

## WHAT MAKES YOU TICK- EN STUDIE OM INRE OCH YTTRE MOTIVATION

Marina Hägg och Susanna Nordmalm

Det finns mycket forskning som visar att motivation påverkar människan i organisationen. Motivation delas upp i inre och yttre motivation. Inre motivation är då individen har ett genuint intresse för något. Yttre motivation är då individen drivs av någon extern belöning. Såväl psykologiska som ekonomiska och sociala förklaringar har getts till varför det är viktigt med motiverade anställda och hur motivation kan skapas. Forskningsresultat tyder på att de anställdas motivation är betydande för organisationens framgång. Syftet med studien var att undersöka vilken typ av arbetsmotivation, inre eller yttre, som leder till att individen vill utföra ett bra arbete. En enkätstudie utfördes där 61 personer deltog. För att predicera arbetsmotivation genomfördes en multipel hierarkisk regressionsanalys. Resultatet i studien visade att den inre motivationen kan predicera individens vilja att arbeta. Författarna drar slutsatsen att arbetsgivares kunskap om motivation kan vara användbart för att stimulera de behov individen har.

*Nyckelord:* arbetsmotivation, motivation, behov, Self-Determination Theory

I dagens samhälle finns det en medvetenhet om den viktiga roll individen har för den verksamhet de arbetar i. Individernas beteenden inom verksamheten påverkar verksamhetens effektivitet. Därför är det viktigt att inse att de anställda ständigt styrs av frivilliga motivationsbeteenden. Organisationen påverkar i sin tur hur pass motiverade deras medarbetare är. Det är viktigt att organisationen förstår vilket inflytande de har över de anställdas motivation. En medvetenhet om vad de anställda motiveras av gör att verksamheten kan ge de anställda det de önskar och har behov av och det genererar i önskvärda beteenden bland de anställda (Lawler, 1994). Forskning visar på att motiverad personal mår bättre och tenderar att stanna längre i organisationen (Wiley, 1997). Ett beteende anses motiverat då handlingen har ett mål. Människor kan vara motiverade på grund av att de sätter ett visst värde på en aktivitet eller på grund av att det finns ett yttre tvång. Skillnaden mellan inre och yttre motivation påverkar individens välmående, prestation, den personliga upplevelsen samt lärandet (Deci & Ryan, 2000). Forskning om vad det är som stärker respektive försvagar människors potential är betydelsefull då den kan användas för att utveckla sociala miljöer där människor kan utvecklas, prestera och uppleva välbefinnande (Deci & Ryan, 2000). Att vara anställd innebär att individen är underkastad de mål och medel som verksamheten har. Den anställde accepterar en tilldelad roll vilket kräver en uppoffring då ordningen är konstruerad. För att anställningsförhållandet ska kunna fortsätta krävs en ersättning för uppoffringen (Persson, 1994). Ersättning kan till exempel vara i form av lön, karriärutveckling och anställningstrygghet.

Motivation handlar om hur känslor, tankar och förnuft flätas samman och ger våra handlingar färg och glöd. En aktivitet föregås av känslor och förväntningar, och de följer med när vi utför handlingen och lägger sig som en slöja runt minnet av den utförda handlingen. Motivation definieras som det som förorsakar aktivitet hos individen, det som håller aktiviteten igång och ger den mål och mening. Motivation är därför mycket central för förståelsen av mänskligt beteende (Imsen, 2006).

Motivation har studerats utifrån många olika perspektiv vilket har gjort att det finns flera förklaringsmodeller (Furnham, 1997). Teorierna grupperas ofta utifrån vad som orsakar motivation. Inom arbetspsykologin studeras vilka faktorer och beteenden som leder till individuell motivation såsom vad får den anställda att gå till arbetet och vad får dig att trivas?

### *Psykologisk behovsteori*

De psykologiska teorierna som behandlar begreppet motivation är baserade på att människan har en rad medfödda behov. För att en belöning ska upplevas motiverande måste den täcka ett behov hos individen. Om individens behov förändras måste även belöningen förändras. (Jacobsen & Thorsvik, 1998). Ett behov är ett tillstånd inuti individen som är viktig och nödvändig för att denne ska kunna leva, växa och må bra. När behoven är tillgodosedda och tillfredställda så uppstår välmående. Det finns såväl fysiologiska som psykologiska behov (Reeve, 2005). Dessa behovsteorier är viktiga för att synliggöra vad som är väsentligt i livet utifrån såväl psykologiska som fysiologiska perspektiv (Deci & Ryan, 2002). Ett annat synsätt på behov kommer utifrån Ryan (1995) som menar att behov är en motiverande kraft som inbegriper individens mål, medvetna vilja, önskan eller motiv. Människors behov måste förverkligas för att människan ska leva vidare och trivas med livet.

### *Individens behov och motivation*

1943 presenterade den amerikanske psykologen Abraham Maslow en modell som förklarar hur människor prioriterar sina behov. Syftet är att ett visst beteende ska uppfylla ett specifikt behov. Maslow menade att det finns en hierarki av mänskliga behov. Behoven är indelade i två huvudgrupper: basbehov och metabehov. De olika behoven är i sin tur indelade i fem nivåer: kroppsliga, trygghet, gemenskap och tillgivenhet, samt uppskattning och självförverkligande. De mest basala behoven är de fysiologiska och först när dessa är tillfredställda kan de högre behoven bli viktiga. Kärlek och självförverkligande är exempel på sådana högre behov (Maslow, 1943).

Maslow (1968) förklarar mänskligt beteende genom människans tendens att söka efter mål som ger livet mening. Motivation är en stark drivkraft hos individen som ständigt strävar efter nya mål i livet. Beroende på i vilket steg individen befinner sig på i modellen påverkar det den personliga motivationen och vad som blir individens kommande målsättning.

### *Yttre motivation och inre motivation*

Yttre motivation förklarar de yttre dragen som kan motivera individen som lön eller bra arbetsförhållanden (Warr, Cook & Wall, 1979). När det krävs extern stimulans som belöningar, förmåner eller bestraffningar för att känna sig engagerad och fokuserad handlar det om extern motivation. Individen upplever att orsaker till det som sker finns utanför deras inflytande. Beteendet kan då ses som instrumentellt (Deci & Ryan, 2000). Organisationer har inte möjlighet att kontrollera hur medarbetarna värderar de yttre faktorerna inom organisationen som synen de har på sin lön. Eftersom de har en begränsad möjlighet att påverka kan det vara strategiskt från organisationens sida att välja personer som motiveras av de yttre faktorer som organisationen kan erbjuda (Lawler, 1994). Studier har visat att motivationen ökar om lönen är direkt sammankopplad till prestationen (Eriksson, Sverke, Hellgren & Wallenberg, 2002). För många individer är lönen viktig på grund av det ekonomiska inslaget men lönen är inte lika viktig för alla i alla situationer (Furnham & Argyle, 1998 refererat i Eriksson et al., 2002). Exempel på yttre belöningar är förmåner, belöningar, tävlingar, bestraffningar och status. Laboratorieexperiment har visat att yttre motiverade individer är mer otåliga, har ett icke flexibelt beteende inför uppgifter som ska lösas, har sämre begreppsförståelse, sämre förmåga att lösa komplexa problem, sämre förmåga till tillfällig inlärning och en större fixering vid det funktionella när det gäller att lösa uppgiften på plats samt lägre nivåer av kreativitet inför flertalet uppgifter (Amabile, Hennessey & Tighe, 1994).

Begreppet inre motivation används för att betona motivation gällande personliga bedrifter och framgång med de uppgifter individen utför medan yttre tillfredställelse erhålls utifrån till exempel lön eller bra arbetsförhållanden (Lawler & Hall, 1970). Den inre motivationen kommer inifrån individen, det finns inga yttre orsaker till att agera utan individens egna initiativ styr, det är kunskapen i sig som motiverar (Deci & Ryan, 2000). Vallerand (1997) definierar tre olika syften med den inre motivationen; att få veta, att få reda på eller att lösa ett problem aktiverar människan att göra sådant man själv är intresserad av. Inre motivation främjas av en miljö som är informell och som ger impulser av att individen har en chans att bestämma själv. Barn har en inre motivation redan från födseln, de är nyfikna och aktiva trots avsaknaden av belöningar (Harter, 1978). Som vuxen kräver denna medfödda förmåga en stödjande omgivning för att den ska bestå och utvecklas (Deci & Ryan, 2000). Inre motivation är den medfödda benägenheten att ägna sig åt sina intressen och att träna på sina förmågor. Genom att det görs tränar individen på att hantera de utmaningar man stöter på (Deci & Ryan, 1985). Detta är något som uppstår spontant utifrån individens psykologiska behov, personlig nyfikenhet och medfödd strävan mot att utvecklas, allt detta finns inom individen. Människor som drivs av inre motivation agerar för att uppnå tillfredställelsen de upplever utav själva handlingen (Deci & Ryan, 2000). Hackman och Oldhams arbetskaraktäristiska modell (1980) lägger tyngdpunkten på fem grundläggande egenskaper för att individen ska vilja utföra ett bra arbete. Egenskaperna är mångsidighet i arbetsuppgifterna, kunna förstå helheten, arbetsuppgiftens betydelse, självstyre och feedback. Till denna modell knyts sedan tre olika villkor som är nödvändiga för att skapa motivation och engagemang i arbetet.

1) Individen behöver uppleva sitt arbete meningsfullt.

2) För att resultatet av det arbete individen utfört ska bli så bra som möjligt behöver individen uppleva sig ha ett personligt ansvar.

3) Individen bör få kunskaper om resultatet av det arbete som utförts, få feedback. Hackman och Oldham (1980) menar att alla dessa tre villkor måste vara närvarande för att individens inre motivation ska utvecklas och bestå. Uppfylls inte alla dessa villkor så sjunker den inre motivationsnivån.

Inre och yttre motivation utesluter inte varandra utan kan förekomma i en och samma aktivitet (Deci & Ryan, 1985). De två motivationsstilarna kan knytas samman och resultera i en starkare motivation. Amabile (1993) exemplifierar genom att beskriva sitt eget arbete med en artikel. Hennes inre motivation kommer till uttryck genom möjligheten att uttrycka åsikter och idéer samtidigt blir artikelns deadline en yttre påverkan som tvingar att färdigställa artikeln. I början av en uppgift behövs det kraft till problemlösning och nya idéer och då behövs en inre motivation. För att slutföra ett projekt krävs oftast en yttre påverkan och det är yttre motivation. Det är däremot viktigt att de yttre faktorerna inte hämmar den inre motivationen (Amabile, 1993). Det finns ingen skillnad i det synliga beteendet om man är yttre eller inre motiverad utan det sker inuti individen (Reeve, 2005).

#### *Hidden Cost Rewards*

Flera socialpsykologiska studier har visat att materiella incitament kan tränga undan den inre motivationen hos människan (e.g., Atkinson, 1964; deCharms, 1968; Murray, 1964). Begreppet "Hidden cost rewards" innebär att effekten av positiva incitament kan bli den motsatta. I grunden har alla människor en inre motivation till att handla då de utför aktiviteten för dess egen skull. Ett exempel då det finns risk för att ett positivt incitament har motsatt effekt kan vara då en anställd får en alltför hög lön. Risken är att lönen blir motivator istället för den inre drivkraften. Det finns därmed en baksida av att externt belöna individer om de redan drivs av en inre motivation. De som inte upplever sig vara inre motiverade kan däremot erhålla en positiv effekt av extern belöning (Lepper, 1973). Positiv verbal feedback stödjer däremot den interna motivationen. Forskning har visat på att icke materiella incitament som feedback har en positiv verkan (Deci, Koestner, & Ryan, 1999).

#### *Self-Determination Theory*

Self-Determination Theory (STD) utvecklades av Edward L. Deci och Richard M. Ryan på 1980 talet och handlar om människors motivation och personlighet. I stora drag går teorin ut på att skapa förståelse för hur människor reflekterar över sina handlingar och med vilken grad av frihet de utför handlingarna. När ett beteende styrs av inre motivation så benämns det enligt Self-Determination Theory för självbestämmande. Individens motivation befinner sig utmed en skala som går från inre motivation till yttre motivation till amotivation (Deci & Ryan, 2000). En amotiverad individ är oengagerad inför en viss aktivitet, saknar självbestämmande och det kan leda till att individen avslutar aktiviteten. Tre sorters grundläggande psykologiska behov har identifierats som betraktas vara viktiga för individens upplevelse av motivation, utveckling och välmående. Behoven är medfödda och universala oavsett kultur och levnadsstandard. Individen behöver inte vara medveten om dessa behov utan de eftersträvas

automatiskt (Deci & Ryan, 2002). De tre behoven är kompetens (Harter, 1978; White, 1963), relaterande (Baumeister & Leary, 1995; Reis, 1994), och autonomi (deCharms, 1968; Deci, 1975).

#### *Autonomi.*

Autonomibehovet bygger på hur individen ser sig själv, möjligheten till att ha en egen fri vilja och bestämma över sin egen tid. Att som människa få möjlighet att styra sitt eget beteende och skapa sig erfarenheter i arbetet är viktigt. Att uppleva sig ha möjlighet till ett autonomt beteende har en positiv inverkan på den inre motivationen (Deci & Ryan, 2000).

#### *Kompetens.*

Kompetensbehovet innebär att individen upplever sig kunna hantera interaktionen med sin sociala omgivning samtidigt som de egna behoven får utrymme. Kompetens är enligt Deci och Ryan (2002) en individs upplevda känsla av att vara effektiv i interaktionen med den sociala omgivningen samt att uppleva möjligheter att utöva och uttrycka den kapacitet individen har. Behovet av kompetens får individen att söka sig till utmaningar som är optimala för den egna förmågan och bidrar till att fortsatt utveckling genom aktivitet (Deci & Ryan, 2002). Kompetens är viktigt för alla motivationsstilar enligt Self-Determination Theory även om graden av upplevd kompetens varierar. Om individen handlar på ett visst sätt och får positiv feedback för det så stärks känslan av att vara kompetent (Deci & Ryan, 2000).

#### *Relaterande.*

Behovet av relaterande innebär att individen kan relatera till de värderingar och företeelser i sin omgivning på ett sätt som stämmer överens med den egna självuppfattningen. De flesta människor har ett behov av att känna samhörighet med andra, att de tillhör något och uppskattas av andra. Relaterande har ett starkt inflytande på den inre motivationen (Deci & Ryan, 2000).

Om dessa tre behov är uppfyllda resulterar de i att individen upplever sig vara tillfredställd och självbestämmande. Idealet enligt Deci och Ryan (2000) är en självbestämmande individ som intresserar sig för och är tillfredställd med det hon gör. Sådan inre motivation leder till en mer självgående individ. Sociala miljöer som främjar en tillfredställelse av de tre grundläggande behoven ger individen ett stöd för ett hälsosamt fungerande medan faktorer som motverkar eller står i konflikt med behoven har motsatt verkan (Deci & Ryan, 2002). Trots att människor sätter upp motiv för att tillfredställa de grundläggande behoven så finns det många motiv som inte är väsentliga för att uppnå välmående. Motiven kan vara skadliga för individens välmående om de krockar med behoven av autonomi och relaterande. Det innebär att fokus på att uppnå mål inte är tillräckligt för att garantera psykologiskt välmående (Deci & Ryan, 2002).

Self-Determination Theory omges av fyra subteorier som sätter teorins grundantaganden i relation till olika förhållanden och omständigheter. Dessa är Cognitive Evaluation Theory, Organismic Integration Theory, Causality Orientation Theory och Basic Need Theory.

### *Arbetsstillfredställelse*

Arbetsstillfredställelse är de positiva och negativa känslor och attityder som en individ upplever gentemot sitt arbete (Schultz & Schultz, 1998). Begreppet är komplext då upplevelsen påverkas av ett flertal arbetsrelaterade samt personliga faktorer. De personliga faktorerna kan vara kön, ålder och arbetserfarenhet. De arbetsrelaterade faktorerna är till exempel arbetsuppgiftens natur och relationer till kollegor (Lawler & Porter, 1967). Graden av upplevd tillfredställelse eller otillfredsställelse påverkar individens motivation och varierar med olika arbetsuppgifter (Locke & Latham, 1990). Tillfredställelsen har en tendens att öka när arbetsuppgifterna upplevs vara betydelsefulla, varierande, självständiga samt att individen får feedback för sina insatser (Locke & Latham, 1990). Forskningen visar däremot ett svagt samband mellan arbetsstillfredställelse och arbetsprestation (Molander, 1996). Arbetsstillfredställelse och hög motivation är nära sammankopplade med varandra. Hög motivation i organisationen kan ge psykologiska konsekvenser som arbetsstillfredställelse och engagemang. Den höga motivationen resulterar även i beteendemässiga konsekvenser som är viktiga för organisationen såsom hög output, lägre frånvaro från arbetet och en minskad risk att den anställde slutar i verksamheten. Forskning visar att de anställda som upplever arbetsstillfredställelse på arbetet har en större sannolikhet att stanna kvar i samma organisation och ägnar sig i större utsträckning åt att hjälpa kollegor och kunder lite extra. De som inte trivs säger i en större utsträckning upp sig från arbetet, klagar, är medlem i fackförening, strejkar, protesterar gentemot ledningen och har missbruksproblem (Locke & Latham, 1990).

Den anställdes intresse för arbetsuppgifterna samt engagemang svarar mot de grundläggande behoven om uppskattning, social kontakt och självförverkligande som nämns i ett flertal teorier. Det leder dessa till ökad motivation, arbetsglädje och välmående. (Berglund, Johnsson, Jonsson, Liukkonen & Siven, 1990).

### *Depressionens effekt på motivation*

Individer kan drabbas av depression när livet innehåller för få roliga, bekräftande och positiva inslag eller när det uppstår obehagliga situationer. Om en individ utvecklar depression eller inte beror på ärftlighet och sårbarhet (Addis, Martell & Jacobson 2001). Studier visar att depression och ångslan kan påverka motivationen negativt. Förutom de kroppsliga symtomen har personer med depression uppgett att de är mer trötta, har koncentrationssvårigheter, upplever brist på motivation, nedstämdhet och de har en sämre förmåga till tänkande och beslutstagande. Symtomen har gjort att deras arbetsprestation på arbetet försämrats (Haslam, Brown, Atkinson & Haslam, 2004). Det finns även forskning som visar på att människor som lider av depression eller ångest ofta har kognitiva funktionsnedsättningar såsom ett försämrat minne (Airaksinen, 2006). Ett försämrat minne försvårar det dagliga arbetet i en organisation. Vanligt är att depression leder till känslor av hjälplöshet, förlorad energi och motivationsbrist. Ett arbete där individen av olika anledningar inte trivs kan i sig göra individen deprimerad. Ett arbetes kvalitet, krav och de anställdas kontroll är exempel på vad som påverkar individen i organisationen. Karaseks-Theorell krav- och kontrollmodellen (1990) beskriver relationen mellan den anställde och dennes arbetsplats. Enligt modellen är det viktigt att personen själv upplever en balans

mellan de krav som ställs och har en möjlighet att kontrollera sin egen situation (Karasek & Theorell, 1990).

### *Studiens syfte*

För att organisationer ska kunna motivera sina anställda på ett sätt som efterfrågas är det viktigt att veta vad som driver de anställda. Utifrån det kan sedan organisationen såväl attrahera och behålla den personal som är viktiga för verksamheten. Tidigare studier har visat på samband mellan ålder och arbetstillfredsställelse. Resultatet visade att äldre trivs bättre på arbetet och att de yngst anställda innehar lägst arbetstillfredsställelse och därefter ökar den med åldern (White & Spector, 1987). Tidigare studier har även visat att depression påverkar motivation negativt. I föreliggande studie användes därför depression som en kontrollerade variabel för att uppnå ett renare mått av arbetsmotivation. Man ville undvika att depressionen skulle påverka studiens resultat. Syftet med denna studie var att undersöka vilken sorts arbetsmotivation, inre eller yttre motivation, som leder till att man är motiverad att utföra ett bra arbete?

## Metod

### *Procedur*

HR-avdelningen på tre olika organisationer kontaktades för att få möjlighet att dela ut en enkät. Vidare informerade HR-avdelningen de anställda inom företaget genom e-post eller intranät om studiens syfte, anonymitet, frivillighet samt en presentation av författarna. Författarna fick dela ut enkäten i pappersform efter överenskommen tid. Insamlingen skedde löpande under en vecka av författarna själva. När deltagarna fyllt i enkäten fick de lämna den i en påse för att behålla sin anonymitet. Sammanställningen av enkäterna utfördes när alla enkäterna samlats in från de tre olika företagen vilket resulterade i att deltagarna inte kunde spåras till vilken organisation de tillhörde.

På försättsbladet till enkäten informerades deltagarna om studiens syfte, anonymitet och frivillighet att delta i studien. Det fanns även kontaktuppgifter till författarna och handledare inför eventuella frågor rörande enkäten.

### *Undersökningsdeltagare*

Deltagarna i undersökningen bestod av 80 stycken anställda inom privat- och offentlig sektor. Enkäten delades ut på tre olika arbetsplatser. Totalt samlades 76 enkäter in och 61 av dessa kunde användas i studien. 51 av deltagarna var kvinnor och 10 var män. Medelåldern var 42 år på samtliga deltagare med en standardavvikelse på 12, 37 år. I genomsnitt hade de arbetat 6,82 år på sin nuvarande arbetsplats med en standardavvikelse på 8, 49 år. Deltagarnas befattningar, utbildningsnivå, anställningsform varierade. Kravet för att få delta i studien var att deltagarna skulle ha en fast anställning i organisationen. Den ojämna könsfördelningen kan bero på att merparten av tillgängliga undersökningsdeltagare på två av arbetsplatserna var kvinnor samt att merparten män valt att inte fylla i hela enkäten och därmed föll bort.

### *Frågeformuläret*

Frågeformuläret inleddes med bakgrundsfrågor om ålder, kön, antal anställningsår och utbildning. Därefter innehöll enkäten en skala som mätte "Job satisfaction"

(Arbetsstillfredställelse) (Warr et al., 1979) och en enskild fråga gällande arbetsmotivation. Skalan Arbetsstillfredställelse har översatts från engelsk språkdräkt till svensk av författarna. Översättningen har kontrollerats genom objektiv översättning av två utomstående med goda engelskkunskaper.

#### *Kontrollvariabler.*

Som kontrollvariabler användes ålder, antal anställningsår samt depression. Dessa användes för att få ett renare mått på arbetsmotivation.

#### *Arbetsstillfredställelse.*

För att mäta den inre och yttre motivationen användes skalan för Arbetsstillfredställelse (Warr et al., 1979). Skalan är uppdelad i två subskalor som mäter tillfredställelsen med inre och yttre motivationen i det nuvarande arbetet. Summan av subskalorna anger tillfredställelsen i jobbet i sin helhet. I föreliggande studien har delsummorna används för att undersöka om den anställde drivs av den inre eller yttre motivationen i sitt arbete. Deltagarna fick skatta sig på en likertskala 1-7 där 1 motsvarade "Jag är mycket missnöjd" och 7 motsvarade "Jag är mycket nöjd". Totalt hade skalan 15 items där 8 items avsåg att mäta yttre tillfredställelse och resterande 7 avsåg att mäta inre tillfredställelse.

#### *Arbetsmotivation.*

Frågan gällande arbetsmotivation avsåg att mäta hur motiverad individen var inför sitt arbete. Frågan lød "Hur motiverad känner du dig av att utföra ett bra arbete på din nuvarande arbetsplats" där deltagarna fick värdera sig på en 7-gradig likertskala där 1 motsvarade "Inte alls motiverad" och 7 innebar "Jag är mycket motiverad". Frågan konstruerades av författarna själva. En sjugradig likertskala valdes för att enkäten skulle bli enhetlig med övriga frågor i enkäten.

#### *Depression.*

I sista delen av frågeformuläret användes Becks Depression Inventory (Beck, Rush, Shaw & Emery, 1979) som mäter graden av depression. Deltagarna fick välja det påstående som stämde bäst in på dem av fyra till fem påståenden på 21 frågor totalt. Enkäten mätte olika tillstånd såsom pessimism och depressivitet. Exempel på påståenden var "Jag känner mig inte misslyckad", "Jag känner mig mer misslyckad än genomsnittsmänniskan", "Jag känner att jag har utfört mycket litet som verkligen betyder något", "När jag ser tillbaka på mitt liv kan jag bara se massor av misslyckanden" och "Jag känner att jag är totalt misslyckad som människa.

#### *Dataanalys*

För att predicera arbetsmotivation utfördes en hierarkisk multipel regressionsanalys. Variablerna delades in i tre hierarkiska steg. I steg ett inkluderades ålder och antal anställningsår. I steg två lades BDI till. I steg tre inkluderades inre motivation samt yttre motivation. I resultattabellen redovisas betavärdena för varje steg.



## Resultat

I tabell 1 redovisas deskriptiv statistik för de undersökta variablerna i studien. Reabiliteten för mätinstrumenten beräknades med hjälp av Cronbachs alfa. Yttre motivation visade ett resultat på  $\alpha = 0.765$ , inre motivation  $\alpha = .899$  och BDI  $\alpha = .801$ .

Tabell 1. Deskriptiv statistik för undersökta variabler. Medelvärden samt standardavvikelse redovisas. Cronbach alfa redovisas för de relevanta variablerna.

Variabel	Medelvärde	Standardavvikelsen	$\alpha$
Ålder	42,04	12,37	
Antal anställnings år	6,82	8,49	
Yttre motivation	38,67	7,58	.765
Inre motivation	32,79	7,99	.899
Arbetsmotivation	5,28	5,28	
BDI	4,98	4,307	.801

N=61

I tabell 2 redovisas korrelationer mellan studiens variabler. Utifrån resultatet av korrelationerna kunde samband utläsas  $\rho = <0.01$  mellan antal anställningsår och ålder, antal anställningsår och yttre motivation, antal anställningsår och inre motivation, inre motivation och yttre motivation, inre motivation och arbetsmotivation, yttre motivation och arbetsmotivation, BDI och yttre motivation visade ett negativt samband och BDI och inre motivation visade ett negativt samband. Samband erhöles även mellan yttre motivation och ålder samt arbetsmotivation och antal år  $\rho = < 0.05$ .

Tabell 2. Korrelationer redovisas för samtliga variabler i studien.

Variabel	1	2	3	4	5	6
1. Ålder	1					
2. Antal anställningsår	0.6 38* *	1				
3. Yttre motivation	.30 7*	.428**	1			
4. Inre motivation	0.1 54	.393**	.738 **	1		
5. Motivation	.18 6	.312*	.488 **	.539 **	1	
6. BDI	- .02 7	-.208	- .346 **	- .380 **	- .2 4	1 4

Signifikansnivåer: \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$  (N=61)

Tabell 3 visade i första steget att prediktorerna ålder och antal år på arbetsplatsen inte gav något signifikant samband. Variablerna förklarade 9,7 % av variationen i arbetsmotivation  $F(2,58) = 3,130$   $p > 0.05$ . I steg 2 visades modellen inget signifikant samband för kontrollvariablerna. Variablerna förklarade 13,1 % av variationen i arbetsmotivation  $F(3, 57) = 2,859$   $p > 0.05$ . Delta change var 3,4 %. I steg 3 erhöles ett signifikant resultat för variabeln inre motivation  $\beta = 0.38$   $p > 0.05$ . Den slutliga modellen med samtliga variabler visade 31,6 % andel förklarad varians för arbetsmotivation,  $p > 0.01$ . Delta change var 18,5 %.

Tabell 3. Hierarkisk multipel regressionsanalys för predicera av arbetsmotivation redovisas.

Arbetsmotivation	
<i>Steg 1</i>	
Ålder	-.023
Antal anställningsår	.326
R <sup>2</sup>	.097
<i>Steg 2</i>	
Ålder	.011
Antal anställningsår	.265
BDI	-.189
R <sup>2</sup>	.131
<i>Steg 3</i>	
Ålder	.036
Antal anställningsår	.066
BDI	-.031
Yttre motivation	.157
Inre motivation	.380*
R <sup>2</sup>	.316

Signifikansnivåer: \*  $p < .05$  (N=61)

## Diskussion

Syftet med studien var att undersöka vilken typ av arbetsmotivation, inre eller yttre, som leder till att individen vill utföra ett bra arbete. Frågeställningen undersöktes genom en hierarkisk multipel regressionsanalys. Beroende variabel var arbetsmotivation och de oberoende variablerna var inre motivation och yttre motivation. Kontrollvariabler var ålder, antal arbetade år och depression. Resultatet visade ett signifikant samband mellan inre motivation och arbetsmotivation. Studiens resultat visade därmed att den inre motivationen kan predicera arbetsmotivation. Individer med hög grad av inre motivation har högre arbetsmotivation. Modellen ålder, antal anställningsår, inre motivation, yttre motivation och BDI förklarade 31,6 procent av variansen för arbetsmotivation. Inre och yttre motivation bidrog med ytterligare 18,5 % i steg 3 av andel förklarad varians.

Föreliggande studie visade att populationen anställda inom en organisation drivs av inre motivation. Det finns inga synliga skillnader i beteendet om individen drivs av inre eller yttre motivation utan skillnaden har visat sig ske inom individen (Reeve, 2005). Tidigare studier har visat att anställda som besitter hög motivation inom organisationen har lägre frånvaro, möjligheten att de avslutar anställningen är lägre, tenderar att hjälpa kunder och kollegor i högre grad och visar på en högre output (Locke & Latham, 1990). Individer som visat sig drivas av inre motivation har en inneboende bedrift att utföra en handling. Den som är inre motiverad agerar för att uppnå den inre tillfredställelsen som de får av att utföra handlingen (Deci & Ryan, 2000). Är individen inre motiverad är hon även mer nyfiken vilket leder till både lärande och kreativitet (Kruglanski refererat i Frey, 1997). Deci & Ryans teori self determination betonar att om de tre behoven autonomi, relaterande och kompetens är uppfyllda leder det till en mer självgående individ och att det är viktigt att uppfylla behoven för att individen ska uppnå motivation, utveckling och välmående på arbetet. De grundläggande behoven enligt SDT handlar om att känna sig kompetent och behövd av organisationen. Det ger en inre positiv känsla som förstärker den inre motivationen. Autonomi är individens sätt att se på sig själv, möjlighet till fri vilja och bestämma över sin egen tid. Att uppleva sig ha möjlighet till ett autonomt beteende har en positiv inverkan på den inre motivationen (Deci & Ryan, 2000). Relaterande innebär att individen relaterar till de värderingar och företeelser i sin omgivning på ett sätt som stämmer överens med den egna självuppfattningen. Relaterande har visat sig ha ett starkt inflytande på den inre motivationen. Kompetens är individens upplevda känsla av att få vara effektiv i interaktionen med den sociala omgivningen samt att uppleva möjligheter att utöva och uttrycka den kapacitet individen besitter. Kompetensbehovet får individen att söka sig till utmaningar som är optimala för den egna förmågan och bidrar till fortsatt aktivitet. När behoven är uppfyllda är individen tillfredställd och motiverad (Deci & Ryan, 2002). Hackman och Oldham (1980) visar med sin arbetskaraktäristiska modell vilka villkoren är för att öka den inre motivationsnivån. Då individen upplever meningsfullhet, personligt ansvar och får feedback på sitt arbete är även förutsättningarna för att deras inre motivation ska bestå och utvecklas stora.

### *Generell diskussion*

Det är viktigt för organisationer att förstå vilket inflytande de har över de anställdas motivation. De anställdas beteenden i sin tur påverkar verksamhetens effektivitet (Lawler, 1994). Individen är en viktig komponent för organisationen och därför är det av betydelse att företaget förstår att det finns olika motivationsstilar och att olika individer drivs av olika faktorer. Kunskap om motivationsområdet är betydelsefullt för att kunna förädla och bibehålla det som fungerar väl och förbättra det som fungerar mindre bra för de anställda. Utan kunskapen kan strategier för ökad motivation bli lönlösa för både de anställda och företaget. Det borde även vara av intresse eftersom hög motivation har visats resultera i att anställda stannar längre i organisationen, har lägre frånvaro, leder till högre output från individen och visar sig vara hjälpsammare mot sina kollegor och kunder. Medan de med låg motivation är mer benägna att säga upp sig,

klagar, strejkar, protesterar gentemot ledningen och har missbruksproblem (Locke & Latham, 1990).

En medvetenhet av de behov som inre motiverade behöver gör att organisationen kan skapa en miljö där behoven tillfredställs. Inre motivation är ett medfött drag hos individen men som vuxen behöver man en stödjande omgivning i arbetet för att den inre nyfikenheten ska finnas kvar (Deci & Ryan, 2000). Både chefer och företagsledning kan arbeta för att skapa en företagskultur där autonomi, kompetens och relaterande frambringas och som kan skapa ett gynnsamt klimat för organisationen.

Ett antagande från författarnas sida är att ju längre man arbetat på en arbetsplats desto mer autonom blir man. När man arbetar på en arbetsplats skapar man rutiner, får en bättre överblick samt blir mer självgående när man arbetat en tid. Individen upplever sig vara mer autonom och därmed tillfredställd enligt Self-Determination teorin. Om en individ stannar längre på en arbetsplats innebär det även att de trivs annars hade de troligtvis bytt arbetsplats. Då de personliga värderingarna överensstämmer med organisationens ger det en inre känsla av samhörighet vilket innebär att relaterandet är uppnått enligt SDT som är viktigt för den inre motivationen (Deci & Ryan, 2000). De ovanstående antaganden är orsaker till varför anställdas tillfredsställelse är viktig för organisationer.

I den aktuella studien har de olika motivationsstilarna inte studerats djupgående. Det finns skalor som är utvecklade utifrån SDT som kan mäta de olika motivationsstilarna och motivation mer ingående (Deci & Ryan, 1985).

Ett uppmuntrande klimat i organisationen genererar i att individen fortsätter att söka utmaningar och utveckling. Är individen inre motiverad är hon även mer nyfiken vilket leder till både lärande och kreativitet (Kruglanski refererat i Frey, 1997). I dagens dynamiska samhälle driver kommunikationsvägar och innovationer omvärldsutvecklingen framåt. Nya trender, utbildningar, tekniker och dylikt presenteras oavbrutet inom olika yrkesområden. Organisationer behöver vara ajour gällande förändringar och eventuellt införa viss ny kunskap för att vara konkurrenskraftiga (Lindgren & Bandhold, 2008). Individer som drivs av inre motivation har ett inneboende intresse av att utvecklas. Deras naturliga intresse att utvecklas, nyfikenhet och engagemang kan hjälpa företaget att ligga i framkant. De är mer benägna till att söka kunskap och vill ha ny kunskap för att känna sig motiverade och tillfredställda på arbetet. Den kunskapen och drivkraften kan överföras till organisationen och företaget behöver inte mata de anställda med all information. På så sätt byggs en organisation där de olika delarna, medarbetarna, bidrar till en helhet.

En typ av belöning som ökar den inre motivationen är verbal rewards, positiv feedback, som forskarna valt att benämna den (Deci, Koestener & Ryan, 1999). I Hawthornestudien (Roethlisberger & Dickson, 1939) undersöktes arbetstrivseln i förhållande till produktiviteten. Resultatet av studien visade att uppmärksamheten från chefer var det mest betydande för ökningen av produktionen och att arbetsmiljön inte påverkade motivationen hos individerna. En ledares uppgift är att skapa engagemang och motivation hos de anställda genom sitt eget beteende och sätt att kommunicera. Forskning har konstaterat att en ledares personliga egenskaper, förmåga att kommunicera och motivera samt att ge feedback på arbetsprestationer är viktigt för att nå framgång i ledarskapet (Eriksson & Wåhlin, 1998). Bra positiv och negativ feedback bidrar till individens professionella och personliga utveckling.

Författarna ser även att en förståelse för motivation kan vara till nytta vid rekrytering eller då organisationen skapar sitt Employer brand (arbetsgivarvarumärke). Employer brand handlar om att attrahera en viss målgrupp som ska söka sig till organisationen och se arbetsplatsen som en attraktiv arbetsplats (Backhaus & Tikoo, 2004). Genom olika förmåner som kompetensutveckling, arbetskultur, monetära incitament, friskvårdsförmåner kan man attrahera den målgrupp man vänder sig till. Andra typer av attraktionserbjudanden är flexibla arbetstider, arbetsform, semesterdagar. Enligt en artikel från InsightLab (2002/2003) värderar individer förmåner olika och den psykologiska upplevelsen av en förmåns värde kan vara viktigare än det finansiella värdet. De förmåner som en organisation erbjuder ska inte enbart resultera i hög motivation utan även gynna organisationens mål. Om ett företag skapar ett väl genomtänkt förmånspaket kan man de påverka vilka som söker sig till dem och hur länge de kan tänka sig stanna inom organisationen (InsightLab 2002/2003).

En risk som yttre incitament kan medföra är att den inre motivationen trängs undan. Ett exempel är en student som valt att studera. Skälet till att studera uppstod utifrån nyfikenhet och ett driv att få arbeta inom det valda området. Om studenten sedan får en stor summa pengar för att fortsätta sina studier kan det leda till att den inre drivkraften förflyttar sig och istället blir den nya drivkraften de pengar som erhålls. "Hidden cost rewards" innebär att effekten av positiva incitament blir den motsatta (Lepper, 1973). Om organisationen vill ha anställda med inre drivkraft och nyfikenhet, som verkligen vill arbeta just där, är det viktigt att deras förmåner inte tar allt fokus och tränger undan de passionerade individerna.

Motiverade människor kan enligt författarna ha betydelse för organisationen i kristider. Många företag som drabbas då av sämre ekonomi och tar till olika åtgärder som att dra in bonusförmåner, sänka löner samt arbetstid och dra in på andra externa incitament för att överleva krisen. Organisationen har då inte möjlighet att tillfredställa de externt motiverades behov medan de inre motiverade kan tillfredställas genom olika arbetsuppgifter som stimulerar de grundläggande behoven för motivation. Det kan även tänkas att personerna som är externt motiverade omvärderar sina behov i sämre tider. De externa monetära incitamenten blir mindre viktiga för dem som är yttre motiverade och istället blir att "behålla jobbet" det som driver dem. Det kan även yttra sig positivt för företaget då man anstränger sig för att få vara kvar vilket leder till hög output. Enligt tolkning av Skinners instrumentella betingning kan det ses som att undvika straff, att inte förlora arbetet, och är därmed fortfarande en yttre motivator. Individen styrs av positiva incitament i form av finansiella medel och negativa åtgärder som hot om uppsägning eller lönesänkning (Frey, 1997). Individen rättar sitt beteende efter vad de anser vara rätt för att uppnå belöning (Kruglanski refererat i Frey, 1997). Ett annat perspektiv är utifrån Maslows behovstrappa. Enligt teorin krävs det att de grundläggande behoven tillfredställs innan individen strävar efter de högre målen (Maslow, 1943). I kristider såsom dagslägets lågkonjunktur och finanskris strävar möjligen individen i högre grad efter att få de grundläggande behoven tillfredställda. Att få behålla sitt arbete och den ekonomiska trygghet som det för med sig kan vara tillräckligt för motivationen.

Då arbetsmarknaden ser ljus ut och individen har större möjlighet att välja och bland arbeten blir de högre behoven som självförverkligande av större betydelse. Det är enligt författarna svårt att hitta kritik mot inre motivation. Nackdelar enligt forskningen är att det krävs ett mer emotionellt arbete att komma överens med individer som drivs av inre motivation. Deras motivation kan lättare förstöras av att andra säger eller gör fel saker (Frey, 1997). Enligt SDT är relaterande grundläggande för att känna tillfredsställelse. Inom en organisation kan det innebära att det är svårt att få med medarbetaren på beslut eller arbetsuppgifter som går emot individens egna värderingar. Organisationen får då arbeta mer aktivt med de internt motiverade för att få igenom beslut. De som är yttre motiverade är styrda av externa medel och kan med hjälp av rätt extern belöning bortse från sina egna värderingar. Vid yttre motivation är lärandet styrt av de situationer man får belöning. De som är yttre motiverade rättar sig efter de önskvärda beteendena de anser vara rätt för att uppnå belöning (Kruglanski refererat i Frey, 1997). Tidigare forskning visar att de som är yttre motiverade behöver externa faktorer för att vara engagerade eller utföra sitt arbete (Deci & Ryan, 2000). Det uppfattar författarna som negativt i den meningen att de måste belönas och lockas för att utföra ett bra arbete eller lärande. Om individen inte får belöning uteblir prestationen.

Yttre och inre motivation kan förekomma i en och samma aktivitet. Individer kan drivas av både inre och yttre motivation i ett sammanhang (Deci & Ryan, 1985). Gränsen mellan dem är inte uppenbar utan man kan som individ trots hög grad av inre motivation styras av faktorer som är yttre motiverande. Baserat på författarnas egna upplevelser i arbetslivet drivs de flesta individer av yttre eller inre motivation överlag men att situationen kan ha en inverkan i olika sammanhang. I det dagliga arbetet styrs man troligtvis av båda två beroende på arbetets uppgift oavsett vilken motivation som är den bakomliggande faktorn. Troligtvis påverkas en individs motivation av fler faktorer än bara inre och yttre motivation. Det finns kognitiva effekter som påverkar såsom intresse för uppgiften, svårighetsgrad, förmåga, omständigheter i situationen som hot, psykiskt välmående, tidigare kunskap och vilka möjligheter som finns i situationen. Flera av de nämnda faktorerna ses som yttre motivation och faktorer som påverkar balansen mellan krav och kontroll. Individen behöver ha balans för att uppleva att de kontrollerar situationen (Karasek & Theorell, 1990). Författarna ser att faktorer och incidenter ofrivilligt kan styra individens situation. Kontrollen ligger då utanför individen. Själva situationen beror inte på huruvida individen är yttre eller inre motiverad utan handlar om andra ting som kan vara svåra att påverka i den givna situationen.

Studiens modell för att predicera motivation förklarade 31,6 % av variansen. Det innebär att det finns fler faktorer som påverkar motivation som inte tagits hänsyn till i studien. Det visar även på motivationsområdets komplexitet. Faktorer som visat sig vara betydande för motivation är företagskultur, arbetsuppgifter och företagsledning (Baumgarten, 2006).

BDI användes i studien som en kontrollvariabel för arbetsmotivation. Tidigare studier har visat att depression kan påverka den generella motivationen negativt. Av den anledningen valdes depression som en kontrollvariabel för att få en mer renodlad mätning av arbetsmotivation. Enligt korrelationsstudien visade BDI ett negativt samband med inre -och- yttre motivation. Det visar att ju högre grad av depressivitet desto lägre inre motivation och yttre motivation besitter individen.

Resultatet stämmer överens med tidigare forskning angående depressionens inverkan på arbetsmotivation (Haslam et al., 2004).

Många av de studier som gjorts inom motivationsområdet är experiment där situationen är konstruerad och har manipulerats. Den naturliga motivationen på en arbetsplats har på så sätt inte studerats. På en arbetsplats kan en situation påverkas av många andra faktorer som inte finns i en experiment situation. I verkligheten är motivationen inte lika renodlad som visats i experimenten.

#### *Studiens begränsningar*

I studien korrelerade de oberoende variablerna ”inre motivation” och ”yttre motivation” starkt med varandra (.738). Enligt Tabanick & Fidell (2001, refererad i Pallant, 2005) är det en svaghet i studien när två oberoende variabler korrelerar högt med varandra. Eftersom studiens syfte var att undersöka vilken av motivationsstilarna som påverkar arbetsprestation gick man vidare med analysen. Studiens resultat kan även ha påverkats av social önskvärdhet vid skattningen. Enligt Spector (1994) påverkas deltagare i enkätstudier av social önskvärdhet. Det innebär i denna studie att deltagarna har överskattat sin arbetsmotivation och underskattat sin sinnesstämning.

Resultatet från studien anser författarna kan generaliseras till populationen anställda inom en organisation. Vid datainsamlingen fick författarna starka reaktioner på mätinstrumentet BDI. Flertalet av undersökningsdeltagarna upplevde frågorna vara allt för laddade och konstigt formulerande i den meningen att instrumentet förutsätter att man mår psykiskt dåligt. Många uttryckte även att det saknade positiva svarsalternativ och att det var obekvämt att svara på formuläret på arbetsplatsen. Det kan ha påverkat deltagarnas svarsalternativ och det ser författarna som en bias i studien. Författarna rekommenderar att använda ett mildare och mer lättsamt mätinstrument vid mätning av depression i en arbetsmotivationsstudie.

#### *Slutsatser*

Studien visade ett signifikant samband på att inre motivation kan predicera arbetsmotivation. Den slutgiltiga modellen med bakgrundsvariablerna ålder, antal anställningsår och BDI tillsammans med inre och yttre motivation förklarade 31,6 % av variansen i arbetsmotivation. Det finns därmed fler aspekter som kan förklara arbetsmotivation som inte undersöktes i föreliggande studie.

## REFERENSER

Airaksinen, E. (2006). Cognitive Functions in Depression and Anxiety Disorders- Findings from a population-based study. Publicerad doktorsavhandling, Karolinska Institutet.

Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3, 185-201.

Amabile, T.T.M., Hill Hennessey, B.B. A., & Tighe, E. E. M. (1994). The work of Preference Inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social psychology*, 66, 950-967.

Atkinson, J. W. (1964). *An introduction to motivation*. Princeton: Van Nostrand.

- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). "Conceptualizing and researching employer branding", *Career Development International*, 9, 501-517.
- Baumeister, R., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497-529.
- Baumgarten, M. (2006). Anställdas deltagande i läraaktiviteter. En studie av arbetsplatslärande i ett industriföretag. Opublicerad doktorsavhandling, Linköpings universitet
- Beck, AT., Rush, AJ., Shaw, BF., & Emery, G. (1979). *Cognitive therapy of depression*. New York, NY: Guilford Press
- Berglund, K., Jonsson, L., Jonsson, U., Liukkonen, P., & Siven, C-H. (1990). Ta temperaturen på företaget: Hur utvecklas samspelet mellan företagsledning och personal? Stockholm:SAFs förlag.
- deCharms, R. (1968). *Personal causation: The internal affective determinants of behaviour*. New York: Academic Press.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination inpersonality. *Journal of Research in Personality*, 19, 109-134.
- Deci, E., Ryan, R., & Koestner, R. (1999) "A meta-analytic review of experiments examining the effects of rewards on intrinsic motivation", *Psychological Bulletin*, 125, 627-668
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Self-Determination Theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2002). An overview of Self-Determination Theory: An organismic dialectical perspective *Handbook of self-determination research*. Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Eriksson, A., Sverke, M., Hellgren, J., & Wallenberg, J. (2002). Lön som styrmedel: konsekvenser för kommunanställdas attityder och prestation. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 3, 205-217.
- Eriksson, E., & Wåhlin, N. (1998). *Ledarskapsforskning- En översikt*. Umeå: Academia Adacta
- Frey, B. (1997). On the relationship between intrinsic and extrinsic work motivation. *International Journal of Industrial Organization*, 15, 427-439
- Furnham, A. (1997) *The psychology of behaviour at work*. New York, USA: Psychology Press.
- Hackman, J. R. & Oldham G.R (1980). *Work redesign*. USA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Harter, S. (1978). Effectance motivation reconsidered: Toward a developmental model. *Human Development*, 1, 661-669.
- Haslam, C., Brown, S., Atkinson, S., & Haslam, R. (2004). Patients` experiences of medication for anxiety and depression: effects on working life. *Family Practice*, 21, 204-212.
- Imsen, G. (2006). *Elevers värld*. Lund: Studentlitteratur.



Insightlab. Individanpassning, flexibilitet och målstyrning präglar förmåner idag. (2002/2003). Besökt 10 02 2009 på [http://www.insightlab.se/pdf/3260\\_HRB0210art3.pdf](http://www.insightlab.se/pdf/3260_HRB0210art3.pdf).

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (1998), Hur moderna organisationer fungerar, Studentlitteratur, Lund.

Karasek, R.A., & Theorell, T. (1990) Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life. New York: Basic Books.

Lawler, E. E., & Hall, D.T. (1970) Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54, 305-312.

Lawler, E. E., & Porter, L.W. (1967): The effect of performance on job satisfaction, *Industrial Relations*, 7, 20-28.

Lawler, E. (1994). *Motivation in work organizations*. San Francisco, USA: Jossey-Bass

Lepper, M. R. (1973). Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the "Overjustification" hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 28, 129-137.

Lindgren M.& Bandhold H. (2008). *Scenarioplanering. Länken mellan framtid och strategi*. Uppsala Publishing House AB.

Locke, A.J., & Latham, P.G. (1990) Work motivation and satisfaction: Light at the end of the Tunnel. *Journal of psychological science*, 28, 4.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Bulletin*, 40, 370-396.

Maslow, A. H. (1968). *Towards a psychology of being* (2nd ed.). New York: Van Nostrand.

Martell, C. R., Addis, M. E., & Jacobson, N. S. (2001). *Depression in Context: strategies for guided action*. New York: Norton & Company.

Mollander, C. (1996). *Human Resources at work*. Chartell-Bratt, Lund.

Murray, E. J. *Motivation and emotion*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1964.

Pallant, J. (2005) *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS for windows (Version 12)*. Open University Press.

Persson, B. (1994). *Incitament – löner*. Stockholm, Norstedts Tryckeri.

Reeve, J. (2005). *Understanding Motivation and Emotion*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Reis, H.T. (1994). Domains of experience: Investigating relationship process from three perspectives. In R. Erber & R. Gilmour (Eds). *Theoretical frameworks for personal relationships*. Hilldale, NJ: Erlbaum.

Ryan, R.M. (1995). Psychological needs and facilitation of integrative process. *Journal of Personality*, 63, 397-427.

Roethlisberger, F.J., & Dickson, W.J. (1939) *Management and the Worker*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press

Schultz, D.P., & Schultz, S. E. (1998). *Psychology & Work Today: An introduction to Industrial and Organizational Psychology*, Prentice Hall, New Jersey

Skinner, B.F. (1953). *Science and Human behavior*. Toronto. The Macmillan company.

Spector, P.E. (1994). Using Self-Report Questionnaires in OB Research. A comment on the Use of a Contrivertial Method. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 385-392.

Vallerand, R. J. (1997). Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. *Advances in Experimental Social Psychology*, 29, 271-360.

Warr, P., Cook J., & Wall., T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-148.

White, R.W. (1963). *Ego and reality in psychoanalytic theory*. New York: International Universities Press.

White, T.M., & Spector, P.E. (1987). An investigation of age-related factors in the age-job-satisfaction relationship. *Psychology and aging*, 2, 261-265

Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International journal of Manpower*, 18, 263-280.