

Examensarbete

Ledarstilar i turismföretag

Nora Bäckman

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Turism
Identifikationsnummer:	
Författare:	Nora Henrika Bäckman
Arbetets namn:	Ledarstilar i turismföretag
Handledare (Arcada):	Susanna Fabricius
Uppdragsgivare:	
<p>Sammandrag:</p> <p>Problemställningen i detta examensarbete ligger i hur en chef i ett turism- företag kan påverka personalen positivt, och skapa motivation på arbetsplatsen, hurdana ledarstilar används, och vilka egenskaper en god ledare har inom turismbranschen. Syftet var att utreda vilka ledarstilar som används i turism- företag, hurdan stil av ledarskap chefer själv anser att är bra, och vilken ledarstil dessa chefer anser att bidrar till arbetsmotivation för medarbetare. Skribenten har gjort en jämförelse mellan ett antal företag inom turism- branschen för att komma fram till hurdana ledarstilar som används, och hur cheferna anser att dessa är i koppling till medarbetares arbetsmotivation. Den teoretiska referensramen har indelats i teorier om ledarskap, följt av motivationsteorier. I teorier om ledarskap nämns beteendemodeller, samt situationsorienteringar. Motivationsteorier består av tvåfaktorteorin samt reinforcement teorin. Skribenten har använt sig av den kvalitativa metoden i form av djupintervjuer. Resultaten av ledarstil som respondenterna yttrade sig använda kunde skribenten i stora drag sammanfatta som rätt så demokratisk. Ett gott ledarskap menade respondenterna innebära att lyssna på sina medarbetare, muntlig respons, samt att i det stora hela vara demokratisk. Situationens påverkan på ledarstilen kunde anses som stor, eftersom alla utom en respondent ansåg sig bli starkt påverkade av den. I resultaten av ledarstilens koppling till medarbetares arbetsmotivation framhövdes speciellt chefens förmåga samt ansvar av öppen kommunikation, samt förmåga att uttrycka för sina medarbetare om mål samt krav.</p>	
Nyckelord:	Ledarstil, arbetsmotivation, respons
Sidantal:	70
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Tourism management
Identification number:	
Author:	Nora Henrika Bäckman
Title:	Leadership styles in tourism companies
Supervisor (Arcada):	Susanna Fabricius
Commissioned by:	
<p>Abstract:</p> <p>The subject of this degree thesis is leadership styles in tourism companies. The aim of the study was to make a research of leadership styles in tourism companies. The author has made a study about what kind of leadership styles supervisors in tourism companies use, what style of leadership is considered good, and brings most motivation for employees. The questions of this research are what styles of leadership that the supervisors in tourism companies use, what leadership styles are considered good, and what styles of leadership brings most motivation for employees, and other motivational factors at work. The theories in this thesis are divided in leadership and motivation theories. The author uses behavioral models of leadership styles and theories of what impact does different situations have on the style of leadership. As an example of theories of motivational factors at work, the author uses the two-factor theory and the reinforcement theory. Interviews are used a method in this thesis. The results are also divided in two parts, leadership styles and motivation at work.</p> <p>The author draws the conclusion that the style of leadership which is used in these cases can in the big picture be called as democratic. The author can also draw the conclusion that changing situations do have an impact on the leadership style being used. Regarding motivational factors of employees, the results show a clear fact that according to the respondents, the supervisor should use a style that clearly communicates the demands of daily work. Another important result is the fact that the respondents are of clear opinion that a supervisor is able to enhance the level of motivation for employees through giving them response.</p>	
Keywords:	Leadership styles, motivation at work, response
Number of pages:	70
Language:	Swedish
Date of acceptance:	

INNEHÅLL

1 INLEDNING	6
1.1 Problemområde	7
1.2 Syfte	7
1.3 Metod	7
1.4 Definitioner.....	8
2 LEDARSTILAR	10
2.1 Ohio studien	12
2.2 Managerial Grid modellen	13
2.3 Beteendemodellernas uppgift inom forskningen av ledarskap	14
2.4 Situationsorienteringar	14
2.5 Transformativt ledarskap.....	16
3 MOTIVATION PÅ ARBETSPLATSEN	18
3.1 Tvåfaktorteorin	19
3.2 Reinforcement teorin	21
3.3 Andra motivationsteorier.....	22
3.4 Villkorsvariabler	25
4 METODDISKUSSION	26
4.1 Kvantitativa metoder.....	26
4.2 Kvalitativa metoder.....	27
4.3 Val av metod	28
4.4 Frågeguide.....	28
4.5 Respondenter	29
4.5 Genomförandet	30
5 RESULTAT	31
5.1 Resultat ledarstil.....	31
5.1.2 Respondenternas uppfattning om sin ledarstil.....	31
5.1.3 Chefers syn på ett gott ledarskap.....	33

5.1.4 Situationens påverkan på ledarstilen.....	34
5.1.5 Förtroende av medarbetare	35
5.1.6 Chefens främsta uppgift.....	36
5.2 Resultat motivation.....	37
5.2.1 Ledarstilens koppling till arbetsmotivation och produktivitet	37
5.2.2 Orsaker till brist på arbetsmotivation.....	38
5.2.3 Betydelsen av främjandet av varaktig arbetsmotivation	39
5.2.4 Belöningens betydelse.....	40
6 DISKUSSION	42
6.1 Respondenternas uppfattning om sin ledarstil	42
6.2 Den goda chefens egenskaper	43
6.3 Situationens inverkan på ledarstilen	44
6.4 Hur en chef uppnår förtroende, samt chefens främsta uppgift	45
6.5 Hurudan ledarstil medför mest arbetsmotivation	46
6.6 Orsaker till brist på arbetsmotivation	47
6.7 Belöningens betydelse	48
6.8 Ledarstilar i turism-företag.....	49
7 AVSLUTNING	50
Bilaga 1.....	53
Bilaga 2.....	55
Bilaga 3.....	57
Bilaga 4.....	59
Bilaga 5.....	62
Bilaga 6.....	64

1 INLEDNING

Ett starkt, fungerande ledarskap är viktigt för överlevnaden samt framgången för organisationer inom turism branschen. Idag är konkurrensen om marknadsandel mycket hård, vilket gör att företag måste skilja sig på något sätt från andra företag för att vara framgångsrika. Detta kräver motivation av de anställda i organisationen, och här spelar chefen en viktig roll. Chefen skall känna till hur man drar mest nytta av personalen, för att man skall nå önskade resultat. Detta är aktuellt i turism branschen, bland annat för att personalen är företagets visitkort utåt, samt att de anställdas arbetsresultat hänger starkt ihop med motivationsnivån.

Utan ett fungerande ledarskap kan organisationen gå vilse, och detta händer speciellt om chefen inte förstår eller kan motivera sina medarbetare. Eftersom ledarskap idag inte mer associeras mycket med orden "kontroll" och "ensamrätt att bestämma", utan människors förmåga att samarbeta och chefs förmåga att skapa en vision i vilken medarbetare kan inspireras, anser jag att detta är ett intressant tema att undersöka i.

Enligt ekonomie doktorn Marja Eriksson, är ledarskap först och främst att vara på sina medarbetares sida. "Att vara på människans sida", som hon kallar det. Enligt en undersökning som gjorts på Tammerfors universitet, under temat " Att leda med rädsla", borde det finländska ledarskapet förnyas en hel del. I undersökningen kom det fram att finländarna har hög arbetsmoral, men alltför många lider av rädsla och utmattning, och på arbetsplatsen. Enligt Eriksson är arbetet väldigt viktigt för en finländare, och därför förväntar hon sig att de mänskliga grundvärderingarna är i skick på arbetsplatsen. Som mänskliga grundvärderingar räknas jämställdhet, respekt, ärlighet, och hälsa. Om det finns en spricka här förorsakar det rädsla och osäkerhet. Chefen har till uppgift att se till att hon genom sitt ledarskap uppfyller behovet av mänskliga grundvärderingar. Att leda med rädsla paralyserar människor, menar Eriksson. (Kauppalehti Optio nr.16, s. 42-46)

Jag har kommit till att välja detta tema av allmänt intresse för ledarskap i turism företag. Att jag redan gjort ett tidigare arbete om strategiskt ledarskap, hade även en viss betydelse, eftersom jag då bekantat mig med litteratur om temat.

1.1 Problemområde

Ledare har stor inverkan på organisationer. De flesta är överens om att ledarskap är viktigt eller till och med avgörande för en organisations möjlighet att nå framgångar. Den ledarstil som chefen använder, har även en stor påverkan på personalen. Chefens ledarstil avgör hur personalen presterar i sitt arbete, och är i koppling till motivationsnivån som de anställda har.

Eftersom det är chefen som är nyckelperson vad som gäller skapandet av motivation på arbetsplatsen, kan man fråga sig genom hurudana ledarstilar de anställda motiveras, samt vilka andra faktorer skapar motivation i arbetet. Hur kan chefen i ett turism företag påverka personalen positivt, och skapa motivation på arbetsplatsen? Hurudana ledarstilar används, och vilka egenskaper har en god ledare inom turism branschen?

1.2 Syfte

Syfte med detta examensarbete är att utreda vilka ledarstilar som används i turism företag. Avsikten är även att ta reda på hurdan stil av ledarskap chefer själv anser att är bra, och vilken stil av ledarskap dessa chefer anser att bidra till arbetsmotivation för medarbetare. Min avsikt är att göra en jämförelse mellan ett antal företag inom turismbranschen för att komma fram till hurdana ledarstilar som används, och hur cheferna anser att dessa är i koppling till medarbetares arbetsmotivation.

1.3 Metod

Eftersom detta examensarbete handlar om ledarskap, ledarstil samt motivation, har jag valt att använda mig av den kvalitativa utredningsmetoden i form av djupintervjuer. Detta för att kunna utreda chefernas åsikter om ledarstil och arbetsmotivation på djupaste möjliga sätt.

1.4 Definitioner

Många forskare konstaterar att det är svårt att definiera vad ledarskap kortfattat är. Enligt Navanhandi (2000:3) kan man lätt definiera hurudant ett gott ledarskap inte är, men när man skall förstå sig på eller definiera ett effektivt ledarskap blir det genast mer komplext. Svar på frågorna vilka egenskaper en ledare borde ha, och hurudant ett gott ledarskap är har försökts listas ut av forskarna i tiotal år.

Ordet ledning härstammar från fornsvenskans *ledhning* som betyder ”skydd”. I slutet av 1800-talet började ordet användas motsvarande ”grupp av personer i bestämmande ställning”. (Bakka et al. 1999)

Ofta definieras en ledare som *en person som står i spetsen för något*, eller som en person som styr. Ledaren skall gå före, det vill säga visa vägen för sina medarbetare. Till ledarens viktiga egenskaper hör också den personliga förmågan att formulera nya mål, samt att inspirera sina medarbetare till insats och samarbete. (Bakka et al. 1999)

Vidare understryks vikten av ledarskap i form av ”inflytande”, det vill säga att ledaren påverkar sina medarbetare. (Alvesson och Svenningsson 2007:310) Motsvarande definition har gjorts av Navahandi (2003:4) som konstaterar att en ledare är en person med påverkan och kommando. Med kommando menas att ha auktoritet, det vill säga att visa vägen för andra. Här menas det att en viktig funktion av ledarskap är, att det är ett instrument för organisationer att nå sina mål, och att vara en ledare innebär att ha makt. Trots att dessa saker är centrala är det också viktigt att ledaren ”tjänar” sina medarbetare, det vill säga stöder dem i sitt arbete.

Det finns oändligt många definitioner på ledarskap, men ofta beskrivs det som ett socialt inflytande på sina medarbetare. Också skall ledarskap finnas inom alla nivåer i en organisation. (Andre 2008:295)

Ledarskap är i sin enkelhet att ledaren får sina medarbetare på sin sida, att bli efterföljd. Också är det ledarens förmåga att förändra en organisation genom sitt inflytande. Detta innebär att ta aktiva beslut bland olika alternativ, vilken inte är en lätt uppgift. Allting börjar med att ledaren mobiliserar sina medarbetare. (Mullins 2008:260)

Mullins (2008:261) fortsätter sitt resonemang med slutsatsen att ledarskap är en dynamisk process. Det är dynamiken mellan människor, där beteendet samt situationen spe-

lar en viktig roll. Det handlar om förhållandet mellan ledaren och medarbetarna. Med detta menas att ledarskapet påverkar både den personliga prestationen samt hela organisationen.

Enligt Cole (1995:193-196) är ledarskap en process där en individ eller en liten grupp av människor påverkar andras strävanden för att nå ett definierat mål. Detta händer i en viss situation, eller givna förutsättningar, vilka påverkar andra variablerna starkt. Det som står i centrum i Coles modell är omständigheterna var ledaren agerar. Cole räknar upp andra viktiga variabler vilka är ledaren själv som person, miljön utanför gruppen som leds, samt gruppens målsättningar och arbetsuppgifter. Dessa andra variabler är situationsberoende.

2 LEDARSTILAR

Detta sätt att närma sig ledarskap drar enligt forskarna uppmärksamheten till ledares olika sätt att bete sig i sitt arbete. Beteendemodeller i forskning av ledarskap sätter fokuset på skillnader mellan effektiv och icke-effektiv ledarstil. Med andra ord, baserar sig beteendemodellerna på vad effektiva samt icke-effektiva ledare egentligen *gör* i olika situationer; hur arbetsuppgifter delegeras till medarbetare, hur och när ledare kommunicerar, hur de uppträder i sin roll, med mera. Eftersom beteendet kan observeras, och läras in, kan individer även lära sig ett mer effektivt ledarskap med kunskap av beteendemodeller. (Hellriegel et al. 1999:504)

När Stephen. P. Robbins (1994:496) inleder ämnet nämner han att forskarna ställde frågan ifall det fanns något unikt i effektiva ledares beteende. Har ledare en tendens av att vara demokratiska eller självhärskande? Beteendemodeller skapades för att man skulle skaffa sig mer specifika svar på hurudan ledarskapets natur är, och framför allt ifall man skulle kunna träna individer till ledarskap.

En stor del av forskningen kring ledarstil har koncentrerats kring tre huvudtyper av beteendeformer. *Den autokratiska eller auktoritära ledaren*, där fokus först och främst är på ledarens makt, position och ställning. Hon är dominerande, samt styr genom att ge order och direktiv. Ledaren gör besluten utan att fråga sina medarbetares åsikt, samt ger kritik åt enskilda gruppmedlemmar. Till denna stil hör även att ledaren håller avstånd mellan sig och gruppens medlemmar. Den andra typen av stil är den *demokratiska ledaren*. Hennes maktbas i gruppen kan vara både externt och internt betingad. Här utövar ledaren ett grupporienterat ledarskap, vilket bland annat betyder att interaktionen inom gruppen är större. Ledarskapet delas ganska långt mellan gruppmedlemmarna, och chefen upplever sig själv som en del av gruppen. Arbetet uppfattas som styrt av gemensamma mål, och ledarens kritik är objektiv samt saklig. Den tredje typen är *Laissez-faire ledaren*. Denna ledartyp utövar ett passivt ledarskap, vilket innebär att ledaren deltar ytterst litet i gruppens arbete. Hon försöker inte heller stimulera eller organisera arbetet åt ett visst håll, utan ger medarbetarna frihet och utrymme att ”göra som de anser att är bäst”. Ledaren varken kommenterar eller kritiserar gruppens arbete, men hjälper till ifall det behövs. (Rollinson 2005:353)

Antaganden om hur medarbetare borde motiveras har ett inflytande på ledarens beteende. Enligt Douglas McGregor, kan man lista ut två olika grupper av antaganden (premisser) vilka beskriver hur en ledare ser på sina medarbetare. Dessa kallas teorin x och y. (Hellriegel et al. 1999: 504)

Denna modell diskuteras även av Bakka et al. (2006:205) genom frågeställningen vilka föreställningar ledarna har om de människor som de skall leda. Chefens ledarstil är baserad på dennes människosyn, och detta kommer starkt att prägla kulturen i organisationen. Man kan tala om en positiv och negativ ledningskultur utifrån de antaganden om människans natur som ledaren bygger på. Mc Gregors huvudtes är att chefsarbetet präglas starkt av människosynen.

Chefer som anser att deras medarbetare endast är motiverade av lönen, att de är lata och icke-samarbetsvilliga, och har dåliga arbetsvanor brukar behandla dessa anställda enligt detta. Sådana ledare brukar tala om för sina anställda vad och hur de ska göra sitt arbete på ett klart och tydligt sätt, insistera att en viss standard nås i arbetet, samt att säkerställa att alla vet vem som har makten och vem som är ledaren. Detta sätt kallas teori x. Denna teori har även kallats för "boss-centered leadership", vilket väl illustrerar ledarens position i organisationen. (Mullins 2008:269)

Teori y betyder i motsats till teori x att ledaren har en bild av sina medarbetare att de jobbar hårt, är samarbetsvilliga, och har en positiv attityd till sitt jobb. Dessa ledare behandlar sina medarbetare enligt detta synsätt. Ledare av denna typ använder sig av en ledarstil som involverar medarbetare i form av åsiktsförfrågning och konsultering. Chefer av y- typen uppmuntrar medarbetare också att ta del i planering och beslutsfattandet. Anställda brukar föredra y- typens ledare framför x, eftersom y- ledaren ger dem en möjlighet att påverka i form av beslutsfattande. (Hellriegel et al. 1999:505; Bakka et al. 2006:206)

Enligt Bakka et al. (2006:206) är utövandet av y sortens ledarstil ett betydligt mer dynamiskt sätt att utöva ledarrollen, än x-typen. Den kvalitativa sidan i organisationer består av mänskliga resurser, och det är ledningens uppgift att se till att dessa resurser används på rätt sätt och utvecklas. Genom detta kan man av y-teorin dra slutsatsen att ansvaret för negativa attityder ligger hos ledningen och dess metoder.

2.1 Ohio studien

Den mest omfattande forskningen som baserar sig på ledarens beteende gjordes på sent 1940-tal inom Ohio State University. Forskarna bad arbetstagarna att beskriva chefernas beteende så detaljerat som möjligt, och med hjälp av de 1000 olika svar eller dimensioner, kunde forskarna komma fram till två olika kategorier som presenterade chefers beteende. Dessa kategorier kom att kallas "*Initiating structure*" och "*consideration*". (Robbins 1994:497)

Tidigare studier av ledarskap som baserat sig på ledarens psykologiska drag (*traits*) hade inte varit speciellt givande. Forskarna vände därmed fokuset från att studera psykologiska drag till att studier av beteendet. Den ena av beteendekategorierna *Consideration*, kan beskrivas som ledarens egenskap att uttrycka omtanke för sina medarbetare eller gruppmedlemmar. Detta resultat kallas för "bevis" för omtanke. Denna typ av ledare betonar god kommunikation mellan gruppmedlemmarna, samt de anställda och ledaren. Den omtänksamma ledaren erkänner gott resultat och tar emot idéer av sina medarbetare, vilket skall uppmuntra de anställda till innovationer. Denna typ av ledare förklarar även sina åtgärder, varför något görs. I det stora hela är fokuset på de anställda och inte på cheferns position. Allt detta bidrar till att de anställda har förtroende för varandra och sin ledare. Den andra dimensionen, *initiating structure*, definieras av forskarna som ledarens förmåga att framför allt organisera gruppen, sina medarbetare. Här understryks definierandet av arbetsuppgifter, vad dessa är, hur de skall göras, och vem som gör dem. Ledaren beteér sig på ett sätt som framhäver betydelsen av kvalitet, och deadlines. De anställda får klara direktiv om hurudan roll de har i organisationen. I denna dimension är fokuset på arbetet som skall göras, på prestationen. Den insikt vilken man fick av Ohio studien var förståelse för ledarens beteende. Man insåg varför det är viktigt att också de anställda fick komma med insikter, samt vikten av ledarens förmåga att delegera arbetsuppgifter på ett klart och tydligt sätt. Forskare kom även fram till att det är viktigt för en ledare att behärska god kommunikation med sina medarbetare, samt avgöra konflikter. Ohio studien är aktuell även idag, och den används fortfarande till en viss grad inom undervisning av ledarskap. (Klark & Klark 1996:54-55)

Ohio studien diskuteras även av Bolman & Deal. (1995:179) Enligt dessa forskare brukar en relationsinriktning, dvs. "*consideration*" vanligen förknippas med lägre personalomsättning, färre klagomål, och lägre frånvaro. Samma slutsatser dras även av Rensis

Likert som på 1960-talet kom fram till att ”personalinriktade” chefer i långa loppet var mer effektiva än uppgiftsinriktade ledare.

2.2 Managerial Grid modellen

Med hjälp av Managerial grid modellen har man enligt Robbins (1994:499) kunna identifiera fem olika ledarstilar i vilka alla kombineras olika proportioner av ledarens egenskaper att visa omtanke för organisationens produktivitet och omtanke för själva personalen. Den första av dessa fem beteendemodeller är enligt Hellriegel et.al (1999:507-508) ”*impoverished style*”, vilken karakteriseras av att ledaren bryr sig endast i liten mån om organisationens personal och produktivitet. En ledare som betar sig på detta sätt har som huvudändamål att hålla sig borta från bekymmer. Denna ledare delar bekymmerslöst ut arbetsuppgifter till sina medarbetare, med avsikten att inte behöva bära ansvar för misstag, samt tar den enklaste vägen för att få arbetet gjort. Den andra typen av beteende är ”*country club style*”, var ledaren har hög omtanke för personalen, men mindre för organisationens produktivitet. Här spelar arbetsatmosfären en stor roll, ledaren vill att de anställda känner sig trygga och säkra i sitt arbete. Country club style ledaren sätter även högt värde för relationer mellan medarbetare och ledare. (Ibid 1999:508) ”*Produce or perish*” ledaren har däremot starkt intresse för produktivitet och betar sig enligt det. Ledare som använder denna stil anser inte att medarbetarnas personliga behov spelar en viktig roll. Det är produktiviteten som räknas. Till denna typ av ledarbeteende hör understrykande av ledarpositionen genom att ställa krav och klara mål, samt försäkra sig att alla medarbetare är medvetna om dem. (Ibid 1999:508) Den fjärde typen av managerial grid ledarstil är ”*middle-of-the-road-style*”. Här söker ledaren en balans mellan produktivitet och omtanke för personal. Chefen litar på att personalen har en arbetsmoral som gör att saker och ting blir gjorda. (Ibid 1999:508) ”*Team style*”, kallas den femte stilen där ledaren betar sig på ett sätt som bidrar till god samarbetsanda inom organisationen. Ledaren framhäver för sina medarbetare att arbetsuppgifter görs för gemensamt ändamål och syfte. Denna stil karaktäriseras av att ledaren har starkt fokus både på produktiviteten samt medarbetarnas behov. (Ibid 1999:508)

Robbins (1994:500) diskuterar vilken av dessa stilar skulle vara den bästa med tanke på ledarens prestation. I sin diskussion kommer Robbins fram till att ledare presterar bäst

med hjälp av ”*Team style*”, eftersom denna stil skapar förtroende samt respekt mellan chefen och arbetstagarna.

2.3 Beteendemodellernas uppgift inom forskningen av ledarskap

Forskningen av ledarens beteende och skapandet av beteendemodeller bidrog till djupare förståelse för ledarskapet i en organisation. Från att ha fokus på ledarens psykologiska egenskaper (traits) riktades intresset till ledarens beteende, vilket forskningen visade att ha stor betydelse för produktiviteten i en organisation. Senare förstod man dock att det som passar eller är lämpligt i en viss situation, inte fungerar i en annan. Forskarna insåg att beteendemodellerna inte visade konsekvent samstämmighet gällande relationen mellan ledarbeteende och effektiv produktivitet. (Miner 2006:271)

Enligt Robbins (1994:491) kunde man inte dra allmänna slutsatser eftersom resultaten kunde variera mellan olika situationer eller omständigheter. Vad som fattades var beaktandet av situationen som faktor ifall något lyckas eller inte.

2.4 Situationsorienteringar

Enligt kontingensteorier, är det situationen som avgör vilken är den bästa stilen för en ledare att använda. Flera skribenter har utformat situationsinriktade teorier om ledarskap. Bland annat hör Fred Fiedlers kontingensteori till de modeller som har haft mycket inflytande i forskningen. Andra kända forskare är till exempel Hershey & Blanchard, House, samt Vroom & Yetton. (Bolman & Deal 199:342)

Kontingensteorier kallas även situationsteorier. Alvesson och Svenningsson (2007:306) menar att Fiedlers modell beskriver att det effektiva ledarskapet beror på i vilken utsträckning en chef har möjlighet att påverka sina medarbetare. Detta beror i sin tur på ledarens maktposition, arbetsuppgiftens komplexitet, och den interpersonella relationen.

Den första kontingensteorimodellen utvecklades av amerikanen Fred Fiedler och hans medhjälpare. Denna forskare har senare kommit att kallas ledarvetenskapens ”grand old man” tack vare hans insikter. Fiedlers kontingensmodell har sin grund i antagandet att varje ledarstil är effektiv när den används vid rätt tillfälle. Situationen är det som avgör, och chefen skall kunna tillämpa sina ledarkunskaper enligt situationens krav. Enligt denna modell skall ledaren känna till eller förstå sig på sin egen ledarstil, ha en diagnos på situationer som alltid är unika, samt anpassa sin ledarstil enligt situationen. Detta innebär att antingen att ändra situationen så att den passar med ledarens stil, eller ge över ledarrollen till en annan person som har en ledarstil vilken passar situationen som pågår. En ledare som anser vikten av att utveckla starka emotionella band med sina medarbetare kallas ”*relationship oriented leader*”, en relationsorienterad ledare. Denna typ av ledare har sina medarbetares önskan i centrum, och leder genom att visa omtanke. En ledare som inte värdesätter relationer för att istället fokusera på arbetsuppgifterna kallas ”*task-oriented leader*”. I denna stil struktureras arbetet för medarbetarna, vilka blir nära iaktagna av ledaren. Denna ledartyp vill helt enkelt att arbetet skall avklaras så snabbt som möjligt. (Hellriegel et al. 1999:512)

Fiedler identifierade tre variabler i arbetssituationer vilka identifierar om ledarstilen är effektiv. Dessa är ”*leader-member relations*”, ”*task structure*” och ”*leader-Position power*”. Alla dessa variabler kan uppfattas som gynnsamma eller icke gynnsamma för ledaren. ”*Leader – member relations*” beskriver den omfång vilken anställda accepterar sin ledare. En ledare som kommer bra överens med sina medarbetare får förtroende för sin sakkännedom, alltså är ledaren i en gynnsam situation. Däremot får ledaren inte förtroende om han eller hon inte kommer överens med sina anställda, alltså är chefen inte i en gynnsam situation. Den andra variabeln, ”*Task Structure*”, anger hur mycket arbetsuppgifterna är rutin. När ledaren ger instruktioner, kan hon eller han referera till standarder hur något skall göras. Att det finns färdiga modeller för procedurer i organisationen gör det gynnsamt för ledaren. Ifall arbetsuppgifterna inte är rutin är ledaren tvungen att dirigera arbetet, vilket inte är gynnsamt för ledaren själv. ”*Leader-Position power*” anger sorten av makt som ledaren innehar. Ifall ledaren har sann makt, är det bra för henne, eftersom det då är lätt att påverka sina medarbetare. Ifall ledaren innehar endast lite makt, måste hon ta sig till personliga egenskaper för att influera sina medarbetare. (Ibid 1999:512)

Enligt Navahandi (2000:102-103) hänger ledarens effektivitet på om han eller hon lyckas kombinera sin ledarstil och situationen ihop så att de passar. Ifall ledarens stil passar ihop med situationen är ledaren effektiv, om motsatt, är ledaren inte effektiv. Däremot är ledarstilen en egenskap som är svår att ändra på, och den fastställs bland annat genom att chefen beskriver hans eller hennes "least preferred co-worker" (LPC) vilket betyder den medarbetare som chefen arbetar sämst med.

2.5 Transformativt ledarskap

Hur åstadkommer ledare förändring i organisationer? Vilken ledarstil skall chefen använda för att få sina medarbetare att godta förändring? Många forskare, bland annat Mullins har ställt dessa frågor och ansett transformativt ledarskap som koncept kunde vara svaret. Vid diskussioner om transformativt ledarskap, tas den ständigt växande konkurrensen som råder i affärlivet oftast först upp som orsak till att ledare är tvungna att tänka på hur man använder mänskliga resurser på det effektivaste sätt, för att maximera företagets möjligheter att vara framgångsrika. En transformativ ledare motiverar sina medarbetare att prestera mer än det förväntas av dem, det vill säga att "gå längre än det vanliga". Ifall en ledare är transformativ eller inte, och i vilken mängd, mäts genom att se på vad ledaren har för effekt på sina medarbetare. Mullins menar också att en ledare skall motivera sina medarbetare genom en uppmuntran att i vissa situationer lägga personliga intressen på sidan om, för organisationens eller gruppens bästa. Transformativt ledarskap består av fyra grundläggande komponenter. Den första är "Idealised influence", vilken är ledarens karisma, samt medarbetarnas respekt samt lojalitet gentemot sin ledare. Den andra komponenten, *Inspirational motivation*, är ledarens beteende som ger en mening samt utmaning för medarbetarnas arbetsuppgifter. Den tredje komponenten "Intellectual stimulation" är ledare som har nya sätt att närma sig hur arbetsuppgifterna skall utföras, och som tar emot nya ideer för problemlösning från sina medarbetare. Till transformativa ledarskapets komponenter hör även "Individualised consideration" vilket står för ledarens förmåga att lyssna och ta hänsyn till sina medarbetare. Den här typen av ledare bryr sig också om medarbetarnas tillväxt och utveckling i arbetet. (Mullins 2008:278-279)

Hellriegel et al. (1999:521) kallar transformativt ledarskap i sin enkelhet för ” leda genom att motivera”. Dessa ledare förstår vikten av att motivera sina medarbetare, och gör det genom en vädjan till personalens ideal, moral, värderingar. Målsättningen är att inspirera sina medarbetare att se på problem samt utmaningar på ett nytt sätt. Enligt forskningsresultat var medarbetare till transformativa ledare bland annat lojala, nöjda och presterade mer än det från början krävdes av dem. En ledare kan motivera sina medarbetare genom att få dem att bli medvetna av det dagliga arbetets betydelse. Transformativa ledares påverkan på sin personal hänger på förmågan att inspirera genom ord, visioner, samt gärningar. Dessa ledare ”lotsar” sina medarbetare till att uppfylla morgondagens drömmar och målsättningar. Vid diskussion av transformativt ledarskap, kommer även begreppet *karisma* fram. Här beskrivs den karismatiska ledaren som en individ som har en orubblig tro på sin sak. Denna ledare har en enastående säkerhet på att hon tillsammans med sina medarbetare når målen, samt lyckas även förmedla detta till kollegerna.

Enligt Mullins (2008:279) finns det vissa riktlinjer för transformativt ledarskap. Den första är ledarens förmåga att förmedla sin vision för organisationen, vad den skulle kunna vara eller åstadkomma, dess ändamål och prioriteringar, samt att få sina medarbetare med i processen. Lika viktigt som det är att ledaren förmedlar vad organisationens vision är, skall han eller hon kunna förklara hur visionen skall nås, det vill säga utforma en trovärdig strategi för målen. En viktig del av det transformativa ledarskapet är också att ledaren framför sig på ett förhoppningsfullt och optimistiskt sätt vad som kommer till möjlig framgång, samt kunna demonstrera ett gott självförtroende och förhoppning i arbetet. Här gäller det att betona på positiva aspekter vad som kommer till organisationens vision, istället för att fokusera på vilka hinder som finns. En ledare skall också visa förtroende för sina medarbetare, deras förmåga att förverkliga strategierna för att målen skall nås. Detta speciellt om arbetsuppgifterna är speciellt krävande eller om personalen saknar förtroende. Som sista punkt tar Mullins upp att ledaren skall bete sig och arbeta exemplariskt, vara konsekvent i sitt dagliga arbete, samt komma ihåg att gärningar säger mera än ord.

3 MOTIVATION PÅ ARBETSPLATSEN

Förhållandet mellan organisationen och den enskilda medarbetaren har förändrats starkt under de senaste decennierna. Eftersom organisationer har automatiserat mycket av sin varuproduktion, eller lokaliserat den till länder som fortfarande har låga löner, har detta lett till att fler sysselsätts med tjänsteproduktion och därmed har de mänskliga resurserna blivit viktigare. Av detta kan det dras slutsatsen att ju mer produktionen i en organisation blir beroende av de anställdas kompetens, desto viktigare har det blivit att motivera den enskilda medarbetaren, och försäkra så långt det går att arbetsförhållanden i en organisation bidrar till de anställdas motivation. Ledare skall med andra ord lägga förhållandena till rätta för att de anställda skall ha den kompetens som krävs för organisationen att nå sitt mål. (Jacobsen&Thorsvik 2008:254-255) Frågan om motivation är alltså central. Det handlar om att attrahera och behålla personal, att stimulera personalen att utveckla sin förmåga, samt att få denna att anstränga sig för att göra ett bra arbete. Eftersom detta är ett faktum måste man fråga sig vilka som är de centrala drivkrafterna i arbetslivet. Är det ett meningsfullt arbete, eller att man får lära sig och utvecklas? Kanske är det att tillsammans med sina kolleger uppnå någonting större, eller själva gemenskapen i gruppen? Kanske kunde det vara att få utlopp för kreativitetslustan eller att konkurrera och komma först. Alla dessa faktorer kan räknas som motiv. (Alvesson & Svenningsson 2007: 357) Chefer värdesätter sina mänskliga resurser när de säger att medarbetare är organisationens största tillgång, eller enda grunden för konkurrensförmågan. (Wilson 2004:156)

Motivation kan definieras som individens riktning, intensitet, samt bestämdhet för att uppnå ett visst mål. Forskning av motivation svarar på frågan varför människor betar sig på ett visst sätt. (Andre 2008:96) Motivationsteorin kan sammanfattas i tre huvudgrupper: inre motivation, instrumentell motivation, samt interaktiv motivation. (Alvesson & Svenningsson 2007:362) Motivationsmodeller brukar placeras i två kategorier. Dels innehållsteorier, de som har fokus på en individs inre egenskaper, vilka är behov, drivkrafter samt mål. Den andra kategorin kallas process teorier vilka inriktar sig på individens samspel med omgivningen. (Wilson 2004:156)

3.1 Tvåfaktorteorin

En diskussion om motivationsteorier brukar vanligtvis inledas med behovsteorier och innehållsteorier. Frederick Herzbergs tvåfaktorteori (1959) hör hit. I varje konferens eller mötessammanhang finns det någon chef som anser att det bästa, säkraste samt direkta sättet att motivera sina anställda är att ge dem "en spark i baken". Detta kallas "KITA" eller "kick in the ass", som Herzberg själv uttryckte det. Detta kan ta sig i uttryck på olika sätt. (Wilson 2004:159)

Herzbergs motivationsteori startar med antagandet att de faktorer som ingår i arbetstillfredsställelse och motivation är olika, och skiljer sig från de faktorer som skapar missnöje med arbetet. De två känslotillstånden är inte varandras motsats, vilket betyder att motsatsen till arbetstillfredsställelse är ingen tillfredsställelse alls. Även betyder det att motsatsen till missnöje eller bristande arbetstillfredsställelse är frånvaro av missnöje. (Brooks 2006:63)

Herzberg anser att de utvecklings- eller motivationsfaktorer som finns inneboende i arbetet är prestation, uppskattning för goda prestationer, själva arbetet i sig, samt ansvar och avancemang i organisationen. Dessa faktorer är i direkt koppling till arbetstillfredsställelse. Dessa faktorer ger positiva attityder till arbetet genom att de tillfredsställer de anställdas behov av självförverkligande. (Wilson 2004:160)

Hygienfaktorerna är annorlunda än motivationsfaktorerna. De förstnämnda är grundläggande orsaker till varför arbetstagare inte trivs på arbetet. Whitmore & Ibbetson menar att Herzberg inte förkastade de faktum att yttre faktorer till arbetet påverkar arbetstagaren starkt. Dessa är omständigheter, företagsfilosofi, administration, ledarskap, kontroll, relationer, arbetsvillkor, lön, status, och trygghet. Hygienfaktorer är något yttre i förhållandet till själva arbetet, men de anställda skall känna tillfredsställelse med dessa saker för att de skall kunna vara motiverade i arbetet. Här menar också forskarna att traditionellt ledarskap har inneburit att de anställda arbetat för att de är tvungna att göra det. Att stimulansen till arbetet kommit från utomstående tryck. Däremot arbetar motiverade människor på ett gott och effektivt sätt för att de vill arbeta, dvs. är det motivationen som är drivkraften. Det är hygienfaktorerna som spelar en viktig roll här. (Whitmore & Ibbetson 1977: 19)

Hertzbergs tvåfaktorteori är i sitt nötskal att ett arbete skall öka de anställdas arbetsmotivation i graden av att det ger dem en upplevelse av att de presterat något, samt att de anställda får bekräftelse, upplever ansvar, samt får ökad kompetens. (Wilson 2004:161)

Hertzbergs tvåfaktorteori identifierar aspekter i arbetet som ger arbetstillfredsställelse och motivation. Detta sätt att närma sig motivation delas in i motivationsfaktorer och hygienfaktorer. Herzberg och hans medarbetare gjorde en undersökning som gick ut på att 200 stycken revisorer och ingenjörer fick beskriva upplevelser i sitt arbete som förorsakade goda eller dåliga känslor till arbetet. Från resultaten kunde Hertzberg och hans medhjälpare dra slutsatsen att bland annat känsla av ansvar i arbetet kunde bidra till bättre arbetsmotivation. Dock förstod man att saknad av ansvars känsla inte nödvändigtvis förorsakade missnöje i arbetet. (Hellriegel et al. 1999:504) I Hertzbergs tvåfaktorteori kan forskarna finna det märkligt och inte bara slumpmässigt att två uppsättningar av faktorer passar så väl in i två rutor, dvs. inre faktorer som bidrar till arbetstillfredsställelse och yttre faktorer som förorsakar missnöje. Forskarna har enligt Wilson ifrågasatt om det verkligen handlar om helt åtskilda faktorer, som innebär olika konsekvenser. Forskarna har tänkt sig att till exempel en ny företagspolicy, vilket betyder hygienfaktor, skulle ha betydande effekter för en anställds intresse för arbetet i sig, eller hur väl arbetet utförs. (Wilson 2004:161) Det har även gjorts forskning som visat att hygienfaktorer som skapar missnöje, i själva verket fungerade tillfredställande. I samma forskning fungerade "motivatorerna" på ett oförsägbart sätt och ibland ledde till både tillfredsställelse och missnöje. (Brooks 2007:62)

Wilson (2004:161) fortsätter med konstaterande att det även har ifrågasatts om resultat skillnader utgör en spegling av någon sort som har med individuella defensiva processer att göra. Till exempel kan det vara lättare för individen att uppfatta orsakerna till tillfredsställelse som inre, och genom det kunna beskriva de saker som förbättrar arbetsprestationen. Dock har det diskuterats ifall för stor tyngd läggs på de antal gånger som en viss faktor nämns. Även om en faktor som förorsakar missnöje nämns ofta, behöver detta inte betyda att denna faktor utgör ett betydande problem, eller ens något som gör den anställda irriterad. Med detta menas att styrkan i tillfredsställelse eller missnöje borde mätas, inte endast hur ofta de nämns.

3.2 Reinforcement teorin

Reinforcement teorin hävdar att beteendet är en slags funktion av dess följder (belöning eller bestraffning). Detta sätt att förstå vad som motiverar beteendet utvecklades av psykologen F.B. Skinner, som fick mycket uppmärksamhet genom avslöjandet att ha uppfostrat sina egna barn enligt reinforcement-modellen. (Hellriegel et al. 1999:477) Skinners reinforcement-principer grundar sig enligt Dessler (1992:337) på antagandet att om den anställda beteer sig på ett visst sätt och detta får behagliga eller trevliga följder, så gör han eller hon troligtvis sin gärning om igen. Däremot ifall den anställdas beteende eller arbetsinsats fått otrevliga konsekvenser är det sannolikt att hon inte gör om sin gärning. Givandet av bonus eller pris till medarbetare ett sätt för ledaren att maximera sina medarbetares motivation, eftersom då man fått något gott för sin arbetsprestation är sannolikheten att man fortsätter att göra ett gott jobb för att få fortsatt belöning. Vidare om den anställda fått dålig feedback eller otrevliga konsekvenser så strävar hon att modifiera arbets sättet åt ett bättre håll. Ifall en ledare har en önskan att ändra den anställdas beteende, borde hon även ändra konsekvenserna av medarbetarens beteende. Beteendemönster som är enkelt att ändra på är sådana som kan mätas. Mätbart beteende är sådant som kan observeras eller beräknas. Till exempel ett leende när man möter en kund är mätbart beteende.

Positivt förstärkande av beteendet är att med hjälp av pris, eller annan belöning skapa trevlig konsekvens för beteendet. Här är målet att den anställda skall fortsätta det goda arbetet. Positivt förstärkande av beteende är naturligtvis även muntlig feedback i belöande ton, och löneförhöjning. (Hellriegel et al.1999:480) *Besträffning* kallas åtgärder med avsikt att minimera möjligheterna att den anställda skall upprepa ett dåligt beteende eller arbetssätt. Här kan det vara fråga om till exempel att ofta komma för sent till arbetet, eller ha ett stökigt arbetsbord. Besträffningsåtgärder handlar vanligen om muntliga tillrättavisningar, och här gäller det för ledaren att vara konsekvent samt rättvis. (Dessler 1992:337) *Negativt förstärkande av beteendet* innebär enligt Dessler att den anställda undviker situationer som skulle förorsaka dåliga konsekvenser. Med dåliga konsekvenser menas skäll från chefen till exempel. Ett gott exempel är att de anställda följer reglerna om när kaffepauser och lunch skall hållas för att undvika problem med sin chef. "Extinction" innebär att det varken finns positivt eller negativt förstärkande av beteendet, med andra ord att ledaren ej reagerar till den anställdas beteende. Detta kan till ex-

empel vara en situation att den anställda inte får positiv feedback av sitt jobb då hon borde få det, dvs. positiv konsekvens av beteendet, och då den positiva konsekvensen ”tas bort”, upprepar den anställda inte nödvändigtvis längre sitt beteende. Här menas det att positivt förstärkande av beteende är ett önskvärt sätt för en ledare att påverka beteende och motivation i arbetet. Chefens förmåga att ha disciplin i sitt arbetsteam är dock också viktigt och nödvändigt, inte bara i arbetsteam utan i hela organisationen. Ledare kan använda sig av positivt förstärkande av beteendet eller bestraffning för att förbättra teamets eller organisationens effektivitet, samtidigt som dra ner på kostnader, öka anställdas närvaro på arbetsplatsen, samt förbättra allmän produktivitet i organisationen. (Hellriegel et al. 1999:480-481)

Enligt forskarna finns det vissa riktlinjer för denna motivationsmodell som ledare borde ta i beaktande när den används. Den första innebär att en ledare inte skall belöna alla sina medarbetare på samma sätt. Detta för att belöning kommer från stark eller god prestation. Om ledaren belönar alla sina medarbetare på samma sätt uppmuntrar hon inte de anställda till hög prestation, utan sänder en signal att det räcker med en medelmåttig prestation. Den andra riktlinjen innebär att en ledare alltid skall reagera på en god arbetsprestation av sin medarbetare. Ifall en god eller hög prestation inte erkänns, är det sannolikt att den anställda inte fortsätter att prestera gott. Ifall en anställd gjort sig förtjänt av beröm skall ledaren notera detta. En ledare skall även sätta standarder för vad som är ett gott arbete, och göra klart för sina medarbetare vad de skall åstadkomma för att få beröm eller belöning. Då chefen gör detta, kan medarbetarna anpassa sitt arbetsätt till de önskvärda. Vidare skall ledare tala om för sina medarbetare ifall de gör fel, och vad de gör fel. Om anställda inte får veta varför de inte blir belönade, vet de inte heller vad som i deras arbetsätt inte tillfredsställer chefen, dvs. varför de inte får belöning. Bristen av feedback kan också få medarbetare att känna att ledaren manipulerar dem. En ledare skall inte heller bestraffa en medarbetare vid åsyn av kolleger. Offentlig tillrättavisning upplevs av den anställda som väldigt förödmjukande, och kan även resultera att medarbetarna finner misstycke för ledaren. (Ibid 1999:481)

3.3 Andra motivationsteorier

Forskarna antar att motiv och behov har funktionen att aktivera samt styra beteenden. David Mc Clelland och hans kolleger intresserade sig speciellt för hur man motiverar

människor att prestera. Mc Clelland använder begreppet ”prestationsmotiv”, vilket definieras som en process som går ut på planering och strävan efter att prestera högt (Excellent). Detta betyder att individer med starkt prestationsmotiv vill ha personligt ansvar för att arbetsuppgifterna skall bli utförda. Dessa individer ställer även höga krav på sig själva, och de vill ha återkoppling på sina prestationer. Det finns även ett samband mellan prestationsmotiv och ekonomisk tillväxt, vilket i sin tur betyder att ju starkare prestationsmotiv individer har, desto starkare är den ekonomiska utvecklingen. Det är även en viktig egenskap för en entreprenör att ha ett medfött eller tidigt inlärt prestationsmotiv. Med hjälp av olika forskningsinstrument kan man identifiera två slags motiv. *Implicita motiv* utvecklas under förspråkligt stadium tidigt under barndomen, och är något som människan innehar halvt omedvetet, dvs. är svårt att beskriva konkret. (Wilson 2004:62)

I och med Frederick Hertzbergs motivationsteorier ändrades tankesättet en hel del hos ledare gällande hur och varför man skall utlösa stark och varaktig motivation i arbetet hos sina medarbetare. Hertzbergs poängterade ju att genom skänkande av innehåll, och utmaning till arbetet, kunde man få fram motivationen. Hittills hade ledningen inom företag lagt alltför stor vikt vid olika ovidkommande faktorer, som nog kunde minska känslan av otilfredsställelse, men inte skapade någon motivation. Nu kom Richard J Hackman med en modell och en rad med analyser som menade att den traditionella organisationsteorin hade en så kallad ”blind fläck”, vilket betyder att det fanns en underförstådd förutsättning att människor arbetade effektivt med förenklade, och rutinbetonade arbetsuppgifter. Även om man gjorde förbättringar genom bättre anpassning till arbetet, olika ekonomiska incitament, samt hygglig arbetsledning, kunde man inte komma bort från det fakta att det grundläggande felet var att det var själva arbetet som var tråkigt i undersökningsfallen. Det var alltså i själva arbetet som man insåg att förändringskrafterna borde koncentreras, även om detta betydde stora övergångsproblem. (Bakka et al. 1999:168) Hackmans modell är avsedd att användas såväl att diagnostisera existerande arbetssituationer som upplevs som otilfredsställande när det gäller medarbetarnas motivation. Detta innebär i modellen en tankegång som förenklat kan sammanfattas på följande sätt. För det första är prestation och tillfredsställelse beroende av att individen når vissa kritiska psykologiska tillstånd. För det andra är de kritiska psykologiska tillstånden beroende av egenskaper hos arbetsuppgifterna. Här menas det även att arbetsuppgifternas egenskaper är beroende av hur organisationsstrukturen är utformad.

Jacobsen & Thorsvik (2008:276-277) fortsätter sitt resonemang med konstaterandet att det enligt Hackman skall finnas tre ”psykologiska tillstånd” hos de anställda i en organisation, för att motivation i arbetet skall kunna förbättras. Den första av dessa är de anställdas känsla av att de har meningsfulla arbetsuppgifter, som leder till en stark vilja att prestera. För det andra skall ledarens medarbetare kunna uppleva ansvar för sitt arbetsresultat, som i sig resulterar till starkt tillgodoseende av utvecklingsbehov. Det tredje psykologiska tillståndet är personalens kunskap av resultaten av vad de gör i sitt arbete vilket resulterar att individer presterar högt. Dessa faktorer bidrar till hög inre motivation hos personalen, hög trivsel, samt kvalitativt gott arbete. I Hackmans modell är motivation med andra ord i hög grad fråga om hur arbetsuppgifterna är utformade, samt vilka möjligheter de anställda har gällande utvärdering av sina insatser.

Tyngdpunkten läggs på fem olika faktorer när det gäller själva arbetet. Dessa fem egenskaper hos arbetsuppgifter ansåg Hackman att främja ett gynnsamt psykologiskt tillstånd hos de anställda. (Jacobsen & Thorsvik 2008:277)

Variation i fråga av arbetsuppgifternas krav.(skill variety) Här rör det sig om graden av variation i arbetsprocessen, som kräver olika färdigheter och förutsättningar. Ett arbete som kräver olika färdigheter, kommer av psykologiska skäl att även upplevas som meningsfullt. (Bakka et al.1999:168)

Arbetsuppgifternas identitet (task identity). Här handlar det om i hur stor grad arbetet kräver att medarbetaren gör klart arbetsuppgiften i sin helhet från början till slut, och hur synligt resultat som kommer av det. (Bakka et al.1999:168)

Arbetsuppgiftens betydelse (task significance). Här avses i vilken omfattning arbetet har känd inverkan på andra personer i organisationen. Medarbetarna upplever arbetet som viktigt ifall det har en konkret inverkan på andra människors situation eller behov. (Bakka et al.1999:168)

Befattningens autonomi. Här syftar Hackman på i vilken utsträckning på oberoende samt olika valmöjligheter gällande planering av arbetet, och hur saker och ting skall utföras i arbetssituationer. (Bakka et al.1999:169)

Feedback i arbetet. Enligt Bakka et al. handlar det här om i vilken omfattning ledaren ger medarbetarna direkt och klar information samt respons om resultatet av arbetsinsatsen. (Bakka et al.1999:169)

3.4 Villkorsvariabler

Hackman lägger speciell vikt vid tre villkorsvariabler på vilken hans teorier vilar på. (Brooks 2006:72)

Kunskap och färdigheter. Det är av betydande vikt att individen äger de grundläggande kunskaper samt färdigheter för att uträtta sina arbetsuppgifter. Om medarbetaren upplever att hon inte är kompetent på en tillräcklig nivå för sitt arbete, kommer hon att uppleva otillfredsställelse och frustration. Detta igen leder till att individer lätt ger upp, och inte gör sitt bästa. (Brooks 2006:72)

Styrkan i växtbehovet är den andra viktiga variabeln i Hackmans modeller. Här menar Hackman att medarbetarnas psykologiska behov är avgörande hur starkt de engagerar sig i stora utmaningar. En del individer har starkare behov än andra att prestera något speciellt för att vidareutveckla och lära sig. (Brooks 2006:72)

En anställd skall även uppleva *tillfredsställelse med arbetsomständigheterna*. Detta innebär att både befattningen och individen ingår i en större ram, som är det organisatoriska sammanhanget. Det handlar om en rad olika förhållanden från lönesystem och ledarstil till kulturen i organisationen. Ifall det upplevs ett mycket stort missnöje med dessa förhållanden, är det mycket sannolikt att medarbetarna inte reagerar positivt på förändringar i arbetsinnehållet. (Brooks 2006:72)

Dessa tre förutsättningar kan enligt Bakka et al. samlas i en ”värsta tänkbara kombination”, dvs. en situation där medarbetaren upplever att hon inte har tillräcklig kompetens, behov av personlig utveckling samt att hon till råga på allt är mycket missnöjd med ett eller flera förhållanden i organisationen. Ifall en sådan här situation uppstår är arbetsutvecklingen tyvärr dömd att misslyckas. (Bakka et al.1999:170)

4 METODDISKUSSION

Holme & Solvang (1996:11) menar att kunskaper i metodik är redskap att uppnå målet i en undersökning eller forskning. Ifall dessa grundläggande kunskaper saknas, blir det mycket svårt att uppnå målet med det man vill få fram. Metoden är alltså nödvändig, men inte enbart tillräcklig för att kunna utföra ett forskningsarbete seriöst. Metodlära ger oss grundläggande kunskaper att planera vår undersökning kring frågor som berör vem, vad, varför och hur. Metoden enbart ger oss dock inte svar på dessa frågor, utan är enbart ett redskap. Det finns inte heller en absolut skillnad mellan kvantitativa och kvalitativa metoder. Alla metoder är arbetsredskap, som i olika grad använder sig av diverse metodiska principer. Analytiska, samt system- och aktörsprinciper. Enligt Taylor & Bogdan (1984:1) pekar termen metodik alltså på det sätt hur man närmar sig ett problem. De sociala vetenskaperna använder termen för att beskriva hur undersökningar utförs, samtidigt som våra övertygelser, mål, och intressen avgör vilken metod vi väljer. Om man tar en mer noggrann titt på debatter om metod, kan man säga att de egentligen är debatter om övertygelser, och mål, samt teori och perspektiv.

I detta kapitel presenteras metodiken i detta examensarbete. För att klargöra orsaken till metodvalet, kommer jag först att kort presentera kvantitativa samt kvalitativa metoder. Därefter kommer utredningen av valet av metod, frågeguiden, samt respondenterna.

4.1 Kvantitativa metoder

Enligt Altinay & Paraskevas (2008:195) hjälper den kvantitativa data-analysen forskare att hitta svar på deras frågor samt nå syftet med deras forskning, genom att uttrycka åsikter, attityder, människors beteenden, eller olika drag i organisationer i kvantitativa termer. Kvantitativ data kan vara en produkt av olika forskningsstrategier, men oftast handlar det om att göra en undersökning med hjälp av enkät eller experiment. Som exempel kan man studera vilka personliga faktorer som avgör valet av resedestination. Man kunde forska ifall de sociodemografiska faktorerna, som till exempel kön, ålder, inkomst, eller utbildning har en påverkan vid valet av resedestination. Detta kan göras genom enkätundersökning på till exempel 150 personer. Vidare kan även nämnas att Kvale (1997:67) menar att forskare som använder den kvantitativa undersökningsmet-

oden inte intresserar sig för enskilda fall. Här söks lagar, systematiska relationer, samt förklaringar av fenomen, och resultaten är alltid statistiska, vilket betyder att informationen är omvandlad till siffror och mängder till exempel.

4.2 Kvalitativa metoder

Enligt Holme & Solvang (1996:76) är det forskarens uppfattning eller tolkning av information som står i förgrunden av undersökningen när den görs med den kvalitativa metoden. Här kan det handla om att tolka referensramar, motiv, sociala processer, eller sociala sammanhang. Kvalitativ data kan alltså inte omvandlas till siffror. Det finns vissa utmärkande drag för kvalitativa metoder. Dessa är bland annat att forskaren strävar efter att få riklig samt djup information om fenomenet ifråga, samt att det blir en jag-du relation mellan forskaren och den undersökte. Forskaren intresserar sig för det säregna, det unika eller eventuellt avvikande i sin forskning.

Miller & Kirk (1986:9-10) beskriver vikten av att observera individer i deras egen omgivning, och att samverka med dem på deras eget språk. Detta är grundläggande i en kvalitativ undersökning. Om man ser från ett tekniskt perspektiv, identifierar kvalitativa observationer närvarandet eller saknaden till skillnad från kvantitativa observationer. Den information som man genom tiderna samlat om kvalitativa undersökningar, har lett till sofistikerade undersökningar som professionella inom olika branscher använder för att undersöka företeelser om fenomen och människor.

Genom att använda sig av den kvalitativa forskningsmetoden vill man enligt Altinay & Paraskevas (2008:75) uppnå förståelse för kontext, i vilken fenomen eller beteenden tar plats. De fokuserar vanligen på erfarenheter samt känslor, och är designade att vara utforskande till sin natur. Respondenter skall uppmuntras att introducera viktiga koncept ur deras perspektiv, istället för att hålla sig till områden som är färdigt bestämda av forskaren. Kvalitativ data presenteras vanligen i text form, och genom den fås en rikare, mer djupgående presentation av individers upplevelser och erfarenheter, attityder samt uppfattningar. Kvalitativ data kan inte generaliseras på samma sätt som kvantitativ data, eftersom informationen i dessa är mer personlig, och beroende av kontexten. Enligt Veal (1997:204-215) är det dock nödvändigt att ta ett stickprov vid kvalitativa undersökningar, eftersom i det flesta fall är det omöjligt att intervjua alla som ligger i fokusgruppen. Ett stickprov väljs alltså från en långt större population. Det viktigaste med

stickprovet är att det skall vara tillräckligt stort för att de skulle kunna presentera hela populationen.

4.3 Val av metod

Eftersom detta är ett arbete som behandlar ledarskap, ledarstil, samt motivation, är den personliga kontakten med respondenterna väldigt viktig för skribenten. Genom den personliga kontakten finns det goda möjligheter att få ett så djupgående samt insiktsfullt resultat som möjligt. I och med detta kom jag fram till att den kvalitativa undersökningsmetoden är bäst för min utredning, då jag har som syfte att ta reda på vilka ledarstilar som används i turism företag, hurudan stil av ledarskap chefer själv anser att är bra, och vilken stil av ledarskap dessa chefer anser att medför till arbetsmotivation för medarbetare.

4.4 Frågeguide

Mina intervjufrågor baserar sig på den teoretiska referensramen vilken jag skrivit tidigare. Frågeguiden hittas som bilaga. (se bilaga 1) Jag gav mina respondenter en möjlighet att bekanta sig med frågeguiden i förväg, för att de på bästa möjliga sätt kunna vara förberedda på intervjun, samt förenkla sin svarsprocess. De flesta av respondenterna tyckte att det var bra att få frågorna skickade i förväg. Under intervjuerna använde jag frågeguiden som en stark bas, och följde den så gott som helt. Ibland dock blev intervju-situationen mer diskussionsartad, och då kom de upp svar på frågor som jag inte själv hittat på att ställa. Jag hade egentligen som mål att under intervjuerna få det hela till en diskussion, eftersom det är då som respondenter i allmänhet inte känner sig hämmade. I en intervju som består av en diskussion är det även en större möjlighet att få ut det mesta av respondenternas åsikter, samt att låta respondenten själv ”spinna vidare” på ämnet, för att komma till nya insikter. Frågeguiden består av två större helheter, ledarstil samt arbetsmotivation. Frågeguiden inleds med en fråga om respondenternas arbetsuppgifter, för att utreda vad allt som ingår i dem. I frågorna om ledarstil vill skribenten bland annat utreda hur respondenterna själva uppfattar sin ledarstil, samt hurudan ledar-

stil de anser är att är bra. Den andra helheten i frågeguiden består av frågor gällande arbetsmotivation, och hur chefen är i koppling till det.

4.5 Respondenter

Då man väljer stickprovets storlek, förkastar Veal (1997:209) helt iden med att man skulle ta ett stickprov som skulle vara i relation till populationen, dvs. att man skulle välja en procentenhet av det som skall undersökas. Då skulle det i detta fall betyda att en relationsprocent skulle vara nästan en omöjlighet, och har därmed valt att intervjua sex stycken chefer inom turism företag.

Enligt Altinay & Paraskevas (2008:101) ligger valet av stickprovet som grund för en kvantitativ undersöknings giltighet. Den kvalitativa undersökningsmetoden strävar inte efter att generalisera, utan att skapa en mera djupgående förståelse för ämnet, innebär det att man skall välja sitt stickprov ifrån en utvald databas. Där för har jag då valt mina respondenter genom att söka upp dem med eftertanke. Jag ville ha respondenter i olika ålders-, samt erfarenhetsnivå, samt att jag ville intervjua både män och kvinnor. Jag tyckte även att det var viktigt att respondenterna skulle representera olika företag inom turismen.

Tabell 1 Kort representation av respondenterna.

Respondent	Företag och position
Gunvor Kronman	Hanaholmen-Kulturcentrum för Sverige och Finland, direktör
Janne Marin	Restaurang Savoy, restaurangchef
Kim Palhus	Hanaholmen-Kulturcentrum för Sverige och Finland, utvecklingschef (restaurang)
Ari Vilkki	Hanaholmen-Kulturcentrum för Sverige och Finland, hotellchef
Nina Lager	Helsingfors stad, turistinformatör
Christina Eriksson	Restel, receptionschef på Crowne Plaza

4.5 Genomförandet

Jag kontaktade respondenterna och intervjuerna gjordes inom ett tidslopp av ungefär sex veckor. Tre av respondenterna var jag redan lite bekant med från min praktik på Hanaholmen, kulturcentrum för Sverige och Finland. De andra tre tog jag kontakt per e-post för att ta reda på ifall det skulle finnas intresse för intervju. I det första e-post meddelandet förklarade jag varför jag tog kontakt med respondenterna, samt berättade om syftet för detta examensarbete. Innan intervjun skickade jag frågeguiden samt lite mer information ifall det fanns intresse. Alla intervjuer gjordes på respondenternas arbetsplatser. Eftersom jag haft väldigt svårt att hitta respondenter som ville ställa upp, insåg jag att det var viktigt att vara väldigt flexibel och följsam, vilket betydde att respondenterna själva fick välja tiden och platsen för intervjun. Jag frågade också ifall jag får bilda samtalet, och det fick jag i alla fallen.

Alla intervjuer tog ungefär trettio minuter, vissa lite längre och en något kortare. Alla respondenter utom Savoys restaurangchef Janne Marin ville sitta inne på sitt arbetsrum.

Gunvor Kronman städade sitt arbetsrum samtidigt som hon svarade på frågorna, men verkade inte alls störas av att göra två saker samtidigt. Två av respondenterna, Lager samt Eriksson verkade ha läst frågorna noggrant i förväg samt tänkt ut i förväg hur de skulle svara. Vilkki och Palhus svarade väldigt spontant. Alla intervjuer blev diskussionsartade, vilket också var mitt mål med genomförandet.

5 RESULTAT

I detta kapitel redovisar skribenten för den information som fåtts under sex stycken djupintervjutillfällen. Resultatredovisningen är indelad i två större helheter, ledarstil samt ledarstilens koppling arbetsmotivation. Skribenten börjar med att redovisa om respondenternas svar gällande ledarstil, och fortsätter sedan med resultaten över hur chefens ledarstil är i koppling till medarbetares arbetsmotivation.

5.1 Resultat ledarstil

Här redovisas resultaten för respondenternas uppfattning om hurudan ledarstil de använder, och hurudan de anser att en god samt effektiv chef är. Här kommer också fram respondenternas syn på ifall ledarstilen påverkas av pågående situation, hurudan ledarstil en chef borde använda för att få förtroende av medarbetare, samt vad respondenterna anser att är chefens främsta uppgift.

5.1.2 Respondenternas uppfattning om sin ledarstil

Den första frågan i frågeguiden söker svar på hur respondenterna uppfattar sin ledarstil. Gunvor Kronman uppfattar ledarskapet och sin ledarstil som framförallt ansvarstagande. Hon anser att det är chefens uppgift att skapa möjligheter för medarbetarna att sköta sitt arbete bra, samt att de vet vad som hör till deras arbetsuppgifter. Vidare uppfattar hon sin stil att vara av en uppmuntrande sort, dvs. försöker hon leda på ett sådant sätt att medarbetarna skulle känna sig uppskattade.

Respondent nummer två, Janne Marin vill med sin ledarstil uppmuntra sina medarbetare att ta ansvar, samt initiativ till arbetsuppgifter. Nina Lager däremot, uppfattar sin ledarstil att framförallt vara av en sort som hon kallar mänsklig. Lager menar att hon genom en mänsklig stil av ledarskap vill uppmuntra samt motivera sina medarbetare till resultat, och att lära sig nya saker.

Respondent fyra, Kim Palhus beskriver sin ledarstil att vara av en ”granskande” sort. Han säger sig ha en stil som följer med omgivningen noggrant. Han strävar efter att vara en uppmuntrande chef, samt att ge respons. Dock tillägger han att hans stil ibland blir av en för ”granskande” sort. Palhus säger sig ha en benägenhet att granska saker och ting samt sina medarbetare alltför kritiskt ibland. Vidare tillägger han att han genom sin ledarstil försöker att ge respons på ett uppbyggande sätt, vilket han säger att inte alltid är lätt. Palhus tillägger också att han upplever sig vara en ärlig chef, det vill säga strävar efter att vara rak och ärlig med sina medarbetare.

Respondent fem, Ari Vilkki beskriver sin ledarstil som delvis demokratisk, men även på vissa sätt auktoritär. Med delvis demokratisk, menar han att han vill ge sina medarbetare ”nycklarna” för problemlösning i sitt arbete. Med att hans stil är auktoritär, menar Vilkki däremot att han även kräver vissa grundläggande saker av de anställda. Dessa saker är till exempel att arbetsuppgifterna sköts ordentligt, och att kunden alltid är nummer ett.

Den sista respondenten, Christina Eriksson säger sig vara en väldigt demokratisk chef, vilket beror på att hon bott och arbetat i Sverige under många år. Med detta menar Eriksson att hon har en stil som tar medarbetarna i beaktande, i och med att besluten görs i gruppen. Eriksson tycker det är viktigt att involvera sina medarbetare i beslutsprocessen, och säger att hon absolut uppfattar sig själv som ”en i gruppen”. Hon menar även att hon har lite svårt att vara någonting annat, eller använda någon annan stil. Eriksson hävdar också att hon med sin ledarstil vill visa att hon är intresserad av sina medarbetares arbete, och detta gör hon genom att också ta så kallade ”vanliga” arbetsuppgifter. Eriksson använder en demokratisk stil av ledarskap, men hon tillägger dock att en demokratisk stil inte betyder samma sak som inga krav alls. Hon tillägger att hon nog kan kräva också av sina medarbetare, även om hon ibland tycker att det är svårt.

5.1.3 Chefers syn på ett gott ledarskap

Gunvor Kronman tror på en ledarstil där chefen ger sina medarbetare mycket ansvar, samt ställer tydliga krav, dvs. att medarbetarna förstår vad som förväntas av dem. Hon tror även på en kraftigt motiverande stil, vilket hon anser innebära att chefen uppmunt- rar personalen till professionell utveckling för att hela organisationen skall kunna ut-vecklas. Enligt Kronman innebär en god ledarstil även öppen kommunikation med sina medarbetare, samt en vilja att förändra en organisation till något ännu bättre, en så kal- lad utveckling, som hon kallar det.

Janne Marin anser att ett gott ledarskap innebär att ge sina medarbetare utrymme, vilket i sin tur leder till kreativitet. Marin menar att en chef skall skapa förutsättningar för kre-ativitet för medarbetarna. Nina Lagers syn på ett gott ledarskap är chefens förmåga till att motivera sina medarbetare till att utvecklas, samt förmågan att ge uppbyggande re-spons. Enligt henne är en god chef mänsklig mot sina medarbetare, och förstår att de anställda är företagets viktiga tillgång. Lager menar att man inte heller kan skilja mellan att leda människor och att leda en organisation. Enligt henne är dessa två samma sak.

Kim Palhus beskriver ett gott ledarskap som chefens förmåga att visa intresse för sina medarbetares arbetsinsats. Detta gör chefen genom att delta i arbetet, inte alltid genom att göra samma arbetsuppgifter som sina medarbetare, men på andra sätt. Palhus nämner också att en god chef skall ge uppbyggande respons till sina medarbetare, samt följer med dagliga händelser i ett arbetsteam för att hålla sig uppdaterad av vad som är på gång.

Ari Vilkki anser att en duktig chef använder en stil som ger medarbetarna en känsla att chefen lyssnar på dem och är närvarande, samt gör det tydligt och klart vad som krävs av anställda. Vilkki menar att ett gott ledarskap också innebär att ta ett visst avstånd till medarbetarna, men ändå främja öppen kommunikation.

Christina Eriksson ser en god chef som rättvis, och som ger respons för medarbetares insats. Hon säger också att man som chef skall hålla vad man lovar, och ha ”raka rör” med sitt arbetsteam. Med detta menar Eriksson att en god chef bidrar med öppen kom-munikation på arbetsplatsen.

5.1.4 Situationens påverkan på ledarstilen

Respondent Kronman anser att hennes ledarstil ändras enligt situationen. Hon säger sig att ge medarbetarna mycket ansvar, som oftast betyder att lösa problemen utan hennes speciella tillåtelse, men i någon kritisk situation så kan hon behöva ingripa i saken. Då ändras också ledarstilen anser hon. Janne Marin anser sig ändra ledarstil beroende på situationen i och med att hans ledarstil blir ”mindre utrymme givande”, som han själv kallar det. Marin menar att han ibland blir tvungen att blanda sig i vad medarbetarna gör om det är en situation av speciell betydelse, vilket kan vara evenemang för specialkunder till exempel, eller svåra och speciellt krävande situationer som kräver chefens närvaro.

Respondent Lager anser att hennes ledarstil inte påverkas av pågående situation. Hon tillägger att hon vill bete sig lika mot sina medarbetare, oberoende situationen. Lager anser också att hon alltid vill motivera sina medarbetare, och speciellt vid stressiga situationer behövs det. Hon tycker också att hon har ett rätt så ”jämnt” humör och lynne, och säger att det är helt emot hennes beteende att ändra stil enligt situationer. Vidare anser hon att det är rättvist mot de anställda att chefen har en ledarstil som inte ändras hur som helst.

Kim Palhus säger sig bete sig annorlunda i olika situationer. Hans ledarstil ändras beroende på situationen, även om han själv anser att det inte borde göra det. Palhus menar att ibland är en chef tvungen att använda en viss sorts ledarstil i bestämda situationer, att ledarstilen ”lever” enligt situationen. Han tillägger också att ibland borde en chef göra sig loss ur en pågående situation som är svår, att man borde tänka först och sedan handla. Som ett exempel ger han konfliktsituationer inom personalen, som kan kräva att chefen tar en andningspaus innan det bestäms någonting.

Enligt Ari Vilkki påverkas hans ledarstil av situationen i någon mån. Han tillägger dock att en chef inte borde alltför mycket bli påverkad av vad som händer, att man som chef skall ha en så jämn ledarstil som möjligt. En chef får även medarbetarna på sin sida med en viss sorts ledarstil, och att det är mycket viktigt för medarbetarna att ha någon slags aning om hur deras chef reagerar och leder i olika situationer, tillägger Vilkki. Dock nämner han som en avslutande kommentar att det ibland finns situationer, eller personer som kan påverka ledarstilen.

Christina Eriksson anser hennes ledarstil ibland blir påverkad av situationen. Hon säger att man som chef inte alltid kan vara demokratisk, eller snäll. Hon tar upp högsäsongen på ett hotell som exempel då hennes ledarstil kan ändras beroende på situationen. Då anser hon att hon använder hårdare tag än vanligt i sitt ledarskap.

5.1.5 Förtroende av medarbetare

På frågan hur en chef skall vinna förtroende av sina medarbetare svarar Gunvor Kronman att det behövs en hel del uppmuntran från chefens sida i det dagliga arbetet. Hon menar att i många fall så kan en individ mycket mer än hon tror, och det är chefens uppgift att uppmuntra den anställda till att lära sig nya saker. Då märker den anställda att chefen är intresserad av arbetsinsatsen, och då ökar även förtroendet. Kronman tillägger också att det även är väldigt viktigt att man som chef bidrar med dialog samt öppen, rak kommunikation.

Janne Marin anser att en chef får förtroende genom att själv visa gott exempel i sitt arbete, att framförallt själv vara professionell. En chef borde absolut vara sakkännare och veta vad hon gör för att arbetsteamet skall kunna lita på, och ge henne sitt förtroende. Enligt Marin är det för förtroendefrågan också helt avgörande att man som chef håller vad man lovat och sagt.

En faktor vilken är viktig ifall en chef vill ha förtroende av sina anställda är att chefen själv är expert och sakkännare, säger Nina Lager. Att chefen är professionell är viktigt, samtidigt också som chefen också har intagit en roll som expert, säger Lager. En chef bär huvudansvaret att organisationen uppnår vissa resultat, och då ska chefen också framförallt motivera personalen till att nå dessa resultat, tillägger hon. Motivation och förtroende hör alltså ihop enligt Lager.

Det enda rätta sättet för en chef för att få förtroende av sina medarbetare är att vara närvarande, vilket betyder att till exempel upprätthålla en fungerande samt öppen kommunikation på arbetsplatsen säger Kim Palhus. Han tar även upp det faktum att chefen borde involvera sina medarbetare på något sätt i beslutsprocessen, vilket kan till exempel innebära att noggrant lyssna på arbetsteamets idéer samt synpunkter. Men chefen

skall inte bara lyssna utan faktiskt ta idéerna i beaktande när det görs ett beslut, ifall möjligt, för att förtroendet skall öka, säger Palhus.

Enligt Ari Vilkki skall chefen visa ett gott exempel i arbetet, om det inte sker så får chefen inget förtroende. Vilkki säger också att chefen skall vara ärlig i kommunikationen med de anställda samt hålla sina löften, annars blir det besvikelser för medarbetarna.

Christina Eriksson tar upp förmågan att lyssna på sina medarbetare, samt chefens förmåga att hålla sina löften som avgörande faktorer för att uppnå förtroende.

5.1.6 Chefens främsta uppgift

Chefens främsta uppgift är enligt Gunvor Kronman att skapa en riktning för organisationen, samt förutsättningar, dvs. ”ramar” för sina medarbetare att utföra sitt arbete väl.

Chefen skall enligt Janne Marin ha kontroll över helheten i arbetet, vilket betyder att ha en klar bild över vad som görs, och borde göras, samt när någonting skall göras.

I ett nötskal är chefens främsta uppgift att skapa förutsättningar för personalen att lyckas i arbetet, säger Nina Lager. För att målen skall nås behövs det att personalen binder sig till arbetet. Detta händer inte ifall personalen ej upplever att arbetet uppskattas, och här är chefen i nyckelposition. Det är alltså chefens främsta uppgift att säkerställa personalens ”nöjdhet”, menar Lager.

Som chef skall man framförallt vara tillgänglig för sina medarbetare, inte först och främst för kunden, säger Kim Palhus. Chefsarbetet innebär att ge sitt stöd åt personalen, och inte alltför mycket vara i ”kundzonen”, vilket ofta händer i ett turistföretag, menar Palhus.

Enligt Ari Vilkki är chefsarbetets främsta uppgift att få sina medarbetare samt organisationen att uppnå resultat, eftersom då blir alla nöjda.

Att de anställda har verktygen att utföra sitt arbete väl, samt att se till att arbetsverktygen fungerar är enligt Christina Eriksson chefens viktigaste uppgift.

5.2 Resultat motivation

Här redovisas vilken koppling chefens ledarstil har till medarbetares arbetsmotivation. Skribenten redovisar här för respondenternas åsikter om vilken ledarstil för mest produktivitet och arbetsmotivation för medarbetare, faktorer som ger positiva attityder till arbetet, samt vad respondenterna anser att anställdas brist på arbetsmotivation kan bero på. Här kommer också upp varför det i en organisation är viktigt att chefen utlöser varaktig motivation för sitt arbetsteam, samt synpunkter om belöning samt respons.

5.2.1 Ledarstilens koppling till arbetsmotivation och produktivitet

Gunvor Kronman anser att chefen skall belöna eget initiativ, och använda ”empowerment” metoden, ifall hon vill förbättra medarbetarnas motivation och produktivitet. Chefen skall uppmuntra personalen att komma fram med egna lösningar, eftersom alla arbetstagare är experter på sina egna jobb, det vill säga skall chefen ha en ledarstil som liksom ”puffar” på personalen att lösa problem utan chefens hjälp, säger Kronman. Hon menar att chefen borde ge nycklarna till medarbetarna att handla självständigt, och se till att de vet vad de får göra utan specialtillstånd. Om inte detta sker så kan det enligt Kronman finnas en stor risk att organisationen blir väldigt ineffektiv.

Janne Marin tror på att en chef skall ha en klar linje i sitt ledarskap ifall man vill skapa och upprätthålla arbetsmotivationen och produktiviteten i en organisation. Med en klar linje menar Marin en ledarstil där chefen ställer tydliga krav, och säger vad som förväntas av de anställda. Dock tillägger Marin att han inte heller är bra om chefen har medarbetarna i ett för hårt grepp, utan litar på arbetstagarnas professionalitet, samt ger spelrum. Chefen skall också enligt Marin se till att arbetsverktygen är i skick, vilken också är en avgörande faktor till motivation, produktivitet samt allmän trivsel.

Enligt Nina Lager kan en chef främja arbetsmotivation samt produktivitet hos sina medarbetare genom att använda en så kallad mänsklig, human ledarstil. Lager anser att man med denna sorts ledarstil kan uppnå lika goda resultat som med en autoritär stil. Fungerande arbetsverktyg är också viktigt, vilket till exempel kan betyda god arbetsergonomi, enligt Lager.

Kim Palhus anser att lösningen för att medarbetarna skall ha bättre arbetsmotivation och vara mer produktiva i sitt arbete är att chefen använder en ledarstil som är deltagande samt visar intresse, uppmuntran, samt att man tar medarbetarna allmänt i beaktan. Han nämner också chefens förmåga att ge uppbyggande respons för en viktig del av främjandet av arbetsmotivationen. Till sist tar han upp hur viktigt det är att chefen ser den enskilda individens specialkunskaper samt begåvningar.

Chefen borde använda en ledarstil vilken tydligt talar om för medarbetarna vad som förväntas av dem, dvs. Vilka mål som måste uppnås menar Ari Vilkki. Då brukar personalen också ha motivation till arbetet, en kombination av krav, utmaningar och utrymme i det dagliga arbetet är bäst säger Vilkki.

Enligt Christina Eriksson är det viktigt att chefen skulle vara en aning demokratisk i sin ledarstil för att medarbetarna skulle ha arbetsmotivation och vara mer produktiva. Hon nämner också att chefen själv borde göra mångsidiga arbetsuppgifter, och visa intresse för medarbetarnas arbete.

5.2.2 Orsaker till brist på arbetsmotivation

Den främsta orsaken till brist på arbetsmotivation anser Gunvor Kronman har att göra med att de anställda inte vet eller förstår vad som förväntas av dem. Det är också viktigt att en chef med jämna mellanrum berättar för medarbetarna vilka mål som finns, till vad man strävar med arbetet tillägger hon. Kronman anser också att personliga problem kan vara orsaken till nedsatt arbetsmotivation, men inte av de vanligaste orsakerna.

Arbetsmotivationen är enligt Janne Marin beroende av många faktorer. En orsak till nedsatt motivation kan vara om chefen är alltför kontrollerande, eller "andas i nacken" hela tiden, säger han. Om situationen är såhär så finns det inte utrymme för kreativitet, vilket i sig leder till dålig arbetsmotivation, säger Marin.

Nina Lager anser att dålig arbetsmotivation främst beror på om chefen inte informerar sina medarbetare tillräckligt, eller på rätt tid om saker. För mycket hierarki i en organisation kan också vara bakom dålig arbetsmotivation, menar Lager.

Kim Palhus understryker Chefens ansvar att informera sina medarbetare om mål och krav för att undvika att de anställda får dålig arbetsmotivation. Medarbetarna skall även känna till organisationens värderingar och handlingsmodeller, och här har chefen också huvudansvaret säger Palhus. Dessa faktorer och förstås även andra påverkar arbetsmotivationen, tillägger han.

Mellan chefen och medarbetare kan det finnas olika uppfattningar om hur målen ska nås, menar Ari Vilkki. Den vanligaste orsaken till dålig eller nedsatt arbetsmotivation är att medarbetarna inte förstår eller vet vad som förväntas av dem, men ifall uppfattningarna är väldigt olika om hur målen skall överhuvudtaget nås, så påverkar det även negativt på arbetsmotivationen enligt Vilkki. Han nämner också att man inte skall underskatta lörens påverkan på arbetsmotivationen, dvs. om lönen inte alls motsvarar arbetets krav, så påverkar det också arbetsmotivationen negativt.

Enligt Christina Eriksson beror dålig arbetsmotivation bland annat på om arbetsverktygen inte är i ordning, om medarbetarna ej får klara direktiv på arbetsuppgifter, och om kommunikationen är allmänt bristfällig med chefen.

5.2.3 Betydelsen av främjandet av varaktig arbetsmotivation

Gunvor Kronman använder kontinuerlig dialog, samt fungerande feedbacksystem som verktyg för att främja varaktig arbetsmotivation bland de anställda i en organisation. Chefens kan enligt Kronman också genom sin ledarstil bidra till en god arbetsatmosfär som i sin tur påverkar medarbetarnas arbetsmotivation. Personalen är en tillgång för en organisation inom turismen, och därför är det viktigt att personalen är motiverad samt mår bra, säger Kronman.

Varaktig motivation till arbete uppnås bland annat med att Chefen kontinuerligt talar om vad som krävs av de anställda, menar Janne Marin. En organisation får mera ut av en välmotiverad personal, vilket är ett rakt svar på varför arbetsmotivation borde främjas tillägger Marin.

Enligt Nina Lager måste personalen må bra för att arbetsmotivationen skall vara varaktig eller bestående. Personalen är turismföretagets visitkort utåt, en av organisationens tillgångar, och endast en välmående personal klarar av att utföra sitt arbete väl. Det

finns även större möjligheter att nya ideér, dvs. innovationer kommer fram genom en välmotiverad personal, vilket är också en mycket viktig orsak varför ett företag borde främja motivationen bland sina anställda, menar Lager.

Kim Palhus understryker vikten av att personalen är organisationens viktiga tillgång, vilken är den främsta orsaken till varför varaktig arbetsmotivation borde främjas. En personal som är mycket sjukskriven, blir dyr för organisationen i längden, vilket är svaret på frågan varför personalen skall vara motiverad samt må bra, säger Palhus.

Om det ej finns bestående arbetsmotivation inom personalen i en organisation, försvåras eller till och med förhindras målen att nås enligt Ari Vilkki. Arbetsmotivationen hänger också ihop med hur den enskilda individen presterar i arbetet, och därför borde motivation främjas menar han.

Om en chef vill uppnå goda resultat i en arbetsgrupp borde hon också främja motivationen bland sina medarbetare menar Christina Eriksson. Detta kan ske bland annat genom att chefen bidrar till att personalen mår bra, och har nycklarna till problemlösning. Som chef skall man förstå att organisationens ”kraftkälla”, vilken är personalen, skall må bra bra för att kunna uppnå målen.

5.2.4 Belöningens betydelse

Gunvor Kronman anser att det är av ganska stor betydelse att belöna sina medarbetare samt att ge dem respons. Hon menar att det är viktigt att en medarbetare blir ”sedd” samt uppskattad av sin chef, och att ge respons är ett konkret sätt att visa uppskattning. Att belöna sina medarbetare betyder inte alltid att ge det i ekonomisk form, men belöning i pengar bör ej heller underskattas berättar Kronman.

Att leda med belöning i form av pengar eller basera sitt ledarskap på det, är ett kortsynt sätt att leda sina medarbetare, säger Janne Marin. Ifall de anställda vänjer sig vid pris när de gjort ett bra jobb, kommer det i fortsättningen att leda till att de börjar kräva belöning, dvs. att inget längre räcker tillägger han.

Nina Lager anser att belöning kan ha av betydelse, men att det finns många andra belöningsformer än ekonomisk belöning. Det kan till exempel vara en gemensam aktivitetsdag för personalen med något tema, vilket är bra för gemenskapen i ett arbetsteam.

Att belöna personalen har överlag en rätt så viktig betydelse, för att det får personalen att känna att deras arbete uppmärksammas, menar Kim Palhus. Man skall ej heller glömma andra former av belöning än ekonomisk, och inte heller att chefen kan dagligen belöna sin personal på ett konkret samt enkelt sätt, vilket betyder muntlig, uppbyggande respons, säger han.

Att ge respons samt att belöna sina medarbetare är båda av speciell vikt och dessa saker går hand i hand, berättar Ari Vilkki. Chefens muntliga respons kan i sig vara ett pris för medarbetaren, och är något som chefer borde ägna sig åt oftare. Belöning i form av pengar är inte den effektivaste eller viktigaste sorten eftersom det är kortsynt. Med ekonomisk belöning kan man påverka attityder mot det positiva i en viss mån, men det finns inställningar som man inte kan lösa med ekonomiska medel, säger Vilkki.

Christina Eriksson menar att belöning och respons har betydelse. Dock finns det medarbetare av olika slag, vilket betyder att vissa uppskattar muntlig respons än andra. Vidare skall man också komma ihåg att det finns andra sätt att belöna sina medarbetare än genom pengar, tillägger Eriksson.

6 DISKUSSION

I detta kapitel jämförs respondenternas svar med den teoretiska referensramen. Diskussionskapitlet börjar med ledarstil, samt fortsätter sedan med hur ledarstilen är kopplad till medarbetares arbetsmotivation.

6.1 Respondenternas uppfattning om sin ledarstil

Den vanligaste förmågan eller egenskapen respondenterna tar upp gällande deras uppfattning om sin ledarstil är att de anser sig använda en stil som visar medarbetarna uppskattning. Andra egenskaper som uppräknas är användandet av en stil som uppmuntrar medarbetare att ta ansvar, samt upprätthållandet av en öppen kommunikation på arbetsplatsen. Däremot framhäver Christina Eriksson att hon först och främst är en demokrat, samtidigt som Kim Palhus säger att han mest använder en väldigt granskande eller utvärderande stil. Janne Marin beskriver att han ger sina medarbetare ”utrymme” i det dagliga arbetet, vilket enligt honom leder till motivation. Respondenterna har även den uppfattningen att de iallafall försöker ge respons till sina medarbetare, samt uppmuntrar dem att utvecklas professionellt. Även om de säger sig vara demokratiska, framhävs det också att vissa krav ställs på medarbetare, som till exempel att arbetsuppgifter sköts klanderfritt. Med andra ord betyder demokratisk enligt respondenterna inte samma som inga krav alls.

En stor del av forskningen kring ledarstil har enligt Rollinson karakteriseras kring tre huvudtyper av beteendeformer, vilka är autokratisk-, demokratisk-, samt laissez faire stil. Av de egenskaper vilka respondenterna räknar upp gällande deras uppfattning av sin ledarstil, kan det i stora drag konstateras att den allmänna uppfattningen av det egna ledarskapet, är att stilen är demokratisk. Vad som till exempel stöder detta resonemang är respondenternas svar att de säger sig uppskatta sina medarbetare, samt deras vilja att ge dem utrymme.

Rollinson beskriver att den demokratiske chefen ser sig själv som en i gruppen, vilket också nämns av respondenterna. Det är enligt Rollinson också ett faktum att den demokratiske chefens maktbas i en grupp kan vara både externt samt internt betingad, vilket bra stämmer in på till exempel Ari Villkkis och Kim Palhus uppfattning av sina ledarsti-

lar. Ingen av respondenterna uppfattar sig vara endast demokrat, eller endast autokratisk.

6.2 Den goda chefens egenskaper

Enligt Mullins baserar sig det transformativa ledarskapet i grund och botten på chefens förmåga att motivera sina medarbetare till att bland annat gå ännu längre än det förväntas av dem. Ett liknande resonemang kan hittas i respondenternas svar, i vilka det kommer upp att de anser ett gott ledarskap går hand i hand med att motivera sina anställda.

Alla respondenter tar upp chefens förmåga att visa uppskattning för sina medarbetare i form av att ge uppbyggande respons, samt att upprätthålla öppen och rak kommunikation på arbetsplatsen som att vara egenskaper av en god chef. En av respondenterna framhäver speciellt att en så kallad "mänsklig" ledarstil skulle vara den bästa stilen. Hon menar att leda en organisation, är att leda människor, vilket borde göras på ett mänskligt sätt som framförallt betyder att bry sig om sina medarbetare. Med hjälp av Ohio studien beskriver Klark & Klark två olika kategorier, *consideration* och *initiating structure* som karakteriserar chefs beteende. Lagers uppfattning av god samt effektiv ledarstil passar in på den senare kategorin, vilken Klark & Klark säger betyda att chefen har omtanke för sina medarbetare genom att betona god kommunikation, erkännande av gott resultat, samt mottagandet av medarbetares idéer. *Consideration* kategorin i Ohio studien beskriver också att denna sort av chefer har fokuset på sina anställda, och inte på sin position. Detta hänger bra ihop speciellt med Kim Palhus resonemang över att en chef skall först och främst finnas till för, samt koncentrera sig på sina medarbetare.

Den andra dimensionen i Ohio studien, *initiating structure*, definieras av forskarna att vara chefens förmåga att organisera sina medarbetare. Här understryks vikten av god kommunikation, hur arbetsuppgifter delas ut, hur de skall göras, deadlines, samt att det görs tydligt och klart vilken roll medarbetarna har i organisationen. Av respondenterna passar Ari Vilkki och Gunvor Kronman bäst i denna dimensionens profil, eftersom han anser att en god ledarstil är att behärska god kommunikation, vara närvarande, men att också ställa tydliga krav av sina medarbetare. Med hjälp av Ohio studien har forskarna kommit fram till att det även är helt nödvändigt för en chef att ta avstånd till sina med-

arbetare. Av respondenterna instämmer Christina Eriksson i detta när hon säger att hon anser att hon som chef behöver ta en viss distans för att göra av sig på bästa sätt.

Några av respondenterna tror på en ledarstil där chefen söker en balans mellan organisationens produktivitet samt omtanke för personal. Gunvor Kronman till exempel säger sig lita starkt på sin personal att de alltid sköter sitt jobb, samt att hon genom sin ledarstil vill uppmuntra sina medarbetare till att ta mycket ansvar. Detta instämmer med Robbins resonemang av Managerial grid modellens femte dimension som kallas *middle-off-the-road-style* där chefen framförallt försöker söka en balans mellan goda resultat samt personalens välmående.

En av respondenterna tar också speciellt upp chefens förmåga att hålla vad hon lovat som en bra egenskap som hör till ett effektivt ledarskap. Detta instämmer också Vilkki i med konstaterandet att ifall man som chef vet att man inte kan hålla ett löfte, så skall man då inte lova någonting för att undvika besvikelser. Gällande respondenternas åsikter om ett effektivt ledarskap kan man alltså dra den slutsatsen att det bland annat är kommunikationen mellan chefen och medarbetarna som är av speciell vikt. Respondenterna menar att det är chefens ansvar att bidra med öppen, rak kommunikation för att förhindra förvirring och irritation bland medarbetare.

Robbins menar att *team-style* skulle vara den rätta stilen med tanke på chefens prestation. I denna stil framhävs god arbetsanda, samt att det klargörs för anställda att man arbetar för ett gemensamt mål och syfte. Detta stämmer bra in på respondenternas åsikter, i vilka de lyfter fram chefens ansvar för skapandet av god arbetsanda, samt hur viktigt det är att medarbetarna förstår vad målen är, och att de är gemensamma mål.

6.3 Situationens inverkan på ledarstilen

Enligt kontingensteorier är det situationen som avgör vilken är den bästa stilen för en chef att använda. Fred Fiedlers kontingensteori, som även kallas för situationsteori är den mest kända. Den har sin grund i antagandet att varje ledarstil är effektiv när den används vid rätt tillfälle. Fem av sex respondenter anser att de anpassar sin ledarstil enligt pågående situation. Det är alltså en respondent som anser starkt att hon inte skulle göra det. Orsaken till att hon inte ändrar ledarstil är att hon anser att en chef borde vara jämn

och stabil i sitt handlande. En annan respondent menar att det är situationen som avgör hans ledarstil, men tillägger att det för en chef dock inte är passande att ha ett ostabilt beteende. Det anställda skall härmed veta ungefär hur deras chef reagerar i olika situationer, vilket också gör att förtroendet för chefen ökar.

Enligt Fiedler borde chefen förstå sig på sin egen ledarstil för att kunna tillämpa den rätt i olika situationer. Av respondenterna diskuterar Kronman detta i sitt påstående om att chefen skall ha en klar bild av sin ledarstil för att kunna använda den rätt i olika situationer. Fiedler nämner också att den interpersonella relationen är av betydelse i kontingensteorier, vilket också nämns av en respondent. Han menar att ledarstilen varierar enligt situation, men att det också beror på med vem han har att göra med. Av respondenterna tar Palhus upp det faktum att ibland kanske chefen är tvungen att dra sig loss ur en situation för att fundera en stund, vilket kan vara bra. Detta diskuteras också av Fiedler, som menar att chefen borde antingen anpassa situationen enligt sin ledarstil, eller ge över ledarrollen åt någon annan som har en stil som passar situationen.

6.4 Hur en chef uppnår förtroende, samt chefens främsta uppgift

Ohio studien förklarar också hur en chef kan uppnå förtroende bland sina medarbetare. Detta kan bland annat ske genom att chefen har sitt fokus på sina medarbetare, och inte på sin egen position. Enligt respondenterna får chefen förtroende av sina medarbetare genom att framförallt lyssna på dem, att vara närvarande. Att involvera sina medarbetare på något sätt i beslutsprocesser anses också vara viktigt, ifall det är möjligt för chefen att göra det. Den viktigaste egenskapen som två av sex respondenter räknar upp gällande förtroendet är att en chef borde själv vara expert och sakkunnig inom sitt område. Är hon inte det, så uppnås inget förtroende.

Tre av respondenterna framhäver också betydelsen av att chefen håller sina löften för att undvika personalens besvikelse. En respondent däremot berättar att hon tror att de viktigaste sätten för chefen att uppnå förtroende är öppen kommunikation, samt att motivera sina medarbetare att lära sig nya saker. Detta passar i någon grad med managerial

grid modellen som i en av dimensionerna diskuterar chefens förmåga att upprätthålla god kommunikation med sina medarbetare.

Av respondenternas åsikter kan det dras en slutsats att det enligt dem finns ett starkt samband mellan chefens professionalitet och uppnåendet av förtroende. Förmågan att ta sina medarbetare i beaktandet står även högt i kurs, vilken chefen gör framförallt med att lyssna samt involvera dem i besluten ifall möjligt.

Chefens främsta uppgift diskuteras också av respondenterna på ett mångsidigt sätt. Två av dem menar att det först och främst är att skapa förutsättningar för de anställda att göra ett gott arbete, medan en annan påstår att det är att ha kontroll över helheten i ett arbetsteam. Ett svar som skribenten anser vara väldigt intressant är att en av respondenterna tycker att chefens viktigaste uppgift är att finnas tillgänglig först och främst för medarbetare och inte kunderna. Med detta menar han att många chefer är för mycket i "kundzonen" och inte förstår att uppfylla behoven hos medarbetare, som ofta betyder stöd. Ett svar som också kommer upp är vikten av att chefen får medarbetarna att använda ett arbetsätt som skapar resultat. Av denna åsikt kan det alltså förstås att det är chefen som i första hand ansvarar för resultatet, och borde därför i allt sitt arbete sträva efter det.

6.5 Hurudan ledarstil medför mest arbetsmotivation

Respondenternas åsikter om vilken ledarstil som medför mest arbetsmotivation för medarbetare är rätt så varierande. En respondent menar att chefen skall använda en stil som belönar medarbetares eget initiativ, och en annan instämmer i detta med att uttrycka saken genom konstaterandet att de anställda inte skall hållas i ett alltför hårt grepp, dvs. att det skall finnas utrymme för ideér samt kreativitet. En av sex respondenter anser att chefens förmåga att visa empati skulle spela en viktig roll. Andra komponenter som räknas upp är också chefens respons samt uppmuntran.

Det intressanta i respondenternas åsikter kan sägas vara ett av svaren där respondenten ifråga anser att den bästa stilen en chef kan använda för att åstadkomma mest arbetsmotivation bland sina anställda är en så kallad resultatnriktad ledarstil där medarbetarna känner till samt förstår målet med arbetet, eftersom meningen med ledarskapet är att

åstadkomma resultat, dvs. att uppnå vissa mål. Samma respondent anser också att chefen skall utmana sina medarbetare i tillräcklig mån för att hålla motivationsnivån uppe.

Enligt Jacobsen & Thorsvik skall chefen lägga förhållandena till rätta för att medarbetarna skall ha den kompetens samt motivation för att utföra arbetet väl så att målen nås. Respondenterna tycks instämma i det här, i och med att de framhäver chefens ansvar i att skapa förutsättningarna för sina medarbetare att utföra ett gott arbete. Hertzberg tvåfaktor-teori beskriver motivationens komponenter på ett tydligt och klart sätt. Den anser att de motivationsfaktorer som finns inneboende i arbetet och är i direkt koppling till arbets tillfredsställelse är prestation, uppskattning för goda prestationer, själva arbetet i sig, samt ansvarstagandet. Respondenternas instämmande i uppskattningens betydelse kommer bland annat fram i och med att en respondent anser att ge uppbyggande respons är ett konkret bevis på att chefen uppskattar sina medarbetare, vilket i sin tur leder till bättre arbetsmotivation. Att uppmuntra medarbetare till ansvar i en organisation nämns speciellt av två respondenter, vilket även stöder att teori och praktik hänger ihop.

6.6 Orsaker till brist på arbetsmotivation

I tvåfaktor- teorin förklarar Hertzberg faktorer som påverkar arbetsmotivationen. I denna teori tas det upp både motivations-, och hygienfaktorer som påverkar motivationen antingen positivt eller negativt. Enligt Hertzberg de så kallade ”yttre” faktorerna vara grundläggande orsaker till varför individer inte trivs med arbetet. Dessa har att göra med lön, arbetssäkerhet, den fysiska miljön, ledarskap, samt personalpolitiken i en organisation.

Alla respondenter anser att den vanligaste orsaken till brist på arbetsmotivation är att medarbetare inte vet eller förstår vad som förväntas av dem, samt att om de inte känner till organisationens mål. Också lider motivationen hos en individ ifall man upplever att chefen är alltför kontrollerande, och inte ger utrymme i arbetet. Av svaren kommer det även fram att den fysiska miljön påverkar trivseln, som till exempel att arbetsverktygen inte är i skick. Respondenterna yttrar att det är på chefens ansvar att göra det klart för medarbetare vad som krävs av dem, alltså kan man säga att detta har att göra med ledar-

skapet. Eftersom Hertzberg menar att bristen på arbetsledning förorsakar vantrivsel, kan man av detta dra en slutsats att teori och praktik stämmer.

Av respondenternas svar lyser det klart igenom att det är chefen som bär huvudansvaret i att främja medarbetares motivation genom att skapa förutsättningar för att arbetet kan skötas väl. En viktig del i detta är den fysiska miljön på arbetsplatsen, dvs. arbetsverktygen. En av respondenterna talade starkt för arbetsergonomin. Brist på god ergonomi kan förorsaka missnöje och irritation menar hon.

Hertzberg menar dock också att vantrivsel inte är motsatsen till trivsel, utan ingen vantrivsel. För att personalen skall kunna motiveras behövs de inre faktorerna lika mycket. Detta diskuteras också av bland annat Kronman, då hon menar att arbetsmotivationen är beroende av båda faktorerna.

6.7 Belöningens betydelse

Recinforcement-teorin grundar sig bland annat på antagandet att givandet av bonus eller pris till medarbetare skulle vara ett sätt för chefen att maximera arbetsmotivationen. Varför chefen borde ge belöning eller pris, är att ifall medarbetare får det, så är det enligt Dessler mycket sannolikt att de fortsätter att göra ett gott jobb för att åter få belöning. Detta kallas enligt Dessler för positivt förstärkande av beteendet.

Det är en allmän uppfattning bland respondenterna att belöning inte endast betyder att den är av ekonomisk sort. En av respondenterna vill dock göra klart att hon inte underskattar ekonomisk belöning. Det är också mycket intressant att en av respondent anser att pris eller belöning inte är så viktigt. Han menar att ifall medarbetare får belöning, kommer de att kräva mer i fortsättning tills inget längre räcker. Denna tankegång stämmer inte helt in på teorin, eftersom denna respondent inte har fokus på att belöning skulle påverka medarbetarna på ett positivt sätt.

Några respondenter menar att belöning i form av gemensam aktivitetsdag är en positiv sak, för att det utvecklar god arbetsanda. Det kommer också klart fram bland svaren att chefens respons är en konkret form av belöning. Uppbyggande respons, vare sig den är positiv eller negativ har betydelse för arbetsmotivationen enligt respondenterna. Ifall

responsen är negativ, kan det vändas till någonting positivt ifall det sägs på ett uppbyggande sätt. Positivt förstärkande av beteendet passar alltså in på respondenterna, men det nämns också att det är mycket dåligt ifall chefen inte alls reagerar, eller endast litet reagerar på medarbetarna. Hälften av respondenterna understryker vikten med att en chef allmänt ska visa intresse på olika sätt till medarbetares insatser. Bristen på reaktion samt intresse tas upp av Dessler i reinforcement- teorins tredje dimension som kallas extinction.

6.8 Ledarstilar i turism-företag

Respondenternas svar hurudan ledarstil de använder kan i stora drag uppfattas som demokratisk, samt ”mänsklig”. Demokratisk ledarstil karakteriseras av chefens förmåga att lyssna på sina medarbetares åsikter, samt att den även betonar den goda kommunikationens betydelse. Respondenterna ansåg den demokratiska stilen i stora hela vara bra, men två av dem betonade speciellt att demokratisk stil inte betyder samma sak som att det inte skulle ställas några krav. Det kom även starkt fram att respondenternas ledarstil ändrar enligt situationens krav i och med att alla utom en respondent anser att de ändrar ledarstil enligt situationen. På frågan om motivation till arbete svarade respondenterna att det är helt avgörande för en chef att berätta för sina medarbetare vad som förväntas av dem. Den främsta orsaken till brist på arbetsmotivation kan enligt respondenterna vara att chefen inte förstår att tala om för sina medarbetare vad som förväntas av dem i det dagliga arbetet. Gällande att belöna sina medarbetare betonar respondenterna speciellt den muntliga belöningens betydelse. Att få uppbyggande respons i form muntlig belöning anses av speciell betydelse för arbetsmotivationen. Respondenterna har dock en aning olika åsikter om den ekonomiska belöningens betydelse. De flesta anser att det finns eller skall finnas i en organisation, och att det är viktigt, samtidigt som två av respondenterna inte anser att det har betydelse.

7 AVSLUTNING

Begränsningarna i detta arbete anser jag är att mitt syfte varit väldigt utmanande, samt mängden av respondenter. För att man skulle kunna dra bredare slutsatser av resultaten, dvs. hurdana ledarstilar används i turism-företag överlag, innebär det att mängden på mina respondenter borde ha varit större. Därmed kan jag konstatera att begränsningarna på arbetet ligger just i att mina respondenter var så få, och att de representerade en rätt så snäv vinkel av branschen. Som förslag på vidare undersökning skulle jag vilja ta upp medarbetares åsikter om ett gott ledarskap inom turism-branschen, dvs. skulle det vara intressant att höra ifall det enligt arbetstagare skulle finnas vissa karaktärsdrag som en chef borde ha speciellt inom turismen. Arbetsmotivation av medarbetares synvinkel anser jag även att är en intressant sak.

Mitt syfte med detta examensarbete var att utreda hurdana ledarstilar chefer använder inom turism företag, samt att också få reda på hur dessa ledarstilar är i koppling till medarbetares arbetsmotivation. Av svaren som jag fick av respondenterna kan jag grovt konstatera att ledarstilen som används är rätt så demokratisk, men att det även ställs krav. Respondenterna var också ense om att en ledare borde använda en stil som uppmuntrar medarbetarna till ett gott jobb, och att utvecklas. Dessa chefer verkar också förstå att när man leder ett företag inom turismen, är det väldigt viktigt att komma ihåg att personalen är organisationens visitkort, och därför borde vara välmotiverad samt må bra. Jag valde detta ämne på grund av eget intresse, och anser att det varit mycket intressant och lärorikt. Jag har fått privilegium att diskutera med intressanta chefer som är framgångsrika i sitt arbete, och fått ta del om deras åsikter om ämnet. Vad jag har lärt mig speciellt bra är faktorer som påverkar arbetsmotivationen, och hurudan ledarstil anses vara bra.

KÄLLOR

- Alvesson, Mats, & Svenningsson, Stefan. 2007, *Organisation, ledning och processer*, Lund: Studentlitteratur, 479 s.
- Altinay, Levent & Paraskevas, Alexandros. 2008. *Planning research in hospitality and tourism*. Oxford: Elsevier Ltd. 247 s.
- Andre, Rae. 2008, *Organizational behaviour*, Essex: Pearson education limited, 572 s.
- Bakka, Jorgen F; Fivelsdal, Egil; & Lindkvist, Lars. 1999, *Organisationsteori*, 3 uppl., Malmö: Liber Ekonomi, 304 s.
- Bolman, Lee, & Deal, Terrence. 1997, *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, 2 uppl., Lund: Studentlitteratur, 456 s.
- Brooks, Ian. 2006, *Organisational behavior-Individuals, Groups and Organisation*, Essex: Pearson Education Limited, 336 s.
- Clark, Kenneth E, & Klark, Mirjam B. 1996, *Choosing to lead*, 2 uppl. Center of creative leadership, 312 s.
- Cole, G.A. 1995, *Organisational Behaviour*, London: DP Publications Ltd, 381 s.
- Dessler, Gary. 1992, *Organization theory*, Singapore: Prentice-Hall, 477 s.
- Hellriegel, Don; Jackson, Susan E; Slocum, John W. 1999, *Management*, 8 uppl., Cincinnati
- Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt, Krohn. 1997, *Forskningsmetodik. Om kvalitativa & kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur. 360 s.
- Karjalainen, Sari. 2009, kuka pelkää piiskuria? , *Kauppalehti, Optio*, nr 16, s. 42-46
- Kirk, Jerome & Miller, Marc L. 1986. *Reliability and validity in qualitative research*. California: Sage publications, Inc. 87 s.
- Kvale, Steinar. 1997, *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Lund: Studentlitteratur. 306 s.
- Jacobsen, Dag Ingvar, & Thorsvik, Jan. 2008, *Hur moderna organisationer fungerar*, Lund: Studentlitteratur, 575 s.
- Miner, John B. 2006, *Essential theories of Motivation & Leadership*, M. E. Sharpe Inc, 432s.
- Mullins, Laurie J. 2008, *Essentials of organisational behavior*, 2 uppl. Essex: Pearson education limited, 517 s.
- Navahandi, Avsaneh. 2000, *The art and science of leadership*, 2 uppl., New Jersey: Prentice-Hall Inc, 259 s.
- Robbins, Stephen. 1994, *Management*, 4 uppl. New Jersey: Prentice-Hall, 663 s.
- Rollinson, Derek. 1998, *Organizational behaviour and analysis-an integrated approach*. 4 uppl. Essex: Pearson education limited, 768 s.

Taylor, Stephen J. & Bogdan, Robert. 1984. *Introduction to qualitative research methods- the search for meanings*, 2 uppl. USA: John Wiley & Sons, Inc. 302 s.

Veal, A.J. 1997. *Research methods for leisure and tourism-A practical guide*, 2 uppl. London: Pearson Professional Limited, 316 s.

Whitmore, Dennis. A, & Ibbetson, J. 1977, *The management of motivation and remuneration*, Oxford: Business Books Limited, 230 s.

Wilson, Fiona. 2004, *Organisation, arbete och ledning-en kritisk introduktion*, 2 uppl. Malmö: Liber AB, 363 s.

Kan Ni vänligen beskriva era arbetsuppgifter?

Jag är direktör här på Hanaholmen, vilket betyder att arbetsuppgifterna är väldigt omfattande. För att beskriva det kort så kan jag säga att jag har helhetsansvar för Hanaholmens hotell, konferens, samt restaurangverksamhet. Även har jag ansvar för vår egentliga verksamhet, vilket är samarbetet mellan Finland och Sverige.

1. Hur uppfattar Ni er ledarstil?

Ledarskap uppfattar jag som att ta ansvar, att se till så att arbetet fungerar så att de anställda vet vad deras uppgift är. Till ledarskapet hör även att se till att medarbetarna känner sig uppskattade, samt att ge dem feedback. Min ledarstil är alltså framförallt sådan att jag känner ansvar, och att jag uppskattar mina medarbetare.

2. Hurudan ledarstil anser Ni att är effektiv/bra?

Jag tror på en ledarstil där man ger sina medarbetare mycket ansvar. Samtidigt tror jag också på att ledaren skall ställa tydliga krav. Jag tror även på att man som chef skall kraftigt motivera sin personal på att utvecklas professionellt, att lära sig nya saker. Detta behöver göras för att hela organisationen skall kunna utvecklas, och ha potential. Till sist vill jag nämna att jag tror på förändring, med vilken jag menar att ledarstilen och organisationens förändring är starkt samankopplade med varandra.

3. Hurudan ledarstil anser ni att medför mest produktivitet samt arbetsmotivation för medarbetare?

Jag anser att chefen skall belöna eget initiativ, dvs. Anser jag att "empower" metoden är viktig. Chefen skall uppmuntra personalen att komma fram med egna lösningar, eftersom alla arbetstagare är experter på sina egna jobb. Chefen skall absolut ha en ledarstil som liksom "puffar" på personalen att lösa problem utan chefens hjälp. Ibland är det så i företag att personalen inte kan, eller inte vågar göra det av någon anledning. Men det borde inte vara så. Personalen skall kunna ha nycklarna till problem som uppstår i det dagliga arbetet. Här är chefen i nyckelposition på det viset att chefen skall kunna ge nycklarna till medarbetarna till att kunna lösa problemen. I praktiken betyder det ganska ofta att personalen tydligt och klart är starkt medvetna om vad de har tillstånd till att göra, samt att personalen skall veta att det faktiskt lönar sig att komma med eget initiativ samt lösningar. Om inte detta sker så kan en organisation bli väldigt ineffektiv.

4. Vad tycker Ni att en chef borde göra för att medarbetare skall ha förtroende för henne?

En chef skall bidra med dialog, kommunikation, samt uppmuntran till att ta eget ansvar. Detta betyder att de flesta människor kan mycket mera än de själva tror. Ofta behöver de anställda helt enkelt det att chefen tror att de faktiskt kan göra något, lite uppmuntran som det heter!

5. Vad anser Ni att är chefens viktigaste/främsta uppgift?

Att skapa en riktning för organisationen, vad det är man egentligen gör. Chefen skall också skapa förutsättningar för sina medarbetare att utföra sitt arbete, samtidigt som det även behövs ”ramar”, som chefen har till uppgift att skapa.

6. Använder Ni olika ledarstilar i olika situationer? Avgör situationen?

Ja, situationen är den som verkligen avgör. Ibland till exempel så blandar jag mig in mera i vad medarbetarna gör, och ibland mindre. Det hänger verkligen på vad det är fråga om. En chef skall även förstå sig på sin egen ledarstil för att kunna använda den rätt i olika situationer.

7. Vad kan det bero på att anställda har brist på arbetsmotivation?

Jag anser att ganska ofta är det helt enkelt fråga om att anställda inte vet eller förstår vad förväntas av dem. Det är då som man bli demotiverad, och här har chefen som ansvar att faktiskt tydligt och klart berätta med jämna mellanrum för sin personal vad som förväntas av dem! Naturligtvis kan brist på arbetsmotivation bero på personliga problem, en svår livssituation till exempel, men det är inte det som bristen på arbetsmotivation oftast beror på.

8. Hurudana faktorer ger positiva attityder till arbetet enligt er? Vilka anser ni att skulle vara de främsta orsaker/faktorer för missnöje med arbetet?

Jag tror absolut på dialog, öppenhet och på tydlighet, att man är tydlig med sina förväntningar. Chefen skall absolut tydligt och klart tala om för sina medarbetare vad som förväntas av dem. Att följa upp sina medarbetares arbete är också viktigt. Man skall diskutera vad som har gått bra och varför, samtidigt som man även skall diskutera vad som inte gick bra och varför inte.

9. Vad har belöning eller feedback för betydelse för den enskilda individens arbete?

Det har nog en ganska stor betydelse. Det är inte endast belöning i form av pengar som har betydelse. För medarbetaren är det viktigt att bli ”sedd” av sin chef, och att bli uppskattad av henne. Dock vill jag nämna att jag inte underskattar ekonomisk belöning. Att ge feedback till sina medarbetare tycker jag är ett konkret sätt att visa uppskattning.

10. Hur och varför skall chefen utlösa stark och varaktig arbetsmotivation bland sina medarbetare?

Genom en kontinuerlig dialog, och ett bra feedbacksystem. Det är också viktigt att på något sätt kunna belöna sina medarbetare, för att det medför arbetsmotivation, anser jag. Genom att med sin ledarstil skapa allmänt välmående i form av god arbetsanda eller atmosfär, har också en viktig roll. Det är viktigt med varaktig arbetsmotivation eftersom personalen är organisationens tillgång.

BILAGA 2

Intervju med Janne Marin Position: Restaurangschef på Savoy

1. Mitkä asiat kuuluvat työtehtäviinne?

Ravintolapäällikkönä olen tulosvastuussa Savoy'n ravintolatoiminnasta. Kaikki mitä ravintolassa tapahtuu kuuluu vastuualueisiini.

2. Miten kuvailisitte johtamistyyliänne?

Johtajuustyyliäni voisin erityisesti kuvailla siten, että haluan rohkaista alaisiani ottamaan vastuuta, ja olemaan työssään oma-aloitteisia.

3. Millaista johtajuustyyliä pitäisitte hyvänä?

Hyvä johtajuustyyli on mielestäni tilaa-antava. Tällä tarkoitan sitä että esimies antaa alaisilleen tilaa, joka taas kannustaa luovuuteen. Esimiehen tulisi mielestäni mahdollistaa sen että alaiset voivat kehittää luovuuttaan eri tavoin.

4. Millainen johtajuustyyli edistää mielestänne tehokkuutta ja motivaatiota alaisissa?

Mielestäni esimiehen tulisi olla nimenomaan jämäkkä ja omata selkeät linjat johtamisessaan. Mutta sekin on tärkeätä ettei esimies pidä alaisiaan liian tiukasti narussa ja ole koko ajan niin sanotusti ”säätimässä”, vaan luottaa alaistensa ammattitaitoon. Aikatauluista tulee pitää kiinni, mutta esimiehen tulisi silti antaa alaisilleen ”pelivaraa” eri muodoissa.

5. Miten esimies voi edistää luottamusta alaistensa parissa?

Konkreettinen esimerkki on esimerkiksi se että esimies tietää mitä on tekemässä, eli rautainen ammattitaito ja vankka kokemus. Tärkeätä luottamuksen kannalta

on se että esimies pitää alaisilleen antamat lupaukset, ja näyttää itse hyvää esimerkkiä työssään.

6. Mikä on mielestänne esimiehen tärkein tehtävä?

Esimiehen tulee hallita kokonaisuus. Tämä tarkoittaa sitä että hänellä on selkeä kuva siitä mitä ollaan tekemässä.

7. Käytättekö mielestänne eri johtamistyylejä eri tilanteissa?

Kyllä ehdottomasti, tilanne ratkaisee sen minkälaista tyyliä käytän. Tiukemmat ja hankalammat tilanteet vaativat johtamistyylin joka voi esimerkiksi olla vähemmän ”tilaa antava”, että teen jonkun päätöksen kysymättä alaisten mielipidettä. Jotkut isommat tai tärkeämmät tilaisuudet (erityistapaukset) tekevät sen että voin käyttää ”tiukempaa” johtamistyyliä, tai että se on erityisen jämäkkä.

8. Mitkä ovat mielestänne yleisimmät syyt alaisten työmotivaation puuttumiseen?

Työmotivaatioon vaikuttavat monet tekijät. Ehkä voisin sanoa että yleisin syy voisi olla se että työntekijöitä pidetään liian tiukalla, että esimies on liian kontrolloiva. Jos näin käy, niin luovuudelle ei jää tilaa, mikä taas johtaa siihen että työmotivaatio kärsii.

9. Mitkä tekijät voisivat edistää työmotivaatiota ja positiivista asennetta työhön? Mitkä tekijät taas vaikuttavat puuttuvaan työmotivaatioon alaisten keskuudessa?

Ensinnäkin tulisi ihmisellä jos mahdollista, olla elämässä perusasiat kunnossa. Kun ihminen voi fyysisesti ja psyykkisesti hyvin, niin löytyy myös motivaatiota tehdä töitä. Eräs hyvin tärkeä tekijä on myös se, että työkalut ovat kunnossa työpaikalla, eli työkalujen tulisi toimia moitteettomasti. Jos näin ei ole, niin se ärsyttää työntekijöitä. Esimies/johtaja voi vaikuttaa suoranaisesti alaistensa työmotivaatioon esimerkiksi siten että ei ”kyyttää” tai oikaise alaisiaan koko ajan, terveellisellä pohjalla oleva, reilu ja mukava työilmapiiri vaikuttaa myös positiivisesti työmotivaatioon.

10. Mikä merkitys on mielestänne työntekijöiden palkitsemisella?

Mielestäni on hyvin lyhytnäköistä johtaa palkitsemisella. Jos esimies käyttää niin sanottua ”porkkana-johtamista”, niin siitä tulee helposti kierre. Tämä tekee sen että lopulta mikään ei riitä, jos työntekijät tottuvat palkintoihin. Tämä on mielestäni tuhoon tuomittu juttu. Samoin on ”kepillä johtaminen” myös yhtä tuhoon tuomittua.

11. Miksi ja miten esimiehen tulisi edistää vahvaa ja kestäväää työmotivaatiota työpaikalla?

Esimiehen tulisi tehdä selväksi alaisille tavoitteet, mitä alaisilta vaaditaan, ja olla itse hyvänä esimerkkinä jokapäiväisessä työssään. Kysymykseen miksi työmotivaatiota tulisi edistää, on yksinkertaisesti se, että alaisista saa eniten irti kun mo-

tivaatio työntekoon on kohdallaan. Hyvinvoivat ja motivoituneet työntekijät suorittavat työnsä hyvin ja tehokkaasti.

BILAGA 3

Nina Lager

Asema: Johtava matkailutiedottaja

Helsingin kaupungin matkailuvirasto

1. Mitkä asiat kuuluvat työtehtäviinne?

Toimin johtavana matkailutiedottajana Helsingin kaupungin matkailu ja kongressitoimistossa. Ydintehtäväni on vastata kaupungin matkailu ja neuvontapisteistä, niiden toiminnasta ynnä kehittämisestä. Neuvontapisteitä löytyy tämän esplanadin pisteen lisäksi päärautatieasemalta, sekä kesäisin toimintaa on myös hernessaaren risteilylaiturin kupeessa. Tämän lisäksi on kesäisin 24 kappaletta kiertäviä turistioppaita jotka kiertävät kaupungin keskustaa.

2. Millaista johtamistyyliä käytätte ja millaista tyyliä pidätte hyvänä?

Viime aikoina olen paljonkin pohtinut johtajuutta, ja olen tullut siihen tulokseen että kun puhutaan ihmisten ja toiminnan johtamisesta, niin näitä kahta käsitettä ei voida erottaa toisistaan. Uskon vahvasti siihen että ihmisiä johdetaan nimenomaan ihmisten inhimillisellä johtamistyyllillä. Tämä tarkoittaa siis sitä että toiminnan johtaminen tapahtuu ihmisten kautta ja ihmisten avulla. Näen ehdottomasti niin että kaikkien alaisten kehittäminen, heidän kouluttamisensa, ja heidän motiivointi kannattaa! Näin mielestäni johdetaan kaikkein parhaiten, ja tällainen on oma johtamistyylini.

3. Millainen johtajuustyyli edistää mielestänne tehokkuutta ja motivaatiota alaisissa?

Mielestäni empaattinen sekä humaani johtamistyyli tekee sen parhaiten. Tällaisella johtamisella uskon että myös päästään yhtä hyvin tuloksiin kuin ”vääpelytyylillä”, joka usein tarkoittaa käskyttämistä.

4. Miten esimies voisi edistää luottamusta alaistensa parissa?

Jotta esimies tai johtaja voisi nauttia luottamusta alaistensa parissa, niin hänen tulisi olla ammattilainen ja asiantuntija itse, eli omata asiantuntijan rooli. Tätä pidän erittäin tärkeänä. Esimiehen roolin kuuluu ydinvastuu, ja se että tavoitteisiin päästään. Yrityksen strategia määrittelee tavoitteet, ja esimiehen tehtävä on katsoa että niihin päästään. Jos esimies haluaa edistää luottamusta alaistensa parissa, niin hänen tulisi myös muistaa motivoida heitä pääsemään tavoitteisiin! Esimies niin sanotusti mahdollistaa työntekijöiden onnistumiset.

5. Mikä on mielestänne esimiehen tärkein tehtävä?

Mielestäni esimiehen tärkein tehtävä on pähkinäkuoressa henkilöstön onnistumisen edellytykset. Eli henkilöstön ”onnellisuus”. Olemme työpaikalla etupäässä tekemässä töitä, ja jotta onnistuisimme siinä hyvin tarvitsemme sitoutuneisuutta, eli että henkilöstö on sitoutunut työhön. Tätä ei saada ellei henkilökunta tunne olevansa oikeassa paikassa, ja kokevansa tekevän tärkeätä työtä.

6. Käytättekö mielestänne eri johtamistyylejä eri tilanteissa?

Mietittyäni hetken voisin todeta että johtamistyylini ei oikeastaan muutu tilanteiden mukaan. Pyrin kaikissa tilanteissa olemaan ”tasaisesti motivoiva”, ja en koe että tilanteella on väliä. Käyttäytymiseni alaisiani kohtaan ei muutu, vaikka tulisi niin sanottu ”tiukka paikka”, koska se ei ole luonteenomaista minulle. Tähän haluaisin lisätä että kesäsesonki on aika jolloin virasto käy kierroksilla, mutta silloinkin pyrin olemaan oma itseni ja säilyttämään maltin, se on alaisia kohtaan oikein.

7. Mitkä ovat mielestänne yleisimmät syyt alaisten työmotivaation puuttumiseen?

Yksi syy on varmasti jos työntekijöille ei ole kerrottu että miksi sitä työtä ehdään, eli työntekijän omaa osuutta ei ole kerrottu. Jos henkilöstölle ei kerrota strategioita sekä tavoitteita, ja mitä henkilöstöltä vaaditaan, niin se voi johtaa puuttuvaan työmotivaatioon.

8. Mitkä tekijät voisivat edistää työmotivaatiota ja positiivista asennetta työhön? Mitkä tekijät taas vaikuttavat puuttuvaan työmotivaatioon alaisten keskuudessa?

On tärkeää että työympäristössä on oikeanlaiset työvälineet. Tämä voi esimerkiksi tarkoittaa hyvää työergonomiaa, tai hyvin toimivaa laitteistoa. Jos nämä asiat eivät ole kunnossa se voi helposti aiheuttaa ärtymystä ja sitä kautta heikkenevää työmotivaatiota. Toinen asia joka vaikuttaa motivaatioon on uskallus tai oikeus tehdä omia päätöksiä. Että työntekijöille on annettu ”avaimet” ratkoa ongelmatilanteet ilman esimiehen erillistä lupaa. Yleinen syy taas puuttuvaan työmotivaatioon on mielestäni huono tiedonkulku työpaikalla. Alaisia voi hyvin paljon ärsyttää se että he eivät saa tarpeeksi tietoa silloin kun pitäisi, eli oikeaan aikaan. Esimies on tässä ehdottomasti avainasemassa. Esimiehen tehtäviin kuuluu varmistaa hyvä tiedonkulku työtiimissä. Toinen asia joka myös voi ärsyttää tai vähentää työmotivaatiota on liika hierarkisuus, eli jos päätöksentekijä/tekijät ovat liian kaukana itse työntekijästä.

9. Mikä merkitys on mielestänne työntekijöiden palkitsemisella?

Palkitsemisella voi olla merkitystä, mutta se ei ole meidän organisaatiossa itseisarvo. Tosin kyllä kuulumme tulospalkkio-järjestelmän piiriin. Tosin palkitseminen voi olla muutakin kuin rahallista palkitsemista, esimerkiksi yhtein virkistyspäivä. Tämä on mielestäni erittäin positiivista ja voi edistää hyvää tiimihenkeä.

10. Miksi ja miten esimiehen tulisi edistää vahvaa ja kestäväää työmotivaatiota työpaikalla?

Jotta työmotivaatio olisi pysyvää ja kestäväää, tulisi henkilöstön voida hyvin. Henkilöstö toimii yrityksen käyntikorttina ulospäin, ja vain motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö pystyy suorittamaan tehtävänsä hyvin. Se on yrityksen voimavara. Matkailuala on todella hyvä esimerkki näkyvillä olevasta henkilökunnasta. Motivaatiota tulisi myös edistää että työtiimissä tulisi esille erilaista osaamista. Jos motivaatiota ei ole, niin työntekijöillä ei ole halua tuoda esiin lahjojaan mistä koko tiimi tai organisaatio voisi hyötyä.

BILAGA 4

Kim Palhus

1. Mitkä asiat kuuluvat työtehtäviinne?

Työtehtäväni pähkinäkuoressa ovat Hanasaaren ravintolan liiketoiminnasta vastaaminen, liiketoiminnan suunnittelu, operatiivinen johto, ja tulosvastuullisuus.

2. Miten kuvailisitte johtamistyyliänne?

Johtamistyylini on ”seuraava”, eli tarkkaileva. Seuraan ympäristöäni tarkasti, sitä mitä tapahtuu. Pysin myös siihen että tyylini olisi kannustava, mikä mielestäni tarkoittaa että johtaja antaa palautetta. Tosin kyllä enimmäkseen sorrun niin sanottuun ”arvioivaan” tyyliin. Minulla on taipumus arvioida hyvin kriittisestikin asioita, mikä ei aina ole hyvä asia. Tosin haluan olla rehellinen! Vuosien mittaan olen kyllä pikkuhiljaa oppinut esimiehenä antamaan enemmän palautetta. Opin tämän ehkä parhaiten kun olin Laureassa opettajana, koska opettaminen tapahtuu hiukan eri kontekstilla kuin johtaminen tavallisessa työtiimissä.

3. Millaista johtajuustyyliä pitäisitte hyvänä?

Pidän hyvänä tyylinä sitä jos johtaja osallistuu, mikä ei aina tarkoita sitä että esimies tekee samoja töitä kuin alaiset mutta muuten osallistuu eri tavoin. Osallistumisella johtaja viestittää että on kiinnostunut siitä mitä alaiset tekee, ja se on myös mahdollisuus

tutustua työtiimiinsä, mikä myös on tärkeää. Työntekijöille on merkitsevää se että esimies osoittaa, että haluaa olla heidän kanssaan tekemisissä. Esimiehen tulee seurata päivittäisiä tapahtumia/prosesseja, koska voi tulla muuttuvia tekijöitä mistä olisi tärkeää saada tieto. Toinen erittäin tärkeä hyvän esimiehen ominaisuus on kannustavuus, mitä vieläkin yritän itsessäni kehittää. Rakentava palaute, oli se sitten positiivinen tai negatiivinen on työntekijöille tärkeää.

4. Millainen johtajuustyyli edistää mielestänne tehokkuutta ja motivaatiota alaisissa?

Johtaja voi saada tämän aikaan olemalla osallistuva, kannustava, ja huomioiva alaisia kohtaan. Motivaatiota voi myös edistää antamalla päivittäin palautetta, oli se sitten hyvää tai huonoa. Tässä haluan korostaa edelleen sitä että esimiehen tulee olla rakentava! On tärkeää että esimies edistää avointa keskustelua, ja ottaa myös huomioon alaisensa erityisosaamisen. Kaikkihan me haluamme että meidät huomioitaisiin yksilöinä. Usein tämä unohtuu työpaikoilla. On toki myös paikallaan että johtaja muistaisi yrityksen arvot, eli millä lailla tulisi toimia. Tätä tulisi itseltään kysyä.

5. Miten esimies voisi edistää luottamusta alaisensa parissa?

Käsittäakseni ainoastaan sillä tavalla että esimies on läsnä. Pitämällä toiminnan avoimena ja puhumalla alaisilleen voi nauttia luottamusta. Esimiehen tulisi myös ottaa alaiset mukaan päätöksentekoon tavalla tai toisella. Usein jo kysymällä alaisten mielipidettä, voi esimies vaikuttaa siihen että yksilö tuntee voivansa jotenkin vaikuttaa asioihin. Mielipiteiden kuunteleminen on hyvä, mutta ne tulisi myös todella huomioida kun päätökset tehdään.

6. Mikä on mielestänne esimiehen tärkein tehtävä?

Minun tapauksessa tärkein tehtävä on olla esimiesten tukena. Mielestäni esimiestyö on ensisijaisesti olla työntekijöitä/muita esimiehiä varten, eikä ensin asiakasta varten. Näen alasta riippumatta useinkin sitä että esimies on enemmän ”asiakaspinnassa”, eikä ensisijaisesti tiimiänsä varten.

7. Muuttuuko johtamistyylinne tilanteiden mukaan?

Käyttäydyn erilailla tilanteiden mukaan, vaikka oppien mukaan niin ei tulisi tehdä! Mielestäni johtamistyyli elää tilanteiden mukaan, eli ollaan tiettyssä tilanteessa, ja joskus

vaan on pakko käyttäytyä tietyllä tavalla. Joskus vaaditaan tiukkuutta. Joskus tulisi irtautua tilanteesta ja miettiä, eli tarkastella mitä on tapahtumassa. Henkilökunnan konfliktitilanteet ovat erityisen hankalia, koska tunteet voivat olla pinnassa. Silloin voi pieni ”hengitystauko” olla paikallaan.

8. Mitkä ovat mielestänne yleisimmät syyt työmotivaation puuttumiseen?

Mielestäni yleisin syy on se että ei ole ilmoitettu mitä alaisilta odotetaan. Tämä aiheuttaa hämminkiä ja sitä kautta puuttuvaa työmotivaatiota. Jos työntekijä ei ole tietoinen yrityksen arvoista tai toimintatavoista, se voi myös aiheuttaa motivaatioongelmia. Jos yksilö ei tiedä miksi sitä työtä tehdään, ja mitkä ovat strategiat, ynnä vaatimukset niin sekin aiheuttaa puuttuvaa motivaatiota. Tilipussi yksin ei takaa että työssä viihdytään! Myös palautteen puuttuminen on työntekijän kannalta huono juttu.

9. Mitkä tekijät voisivat edistää työmotivaatiota ja positiivista asennetta työhön? Mitkä tekijät taas vaikuttavat puuttuvaan työmotivaatioon alaisten keskuudessa?

Kehittymiskeskustelulla on työmotivaatiota edistävä vaikutus, tosin tämä tapahtuu vain kerran, tai pari vuodessa. Säännölliset palaverit työpaikalla ovat mahdollisuus avoimeen keskusteluun, mikä voi myös olla edistävä tekijä. Asioiden tiedottamisella on myös positiivinen vaikutus, jos se tehdään hyvin. Jos tiedonkulku ei jostain syystä toimi, se todella ärsyttää työntekijöitä. Taas haluan korostaa että esimies on alaisiaan varten, eli hänen tulee tiedottaa tärkeistä asioista eteenpäin että työtöimi voi hoitaa asiat parhaalla tavalla!

10. Millainen vaikutus on mielestänne työntekijöiden palkitsemisella?

Palkitsemisella voi mielestäni olla suurikin merkitys. Jos työntekijöitä palkitaan jollain tavalla, se voi lisätä että he tuntevat että työ huomioidaan erityisesti. Palkitseminen ei aina tarkoita materiaa, se voi olla jonkinlainen tiimille järjestetty erityistapahtuma, mitä meillä täällä Hanasaressa on ollut paljon. Viimeksi lähdimme kahdeksi päiväksi palkintoreissulle Tukholmaan. Tämä myös lisäsi hyvää tiimihenkeä! Jokapäiväisessä työssä esimies voi ”palkita” alaisensa antamalla heille palautetta! Siitä tulee usein hyvä mieli.

11. Miksi ja miten esimiehen tulisi edistää vahvaa ja kestäväää työmotivaatiota työpaikalla?

Koska henkilökunta on yritykselle tärkeä, ja se on voimavara. Tällä alalla erityisesti, missä palvelee asiakkaita. On tärkeää että henkilökunta jaksaa ja viihtyy työssään. Ei ole kenenkään etu että työsuhteet ovat lyhyitä, ja tähän voi vaikuttaa siten että tehdään työtä sen eteen että henkilökunta olisi motivoitunut. Kysymykseen miksi- niin haluan

myös sanoa että puuttuva motivaatio ja töissä jaksaminen tuo myös sairauslomia, mikä ei tietenkään ole hyvä asia.

BILAGA 5

Ari Vilkki

Asema: Hotellinjohtaja

1. Mitkä asiat kuuluvat työtehtäviinne?

Työtehtäviini kuuluu Hanasaaren liiketoiminnan johtaminen, kiinteistövastuu, atk-vastuu, hankintoihin liittyvät vastuuasiat, ja talousvastuu.

2. Miten kuvailisitte johtamistyyliänne?

Johtamistyylini on jollakin tapaa demokraattinen, mutta siinä mielessä auktoritääriäinen että minä kyllä vaadin alaisiltani tiettyjä perusasioita mistä en anna periksi. Perusasioita ovat esimerkiksi että työt hoidetaan moitteettomasti, ja että asiakas on ykkönen. Demokraattisella tyyllillä tarkoitan että haluan antaa alaisilleni tilaa tehdä jokapäiväisiä päätöksiä mitkä koskee työtehtäviä, esimerkiksi ongelmatilanteita. Että alaisilla on ”avaimet” toimia.

3. Millaista johtamistyyliä pitäisitte hyvänä/tehokkaana?

Läsnä olevaa, kuuntelevaa johtamistyyliä. Mielestäni on erittäin tärkeää että alaiset ovat selvästi tietoisia siitä mitä heiltä vaaditaan ja mitkä tavoitteet ovat. Minulle on myös tärkeää ottaa hiukan etäisyyttä alaisiini, mutta kuitenkin kommunikoida heidän kanssaan avoimesti.

4. Millainen johtajuustyyli edistää mielestänne tehokkuutta ja motivaatiota alaisissa?

Johtajuuden tarkoitus on tuottaa tulosta, siksi sanon ”tulosta tuottava tyyli”, sillä työllä pyritään aina johonkin. Toisaalta paitsi että tehokkuusvaatimus näkyy tuloksessa, niin sen tulisi myös näkyä alaisten työmotivaatiossa niin että myös työntekijät ymmärtää tavoitteiden merkityksen jokapäiväisessä työssä. Jos yleisesti puhutaan työmotivaatiosta niin sellainen johtamistyyli olisi varmaan paikallaan mikä antaa sopivassa mittakaavassa vapautta ja vastuuta, ynnä samalla myös haasteita!

5. Miten esimies voisi mielestänne edistää luottamusta alaisensa parissa?

Varmasti sillä tavalla että toimii itse hyvänä esimerkkinä työssään. Tämä tulisi tapahtua kaikessa mitä esimies tekee. Jos ei itse ole hyvä esimerkki ei voi olla uskottava. Esimiehen tulisi myös pitää ne lupaukset mitkä antaa, muuten alaiset pettyvät häneen. Jos tietää että jotain ei voi toteuttaa, niin on parasta olla lupaamatta. Asioista rehellisesti viestittäminen on myös mielestäni merkittävän tärkeää, mikä tarkoittaa että on riittävän avoin.

6. Mikä on mielestänne esimiehen tärkein tehtävä?

Esimiehen tärkein tehtävä on saada alaisensa ja organisaatio toimivaan sillä tavoin että syntyy tuloksia. Silloin kaikki ovat tyytyväisiä!

7. Muutuuko johtamistyylinne tilanteen mukaan?

Kyllä jonkun verran, mutta ei liikaa voi olla tuuliviiri, vaan esimiehen tulisi pyrkiä olemaan tasainen johtamistyyllillään. Kuten jo mainitsin niin tietty johtamistyyli lisää alaisen luottamusta esimieheen. Työntekijöiden tulisi jollain tapaa tietää tai omata jonkun sorti haju siitä miten esimies reagoi tietyissä tilanteissa. Tosin olen sitä mieltä että tietyntilaiset tilanteet vaatii erityistä huomiota niin että johtamistyyli voi vaihdella. Se voi myös riippua ihmisestä, kenen kanssa on tekemisissä yms.

8. Mitkä ovat mielestänne yleisimmät syyt työmotivaation puuttumiseen?

Jos työntekijälle ei ole selvää mitkä ovat tavoitteet niin työmotivaatio kärsii. Tämä on todennäköisesti yleisin syy. Toinen syy voi olla siinä jos on erimielisyyttä siitä millä keinoilla tavoitteisiin päästään. Syytä voi mielestäni myös olla vääränlainen palkkaus, jos työntekijä kokee että palkka ei vastaa vaatimuksia.

9. Mitkä tekijät voisivat edistää työmotivaatiota ja positiivista asennetta työhön? Mitkä tekijät taas vaikuttavat puuttuvaan työmotivaatioon alaisten keskuudessa?

Yhteisillä sopimuksilla voidaan jossain määrin edistää työmotivaatiota ja positiivista asennetta työhön. Yhteiset pelisäännöt ovat tärkeä asia työpaikalla, mitä kaikkien tulisi noudattaa. Työkalujen tulee myös ehdottomasti olla kunnossa, jos ne taas eivät ole, niin työmotivaatio laskee. Esimiehen kannustamisella on myös positiivinen vaikutus. Esimiehen suullinen palaute on konkreettinen esimerkki työntekijöiden arvostamisesta. Vaikka palaute olisi negatiivista niin sen voi sanoa rakentavasti. Myös negatiivinen palaute voi kehittää työyhteisöä, jos se annetaan rakentavasti.

10. Mikä merkitys on mielestänne työntekijöiden palkitsemisella?

Alaisten palkitseminen ja palautteen antaminen kulkevat käsi kädessä. Alaiselle palaute voi olla palkinto millä on väliä, ja tämä on jotain mitä esimiesten tulisi tehdä useammin. Palkitseminen voi mielestäni tarkoittaa moniakkin eri asioita. Noin yleisesti ottaen palkittamisella on tietty merkitys, mutta mielestäni aineellinen palkitseminen ei ole se tärkein tai tehokkain koska se ei ole kauaskatsoista. Rahalla voidaan vaikuttaa positiiviseen asenteeseen tiettyssä määrin, mutta se ei yksin ratkaise. Jos työyhteisössä on motivaatio tai asenneongelmia niin niitä ei pelkästään rahalla ratkaista.

11. Miksi ja miten esimiehen tulisi edistää vahvaa ja kestäväää työmotivaatiota työpaikalla?

Jos pysyvää tai kestäväää työmotivaatiota ei ole, niin työn kehittäminen ja tavoitteiden saavuttaminen hankaloituu tai estyy. Työmotivaatiota tulisi kehittää senkin takia että työntekijöiden hyvinvointi pysyisi sellaisella tasolla että työn laatukin on hyvää/korkeaa. Työ on niin iso osa ihmisen elämää, että on tärkeää voida hyvin että jaksaa töissä. Usein työmotivaatioon vaikuttavat myös asiat jotka eivät liity työhön.

BILAGA 6

Christina Eriksson

Receptionschef på Crown plaza

1. Kan Ni vänligen beskriva era arbetsuppgifter?

Jag är då alltså receptionschef här på Crown Plaza som hör till Restel kedjan som sammanlagt har 349 hotell. Det mesta av mitt jobb är faktiskt arbete vid receptionen, vilket betyder att jag gör mycket likadana arbetsuppgifter som mina medarbetare. Jag är chef för hela receptionen, piccolo och conciergeservicen. Mitt jobb är för det mesta att checka in-, och ut kunderna, fakturering, och andra vanliga arbetsuppgifter i receptionen.

2. Hur skulle ni beskriva er ledarstil?

Det är ett faktum att jag är så jävla demokrat! Detta kan bero på att jag bott samt arbetat i Sverige många år. Det hänger fortfarande på mig att man skall vara demokrat, eller har en aning svårt att vara någonting annat. Att vara en demokratisk ledare innebär ju till en stor del det att man tar beslut som en grupp. Jag vill göra många av så kallade ”vanliga” arbetsuppgifter själv, eftersom jag vill visa för mina medarbetare att jag är intresserad av deras jobb. Jag tror också att på detta sätt kan jag och hela arbetsteamet uppnå bättre resultat. Jag är som sagt en demokratisk ledare, men jag ställer nog även krav på mina medarbetare. Att vara demokratisk innebär att fråga medarbetares åsikt, men det betyder inte att det inte skulle ställas några krav.

3. Hurudan ledarstil anser ni att är bra/effektiv?

Först och främst skall en ledare vara rättvis och hålla vad man lovat. Sedan skall man ha "raka rör", vilket betyder att man kommunicerar öppet med sina medarbetare. Till sist vill jag här nämna att en bra ledare ger även respons.

4. Hurudan ledarstil anser ni att medför mest produktivitet samt arbetsmotivation för medarbetare?

Här är jag tvungen att ingen tjata på att man borde vara iallafall lite demokratisk. En chef borde med andra ord visa att hon är intresserad av vad medarbetarna gör genom att göra mångsidiga arbetsuppgifter själv.

5. Vad tycker Ni att en chef borde göra för att medarbetare skall ha förtroende för henne?

Att lyssna på medarbetares synpunkter på saker är viktigt. Man skall inte bara lyssna utan också ta synpunkterna på allvar. Att hålla vad man har lovat är också en viktig förtroendefråga.

6. Vad anser ni att är chefens främsta uppgift?

Det är att se till att de anställda har verktygen för att utföra sitt jobb bra! Även skall man se till att dessa verktyg fungerar. A och O är att möjligheter finns för varje medarbetare att göra jobbet bra.

7. Anser ni att ni använder olika ledarstilar i olika situationer?

Jo, det är situationen som avgör. Ibland bara funkar det inte att vara snäll! Under högsäsong till exempel blir det ofta mycket stressigt, och det finns också andra situationer som kräver hårdare tag.

8. Vad kan det bero på att anställda har brist på arbetsmotivation?

Om arbetsverktygen inte är i ordning lider motivationen. Om inte kommunikationen på arbetsplatsen fungerar är det också dåligt. Att inte få klara direktiv på arbetsuppgifter är inte heller bra, och enligt mig är det en vanlig orsak för dålig motivation.

9. Hurudana faktorer anser ni att ger positiva attityder till arbetet? Vilka anser ni att skulle varade främsta orsaker till missnöje med arbetet?

Först och främst skall en anställd tycka om eller vara intresserad av det arbete man gör. Det skall finnas ett grundläggande intresse eller en "eld". Om man är missnöjd med

själva arbetet, syns det genast. Man skall som chef också kunna ge positiva influenser och respons. Uppbyggande respons är viktigt.

10. Vad har belöning eller feedback för betydelse för den enskilda individens arbete?

Jag anser att det har betydelse. Dock är det så att för vissa är feedback viktigare än för andra. Belöning i pengar är inte den enda belöningsform man kan använda, det finns många andra belöningsformer som också är bra.

11. Hur och varför skall chefen utlösa stark och varaktig arbetsmotivation bland sina medarbetare?

Om man som chef vill uppnå goda resultat samt faktiskt uppnå målen som organisationen har, så är det viktigt med motivation. En välmående personal har oftast också arbetsmotivation. En hotelldirektör till exempel, har inte kontroll över vad som händer dagligen i receptionen. Receptionspersonalen kan inte vid problemsituation alla gånger kalla på hotelldirektören, utan ha "nycklarna" att lösa problemet själv. Om man inte ger personalen ansvar eller möjlighet till självständig problemlösning så tryter motivationen. Personalen är också hela organisationens "kraftkälla" och skall vara motiverad för att uppnå målen!

