte, mål och frågeställning uppkommer klart och tydligt i arbetets inledning och tillför en klar och tydlig introduktion av innehållet. Syftet, målet och frågeställningen användes som grund vid valet av material till undersökningen. Urvalet omfattar tidigare forskning som är publicerade i vetenskapliga tidskrifter i den tillförlitliga databasen EBSCO. De utvalda vetenskapliga artiklarna följer etikprövningslagen, eftersom de är publicerade i pålitliga tidskrifter, som t.ex. journal of

advanced nursing och journal of behavioural sciences. Pålitliga tidskrifter granskar kritiskt varje enskild forskningsartikel innan publicering. Det är orsaken till att tillförlitligheten i den här undersökningens urval kan anses vara av hög grad.

Den kvalitativa innehållsanalysen har även skett enligt etisk standard för att undvika snedvridet resultat. Analysen presenterar och redovisar alla resultat som har påträffats i materialets urval. För att tydliggöra resultatet utgör analysen fyra olika temahelheter; den inre motivationens betydelse i arbetet, engagemang och motivation, ledarskapets stöd för medarbetarens inre motivation samt motivationens påverkan på hälsan. Varje enskild kategori beskriver noggrant upptäckter ur de utvalda artiklarnas resultat.

Undersökningens data har samlats in och bearbetats på ett ärligt och lagligt sätt. Det betyder att etiken har följt med under hela utvecklingen; vid insamlingen av data, i analysen samt vid publiceringen av resultatet. *Bilaga 1. Sammanställning av genomgångna artiklar*, omfattar ett granskningsschema där de utvalda artiklarnas författare, publiceringstidskrift, publiceringsdatum, urval, instrument och resultat presenteras tydligare.

Pålitlighetsgraden i undersökningen kan befinna sig i en riskzon. Eftersom utvecklingen har skett under en längre period och en stor mängd data har samlats in under en längre tid. Arbetets utmaningar var att förebygga oredighet i hanteringen av data och källmaterial, bevara kontrollen över att viktig data inte försvinner, oredighet i den vetenskapliga metoden samt att ha kontroll över att inte överskrida avgränsningen.

## **6 Resultat: den inre motivationens betydelse i arbete**

Den inre motivationen i arbetet är betydelsefull eftersom den skapar ett personligt intresse som utvecklar en känsla av meningsfullhet i arbetsuppgifterna. Kapitlet introducerar resultat ur innehållsanalysen, som baserar sig på tidigare forskningsresultat. Innehållsansalysens resultat är indelade temahelheter som består av; den inre motivationens betydelse, ledarskapets stöd för medarbetarens inre motivation, kopplingen mellan engagemang och motivation samt motivationens påverkan på hälsan. De utvalda engelska citaten beskriver viktiga resultat ur urvalet av vetenskapliga artiklarna. Citaten

framkommer i texten, för att tydliggöra de ursprungliga resultaten av tidigare forskning. Citaten har framställts eftersom de utgör en bas för arbetets reliabilitet och validitet och för att de även utgör grunden till innehållsanalysens resultat.

## 6.1 Analys: Den inre motivationens betydelse

Vid utredningen kring den inre motivationens betydelse analyserades två relevanta artiklar. Den första analysen består av en undersökning av Rebrov (2012) som fokuserar på att stimulera arbetstagares beteende. Den andra analysen är utvecklad av Fernet m.fl. (2012) som studerade kring två motivations former, den autonoma motivationen och den kontrollerade motivationen. *Bilaga 1. Sammanställning av genomgångna artiklar* presenterar artiklarnas namn, författare, publiceringsplats och datum.

Syftet med Rebrovs (2012) undersökning är att finna ett nytt sätt att stimulera arbetstagares arbetsbeteende. Studien genomfördes mellan år 2005-2009 och utgår ifrån Gerchikovs typologiska modell, av motivation i ryska organisationer. Urvalet bestod av 1456 anställda i 21 olika organisationer och uppgifterna samlades in genom enkätundersökning. I Rebrovs (2012) resultat påträffades betydelsefullt material för arbetets undersökning. Fokuset var att finna ett sammanhängande mönster av inre motivations aspekter som berör alla individer.

“..motivation in organizations shows that they are influenced by a wide array of factors in addition to wage levels, including place in the organization, career stage, the work environment, and the characteristics of the enterprise..” (Rebrov, 2012).

”The needs of working personnel as their qualifications rise tend to develop as a function of their instrumental attitude toward the work by way of increased interest in all content aspects of the work, collectivist orientations, and, further on, toward an internal sense of responsibility for the results of their work” (Rebrov, 2012).

Upptäckten i Rebrovs (2012) resultat beskriver betydelsen av individens inre känsla av eget ansvar samt effekten på motivationsutvecklingen. Studien visar att den individuella känslan av eget ansvar kan bidra till ökat intresse för arbetsuppgifterna. Ett annat fynd i Rebrovs (2012) resultat berör betydelsen av självständighet, arbetets innehåll samt miljön. Självständighet i arbetsuppgifterna är kopplade till individens inre psykologiska behov och är en betydelsefull motivationsfaktor. Arbetsuppgifternas innehåll samt arbetsplatsens fysiska och psykiska miljö, påverkar individens grundbehov och kan via tillfredsställelse öka på motivationsgraden i arbetet.

Fernet m.fl (2012) har studerat kring två motivations former, autonom motivation och kontrollerad motivation. För att utveckla en bredare förståelse för arbetsmotivationens roll samt relationen till arbetsresurser, yrkes engagemang samt känslomässig utmattning. Autonom motivation, som även kallas för inre motivation, står för betydelsen att individen agerar av egen fri vilja. Kontrollerad motivation står för innebörden att individen agerar i enlighet med interna och externa påtryckningar. Syftet med Fernet m.fl. (2012) studie är att fördjupa förståelsen av arbetstagares motivation i förhållande till arbetsresurser, yrkes engagemang och effekten av emotionell utmattning. Fernet m.fl (2012) resultat visar att betydelsen av den autonoma arbetsmotivationen är viktig och har en koppling till goda arbetsresurser samt tydliga roller och arbetsuppgifter.

“..the form of motivation (i.e. whether it is autonomous or controlled) has a differential impact on commitment and exhaustion. Specifically, autonomous motivation shows a stronger effect than controlled motivation. This suggests that behaving with a full sense of volition and choice (e.g. “I want to do it”) is more determinant of commitment and exhaustion than feelings of internal or external pressure, e.g. “I have to do it” (Fernet m.fl., 2012).

Fernet m.fl (2012) resultat lyfter fram material, som har betydelse för arbetets syfte. Upptäckten lyfter fram individens möjlighet till att genomföra arbetsuppgifter utgående från egna val och genom eget intresse, vilket medverkar i motivationsutveckling. Inre motivation grundar sig på egna val och utvecklar engagemang vilket kan förhindra utmattning. Interna och externa påtryckningar kan ha motsats inverkan och leda till negativa resultat. Ett annat fynd i resultatet markerar vikten av motivation i relation till attityder och individens psykiska hälsa. Det innebär att autonom motivation har större effekt på medarbetarens arbetsmotivation, eftersom den förespråkar den egna viljans betydelse som en avgörande faktor för engagemang.

Tabell 3. Sammanfattning av inre motivationens betydelse i arbete

Meningsbärande	Kodenserad meningsenhet	Kod	Underkategori	Kategori
<p>”motivation in organizations shows that they are influenced by a wide array of factors in addition to wage levels, including place in the organization, career stage, the work environment, and the characteristics of the enterprise”. “The needs of working personnel as their qualifications rise tend to develop as a function of their instrumental attitude toward the work by way of increased interest in all content aspects of the work, collectivist orientations, and, further on, toward an internal sense of responsibility for the results of their work”(Rebrov, 2012)</p>	<p>Personal motiveras inte enbart av lön. Faktorer som motiverar är t.ex. karriär, arbetsmiljö samt organisationens andra egenskaper som t.ex. värderingar.</p> <p>Inställningen till arbetet ökar även av intresse för arbetets innehåll, som på långsikt medverkar i en inre känsla av ansvar för resultatet i arbetet.</p>	<p>Motivation utvecklas av miljöns omständigheter, gemensamma värderingar samt av det personliga intresset för arbetsuppgiften.</p>	<p>Karriär utveckling, arbetsmiljö, värderingar samt intresse påverkar motivation samt utvecklar effektivitet.</p>	<p>Utveckling, miljö, värderingar och intresse påverkar motivation samt utvecklar effektivitet.</p>
<p>“the form of motivation (i.e. whether it is autonomous or controlled) has a differential impact on commitment and exhaustion. Specifically, autonomous motivation shows a stronger effect than controlled motivation. This suggests that behaving with a full sense of volition and choice (e.g. “I want to do it”) is more</p>	<p>Fri eller kontrollerande motivation har olika inverkan på engagemang och utmattning. Autonom motivation har en starkare effekt än kontrollerad. Autonom motivation innebär att agera utav en fullständig känsla av fri vilja och egna val, ”jag vill göra”, är mer avgörande för</p>	<p>Det är en betydelsefull skillnad mellan autonom motivation och kontrollerad motivation.</p>	<p>Autonom motivation utvecklas av frihet och fri vilja. Faktorerna är även kopplade till känslan av självständighet.</p>	<p>Den fria viljans självständighet (frihet under ansvar) ökar motivation</p>



determinant of commitment and exhaustion than feelings of internal or external pressure” (e.g. “I have to do it” (Fernet m.fl., 2012)	engagemang och förebyggande av utmattning, än känslor av inre eller yttre tryck (t.ex. ”Jag måste göra det”			
---	---	--	--	--

## 6.2 Analys: Engagemang och motivation

Det finns undersökningar som påvisar sammankopplingar mellan positiv och negativ arbetsengagemang och motivation. Vid granskningen av engagemang och motivation analyserades fyra artiklar, som anses vara relevanta för arbetets syfte. Den första analysen utgår från Fiabanes m.fl. (2013) undersökningsresultat kring att identifiera organisatoriska roller och personliga faktorer som påverkar sjukvårdsanställdas engagemang i arbetet samt att jämföra engagemang och stress. Den andra forskningen består av Brunetto m.fl. (2013) studie resultat kring relationer på arbetsplatsen. Utredningen fokuserar på att ta reda på effekterna ur känslan av upplevt stöd samt på vilket vis det påverkar individens välbefinnande och engagemang i arbetet. Den tredje undersökningen omfattar Bogaerts m.fl. (2012) forskning kring arbetsengagemang och miljö. Syftet med studien var att undersöka förhållandet mellan arbetsmiljön, arbetsbelastning, arbetsengagemang och vårdkvaliteten på psykiatriska sjukhus. Den sista analysen utgörs av Wojdyl m.fl. (2014) som undersökte skillnaden mellan arbetsnarkomaners tvångssug efter resultat och arbetsengagemangets frivilliga strävan efter goda resultat. *Bilaga 1. Sammanställning av genomgångna artiklar* presenterar artiklarnas namn, författare, publiceringsplats och datum.

Syftet med Fiabanes m.fl. (2013) studie var att identifiera organisatoriska roller och personliga faktorer som påverkar sjukvårdsanställdas engagemang i arbetet samt att jämföra engagemang och stress. Urvalet omfattades av 198 yrkesprofessionella inom vårdområdet varav 110 deltog. Studien består av en tvärsnittsundersökning som genomfördes utgående från en enkätundersökning. Fiabanes m.fl. (2013) menar att personal inom vårddyrken oftast är utsatta för stressfaktorer, som kan påverka både den

psykiska och fysiska hälsan. Stressfaktorer kan minska på arbetsengagemang som i sin tur påverkar på kvaliteten. Engagemang i arbetet är en viktig faktor för kvaliteten och kan även anses som den positiva motsatsen till utbrändhet. Engagemang kännetecknas av energi och den professionella effektiviteten.

“..organizational and personal factors were associated with work engagement of hospital staff. The most important organizational predictors were workload, values and community. Ensuring that workload staff levels are adequate, both in qualitative and quantitative terms, can prevent a drain on individual’s energy and protect staff from exhaustion in that they are able to cope with the demands of the job. Work engagement can be considered as the positive opposite of burnout, and it is characterised by energy, involvement and professional efficacy” (Fiabanes m.fl., 2013).

Resultatet valdes som urval till den här undersökningen eftersom engagemang är en del av individens motivationsutveckling. Resultatets material har betydelse för arbetets undersökning, eftersom Fiabanes m.fl. (2013) studie innefattar betydande kopplingar mellan organisatoriska och personliga faktorer, vilka utvecklar individens engagemang. Fiabanes m.fl. (2013) resultat beskriver att arbetsbelastning, värderingar och gemenskap har betydelse för engagemang i arbetet. Arbetsbelastningens uppdelning enligt personalstyrkans nivå, kan förhindra att individens positiva energi går förlorad samt skydda individen från utmattning. Den förebyggande faktorn ger möjlighet till att klara av arbetsuppgiften samt att behärska andra krav som uppkommer i arbetet.

Brunetto m.fl. (2013) studerar betydelsen av individens relationer på arbetsplatsen. Syftet med forskningen är att undersöka effekten av relationernas påverkan. Undersökningen studerade det upplevda stödet från organisationen samt relationen mellan handledare och sjuksköterska. Utredningen fokuserar på att ta reda på effekterna ur känslan av upplevt stöd samt på vilket vis det påverkar individens välbefinnande och engagemang i arbetet. Urvalet består av 510 slumpmässigt utvalda sjuksköterskor från australienska sjukhus samt 718 sjuksköterskor från amerikanska sjukhus. Metoden är en enkätundersökning och data samlades in under åren 2010-2012.

”..well-being is a predictor of turnover intentions, meaning that healthcare managers need to consider nurses’ well-being in everyday decision-making, especially in the cost-cutting paradigm that pervades healthcare provision in nearly every country. This is important because nurses are in short supply and are expensive to replace” (Brunetto m.fl. 2013).

Brunetto m.fl. (2013) resultat påvisar flera beståndsdelar som är betydelsefulla för arbetets undersökning. Ett viktigt fynd är att medarbetarens relationer påverkar välbefinnandet på arbetsplatsen, vilka även har betydelse för arbetsmotivationen. Personalens välbefinnande har även visat sig vara betydande för organisationens ekonomi, eftersom egenskapen utvecklar effektivitet. Brunetto m.fl. (2013) betonar vikten av ledarens prioriteringar. Brunetto m.fl. (2013) menar att betydelsen av att stöda individens utveckling av välbefinnandet, engagerar individen och utvecklar höga nivåer av energi i arbetet.

Bogaert m.fl. (2012) undersökte kring miljöns koppling till arbetsengagemang. Syftet med studien var att undersöka förhållandet mellan arbetsmiljön, arbetsbelastning, arbetsengagemang och vårdkvaliteten på psykiatriska sjukhus. Bogaert m.fl. (2012) intresserade sig för ämnet eftersom tidigare undersökningar visar att det finns viktiga kopplingar mellan faktorer i arbetsmiljön, personalens välmående samt vårdkvalitet. Studien består av en enkätundersökning och urvalet omfattade 357 slumpmässigt utvalda vårdare. Resultatet påvisade att miljön i arbetet påverkar personalens energi och engagemang, vilket även utvecklar arbetstillfredsställelse och förbättrar vårdkvaliteten.

“Practice environment features influenced staff vigour and dedication and demonstrated positive effects on job satisfaction, turnover intentions and perceived quality of care through their effects on absorption” (Bogaert m.fl., 2012).

Bogaert m.fl. (2012) undersökning berör det här arbetets syfte, eftersom resultatet lyfter fram vikten av arbetsengagemang och miljö. Fyndet i resultatet beskriver att arbetsmiljön påverkar individens arbetsengagemang, som även har inverkan på individens handlingsätt i arbetet. Det betyder att arbetsplatsens miljö har en direkt påverkan på resultat och kvalitet.

Wojdyl m.fl. (2014) studerade skillnaden mellan arbetsnarkomaners tvångssug efter resultat och arbetsengagemangets frivilliga strävan efter resultat. Syftet var att finna bevis för att arbetsnarkomaners tvångssug och strävan efter karriär, kan ha en negativ inverkan på den individuella hälsan och på organisationens resultat. Medan engagemang i arbetet är en arbetsstil vilket utvecklar en mera hälsosam verkan. Metoden är en tvärsnittsstudie och urvalet omfattade 469 lärare från tyska skolor. Wojdyl m.fl. (2014) fann bevis för att arbetsnarkomaners arbetsbegär hade negativa konsekvenser för hälsan, medan den inre

motivationen påverkade arbetsengagemang i positiv riktning och utvecklade en god hälsa för medarbetaren.

”We found evidence that a) the negative relationship of self-relaxation deficits on health was partially mediated by work craving and b) the positive relationship of self-motivation competencies on health was partially mediated by work engagement” (Wojdyl m.fl. 2014).

Wojdyl m.fl. (2014) studie är aktuell för det här arbetets undersökning, eftersom avsikten är att finna inre motivationsfaktorer som har en positiv inverkan. Fynden i studien beskriver vikten av självregleringen mellan hälsosam och ohälsosam arbetsstil. En betydelsefull utgångspunkt som Wojdyl m.fl. (2014) lyfter fram är ledarens kunskap att uppfatta skillnaden mellan hälsosam och ohälsosam effektivitet. Den ohälsosamma effektiviteten kan medföra dålig hälsa, burnout och negativa resultat.

Tabell 4. Sammanfattning av engagemang och motivation

Meningsbärande	Kodenserad meningsenhet	Kod	Underkategori	Kategori
“organisational and personal factors were associated with work engagement. The most important were workload, values and community. Ensuring that workload staff levels, can prevent a drain on individual’s energy and protect staff from exhaustion in that they are able to cope with the demands of the job. Work engagement can be considered as the positive opposite of burnout, and it is characterised by energy, involvement and professional efficacy.” (Fiabanes m.fl., 2013).	Arbets-engagemang påverkas av organisatoriska och personliga faktorer som t.ex. hälsosam arbets-belastning, värderingar och gemenskap. Faktorerna kan förhindra att positiv energi går förlorad. Arbets-engagemang kännetecknas av energi och professionell effektivitet.	Organisationens yttre och inre egenskaper påverkar engagemang och motivation vilka utvecklar energi och effektivitet.	Hälsosam arbets-belastning, gemensamma värderingar och gemenskap ökar engagemang i arbetet. Engagemang medför energi och effektivitet.	Hälsosam arbets-belastning utvecklar engagemang som ökar energi och effektivitet.

<p>” well-being is a predictor of turnover intentions, meaning that healthcare managers need to consider nurses’ well-being in everyday decision-making, especially in the cost-cutting paradigm that pervades healthcare provision in nearly every country. This is important because nurses are in short supply and are expensive to replace.” (Brunetto m.fl. 2013).</p>	<p>Välbefinnandet i arbetet är en faktor vilket har betydelse för organisationers ekonomiska omsättningar, som t.ex. vid kostnadsbesparingar. Det kan vara dyrt att ersätta personal.</p>	<p>Personalens välbefinnande i arbetet har betydelse för effektivitet vilket påverkar organisationers ekonomiska situation.</p>	<p>Personalens välbefinnande utgör grunden för effektiviteten i arbetet samt är delaktig i organisationers ekonomi.</p>	<p>Välbefinnan de i arbete ökar effektivitet samt påverkar organisationers ekonomi.</p>
<p>“Practice environment features influenced staff vigour and dedication and demonstrated positive effects on job satisfaction, turnover intentions and perceived quality of care through their effects on absorption” (Bogaert m.fl., 2012)</p>	<p>Miljön i arbetet påverkar personalens energi och engagemang. En god miljö utvecklar även positiva effekter t.ex. arbetstillfredsställelsen, organisationens omsättningar och vårdkvaliteten.</p>	<p>Arbetsplats miljön har betydelse för personalens energi och engagemang samt för organisationens kvalitet och ekonomiska resultat.</p>	<p>Arbetsplats miljön påverkar inre och yttre faktorer i en organisation t.ex. energi och engagemang, kvalitet och ekonomi.</p>	<p>Arbetsplats miljön påverkar energi, engagemang kvalitet och ekonomi.</p>
<p>” ..evidence that a) the negative relationship of self-relaxation deficits on health was partially mediated by work craving and b) the positive relationship of self-motivation competencies on health was partially mediated by work engagement” (Wojdyl m.fl. 2014).</p>	<p>Arbetsnarkomaner kan utlösa negativ energi vilket kan utveckla negativa konsekvenser för resultat. Arbets engagemang utvecklar positiv energi, vilket skapar en god hälsa och speglar av sig på och utvecklar positiva resultat.</p>	<p>Den positiva och negativa skillnaden mellan tvångssug och frivillig engagemang i arbetet.</p>	<p>Skillnaden mellan arbetsenergi.</p>	<p>Engagemang är positiv arbetsenergi</p>

### 6.3 Analys: Ledarskapets stöd för medarbetarens inre motivation

Flera studier visar att stödet från ledaren kan medverka i ökad arbetsmotivation. Tyngdpunkten är ledarens förmåga att finna inre elementen som stöder medarbetarens inre motivation samt möjligheten till utveckling. För att få tag i tidigare forskningsresultat kring ledarskapets stöd för medarbetarens inre motivation analyserades tre artiklar. Den första artikeln består av Abbas m.fl. (2012) studie som fokuserar på att undersöka förhållandet mellan det transformativa ledarskapet och innovativt arbetsbeteende, bland anställda i läroanstalter. Den andra undersökningen som valdes ut för analys är skapad av Kvist m.fl. (2013), som undersökte gemensamma faktorer mellan personalens tillfredsställelse i arbetet. Målet var att finna skillnader i arbetstillfredsställelsen mellan personalgrupper. Den tredje artikeln är utvecklad av Guo m.fl. (2014) studie kring utvecklingssamtalets inverkan på individens inre motivation. Syftet med Guo m.fl. (2014) studie var att undersöka effekten av feedback och arbetstagarens beteende. *Bilaga 1. Sammanställning av genomgångna artiklar* presenterar artiklarnas namn, författare, publiceringsplats och datum.

Syftet med Abbas m.fl. (2012) studie är att undersöka förhållandet mellan det transformativa ledarskapet och innovativt arbetsbeteende, bland anställda i läroanstalter. Materialet samlades in genom frågeformulär som grundade sig på frågor kring ledarskap och innovativt arbetsbeteende. Urvalet bestod av 200 arbetstagare vid högskolor och universitet.

“Results indicate that five elements of transformational leadership including idealize influence attributed, idealized influence behavior, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration are significantly correlated with four elements of innovative work behavior including idea promotion, idea generation, work commitment and idea implementation” (Abbas m.fl., 2012).

Abbas m.fl. (2012) forsknings resultat har en grundläggande betydelse för arbetet. Av den orsaken att arbetets utgångspunkt är den transformativa ledaren och resultatet lyfter fram fem olika element i det transformativa ledarskapet, som förhåller sig till ett förbättrat inflytande på elevers beteende och prestationer. Fyndet av de olika elementen stöder arbetets syfte, med att lyfta fram element som har betydelse för individens motivations utveckling.

Den första hypotesen tydliggör vikten av den transformativa ledarens förmåga att utgå från individuella intressen. Förmågan ökar möjligheten att påverka individens inflytande i arbetet. Den andra hypotesen åskådliggör den transformativa ledarens beteende samt återspeglingsen på en individs arbetsprestation. Individen ser ledaren som en förebild. När förebilden är positiv beundrar individen ledaren. Den positiva processen utvecklar individens engagemang i arbetet. Den tredje hypotesen visar att den transformativa ledaren har goda möjligheter till att inspirera individens motivationsgrad genom att utmana, uppmuntra och skapa en betydelsefull mening i arbetet. Den fjärde hypotesen tydliggör den transformativa ledarens egenskaper, att öka motivationsgraden. Motivationsgraden kan utvecklas genom att ledaren stimulerar medarbetaren intellektuellt. I praktiken kan det t.ex. ske när ledaren stimulerar medarbetarens idéer samt ifrågasätter antaganden. Insatsen kan medverka i utvecklingen av medarbetarens tankesätt till att skapa nya, kreativa lösningar. Abbas m.fl. (2012) resultat visar att de tidigare beskrivna fenomenen väcker individernas laganda, iver och hoppfullhet.

Syftet med Kvist m.fl. (2013) studie är att undersöka gemensamma faktorer mellan personalens tillfredsställelse i arbetet. Målet var att finna skillnader i arbetstillfredsställelsen mellan personalgrupper. Studien förverkligades utgående från en individuell självutvärdering. Data samlades in hösten 2010, från 1424 finska sjukhusanställda. Insamlingen av data utgjordes med hjälp av jobb satisfaction scale, som är ett undersöknings instrument vid Kuopio Universitet. Kvist m.fl. (2013) forskning är betydande för det här arbetet, eftersom det är fokuserat på arbetsmiljöns inverkan på personalens arbetsglädje.

“Working welfare is a key element of job satisfaction. Therefore, staff welfare at work should be promoted by implementing operational models developed jointly by employers, managers and representatives of occupational healthcare representatives.” (Kvist m.fl., 2013)

Kvist m.fl. (2013) studie visar att de ständiga förändringarna inom organisationerna gör utvärdering till en viktig aspekt inom arbetsmotivation. En väsentlig del av arbetsglädjen, är varje medarbetares individuella påverkan på arbetstillfredsställelsen.

“Each staff member has an influence on job satisfaction in his/her work unit. There is a need to develop a culture of participation in the hospitals to foster a sense of appreciation among staff.” (Kvist m.fl., 2013)

En väsentlig upptäckt fanns i Kvist m.fl. (2013) resultat, vilket beskriver betydelsen av medarbetarens individuella delaktighet. Den betydelsefulla aspekten utgör trivsel i arbetet. Kvist m.fl. (2013) beskriver att det är ledarens ansvar att lyfta fram betydelsefulla aspekter, för att ha möjlighet till att främja medarbetarens motivation och arbetsglädje.

Guo m.fl. (2014) har forskat kring effekten av utvecklingssamtal samt kopplingen till utvecklingssamtalens påverkan på medarbetarens inre motivation samt hur den inre motivationen påverkar arbetsprestationer. Syftet med Guo m.fl. (2014) studie var att undersöka effekten av feedback och arbetstagarens beteende. Deltagarna var 202 frivilliga handledare och medarbetare från 12 olika företag i Kina. Materialet samlades in via en enkätundersökning. Enkäten beskrev noga instruktioner kring hela undersökningsprocessen för deltagarna. Studien valdes på grund av att Guo m.fl. (2014) syfte har återkoppling till det här arbetets syfte.

“We found that developmental feedback had a significant positive effect on both intrinsic motivation and job performance. In addition, intrinsic motivation had a significant positive relationship with job performance but it also had a partial mediating effect on the relationship between developmental feedback and job performance” (Guo m.fl., 2014).

Guo m.fl. (2014) resultat påvisa betydelsefullt material för arbetet. Ett viktigt fynd var den betydande positiva effekten mellan utvecklingssamtalens positiva återkoppling till arbetsprestationer och motivation. Guo m.fl. (2014) beskriver att det är ledarens utvärderande feedback, som är en viktig faktor i motivationsutveckling. Resultatet visade en återkoppling mellan utvecklingssamtalens värdefulla feedback, vilket relaterades till medarbetarens motivation. Guo m.fl. (2014) beskriver att utvecklingen även kan leda till en positiv attityd.



Tabell 5. Sammanfattning av ledarskapets stöd för medarbetares inre motivation

Meningsbärande	Kodenserad meningsenhet	Kod	Underkategori	Kategori
<p>“Results indicate that five elements of transformational leadership including idealize influence attributed, idealized influence behavior, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration are significantly correlated with four elements of innovative work behavior including idea promotion, idea generation, work commitment, idea implementation.” (Abbas m.fl., 2012)</p>	<p>Det finns fem element i det transformativa ledarskapet som förhåller sig till ett förbättrat inflytande på individens beteende och prestationer.</p> <p>Ledarens inflytande, kompetens att påverka beteende, inspiration, intellektuell stimulans, individuellt bemötande.</p>	<p>Det transformativa ledarskapets egenskaper, kan på olika sätt förbättra medarbetarens motivation i arbetet.</p>	<p>Det transformativa ledarskapet har inflytande på medarbetarens motivationsgrad</p>	<p>Den transformativa ledar stilen ökar motivation</p>
<p>“Working welfare is a key element of job satisfaction. Staff welfare at work should be promoted by implementing operational models developed jointly by employers, managers and representatives of occupational health-care representatives.” ...”Each staff member has an influence on job satisfaction in the work unit. There is a need to develop a culture of participation in the hospitals to foster a sense of appreciation among staff.” (Kvist m.fl., 2013)</p>	<p>Ledare bör införa verksamhets modeller, som utvecklar personalens välfärd. Eftersom välfärd är en viktig del av arbetstillfredsställelsen. Medarbetaren kan påverka arbetstillfredsställelsen genom delaktighet, Delaktighet utvecklar även känslan av uppskattning.</p>	<p>Genom att utveckla personalens välfärd, samt genom medarbetarens individuella påverkan av delaktighet ökar personalens arbetstillfredsställelse.</p>	<p>Samarbete och delaktighet påverkar motivation i arbetet samt medverkar i en positiv atmosfär.</p>	<p>Samarbete och delaktighet påverkar arbetstillfredsställelsen. Den positiva atmosfären utvecklar en stark vi-känsla vilket medför en populär arbetsplats.</p>

<p>”developmental feedback had a significant positive effect on both intrinsic motivation and job performance. In addition, intrinsic motivation had a significant positive relationship with job performance but it also had a partial mediating effect on the relationship between developmental feedback and job performance.” (Guo m.fl., 2014)</p>	<p>Utvecklande feedback har en betydande positiv effekt på individens inre motivation och utveckling. Inre motivation även en positiv relation till ökad arbetsprestation.</p>	<p>Feedback och inre motivation har en kombinerad effekt på tillväxten av arbetsprestation.</p>	<p>Feedback och arbets-tillfredsställelse är anknutna till motivations utveckling.</p>	<p>Feedback påverkar motivation och inspirerar till utveckling.</p>
---	--	---	--	---

## 6.4 Analys: Motivationens påverkan på hälsan

Det finns flera studier som visar att motivation och individens hälsa är kopplade till varandra. För att finna kopplingar samt påvisa vilka moment som är utgångspunkten, analyserades två relevanta forskningsartiklar kring ämnet. Den första består av Brummelhuis m.fl. (2011) undersökning som fokuserar på utbrändhetens utveckling på lång sikt samt den inre motivationens dämpande åtgärder. Den andra artikeln som analyserades är en studie av Darvish m.fl. (2011). Darvish m.fl. (2011) syfte med undersökningen var att utreda nivån av utbrändhet samt faktorer som påverkar nivån av utbrändhet. *Bilaga 1. Sammanställning av genomgångna artiklar* presenterar artiklarnas namn, författare, publiceringsplats och datum.

Brummelhuis m.fl. (2011) mål var att studera kring utbrändhet. Fokuset var utbrändhetens utveckling på lång sikt samt den inre motivationens dämpande åtgärder. Urvalet bestod av 352 anställda som svarade på elektroniska enkäter under åren 2005 till 2007. Resultatet visade att utbrändhet bland de anställda kunde till viss del förutspås på förhand, eftersom arbetskrav hade ökat och arbetsresurser hade minskat.

“Intrinsic motivation attenuated the positive relationship between baseline burnout and resource loss. We conclude that intrinsic motivation is an important factor enabling employees to break through the negative cycle of burnout” (Liese m.fl., 2011).

Brummelhuis m.fl. (2011) slutsats beskriver att inre motivation är en viktig faktor som kan möjliggöra att medarbetaren bryter en negativ process. Resultatet är väsentligt för arbetets undersökning, eftersom den inre motivationen är en del av undersökningens syfte och mål. Brummelhuis m.fl. (2011) förevisar betydande fynd som bevisar att en negativ cirkel av utbrändhet kan brytas och förebyggas, genom inre motivation. Ett intressant fynd i Brummelhuis m.fl. (2011) resultat var den inre motivationens dämpande effekt på negativa känslor. Det betyder sammanfattningsvis att individens inre motivation kan dämpa utbrändhet.

Darvish m.fl. (2011) undersöknings syfte var att utreda nivån av utbrändhet samt faktorer som påverkar nivån av utbrändhet. Metoden består av en kvantitativ undersökning, vilket mäter och arkiverar fynd. Undersökningens mål är att beskriva statistiken över utbrändhet. Urvalet består av 6901 industri arbetare. Darvish m.fl. (2011) menar att det är viktigt att ta reda på förebyggande åtgärder för arbetarens välmående. Ett intressant fynd var arbetsmotivationens inverkan och koppling till ledarskapet, arbetsmiljön och självständigheten i arbetet samt lärande och utveckling.

“This survey showed that organizational issues should be analyzed with a systematic attitude and to avoid workers' burnout, and increase their efficiency and productivity, a wide range of health factors (salary and premium, facilities and welfare services, department and regulations, the condition of health in job environment, coworkers, job security and function evaluation) and motivational factors like (leadership, job nature, work independence, teaching and learning, knowing about organization strategy, worker partnership, promotion and advancement) should be noted” (Darvish m.fl., 2011).

Resultatet ur Darvish m.fl. (2011) studie för fram viktiga element för det här arbetets undersökning. En viktig vetskap är att den fysiska och psykiska hälsan påverkas av både samhälleliga, organisatoriska samt individuella faktorer som t.ex. politik, sociala- samt ekonomiska faktorer. Några viktiga fynd som upptäcktes i undersökningens resultat var att hälsofaktorer som t.ex. lön, välfärdstjänster, anställningstrygghet, ledarskap, arbetsmiljö, självständigheten i arbetet, vetenskapen kring organisationsstrategier samt lärande och utveckling, inverkar på personalens hälsa och välmående i arbete. Det innebär att faktorerna även kan förebygga och motverka sjukfrånvaro.

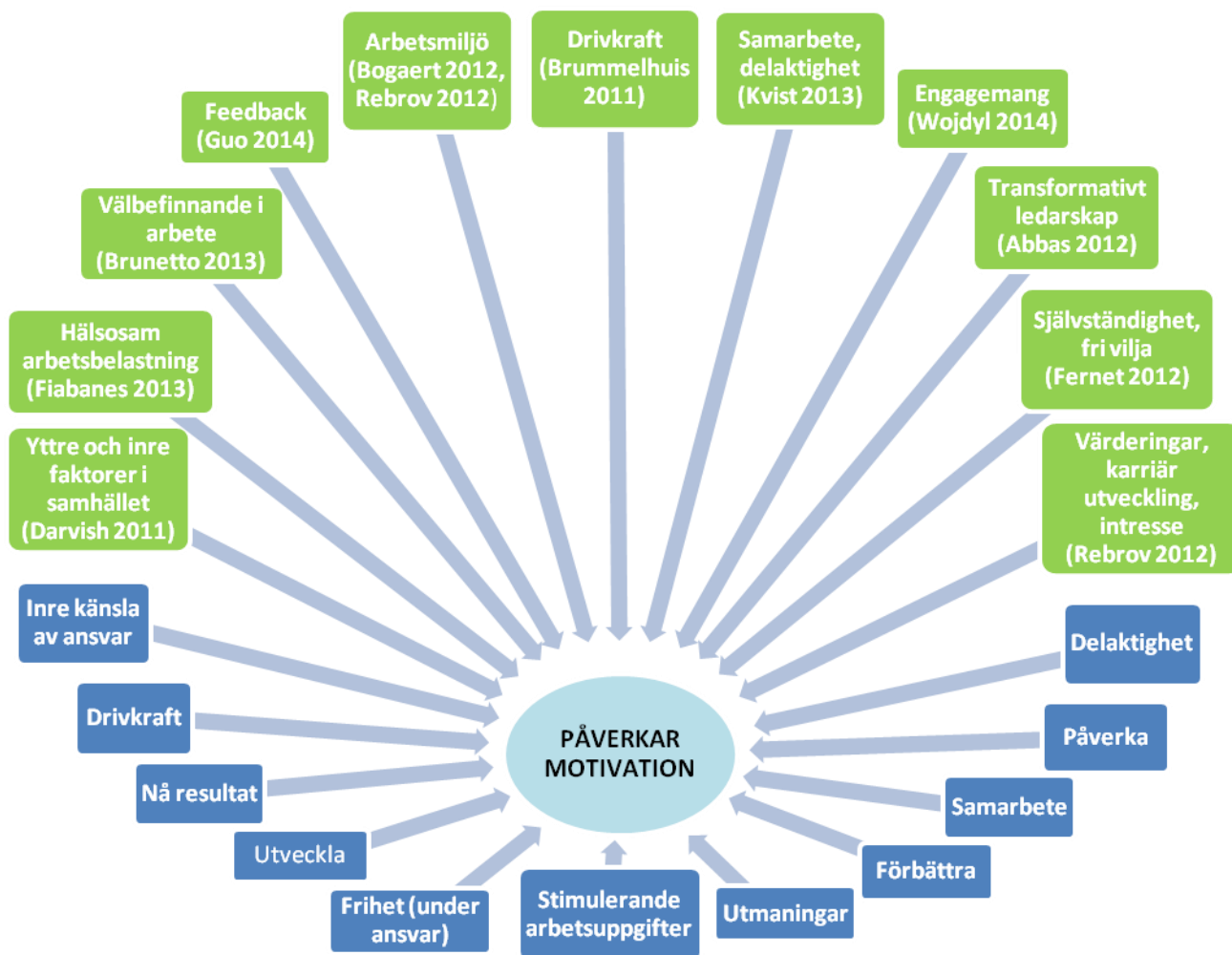
Tabell 6. Sammanfattning av motivationens påverkan på hälsan

Meningsbärande	Kodenserad meningsenhet	Kod	Underkategori	Kategori
<p>“Intrinsic motivation attenuated the positive relationship between baseline burnout and resource loss. We conclude that intrinsic motivation is an important factor enabling employees to break through the negative cycle of burnout.” (Brummelhuis, m.fl., 2011)</p>	<p>Egna inre resurser som inre motivation är en viktig faktor, som möjliggör att den anställda kan bryta en negativ process, som kan leda till utbrändhet.</p>	<p>Inre motivation motverkar utbrändhet i arbetslivet.</p>	<p>Inre motivation motverkar sjukfrånvaro i arbetslivet.</p>	<p>Inre motivation ökar drivkrafter som motverkar sjukfrånvaro.</p>
<p>“to avoid workers' burnout; (salary and premium, facilities and welfare services, department and regulations, the condition of health in job environment, coworkers, job security and function evaluation) and motivational factors like (leadership, job nature, work independence, teaching and learning, knowing about organization strategy, worker partnership, promotion and advancement). (Darvish m.fl., 2011)</p>	<p>Samhälleliga faktorer som politik, sociala samt ekonomin påverkar hälsan. Hälsofaktorer som t.ex. lön, välfärdstjänster samt anställningstrygghet och motivationsfaktorer som t.ex. ledarskap, arbetsmiljö, självständigheten i arbetet, vetskapen kring organisationsstrategier samt lärande och utveckling motverkar utbrändhet.</p>	<p>Samhälleliga samt hälsofaktorer och motivationsfaktorer påverkar hälsa och utbrändhet.</p>	<p>Yttre och inre faktorer i samhället påverkar hälsofaktorer som kan motverka sjukfrånvaro.</p>	<p>Yttre och inre faktorer påverkar sjukfrånvaro.</p>

## **6.5 Faktorer som utvecklar den inre motivationen till ökad arbetsmotivation**

Kapitlet beskriver en sammanställning av teoridelens och den kvalitativa innehållsanalysens betydelsefulla faktorer som påverkar individens motivationsutveckling. *Figur 5. Sammanställning av teoridelens resultat samt den kvalitativa innehållsanalysen*, tydliggör elementen genom att figurens blåa rutor sammanfattar viktiga delar ur litteraturen och de gröna rutorna visar konkreta resultat av innehållsanalysen. Innehållsanalysen grundar sig på vetenskapliga artiklar, vilka har anknytning till arbetets syfte. De blåa och gröna rutorna beskriver vilka faktorer som stöder individens utveckling av inre motivation. Kapitlet besvarar även på arbetets frågeställning; Hur kan ledaren inom social- och hälsovården öka medarbetarens inre motivation?

Det finns flera faktorer som påverkar och utvecklar individens inre motivation. Resultatet visar vilka faktorer som utvecklar den inre motivationen till ökad arbetsmotivation. Figurens blåa rutor beskriver viktiga faktorer, som den utvalda litteraturen markerade. Faktorerna är inre drivkrafter, inre känsla av ansvar, delaktighet, påverkan, samarbete, att nå resultat, möjligheten att delta och förbättra, utveckla, frihet under ansvar, utmaningar och stimulerande arbetsuppgifter. De beskrivna faktorerna är betydelsefulla för individens inre motivationsutveckling. Figurens gröna rutor beskriver analysens resultat som grundar sig på utvalda forskningsartiklar. Resultatet för fram nya aspekter, vilka påverkar och utvecklar motivation i arbetet. Forskningsartiklarna visade att viktiga beståndsdelar som påverkar individens inre motivation är; samhällets yttre och inre faktorer (Darvish m.fl. 2011), hälsosam arbetsbelastning (Fiabanes m.fl. 2013), välbefinnande i arbetet (Brunetto m.fl. 2013), feedback (Guo m.fl. 2014), arbetsmiljö (Bogaert m.fl. 2012, Rebrov m.fl., 2012), inre drivkrafter (Brummelhuis m.fl. 2011), samarbete och delaktighet (Kvist m.fl. 2013), engagemang (Wojdyl m.fl. 2014), transformativt ledarskap (Abbas m.fl. 2012), självständighet och fri vilja (Fernet m.fl. 2012), värderingar, karriärutveckling samt intresse (Rebrov m.fl. 2012).



Figur 5. Sammanställning av teoridelens resultat samt den kvalitativa innehållsanalysen.

Enligt Darvish m.fl. (2011) kan samhällets yttre och inre faktorer påverka på individens motivation. Darvish m.fl. (2011) menar att faktorerna kan påverka på medarbetarens hälsa, vilket speglar av sig och inverkar på sjukfrånvaro i arbetet. Det betyder att en organisation som arbetar för att förebygga sjukfrånvaro bland personalen, bör se över och utveckla yttre och inre egenskaper i själva organisationen. De yttre och inre egenskaperna bör gynna personalens hälsa. Fiabanes m.fl. (2013) undersöknings resultat visar att hälsosam arbetsbelastning inverkar på motivationen. Det innebär att hälsosam arbetsbelastning kan medföra positiv energi och effektivitet i arbetsuppgifterna. Brunetto m.fl. (2013) undersökning markerade att välbefinnande i arbete berör medarbetarens arbetsmotivation. Arbetsmotivation har en stor inverkan på effektiviteten i arbetsuppgifterna. Effektiva medarbetare inspirerar och påverkar hela organisationen. På lång sikt gynnas även ekonomin.

Enligt Guo m.fl. (2014) resultat har utvecklingssamtalet en central betydelse för att inspirera till utveckling och öka motivationsgraden i arbetet. Både Bogaert m.fl. (2012) och Revbrov m.fl. (2012) undersöknings resultat visade att arbetsmiljön är en oerhört viktig faktor för medarbetarens välbefinnande och motivation i arbetet. Det betyder att en utvecklad arbetsplatsmiljö även kan utveckla positiv energi och engagemang i arbetsgruppen samt påverka på organisationens kvalitet och ekonomi. Brummelhuis m.fl. (2011) resultat påvisar att inre motivation ökar individens drivkrafter. Inspiration och drivkraft kan innebära lägre sjukfrånvaro. Kvist m.fl. (2013) åskådliggör via undersöknings resultat, att samarbete och delaktighet har ett betydelsefullt förhållande till motivation. Samarbete och delaktighet i arbetsgruppen medverkar även i en positiv atmosfär vilket kan utveckla en trivsamt och populär arbetsplats. Wojdyl m.fl. (2014) forskning har kopplat ihop engagemang och motivation samt påvisar att faktorerna utvecklar positiv arbetsenergi. Abbas m.fl. (2012) undersökte kring ledarskapets betydelse för medarbetarens motivation. Abbas m.fl. (2012) forskningsresultatet markerar viktiga faktorer i det transformativa ledarskapet, som utvecklar personalgruppens arbetsmotivation. Fernet m.fl. (2012) menar via forskningsresultat att tyngdpunkten i motivationen, är den fria viljan samt självständighet i arbetet. Medan Rebrov m.fl. (2012) forskningsresultat påvisar att gemensamma värderingar och intressen samt karriärutveckling är kopplade till motivation. Ett brinnande intresse för arbetsuppgifterna, gemensamma värderingar och möjlighet till karriärutveckling kan stöda effektiviteten i arbetet. Medarbetarens effektivitet medför positiva faktorer för hela organisationen.

## **6.6 Motivationsblomman – ledarens verktyg för att stöda medarbetarens inre motivation**

Resultatet utvecklade en motivationsblomma (se Bilaga 2. *Motivationsblomman, ett verktyg för ledare inom social- och hälsovård*). Motivationsblomman fungerar som ett verktyg för ledare inom social och hälsovården. Motivationsblomman kan användas både vid personalrelaterad planering och i personaldiskussioner. Verket är utformat till ett motivationsunderlag i form av en väggposter, vilket vägleder ledaren till att stöda och utveckla medarbetarens arbetsmotivation. Motivationsblomman beskriver stegvis vilka

faktorer den inre motivationen utvecklas av samt på vilket sätt ledaren kan stöda medarbetarens arbetsmotivationsutveckling.

Vid motivationsutveckling är det nödvändigt att använda en planerad förändringsmodell. Anvisningen (se *Bilaga 2. Motivationsblomman; en anvisning för ledare*) beskriver en introduktion av användningens funktion. Motivationsblomman är inspirerad av Jacobsens (2005) planerade förändringsmodell. Tanken är att ledaren startar processen med att göra en diagnos. Diagnosen utgår från medarbetarens unika behov av arbetsledning för att lösa en given uppgift. Vad behöver medarbetaren för att klara av arbetsuppgiften eller för att nå målet och hur ser utvecklingsbehoven ut? Det kan innebära t.ex. att en medarbetare är oinspirerad och negativ, diagnosen fastställs som omotiverad medarbetare. Nästa steg är att utforma ett lösningsförslag. Vid behov av motivationsförändring är lösningsförslaget att använda motivationsblomman som ett underlag. Motivationsblomman utgår från undersökningar kring individens inre behov, som via tillfredsställelse stöder individens inre motivation till arbetsmotivationsutveckling. Det tredje steget innebär att planera och genomföra. Det betyder att följa motivationsblommans anvisning. Utgå från motivationsblommans rötter och tillfredställ medarbetarens grundläggande behov. Kombinera det transformativa och situationsanpassade ledarskapet för att motivera medarbetaren utgående från individuell mognadsgrad, behov samt specifika situation. Stärk medarbetarens inre motivation genom att ta hänsyn till motivationsfaktorer som beskrivs i motivationsblommans blad. Det fjärde steget utgör resultatet. Genom att följa anvisningen finns det möjlighet att resultatet medför utvecklad arbetsmotivation, som även kan inverka på verksamhetens resultat. Det femte steget är att utvärdera och analysera dagsläget samt sätta upp nya mål för fortsatt utveckling. För att ytterligare tydliggöra processen beskrivs motivationsblommans grundfunktioner tydligare.

Motivationsblommans uppbyggnad inleds vid rötterna som utgår från Abraham Maslows bristmotiv. Abraham Maslows bristmotiv består av individens fysiologiska behov, trygghet och säkerhetsbehov samt social- och kontaktbehov. Enligt Abraham Maslow bör bristmotiven tillfredsställas innan en individ över huvud taget kan utveckla motivation. En ledare kan stöda utvecklingen, genom att utveckla den egna kunskapen kring vilka de inre grundbehoven är och utav dem forma en miljö som stöder bristmotiven. Den beskrivna processen sker i blomman syfte under marken och i medarbetarens syfte i det inre. Det fysiologiska behovet tillfredställer ledaren, genom att planera in pauser och raster för personalen under arbetsdagen. En annan väsentlig del av det fysiologiska behovet är



rättvisa lönevillkor. Det mänskliga behovet av trygghet och säkerhet kan ledaren tillfredsställa, utgående från att förebygga och undvika faror och hot. Riskerna kan förebyggas t.ex. via tydliga roller som skapar trygghet i arbetsgemenskapen. Ledarens uppgift är att delegera tydliga roller och arbetsuppgifter till medarbetaren samt att utveckla grundläggande säkerhetsåtgärder i den fysiska arbetsmiljön. Medarbetarens social- och kontaktbehov tillfredsställer ledaren utifrån att ordna mötesplatser, som i praktiken kan bestå av t.ex. ett kafferum på arbetsplatsen.

När de inre behoven är tillfredsställda och rötterna har fått sin energi skapas en grund. Grunden är en stark förutsättning för att medarbetarens motivationsutveckling ska ha möjlighet att inleda, eftersom grundbehoven är tillfredsställda. I praktiken betyder det att medarbetaren är öppen för nya förändringar och utvecklingar. Stjälkens syfte är att stöda blomman, vilket i praktiska sammanhang består av ledarens förmåga att stöda medarbetarens motivationsutveckling. Ledarskapet är nyckeln till medarbetarens utveckling av den inre motivationen, eftersom ledarskapet stöder och speglar av sig på medarbetaren. I motivationsblomman är ledarskapet format till en kombinerad stil, det transformativa ledarskapet utgör grunden och använder moment ur det situationsanpassade ledarskapet. I praktiken betyder det att den transformativa ledaren motiverar medarbetaren utgående från nivån av mognadsgrad, individuella behov och den specifika situationen.

Stjälkens blad beskriver resultat ur arbetets innehållsanalys. Bladen utvecklades med fokus på arbetets syfte; att stöda ledaren till att utveckla medarbetarens inre motivation till en ökad arbetsmotivation, som baserar sig på individens inre behov. Faktorer som stöder inre motivation till ökad arbetsmotivation är; inre känslan av ansvar, frihet under ansvar, välbefinnande i arbetet, feedback, möjlighet till att påverka och förbättra, delaktighet, arbetsmiljö, utmaningar, samarbete, utveckling, möjlighet att nå resultat, drivkrafter, stimulerande arbetsuppgifter, engagemang och hälsosam arbetsbelastning. Motivationsfaktorerna utgör viktiga delar vid utveckling av medarbetarens arbetsmotivation.

Rötterna, stjälken och bladen är grunden för att blomman ska blomstra. Det betyder i praktiken att medarbetarens grundbehov är i behov av att tillfredsställas av en stödande ledarstil, för att den inre motivationen ska ha möjlighet till utveckling. Motivationsblommans kronblad tydliggör vilka viktiga beståndsdelar en medarbetarens inre motivation kan utveckla. Medarbetarens inre motivation utvecklar effektivitet, drivkrafter,

positiv energi och inspirerar till utveckling samt minskar på sjukfrånvaro. Följderna av medarbetarens inre positiva energi utvecklar arbetsmotivation.

Sammanfattningsvis tyder resultatet på att individens förutsättning till att utveckla inre motivation är starkt ihopkopplad med arbetsmotivation. Det innebär att medarbetaren som har fått stöd av ledaren till att utveckla inre motivation, utvecklar även positiv energi. Den positiva energin speglar av sig på arbetsuppgifterna, vilket inverkar på verksamhetens resultat. Märkbare faktorer kan t.ex. innebära ökade resurser, förbättrad kvalitet samt en högre nivå av samarbete. Ett gott samarbete utvecklar en stark vi-känsla i arbetsgruppen, vilket även belyser organisationens popularitet.

Beskrivningen av motivationsblommans uppbyggnad och introduktion beskrivs i *Bilaga 2. Motivationsblomman, ett verktyg för ledare inom social- och hälsovård*, tillsammans med en anvisning. Anvisningen är utformad som ett motivationsunderlag vid personalrelaterad planering och för personaldiskussioner. Anvisningen är utvecklad stegvis, för att ledaren ska ha möjlighet att följa varje steg till att utveckla en förändring. Anvisningen är inspirerad av Jacobsens (2005) planerade förändringsmodell som till viss del har omformats för att bättre fungera som en grund i anvisningen. Tanken är att koppla ihop den planerade förändringsmodellens steg med motivationsblommans innehåll, för att skapa en förändring som utvecklar medarbetarens inre motivation.

## 7 Sammanfattande diskussion

Dagslägets försämrade ekonomi och brist på resurser är en utmaning inom social- och hälsovårdens organisationer. Det innebär att Finlands social- och hälsovård befinner sig i en nödvändig förändring, där fokuset är att spara och effektivera de resurser som redan finns. Spara och effektivera kan skapa stress och utveckla en omotiverad personal, eftersom kraven och arbetsbördan ökar för varje enskild medarbetare. Finlands framtida social- och hälsovård står inför stora utmaningar som inom snar framtid bör lösas. Bakgrunden skapade arbetets frågeställning. Hur kan ledaren inom social- och hälsovården öka medarbetarens inre motivation? Frågeställningen har besvarats utgående från resultatredovisningen, vilket det här kapitlet beskriver i en sammanfattad form.

Arbetets syfte är att stöda ledaren till att utveckla medarbetarens inre motivation till en ökad arbetsmotivation, som baserar sig på individens inre behov. Undersökningen visar via en litteraturgranskning samt en innehållsanalys av tidigare forskningar, att individens inre motivation kan på flera olika sätt gynna och påverka organisationer inom social- och hälsovården. Genom att utgå från individens grundläggande behov och att koppla ihop ledarstilar ökar möjligheten till att hitta en lösning. Syftet har fungerat som en vägledning, en röd tråd genom utvecklingen av arbetet och uppnåtts genom att sammankoppla sammanfattningar av tidigare utförda teorier och forskningsresultat kring inre motivation, inre behov och ledarskap.

Resultatet utvecklade en motivationsblomma. Motivationsblomman är ett utarbetat verktyg för ledare, som strävar efter att utveckla och förändra medarbetarens arbetsmotivation. Motivationsblomman utgår från individens grundläggande behov, som bör tillfredsställas för att utveckling av medarbetarens inre motivation ska ha möjlighet att verkställas. Utvecklingen tar fasta på betydelsen av ledarskapet. Motivationsblomman presenterar det transformativa ledarskapet, vilket använder moment ur det situationsanpassade ledarskapet för att stöda medarbetarens motivationsutveckling. Motivationsblomman hänvisar även till inre motivationsfaktorer vilka bör tillfredsställas för utvecklingen av arbetsmotivation.

Resultatet har en väsentlig betydelse för dagens organisationer. Med den orsak att motivationsblomman utgör ett redskap, som kan möjliggöra att effektivera de resurser som redan finns. Betydelsen av att effektivera resurser utgår från medarbetarens

motivationsgrad (t.ex. låg effekt är låg motivationsgrad). Med tanke på att förbättra och utveckla undersökningen framförs även en kritisk granskning samt några förslag till fortsatt forskning. Det är oerhört viktigt att arbetet är uppbyggt så att andra forskare kan testa validiteten och reliabiliteten. Arbetet är utvecklat genom tydliga beskrivna steg, för att öka validiteten och reliabiliteten samt möjliggöra en framtida granskning. Litteraturoversikten visade att det finns en hel del tidigare teorier och forskningar kring ämnet. Utmaningen var att utveckla någonting nytt som ännu inte finns. Sammankopplingar av teorier och analyser av vetenskapliga artiklar möjliggjorde utmaningen. Med kritiska ögon betyder det att analysen och resultatet har helt och hållet förlitat sig på tidigare utförda teorier och forskningar. Det kan finnas risker att det använda materialet innehåller ”gråzoner”, som i värsta fall skulle kunna vilseleda det här arbetets resultat.

En kvalitativ innehållsanalys är begränsad och har inte möjlighet att bringa fram alla detaljer och resultat kring arbetsmotivation. Förslaget är att nästa studerande använder det här arbetets resultat som bas och fortsätter en utveckling inom samma område. Ett tips är att gå ut till fältet för att t.ex. observera eller intervjua ledare och medarbetare. Ett annat förslag är att ändra spår och slänga om syftet, genom att fokusera på hur medarbetaren kan puscha och motivera den allt mer stressade ledarens motivationsutveckling. Genom att utveckla en modell eller ett verktyg som uppmanar medarbetare till att motivera ledare, finns det möjlighet att även medarbetare utvecklar en känsla av delaktighet.

## Källhänvisningar

Abbas, G., Iqbal, J., Waheed, A., Riaz, M. (2012). *Relationship between transformational leadership style and innovative work behavior in educational institutions*. Journal of Behavioural Sciences; vol. 22, no. 3.

Ahltopp, B. (2014). *Öga mot öga. Ledarskap och personlig kommunikation*. Stockholm: Liber AB.

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2009). *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur AB

Angelöw, B. (2013). *Ledarskapshandboken. Att utveckla och stärka ledarskapet*. Stockholm: Natur & Kultur.

Bakka, J.F. m.fl. (2001) *Organisationsteori, struktur, kultur, processer*. Malmö: Liber Ekonomi.

Bengtson, I. (2001). *Ketchup effekten. Utveckla laganda, ledarskap och motivation – med resultatgaranti!* Falun: Ekerlids Förlag.

Bogaert, P., Clarke, S., Willems, R., Mondelaers, M. (2012). *Staff engagement as a target for managing work environments in psychiatric hospitals: implications for workforce stability and quality of care*. Journal of clinical nursing, vol. 22.

Bolman, L-G. & Deal, T-E. (2012). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur AB.

Brunetto, Y., Xerri, M., Shriberg, A., Farr-Wharton, R., Shacklock, K., Newman, S., Dienger, J. (2013). *The impact of workplace relationships on engagement, well-being, commitment and turnover for nurses in Australia and the USA*. Journal of advanced nursing, vol. 69.

Brummelhuis, L., Hoeven, C., Bakker, A., Peper, B. (2011). *Breaking through the loss cycle of burnout: The role of motivation*. Journal of occupational and organizational psychology, vol. 84.

Darvish, H., Zare, A., Nekoie, H. (2011). Investigating the level of burnout and influencing factors on it among the workers: case study the petrochemical industries national company. *International journal of academic research*, Vol 3., No.2.

Dorothy, J., Gaiter, R., Eeg, T. (2013). *Facets of Leadership*. Gaiter electrodiagnostic technology, LLC Birmingham, Alabama.

Eliasson, A. (2013). *Kvalitativ metod från början*. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Falkenström, E. (2014). *Vårdchefens etiska dilemman: strategier för bättre praktik*. Stockholm: Natur & kultur.

Fernet, C., Austin, S., Vallerand, R-J. (2012). *The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: An extension of the JD-R model*. *Work & Stress*; vol. 26, no. 3.

Fiabane, E., Giorgi, I., Sguazzin, C., Argentero, P. (2013). *Work engagement and occupational stress in nurses and other healthcare workers: the role of organisational and personal factors*. *JCN; Journal of clinical nursing*, vol. 22.

Forsberg, C. & Wengström, Y. (2013). *Att göra systematiska litteraturstudier. Värdering, analys och prestation av omvårdnadsforskning*. Stockholm: Natur och kultur.

Forslund, M. (2013). *Organisering och ledning*. Malmö: Liber AB.

Francesco, A. M., & Gold, B.A. (2005). *International organizational behavior*. 2<sup>nd</sup> edition uppl. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Granberg, O. (2013). *Ledarskap och organisation. I en föränderlig värld*. Lund: Studentlitteratur AB.

Granskär, M. & Höglund-Nielsen, B. (2012). *Tillämpad kvalitativ forskning inom hälso- och sjukvård*. Lund: Studentlitteratur AB.

Guo, Y., Liao, J., Liao, S., Zhang, Y. (2014). *The mediating role of intrinsic motivation on the relationship between developmental feedback and employee job performance*. *Society for Personality Research*.

Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C.(2012). *Kommunikation i organisationer*. Malmö: Liber.

Hällsten, F., & Tengblad, S. (2009). *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur AB.

Jacobsen, D.I. (2005). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Jansson, T., & Ljung, L. (2011). *Individer, grupper och ledarskap i projekt*. Lund: Studentlitteratur AB.

Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2011). *Kvalitativa metoder. Från vetenskapsteori till praktik*. Lund: Studentlitteratur AB.

Jönsson, S. & Strannegård, L. (2009). *Ledarskapsboken*. Malmö: Liber AB.

Kaufmann, A. & Kaufmann, G. (2012). *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur AB.

Kommunförbundet,

<http://www.kommunerna.net/sv/sakkunnigtjanster/socialhalsovard/Sidor/default.aspx>

(hämtat 24.09.2014).

Kristensson, J. (2014). *Handbok i uppsatsskrivande och forskningsmetodik för studenter inom hälso- och vårdvetenskap*. Stockholm: Natur & Kultur.

Kvist, T., Mäntynen, R., Vehviläinen-Julkunen, K. (2013). *Does Finnish hospital staff job satisfaction vary across occupational groups?* BioMed Central; Health Services Research.

Lugn, A. & Rexed, B. (2009). *Lönsam, hälsosam, lyckosam. Främjande ledarskap och medarbetarskap*. Stockholm: Ekerlids Förlag.

Lynch, B-M., McCormack, B., McCance, T. (2011). *Development of a model of situational leadership in residential care for older people*. Journal of Nursing Management, 19, 1058–1069.

Maslow A-H. (1943). *A Theory of Human Motivation. Classics in the History of Psychology*. Originally Published in Psychological Review, 50, 370-396. <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm> (hämtat: 12.09.2014)

- Nilsson, N. (2008). *Organisation & ledarskap. Styr rätt i en ny tid*. 6 uppl. Faktabok. Malmö: Liber.
- Nyberg, R. & Tidström, A. (2012). *Skriv vetenskapliga uppsatser, examensarbeten och avhandlingar*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Nyström, A. (25.02.2014). *Att våga misslyckas*. Kvalitetsmagasinet för smart verksamhetsutveckling, (<http://kvalitetsmagasinet.se/darfor-maste-du-vaga-misslyckas/>, hämtad 03.04.2014)
- Olofsson, R. (2010). *Beteendeanalys i organisationer. Handbok i OBM*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Olsson, H. & Sörensen, S. (2011). *Kvalitativa och kvantitativa perspektiv. Forskningsprocessen*. Stockholm: Liber AB.
- Payne, M. (2010). *Modern teoribildning i socialt arbete*. Stockholm: Natur och kultur.
- Portoghese, I., Galletta, M., Battistelli, A., Saiani, L., Penna, M., Allegrini, E. (2012). *Change-related expectations and commitment to change of nurses: the role of leadership and communication*. Journal of nursing management, vol. 20, sid. 582-591.
- Rebrov, A-V. (2012). *Factors of the formation of workers' motivation*. Sociological Research, vol. 51, no. 2.
- Reeve, J. (2009). *Understanding motivation and emotion*. Fifth edition. United States of America: Wiley.
- Ruohotie, P. (1998). *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. Helsinki: Business Edita.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. London: SAGE Publications.
- Stjernberg, T. & Söderlund, J & Wikström, E. (2008) *Projektliv – Villkor för uthållig projektverksamhet*. Poland: Studentlitteratur.
- Svedberg, L. (2012). *Gruppsykologi. Om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Thurén, T. (2008). *Vetenskapsteori för nybörjare*. 2 uppl. Malmö: Liber AB.



Wojdylo, K., Baumann, N., Fischbach, L., Engeser, S. (2014). *Live to work or love to work: work craving and work engagement*. PlosOne journal, vol. 9.

Önnevik, T. (2010). *Ledarskapets grunder. Organisationens hjärna*. Lund: Studentlitteratur.

## Bilaga 1

## 1. Sammanställning av genomgångna artiklar;

<b>Artikel/Författare/ Publicering + Datum</b>	<b>Urval</b>	<b>Instrument</b>	<b>Resultat</b>
<p><i>Factors of the formation of workers' motivation.</i></p> <p>Rebrov, A-V.</p> <p>Sociological Research; vol. 51, no. 2, (2012)</p>	<p>1456 ekonomi arbetare från 21 olika företag i Ryssland.</p>	<p>Data samlades in via enkätundersökning.</p>	<p>Resultatet visade betydelsefulla inre faktorer som påverkar motivation; den inre känslan av ansvar, självständighet, engagemang, goda arbetsresurser, tydliga roller och arbetsuppgifter, egna val samt egna intressen.</p>
<p><i>The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: An extension of the JD-R model.</i></p> <p>Fernet, C., Austin, S., Vallerand, R-J.</p> <p>Work &amp; Stress; vol. 26, no. 3, (2012)</p>	<p>586 rektorer från Quebec, Kanada.</p>	<p>Data samlades in via enkätundersökning.</p>	<p>Resultatet visade att den autonoma (inre) motivationen har en koppling till att utveckla goda arbetsresurser som baserar sig på tydliga roller och arbetsuppgifter.</p>
<p><i>Relationship between transformational leadership style and innovative work behavior in educational institutions.</i></p> <p>Abbas, G., Iqbal, J., Waheed, A., Riaz, M.</p> <p>Journal of Behavioural Sciences; vol. 22, no. 3, (2012)</p>	<p>200 anställda från utbildningsinstitutioner.</p>	<p>Data samlades in med hjälp av enkätundersökning som är tillämplig för att samla in data från högskolor och universitet.</p>	<p>Resultaten tyder på att det finns fyra element i det transformativa ledarskapet som förhåller sig till ett förbättrat inflytande på beteende och relationer. Elementen utgår från individuellt intresse och återspeglning av ledarskapets inspirerande beteende. Faktorerna inspirerar till motivation, stimulerar och utvecklar idéer.</p>

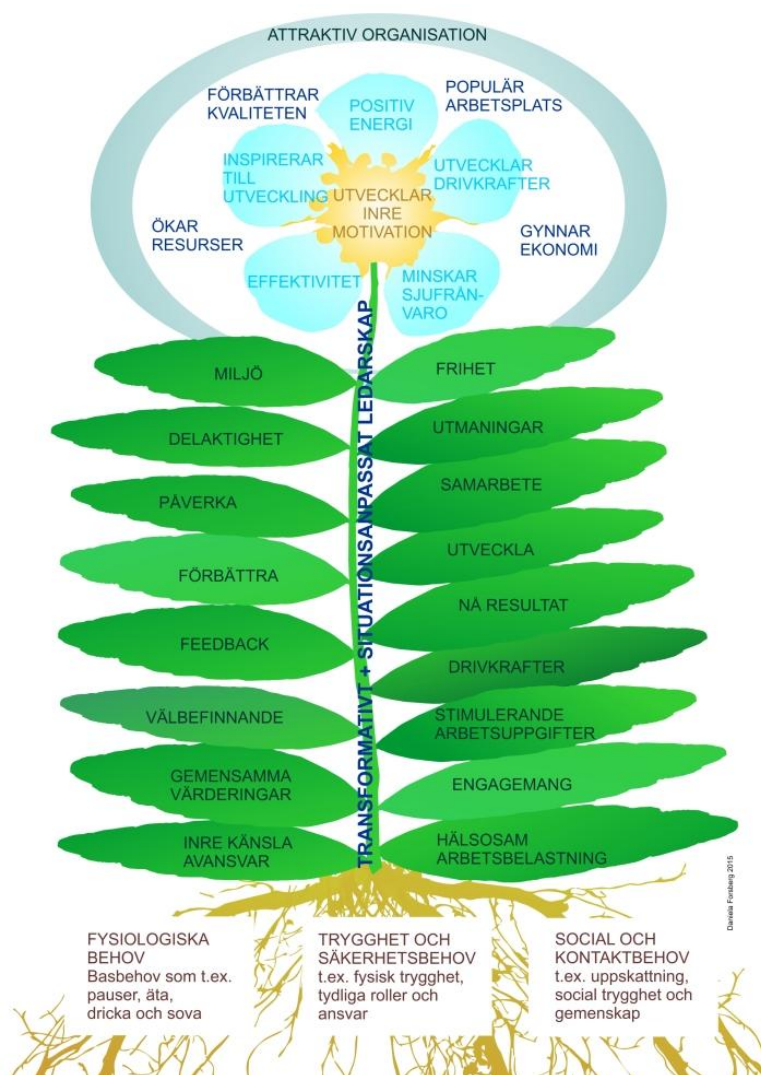
<p><i>Does Finnish hospital staff job satisfaction vary across occupational groups?</i></p> <p>Kvist, T., Mäntynen, R., Vehviläinen- Julkunen, K.</p> <p>BioMed Central; Health Services Research, (2013)</p>	<p>1424 anställda vid olika sjukhus i Finland.</p>	<p>Data samlades in med hjälp av ett webbaserat mätinstrument: job satisfaction scale, vid Kuopio Universitet.</p>	<p>Det kvantitativa resultatet visade att den totala arbetstillfredsställelsen var god. De områden som orsakade mest missnöje var förhöjda arbetskrav samt minskat deltagande i beslutsfattning. Slutsatsen är att ledare bör kontinuerligt utvärdera arbetstillfredsställelsen och skyndsamt reagera med förebyggande åtgärder.</p>
<p><i>The mediating role of intrinsic motivation on the relationship between developmental feedback and employee job performance.</i></p> <p>Guo, Y., Liao, J., Liao, S., Zhang, Y.</p> <p>Society for Personality Research, (2014)</p>	<p>202 handledare och medarbetares svar användes till resultatet.</p>	<p>Data samlades in via enkätundersökning, från 12 olika företag i Kina.</p>	<p>Studien undersökte hur utvecklingssamtal påverkar medarbetarens inre motivation och det sociala utbytet i arbetsprestationer. Resultatet visade att återkopplingen från utvecklingssamtalets värdefulla feedback, relaterade till medarbetarens motivation, som även kan leda till en positiv attityd.</p>
<p><i>Work engagement and occupational stress in nurses and other healthcare workers: the role of organisational and personal factors.</i></p> <p>Fiabane, E., Giorgi, I., Sguazzin, C., Argentero, P.</p> <p>JCN; Journal of clinical nursing, vol. 22, (2013)</p>	<p>Omfattades av 198 yrkesprofessionella, varav 110 deltog.</p>	<p>En tvärsnittstudie som genomfördes utgående från enkätundersökning.</p>	<p>Resultatet visade att både organisatoriska och personliga faktorer är sammankopplade med engagemang i arbetet. Viktiga faktorer är arbetsbelastning, värderingar och gemenskap. Genom att anpassa en hälsosam arbetsbelastning i enlighet med personalstyrkan, kan utmattning förhindras.</p>

<p><i>The impact of workplace relationships on engagement, well-being, commitment and turnover for nurses in Australia and the USA.</i></p> <p>Brunetto, Y., Xerri, M., Shriberg, A., Farr-Wharton, R., Shacklock, K., Newman, S., Dienger, J.</p> <p>Journal of advanced nursing, vol. 69, (2013)</p>	<p>510 sjuksköterskor från australienska sjukhus och 718 sjuksköterskor från amerikanska sjukhus.</p>	<p>Data samlades in via enkätundersökning mellan åren 2010-2012.</p>	<p>Resultatet påvisade att medarbetarens relationer påverkar välbefinnandet på arbetsplatsen. Resultatet av välbefinnandet har även betydelse för organisationens ekonomi, eftersom välbefinnande i arbetet utvecklar arbets-effektivitet.</p>
<p><i>Staff engagement as a target for managing work environments in psychiatric hospitals: implications for workforce stability and quality of care.</i></p> <p>Bogaert, P., Clarke, S., Willems, R., Mondelaers, M.</p> <p>Journal of clinical nursing, vol. 22, (2012)</p>	<p>357 vårdare.</p>	<p>Data samlades in utgående från enkätundersökning.</p>	<p>Resultatet påvisade att miljön i arbetet påverkar personalens energi och engagemang, som även kan utveckla arbetstillfredsställelse samt medföra en förbättring i kvaliteten.</p>
<p><i>Live to work or love to work: work craving and work engagement.</i></p> <p>Wojdylo, K., Baumann, N., Fischbach, L., Engeser, S.</p> <p>PlosOne journal, vol. 9, (2014)</p>	<p>469 lärare.</p>	<p>Data samlades in utgående från en tvärsnittstudie, som genomfördes via enkätundersökning.</p>	<p>Resultatet visade att arbetsnarkomaners begär efter resultat, hade negativa konsekvenser för hälsan. Den inre motivationen påverkade arbetsengagemanget positivt, som även utvecklade en god hälsa för medarbetaren.</p>

<p><i>Breaking through the loss cycle of burnout: The role of motivation.</i></p> <p>Brummelhuis, L., Hoeven, C., Bakker, A., Peper, B.</p> <p>Journal of occupational and organizational psychology, vol. 84, (2011)</p>	<p>352 anställda.</p>	<p>Data samlades in utgående från elektronisk enkätundersökning.</p>	<p>Resultatet visade att utbrändhet bland de anställda kunde till viss del förutspås på förhand. Den negativa processen kan förutspås genom att arbetskrav ökar samt genom minskning av arbetsresurser. Resultatet visade även att den inre motivationen dämpar negativa känslor som utvecklas vid t.ex. resursbrist. Det betyder sammanfattningsvis att individens inre motivation kan dämpa utveckling av utbrändhet.</p>
<p><i>Investigating the level of burnout and influencing factors on it among the workers: case study the petrochemical industries national company.</i></p> <p>Darvish, H., Zare, A., Nekoie, H.</p> <p>International journal of academic research, Vol 3., No.2, (2011)</p>	<p>6901 individer som arbetade på industri bolag.</p>	<p>Kvantitativ undersökning som mäter och arkiverar.</p>	<p>Resultatet visade att den fysiska och psykiska hälsan påverkas av både samhälleliga, organisatoriska samt individuella faktorer som t.ex. politik, sociala- samt ekonomiska faktorer.</p>

# MOTIVATIONSBLOMMAN

## - Ett motivationsunderlag för ledare



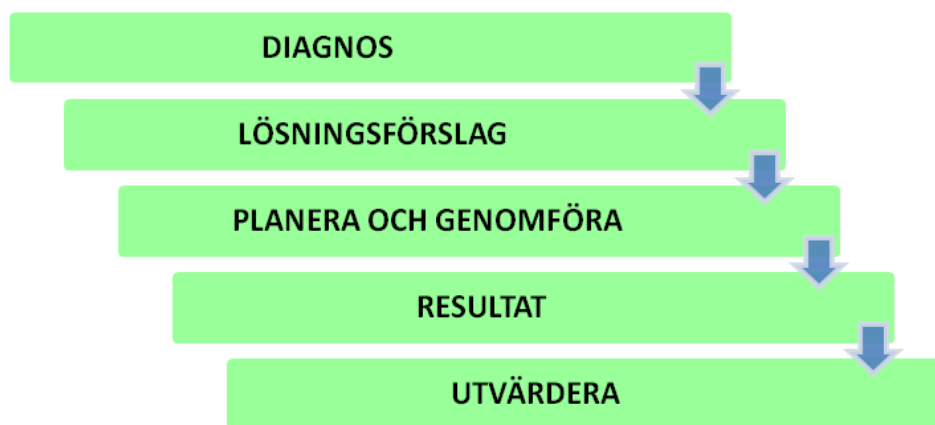
## ANVISNING

## Motivationsblomman, en anvisning för ledare

**Introduktion:** Motivationsblomman är ett utarbetat verktyg, som stöder medarbetarens inre motivation till ökad arbetsmotivation, som baserar sig på medarbetarens inre behov. Motivationsblomman är utarbetad med målet att effektivisera de resurser som redan finns. Betydelsen av att effektivisera resurser utgår från medarbetarens motivationsgrad (t.ex. låg effekt är låg motivationsgrad, hög effekt är hög motivationsgrad).

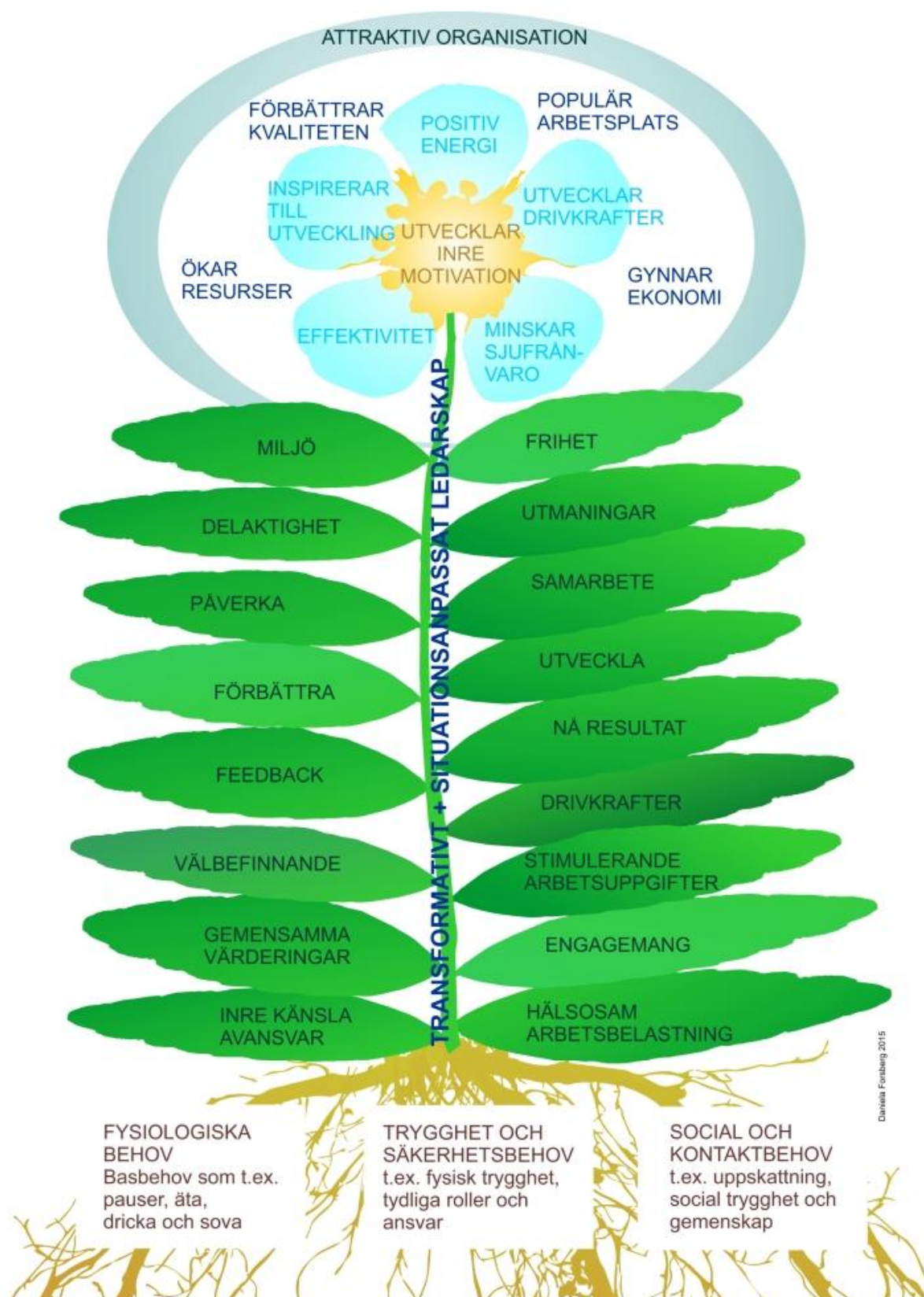
Vid motivationsutveckling är det nödvändigt att använda en planerad förändringsmodell. Anvisningen beskriver en introduktion av användningens funktion. Motivationsblomman är inspirerad av tidigare forskningsresultat kring individens inre behov, inre motivation och Jacobsens (2005) planerade förändringsmodell.

**Material:** Motivationsblomman och anvisningens beskrivning i form av en modell



(Modellen är inspirerad av Jacobsens (2005) planerade förändringsprocess)

## 2. Motivationsblomman, ett verktyg för ledare inom social- och hälsovård





**Gör så här:**

**Fas 1: Gör en diagnos;** Diagnosen utgår från medarbetarens unika behov av arbetsledning för att lösa en given uppgift. Vad behöver medarbetaren för att klara av arbetsuppgiften eller för att nå målet och hur ser utvecklingsbehoven ut?

Det kan innebära att en medarbetare t.ex. är oinspirerad och negativ, då fastställs diagnosen som omotiverad medarbetare.

**Fas 2: Lösningsförslag;** Nästa steg är att utforma ett lösningsförslag. Vid behov av motivationsförändring, används motivationsblomman som ett underlag.

Motivationsblomman utgår från undersökningar kring individens inre behov, som via tillfredsställelse stöder individens inre motivation till arbetsmotivationsutveckling.

**Fas 3: Planera och genomföra;**

- ➔ Utgå från motivationsblommans rötter och tillfredsställ medarbetarens grundläggande behov;
  - Fysiologiska behov;** planera in raster och pauser, samt utveckla rättvisa villkor.
  - Trygghet och säkerhetsbehov;** delegera tydliga arbetsuppgifter, utveckla grundläggande säkerhetsåtgärder i den fysiska arbetsmiljön.
  - Social och kontaktbehov;** Utveckla mötesplatser, som t.ex. kafferum. Mötesplatser skapar kontakt och utvecklar samarbete.
  
- ➔ Använd stödande ledarstil (blommans stjälk). Kombinera det transformativa ledarskapet med det situationsanpassade ledarskapet. Ledaren motiverar utgående från medarbetarens individuella mognadsgrad, behov samt specifika situation. Ledaren motiverar genom att coacha, stöda, delegera eller instruera.
  
- ➔ Stärk medarbetarens inre motivation (blommans blad) genom att utveckla faktorer som t.ex. inre känslan av ansvar, frihet under ansvar, välbefinnande i arbetet, feedback, möjlighet till att påverka och förbättra, delaktighet, arbetsmiljö, utmaningar, samarbete, utveckling, möjlighet att nå resultat, drivkrafter, stimulerande arbetsuppgifter, engagemang och hälsosam arbetsbelastning.

**Fas 4: Resultat;** Medarbetarens inre motivation utvecklas, vilket har betydande verkan på arbetsmotivation. Den inre motivationen inverkar på verksamheten genom att förbättra effektivitet (måluppfyllelse i förhållande till resursanvändning), höja inspiration till ytterligare utveckling och utvecklar positiv energi samt ökar positiva drivkrafter. Faktorerna förebygger och minskar på sjukfrånvaro.

**Fas 5: Utvärdera;** Ledaren utvärderar och analyserar dagslägets situation samt sätter upp nya mål för fortsatt utveckling. En lyckad förändring har utvecklat medarbetarens arbetsmotivation. Förändringen kan åskådliggöras genom att verksamhetens resurser har ökat, kvaliteten har förbättrats och vi-andan i arbetsgruppen har format en populär arbetsplats. Faktorerna är gynnsamma för hela organisationens ekonomi.