Mittuniversitetet
MID SWEDEN UNIVERSITY

Institution för media- och kommunikationsvetenskap

En arbetsplats i världsklass

Författare:	Daniél Cordova Gonzales
	Grafisk design och kommunikation
	Ernesto Neyra
	Information och PR

Kurskod:	MK032G
Kurs:	C-uppsats
Datum & termin:	Hösttermin 2015-01-16
Stad:	Sundsvall
Examinator:	Dr. Catrin Johansson
Handledare:	Solange Hamrin

Förord

Vi vill tacka alla respondenter som tog sig tid att ställa upp i vår studie, utan er hade det inte varit möjligt att genomföra studien. Vi vill även tacka vår handledare Solange Hamrin som har hjälpt oss med feedback och användbara råd under arbetets gång.

Ett stort tack!

Sundsvall 16 januari 2015

Daniél Cordova Gonzales Ernesto Neyra

Abstract

Titel: En arbetsplats i världsklass

Författare: Daniél Cordova Gonzales & Ernesto Neyra

Program: Grafisk Design och Kommunikation, Information och PR

Kurs: C-uppsats

Termin och År: Höttermin 2014

Antal ord: 13 571 ord

Problemformulering: Studien undersöker hur fyra reklam- och designbyråers arbetsplatsförhållande påverkar de anställdas motivation.

Syfte: Syftet är att undersöka hur arbetsförhållanden ser ut i fyra reklam- och designbyråer och hur det påverkar motivationen hos medarbetarna. Vi vill även visa hur ledarna i de fyra reklam- och designbyråerna arbetar för att upprätthålla motivationen hos de medarbetarna.

Metod: Detta är en kvalitativ studie där sex respondenter har intervjuats, två medarbetare och fyra ledare. Vi har valt att samla in information genom semistrukturerade intervjuer.

Material: Intervjudata analyserades med hjälp av bandinspelningar och transkriberingar.

Resultat: Här presenteras de arbetsförhållanden som finns i organisationerna, samt ledarnas och medarbetarnas synsätt på motivation, och till sist hur de fyra reklam- och designbyråer upprätthåller motivationen hos sina anställda.

Nyckelord: Motivation, ledare, medarbetare, ersättning, utvecklingsmöjligheter, gemenskap, byrå, uppskattning.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING **6**

1.1 PROBLEMBAKGRUND **6**

1.2 TIDIGARE FORSKNING **8**

1.3 FÖRSTÅELSE **9**

1.4 SYFTE **10**

1.5 AVGRÄNSNINGAR **10**

1.6 FRÅGESTÄLLNING **10**

2. TEORI **11**

2.1 LEDARENS KOMMUNIKATIVA ROLL **12**

2.1.1 DEN KREATIVA ARBETAREN 14

2.2 RELATIONER – SOCIAL GEMENSKAP **16**

2.3 BELÖNING **17**

3 Metod **20**

3.1 Undersökningsmetod **20**

3.2 Validitet och reliabilitet **21**

3.3 Forskningsprocess och urval **21**

3.3.1 Genomförande 21

3.3.2 Urval 22

3.4 Intervju som informationskälla **23**

3.5 Metodproblem **24**

4 RESULTAT OCH ANALYS **25**

4.1 BYRÅER **25**

4.2 LEDARNAS SYN **26**

4.2.1 KULTUR & ANDA 27

4.2.2 ALLA ÄR LIKVÄRDIGA – ANSVAR 30

4.2.3 EKONOMISK ERSÄTTNING 33

4.2.4 UPPSKATTNING 35

4.2.5 UTVECKLINGSMÖJLIGHETER 36

4.3 DESIGNERNS SYN **38**
4.3.1 KULTUR & ANDA 39
4.3.2 ALLA ÄR LIKVÄRDIGA 40
4.3.3 EKONOMISK ERSÄTTNING 41
4.3.4 UPPSKATTNING 42
4.3.5 UTVECKLINGSMÖJLIGHETER 43
5 SLUTSATS **44**
6 SLUTDISKUSSION **47**
6.1 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING **48**
Källförteckning **49**
Bilaga 1 – Intervjumall. **54**
Bilaga 2 - Kontaktbrev till designbyråerna. **56**
Bilaga 3 – Respondenter. Total intervjutid och antal transkriberingssidor. ... **57**

1. INLEDNING

Första kapitlet beskriver studiens problembakgrund och författarnas förståelse, samt syfte och frågeställning.

Uppgiften att motivera medarbetarna har ständigt varit en väsentlig del av ledarskapets uppdrag. Det är få som skulle argumentera att organisationer kan uppnå bästa tänkbara resultat med omotiverade medarbetare (Hein, 2012, 12).

Men vad menas egentligen med motivation? Innebörden i vårt språkbruk är ganska oreflekterat. Vi använder ordet utan djupare förståelse. Vilket kan räcka till i vardagen då vi anser oss förstå vad vi själva och andra menar med ordet motivation. Men när ordet motivation blir ett teoretiskt begrepp blir saken annorlunda, då ligger det plötsligt en rad premisser och grundantaganden bakom ett till synes oskyldigt och neutralt begrepp (ibid., 13).

När ledare eller chefer talar om att motivera sina medarbetare, vad menar de då? Talar de om att göra sina medarbetare glada och nöjda? Eller kanske talar de om att få sina medarbetare att ta beslut som de annars inte skulle göra? Eller talar de om ett verktyg som de använder för att framkalla ett viss beteende hos en medarbetare så att denne kan utföra en viss arbetsuppgift?

Vi försöker hålla oss kommunikativt men man märker att man ibland tar en psykologisk riktning. Motivation är ett väldigt omfattande område och detta skapade problem när vi utförde uppsatsen.

1.1 PROBLEMBAKGRUND

Alvesson och Sveningsson (2003) förklarar i sin artikel *Managers doing leadership: The extra-ordinarization of the mundane* innebörden om hur viktig motivation är för en individ i en arbetande miljö och att det är resultatet av ledarskap.

I framtiden kommer vi båda förhoppningsvis arbeta i en reklam- och designbyrå och därför intresserar det oss hur en arbetsplats på en reklam- och designbyrå ser ut för att man ska känna sig motiverad och verkligen vilja jobba och även vilka ledarstilar som finns i dem. Med vårt intresse i åtanken har vi i denna studie undersökt fyra reklam- och designbyråers arbetsförhållande då motivation beror på företagets villkor, såsom lön, förmåner och sociala möjligheter, anda och kultur. Vi har även undersökt själva arbetsprocessen då motivation även skapas av själva arbetet. Det är arbetsuppgiften, samhälleliga kvaliteter och självständighet som skapar motivation. Vi har intervjuat både ledare och anställda för att få en förståelse för vad deras motivation beror på och vilka strategier man använder för att motivera de anställda.

De problem som organisationer ställs inför idag, kan vara så komplicerade att det krävs ett samarbete och en dialog mellan ledare och medarbetare (Simonsson, 2002, 71).
Det är väsentligt att få medarbetarna att känna sig värderade på arbetsplatsen. Detta gör ledaren genom olika motivationsstrategier för att uppmuntra sina medarbetare. En ledares uppmuntran kan göra riktig skillnad (Ashurst, 2010, 302). Ett problem som kan uppstå är när ledaren visar auktoritära drag och ska diktera arbetet. Dessa ledare får sällan andra människor att lyssna. Chefer som utövar en auktoritär ledarstil saknar bristande kompetens och är inte alls några bra chefer (Engquist, 2013, 149).

Då motivation är kopplat till hur en ledare interagerar kommunikativt med sin medarbetare har vi även under studien uppmärksammat den ledarstil som utövas. Hur ledaren tillsammans med sin kommunikationsförmåga och motivationsstrategi påverkar medarbetarens motivation. Ledarskap är väsentligt när det gäller att upprätthålla motivationen hos medarbetarna eftersom ledarskap innebär att öka motivation och investeringar av de anställda i arbetet (Hon & Chan, 2012, 199).

Simonsson (2002) skriver att organisationers ökade grad av komplexitet och förändringshastighet öppnar möjligheter för organisationsformer som fokuserar på

decentralisering, delaktighet och delegering. Det som sker är att medarbetarna får mer handlingsfrihet och ansvar.
Den ökade graden av komplexitet medför även att kunskapen inte bara finns hos ledningen, utan medarbetaren kan ha mer kunskap inom ett område än sin chef. Om man kombinerar detta med kraven på flexibilitet och snabbhet betyder det att medarbetaren kommer få ta många beslut (Simonsson, 2002, 21). Decentraliserade organisationer som baseras på informella nätverk kan bli uppdelade och sönderbrutna. När medarbetarna lämnas att jobba självständigt och fattar beslut från egna bedömningar finns det inga garantier att de följer ledningens visioner (ibid., 23).

Ur ett ekonomiskt perspektiv förklarar Kerfoot att om en arbetare är motiverad av en stor belöning som sedan tas bort så blir det svårt att upprätthålla samma prestationsnivå (Kerfoot, 2011, 530). Forskaren Jon Katzenbach förklarar att många ledare förlitar sig på löneförhöjningar för att motivera sina anställda. Han anser att denna metod är helt fel (Hackman, M & Johnson, C, 2013, 139-140).

Inriktningen i studien handlar om hur arbetsförhållandet ser ut i organisationen och hur det påverkar motivationen hos de anställda inom den kreativa sfären. Med den kreativa sfären menar vi byråer med kompetens inom reklam och grafisk design. Genom att undersöka ämnet kan studien bidra till en bättre förståelse om hur reklam- och designbyråer i den svenska marknaden arbetar för att upprätthålla motivationen hos sina anställda.

1.2 TIDIGARE FORSKNING

Simonsson (2002) beskriver kommunikationen i två organisationsformer, en maskinliknande och en organisk organisationsform. I den maskinliknande organisationen sprids informationen uppifrån och ned längs en hierarkisk kedja. Detta ska garantera att alla medarbetarna ska nås av samma budskap. I denna formella kommunikationsprocess blir relationen mellan ledarna och medarbetarna distanserad och opersonlig. Deras kommunikation fokuserar på arbetsuppgifterna. Den organiska organisationen lägger mer

vikt på en social och informell kommunikation. Utgångspunkten är att bra relationer mellan ledare och medarbetare står för en viss öppenhet inom organisationen (Simonsson, 2002, 25).

Lima (2007) skriver att det har gjorts undersökningar i nordamerikanska organisationer som visar att de fokuserar på individualism och ledarskap och de skandinaviska organisationerna lägger mer vikt på att engagera sina medarbetare i besluten (Lima, 2007, 145).

Kerssen-Griep (2001) skriver i sin artikel *Teacher communication activities relevant to student motivation: Classroom facework and instructional communication competence* att motivationen hos de som vill lära sig beror på olika omgivnings strukturer eller vissa egenskaper hos instruktörerna. En persons inre motivation påverkas när omgivningens sociala kontext tillåter personens psykologiska behov att bli tillfredsställda (Kerssen-Griep, 2001, 257). Dessa behov syftar till Maslows teori om de mänskliga behoven, fysiologi, trygghet, gemenskap, självkänsla och självförverkligande (Hackman & Johnson, 2009, 102). Kontexterna ska kunna erbjuda personen utmaningar, feedback, möjlighet till att fatta beslut, interpersonella relationer och emotionellt stöd (Kerssen-Griep, 2001, 257).

Vi anser att denna studie kan hjälpa individer som vill veta hur arbetsplatsförhållanden kan se ut på en reklam- och designbyrå och hur ledare i dessa fyra reklam- och designbyråer motiverar sina anställda. Denna studie är för begränsad för att visa en generell bild av alla byråer.

1.3 FÖRSTÅELSE

Vi som har gjort denna studie är två studenter som studerar på Mittuniversitetet i Sundsvall. Två studenter från olika program har fått möjligheten att arbeta tillsammans för att med olika kunskaper skapa en bredare förståelse för ämnet. Ena studerar en treårig kandidatutbildning inom Grafisk Design & Kommunikation. Den andra studerar en

treårig kandidatutbildning inom Information och PR. Intresset för ämnet kom under praktiken i en designbyrå där ledaren hade inspirerande och annorlunda motivationsstrategier för att upprätthålla motivationen hos sina anställda. Det var här grunden för uppgiften föddes och intresset för vilka motivationsstrategier olika ledare använde sig utav i olika reklam- och designbyråer.

1.4 SYFTE

Syftet är att undersöka hur arbetsförhållanden ser ut i fyra reklam- och designbyråer och hur det påverkar motivationen hos medarbetarna. Vi vill även visa hur ledarna i de fyra reklam- och designbyråerna arbetar för att upprätthålla motivationen hos sina medarbetare.

1.5 AVGRÄNSNINGAR

Vi har avgränsat oss till byråer som har expertis inom reklam och grafisk formgivning. Samtliga byråer ligger i Stockholm.

1.6 FRÅGESTÄLLNING

- Hur kommunicerar ledarna med sina medarbetare för att motivera dem?
- Hur upprätthåller reklam- och designbyråernas ledare motivationen hos sina medarbetare?
- Vad blir medarbetarna motiverade av?

2. TEORI

I detta kapitel presenteras de teoretiska ramverk som studien bygger på. Inledningsvis behandlas klassiska teorier om vad motivation beror på i arbetsförhållanden. Sedan presenteras forskning inom den kreativa arbetsmiljön.

Vår studie utgår från en teori som förklarar att motivation beror på förhållanden där man jobbar. Det kan antingen vara så att arbetet tjänar ett syfte i ett samhälleligt perspektiv, eller det kan handla om mer instrumentella motivationsfaktorer som lön, förmåner och liknande eller mer generella arbetsvillkor som den sociala miljön och att företag har en bra ledning. Motivation kan också påverkas av positiva och negativa självförstärkande processer inom organisationen eller företaget. Att ge uppskattning till sina medarbetare för vissa handlingar eller prestationer påverkar individens motivation positivt. Men motivationen kan också påverkas negativt då en person stämplas som en arbetare som organisationen inte förväntar sig mycket av (Hein, 2012, 16).

Hein (2012) skriver i sin bok att Herzberg tar upp flera faktorer som framför allt påverkar medarbetarens arbetstillfredsställelse och motivation som är bundna till olika mänskliga behov. Vi har hittat sex faktorer som tillsammans ingår i våra tre teoretiska ramverk som studien bygger på (Hein, 2012, 129,132).

1. Bekräftelse:
   Alla former av handlingar där medarbetarens insats uppmärksammas eller ignoreras, eller där medarbetaren får beröm eller kritik.
2. Utvecklingsmöjligheter:
   Möjligheter till mognad eller utveckling. Förändringar sker i medarbetarens arbetssituation som påverkar möjligheten att mogna och utvecklas.
3. Lön/förmåner:
   Inkluderar alla handlingsförlopp där kompensation spelar en viktig roll. Kategorin omfattar alltifrån löneförhöjningar till tilldelning av förmåner.
4. Interpersonella relationer/Social gemenskap:
   Gäller alla typer av interna relationer i företaget.
5. Ansvar:

Omfattar dels den tillfredställelse som arbetaren upplever när de får lov att arbeta utan övervakning och kontroll och får stå till svars för sitt eget arbete, dels tillfredsställelsen över att anförtros ansvaret för andras arbete. Slutligen kan det också handla om att få sig tilldelat ett nytt ansvar (utan formell befordran).

6 Ledning:
Kategorin ledning rör primärt förhållanden till den närmaste chefen. Men också den arbetsledaren som kontrollerar arbetet

2.1 LEDARENS KOMMUNIKATIVA ROLL

Här presenteras forskning som förklarar hur den kreativa arbetaren bör ledas, från ett ledarperspektiv.

Människors kommunikation med varandra sker på två nivåer. Watzlawick, Beavin och Jackson (1967) kallar de två nivåer för ”content dimension” och ”relationship dimension” (Watzlawick, Beavin & Jackson, 1967 i Northouse, 2012, 176). ”Content dimension” refererar till kommunikationen som inkluderar de objektiva, märkbara aspekter som väder och pengar. Den andra nivån ”relationship dimension” refererar till medarbetarnas uppfattning av deras relation till varandra. De två kommunikations dimensioner är alltid länkade, i mänsklig kommunikation (Northouse, 2012, 176).

En viktig faktor som bidrar till medarbetarnas motivation är ledaren och hur hen utövar kommunikationen. Detta kallas för ledarens kommunikationsstil. Ledarskapskommunikationsstil är en relativt varaktig uppsättning med kommunikativa beteenden där ledaren engagerar sig vid interaktion med sina medarbetare. En ledares kommunikationsstil kan återspegla en filosofisk övertygelse om den mänskliga naturen, eller kan det helt enkelt vara en strategi för att maximera utfallet i en given situation. Den kommunikationsstil ledare utövar bidrar till framgång eller misslyckande vid varje försök att utöva inflytande (Hackman & Johnson, 2009, 40). Ledarens kommunikationsstil påverkar hens förmåga att motivera sina medarbetare. Hackman och Johnson (2009) identifierar fyra kommunikationsstilar:

1 Direktiv ledarskap. Procedur-relaterad kommunikations beteende som inkluderar planering, organisering, uppgifts koordination och andra former av vägledning.
2 Stödjande ledarskap. Den här ledaren fokuserar sig på medarbetaren. Deras behov, välmående och en bra arbetsmiljö.
3 Medverkande ledarskap. Den här kommunikationsstilen är framtagen för att värva medarbetarens åsikter och idéer för att dem ska känna sig delaktiga i beslutsprocessen.
4 Prestations-orienterad ledarskap. En kommunikationsstil som fokuserar sig på prestation och färdigheter. Man visar förtroende i medarbetarnas förmågor att uppnå deras mål (Hackman & Johnson 2009, 55).

I den moderna organisationen är rollen som coach en viktig ledarroll. Coachen ger ansvar och befogenheter till medarbetarna. De fungerar som ”facilitators” och ”enablers” genom att förse sina medarbetare med stöd och resurser. Coachen strävar efter att erbjuda sina medarbetare emotionellt stöd och uppmuntran (Simonsson, 2002, 23). Rollen handlar generellt om att stimulera utveckling och ge feedback (ibid, 27). Coacherna ger positiv feedback till sina medarbetar de har höga förväntningar av. De berömmer dessa medarbetare oftare samtidigt som de kritiserar medarbetarna mer sällan vid misslyckande (Hackman & Johnson, 2009, 259). Lima (2007) skriver att coacherna förstärker medarbetarnas skillnader och konsekvenser med positiv feedback, medan de bromsar medarbetarnas utveckling med negativ feedback. I sociala nätverk, som reklam- och designbyråer, är relationen mellan ledaren och medarbetaren oftast en mix av negativ och positiv feedback (Lima, 2007, 97).

Inom organisationer kan man nå nya insikter och kunskaper genom dialoger som man annars aldrig kunnat nå på egen hand. Därför anses dialoger som det verktyg ledare och medarbetare använder för att skapa mer effektiva och kreativa organisationer (Simonsson, 2002, 71). Det som utmärker dialogen som ett verktyg är att man respekterar och lyssnar på varandra, att alla får uttrycka sina åsikter och att man väntar med att ta beslut så att man behåller öppenhet inför olika perspektiv (ibid., 74).

2.1.1 DEN KREATIVA ARBETAREN

Engquist (2013) berättar att mogna ledare i längden knappast kan nöja sig med att enbart kopiera ledarskapsmodeller (Engquist, 2013, 146). Om ett förhållningssätt skall integreras med en person och bli äkta bör sådana ledarskapsmodeller tillsammans med egen erfarenhet, kunskap och fantasi så småningom ingå i en alldeles egen ledarskapssyntes eller filosofi (ibid.).

Haag & Coget (2010) talar om att kreativa människor är annorlunda än andra anställda i många avseenden. Där måste ledaren ha ett annat tillvägagångsätt för leda sina medarbetare (Haag & Coget, 2010, 278). Men hur du än är som ledare kommer det du göra ändå anses som fel av någon (Engquist, 2013, 148). Det gäller att hitta det bästa sättet att motivera sina medarbetare. Det kan vara att tillsammans ta reda på vad som intresserar och driver människor i just den arbetsmiljön. Att fylla begreppet motivation och intresse är ytterst viktigt för en ledare (ibid.).

I ledarroller ingår många gånger påfrestande ensamhet, speciellt om de visar auktoritära drag. De auktoritära ledarna håller sina medarbetare under strikt kontroll. Ledarna tar avstånd från sina medarbetare för att framhäva skillnaderna mellan dem och medarbetarna. En auktoritär ledare anser att utan direkt tillsyn skulle inte medarbetarna vara effektiva (Hackman & Johnson, 2007, 42). Denna ledarskapsstil skulle inte fungera i kreativa miljöer då Haag & Coget (2010) talar om att kreativa människor tenderar att ha hög kompetens för att få sin identitet bunden i sitt arbete. De kräver en hel del självständighet. Av dessa skäl är en traditionell uppfattning att kreativa människor inte bör förvaltas eller ledas alls, utan istället lämnas ensamma. Dock så är forskarna oense om detta (Haag & Coget, 2010, 278).

Basadur (2004) anser att ledaren måste engagera och motivera sina arbetare för att lösa de problem som har identifierats, genom att själv visa engagemang i processen. Ledarna måste jobba tillsammans med medarbetarna mot samma mål samt möta utmaningarna tillsammans (Basadur, 2004, 109). Basadur skriver i sin artikel, *Leading others to think innovatively together: Creative leadership*, att ledare måste vara en process-ledare och

inte en verkställande ledare. De måste se hur gruppen arbetar tillsammans med att lösa ett problem. De ska jobba med gruppen mot en gemensam lösning. Han menar att ledare ska uppträda mer som konsulter när arbetarna försöker lösa sina utmaningar istället för att diktera (ibid., 111). Han talar om att låta medarbetare komma fram med egna lösningar på de utmaningar som ledarna delar med sig. På så sätt kan de bli tidigt involverad i arbetet där fördelen ger mer ”ägarskap” av projektet, vilket är förståeligt för att medarbetarna jobbar hellre med sina egna projekt. På så sätt kan arbetarna utnyttja deras fullständiga kreativa potential. För hur motiverad blir en medarbetare om denne blir tillsagd att implementera ledarens lösningar? (ibid., 108-109).

Mumford och hans kollegor (2002) har identifierat fyra olika perspektiv på den roll som ledare bör spela när det gäller kreativa människor. (1) lämna dem ensamma, (2) stödja och underlätta deras arbete, (3) inspirera dem genom att ge en vision eller (4) vägleda dem till att vara kreativ och ha tekniska kunskaper. I ett försök att integrera dessa fyra perspektiv så förslår de att ledaren för kreativa människor bör (1) framkalla och stödja idégenerering, (2) strukturera idéer, (3) främja idéer (Mumford, et.al, 2002, 279).

Amabile & Khaire (2008) anser att ledarna för kreativa människor bör engagera idéer från alla led, uppmuntra mångfald, skydda kreatörer från byråkrati. De talar om att ledarna bör införa kontroll av den kreativa processen i slutet istället för i början (Amabile & Khaire, 2008, 279).

Goffee & Jones (2007) som intervjuade VD:ar i mycket innovativa företag, beskriver att det bästa sättet att leda kreatörer är att minska de administrativa distraktionerna, man gör det alltså säker för dem att misslyckas, utan risken att bli straffad. Man låter medarbetarna fortsätta med sina privata insatser där ledarna vägleder med sin egen kreativitet och kompetens (Goffee & Jones, 2007, 279). Simonsson (2002) skriver att misslyckande är en möjlighet till utveckling.

2.2 RELATIONER – SOCIAL GEMENSKAP

Om arbetskollegor umgås privat utanför jobbet, tas det som en garanti för att deras samarbete på arbetsplatsen fungerar bra eller kan det vara ett tecken på motsatsen? (Lima, 2007, 145).

Northouse (2012) skriver att medarbetare vill ha en social ledare, en ledare som skapar bra sociala relationer och som de kommer överens med. Han fortsätter med att sociala ledare är vänliga, finkänslig, utgående och diplomatisk. Sociala ledare tänker på andras behov och visar oro för en medarbetares trivsel. En sådan ledare har bra relationer med sina medarbetare på arbetsplatsen (Northouse, 2012, 31).

Den sociala gemenskapen på en informell arbetsplats påverkar en anställds prestation och karriärutveckling (Venkataramani, Labianca & Grosser, 2013, 1028). Den sociala interaktionen formar arbetarnas attityder. De anställda som har en bra och positiv arbetsrelation till sina ledare och chefer trivs bättre på arbetsplatsen (Taylor & Westover, 2011, 736). Man förväntar sig att ens relationer och interaktioner med sina medarbetare kommer vara artiga, vänliga eller neutral och inte negativ. Hur tillfredsställda de anställda är med de sociala relationerna på arbetsplatsen visar i vilken mån de upplever att de behandlas med vänlighet, gillande och värme från deras medarbetare och deras yrkesmässiga och sociala kontakter med varandra bemöts med respekt och hänsyn (Venkataramani, Labianca & Grosser, 2013, 1030).

Sacchetti och Tortias (2013) studie *Satisfaction with creativity: A study of organizational characteristics and individual motivation* visar att en arbetares initiala motivation kompletteras av teamwork för att förbättra tillfredställelsen med kreativiteten (Sacchetti & Tortias 2013, 1789).

Om man har en nära relation till en arbetskamrat kan den kamraten öka ens intresse man upplever när man arbetar, och skapa en stödjande miljö för strävan att slutföra uppgiften. På det viset kan den sociala gemenskapen ha en mer viktigare roll för motivationen (Thoman, Sansone & Pasupathi, 2007, 336-337).

Sacchetti & Tortias (2013) berättar att om en anställd inkluderas i beslutprocessen och kan kommunicera sina åsikter fritt, blir hens personliga tolkning av situationen en kreativ handling vilket förväntas expandera hens känsla av prestation. I dessa aspekter kan organisationer ge åsiktsyttring åt sina anställda genom att främja en kultur där de anställda är delaktiga i kritiska diskussioner. Dessa tillämpningar hävdas ha gynnat tillit, ömsesidighet och individuell motivation (Sacchetti & Tortias, 2013, 1794).

2.3 BELÖNING

Här presenteras tidigare forskning om vad belöning kan generera både negativt och positivt.

I litteratur om motivation anges det att anställda är motiverade av både inre och yttre belöningar. De inre belöningarna avser den njutning som erhållits från att enbart ha utfört uppgiften. De yttre belöningarna avser de former av belöning som kommer utanför individen efter utförd uppgift (Morrell, 2011, 319).

Inom organisationer kommer de yttre belöningarna främst som finansiell ersättning, löner, sjukförsäkring och vinstdelning, men de kan också omfatta icke-finansiella incitament, i form av anställningstrygghet, beröm, utbildningsmöjligheter och status (ibid.).

Komp-tid och bättre arbetsförhållanden är effektiva motivationsverktyg. Detsamma kan man säga om löneförhöjningar och bonussystem. Men det motivationsverktyg som anses vara ett av de bästa, enligt Romano (1996), är att visa arbetarna hur deras insatser hjälper företaget att få in pengar (Romano, 1996, 6). De icke-finansiella förmånerna gynnar ledarna och chefer genom lägre kostnader och de anställda genom att öka deras motivation gentemot jobbet (Morrell, 2011, 318). När de anställda är naturligt motiverade, inhämtar de motivation från själva jobbet och under dessa omständigheter

kommer de fortfarande finnas kvar i organisationen även efter avsaknaden av villkorade belöningar (ibid.).

”Equity theory” är en teori som handlar om social jämförelse och upplevd orättvisa. Teorin menar att människor vill vara rättvist behandlade av de organisationer som anställer dem, då teorin är baserad på ”effektlagen”, där det står att ”beteenden som belönas kommer att upprepas” (Appelbaum & Shapiro, 1992, 86).”Equity theory” säger att folk jämför sina insatser (förmågor, ansträngning, erfarenhet och utbildning) samt utfallet (lön och andra belöningar) med ingångarna och utfall av andra människor. Om en anställd anser att hens förhållande av utbyte är lika stor som en annan jämförbar anställd, uppfattas situationen som rättvis (ibid.). Enligt Appelbaum och Shapiro kommer en upplevd obalans sannolikt att producera känslor av orättvisa och missnöje. Dessutom bör kompensationssystemet, som är den mest betydande organisatoriska belöningssystemet, utformas för att belöna överlägsen prestanda och därmed spela en effektiv roll som ett incitament (ibid.).

Betalning efter prestation kan således användas för att föra överbetalda individer att öka sin prestation, och även för att tillräckligt belöna dem så att de inte känner sig underbetalda (ibid.). Även fast ekonomisk ersättning inte garanterar en ökad effekt så menar författarna att det är en upplevd orättvisa i mån av ekonomisk ersättning som minskar ansträngning eller prestanda bland resultaten hos medarbetarna (ibid.).

Appelbaum & Shapiro skriver att enligt ”expectancy theory” utövar anställda ansträngning när de tror att de kan uppnå vissa prestandanivåer och att de kommer få belöning kopplad till en viss resultatnivå. En anställd tror att hen kan uppnå en viss prestationsnivå genom att utöva en miss mängd ansträngning, detta kallas för förhållandet mellan ansträngning och prestanda. Vilken betyder att det finns en viss tro att prestationsnivån kommer att tjäna en förväntad belöning, som kallas för relationen mellan prestanda och belöning (ibid.).

De fortsätter med att säga att arbetsgivarna har mer kontroll över relationen mellan prestanda och belöning eftersom de kan välja att hantera belöningar rättvis och konsekvent, vilket höjer de anställdas förväntningar på att prestandan kommer att resultera i vissa belöningar. Ledaren har i uppgift att kommunicera till medarbetarna vad som förväntas av de och vilka belöningar de får efter ett slutfört arbete (Hackman & Johnson, 2009, 80). För närvarande, ett väl accepterat förhållande mellan prestanda och tillfredställelse som presenteras i Porter och Lawlers modell, nämligen att tillfredställelse med belöningar är en av flera faktorer som påverkar hur mycket ansträngning det tillförs från en individ på jobbet (ibid).

De säger att nästan alla tror på en betalning enligt prestationsfilosofi, men problemet är för arbetsgivarna att utforma ett medel som trycker på lämpliga motiverande krafter som maximerar henne/hans företags- eller institutionella mål (ibid., 87).

3 Metod

I detta kapitel kommer det redogöras för val av undersökningsmetod, en redogörelse för validitet och reliabilitet, vår forskningsprocess, urval av organisationer och respondenter, tillvägagångsättet för datainsamlingen och slutligen metodproblem.

3.1 Undersökningsmetod

Detta är en undersökning som beskriver ett fenomen i dess kontext, för att sedan presentera en tolkning som ger oss en bättre förståelse av fenomenet. Enligt Justesen och Mik-Meyer (2011) arbetar man kvalitativt när man själv väljer att intervjua en mindre grupp människor för att sedan tolka intervjumaterialet (Justesen & Mik-Meyer, 2011, 14). Eftersom vi kommer intervjua sex respondenter, fyra ledare och två medarbetare, är studien av en kvalitativ natur. Studien ska ge kunskap om mänskligt beteende i de fyra byråerna och hur ledarna motiverar sina medarbetare. I en intervju frågar man respondenten om information angående ett speciellt fenomen vilket respondenten förklarar. Kommunikation är det vanligaste datainsamlingstekniken (Ghauri & Grønhaug, 2002, 92). Denna studie är uppbyggt på en kvalitativ forskningsmetod som enligt Patel och Davidson (2011) är en metod som fokuserar på att samla in ”mjuka” data, i form av intervjuer och tolkande analyser (Patel & Davidson, 2011, 14).

Andersen (2012) skriver att det finns två vägar att gå när syftet är att producera kunskap om organisationer, samhället eller allmänt mänskligt beteende. De två sätten är deduktion, tänkandets väg, och induktion, upptäcktens väg (Andersen, 2012, 35). Eftersom vårt syfte är att undersöka, från ett antal personers information, hur medarbetarnas arbetsförhållande i de fyra byråerna påverkar deras motivation, följer studien den induktiva vägen.

Avsikten med studien är att beskriva hur medarbetarna blir motiverade på deras arbetsplats. Eftersom vi söker svar på ”hur” och ”vad” frågor blir vår studie en beskrivande studie (Esaiasson, et.al., 2012, 36).

3.2 Validitet och reliabilitet

Undersökningens validitet rör om forskningsfrågan belyses av undersökningens resultat, att man undersöker det man menar att undersöka. Reliabilitet är ett kvalitetskriterium som mäter i vilken utsträckning vår undersökningsmetod och tillvägagångsätt skulle kunna upprepas och generera samma resultat (Justesen & Mik-Meyer, 2011, 33). Intervjuerna genomfördes med hjälp av en intervjumall med frågor som är kopplade till studiens syfte, frågeställningar och problemformulering. Med avsikt att stärka studiens validitet har vi använt oss av samma intervjumall och ställt samma frågor till alla respondenter, dock har frågorna inte ställts i samma ordning till varje respondent. För att få så hög reliabilitet som möjligt har vi noggrant skrivit ner vårt tillvägagångsätt och undersökningsmetod.

Vi tror inte att denna studie kan upprepas och komma till samma resultat. Eftersom vi frågar om personliga åsikter finns det en rad förhållanden som kan ändras under tiden mellan undersökningarna. Respondenternas arbetsförhållanden kan ha ändrats eller kan deras omsättning ha försämrats, vilket gör att det inte kan erbjuda samma tjänster (Bell, 2000, 89).

3.3 Forskningsprocess och urval

3.3.1 Genomförande

I vår studie har vi samlat in data genom att intervjua både ledare och arbetare i designbyråer. Intervjuerna har genomförts i Stockholm. Kontakten med byråerna skedde genom e-post. Vi frågade om det fanns möjlighet att få komma och intervjua ledare och anställda hos dem. Vi fick sedan svar om när vi kunde komma och vilka som har ställt upp på intervjuerna. De sista två intervjuerna skedde via telefon. Det är sex respondenter i studien, fyra ledare och två anställda hos fyra byråer. Intervjuerna antecknades och spelades in på bandspelare för att sedan transkriberas på papper. Vi ställde respondenter liknande frågor beroende på om de var en anställd eller ledare. Ledarna fick frågor om de anställda och de anställda fick frågor om vad de tycker. Frågorna följde inte samma ordning genom varje intervju.

Till de personliga och telefonintervjuerna användes en telefon som inspelningsenhet och till Skype intervjun användes en inspelningsprogramvara. Intervjuerna varierade i tid från 10 minuter till 33 minuter. Antal sidor transkribering per respondent varierade från två sidor till sex sidor. Exakta tider och antal sidor finns i Bilaga tre. Inför resultat och analys delades transkriberingarna in i två grupper, de anställda och ledarna, och sedan ytterligare under vilket tema de berör.

3.3.2 Urval

Två urval gjordes i denna studie, där första urvalet bestod av vilka reklam- och designbyråer som skulle undersökas och vilka personer som skulle intervjuas, det vill säga respondenterna (Esaiasson et.al, 2012, 259). Denna studie omfattar byråer som håller kompetens inom grafisk formgivning och kommunikation. Studien genomfördes med ett strategiskt urval. Undersökningsobjekten, de fyra byråerna, ska vara lokaliserade i Stockholm där alla respondenter skall vara fastanställda, och ha en aktiv roll i arbetsprocessen. Med arbetsprocessen menas det kreativa utförandet av arbetet, från briefmottagande till idé, produktion, genomförande och uppföljning. Byråerna ska ha olika antal anställda och finansiell omsättning. Visserligen ger inte strategiskt utvalda fall ett representativt urval av populationen, men det kan erbjuda perspektiv och berätta något väsentligt om liknande fall (Esaiasson et.al, 2012, 159).

Databasen som har använts för urvalet av byråerna är Resumés ”månadens design” lista där de listar tio bästa design, exempelvis logotype och förpackningar (resume.se). De olika byråerna som har valts innehar olika kompetenser, t.ex. en byrå specialiserar sig på förpackningslösningar och en annan på digitala lösningar. Anledningen till att vi valde denna urvalsmetod är att säkerställa en variation inom studiens avgränsningar. Vi kontaktade 21 byråer som var med på listan, inom en tidsgräns i tre månader. De fem byråerna som ställde upp valdes som undersökningsobjekt.

Respondenterna, ledarna och medarbetarna, inom de fyra byråer valdes genom ett stratifierat urval. Andersen (2012) beskriver att man först grupperar enheterna i

populationslistan i olika kategorier som är kända på förhand (Andersen, 2012, 121). På varje byrås hemsida står det vilken roll de anställda har inom byrån och på så sätt visste vi på förhand deras roll. Vi delade in respondenterna i två grupper, ledare och medarbetare utan ledarskap. Vi fick enbart ett fåtal respondenter, fyra ledare och två medarbetare, och därför behövde vi inte göra ett ytterligare urval av respondenterna.

3.4 Intervju som informationskälla

> *”Det lättaste sättet att få information om hur en person uppfattar eller känner inför en företeelse som vi intresserar oss för, är att ställa frågor”* (Lantz, 2013, 13).

Yin (2007) nämner sex olika datakällor som man kan använda till datainsamlingen där bevis kan samlas in till en fallstudie, dessa är dokument, arkivmaterial, intervju, direkt observationer, deltagande observationer och fysiska artefakter (Yin, 2007, 112). I denna studie har vi utgått från att använda oss utav personliga intervjuer som informationskälla. En fördel med denna insamlingsmetod är att man har möjlighet efter en fråga att ställa en mer specifik fråga i form av en följdfråga (Patel & Davidson, 2011, 78). Vi har använt en semistrukturerad intervjumall. Intervjumallen finns i bilaga 1. Med semistrukturerad intervjumall menar vi att vi gjorde en lista över specifika teman som skulle tas upp, men respondenten hade stor frihet med att utforma sina svar. Anledningen till att vi valde ha en viss struktur på våra frågor är för att annars riskerar vi att får för mycket information och inte veta vad vi ska göra med den (Andersen, 2000, 123).

Vi började varje intervju med sex inledningsfrågor och sedan gick vi över till huvudfrågorna som delades in i fyra teman. En viktig del av intervjun är dokumentation. Ghauri & Grønhaug (2002) är två professorer inom internationella affärer och företags administration, de skriver att det finns det ett antal olika metoder för dokumentation, men

den mest vanliga och acceptabla är bandinspelning. Detta har vi haft i åtanke vid varje intervju och därför har vi både spelat in intervjuerna och samtidigt fört anteckningar.

3.5 Metodproblem

När vi kom till Stockholm, hade vi bokat in fyra intervjuer och efter vi hade avslutat den första fick vi veta att två av de andra respondenterna blev sjuka och kunde inte vara med. Detta skapade lite oro, men vi löste det genom att boka om deras intervjuer till ett senare tillfälle. Vi använde oss utav telefoner och Skype vid de intervjuerna.

Intervjuerna med de sista två respondenterna var tvungna att avbrytas i förtid på grund av deras tidsbrist. Även om intervjuerna blev avbrutna, behöll vi respondenternas svar och använde de till resultat och analys. Eftersom de svar vi hade fått från dem stämde överens med de tidigare svaren från de andra respondenterna, tror vi inte att det blev någon större konsekvens.

4 RESULTAT OCH ANALYS

I detta kapitel presenteras först de fyra besökta byråer och respondenter, sedan presenteras studiens resultat tillsammans med analys. Först behandlas intervjuerna med ledarna för att sedan behandla respondentintervjuerna med de grafiska formgivarna.

4.1 BYRÅER

Amore

Amore är en designbyrå som främst utvecklar grafiska identiteter och förpackningsdesign. Amore har också starkt fokus på utveckling av varumärken. Företaget har idag 29 anställda. De har kontor i Stockholm och Malmö och har varit verksamma i 13 år (www.amore.se).

Respondenter

Jonas Hellström är en av Amores seniora designers och har jobbat hos dem i sex år.

Lisa Hammarstrand är Amores personalansvarig. Hon har jobbat hos Amore i sex år.

Bedow

Bedow är en grafisk designstudio som drivs och grundades av Perniclas Bedow. Etablerades 2005, expanderade med anställda 2011. De har tre anställda. De jobbar med en bred räckvidd av organisationer (www.bedow.se).

Respondent

Perniclas Bedow är grundare och vd för Bedow.

Bold

Bold är en strategisk och tvärvetenskaplig designbyrå. De startade 2010 och har i dagsläget 23 anställda. Ingår i samma företagsgrupp som Åkestam.holst. (www.boldstockholm.se).

Respondenter

Oscar Lübeck är en av Bolds tre grundare. Han har en magisterexamen i typografi från London.

Richard Feldeus är en av Bolds designers.

Åkestam.holst

Åkestam.holst är en reklambyrå som startade 1998 och har 140 anställda. De beskriver sig själva som affärsstrateger och eventexperter. Åkestam.holst ingår i en företagsgrupp tillsammans med Bold, Promenad, Studion at Åkestam.holst och Studio Noc (www.akestamholst.se).

Respondent

Kenneth Adenskog är Åkestam.holst grundare och vd. Han grundade Åkestam.holst 1998 med tre partners. Han har jobbat på byrån i 24 år.

4.2 LEDARNAS SYN

Nedan följer en analys av intervjuerna med ledarna som behandlar deras syn på att upprätthålla motivationen hos de anställda.

Vi fick fram fyra teman efter att ha läst transkriberingar. Dessa är:

- Social gemenskap och kultur. Detta tema berör den sociala gemenskapen som skapas på arbetsplatsen för att höja motivationen.
- Alla är likvärdiga. Denna berör de anställdas roll i organisationen. Att allas röster är lika mycket värd, organisationen ses som platt, ingen hierarki. De anställda får ta eget ansvar och beslut inom organisationen.

- Finansiell ersättning. Under detta tema får man deras syn på ekonomisk ersättning, både de anställdas synpunkt och ledarnas. Skulle ekonomisk ersättning i form av t.ex. julbonus påverka en anställds motivation positivt eller negativt?
- Uppskattning. Utan övertidsersättning måste man visa tacksamhet till sina medarbetare för ett utfört arbete. Hur uppskattas de anställda inom dessa fyra byråer?
- Utvecklingsmöjligheter. Denna berör vilka möjligheter de anställda har för att utveckla sina kunskaper.

4.2.1 KULTUR & ANDA

Kenneth Adenskog från Åkestam.holst, sa något under intervjun som fastnade i våra tankar:

> "Du kan inte ha reklam i världsklass om du inte har en arbetsplats i världsklass." – Kenneth Adenskog

Detta citat är något alla byråer verkar sträva emot, efter att ha analyserat intervjuerna. För vad alla ledare talar om är att man ska trivas på sin arbetsplats för att upprätthålla motivationen. Samtliga ledare talar om en kultur och anda som finns på arbetsplatsen som gör att man trivs, och att detta leder och berör medarbetarnas motivation. Det ska vara kul att komma till jobbet och arbeta med de människor man har bredvid sig.

> "Vi tänker på två saker, vi ska göra reklam i världsklass och vi ska ha en arbetsplats i världsklass. Ska man ligga på topp över år då måste man verkligen skapa en arbetsplats där folk verkligen trivs, blir utmanande och tycker att det är kul att gå till jobbet " - Kenneth Adenskog

Oscar Lübeck från Bold Stockholm, tror att en arbetsplats där man får jobba med många olika projekt motiverar folk mer än en arbetsplats där arbetet känns enformigt. Han utrycker sig att "man ska ha en rolig mix av jobb." Lisa Hammarstrand talar också om att man måste blanda arbetet man andra roliga projekt emellanåt så att man inte sitter och

tittar på exempelvis barn och blöjpaket hela dagarna. Hon ser att ett enformigt arbete är väldigt oinspirerande.

> "Vi försöker alltid välja att variera så att alla designers får arbeta med en bra mix med både kanske mindre roliga och roliga projekt och där vi då och då tar in till exempel pro bono arbeten eller mindre jobb som kanske inte ger så mycket i pengar men som teamen får en större frihet i och kan få chansen att skapa design som vi kan ta lite längre än med en kund som vill ha det på ett specifikt sätt.” - Lisa Hammarstrand

Man ser pro bono, göra ett arbete utan finansiell belöning, som ett bra sätt att hålla det individuella utvecklandet och det kreativa vid liv då man kan gå ganska långt. Där får man sin kreativa frihet och man får göra lite som man vill.

Respondenterna talar om en öppen arbetsplats som är familjär där dialog är ytterst viktigt för att sträva efter en social gemenskap, men det är inte det enda man kan åstadkomma genom dialoger. Enligt Simonsson (2002) hjälper dialogen även att nå nya insikter och kunskaper. Det sociala i arbetet är det som påverkar den kultur som finns inom arbetsplatsen. Genom att ha olika tillställningar som bidrar till social gemenskap ökar det den anda som gör att arbetet blir trivsamt och familjärt. I en organisation där man har över 100 medlemmar berättar Kenneth Adenskog från Åkestam.holst att det är ytterst viktigt att anordna olika sociala tillställningar för att sträva efter en social gemenskap i arbetet. Detta kan man göra med små medel som att till exempel bjuda sina anställda på en bra frukost.

> "Vi är rätt många, vi är nästan 140 nu. Man får frukost varje morgon. Det finns två orsaker till det 1) många unga slarvar med frukost hemma. Man kommer till jobbet och ska jobba och man har inte tankat på med energi, då blir det inget bra jobb. 2) man får inte ta sin macka och sitt kaffe och sätta sig vid sitt skrivbord och jobba utan man går till vårt gemensamma bord vi har för att det ska bli socialt snack emellan. Vi har sommarfest, en julfest, om det har gått bra åker vi

> allihopa på en konferens och så har vi i varje höst något som vi kallar för byråkamp då vi stänger igen 12.00 och så grupparbetar vi med en eller flera frågor och sen avslutar vi med en middag på kvällen. Vi har även afterwork." – Kenneth Adenskog

På Amore har arbetsplatsen alltid varit familjär. De är en grupp människor som har jobbat tillsammans i många år. Amore är en arbetsplats där få slutar, detta tror Lisa Hammarstrand från Amore beror på att man med olika medel försöker hålla den sociala gemenskapen uppe på en hög nivå. Citatet nedan visar att man på Amore värderar medarbetarna högt.

> "... det är viktigt att försöka hålla nivån uppe så att man tycker om varandra och det gör att man har roliga saker för sig." – Lisa Hammarstrand

Hon säger att många umgås väldigt mycket utanför arbetstiden och sammanhållningen i arbetet gör att det därför fungerar att till exempel resa tillsammans. Här kan man koppla Limas (2007) tanke om att arbetskollegor som umgås utanför arbetsplatsen, samarbetar sämre. Men enligt Lisa påverkas inte samarbetet och sammanhållning negativt, utan det verkar stärka deras sammanhållning.

> "... det är en grupp människor som ändå tycker om varandra någonstans, vilket inte skulle vara så skönt om folk var missnöjda och inte tyckte om varandra." – Lisa Hammarstrand

Lisa berättar att de har använt sig av olika medel för att skapa gemenskap. Bland annat så sitter de nära varandra och tror att det skulle vara svårt om man sätter folk i olika rum. Hon talar om ett öppet landskap som tillför en lättare kommunikation med varandra så att ingen känner sig utesluten.

> "... hur vi identifierar oss som grupp blir ganska svårt om man ska börja dra isär folk även om man har ganska mycket ljudnivåer. Ibland lyssnar vi på samma

> musik och vi kan prata med varandra och hänga liksom för att skapa band mellan varandra. Det är ju ändå viktigt att vi har ett öppet landskap och kan sitta och samtala med varandra och ändå förstå vad som händer. Börjar någon med någonting så hör ju folk vad det är, man blir inte så utesluten." – Lisa Hammarstrand

Sociala aktiviteter är något som alla byråer verkar tänka på i sin arbetsplats för att skapa den anda och kultur som gör att det blir roligare att jobba tillsammans och därigenom öka en medarbetares motivation.

Dock på mindre byråer som Bedow är detta väldigt begränsat då det har att göra med ekonomiska förutsättningar. I och med att det är en liten byrå som jobbar ganska mycket med kulturorienterade uppdrag, tjänar de inte lika mycket som stora byråer. Perniclas vet att efter fem år tröttnar man med vad man håller på med och då blir det byte av jobb så han försöker ändå göra allt i sin makt för att de anställda ska trivas.

Men dessa sociala tillställningar fungerar också som inspiration för arbetet. Många byråer använder sig utav inspirationsresor där hela byrån tillsammans åker på en resa för att hitta inspiration samt öka gemenskapen.

4.2.2 ALLA ÄR LIKVÄRDIGA – ANSVAR

Kenneth, Oscar och Lisa talar om att de ser sina organisationer som platta där inget är toppstyrt. Alla får komma med sina egna idéer där alla röster blir hörda. Basadur (2004) talar just om det här, att låta medarbetarna komma fram med egna lösningar på de utmaningar som ledaren delar med sig. På så sätt känner sig individer mer uppskattade och viktiga i arbetsprocessen då de själva får mycket ansvar. (Basadur, 2004,)

> "Vi har en ganska platt organisation, ungefär som en familj. Den är inte toppstyrd. De som jobbar här känner att de är en del i en familj. Vi sitter alla i samma båt. De får vara med och bestämma om vad vi ska göra. I de stora

> projekten har vi workshops där hela byrån deltar och kommer med förslag." - Oscar Lübeck

Oscar beskriver Bold som en organisk organisation. De organiska organisationerna fokuserar mer på en informell och social kommunikation (Simonsson, 2007). Medarbetarna har en relation som skapar en öppenhet inom Bold.

Basadur (2004) talar om att ledaren måste, i kreativa miljöer, engagera arbetarna med att lösa det problem som ledaren ha identifierat. Detta framkommer hos Bold. Oscar låter sina 23 medarbetare komma med egna lösningar för att lösa problem.

Oscar berättar även att anställda får delta i företagets framtid och utvecklig och inte bara delta i frågor som är jobbrelaterade. När Bold öppnar en ny byrå, får alla anställda vara med i processen. Detta är vad Hackman och Johnson (2009) menar med kommunikationsstilen medverkande ledarskap.

> "... inte bara när det gäller jobb utan exempelvis när vi ska öppna en byrå i Köpenhamn pratar hela byrån om det. Hur vi vill göra det, hur vi ska göra det. Det är inget beslut som bara jag eller Fredrik tar, utan alla är med och bestämmer byråns utveckling och framtid." - Oscar Lübeck

Kenneth Adenskog från Åkestam.holst förklarar att alla människor vill ha kunskap och information och har man inte det skaffar sig vissa personer det på andra vägar, men det är inte den bästa vägen. Deras princip är att de försöker vara extremt platta. Alla ska ha ansvarsbefogenheter, man ska inte behöva fråga cheferna i onödan. Man ska inte heller vara rädd för att misslyckas.

> "Den platta organisationen gör att man får själv ta mycket ansvar. Om man testar och gör fel, det bryr vi oss inte mycket om, bara man lär sig av misstagen, att man kan ta med sig det i nästa försök." - Kenneth Adenskog

Kenneths syn på misslyckande kan man referera till Goffe & Jones (2007) där forskarna talar om att man gör det säkert för kreatörer att misslyckas. Det han menar är vad Simonsson (2012) skriver, att misstag är en möjlighet till lärande. På Åkestam.holst brukar de vanligtvis inte ge negativ feedback för att de hindrar medarbetarnas utveckling. Lima (2007) anser också detta, men han anser också att i sociala nätverk finns en mix av positiv och negativ feedback.

I Amore fungerar det ungefär likadant där organisationen är ganska platt och inte så mycket hierarki. Man vill att medarbetarna ska vara engagerade i arbetet. Engagemang gör att du får ett bättre resultat säger Lisa Hammarstrand.

> "I en projektgrupp men även på organisationsnivå måste vi lyssna på alla och där gäller det att samtliga får komma till tals. Det finns de som är tystare än andra och kanske inte tror att deras åsikt kan göra skillnad och så finns det dom som låter mer och pratar mer än gärna. Det är viktigt att man får ta del av allas åsikter för att utveckla organisationen åt ett håll som känns bra för alla medarbetare. - Lisa Hammarstrand

Lisa berättar att om man har någon idé så ska det inte vara svårt att föra upp den i projektgruppen, att man vill göra på ett visst sätt. I början av varje projekt sitter man i ett uppstartsmöte för att peppa varandra och veta vilken väg projektet ska ta. Här har alla möjlighet att göra sin röst hörd och komma fram med egna idéer. I början gör man oftast någonting roligt för att komma igång med projektet. Till exempel om man ska jobba med juice går de till exempel till juiceverket och äter frukost och dricker juice för att sätta sig in i miljön och tankesättet. Alla sitter där och pratar om hur det ska bli, vad de har för idéer och så sätter man ihop hur projektet ska gå. Lisa ser det här sättet som första motivationen.

> "Att ha roliga uppstartsmöten har inte alltid funnits här. Det har varit den som har haft ledarpositionen, concept director, som har fått bestämma förut, men det har ändrats under åren och där är det mycket mer att man tillsammans med

> gruppen bestämmer lite hur konceptet kommer se ut. Att det inte kommer någon från toppen och säger det här är era fyra koncept ni ska jobba med, ha så kul." - Lisa Hammarstrand

Lisa menar att detta mer amerikanskliknande arbetssätt inte är så motiverande. Hon tror inte på det där temat riktigt. Speciellt då Amore tidigare hade en ledare som hade en amerikansk ledarstil. Den amerikanska ledarstilen liknar väldigt mycket den auktoritära, där ledaren vill bestämma och kontrollera allting (Hackman & Johnson, 2009, 42). Den ledaren förändrade mycket i arbetet och arbetsprocessen. Motivationen var inte lika hög då och hon berättade att det var många som slutade på Amore.

Alla fyra ledarna utövar en demokratisk ledarstil där ledaren engagerar stödjande kommunikation mellan ledare och medarbetare. Ledarna uppmuntrar medarbetarnas involvering och deltagande. Precis som en demokratisk ledarstil så ser man här att ledarna antar att medarbetarna är kapabla till att göra välgrundade beslut. Medarbetarnas bidrag förbättrar den övergripande kvalitén i beslutfattandet (Hackman, 2009, 42). Enligt Simonsson (2002) visar ledarna en coachande roll, genom att de ger sina medarbetare ansvar och befogenheter.

4.2.3 EKONOMISK ERSÄTTNING

Ingen av de fyra ledarna ser på ekonomisk ersättning som en lösning för att motivera sina medarbetare. Dock är det viktigt att tillräckligt belöna sina medarbetare för att de inte ska känna sig underbetalda. Kenneth utrycker sig att de har väldigt bra betalt på Åkestam.holst men menar att social gemenskap och sociala tillställningar ses som en metod som är mycket starkare än ekonomi. Kenneth Adenskog berättar att ekonomi kommer på fjärde plats som anledning att välja det jobbet, när man sitter på en arbetsintervju.

> "Om man intervjuar folk om varför de vill jobba på en viss byrå, kommer de säga att 1) bra jobbarkompisar 2) hur ser lokalerna ut 3) vilka kunder man jobbar med och sedan 4) vilka pengar kommer jag tjäna." – Kenneth Adenskog

Kenneth ser finansiell ersättning som en drog. Det han menar med det är att om man får finansiell ersättning en gång kan man börja förvänta sig samma ersättning nästa år osv. Han säger att det är bättre att ha en bra och jämn lön. Om man tänker tillbaka på det Appelbaum och Shapiro (1992) skrev om ”expectancy theory” och förhållandet mellan prestanda och belöning skulle medarbetarna på Åkestam.holst troligen ständigt jobba övertid, för att de förväntar sig en stor finansiell belöning för det (Appelbaum & Shapiro, 1992, 86). Enligt Hackman och Johnson (2009) måste ledaren kommunicera till medarbetarna vilka belöningar de får (Hackman & Johnson, 2009, 80), istället för att medarbetarna förväntar sig något som ledaren inte kan leverera.

> "Du får i dig en och så har du lagt till med varor som du inte kan behålla nästa år. Det är bättre att ha en bra jämn lön istället […]. När det går väldigt bra för oss köper vi alltid presenter som uppskattas. För skattelagen kan man inte ge vad som helst. Det händer att vi ger 10 000 eller 15 000 men då ger vi det rakt av till allihop. Men det är ingen regel. Det finns egentligen inte." – Kenneth Adenskog

Lisa berättar att på Amore har de aldrig haft en ledare som trott på bonussystem med finansiell ersättning. Även fast man kan se att det finns de som alltid jobbar mer än andra och hårdare. Men någonstans ser man en utvecklingskurva som går fortare uppåt om ~~man~~ en medarbetare jobbar mer än vad vi kanske kräver. De som vänder och vrider och testar fler idéer och sitter kvar. De vet att de inte får ersättning i pengar men de utvecklas generellt väldigt snabbt. Är det så att anställda behöver jobba över under längre perioder, måste vi se över om vi faktiskt har tillräckligt med anställda?

> "... vi måste kunna erbjuda en till designer istället för att bara mata på tills någon blir sjuk och inte kommer tillbaka. Där måste vi lägga rätt mängd av arbete på varje medarbetare. Men ibland har vi perioder där det är kortare tidsplan och där får vi får ifrågasätta om vi har möjlighet att klara av det och även lyfta frågan i projektgruppen om det kan handla om en större insats som kan kräva övertid. Våra anställda vet att om det blir mycket övertid så har de

> chansen att få gå tidigare och kompa ut så gott man kan i samråd med HR och projektledarna. Att du får arbeta en halvdag en fredag till exempel och få en chans till återhämtning. På så sätt försöker vi hålla motivationen uppe även när det är tyngre perioder." – Lisa Hammarstrand

Det är väldigt tydligt att allt handlar om en balans mellan trygghet och att det ska vara roligt att jobba. Istället för att motivera med ekonomisk ersättning kan man använda andra medel som visar uppskattning åt ens anställda.

> "... vi har blivit så vana vid att det serveras frukost varje morgon att vi nu infört ännu lyxigare frukost på fredagar för att peppa ännu mer. Då är det lyxfrukost som gäller. Det är tur att vi har en receptionist som har stor cafévana och verkligen prioriterar att skämma bort oss och dukar upp en buffé av godsaker.”
> - Lisa Hammarstrand

Istället för att försöka motivera dina arbetare med ekonomisk ersättning så ska det redan ingå i deras löner. Arbetarna ska känna att de tjänar bra i jämförelse med det arbete de gör. Sen förväntas de att göra sitt jobb, men man vill inte i största mån att folk jobbar över.

> ”Men kreatörer har det i deras DNA, man har en idé och så vill man toppa den. En kreatör tänker att det alltid går att göra det ännu bättre. Så de kan sitta varenda kväll i veckan och hitta på nya idéer.” – Kenneth Adenskog

Kenneth menar att när man har flyt i tankar och idéer, går det inte att gå hem. Man kör på bara.

4.2.4 UPPSKATTNING

Kenneth berättar att i Åkestam.holst så har man utvecklingssamtal med varje person en gång per år. Han tycker att det är viktigt att man ser människor för att visa uppskattning.

En klapp på axel kan ge mycket och det är viktigt att man alltid berömmer sina anställda för det utförda arbetet.

Eftersom det händer att anställda jobbar över utan ersättning försöker man, förutom lönen, visa uppskattning med andra metoder i Åkestam.holst. Kenneth berättar att de har otroligt mycket grejer för att uppskatta sina anställda. Det händer alltid något. Speciellt i en organisation som har 140 anställda. Bara det gör att det är drygt 12 personer i månaden som fyller år.

> "Matkuponger har vi och pensionsförsäkring. Vi har rätt mycket. Man kan gå på gym, ljudstudio med allt där man kan sitta och lira, pingisbord, rätt mycket tv-spel, samt mycket interna tävlingar" - Kenneth Adenskog

På Amore försöker man också göra mycket grejer så att det blir roligt. Uppskattningen har mycket att göra med kultur och anda. Med sociala tillställningar försöker man både uppskatta sina anställda samt skapa en arbetsplats där man trivs med de man arbetar med.

Bedow har inte möjligheterna att bjuda sina anställda på resor som de stora byråerna. Därför är det ytterst viktigt för Per-Niclas att visa uppskattning på ett personligt sätt. Att man faktiskt går fram och säger ”nu har du varit jättebra och tack”. Han har alltid i baktanken att kvotera in vänliga ord i vardagen.

4.2.5 UTVECKLINGSMÖJLIGHETER

På Amore tycker Lisa att det är viktigt att man går på föreläsningar eller någon typ av utbildning. Hon tror väldigt mycket på att man ska låta sina anställda gå på utbildningar om de vill, så att de kan växa som kreatörer.

> "Vill en medarbetare utvecklas och gå åt en viss riktning som till exempel 3D, så är ju vi som arbetsgivare öppna för detta. Det är viktigt att se till att vi kan kompetensutveckla redan befintlig personal i stället för att anställa inom vissa områden. Om vi tar mig som exempel så började jag i receptionen men i och med

att jag intresserade mig för personalfrågor så fick jag hjälp med att utvecklas åt det hållet och det gör att vi hela tiden får chansen att utvecklas. Jag tror det är ett framgångsrecept och detta gör att vi idag har anställda som varit här i snart 10 år. Vi måste ta tillvara på medarbetarnas intresse och ambitioner och hjälpa till när vi kan för att få personen att nå sina mål och känna sig tillfreds med sina arbetsuppgifter.” - Lisa Hammarstrand

På Åkestam.holst har varje person tre studiedagar och 15 000 kr för att gå kurser per år. Detta har de för att låta sina anställda utvecklas. Skulle någon vilja lära sig något nytt om till exempel 3D så ger de större byråerna möjligheten till detta. I en mindre byrå som Bedow är det frågan om ekonomi, men Per-Niclas är väldigt öppen för det. När vi frågar honom hur han förhåller sig till individuell utveckling i form av utbildningar svarar han:

”Frågan har aldrig kommit upp, men det är något jag är öppen för att diskutera. Det beror på vad kostnaden blir, men absolut finns det möjlighet. Vi köper in många böcker till kontoret och vi har precis varit på resa i Tokyo, en inspiration och utbildningsresa. Vi försöker lägga undan pengar till den typen av sak.” – Per-Niclas

Feedback är något som byråerna tycker är viktigt för att en person ska utvecklas och detta sker oftast i projektgrupperna, där ledaren tar en coachande roll och ger feedback och stimulerar deras utveckling (Simonsson, 2002). Att nå en medarbetares fulla potential är viktigt.

"... man går i projektgrupper, men de är inte helt slutna. Idéer som kommer ut läggs ut på väggar och golv så att alla kan beskåda dem. I vår metod har vi alltid möte med arbetsgruppen. Vi bjuder in fyra personer till sexdagarsmöte, det är sex dagar kvar tills vi ska presentera för kund. Där får de presentera inför dessa fyra personer och få deras feedback, sen tre dagar innan mötet med kunden får de presentera igen och sen så ser vi om det har blivit bättre eller sämre" - Kenneth Adenskog

På Amore jobbar de också mycket med feedback, med att både ge och ta, och detta sker också oftast i projektgrupperna men ligger även till grund till utvecklingssamtalen. Det är mellan varandra man lär sig att kunna ta feedback och diskussioner för att hjälpa varandra framåt. Lisa berättar att Amore bland annat arbetar med en metod som heter PMI - Plus Minus Intressant.

> "Det är en utvärderingsmetod som används i slutet i varje projekt för att utvärdera hur det har gått. Projektgruppen samlas och så lyfter vi det som har gått bra, det som har gått mindre bra och det vi kan ta med oss som lärdom till nästa projekt. Här är det viktigt att alla i projektgruppen får komma med feedback och att alla är villiga att ta i mot och förvalta det som kommer upp. På så sätt skapar vi ett projektklimat där man vågar säga ifrån och se att allas åsikter kommer fram. Att vi tar tag i eventuella problem tidigt så att misstag inte upprepas om och om igen i kommande projekt.
> - Lisa Hammarstrand

Misslyckas man med ett projekt så är det viktigt att man kommer fram till vart problemet låg. Varför fungerar inte projektet? Berodde det på projektledaren eller kanske designern? Det är viktigt att man lyfter fram det och tar det i gruppen. Där är det också viktigt att alla kommer till tals. Man jobbar med att utvärdera, det är jätte viktigt, både projektmässigt och mellan varandra.

Deras åsikter bekräftade de tidigare undersökningar som Lima (2007) nämnde, att ledarna i de skandinaviska organisationerna engagerar sina medarbetare i besluten. Det kanske inte gäller alla organisationer, men det stämmer in på de här fyra.

4.3 DESIGNERNS SYN

Nedan följer en analys av intervjuerna med medarbetarna som behandlar deras syn på hur ledarna upprätthåller motivationen på arbetsplatsen.

4.3.1 KULTUR & ANDA

Även Jonas talar om en bra atmosfär där man känner sig väldigt trygg. Ingen slutar på Amore då det går bra för dem, så ingen känner oro. Det höjer motivationen att ha medarbetare man trivs med men också att man får tycka till. Det får en att känna sig delaktig. Precis som Herzbergs teori förklarar så har Jonas motivation mycket att göra med den sociala gemenskapen som finns inom företaget.

> "Man känner sig trygg och vi tar hand om varandra. Vi gör saker ihop ganska ofta. Vi har julfester och vi gör mycket saker ihop. Man känner sig väldigt trygg här. Alla bryr sig om varandra. Det är bra stämning. Sen tror jag att alla här är coola personer och skön, men alla är också jordnära. Det är ingen som försöker bräcka varandra. Alla vet att alla är duktiga. Det är ingen tävling om vem som är bäst. Även i dåliga tider har vi känt oss trygga." – Jonas Hellström

Richard från Bold berättar att han blir motiverad av arbetsplatsens sociala gemenskap. Det är viktigt att det är genuint kul med de du arbetar med. Han får mycket inspiration och uppskattning från de han jobbar med.

> ”Alla är så himla duktiga och härliga människor. Det är synergin mellan varandra som gör mig att känna det intressant och roligt. Man ska fungera med människorna nära dig. Om det inte fungerar blir det inte kul och då blir man inte motiverad.” – Richard Feldeus

Richard fortsätter med att berätta att man peppar varandra, om någon är ledsen för något så hjälper de varandra. Man ska må bra och ha kul först och främst. Det ska vara familjärt och man ska bli sedd. Man är som en familj och det är den inställningen som Richard uppskattar. Han vill att alla 23 anställda på Bold Stockholm ska känna sig trygga.
Det är tydligt att både Jonas från Amore och Richard från Bold har en bra och positiv inställning till sin arbetsplats. Den sociala gemenskapen tillför mycket för deras egen motivation och här ser man tydligt att det stämmer bra med vad Thoman, Sansone och

Pasupathi (2007) säger om att den sociala gemenskapen har en viktig roll för motivationen.

Jonas berättar om inspirationsresor Amore gör för att höja motivationen och gemenskapen. Detta fungerar också som en uppskattning. Resan samt boende och mat är alltid betalt. Det är ett härligt sätt att lära känna de man arbetar med. Sen har de alltid en sommartillställning och en jul tillställning. Jonas berättar att det är en hög nivå på att göra saker ihop så man blir inspirerad. Han tror att det viktigaste med motivation är gemenskap.

4.3.2 ALLA ÄR LIKVÄRDIGA

Jonas bekräftar att på Amore är det hierarki men samtidigt hierarkilöst. Han menar att det finns många olika roller, men man försöker ändå i vis mån göra allas röster hörda och lika mycket värda, att Amore är en platt byrå. Kommer någon med en bra idé spelar det ingen roll vem som har sagt det, utan man kör på den.

> "Vi är vana att ta beslut och tycka till. Sen kan det ju inte bli som alla vill eftersom det är många kockar. Vi ska byta till en större lokal och vi hade en workshop med hela byrån för att höra vad alla tycker och tänker. Vi får komma med kreativa idéer och det är ett sätt att få alla att känna delaktiga och det tycker jag är bra ledarskap, att man verkligen lyssnar på gruppen." - Jonas Hellström

Till exempel så är det en arkitekt byrå med när Amore ska byta lokaler. De har fått allas tankar och idéer på hur lokalen ska se ut.

Jonas berättar att Amore tidigare hade en ledare med en amerikansk ledarstil. Hon var bra på många sätt men hade en mer auktoritär ledarstil. Många slutade eftersom hon förändrade så mycket i arbetet och allas röster kändes inte lika mycket värda. Jonas säger att för honom har motivation mycket att göra med att hans åsikt blir hörd.

Richard bekräftat om den hierarkilösa arbetsmiljön som de har på Bold Stockholm. Alla får komma med idéer. Det är ett öppet fält, som han själv uttrycker sig. Precis som Amabile & Khaire (2008) anser i sin forskning. De talar för att ledaren bör främja engagemang och att idéer bör komma från alla led.

”Några jobbar mer med idéer än andra, men vem som helst får komma med idéer. Spelar ingen roll vart det kommer ifrån.” – Richard Feldeus

Detta arbetssätt anser han är en förutsättning för att ha roligt och vara motiverad. Han ser det som en grundplåt, att ha kul. ”Har man kul är man motiverad”.

Richard beskriver sin ledare som en stark person och som är väldigt kreativ. Han är öppen och bryr sig om sina medarbetare. Han tycker att allas idéer är lika viktiga. Detta är vad Amabile och Khaire (2008) anser är en bra ledare för kreativa medarbetare.

Det har gjort undersökningar om att i en hierarkisk kedjas formella kommunikationsprocess blir relationen distanserad och opersonlig (Simonsson, 2002). Med det i åtanke ser man att de fyra reklam- och designbyråerna har en platt och hierarkilös organisationsform. Vem som helst får komma med förslag och idéer. Alla har samma möjligheter.

4.3.3 EKONOMISK ERSÄTTNING

När jag frågar Jonas hur han ser på ekonomisk ersättning och om det skulle öka hans motivation svarar han:

> "Jag tror inte att jag skulle jobba hårdare. Det skulle vara trevligt att få extra pengar, men jag tror inte att jag skulle jobba hårdare. Det blir en annan typ av lojalitet. Man gör det bara för pengarna. Det finns en viss motivation i att få en julbonus. Sen är det bara hur mycket extra kan det tillföra?” - Jonas Hellström

Han menar att det kanske medför litegrann första året men att sedan efter fem år blir det mer en rutin.

Richard berättar att det händer att man jobbar övertid men att de på Bold Stockholm inte får ekonomisk ersättning för övertid. Han tycker att det är lite fel på något sätt. Egentligen borde man ta mer betalt för de timmar man jobbar över. Ibland vill man fortsätta jobba utrycker han sig.

Det finns dock mycket icke-finansiella förmåner, såsom frukost, bilresor, friskvårdsbidrag. Men han vet inte om det är kopplat till att jobba över. Morrell anser dock att icke-finansiella förmåner gynnar de anställda genom att öka deras motivation mot jobbet (Morrell, 2011, 318).

4.3.4 UPPSKATTNING

För Richard har uppskattning mycket att göra med den kulturen man utövar på arbetsplatsen. Hela idén med att det är en familjär och en väldigt öppen arbetsplats som är dialoganpassad uppskattar han väldigt mycket. Man peppar varandra och man blir sedd som individ. Att få höra saker som ”bra jobbat” gör mycket för ens drivkraft.

> ”Man ska alltid finnas där för att ge positiv feedback. Det är viktigt för gruppen och personen. Det är viktigt. Det är oerhört viktigt” – Richard Feldeus

Jonas ser också hela arbetsmiljökonceptet som en uppskattande drivkraft. Men också att ibland när det går bra för företaget så visar företaget sin uppskattning genom att ge ut julbonus. Även fast det inte är mycket pengar så kommer det som en överraskning vilket genererar positiv feedback till medarbetarna eftersom de i vanliga fall inte brukar få det.

> ”… däremot borde inte det vara det som driver en. Vi gör mycket saker gemensamt även utanför jobbet och det borde vara det som driver. Man vill känna att vi driver framåt tillsammans. Jag skulle inte säga att bonus är fel. Sen

> hur man gör det, om det är lediga dagar eller pengar, jag tror det kan motivera mer.” Jonas Hellström

4.3.5 UTVECKLINGSMÖJLIGHETER

Förutom feedbacken så berättar Richard att Bold Stockholm erbjuder utvecklingsmöjligheter. De anställda får varje år 15 000 kr för att gå på utbildningar som intresserar en.

I Amore berättar Jonas att alla får möjligheten att gå på seminarium och lära sig nya saker. Det gäller att skapa en dialog med byråchefen eller creative director. Man får framföra önskemål och se om det är möjligt. Jonas berättar även att gruppen går på seminarium för att utvecklas och lära sig något nytt. Amore har som intresse att nå den anställdes fullständiga potential, vilket enligt Hansen (2010) ökar produktiviteten.

> ”Alla seminarium vi har gått på har Amore betalat. Man betalar saker själv som inte är arbetsrelaterat. Om man ska plugga två år så är det en annan sak. Kurser som är bra för utveckling, som på kortsiktigt eller långsikt, ligger i Amores intresse” - Jonas Hellström

Simonsson (2002) har skrivit att den graden av komplexitet och förändringshastigheten hos organisationerna har gjort att organisationer fokuserar mer på att ge sina anställda mer handlingsfrihet och ansvar. Detta är något alla fyra byråerna tillämpar. För att utveckla sina medarbetare ger ledarna dem mer makt, handlingsfrihet och ansvar.

5 SLUTSATS

Här presenteras studiens slutsats utifrån syfte och frågeställning. Detta görs utifrån de teoretiska ramverken studien bygger på.

Denna studie har syftat till att undersöka hur arbetsförhållanden ser ut i fyra reklam- och designbyråer, samt hur detta påverkar motivationen hos de anställda. Resultatet har gett en övergripande bild på studiens frågeställning överensstämmer i förhållande till teorierna om arbetsförhållandet. Samt så har den gett svar på de viktigaste aspekterna för att upprätthålla motivationen ur ett ledarperspektiv.

Resultatet visar att det finns många faktorer i arbetsförhållandet som påverkar en medarbetares motivation inom den kreativa sfären där många av dessa faktorer är sammanlänkade. Studien kopplas till tre övergripande teoretiska områden som samspelar med varandra och utgör medarbetarens motivation i arbetet. Dessa tre områden är ledaren, sociala gemenskapen och belöning.

Ledaren

Resultatet från medarbetarnas intervjuer visar att ledaren har en viktig roll när det gäller utövandet av medarbetarens motivation. Förutom att ledaren bestämmer hur de andra två teoretiska områden utformas så har ledaren en kommunikativ roll om hur han/hon integrerar med sina medarbetare. Resultatet visar att samtliga ledare i de fyra reklam- och designbyråerna ger makt till sina medarbetare. Detta utgör det självständiga arbetet där varje individ får en ökad ansvarsroll, som genererar en positiv ökad motivation hos respektive medarbetare.

Vi har även fått svar på skillnaden mellan dessa ledarstilar gentemot en mer auktoritär ledarstil och hur detta påverkar en medarbetares motivation. Resultat visa att en mer auktoritär ledarstil inte alls är lika uppskattat hos medarbetarna och att detta kan utgöra komplikationer i arbetsprocessen och i arbetets trygghet.

Enligt medarbetarna på byråerna ökar deras motivation i själva arbetet om de tillåts arbeta självständigt utan att någon kontrollerar dem, men Simonsson (2002) anser att när medarbetarna lämnas jobba självständigt i informella nätverk finns det ingen garanti att de följer ledarnas vision. Hon anser också att dessa organisationer kan bli uppdelade och sönderbrutna. Vi anser att en möjlig anledning till dessa motsägelser är att organisationer har genomgått ett paradigmskifte, till en mer kommunikativ och informell arbetsmiljö, genom åren.

Social Gemenskap

Resultatet visar att social gemenskap är ytterst viktigt för att man ska trivas på sin arbetsplats. Det görs med ledarens motivationsmetoder för att skapa en social atmosfär i arbetet. Medarbetarna uttrycker sig att social gemenskap är den viktigaste utgångspunkten för deras egen motivation.

Med olika sociala tillställningar försöker man skapa en kultur och anda i arbetet där alla är beroende av varandra för att skapa en så trivsam och uppskattad arbetsplats som möjligt. Respondenterna talar om en öppen arbetsplats där dialog är en huvudgren för strävan efter socialt gemenskap.

Resultatet visar att det är viktigt att skapa en arbetsplats där medarbetare trivs för att öka motivationen. Att ha en social ledare som är vänlig och diplomatisk, samt tänker på medarbetarnas trivsel och behov (Northouse, 2012). En sådan ledare skapar en stor respekt till kollegorna vilket underlättar kommunikationen mellan varandra i arbetet. Kommunikationen gör sedan att arbeten kan utvecklas till det bättre. Medarbetaren känner uppskattning från den sociala interaktionen vilket i sin tur leder till ökad produktivitet och kreativitet.

Belöning

Studien visar att belöning i mån av lön inte är det viktigaste motivationsverktyget. Men att en viss balans måste finnas i lönen för att arbetarna ska känna värde i det jobbet de utför.

Resultatet i studien visar att det finns starkare belöningar än ekonomisk ersättning för att påverka en medarbetares motivation. Ekonomisk ersättning i form av bonus fungerar inte som långsiktig drivkraft men kan generera ett uppskattat tillstånd hos medarbetaren så länge den sköts varsamt, så att det inte sedan blir en vanlig rutin.

Belöning i form av bättre arbetsförhållanden är ett mycket effektivare motivationsverktyg som dessa byråer använder sig utav. Former av handlingar där medarbetaren uppmärksammas samt får beröm skapar ett tillstånd av uppskattning, och detta påverkar den sociala gemenskapen. Andra former av belöning såsom sociala tillställningar skapar också ett tillstånd av uppskattning och detta påverka den kultur och anda som finns i arbetsmiljön. Så därför kan man se dessa teoretiska utgångpunkter som en sluten cirkel där ena påverkar den andra och tillsammans berör medarbetarens motivation.

Andra aspekter utanför våra teoretiska ramverk som är viktiga att ta upp är att motivation utgörs från själva utmanandet av arbetet samt att det är roliga arbetsuppgifter, alltså roliga kundarbeten. Att arbetet är varierande och inte rutinartad är en viktig punkt för att arbetsuppgiften ska vara mer motiverande. Är arbetet kreativt och utmanande motiverar det mer än ett arbete som är för lätt och för fragmenterat.

Faktorn att byråerna har som intresse att utbilda sina medarbetare för att nå deras fullständiga potential är också någon vi fick fram i resultat som påverkar motivationen. Som kreatör är man beroende av information och man vill alltid utvecklas. Detta har byråer uppmärksammat och på så sätt erbjuder de ersättning för utbildning så att en anställd kan utvecklas. Utveckling ligger i alla ledarnas intresse.

6 SLUTDISKUSSION

I detta kapitel utgörs författarnas egna reflektioner, frågor, tankar och funderingar kring studien.

När en av studiens författare var på praktik hos Bold Stockholm insåg han hur annorlunda atmosfären var där jämfört med andra ”vanliga” arbetsplatser. Här fick han inspiration för studien. Han ville undersöka ifall den sociala gemenskapen var lika stor och viktig överallt i de kreativa arbetsplatserna. För han kommer ihåg hur hög motivationen var när han var där under praktiken. Då kom det upp frågor som ”kommer jag alltid vara lika motiverad? Eller är jag motiverad för att jag ny på arbetsplatsen?”. Den sociala gemenskapen de hade var väldigt intressant och inspirerande och det var svårt att säga om det var det som höll honom motiverad eller om det var för att han praktiskt taget var ny där.

Efter studiens avslut så kan vi konstatera att det finns mycket som kan tilläggas. Under studiens gång insåg vi hur stort och omfattande forskningsområdet egentligen var, då man även kan se det ur ett psykologiskt perspektiv.

Eftersom teknologin och samhället alltid växer och förändras så ser vi personlig utveckling som en väldigt viktigt faktor för att företagen ska hålla sig vid liv. 15 000 kr per person kan låta dyrt speciellt om man är 140 anställda. Dock så anser vi att detta är en peng som förloras på kort sikt medan företaget tjänar på det långsiktigt. För hur skulle det egentligen vara om byråer inte erbjöd utveckling i form av utbildningar. Om vi kollar tio år tillbaka då 3D fortfarande inte var så stort. De som utbildade sina anställda i 3D hantering då, kan vi nästa garantera, att de idag är extremt kompetenta i det. På så sätt håller sig företaget sig vid liv och åldras aldrig. De följer konstant utvecklingen av branschen.

Nu i efterhand så kan jag, Daniel Cordova Gonzalez, säga att det var den unika atmosfären, de härliga personerna och de inspirerande ledarna som höll mig motiverad. Det är jag helt säker på.

6.1 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING

Studien genomfördes med hjälp av intervjuer av fyra ledare och två medarbetare. Det låga antalet respondenter gör studien väldigt begränsad och kan inte ge en generell bild av hur det ser ut i andra byråer. Det skulle vara intressant och se hur många av de andra byråerna som fungerar likadant som de fyra vi undersökte. Man kan utöka denna studie med mer respondenter från andra byråer, då kanske man från en inblick i hur det ser ut i reklam- och designbyråerna.

Källförteckning

Tryckta källor:

Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan, 2003, Managers doing leadership: The extra-ordinarization of the mundane, *Human relations*, 56:12, s. 1435-1459

Amabile, Teresa & Khaire, Mukti, 2008, Creativity and the role of the leader, *Harvard business review*, 35:1, s. 100-109

Andersen, Ib, 2012, *Den uppenbara verkligheten: Om kunskapsproduktion I samhällsvetenskaperna*, Holmgrens, Malmö

Appelbaum, Steven & Shapiro, Barbara, 1992, Pay for performance: implementation of individual and group plans. (Part Three: Reward Structures and the Management of Employee Relations), *Management decision*, 30:6, s. 86-91

Ashurst, Adrian, 2010, Providing leadership, motivation and support for your staff, *Pursing and Residential Care*, 12:6, s. 301-304

Basadur, Min, 2004, Leading others to think innovatively together: Creative leadership, *Leadership quarterly*, 15:1, s. 103-121

Bell, Judith, 2000, *Introduktion till forskningsmetodik*, 3rd ed, Studentlitteratur, Lund

Engquist, Anders, 2013, *Kommunikation på arbetsplatsen: chefen, medarbetaren, gruppen*, 4th ed, Studentlitteratur, Lund

Esaiasson, Peter; Gilljam, Mikael; Oscarsson, Henrik & Wängnerud, Lena, 2012, *Metodpraktikan: Konsten Att Studera Samhälle, Individ Och Marknad*, Elanders Sverige AB, Vällingby

Ghauri, Pervez & Grønhaug, Kjell, 2002, *Research methods in business studies: A practical guide*, Henry Ling ltd, Dorset Press, Dorchester, Dorset

Goffee, Rob & Jones, Gareth, 2007, Leading clever people, *Harvard business review*, 85:3, s. 72-79

Haag, Christophe & Coget, Jean-Francois, 2010, Leading creative people: lessons from advertising guru Jacques Seguela, *European management journal*, 28:4, s. 278-284

Hackman, Michael & Johnson, Craig, 2009, *Leadership: A Communicative Perspective*, Waveland Press, Long Grove, IL, USA

Hansen, Terry, 2010, Training incentives stimulate employee growth, *Intelligence*, t+d, 64:8, s. 16-17

Hein, Helle Hedegaard, 2012, *Motivation: Motivationsteorier & praktisk tillämpning*, Liber AB, Malmö

Hon, Alice & Chan, Wilco, 2012, Team Creative Performance: The Roles of Empowering Leadership, Creative-Related Motivation, and Task Interdependence, *Cornell hospitality quarterly*, 54:2, s. 199-210

Justesen, Lise & Mik-Meyer, Nanna, 2011, *Kvalitativa metoder: Från vetenskapsteori till praktik*, Graficas Cems S.L., Spanien

Kerfoot, Karlene, 2001, From Motivation to Inspiration Leadership. I *Pediatric nursing*, 27:5, s. 530-531

Kerssen-Griep, Jeff, 2001, Teacher communication activities relevant to student motivation: Classroom facework and instructional communication competence, *Communication Education*, 50:3, 256-273

Lantz, Annika, 2013, *Intervjumetodik*, Graficas Cems S.L., Spanien

Lima, Cristian, 2007, *Kommunikation, organization och ledarskap*, Korotan Ljubljana, Slovenien

Morrell, Daniel, 2011, Employee perceptions and the motivation of nonmonetary incentives, *Compensation & Benefits Review*, 45:5, s. 318-323

Mumford, Michael; Ginamarie, Scott; Gaddis, Blaine & Strange, Jim, 2002, Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships, *The Leadership Quarterly*, 13:6, s. 705-750

Northouse, Peter, 2012, *Introduction to leadership: Concepts and practice*, SAGE Publications, Inc., United States of America

Patel, Runa & Davidson, Bo, 2011, *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Elanders Hungary Kft, Hungary

Romano, Catherine, 1996, Innovation for motivation, *Management Review*, 85:3, s. 6

Sacchetti, Silvia & Tortia, Ermanno, 2013, Satisfaction with creativity: A study of organizational characteristics and individual motivation, *Journal of happiness studies*, 14:6, s. 1789-1811

Simonsson, Charlotte, 2002, *Den kommunikativa utmaningen: En studie av kommunikation mellan chef och medarbetare i en modern organisation*, Lund universitet

Taylor, Jeanette & Westover, Jonathan, 2011, Job Satisfaction in The Public Service: The effects of public service motivation, workplace attributes and work relations, *Public Management Review*, 13:5, s. 731-751

Thoman, Dustin; Sansone, Carol & Pasupathi, Monisha, Talking about interest: exploring the role of social interaction for regulating motivation and the interest experience, *Journal of happiness studies*, 8:3, s. 335-370

Venkataramani, Vijaya; Labianca, Giuseppe & Grosser, Travis, 2013, Positive and Negative Workplace Relationships, Social Satisfaction, and Organizational Attachment, *Journal of applied psychology*, 98:6, s. 1028-1039

Yin, K Robert, 2007, *Fallstudier: design och genomförande*, Liber AB, Malmö

Digitala källor:

http://amore.se/about-us (Hämtad 2014-12-15)

http://amore.se (Hämtad 2014-12-15)

http://www.bedow.se (Hämtad 2015-01-14)

http://www.boldstockholm.se (Hämtad 2015-01-14)

http://fabriken.akestamholst.se/akestamholst/2006/08/hll_det_enkelt_.html (Hämtad 2014-12-15)

http://www.resume.se/manadenskampanj/manadensdesign/septemberoktober-2014/ (2014-11-25)

Respondenter:

Jonas Hellström – Amore (2014-12-01)

Kenneth Adenskog – Åkestam.holst (2014-12-07)

Lisa Hammarstrand – Amore (2014-12-01)

Oscar Lübeck – Bold (2015-01-07)

Pernicals Bedow – Bedow (2015-01-06)

Richard Feldeus – Bold (2015-01-08

Bilaga 1 – Intervjumall.

Nedan listar vi våra intervjufrågor som har använts i studien. Frågorna inom parantes ställdes endast till ledarna.

Inledningsfrågor

- Vad heter du?
- Vilken organisation jobbar du i?
- Vilken roll har du i organisationen?
- Hur länge har du varit i branschen?
- Hur länge har du arbetat i din nuvarande arbetsplats?
- Vilken utbildning har du?

Social gemenskap och kultur

- Hur känner du att atmosfären är på arbetsplatsen?
    - Umgås ni utanför arbetsplatsen också?
    - Hur känner du att du blir motiverad och uppskattad på din arbetsplats?
- (Skulle du utesluta vissa projekt så att arbetet inte blir så enformigt?)
- Är social gemenskap viktigt?
    - Har ni mycket sociala tillställningar?
    - (Vad gör ni för att sträva social gemenskap?)
- Är det viktigt att det är familjärt på arbetsplatsen?
    - Är det något ni gör för att öka gemenskapen mellan medarbetare?
- Hur ser du på självkänsla och uppskattning?
- Hur ser kommunikationen ut mellan medarbetare samt ledare?

Utvecklingsmöjligheter

- Hur känner du att du själv utvecklas?
- Hjälper företaget ekonomiskt med utbildning så att du utvecklas?
- Hur förhåller du dig till individuell utveckling?

- Har ni pro bono?

Alla är likvärdiga

- När du arbetar känner du dig strikt kontrollerad eller får du fria händer?
- Vad är det i arbetsprocessen som gör att du blir motiverad?
- Får en junior designer komma med en egen idé som ni sedan kör på?

Finansiell ersättning

- Är finansiell ersättning någonting ni har?
- Hur ser du på finansiell ersättning?
    - Om man skulle ta bort det, skulle det skapa massa problem?
    - Hur ser du på företag som använder si av finansiell ersättning?
- (Tror du på finansiell ersättning som motivator?)
    - (Försöker du motivera med andra saker?)
- Om man skulle ta bort alla era motivationsmetoder och ersätta de med finansiell ersättning, vad skulle vara bättre för dig personligen?

Övrigt

- Har du några andra punkter om motivation?
- Tror du att din ledare utesluter vissa projekt för att det ska bli roligare att arbeta?
- (Vad har du för synsätt på när du ska motivera dina medarbetare?)

Bilaga 2 - Kontaktbrev till designbyråerna.

Hej mitt namn är Daniél och jag är för närvarande student i Mittuniversitetet i Sundsvall. Jag pluggar grafisk design sista året nu och håller på att skriva min C-uppsats. Jag är väldigt intresserad att ha mer er i min och min kollegas studie. Vi vill undersöka hur ledare upprätthåller motivationen i reklam- och designbyråer i den svenska marknaden och vilka metoder de använder.

I vår studie ingår intervjuer med ledare och anställda. Vi är även intresserade av att göra en mindre observation av hur miljön ser ut på arbetsplatsen. Den 24e november ska vi åka ner till Stockholm för att bland annat besöka Bold Stockholm och undrar därför om det finns möjlighet och intresse för er att ingå i vår studie? Vi skulle vara tacksamma om vi fick möjligheten att komma in på ett studiebesök för en intervju.

Vänliga hälsningar
Daniél Gonzalez & Ernesto Neyra

Bilaga 3 – Respondenter. Total intervjutid och antal transkriberingssidor.

Jonas Hellström, Amore – Antal minuter intervjutid 37. Antal sidor transkribering 4.

Kenneth Adenskog, Åkestam.holst – Antal minuter intervjutid 29. Antal sidor transkribering 4.

Lisa Hammarstrand, Amore – Antal minuter intervjutid 33. Antal sidor transkribering 6.

Oscar Lübeck, Bold– Antal minuter intervjutid 10. Antal sidor transkribering 1.

Per-Niclas Bedow, Bedow – Antal minuter intervjutid 28. Antal sidor transkribering 3.

Richard Feldeus, Bold – Antal minuter intervjutid 17. Antal sidor transkribering 3.