

Södertörns högskola | Institutionen för ekonomi och företagande
Kandidatuppsats 15 hp | Ledarskap | Vt-terminen 2008

Säljare vs. brottare

– motiveras deras prestationer av samma faktorer?

Av: Mona Baraz & Daniel Kassman
Handledare: Karin Winroth

Sammanfattning

Flera företag har använt sig av paralleller till idrotten för att motivera sina anställda, vilket inte är överraskande då passionen och drivkraften att uppnå sina mål är stark hos idrottare. Uppsatsen ämnar därför undersöka om det finns likheter hos säljare på medieföretag och brottare i en idrottsförening. Dessa organisationer valdes eftersom det ansågs föreligga likheter i deras sätt att arbeta och träna. För att i mesta möjliga mån få del av respondenternas tankar kring vad som motiverar dem valdes semistrukturerade intervjuer som metod för insamling av data. Data analyserades sedan utifrån Maslows behovshierarki samt Herzbergs tvåfaktorteori, teorier som får anses välkända inom organisationsvetenskap.

Undersökningens resultat visade att det föreligger få likheter i vad som motiverar gruppen säljare och gruppen brottare. I viss mån ifrågasätts resultatet och författarna pekar på en del faktorer som möjligen kan ha bidragit till snedvridning av utfallet. Ytterligare forskning i ämnet kan vara till nytta för näringslivet och är eftersträvänsvärd.

Nyckelord: motivation, motivationsfaktorer, idrott, näringsliv, Maslow, Herzberg

Förord

Ett stort tack till alla som medverkat och möjliggjort skapandet av denna uppsats. Det har varit en lärorik upplevelse och det skulle inte kunnat skett utan alla medverkande. Vi vill först och främst tacka vår handledare, Karin Winroth. Vi vill även tacka de sju intervjupersonerna i det valda medieföretaget och brottarföreningen som deltagit i våra intervjuer.

Stockholm 2008-06-03

Daniel Kassman

Mona Baraz

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING	6
1.1 Problemdiskussion.....	6
1.2 Problemställningar.....	8
1.3 Syfte.....	8
1.4 Avgränsningar.....	8
1.5 Definitioner.....	8
2 METOD	9
2.1 Datainsamling.....	10
2.2 Urval.....	10
2.3 Intervju.....	11
2.4 Resultat mätning.....	11
2.5 Tillförlitlighet och källkritik.....	12
3 TEORI	14
3.1 Maslows behovshierarki.....	15
3.2 Herzbergs tvåfaktorteori.....	17
4 EMPIRI	20
4.1 Intervju med VD.....	20
4.1.2 Intervju med säljarna.....	21
4.1.3 Sammanfattning av intervjun med chefen och säljarna.....	24
4.2 Intervju med coachen.....	26
4.2.1 Intervju med brottarna.....	28
4.2.3 Sammanfattning av intervjun med coachen och brottarna.....	32
5 ANALYS	34
6 SLUTSATS	38
7 AVSLUTANDE DISKUSSION	40
8 KÄLLFÖRTECKNING	42

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1: Beteendemodellen	14
Figur 2: Behovspyramiden.....	16
Figure 3: jämförelse mellan brottare och säljare.....	39

1 Inledning

Detta avsnitt behandlar problemområdets bakgrund och en diskussion tas upp om varför ämnet är intressant. Syftet och problemställningen kommer näst för att klargöra ämnesområdet. Sist kommer författarna att beskriva några av uppsatsens viktigaste ord.

Allt beteende är motiverat (PT.Young 1936). Allt från att borsta tänderna till att jobba över en fredag kväll eller att ta tåget istället för flyget. Allt är rotat i en vilja att uppnå något, ett motiv. Enligt Maslow (1943) svarar motiven mot en uppsättning grundläggande behov som alla människor besitter och som enligt honom är lika för oss alla. Ett annat sätt uttrycka sig är att motivation inte är ett inneboende personlighetsdrag utan något som skapas i interaktion med omgivningen. (Abrahamsson & Andersen 2000) Därför är det viktigt att omgivningen utformas på ett sätt som motiverar individen och därmed gynnar organisationen, om det är där hon har sin plats. En tolkning av den relativt stora mängd litteratur som finns att tillgå inom ämnet arbetsmotivation är att oavsett hur motivationen uppstår eller åstadkommes är en motiverad medarbetare att föredra framför en ickemotiverad. Sannolikheten är större att en motiverad medarbetare stannar i företaget än en ickemotiverad och dessutom engagerar de sig mer i olika aktiviteter. (Hughes, Ginnett & Curphy 2006).

Ett annat område där motivation är avgörande är inom idrotten, och då främst på elit nivå. Den stora skillnaden mot näringslivet, om vi ser till svenska idrott, är att en mycket liten del av utövarna kan leva på sina idrottsprestationer (motion 2007/08:Sk358).

1.1 Problemdiskussion

Motivation handlar om att få människor att agera på ett visst sätt och det är av stor vikt att en ledare besitter personliga egenskaper som ökar dennes chanser att engagera medarbetarna (Hughes, Ginnett & Curphy 2006). Dock är det inte alla ledare som intuitivt besitter dessa egenskaper utan behöver få dem till livs. Ett sätt att få den kunskapen är att gå en ledarskaps utbildning alternativt att ta hjälp av en management konsult. I en del konsultlitteratur är ofta

språkbruket och symboliken tagen från sportens värld och inte allt för sällan använder sig företag av talarförmedlingar vars hela affärsidé bygger på att hyra ut sportstjärnor att föreläsa i motivationssyfte. Då det är lätt att förstå varför ledare inom näringslivet gärna vill ha medarbetare som har samma passion och engagemang för sitt arbete som en elitidrottare har för sin sport, finns det för många av oss en avgörande skillnad mellan arbete och idrott.

Idrottsmannen, trots vetskapen om de ekonomiska förutsättningarna som råder på den svenska idrottsliga arenan, är villig att dedicera sin tid och sina ansträngningar till sin idrott. En arbetstagare på den svenska arbetsmarknaden å andra sidan är inte, med undantag, villig att erbjuda sin tid åt ett arbete som erbjuder dåliga chanser till lön

Dock kan det finnas andra faktorer som utgör skäl för att ägna sin tid åt en idrott. Lagsporter kan eventuellt ge upphov till en känsla av gemenskap och en känsla av trygghet för de personer som deltar i lagets åstadkommanden. Att få uppskattning av sina kamrater i idrottsklubben eller rent av uppskattning av det svenska folket för sina idrottsprestationer kan möjligtvis uppväga och fullständigt överskugga de ekonomiska tillkortakommanden som idrottsliga utövandet förorsakar. Motsvarande skäl kan finnas för anställda på företag, inte alla jobbar för att de måste.

Trots att idrott och näringsliv skiljer sig åt i många avseenden, finner många företag att motiveringstekniken från idrotten kan användas. Ur idrottens perspektiv är motivering en förutsättning för bra resultat. I jakt på tillväxt har näringslivet fått upp ögonen för hur effektiv en motiverad medarbetare är, och var hittar man inte starkare motivationsförebilder än hos idrottare. Den naturliga följdfrågan blir huruvida näringsliv och idrott är jämförbara i fråga om hur de inblandade motiveras. Svarar anställda på ett företag på samma motivationsfaktorer som en elitidrottare?

1.2 Problemställningar

Svarar anställda på ett företag på samma motivationsfaktorer som elitidrottare?

1.3 Syfte

Uppsatsen ämnar göra en jämförelse mellan ett brottarlag på elitnivå och ett försäljningsteam på ett mediaföretag för att se om det föreligger likheter i de motivationsfaktorer som medarbetaren respektive idrottarna har. Därtill undersöks om ledarna har samma uppfattning om dessa motivationsfaktorer som säljarna respektive brottarna.

1.4 Avgränsningar

Uppsatsen gör inte anspråk på att uttala sig generellt om huruvida det föreligger likheter och skillnader mellan elitidrottare och anställda på företag. Endast de för undersökningen intervjuade idrottsutövarna och säljarna kommer att avhandlas

1.5 Definitioner

Elitidrottare

Idrottare som ägnar sig åt sin sport professionellt.

2 Metod

I detta avsnitt redovisas tillvägagångssätt vid insamling och bearbetning av den information som ligger till grund för uppsatsen. Avslutningsvis kommer en diskussion föras över uppsatsens tillförlitlighet.

Författarna valde att genomföra en kvalitativ undersökning då det är svårt att kvantifiera det resultat som uppsatsen ämnar söka. Det går alltså inte att utforma frågorna just för detta ämne till en kvantitativ undersökning, då den lämpar sig mer för räkneoperationer. (Johannessen & Tuft 2003) En kvalitativ ansats handlar om att samla in mjuka data exempelvis i form av text och/eller observationer. Uppsatsen använder denna ansats för att förstå resultatet bättre då undersökningen går in på djupet genom att vara nära studieobjekten. Detta betyder att en viss flexibilitet kommer att tillåtas i undersökningen då författarna kan låta respondenterna styra flödet av konversationen och informationen. Detta ger fördelar då författarna kan samla in information som ger bredd och djup i datamaterialet.

Hermeneutiken koncentrerar sig på tolkningsmetoder som bygger på förståelse och empati. Denna metod används mest inom kvalitativa undersökningar (Thurén 2006) och kommer att ligga till grund för uppsatsen då iakttagelser kring ledarens och säljaren/brottarens föreställningar om motivation kommer att lyftas fram. Tolkningarna för varje människa varierar, således skapar det variation, mångfald och komplexitet för forskare vilket utgör själva grunden för kvalitativa undersökningar (Widerberg 2002). Författarna har således beslutat att intervju materialet ska bestå utav uppfattningar från en chef och tre säljare i ett företag samt en coach och fyra brottare i en idrottsförening. Detta för att betrakta hur individerna tolkar företeelsen motivation samt att variation ska illustreras i svaren.

En kvalitativ undersökningsmetod ger dessutom en mer noggrann och korrekt bild av vad och hur företagen/idrottslagen använder sina motivationsvarianter. Tanken är att ställa breda frågor och på detta vis ge möjligheten att svara fritt utan att bli ledande. För att det ska vara jämförbart ska likadana frågor ställas till ledarna samt till idrottarna och medarbetarna.

2.1 Datainsamling

Datainsamling av primärdata skedde genom intervjuer med två ledare och sammanlagt 7 idrottare och medarbetare. Tidigare forskningar sonderades för att ge klarhet i temats tidigare upptäckter samt ge förslag till vilket spår författarna skulle välja. I viss utsträckning användes Internet i detta syfte och sökorden som användes för att erhålla uppslagen var då motivation, arbetsmotivation, motivationsfaktorer, ledarskap, drivkraft samt dessa ords Engelska motsvarighet. Skriftställarna använde även kurslitteratur för att finna relevanta teorier i ämnet. Genom kurslitteraturen kunde ytterligare källor hittas som gav en mer utförlig och nyanserad bild av teorierna. I viss utsträckning användes även ursprungligt publicerade texten för att ytterligare få en känsla för de teorier som undersökningen utgår ifrån.

2.2 Urval

För att kunna uppnå ett så intressant resultat som möjligt krävdes att respondenterna i hög utsträckning arbetade aktivt med motivation. Om respondenterna inte tänker i termer av motivation och drivkraft skulle svaren på de frågor vi ställde inte bli användbara och därmed inte tjäna uppsatsens syfte. Valet föll därför på yrkeskategorin säljare och närmare bestämt mediasäljare eftersom deras säljcykler är relativt korta och därmed kräver en hög motivations nivå för att kunna prestera optimalt. För att jämförelsen med idrott skulle bli adekvat krävdes att idrottsutövarna följde likartade mönster som säljarna vilket i det här fallet innebär att de ska alternativt ska försöka tjäna sitt uppehälle genom sitt idrottsutövande, de ska ingå i en större grupp men de ska vara ensamma om sina mål. Dessa förutsättningar gör att de har behov både av individuell motivation och motivation i grupp. Här valdes idrottsgrenen brottning eftersom grenen stämde in på ovan kriterier samt att författarna gavs access till dessa professionella utövare på ett ytterst generöst sätt. Valet av bransch och idrottsgren gjordes följaktligen genom ett subjektivt urval. Valet av det specifika företaget gjordes utifrån ett par av författarna valda kriterier. Dessa var företagets geografiska belägenhet, dess erfarenhet i branschen samt företagets benägenhet att delta i undersökningen.

Branscherfarenhet var en viktig del eftersom det ger säljledningen möjlighet att komma med uttömmande och genomtänkta svar under intervjutillfället. Valet av brottningssklubb följde samma kriterier där branscherfarenhet motsvaras av klubbens förmåga att producera utövare på elitnivå. När kontakt med säljledning respektive tränare/coach var etablerad genomfördes ett snöbollsurval beträffande de respondenter som jobbade på företaget och tränade på

klubben. Denna metod valdes av två anledningar, dels gav det författarna möjlighet att be informanterna föreslå människor som bedömdes kunna ge intressanta och utförliga svar, samt att accessen lättare gavs då den tidigare informanten angavs som referens.

2.3 Intervju

För att få en större förståelse för vad respondenterna tycker och tänker angående ämnet motivation ansåg författarna att en intervju var en lämplig metod för insamling av data. Detta ger förhoppningsvis en djupare och bredare inblick i respondenternas tankar kring temat.

Intervjun kommer att baseras på den semistrukturerade och informella alternativformen då frågornas ordningsföljd inte är fastställd. Tanken med detta är att samtalet ska vara avstressad och flyta på som en konversation samtidigt som frågorna belyser undersökningens problemområde utan att påverka respondenten allt för mycket. Under intervjuens gång ska författarna kunna anpassa frågorna till varje individ och det kommer dessutom att vara till fördel för författarna då tillvägagångssättet ger större möjligheter att lyssna och tillägna sig informationen på ett bättre sätt. Dessutom ger förfarandet en större flexibilitet i intervjun då författarna får möjligheten att ställa följdfrågor om det skulle behövas, detta för att klargöra och täcka undersökningsområdet. (Johannesen & Tufte, 2003)

Intervjuerna skedde på olika ställen beroende på när respondenterna hade tid och var de önskade att intervjun skulle genomföras. På medieföretaget hölls den första intervjun med VD'n. Författarna fick därefter träffa några av säljarna men ingen möjlighet fanns att intervjua dem. Telefonintervju var mest fördelsaktig vid utfrågning av säljarna då de knappt hade någon tid över och överflödigt tid spenderades vid telefonen/mobilen. Intervjun med coachen pågick under lunchtid på en för respondenten välbekant restaurang. Brottarna blev intervjuade i idrottsföreningens lokaler.

2.4 Resultat mätning

De rådata som erhöles under intervjutillfällena spelades in med hjälp av olika typer av utrustning. Dock var de i såpass likartat format att de inte behövdes överföras på papper eller dylikt. Ljudupptagningarna referenskodades med respondentens namn samt datum och klockslag då intervjun ägde rum för att enklare kunna genomföra analysen. Då delar av

intervjuerna innehöll stycken som inte ansågs relevant för studien och dess syfte transkriberades dessa delar bort för att underlätta för läsare och författare. När sedan analyskedet påbörjades användes öppen kodning utifrån de kategorier som teorierna tillstod. De enheter som studerades var hela resonemang och uppfattningar kring de frågeställningar som respondenterna gavs, snarare än de specifika ord som respondenterna använde. Detta tillvägagångssätt gav möjlighet att hitta de mönster och gemensamma drag som uppsatsen har för avsikt att hitta. Efter analys av de båda grupperna brottare respektive säljare, så jämfördes de båda.

2.5 Tillförlitlighet och källkritik

Tillförlitlighet, eller så kallad reliabilitet, berör undersökningens data, vilka data som används, insamlingssätten och hur de bearbetas (Johannesen & Tufte, 2003, sid. 28) Dessa delar ska här diskuteras för att belysa hur tillförlitlig undersökningen är.

Kriteriet för tillförlitlighet är att resultatet ska bli det samma om forskningen upprepas (Denscombe 1998). Problemet med analys och tolkning av kvalitativ forskning är att forskarens jag ofta spelar en stor roll i produktion, tolkning och analys av de data som undersökningen inbegriper. Trots att semistrukturerade intervjuer genomfördes för att så lite som möjligt styra respondenterna utan att komma från ämnet vill här understrykas att författarnas erfarenheter och tidigare upplevelser kan ha påverkat och medverkat till undersökningens resultat.

Validitet handlar om ”hur bra, eller relevant data representerar fenomenet” (Johannesen & Tufte, 2003). Genom att utarbeta intervjufrågorna utifrån de teorier som nämns i uppsatsen och funnit teorier utifrån det syfte som uppsatsen har anses forskningen ha god validitet.

Intervju som sker med direktkontakt är ett bra sätt att samla in data på och det visar tillförlitligheten i datan (Denscombe, 2000). Med anledning av ett par respondenters tidsbrist i kombination med uppsatsens deadline fick en del intervjuer genomföras per telefon. Detta intervjuförfarande har sina nackdelar vilka tar sig uttryck i forskarens oförmåga att utläsa annan relevant information från respondenten än den information som framförs i ord. Det faktum att ett par respondenter var under tidspress kan eventuellt medföra att de inte svarade

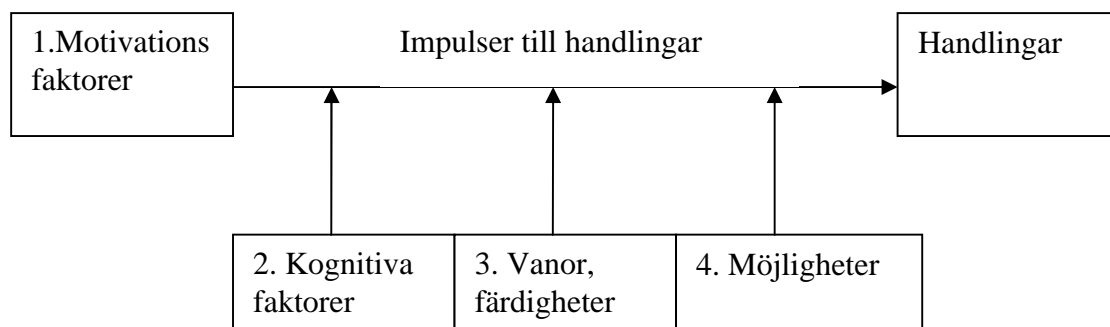
så utförligt som önskat. Ytterligare en faktor som kan ha påverkat några av respondenternas svar är att det under telefonintervjuerna möjligtvis kan ha funnits andra människor i rummet vilket kan påverka respondentens benägenhet att svara sanningsenligt. Enligt Jacobsen (2005) finns det generellt en risk att respondenter återger deras uppfattningar mer positivt än de egentligen upplever. Samliga respondenter upplystes om deras anonymitet i forskningen innan intervjun påbörjades.

3 Teori

I detta avsnitt ska teorierna för uppsatsens forskningsområde tas upp. Avsnittet inleds med en bakgrund om motivation.

”Motivation handlar om hur människors beteende upprätthålls, styrs och avslutas” (Abrahamsson & Andersen, 2005, sid 141). Dock krävs lite eftertanke när man vill motivera människor, för i längden hänger inte allt bara på att följa motivationsteorierna, utan också att förstå varför vi handlar som vi gör. Teorier förklarar varför människan handlar på ett visst sätt, således kan en förklaring ges till vad som utlöser vår drivande kraft.

Figur 1 visar en beteendemodell som beskriver hur inre samt yttre faktorer påverkar våra handlingar. De **inre faktorerna** (nr 1, 2 & 3), eller så kallade personliga beteendevariabler, delas in i *motivationsmässiga faktorer* (generella mänskliga motiv), *färdigheter/personlighetsdrags variabler* och *kognitiva variabler* (uppfattningar värderingar eller förståelse). De **yttre/externa faktorerna** (nr 4) hör till gruppen *möjligheter*.



Figur 1: Beteendemodellen (Abrahamsson & Andersen, 2000)

Nedan ska två motivationsteorier tas upp för att förklara beteende och vilka faktorer som motiverar varje individ.

3.1 Maslows behovshierarki

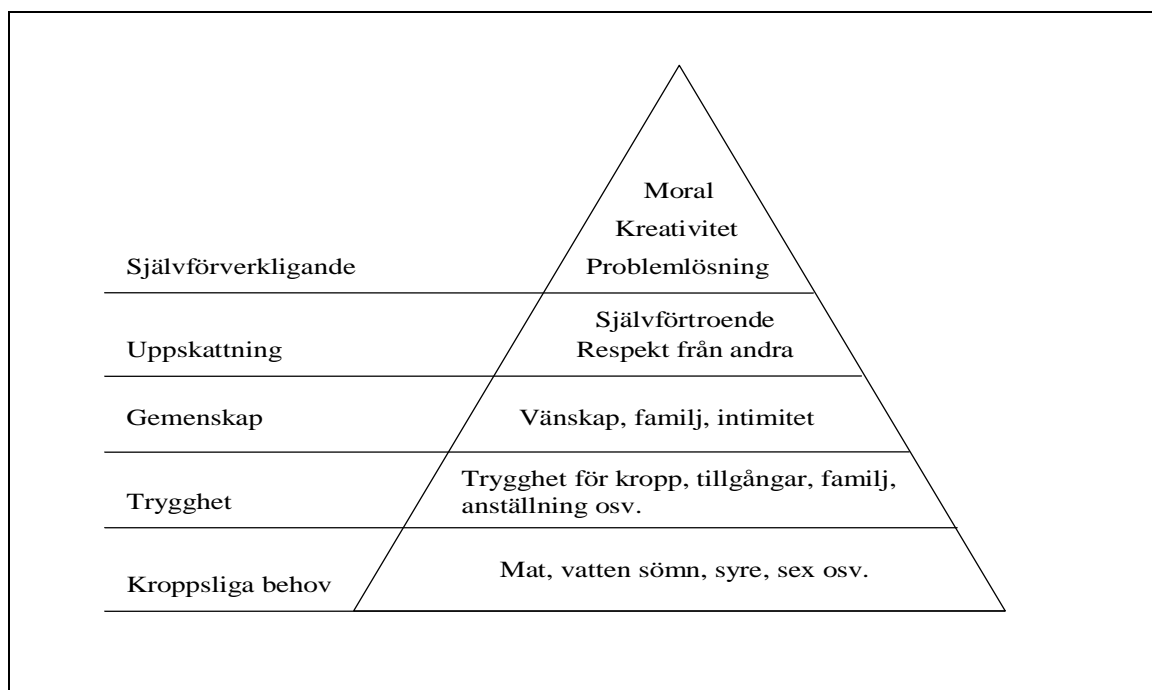
1943 presenterade den amerikanske psykologen Abraham Maslow sin behovsteori i en artikel med namnet "A Theory of Human Motivation". Maslows teori är baserad på människans inneboende behov som enligt honom är lika för alla människor oavsett kön, etnicitet, kulturell- eller nationell tillhörighet. Maslow hävdar även att behoven är ordnade på ett hierarkiskt sätt.

Behoven är indelade i två huvudgrupper: basbehov och metabehov (Maslow 1943). Basbehoven består av de fyra första stegen i hans pyramid varav det första steget innefattar kroppens fysiska behov. Till dessa behov hör vatten, mat, tak över huvudet samt andra kanske inte lika självklara men för kroppen livsviktiga ting som vitaminer och mineraler, att få motion och att få vila och sova. Även sex ingår på denna mest grundläggande behovsnivå. Det andra steget är trygghet det vill säga att sätta sig själv, sin familj och sina tillgångar i säkerhet från omedelbar fara. En känsla av att få en viss struktur och ordning i tillvaron infinner sig.

När dessa två fysiska behov är uppfyllda infinner sig en önskan att bli del av en gemenskap, att känna intimitet och att bli älskad. Att få vänner, barn och känna gruppstillhörighet blir allt viktigare. Den sista nivån i gruppen basbehov är vad på originalspråket kallas för "the esteem needs" vilket kan översättas till självkänsla eller aktning. Maslow identifierade två typer av aktningsbehov, ett högre och ett lägre. I det lägre ingår behov så som att respektera andra, att vilja ha status, berömmelse och ära samt viljan att dominera andra människor. Det högre aktningsbehovet vilket medför anspråk på självrespekt inkluderar känslor som t ex kompetens, självständighet och frihet.

Det kan möjligtvis kännas avlägset med svält och hunger för den samtida människan men Maslow menade att behoven härstammar från vår överlevnadsinstinkt och eventuellt känns behoven fjärran för personer som lever i i-länder. Dock kan dessa behov manifesteras på andra sätt så som att flytta till ett område som man finner tryggt och säkert för ens familj, att skaffa en pensions- och/eller hemförsäkring för att få trygghetsbehovet tillfredställt. Gemenskapsbehovet kan yttra sig genom vilja att gifta sig, att ansluta sig till en religion eller att skaffa sig arbete/karriär som man kan identifiera sig med (Boeree 2006). Ovan behov i Maslows behovshierarki benämnde han "deficiency needs" vilket kan översättas till brist- eller underskottsbehov. Har man inte dessa tillfredställda känner man ett behov av att få dessa

tillfredställda, däremot om man har dem tillfredställda känner man ingenting. De upphör att vara en motivationsfaktor. Givetvis är de olika stegen inte permanent passerade bara för att man har en familj eller en pensionsförsäkring. Olika typer av kriser och förändringar i livet kan medföra tillbakagångar i modellen, dessutom sker övergången från en nivå till en annan gradvis och det händer naturligtvis att individer "fastnar" på vissa nivåer. Enligt Maslow kan ett skäl till att individer fastnar på en nivå vara traumatiska händelser i tidiga skeden i livet. En känsla av otrygghet eller hunger kan få en människa att "fastna" på den nivå som responderar mot behovet.



Figur 2: Behovspyramiden (Maslow 1943)

Den översta delen av pyramiden, den som handlar om människans självförverkligande kan delas upp i fyra olika grupper, dock är dessa inte hierarkiskt uppdelade som de andra behoven utan är mer beroende av vilka omständigheter samt vilken situation individen befinner sig i (Maslow 1971). Till skillnad från underskottsbehoven fortsätter dessa behov att förnimmas trots att man är inbegripen i dem. Maslow menade att människan till och med kände ett större behov av självförverkligande-behoven, ju mer man engagerade sig i dem. Självförverkligande-behoven består av en vilja att lära sig för lärandets skull, en nyfikenhet på

saker och tings inneboende natur samt en nivå av visionär intuition och altruism. Maslow trodde att det var en relativt liten del av mänskligheten som faktiskt befann sig på de högre självförverkligande-nivåerna och gjorde även en sammanställning av de karaktärsdrag som dessa människor besitter.

Poängen med Maslows behovsteori är att så fort ett specifikt behov är tillfredställt så dyker ett annat upp och den motivation som behovet skapade försvinner (Boeree 2006). Det ger oss en förståelse för motivationsfaktorer samt en möjlighet att bedöma var en person befinner sig i pyramiden. Det ger också även en inblick i individens önskan om framtida utveckling. I ett organisatoriskt perspektiv innebär det att ledningen måste jobba med olika typer av motivationsfaktorer för att alla medarbetare ska känna sig motiverade. Ledningen måste förutsätta att medarbetarna befinner sig på olika nivåer i hierarkin.

3.2 Herzbergs tvåfaktorteori

Herzbergs teori fick sin grund efter flera undersökningar som pågick approximativt under 30 års tid och behandlade frågor om motivation. Studien hade som tankebakgrund att människor har två sorters behov varvid det ena bestod av människans behov. Det ena bestod av människors, liksom djurs att man vill undvika smärta och den andra handlade om hur man som en människa har ett behov att utvecklas mentalt. (Herzberg, 1966)

Utgångspunkten i studien blev att ta reda på hur tillfredställelse i arbetslivet såg ut och huruvida den bidrog till individens motivation i arbetslivet. Herzberg beslöt således att titta på två sidor av attityder gällande motivering, det vill säga det som bidrar till motivation samt till omotivation alternativt tillfredställelse samt missnöje. (Herzberg, Mausner & Snyderman, 2000)

Motivationsfaktorerna visar vad som motiverar varje individ och på så sätt får dem att förbättra sig och arbeta hårt. Hygienfaktorerna benämns som de gör för att de till största delen består av miljöpåverkan och är avsedd att förhindra missnöje och har vidare lite påverkan på positiv attityd till arbetet. Tvåfaktorteorin blev uppdelad i två separata delar för att förklara att frambringandet av tillfredställelse på jobbet är helt avskild från vad som leder till missnöje. Ett exempel kan ges för att visa detta; när ett barn ska lära sig att cykla utvecklas han genom

att ha förbättrat sina färdigheter, men utan sina föräldrars bidrag av en cykel skulle han aldrig kunnat lära sig dessa nya förmågor. Det visar att hygienfaktorerna bara är ett bidrag och inte är den huvudsakliga orsaken till motivationen. (Herzberg, 1966). Här nedan summeras de olika ingående delarna i Herzbergs tvåfaktorteori.

Motivationsfaktorer (Herzberg, Mausner & Snyderman, 2000)

- Åstadkommande av kvalitet och prestationer
- Feedback och uppskattning av prestationer
- Arbetet i sig själv och kundrelationer i organisationen samt relationer med externa kunder
- Ansvarighet beskrivet som: kundorientering, självbestämelse, ansvar för resurser samt tillit för att utföra specifika uppgifter.
- Framväxt/befordran och inläring av nya förmågor

Hygienfaktorer

- Policy inom organisationen
- Ledarkompetens
- Arbetsförhållande/miljö
- Förhållande mellan medarbetare
- Lön och andra ekonomiska ersättningar
- Status (formell status och statussymboler)
- Trygghet i arbetet, ex. skydd mot uppsägning

- Privatliv

Teorin visar dessutom förhållandet mellan påverkan av attityd och varaktighet av tillfredsställelse/missnöje. Alltså, motivationsfaktorer som påverkar attityden i ett längre perspektiv, så som ansvar, framväxt och arbetet i sig själv, varade mycket längre än komponenter som förändrade attityden bara för stunden, så som feedback och åstadkommande av egna prestationer. Inom hygienfaktorerna är varaktigheten på de alla punkter korta (Herzberg, 1966)

Herzbergs undersökning visade sammanfattningsvis att trots arbetsförhållanden kan vara dåliga ändras inte attityden till arbetet, även om förbättringar görs på arbetsförhållanden, utan det som bidrar till tillfredsställelse av arbetet uppträder som ett inneboende och naturlig handling av att arbeta. (Herzberg, Mausner & Snyderman, 2000) Vidare berättar teorin för att uppnå tillfredsställelse är det motivationsfaktorerna man ska fokusera sig på och för att undvika vantrivsel på arbetet ska förbättringar göras på hygienfaktorerna.

4 Empiri

Resultatet av samtliga intervjuer presenteras i detta avsnitt och därefter sammanfattas företagets respektive idrottsföreningens intervjuer. I sammanfattningen är uppdelad i fyra rubriker; ekonomisk ersättning, feedback, gemenskap och utveckling.

Medieföretaget (MF) jobbar med annonsförsäljning på Internet och i tidningar, bland annat åt en av Sveriges största mediekoncerner. MF startades 1998 av nuvarande VD samt ytterligare en partner och har idag 14 stycken anställda och av dessa är 8 stycken säljare. Kontoret är centralt beläget i Stockholms innerstad och delas med några av de tidningar som de utför uppdrag åt.

4.1 Intervju med VD

VD för MF har förutom rollen som VD även rollen som försäljningschef och ägare. Intervjun genomfördes den 8 april 2008 på respondentens kontor.

På frågan om hur säljarna på företaget motiveras av ledningen svarade respondenten att denne uppfattar ansvar som en viktig del av motivationsarbetet. Att tydligt kommunicera de anställdas roller och vad som förväntas av dem ansågs vara av yttersta vikt både för den anställdes självförtroende och för företagets resultat. Ansvarsfördelningen har dock en baksida som ges uttryck i rivalitet mellan säljare. För att rivaliteten inte ska få negativa konsekvenser på verksamheten har ledningen valt att ha gruppbaserad provision. Individuella säljtävlingar genomförs dock kontinuerligt för att synliggöra enskilda säljares prestationer både på arbetsplatsen och privat. Att synliggöra och bekräfta individuella prestationer är något som nämns av respondenten vid ett flertal tillfällen och är enligt denne en medveten motivationsstrategi gentemot sina anställda. Att vara generös och samtidigt ställa hårda krav är något som ska kännas utmanande för säljarna vilket han anser vara viktigt för att vara en attraktiv arbetsgivare och en bra chef. Respondenten nämner Blanchard och Hersey's teori om situationsanpassat ledarskap som ett sätt att förhålla sig till medarbetare som har olika typer av behov. Han använder teorin som en "checklista" för att inte missa något.

Under intervjun ställdes en fråga kring vad respondenten tror kan gynna säljarnas motivation mer än det som ledaren medverkar till. ”Pengar det är ett mått på framgång, alla vill känna sig framgångsrika” säger VD och tillägger att synliggörandet som motivationsfaktor även kan vara riktat inåt. Det vill säga att få bekräftat för sig själv att man har vad som krävs för att lyckas. Enligt respondenten ger en löneförhöjning bara en kortsiktig motivations ”injektion” för att sedan återgå till det normala.

Författarna bad MF: s VD berätta om de utvecklingsmöjligheter som erbjöds på företaget och hur han trodde att dessa möjligheter påverkade de anställda. Då MF är ett förhållandevis litet företag, gjorde respondenten gällande att karriärmöjligheterna är begränsade på grund av avsaknaden av mellanchefer i företaget. Dock har företaget växt de senaste åren och VD utesluter inte att hans arbete som försäljningschef snart kommer att bli en separat roll. Respondenten påpekar även att företagets goda renommé i branschen och dessa nära samarbete med stora mediekoncerner ändå ger företaget ett sken av att ha goda karriärmöjligheter även om dessa inte återfinns på MF.

4.1.2 Intervju med säljarna

Intervju nr 1

Personen har arbetat på företaget i två omgångar varav den senaste påbörjades för ca två år sedan. Den totala erfarenheten av branschen är ungefär 10 år. Intervjun inleds med en fråga kring hur respondenten ser på sin utveckling de närmsta åren. Han anser sig själv ha goda möjligheter att påverka sin karriärutveckling då han har möjlighet att påverka resultatet av sitt arbete. Framgång definieras av respondenten som en framtid som är ”bättre än det som finns i backspegeln” och måste nödvändigtvis inte innefatta lönestegringar för att kännas god. Att kunna påverka sitt arbete och jobba med produkter som man har en känsla för och tror på är viktigt och är en stor del av framgångskänslan. Feedback i olika former är även viktigt och att arbetet ger ett mätbart resultat.

Respondenten påpekar att dennes motiv till att arbeta har förändrats den senaste 10-års perioden. Tidigare var endast pengar som var drivkraften men finns det idag inslag så som personlig utveckling och möjligheten att påverka den. Pengar är fortfarande en drivkraft men respondenten framhåller att han skulle gå till jobbet även om denne blev ekonomiskt oberoende imorgon men skulle kunna bli lite mer riskbenägen.

Största orsaken till låg motivation framhålls i intervjun som att inte kunna se frukten av sitt eget arbete. Att inte få, eller sakna möjligheten till att få feedback på det utförda arbetet och dess resultat ses även det som en anledning till att bli lågpresterande. Ytterligare en källa till omotivation är enligt respondenten att inte kunna påverka saker och ting själv, exempelvis om han har idéer som inte blir hörda.

Respondenten efterlyser att arbetsgivaren oftare skulle utmana sina anställda och ställa dem inför komplicerade situationer för att på så sätt erhålla utvecklande erfarenheter. Att känna förtroende från arbetsgivaren att man klarar av svåra uppgifter känns belönande för respondenten.

Intervju nr 2

På frågan om respondentens syn på sin önskade professionella karriär de närmast åren ges svaret att främst yrkesskicklighet är önskvärt. Detta är tänkt att erhållas genom en kombination av arbete och studier. I första hand är denna yrkesskicklighet tänkt att ge en ökad inkomst. En titel är eftersträvansvärd och viljan av att utvecklas är stark.

Inkomsten är också den del som väger tyngst även om den sociala delen av arbetet är eftersträvansvärd enligt den intervjuade. Han får träffa många människor i sitt dagliga arbete och det är detta som gör att arbetet är intressant och roligt. Att erhålla erkännande från arbetsgruppen eller på andra sätt bli synliggjord i företaget är överhuvudtaget inte intressant och respondenten ser snarare den typen av bekräftelsebehov som någonting negativt och icke önskvärt.

Den intervjuade säljaren känner sig främst omotiverad av att få dåliga förutsättningar i sin arbetssituation. Att tvingas jobba med kunder som inte har potential eller inte få de verktyg som erfordras för att kunna göra ett adekvat jobb är de förutsättningar som måste vara tillfredsställda för att respondenten inte ska känna sig omotiverad. Det finns heller inget som den intervjuade kan tänka sig förändra på arbetsplatsen.

Intervju nr 3

Även respondent nummer 3 ser utvecklingen av sin karriär i termer av i första hand ökad inkomst och i andra hand en titel eller dylikt. Att utföra ett arbete är ett nödvändigt ont som betalar hyran även om ett ekonomiskt oberoende inte innebär att den intervjuade helt skulle sluta arbeta. Respondenten skulle heller inte arbeta någonstans bara för pengarna utan det utförda arbetet måste kännas meningsfullt och "leda någonstans". Han nämner även att arbetsplatsen ska vara en plats man trivs på för att vilja fortsätta jobba.

Vidare diskuterades vad som motiverar respondenten att göra ett bra jobb. Här framhölls att omgivningens och respondentens förväntningar och krav på denne samt att få respons för det man utträttar är en stor källa till motivation. Säljledningens krav på prestation som är en källa till motivation men även uppskattning från kollegor och kunder nämns som en faktor. Även här görs en ekonomisk koppling av respondenten. Glada kunder och glad säljledning brukar enligt den intervjuade säljaren oftast innebära ekonomisk ersättning i arbeten med provisionsbaserad lönesättning. Han påpekar även att han ser arbetet på företaget som ett steg i sin utveckling då han uttrycker sig enligt följande *"om företaget växer finns en chans att växa tillsammans med det"*.

På frågan om vilka faktorer som kan bidra till att den intervjuade känner sig omotiverad svarar säljaren att det främst är saker som försämrar dennes förutsättningar att göra ett bra jobb. Exempel på detta var enligt säljaren kunder som ansågs "hopplösa", tekniska problem med datorer och dylikt samt en allt för rivaliserande stämning i arbetsgruppen. Det påpekades att ett visst mått av tävling är prestationshöjande och sporrande men att detta lätt kan förvandlas till något negativt om stämningen övergår från att vara stimulerande till att kollegor undanhåller varandra information och upplysningar som skulle gynna verksamheten som helhet.

Även denne har arbetat en kort tid som säljare, men haft arbetslivserfarenhet inom mediebranschen förut. Hans ringa erfarenhet som säljare medför att informanten istället för att formas och tillskansa sig nya kunskaper och färdigheter än att förändra någon eller några av de egenskaper han redan har. Det påpekas att det gäller att vara flexibel inom branschen och förändra sig när branschen kräver det.

4.1.3 Sammanfattning av intervjun med chefen och säljarna

Ekonomisk ersättning

Samtliga säljare kom nästan direkt in på lönen som ett viktigt inslag i arbetet och ansåg den viktig som motivationsfaktor. Dock fanns det olika syn på vilken roll lönen spelade som drivkraft. Ett par av dem ansåg lönen som grundläggande eftersom det ofta är en förutsättning för att kunna försörja sig och tillgodose sin och kanske sin familjs mest grundläggande behov så som mat och tak över huvudet. Vidare ansågs lönen som en form av feedback och en konfirmation på att det utförda arbetet är genomfört på ett riktigt sätt och i enlighet med säljledningens önskemål. Det är med andra ord inte pengarna i sig som är motiverande utan uppskattningen från företagsledningen som är drivkraften och känns tillfredställande för den anställde. Möjligtvis blir det extra tydligt för anställda med provisionsbaserad lönesättning som personalen på MF. Trots att lönen anses av de flesta som den primära anledningen att gå till jobbet skulle ingen av dem helt sluta jobba om de fann sig ekonomiskt oberoende.

Feedback

Återkoppling i verbal form var något som i första hand framhölls som viktigt av försäljningschefen. Det nämndes också som hastigast av en av säljarna men det var främst återkoppling i monetär form som var önskvärd. Det nämndes också att det inte bara var motiverande med feedback utan direkt omotiverande om det inte gavs, oavsett om den var positiv eller negativ. Återkopplingen var även önskvärd från andra håll än från säljledningen. Att få positiv respons från kunder ansågs motiverande även om den typen av respons brukar vara förenad med ekonomisk ersättning i säljyrken. Att uppmärksammas i arbetsgruppen tyckte en del av säljarna var roligt och motiverande medan andra såg det som något direkt negativt och gjord en koppling till ”nåt typ av uppmärksamhetsbehov” vilket inte alls var önskvärt. Dock hade chefen det som uttalad motivationsstrategi att synliggöra enskilda prestationer i gruppen genom säljtävlingar och dylikt då han ansåg det viktigt att få bekräftelse från kollegor men även något att visa upp hemma för sin familj.

Gemenskap

Arbetskollegor nämns som en viktig anledning att gå till jobbet. Dels är de viktiga i arbetet i form av informationsutbyte och lärande men också i en rent social relation för de flesta av de intervjuade säljarna. Även det sociala utbytet säljarna har av kunderna nämndes som en viktig anledning till yrkesvalet enligt en av säljarna. Det uppfattas även att branschtillhörigheten och de pengar som man kan tjäna som säljare i branschen gav tillhörighet i en typ av gemenskap. Den gemenskapen förutsätter vissa attribut vilka kan förvärfvas i olika prisklasser beroende på inkomst och därmed ge olika status.

Utveckling

Att utvecklas i sin yrkesroll påpekas av samtliga som en viktig del i professionen. Av de säljare som är något äldre och har något mer arbetslivserfarenhet påpekas utveckling och möjligheten att påverka sin utveckling som något som väger tyngre än pengar. Av de säljare som är något yngre är utvecklingen ett steg mot bättre resultat och högre ekonomiska ersättningar.

4.2 Intervju med coachen

Idrottsföreningen bildades under 1920-talet och har sedan 60-talet tillhört den absoluta toppen inom svensk brottning. Bara under 2000-talet har klubbens brottare vunnit 4 stycken VM-guld och mängder av andra prestigefyllda titlar och medaljer som gör klubben internationellt respekterad och ansedd.

Personen som intervjuades har under en lägre tid befunnit sig i rollen som tränare på klubben men har för tillfället andra engagemang i klubben som ger denne djup insyn och nära kontakt med de aktiva och då främst de utövare som befinner sig på elitnivå. Under intervjun närvarade ytterligare en person med inblandning i klubbens verksamhet för att kunna ge mer och fylligare svar de på frågor som ställdes. Intervjun genomfördes på en av respondenterna vald restaurang.

Intervjun inleds med att informanten ombeds berätta om dennes tankar kring hur man som tränare jobbar för att motivera de brottare som man coachar. Respondenten berättar att det i många fall handlar om ett långsiktigt arbete där den huvudsakliga komponenten består av att lära känna personen i fråga. Det finns inget uniformt recept för hur motivationsarbetet går till utan måste anpassas för respektive person, att ”man måste elda på rätt brasa” är viktigt för att bli framgångsrik i motivationsarbetet. Att lära känna personen är ett arbete som kan ta olika lång tid, i vissa fall sker det i tränings lokalen i andra fall måste tid avsättas utanför gruppen i enskildhet för att vederbörande ska öppna upp sig. Det påpekas dock att motivationsarbetet inte får spreta allt för mycket då det måste fortfarande finnas gemensamma mål för hela gruppen och gruppen måste känna att de är på väg åt samma håll.

Gruppen framhävs också som en väldigt stor del av motivationen. Trots att brottaren i en tävlingssituation är ensam på mattan är lagkamraterna oerhört viktiga enligt respondenten. Primärt för att ge varandra mentalt stöd i de motivationsmässiga fluktuationer som uppstår i en idrottslig karriär men även för att ha någon att träna med. Utan en, eller helst flera sparringpartners är det helt omöjligt att uppnå goda resultat inom brottning. Beroendeförhållandet mellan utövare inom klubben gör att gemenskapen och samhörigheten blir väldigt stark inom sammanslutningen.

Frågan väcks huruvida den ekonomiska faktorn har någon betydelse för brottarnas idrottsliga engagemang. Det påpekas att elitbrottare i Sverige i stort sett måste bekosta all sin träning, sina träningsläger och alla resor själva. Det finns med andra ord inga pengar i den Svenska brottningen. Däremot finns det en liga i Tyskland där sporten är betydligt större och det finns relativt stora pengar att tjäna för meriterade brottare. Båda informanterna tror att möjligheten att tjäna pengar i Tyskland efter en EM- eller VM-medalj har en viss betydelse.

Det talas vidare om hur omotivation kan manifesteras och vad det kan bero på och respondenterna berättar att icke motiverade utövare i princip inte är välkomna på träningar. Den starka beroendepositionen som brottarna har i förhållande till varandra gör att den enes motivation att jobba på träningen står i direkt förhållande till vilket utbyte dennes sparringpartner har av träningen. Det spekuleras vidare i vad eventuellt låg motivation kan bero på. Här diskuteras faktorer inom privatlivet, dåligt stöd både hemifrån och på klubben och ensamhet. Yttre faktorer som träningslokaler, utrusning och dylikt uppfattas inte av de båda respondenterna som någon källa till låg motivation.

En del av medlemmarna i klubben har sitt ursprung i de länder som innan 1991 var en del av Sovjetunionen. Det uppfattas av båda respondenterna som att dessa personer i högre utsträckning än infödda svenskar värdesätter de idrottsliga resultaten och själva prestationen i sig och inte så mycket vad resultaten eventuellt leder till i form av ekonomiska ersättningar och annat. Detta kan enligt de båda respondenterna bero på att sporten har en mycket högre status i de länder som dessa människor kommer ifrån. Att totalt hänge och förkovra sig i en sport överhuvudtaget är förknippat med egenskaper som värdesätts högre i dessa kulturer än i den svenska.

Vidare dryftas utbildningsnivåer på elitbrottare och vad de tar sig an när deras idrottskarriärer är slut. Enligt de två personer som intervjuas är elitidrottare generellt eftertraktade på arbetsmarknaden inom en mängd olika områden. Många av de brottare som respondenterna känner, går efter avslutad karriär vidare för att starta egna verksamheter och ofta med gott resultat. De båda är överens om att viljan att lyckas och göra vad som krävs för att nå dit är överförbart till näringslivet.

4.2.1 Intervju med brottarna

Intervju 1

På frågan om hur denne ser på sin utveckling de närmaste åren svarar respondenten att eftersom han har dedicerat två decennier till brottning känner han att det är dags att lägga sin aktiva karriär som brottare åt sidan. Dock vill han uppfylla sitt sista mål, och det är att ta sig till OS.

När respondenten påbörjade brottningen på professionell nivå, tränade han regelbundet, ungefär 9-10 pass i veckan. Han säger att ”ju yngre man är desto lättare är det, och ju äldre du blir så har du mer val i livet”, i och med att han har en familj att tänka på anser han att det är en viktig del och den vill han koncentrera sig mer på.

Vad motiverar honom att gå till träningen då? När han startade brottningen var det främst för att han tyckte det var roligt. Men när han nådde till elitnivå fanns mycket stress och krav som gjorde att brottningen inte alltid var lika roligt. Han berättar vidare att när han lägger ner brottningskarriären kommer han att fortsätta gå på träningen och detta ser han fram emot. Träningarna kommer att få tillbaka sin gamla innebörd, det vill säga vara lika roliga igen och då kommer han att träna utan några som helst krav.

Han berättar att han har fattat mycket tycke för själva brottningsmiljön. Han berättar att trots att hans coach säger att han ska ta ledig i några dagar kan inte han låta bli att dyka upp på klubben igen. Gemenskapen och vännerna på klubben betyder väldigt mycket

På frågan om vad som motiverar honom nämner han att pengar inte är en faktor som spelar in. Inom den svenska brottningen finns väldigt lite pengar, utan det är mest för sin egen skull han brottar och ingen annans. Motivation till att träna anser han inte kommer från sina kamrater och coachen, utan det är något som kommer inifrån.

Respondenten nämner ett flertal gånger hur viktigt det är med mål, eller som han föredrar att kalla det; ”dröm” eftersom det inte finns någon garanti att man vinner/uppnå målet, utan man drömmer om att vinna. När man ser vinsten framför sig och inte är långt ifrån att nå den

försöker man sitt yttersta för att komma till slutpunkten. Han tillägger med självförtroende att han har kapaciteten att uppnå sin dröm, eftersom han vet att efter OS kommer han att sluta och detta gör honom motiverad, det vill säga att vilja ge sitt allt för att ta OS-medalj. Alltså, att följa sin dröm ger respondenten motivation.

Intervju 2

Denna unga respondent har utövat sporten i 13 år, hans tankar om sin utveckling är att komma till OS och bara fortsätta med sin träning. Om han inte kvalificerar till Peking 2008 så planerar han att vila ett halvår och därefter börja förberedas sig till nästa sommar OS som går 2012 i London.

Det som motiverar honom att gå till träningen är att fortsätta utvecklas och förbättras för att kunna lyckas med brottningen och förhoppningsvis komma nå till OS. Han berättar också att han värdesätter gemenskapen som finns på klubben och de vänner han har där. Han påpekar att det blir en särskild sorts samhörighet när man tränar så intensivt och frekvent med en grupp människor som man gör som elitidrottare.

Äran att vinna är även något som ses som en stor motivationsfaktor hos informanten, kanske inte så mycket för att göra sig ett namn utan mest för sin egen skull. Viljan att vinna är också viktig inte bara på mattan utan i alla skeden och situationer i den tillfrågades liv.

Press och känna nervositet inför en match är något han vilja ändra på, men med lite hjälp och stöd från familj och vänner försvinner en del av detta. Familjen kan även vara en källa till omotivation inför sporten då han känner att träning och tävling ibland tar allt för mycket tid från privatlivet.

Han nämner att om det inte går bra eller han blir skadad kan det få honom omotiverad då han inte kan träna.

Intervju 3

Respondenten har utövat sporten i över 20 år och har under den tiden lyckats erövra en mängd prestigefyllda titlar, däribland ett VM-guld under 2000-talet. För tillfället är hans internationella ambitioner begränsade till Tyska ligamatcher och hans nationella åtaganden

utgörs av sparring åt de brottare som ska kvala in till Peking OS. Parallellt med idrotten driver respondenten ett par olika verksamheter inom olika näringsområden.

Informanten har idag inga planer på att återuppta sin internationella karriär för att satsa på något av de stora mästerskapen. Anledningen till att han avslutade sin karriär var bland annat att det gäng som han har växt upp och tränat med och som var så viktiga för hans motivation splittrades. Dock tycker han fortfarande att sporten är roligt och vill fortsätta att vara delaktig i klubbens verksamhet på ett eller annat sätt. Han säger att han gärna deltar i svenska tävlingar och evenemang om det kan innebära intäkter för klubben och ställer gärna upp utan ersättning. Han är även intresserad av att delta i landslagsuppdrag för att på så sätt bidra med sin kunskap inom sporten. Han känner att han gärna vill ge tillbaka till idrotten som har gett honom så mycket.

Vad har då drivit honom att under 20 år tid gå till träningen? Respondenten tycker att sporten ”är som ett gift”. Dels har ett visst endorfinberoende utvecklas efter 20 år intensiv träning och dels är det jakten på det ”perfekta greppet”. För att kunna få det perfekta greppet måste man hela tiden utvecklas i takt med sin motståndare och helst lite snabbare. Det finns ingen ekonomisk drivkraft för den tillfrågade. Han påpekar att det borde finnas ekonomiska incitament för brottare på hans nivå men att dessa tyvärr är nästintill obefintliga. Den ekonomiska aspekten var ytterligare en anledning till att han prioriterade om när han blev lite äldre. De dåliga ekonomiska förutsättningarna som sporten erbjuder i Sverige medför att sporten långsamt håller på att dö ut till förmån för andra sporter där förbunden har möjlighet att satsa på sina juniorer.

Det samtalas vidare om vad som kan få informanten att bli omotiverad. Han talar mycket om de perioder under hans karriär då han inte har haft någon att utvecklas med. Eftersom brottare måste ha en sparringpartner som är någorlunda på samma nivå i fråga om teknik, uthållighet och dylikt är någon att utvecklas med en grundläggande beståndsdel i träningen och för utvecklingen. Det talas även om ekonomisk ersättning som försörjning. Då det är svårt att överleva på sporten måste de aktiva många gånger ha arbeten vid sidan, vilket medför tidsbrist och motivationen att träna försvinner.

Intervju 4

Respondenten har under sina 20 aktiva år haft en stor passion för sporten. Han påpekar att det inte är som ett vanligt jobb utan kräver ”äkta drivkraft”. Han säger att brottning är en fin sport som kräver att utövaren har färdigheter såsom intelligens, styrka, smidighet och uthållighet.

När respondenten skulle berätta hur han ser på sin utveckling berättar han att förbättringar alltid kan göras. Han exemplifierar det med mental och fysisk styrka, för det anser han är något som man ständigt vill bli bättre på. Förbättring av tekniker är också önskvärt, dock tillägger respondenten att när man precis börjar med brottning får man lära sig grundläggande tekniker och det kan det vara svårt att förändra dem när de redan är inlärd, dock kan alltid små justeringar göras.

På frågan om vad som får honom att gå till träningen svarar respondenten att drömmar och mål om att prestera bra på stora tävlingar motiverar honom. Ytterligare en anledning till att gå till träningen är att det har blivit som en sorts ”livsstil”. Även större delen av hans vänskapskrets tränar brottning och därför återfinns hans sociala liv på klubben och genom brottningen. Även detta är en anledning till att respondenten tycker träningen blir något att se fram emot.

Det som får honom att göra en bra insats är viljan av att göra bra ifrån sig samt att vinna OS-medalj eller någon annan av de stora titlarna. Respondenten tillägger att viljan att vinna är lite av en egotripp och är något han gör bara för sin egen skull. Att dela glädjen med familj och vänner är en bonus men är ingenting som i sig är en drivkraft.

Respondenten tycker att föreningen alltid kan förbättras och framförallt gemenskapen och viljan att dra åt samma håll, och säger att ”50 stora grabbar ska samsas”. Han vill att det ska vara en miljö att trivas i eftersom man spenderar mycket av sin tid där och då behövs metoder för att lösa upp konflikter som kan uppstå på träningarna. Sammanhållningen är inte något att klaga på men under vissa förhållanden och perioder kan en del bråk uppstå.

Han nämner att ibland kan känslan av att vara otillräcklig dyka upp, under vissa tider vill man spendera mer tid med sin familj andra dagar vill man bara träna för att bli bra. Eftersom man

inte tjänar några pengar i sporten måste man jobba vid sidan om. Det är alltså mycket man vill och måste göra och det kan bli svårt att hinna med allt.

Vad som påverkar hans motivation negativt är om det går dåligt och han inte får chansen att utvecklas.

4.2.3 Sammanfattning av intervjun med coachen och brottarna

Ekonomisk ersättning

Inom denna sport är det känt att ekonomisk ersättning är liten, och andra, mest inre faktorer, ger de största drivkrafterna. För att klara sig är det viktigt att jobba vid sidan förklarar en av brottarna. Coachen påpekade även att allt bekostas av själva idrottaren, allt från träningsläger till själva resorna. Det nämns dock att en befintlig liga i Tyskland betalar bra för elitidrottare som har bra kvalifikationer. Trots svårigheten att tjäna pengar i denna sport tycks många ändå dras till den. Alla respondenter började med sporten när de var unga, främst för att de tyckte sporten gav mycket nöje. En av respondenterna betraktade träningen, föreningen och resorna som en livsstil, då man spenderar mycket av sin tid där.

Feedback

De inre faktorerna är som sagt vad brottarna ser som sitt drivkraft för motivation, här kan tränarna uteslutas som motivationsfaktorer. När författarna ställde frågorna om vad som motiverade dem, hade tränarna inte någon påverkan till deras drivkraft, trots försök att få respondenterna att nämna tränarna som drivkraft gavs ingen antydning att de påverkar motivationen. Feedback som motivation från tränarna är alltså inte viktigt hos brottarna, dock håller inte coachen med om detta. Coachen berättar att motivationsarbetet sker långsiktigt för varje individ. När de har lärt känna brottaren bra kan de anpassa sig till vad som motiverar just denne brottaren. Man kan dra slutsatsen att tränarna har en motivationsroll som brottarna tycker är osynlig trots att den finns där. Många av brottarna antyder att de brottas för sin egen skull de gör detta för och ingen annan, exempelvis nämnde en av respondenterna att det finns en egoism inblandat i sporten då man går till träningen samt vinner matcher bara för sitt eget gagn. Man får dock feedback i form av vinst, för när man uppnår ett mål, exempelvis vinner

OS-guld får de en bekräftelse att de är bra. Motivationen ses alltså inte bara som feedback från tränarna utan vinsten och äran av vara eftertraktad.

Gemenskap

Författarna undersökte om brottarnas motivation kunde återfinnas hos lagkamraterna vilket den gör. Gemenskapen med kamraterna konstateras som en stark orsak till varför de trivs på träningen. Det berättas att deras privatliv till stor del utgörs av träningen, det vill säga att de flesta av vännerna befinner sig där. I och med att brottarna tränar intensivt och frekvent med en grupp har de en viss samhörighet med den. En av brottarna som slutat med brottningen berättade att en del av hans motivation faktiskt försvann när hans lagkamrater splittrades. Coachen ser också lagkamraterna som ett mentalt stöd för brottarna, samt att de finns där för varandra i deras utveckling i och med att de tränar ihop och detta ger goda resultat i brottningen.

Utveckling

Flera av respondenterna nämner att de har drömmen att vinna OS-medalj, eller som författarna tolkar det att de vill uppfylla sina mål. Dessa drivkrafter åstadkoms genom en ständig utveckling i träningen. De flesta av respondenterna har gemensamma intentioner med sin utveckling vilket är att förbättras sin styrka och sina tekniker. Det nämns dessutom hos en av brottarna att mental styrka är något som man kan ideligen bli bättre på. Vidare berättar en av respondenterna att den press och nervositet han känner inför en match är något vill han ändra på. Man kan kort och gott säga att utveckling och förändring är viktiga moment om man vill förverkliga sina mål.

5 Analys

Här jämförs och analyseras de båda gruppernas tankar kring motivation utifrån de kategorier som uppkommit i intervjuerna nämligen; ekonomisk ersättning, feedback, gemenskap och utveckling.

Trygghet/uppskattning och ekonomisk ersättning

Maslow talade om termen trygghet som bestod av bland annat behoven av att känna trygghet för sin kropp för sina tillgångar och för sin anställning samt behoven av att få uppskattning i form av respekt från andra. Teorin från Herzberg berättar att förutom trygghet i arbetet är lön och andra ekonomiska ersättningar hygienfaktorer, som får människan att känna sig mindre missnöjd. Detta anser författarna är av vikt för uppsatsen, och således bestämdes att pengar är en viktig faktor för trygghet och uppskattning. Nedan diskuteras därför hur lönen sammanhänger med de intervjuades motivation.

Inte helt oväntat är lön och pengar viktigt för alla de intervjuade. Dock fyller lönen inte samma funktion för alla respondenter. Enligt Herzberg är lön en hygienfaktor och därmed ingen källa till motivation så länge som den anställde erhåller den lön han/hon anser sig vara berättigad till. För säljare med provisionsbaserad lönesättning är grundlönen alltid för låg och lönen som han eller hon anser sig göra rätt för erhålls inte permanent utan bara då försäljningsmålen uppfylls. Med detta följer att den provisionsbaserade lön som säljarna erhåller inte kan likställas med den lön som Herzberg talar om utan bör likställas med hans motivationsfaktor -feedback.

Det noteras även att säljare som är något äldre och har mer arbets- och livserfarenhet uttryckningen talar om lönen som en form av feedback medan de något yngre bara är intresserad av pengar på kontot. Det motsatta förhållandet gäller brottarna. Den yngre generationen är ointresserad av pengar och är villiga att helhjärtat ägna sig åt sporten trots vetskapen om dess nästintill obefintliga ekonomiska ersättningar, medan den äldre generationen i fler fall avsluta sin karriär på grund av de dåliga ekonomiska förhållandena i sporten. Detta kan bero på vad Maslow kallar för trygghetsbehovet. Viljan att säkerställa sin

familjs säkerhet och trygghet får brottarna att omprioritera sina liv och istället ägna sig åt saker som säkerställer en rimlig inkomst.

Lön som motivationsfaktor verkar inte vara något som säljarna och brottarna har gemensamt. Brottarna är väl medvetna om de ekonomiska förutsättningar som sporten erbjuder och är trots det villiga till 140 resdagar om året och 10 träningspass i veckan. Säljarna å andra sidan är väldigt intresserade av lön oavsett den tjänar som feedback eller som betalningsmedel för varor.

Feedback

Maslow talar uppskattning om vilket vi redan klargjort. I Herzbergs teori kan termen feedback hittas, vilken kan anses ha likvärdig innebörd som uppskattning. Genom att ge feedback fås uppskattning, personen som får denna feedback vet att det hon gör är bra och får därmed sitt behov uppfyllt. Alternativt får hon veta vad som kan förbättras.

Feedback var en företeelse som diskuterades under intervjuerna. Försäljningschefen ansåg det viktigt med feedback i muntlig och monetär form medan bara en av säljarna föredrog den i muntlig form. Även här finns en koppling mellan de responderande säljarnas svar och hur lång arbetslivserfarenhet vederbörande har. För brottarna var feedback önskvärd men inte från tränare eller andra närstående utan i form av resultat på tävlingar. ”Det är en ego grej” var en av kommentarerna från brottarna vilket tyder på att de befinner sig högt upp i Maslows hierarki och den feedback som brottarna efterfrågar är en motivationsfaktor även enligt Hertzberg.

Det noterades att försäljningschefen tillika VD på MF hade en annan uppfattning om vad som var essentiellt i motivationsarbetet än ett par av säljarna. Då säljarna ansåg det viktigt med ekonomiska ersättningar så framhöll VD det som viktigare att synliggöra individuella prestationer i gruppen och tydligt fördela ansvar. Enligt Moxnes (1984) är behov av högre ordning i Maslows hierarki i högre utsträckning representerade bland ledare än anställda med lägre status vilket kan medföra att chefens syn på vad som är motiverande möjligtvis inte stämmer överens med arbetarens. Detta förhållande förelåg inte hos de brottare som undersökningen innefattade. Eventuella anledningar till detta förhållande ges inte svar på inom det teoretiska ramverk som uppsatsen innefattar. Dock menar Moxnes att den

socioekonomiska bakgrunden kan ha betydelse för vilka motiv man har att arbeta vilket möjligen kan ha betydelse i detta fall.

Gemenskap och arbetsförhållande

När det gäller gemenskap, i det här fallet mellan arbets- eller träningskollegor så finns det en viss skillnad i vad de båda grupperna menar när säger att de motiverande med den gemenskap som finns på respektive ställe. Enligt brottarna var gemenskapen på klubben och vänskapen mellan dem väldigt viktig och en anledning till att fortsätta när det kändes tungt. Det uppfattades att den närhet och den respekt som gavs och erhöles var den drivande faktorn. När det gäller säljarna sa alla att de skulle sakna den sociala delen av arbetet om de skulle sluta arbeta vilket är i linje med Herzbergs teori där gemenskapen är en hygienfaktor och bara kan vara omotiverande men aldrig en motivationsfaktor. Även Maslows gemenskap är vad han kallar för ett ” deficiency need” vilket endast är motiverande om det inte är uppfyllt. Trots att båda grupperna påtalade gemenskapen som viktig verkar gemenskap som motivationsfaktor endast föreligga bland brottare.

Utveckling

Både brottare och säljare talade varmt om utveckling och att utvecklingen var viktigt för att känna motivation och drivkraft. Dock finns det även utvecklingen, det vill säga utveckling som ett instrument för att erhålla lön är enligt Herzberg här olika skäl till varför man vill utvecklas. För säljare med längre arbetslivserfarenhet var utvecklingen mer ett självändamål vilket tyder på personen i fråga är långt gånge i Maslows hierarki. För säljare med något kortare erfarenhet var utvecklingen också viktig men ansågs angelägen för att kunna tjäna mer pengar på ett effektivare sätt och verkar därmed korrespondera mot Maslows trygghetsnivå som ligger längre ner i hierarkin. Det senare sättet att se på inte en motivationsfaktor. Brottarna talade samtliga om utvecklingen som ett självändamål vilket både Maslow och Herzberg skulle se som en motivationsfaktor.

Tränaren respektive chefens syn på vad som motiverar de anställda/aktiva skiljde sig från de anställdas syn, i säljarnas fall men inte i brottarnas. Andra hygienfaktorer som Herzberg beskriver nämns inte så mycket av de tillfrågade och borde då i enlighet med hans

tvåfaktorteori tyda på att de är uppfyllda och därmed inte en källa till låg tillfredsställelse men inte heller en källa till motivation.

6 Slutsats

I avsnittet görs ett försök att besvara uppsatsens övergripande fråga; Svarar anställda på ett företag på samma motivationsfaktorer som elitidrottare?

Många av de motivationsfaktorer som nämns under intervjuerna tas även upp i de teorier som avhandlas i uppsatsen och i många fall nämns de som skäl till den motivation som båda grupper upplever. Dock noteras att säljarna och brottarna i själva verket menar olika saker trots att de använder samma ord. Brottarens syn på gemenskap korresponderar mot Maslows fjärde nivå medan säljares syn överensstämmer med Maslows tredje nivå. De båda grupperna har således inte den motivationsfaktor som de refererar till som gemensam gemenskap.

Inte heller utveckling, som påtalas av både brottare och säljare som en motivationsfaktor är något de har gemensamt. Utveckling för de flesta av säljarna var något som stod i relation till högre lön och status medan utveckling för brottarna var ett självändamål. Alternativt ser brottarna utvecklingen som ett sätt för dem att åstadkomma idrottsliga bedrifter som OS eller VM men utan att se någon ekonomisk vinning.

Feedback benämns av säljarna som en viktig del av det motivationsarbetet som bedrivs av säljledningen. Återkopplingen blir ett kvitto på att deras prestationer är till belåtenhet och uppskattas av arbetsgivaren, här nämns lön/provision som en typ av feedback. Enligt brottarna finns ingen vilja att tillfredsställa sin coach och feedback är ingenting som de anser sig motiverade av. Dock kan viljan att vinna och själva vinsten eller förlusten mot motståndaren ses som en typ av feedback, ett kvitto på deras prestation.

Svarar säljare på ett företag på samma motivationsfaktorer som brottare? Både säljarna och brottarna blir motiverade av att få bevis på att deras prestationer är bra. Förutom det föreligger inga likheter.

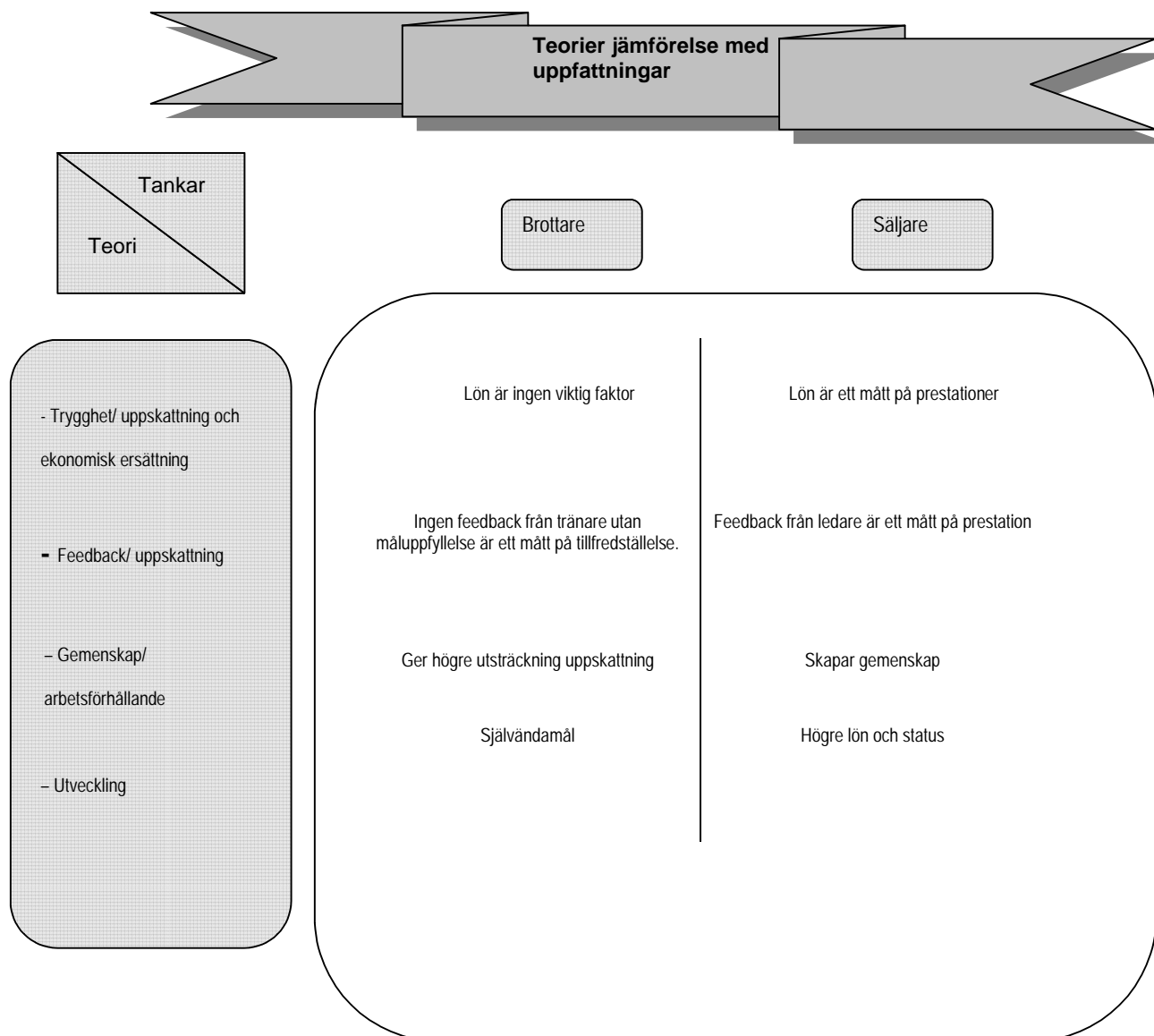


Figure 3: jämförelse mellan brottare och säljare

Källa: författarnas egen bild

Figur 3 sammanfattar hur de båda grupperna förhåller sig till de motivationsfaktorer som berörs i uppsatsen.

7 Avslutande diskussion

Analysen och bakgrunden diskuteras för att föreslå på vilket sätt forskningen kan vara till hjälp för de parter som är berörda.

I bakgrunden beskrev Maslow att motiven svarar mot en uppsättning grundläggande behov som alla människor besitter och som är lika för oss alla. De tekniker som idrotten använder är önskvärda i företag när det gäller att få drivande och motiverande medarbetare, frågan som ställdes var om idrottens motivationstekniker kan passa in i näringslivet?

Undersökningen anser sig med den teoretiska referensramens hjälp kunna urskilja vissa mönster i det resultat som erhållits under intervjuerna, dock skulle det var önskvärt att genomföra ytterligare intervjuer i synnerhet med gruppen säljare. Ett par av säljarna vidhöll att pengar var det enda som motiverade dem och att ingenting annat var av intresse. Detta kan vara sant om dessa personer är underbetalda och hygienfaktorn lön därmed inte är uppfylld. Troligare är dock att deras ringa arbetslivserfarenhet inte ger dem tillräckligt med kunskap om vad som egentligen motiverar med. Vetskapen om vad som får en person att känna sig motiverad i en arbetssituation kan möjlighen vara någonting som åskådliggör sig först i efterhand.

Innan uppsatsarbetet påbörjades fanns det en åsikt hos författarna om att det inte förelåg generella skillnader i de faktorer som motiverar anställda inom näringslivet och elitidrottare. Trots att uppsatsen inte på något sätt gör gällande att resultaten är generaliserbara så har ändå en tanke väckts om att det kan föreligga divergenser i de tillvägagångssätt som dessa grupper finner motivation. Är det så att det inte föreligger likheter mellan gruppen professionella idrottsutövare och anställda på ett företag så bör parallella resonemang upphöra. Det blir irrelevant för föreläsande idrottsstjärnor att berätta för sina arbetande åhörare om hur de tänkte och handlade i situationer av låg motivation, samt för managementkonsulter att använda en idrottslig symbolik i sina budskap.

Management inom näringslivet vill helst ha motiverade medarbetare. Som redan förkunnat ger motiverade medarbetare tillväxt genom effektivitet och målfokusering. Hur uppnår då ledarna inom näringslivet maximalt motiverade medarbetare om de inte kan dra paralleller med idrotten? En tanke är att fokusera ännu mer på rekryteringsprocessen.

Idrottsutövare som befinner sig på elitnivå började alla någonstans och gjorde det utan betalt och av frivilja och glädje. Den fria viljan har följt dem hela deras idrottsliga karriär och har gett dem den motivation som så desperat efterlyses inom näringslivet. Lösningen kan vara att rekrytera rätt person med ett naturligt intresse och en önskan att få verka inom den profession som näringen erbjuder. Vårt råd är att ytterligare försöka förbättra de verktyg som finns tillhands för att rekryteringsprocessen ska resultera i att rätt person anställs som redan har motivationen och viljan att lyckas.

8 Källförteckning

Litteratur

Abrahamsson, B. & Andersen, J.A. *Organisation - att beskriva och förstå organisationer*. Liber Ekonomi. Malmö, 2000/Slovenien, 2005.

Herzberg, F. *Work and the nature of man*. The world publishing company. Cleveland & New York, 1967.

Maslow, Abraham "A Theory of Human Motivation" *Psychological Review* #50(1943) p.370-396.

Moxnes, P. *Att lära och utvecklas i arbetsmiljön*. Borås: Natur och Kultur 1984

Herzberg, F., Mausner, B., Bloch Snyderman, B. *The motivation to work*. Transaction publishers. Brunswick & New Jersey, 2004.

Thurén, T. *Vetenskapsteori för nybörjare*. Liber 2007

Widerberg, K. *Kvalitativ forskning i praktiken*. Studentlitteratur, Lund 2002

Johannessen, A. & Tufte, P. A. *Introduktion till samhällvetenskaplig metod*. Liber. Malmö 2003

Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför – om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund 2002

samhällsvetenskapliga ämnen: Studentlitteratur. Lund, 2005

Denscombe, M. *Forskningshandboken*. Studentlitteratur 1998

Internetkällor

Abraham Maslow, 1908-1970, (Senast uppdaterad: 2008-05-28) ansvarig utgivare Dr. C. George Boeree. Från Internetsidan: <http://webspaceship.edu/cgboer/maslow.html>