

# **Hur olika ledarskapsstilar påverkar anställdas motivation**

Alexander Anttila

Examensarbete för Företagsekonomi (YH)-examen

Tradenom

Vasa 2023

## EXAMENSARBETE

Författare: Alexander Anttila

Utbildning och ort: Företagsekonomi, Vaasa

Inriktning: Internationell handel

Handledare: Jörgen Strid

Titel: Hur olika ledarskapsstilar påverkar anställdas motivation

---

Datum: 27.04.2023 Sidantal: 25

Bilagor: 1

---

### Abstrakt

I dagens arbetsmiljö ställs höga krav på arbetare och stressrelaterade symptom kan uppstå av det vilket också direkt påverkar motivationen i arbetet. Arbetsmotivation är något som är oerhört viktigt för företag. Företagets anställdas prestationer har en stor inverkan på företagets framgång. Anställdas prestationer påverkas direkt av hur deras arbetsmotivation är. Det är upp till cheferna att motivera sina anställda och få dem att prestera. Olika ledarskapsstilar har en olika påverkan på anställdas arbetsmotivation. Många olika ledarskapsstilar har utvecklats och adopterats genom åren alla med sina egna unika egenskaper, nackdelar och fördelar.

Syftet med detta examensarbete var att undersöka hur olika ledarskapsstilar påverkar anställdas motivation och ifall vissa ledarskapsstilar är bättre än andra. Metoden som användes i studien var en kvantitativ metod i form av en enkätundersökning. Enkäten skickades ut via mail till två olika företag inom metallbranschen och restaurangbranschen. Resultaten av enkätundersökningen kopplas ihop med de teoretiska utgångspunkter som använts i studien och redogörs i den empiriska delen av arbetet.

Resultatet av denna studie visar indikationer på att en ledarskapsstil har en bättre positiv inverkan på anställdas motivation än vad andra ledarskapsstilar har. Den transformativa ledarskapsstilen var den ledarskapsstil som visade sig ha en bättre positiv inverkan på anställdas arbetsmotivation enligt studien.

---

Språk: svenska

Nyckelord: Arbetsmotivation, ledarskapsstil, transformativt ledarskap

## OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Alexander Anttila

Koulutus ja paikkakunta: Liiketalous, Vaasa

Suuntautumisvaihtoehto: Kansainvälinen kauppa

Ohjaaja(t): Jörgen Strid

Nimike: Miten erilaiset johtamistyyliyt vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon

---

Päivämäärä: 27.04.2023 Sivumäärä: 25

Liitteet: 1

---

### Tiivistelmä

Nykyisissä työympäristöissä asetetaan korkeat vaatimukset työntekijöille ja stressiin liittyviä oireita voi esiintyä ja se voi suoraan vaikuttaa työmotivaatioon. Työmotivaatio on erittäin tärkeä asia yrityksille. Yrityksen työntekijöiden suorituksilla on iso vaikutus yrityksen menestykseen. Työntekijöiden suoritukset vaikuttavat suoraan heidän työmotivaationsa. Työnjohtajan tehtävä on motivoida työntekijät ja saada heidät suoriutumaan. Erinlaisilla johtamistyyliillä on moninaiset vaikutukset työntekijän työmotivaatioon. Monet toisistaan poikkeavat johtamistyyliyt ovat kautta vuosien kehittyneet ja adaptoituneet omilla ainutkertaisilla ominaisuuksillaan haittapuoleineen ja ansioineen.

Tutkinnon tavoitteena oli tutkia miten erilaiset johtamistyyliyt vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon ja ovatko jotkut johtamistyyliyt parempia kuin toiset. Tutkinnossa käytettiin kvantitatiivista menetelmää ja tiedot kerättiin kyselytutkimuksella. Kyselytutkimus lähetettiin sähköpostitse kahdelle eri yritykselle metallialalla sekä ravintola alalla. Tulos kyselytutkimuksesta kytketään yhteen teoreettisten lähtökohtien mukaan joita on käytetty tutkinnossa ja se esitetään tutkinnon empiirisessä osassa.

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat että yhdellä johtamistyyliillä on positiivisempi vaikutus työntekijöiden motivaatioon kuin muilla johtamistyyliillä. Transformatiivinen johtamistyyli oli se johtamistyyli jolla todettiin tutkimuksen mukaan olevan positiivisempi vaikutus työntekijöiden työmotivaatioon.

---

Kieli: ruotsi

Avainsanat: Työmotivaatio, johtamistyyli, transformatiivinen johtaminen

## **BACHELOR'S THESIS**

Author: Alexander Anttila

Degree Programme: Business administration, Vaasa

Specialisation: International business

Supervisor(s): Jörgen Strid

Title: How different leadership styles affect employee motivation

---

Date: 27.04.2023    Number of pages: 25

Appendices: 1

---

### **Abstract**

In today's working environment high demands are set on workers, and which can cause stress-related symptoms on workers which also directly affects their job motivation. Job motivation is extremely important for businesses. The company's employees' performances greatly affect the company's success. Employees' performances are directly affected by their job motivation. It's up to the leaders to motivate their employees to get good job performance from them. Different leadership styles have different effects on employees' job motivation. Different leadership styles have been developed and adopted throughout the years all with their unique qualities, pros, and cons.

The purpose of this thesis was to examine how different leadership styles affect employee motivation and if some leadership styles are better than others. The method that was used in this study is a quantitative method in the form of a questionnaire survey. The questionnaire was sent out via email to two different companies in the metal industry and restaurant industry. The results of the questionnaire survey are coupled with the theoretical starting points that have been used in this study and they are accounted for in the empirical part of this study.

The results of this study show indications on that one leadership style has a better positive effect on employee motivation than other leadership styles. The transformative leadership style was the leadership style that showed to have a better impact on employee motivation according to this study.

---

Language: Swedish

Key words: Job motivation, leadership style, transformative leadership

## Innehållsförteckning

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | Inledning.....                              | 1  |
| 1.1   | Bakgrund .....                              | 1  |
| 1.2   | Syfte .....                                 | 2  |
| 1.3   | Problemformulering .....                    | 2  |
| 2     | Teori .....                                 | 3  |
| 2.1   | Ledarskapsteori .....                       | 3  |
| 2.1.1 | Transaktionellt ledarskap .....             | 3  |
| 2.1.2 | Transformativt ledarskap .....              | 3  |
| 2.1.3 | Laissez-faire .....                         | 4  |
| 2.1.4 | Situationsanpassat ledarskap .....          | 5  |
| 2.2   | Motivationsteori .....                      | 6  |
| 2.2.1 | Maslows behovshierarkier.....               | 6  |
| 2.2.2 | Herzbergs tvåfaktors teori.....             | 8  |
| 2.3   | McGregor Teori X & Y .....                  | 8  |
| 2.3.1 | Teori X.....                                | 9  |
| 2.3.2 | Teori Y.....                                | 9  |
| 2.3.3 | Självbestämmande teori .....                | 9  |
| 3     | Metod.....                                  | 11 |
| 3.1   | Forskningsmetoder .....                     | 11 |
| 3.2   | Val av metod.....                           | 12 |
| 3.3   | Undersökningens urval och genomförande..... | 12 |
| 3.4   | Enkät .....                                 | 13 |
| 3.5   | Validitet och reliabilitet .....            | 13 |
| 4     | Resultatanalys .....                        | 15 |
| 4.1   | Resultat av enkäten .....                   | 15 |
| 4.1.1 | Arbetsmotivation.....                       | 15 |
| 4.1.2 | Ledarskap i mindre företag.....             | 19 |
| 5     | Diskussion .....                            | 20 |
| 5.1   | Resultat diskussion.....                    | 20 |
| 5.2   | Metod diskussion.....                       | 21 |
| 6     | Slutsats .....                              | 23 |
| 7     | Referenser .....                            | 24 |

# 1 Inledning

I detta kapitel diskuteras ledarskapsstilar och motivation samt varför det är viktigt att som ledare besitta goda ledarskapskunskaper.

## 1.1 Bakgrund

I dagens konkurrenskraftiga affärsmiljö behöver organisationer effektiva ledare som kan motivera sina anställda att prestera till deras bästa. Ledarskap är en kritisk del av en organisations framgång och den har en betydande roll för anställdas motivation, arbetstillfredsställelse och prestationer. En ledares stil kan ha en avsevärd inverkan på hur anställda uppfattar sin arbetsmiljö, integrerar med sina kollegor och hur de tar sig an arbetsuppgifter.

Ledarskapsstilar refererar till hur en ledare leder organisationen och påverkar dess anställda. Olika ledarskapsstilar har utvecklats och tagits an av organisationer. Alla ledarskapsstilar har unika egenskaper, styrkor och svagheter. Vissa ledarskapsstilar fokuserar på att motivera anställda genom inspiration och vision medan andra stilar fokuserar på att använda sig av belönings- och straffsystem för att uppmuntra arbetstagarna att fullfölja deras mål. Det finns också ledarskapsstilar där ledaren mera håller sig undan och istället delegerar ansvarsuppgifterna till de anställda.

Transformativt ledarskap, transaktionellt ledarskap och laissez-faire ledarskap är tre olika ledarskapsstilar som har fått mycket uppmärksamhet av forskare. Dessa ledarskapsstilar är olika i hur de motiverar och engagerar arbetare och alla har de sina egna unika för och nackdelar. (Bass & Riggio, 2006) Att ha en förståelse för påverkan som dessa ledarskapsstilar kan ha på anställdas motivation är för organisationer viktigt för att uppnå sina mål och upprätthålla en konkurrenskraftig fördel.

Flera studier om transformativ, transaktionellt och laissez-faire ledarskapsstilar och deras inverkan på anställdas motivation har utförts (Bass & Avolio, 1994). Det finns dock mera forskning att göra kring ämnet för att identifiera den mest effektiva ledarskapsstilen för att förbättra anställdas motivation och prestationer.

Genom att förstå påverkan som olika ledarskapsstilar har på arbetares motivation kan organisationer utveckla sin ledarskapspraxis och bygga en mer positiv arbetsmiljö. Studien är relevant då den kan ge större inblick i effektivt ledarskap och bidra till utvecklingen av

nya strategier för att förbättra arbetstagares motivation och därmed även deras prestationer. I och med att det hela tiden bildas nya företag växer också efterfrågan på personer med bra ledarskapskvaliteter. För att få mer kunskap om detta vill jag i denna studie forska kring ifall det finns en viss ledarskapsstil som fungerar bättre för att motivera anställda.

## **1.2 Syfte**

Syftet med detta examensarbete är att fokusera på just hur olika ledarskapsstilar kan påverka anställdas motivation samt vilken påverkan de olika stilarna har på de anställdas prestationer.

## **1.3 Problemformulering**

Nedan presenteras frågorna som utformats utgående från studiens syfte.

1. Hur påverkar olika ledarskapsstilar anställdas motivation?
2. Är vissa ledarskapsstilar bättre att motivera anställda än andra?

## 2 Teori

I detta kapitel redogör jag för relevanta teorier gällande ledarskap samt vad som motiverar människan.

### 2.1 Ledarskapsteori

Det finns flera ledarskapsteorier som utvecklats över tid, alla med egna unika sätt att se på ledarskap. Denna sektion går mera in på djupet på några relevanta ledarskapsteorier som jag har hjälp av när den empiriska delen analyseras. De ledarskapsstilar som lyftes fram i kapitlet är transaktionellt ledarskap, transformativt ledarskap, laizzes-faire ledarskap och situationsanpassat ledarskap.

#### 2.1.1 Transaktionellt ledarskap

Transaktionellt ledarskap är mera fokuserat på att upprätthålla det normala operationsflödet. Stilen kan också beskrivas som ”att hålla skeppet flytande”. Transaktionella ledare använder sig av disciplinär makt samt olika sorters belöningar för att motivera sina anställda att göra ett så bra jobb som möjligt. Med termen transaktionell menas det då att ledaren motiverar sina anställda genom att ge belöningar för deras prestationer. En annan sak som utmärker transaktionella ledare är att de generellt inte blickar framåt när det kommer till att strategiskt vägleda en organisation till en marknadsledande position utan de är mera fokuserade på att se till att den dagliga verksamheten fungerar som de utsett. Transaktionella ledare kan åtgärda små problem i den dagliga verksamheten snabbt medan de ser till att de anställda hela tiden är produktiva. (Ingram, 2019)

Enligt Bass (1985) finns det två typer av transaktionellt ledarskap, villkorad belöning och villkorad bestraffning. Villkorad belöning motsvarar positiv feedback av ledaren. Villkorad bestraffning är en form av beteende som involverar negativ feedback, exempelvis kritik, korrektion och andra former av bestraffning baserat på dåligt utförande av arbete.

#### 2.1.2 Transformativt ledarskap

En transformativ ledare ser bortom enbart den dagliga verksamheten och fokuserar på strategier för att leda organisationen till nya framgångar och kontinuerlig förbättring. Det transformativa ledarskapet fokuserar på teambuilding och att involvera de anställda i verksamheten och låter dem ta del av utvecklingen i organisationen. Transformativa ledare



sätter upp mål för organisationen att uppnå samt uppmuntrar anställda i att prestera på en ännu högre nivå, samtidigt som de erbjuder möjligheter för personalen att utvecklas. Transformativa ledare kan vara särskilt värdefulla för strategisk utveckling av mindre företag. (Ingram, 2019)

Enligt Burns (1978) är transformativt ledarskap en ledarskapsstil där ledaren interagerar med dess anställda för att skapa en relation som inspirerar och motiverar dem till samma mål.

Enligt Bass (1985) är transformativt ledarskap multidimensionellt och sammansatt av fyra underliggande element; individuell hänsyn, idealiserat attribut, inspirerande motivation och intellektuell stimulans.

Inspirerande motivation innebär att ledaren får ut sin vision som attraktiv och inspirerande till sina anställda. Ledare med inspirerande motivation utmanar sina anställda med höga standarder, kommunicerar med optimism om framtida mål och ger varenda uppgift en mening. (Bass, 1985)

Intellektuell stimulans innebär att ledaren utmanar sina anställda, tar risker och ber om idéer av sina anställda. Ledaren uppmanar sina anställda till innovativt tänkande. Ledare med denna egenskap uppmuntrar sina anställda till kreativt tänkande och uppmanar till att lösa problem självständigt. (Bass, 1985)

Individuell hänsyn innebär att ledaren coachar och tar sina anställdas bekymmer och behov i beaktande. Ledaren uttrycker empati och erbjuder stöd för sina anställda, hen håller även en bra kommunikation med anställda och ger dem utmaningar i arbetet. (Bass, 1985)

Idealiserat beteende innebär att ledaren agerar som en förebild inom etiskt beteende och har sina anställdas respekt och förtroende. Ledaren agerar med integritet och har ett idealiserat beteende som uppmanar till ett positivt och värderande beteende hos ledarens anställda. (Bass, 1985)

### **2.1.3 Laissez-faire**

Den tredje ledarskapsstilen jag behandlar i denna studie är Laissez-faire ledarskap. Laissez-faire ledarskap karakteriseras ofta som brist på riktning och ledares övervakande av situationer. Detta kan leda till att arbetstagarna tar mindre ansvar då underordnade inte hålls som ansvariga för sina aktioner. Ledaren undviker också att ta beslut vilket kan leda till mindre framgång i företaget. (Bass, 2008)

Det finns potentiella fördelar med laizzes-faire ledarskapsstilen. Den ger underordnade och de anställda mera frihet över deras arbete och det kan leda till ökad motivation och arbetstillfredsställelse. Fördelarna väger dock inte upp till de negativa konsekvenserna som ledarskapsstilen har. Detta på grund av att det ofta uppkommer förvirring, frustration och brist på riktning för de anställda. (Bass, 2008)

Bass (2008) Anser att ledarskapsstilen kan vara till nytta i vissa situationer då ledaren jobbar med väldigt skickliga och motiverade anställda som kräver liten till ingen övervakning eller ledning. Utöver detta är ledarskapsstilen inte rekommenderad enligt Bass då den huvudsakligen leder till sämre prestationer, lägre motivation och brist på ansvar.

För att sammanfatta ledarskapsstilen är det den minst effektiva av ledarskapsstilar då anställda inte hålls som ansvariga för deras handlingar och beslut vilket leder till att motivationen ofta minskar. Fördelar med ledarskapsstilen finns i vissa situationer men överlag rekommenderas inte Laissez-faire. (Bass, 2008)

#### **2.1.4 Situationsanpassat ledarskap**

Teorin om situationsanpassat ledarskap som utvecklats av Paul Hersey och Ken Blanchard är en beredskapsbaserad ledarskapsmodell som innefattar att effektivt ledarskap beror på mognaden av arbetarna och att beroende på deras skede i livet så behöver de olika typer av ledarskapsstilar (Hersey & Blanchard, 1969). Enligt teorin borde ledarskapsstilen motsvara det som arbetarna behöver, vilket bestäms genom deras kompetens och engagemang gentemot arbetsuppgiften de har (Hersey & Blanchard, 1977).

Det situationsanpassade ledarskapsteorin föreslår fyra olika ledarskapsstilar; instruerande, coachande, stödjande och delegerande (Hersey & Blanchard, 1977). Den instruerande stilen involverar att ledaren ger specifika instruktioner och övervakar noggrant arbetaren. Den coachande stilen ger ledaren riktning men förklarar också orsaken bakom den. I den stödjande stilen berättar ledaren om sina beslut och involverar arbetarna i beslutsfattandet och slutligen i den delegerande stilen ger ledaren minimalt med vägledning och låter arbetarna göra besluten. (Hersey & Blanchard, 1977)

Den situationsanpassade ledarskapsteorin har tillämpats i den organisationella världen och har varit effektivt i att förbättra arbetstagares motivation och prestationer. (Northouse, 2018)

När man jämför situationsanpassat ledarskap med andra ledarskapsteorier är det viktigt att ha i åtanke hur det komplementerar andra ledarskapsteorier eller kontrasten till andra teorier.

Exempelvis transaktionellt ledarskap har som fokus att uppnå specifika mål och att upprätthålla det normala operationsflödet medan situationsanpassat ledarskap är mer flexibelt och kan lättare anpassas till olika situationer. I situationsanpassat ledarskap kan ledaren justera ledarskapet beroende på mognaden av arbetaren. I transaktionellt ledarskap så är ledarens beteende mer enhetligt och oförändrat samt att fokus ligger på att uppnå de förutbestämda mål som ledaren lagt upp. (Northouse, 2018)

## **2.2 Motivationsteori**

I detta kapitel presenteras relevanta teorier gällande motivation. Teorierna ger en inblick i hur ledare effektivt kan motivera deras arbetare och de ger vägledning för individer som strävar efter att bli ledare själva

### **2.2.1 Maslows behovshierarkier**

Abraham Maslow var en professor inom psykologi och en av grundarna till humanistisk psykologi. Han blev välkänd för sin forskning kring människors behov. Maslow kom i sin forskning fram till slutsatsen att varenda människa har grundläggande biologiska behov som till viss del är naturliga, instinktiva och vissa behov är oförändringsbara. För att förstå människans motivation utvecklade Maslow en modell för fem grundläggande behov som människan har.



Figur 1

Ovan visas Maslows behovshierarki

De fem behoven är fysiologiska behov, trygghetsbehov, behov av kärlek, självkänsla och självförverkligande. Dessa har han i sin teori delat in i två undergrupper; bristbehov och utvecklingsbehov. Till bristbehoven hör fysiologiska behov, trygghetsbehov och behov av kärlek medan till utvecklingsbehoven hör självkänsla och självförverkligande. (Maslow, 1943)

Maslow ansåg i sin teori att först när individens fysiologiska behov har blivit uppfyllda kan individen gå vidare till nästa steg av behovshierarkin d.v.s. trygghetsbehoven och så vidare. Individens resa genom behovshierarkin är inte nödvändigtvis rak hela vägen utan i människans liv förekommer hinder som exempelvis skilsmässa eller förlust av jobb. Detta gör att människan kan växla kring de olika nivåerna i behovshierarkin.

De fysiologiska behoven är de som beskrivs som startpunkten för människans motivation. Dessa behov är de mest dominanta av alla behov och är särskilt viktiga att uppnås av de personer som har ont om tillgångar. Om inget av behoven är uppfyllda är det troligt att alla andra behov inte existerar för individen eller att de hamnar i bakgrunden. Efter att individen

har uppfyllt de fysiologiska behoven så utvecklas nya behov för individen och dessa är trygghetsbehov. På detta sätt går individens liv genom behovshierarkin. Efter att ett visst behov blivit uppfyllt utvecklar individen nya behov som nu motiverar istället för behoven som tidigare motiverade individen. (Maslow, 1943)

### **2.2.2 Herzbergs tvåfaktors teori**

Herzberg har forskat kring hur man motiverar anställda och han menar att många chefer tacklar motivationen på fel sätt genom att fokusera på löneförhöjningar och befordran. Dessa två faktorer kan vara motiverande på kort sikt men har visat sig vara mindre motiverande på lång sikt. I denna teori har Frederick Herzberg identifierat två faktorer som påverkar individens arbetstillfredsställelse. Enligt Herzberg är dessa två faktorer hygieniska- och motiverande faktorer. (Herzberg, 1968)

De hygieniska faktorerna är de grundläggande behoven som arbetstagaren behöver för att inte bli missnöjd eller omotiverad i sitt arbete men enbart de faktorerna leder inte i sig till arbetstillfredsställelse. De hygieniska faktorerna består av sju olika faktorer; företagets policy och administration, lön och förmåner, arbetsförhållanden, arbets säkerhet, relationen med kollegorna och cheferna, status och jobbtitel samt den fysiska omgivningen. Ifall dessa behov inte uppfylls kan arbetstagarna uppleva missnöje i sitt arbete. Att förbättra enbart de hygieniska faktorerna leder dessvärre inte till mer motivation på lång sikt utan förebygger snarare missnöje på arbetsplatsen. (Herzberg, 1968)

De motiverande faktorerna är de som leder till högre motivation på lång sikt och tillfredsställelse i jobbet för arbetstagaren. Herzberg identifierade följande motiverande faktorer; bedrifter, erkännande, ansvar, befordran och utvecklingsmöjligheter, professionell och personlig utveckling, utmanande arbete, meningsfullt och intressant arbete samt en känsla av gott utförande. (Herzberg, 1968)

### **2.3 McGregor Teori X & Y**

McGregor identifierade två tillvägagångssätt till ledarskap; teori X och teori Y. Teori X är baserad på att människor är lata till grunden och de måste bli tvingade eller hotade till att arbeta hårt medan teori Y baserar sig på att människor till grunden är motiverade att arbeta hårt för att uppnå sina mål. (McGregor, 1960)

### **2.3.1 Teori X**

Teori X ledare brukar se deras anställda som omotivierade och ointresserade i deras arbete och tror att de enbart jobbar hårt ifall de är tvingade till det. I denna ledarskapsstil är beslutsfattande centraliserat och de anställda förväntas följa order utan att ställa frågor. McGregor argumenterar för att denna ledarskapsstil inte är hållbar och kan leda till låg moral och oproduktivitet. (McGregor, 1960)

### **2.3.2 Teori Y**

McGregor argumenterar för att teori Y är det bättre tillvägagångssättet för människor i ledarskapspositioner då det uppmanar ledaren till att lita på sina anställda. McGregor menar att ledare som använder sig av teori Y är mycket mer troliga att bygga en positiv arbetsplats var de anställda känner sig värdefulla och motiverade att bidra till företaget. (McGregor, 1960)

Ledare som leder enligt teori Y tror att deras anställda är motiverade och kan ta ansvar för sitt eget arbete. Ledarna har även förtroende för att anställda kan göra egna beslut gällande deras eget arbete. I denna ledarskapsstil är beslutsfattande decentraliserat och anställda uppmuntras till att ta del i beslutsfattande. Ledarna fokuserar på att bygga en positiv arbetsmiljö som hjälper anställda att utvecklas i både arbetet och i sig själva. (McGregor, 1960)

McGregor (1960) menar att Teori Y är en betydligt mer effektiv ledarskapsstil då det leder till högre arbetstillfredsställelse och bättre arbetsprestationer. Teori Y ledare brukar också ha ett högre förtroende för sina arbetare och vågar delegera mera utmanade uppgifter och mera ansvar till dem. McGregor menar alltså att teori Y är ett betydligt mer komplett tillvägagångssätt till ledarskap som behandlar de anställda som individuella individer med särskilda och enskilda talanger istället för bara hjul i en maskin.

### **2.3.3 Självbestämmande teori**

Självbestämmande teorin är en motivationsteori utvecklad av Ryan och Deci. I denna teori anses att människor är motiverade av tre medfödda psykologiska behov; självbestämmande, kompetens och tillhörighet (Ryan & Deci, 2000). Enligt denna teori är individer mest

motiverade när de känner att deras beteende är självbestämmande och i linje med deras egna mål och värderingar.

Med självbestämmande teorin kan dras paralleller med andra teorier, som exempelvis Herzbergs två faktor teori som menar att arbetstillfredsställelse och otillfredsställelse beror hygieniska faktorer och motiverande faktorer (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959). Hygieniska faktorer är externa faktorer som lön, jobbsäkerhet och arbetsförhållanden. När dessa är uppfyllda motverkar det att arbetstagaren blir missnöjd och omotiverad i sitt arbete, men det leder inte nödvändigtvis till arbetstillfredsställelse. Motiverande faktorer är interna faktorer som individuella prestationer, en känsla av att ens uppgift är viktig för organisationen och ansvar i jobbet. Dessa faktorer leder till arbetstillfredsställelse. I kontrast till självbestämmande teorin kan de motiverande faktorerna ses som stödjande till de psykologiska behoven av självbestämmande, kompetens och tillhörighet medan de hygieniska faktorerna kan ses som yttre motiverande faktorer som inte nödvändigtvis stöder dessa behov.

Självbestämmande teorin har även slikheter med Maslows behovshierarki som menar att människans behov är rangordnade där fysiologiska behov och trygghetsbehov prioriteras över behov som självförverkligande och självkänsla (Maslow, 1943). Vid jämförelse av självbestämmande teorin kan de fysiologiska behoven av självbestämmande, kompetens och tillhörighet ses som behov som är viktiga för individen för att nå självförverkligande.

Teorin kan också jämföras med McGregors teori X & Y som menar att ledare har två olika tillvägagångssätt gällande arbetares motivation (McGregor, 1960). I teori X antar ledare att människor till naturen är lata och behöver extern motivation för att göra deras job och i teori Y antar ledare att de anställda till naturen är motiverade och behöver bara den rätta arbetsmiljön för att uppnå deras fulla potential. Självbestämmande teorin går mer i linje med teori Y då det i teorin anses att människor är till naturen motiverade att följa deras mål och värderingar och behöver bara en stödjande miljö för att uppnå deras fulla potential.

I självbestämmande teorin poängterar Ryan & Deci (2000) att människor är mest motiverade när de känner att deras beteende är självbestämt och i linje med deras mål och värderingar. Teorin bygger lite vidare på Maslow, Herzberg och McGregors tankar om motivation.

## 3 Metod

I detta kapitel presenteras metoden, undersökningens urval och genomförande samt validiteten och reliabiliteten.

### 3.1 Forskningsmetoder

En kvalitativ metod är när data som inte är mätbar samlas och analyseras. Exempel på dessa är observationer, intervjuer och fallstudier. Med denna typ av metod så försöker man förstå underliggande orsaker, åsikter och motiverande faktorer för individer och grupper. Kvalitativa metoder involverar ofta ett mindre urval och representerar inte alltid statistiskt sätt den större populationen men informationen som fås genom denna metod kan ge värdefulla inblickar och hjälpa med hypoteser för vidare forskning. (Jacobsen, 2002)

Med en kvantitativ forskningsmetod samlar man och analyserar numeriska data. Denna typ av forskning används ofta för att testa hypoteser och för att göra förutsägingar om en folkmängd. I kvantitativa metoder involveras ofta ett större urval än kvalitativa metoder. Denna metod ger mera precis numerisk data men den ger kanske inte samma djup av information som kvantitativa metoder ger. (Jacobsen, 2002)

Valet mellan en kvantitativ eller kvalitativ metod beror ofta på forskningsfrågorna som ställs och vilken typ av data som ska analyseras. Båda metoderna har sina styrkor och svagheter och det är viktigt att fundera över vilken metod som passar bäst för studien som ska genomföras då resultaten kan ha stor skillnad genom valet av metod. (Jacobsen, 2002)

Enligt Bryman & Bell (2014) är kvalitativ forskning en metod för att utforska fenomen i en naturlig miljö som förlitar sig på icke numerisk data men istället på intervjuer, observationer och öppna frågeformulär. Denna typ av forskning används för att förstå sociala och kulturella fenomen och att utforska människors upplevelser, övertygelser och attityd.

Kvantitativ forskning fokuserar däremot på numerisk mätbar data och statistisk analys. Denna typ av forskning fokuserar på att testa hypoteser och generalisera en större population baserat på ett stickprov. Kvantitativ forskning består av undersökningar såsom enkätundersökningar och experiment. (Bryman & Bell, 2014)



### **3.2 Val av metod**

Valet av metod för att genomföra studien föll på en kvantitativ metod i form av en enkätundersökning. Valet av denna metod beror på att jag vill ha möjlighet att få in information från flera respondenter än jag skulle få ifall jag valt att genomföra studien med en kvalitativ metod i form av semi strukturerade intervjuer. Tidsbristen påverkade också valet av metod då tiden inte riktigt fanns till att genomföra intervjuer.

Fördelen med enkätundersökningen är att jag får ut den till flera personer och får då in ett större urval och svaren representerar mer den större populationen än ifall valet av metod hade varit semi strukturerade intervjuer. Nackdelen med enkätundersökningen är att det inte går att gå in lika mycket in på djupet med den som t.ex. den kvalitativa formen av semi strukturerade intervjuer erbjuder.

### **3.3 Undersökningens urval och genomförande**

I studien har två företag kontaktats för genomförandet av enkätundersökningen. Företagen finns inom metallbranschen och restaurangsbranschen. Enkäten skickades ut till företagens anställda och för att få flera svar så skickades två påminnelse mail med två dagars mellanrum till de anställda. De två företagen som inkluderats i studien finns på samma geografiska plats.

Enkäten består av tre olika delar och den gjordes på Google forms. Den första delen av enkäten behandlar bakgrundsinformation om respondenterna, ålder, kön, utbildning, lön samt hur länge respondenten arbetat på nuvarande arbetsplats. Den andra delen av enkäten behandlar påståenden om motivation där respondenterna får svara enligt det som passar bäst in på dem. Den tredje och sista delen i enkäten behandlar frågor om ledarskap där respondenterna svarar på påståenden som bäst passar in på deras chef.

Bakgrundsfrågorna ställs för att se ifall det finns skillnader på faktorer som motiverar respondenterna i arbetet beroende på deras utbildningsnivå och nuvarande lön. De med lägre lön kanske ser lönen som en motiverande faktor i sitt arbete medans personer med högre lön inte ser lönen som en viktig faktor i deras arbetsmotivation.

Den andra delen i enkäten behandlar arbetsmotivation. Frågorna/påståendena är ställda för att få en uppfattning om hur respondenterna motiveras i arbetet samt ifall deras ledares beteende påverkar respondenternas arbetsmotivation.

I den tredje delen av enkäten så får respondenterna till bästa förmåga svara på påståenden som behandlar ledarskapsstilar för att skapa en uppfattning om vilken ledarskapsstil deras chef besitter. I enkäten finns påståenden som behandlar både transformativt ledarskap, transaktionellt ledarskap och Laizzes-Faire ledarskap.

I enkäten finns det fyra olika svarsalternativ. Jag valde att använda mig av fyra olika svarsalternativ för att kunna ta bort det säkra mittenvalet och få tydligare svar på de påståenden som ställs i enkäten och därmed komma fram till en bättre och mer precis slutsats.

### **3.4 Enkät**

Respondenterna som medverkade i enkätundersökningen jobbar inom endera ett företag i metallbranschen och restaurangbranschen. Enkäten skickades slutligen till 37 individer och svarsfrekvensen på det blev 17 respondenter. Bortfallet i enkätundersökningen blev 54,1%.

Enkäten som använts i studien är inte tidigare i sig beprövad. Frågorna som ställts i enkäten har utformats utgående från de teoretiska utgångspunkterna som använts i studien. Då enkäten framställts har även inspiration från andra liknande forskningar och justeringar har sedan gjorts enligt behov.

Jag valde att skicka ut enkäten inom två olika branscher för att se ifall det finns en märkbar skillnad hur man ser på arbetsmotivation beträffande de två branscher som enkäten skickats ut till.

### **3.5 Validitet och reliabilitet**

Validiteten refererar till vilken grad datan korrekt mäter det som är avsett att mätas (Bryman & Bell, 2014). I frågan om en enkätundersökning kan validiteten uppnås genom att utforma frågorna så att de är klara och entydiga samt genom att pilottesta enkäten för att se att frågorna uppfattas på det sätt som är avsett (Jacobsen, 2002).

Ett annat sätt att säkerhetsställa validiteten är att använda etablerade mätninginstrument som tidigare blivit validerade (Bryman & Bell, 2014). Användningen av redan etablerade mätninginstrument ökar validiteten av den insamlade datan då det säkerhetsställer att

frågorna mäter det som är avsett att mätas och har blivit testade för deras reliabilitet och validitet i tidigare studier. (Jacobsen, 2002)

Förutom validiteten måste också reliabiliteten tas i beaktan. Ett sätt att säkerställa reliabiliteten av datan är att använda sig av ett standardiserat instrument av datainsamling som exempelvis en enkätundersökning (Bryman & Bell, 2014). Enkätundersökning är en populär metod av datainsamling då metoden ger möjlighet att samla en stor mängd data snabbt och effektivt. Användning av en standardiserad metod ökar reliabiliteten av den insamlade datan då antalet möjliga misstag minskas i mätningen (Jacobsen, 2002).

Jag kan säkerhetsställa validiteten i mitt arbete då jag utformat frågorna samt påståendena i enkäten klart och tydligt samt baserat dem på den teori som jag använt mig av i studien. Frågorna och påståendena är utformade så att de ger resultat som besvarar forskningsfrågorna i denna studie.

Reliabiliteten i mitt arbete uppnås då enkätundersökningen har mätt det som varit avsett att mätas och forskningsfrågorna har blivit besvarade enligt svaren som fåtts av respondenterna. En högre reliabilitet kan fås ifall mer forskning görs kring ämnet med samma eller liknande enkät. En högre reliabilitet kunde ha konstaterats ifall enkäten skulle ha skickats ut till flera respondenter i en större utsträckning och få ett resultat som representerar den större populationen.

## **4 Resultatanalys**

I detta kapitel kommer resultaten från enkätundersökningen att presenteras samt kopplas tillsammans med de teoretiska utgångspunkter som använts i studien. Jag kommer använda mig av de svar som respondenterna gett i enkäten för att analysera och tolka vilken ledarskapsstil deras egen chef har.

### **4.1 Resultat av enkäten**

Av respondenterna som svarade i enkäten var 12 män och 5 kvinnor, 12 stycken har en gymnasie/yrkesutbildning och fem stycken har en lägre högskoleexamen. Majoriteten av respondenterna var under 25 år gamla och de flesta hade inte varit på sin nuvarande arbetsplats desto längre. Ca hälften av respondenterna hade jobbat under tre år på nuvarande arbetsplats. Ingen av respondenterna uppvisade sig ha examen på högre högstolenivå.

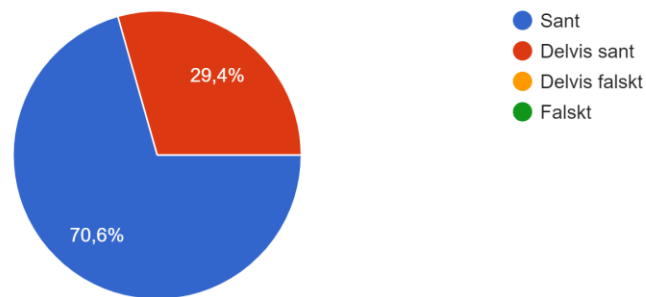
Nedan presenteras resultaten av enkätundersökningen för arbetsmotivationen

#### **4.1.1 Arbetsmotivation**

Gällande arbetsmotivation kan av respondenternas svar i enkäten en ganska liknande uppfattning om motivation ses. Nästan alla respondenters arbetsmotivation ökar ifall de får vara med och ta del av företagets utveckling och ifall de har en bra kommunikation med sin chef och får feedback av chefen, detta illustreras i diagrammen nedan (se Figur 2 och Figur 3).

Min arbetsmotivation ökar ifall jag får ta del av företagets utveckling

17 svar

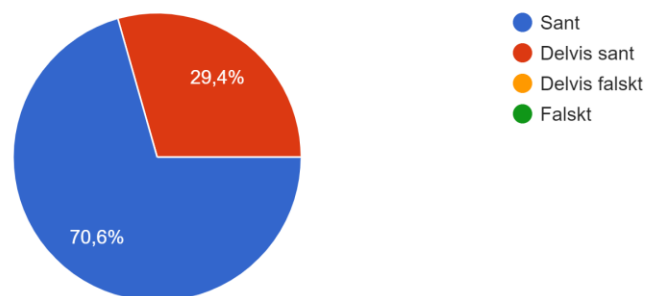


Figur 2

Ovan visas resultatsvar från enkäten

Min motivation i arbetet ökar ifall jag får feedback av min chef

17 svar



Figur 3

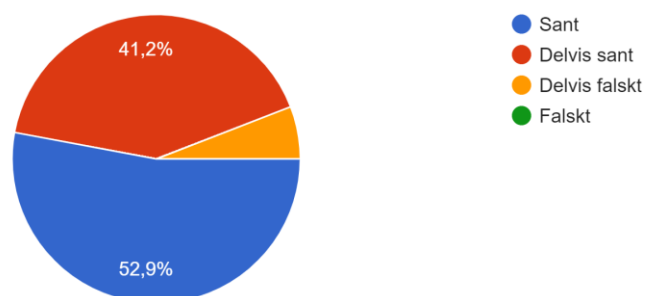
Ovan visas resultatsvar från enkäten

De svaren kan kopplas till en transformativ ledarskapsstil då enligt Ingram (2019) fokuserar det transformativa ledarskapet på att upprätthålla en bra relation med de anställda samt involvera de anställda i verksamheten och låter dem ta del i utvecklingen av organisationen. Enligt Burns (1978) är transformativt ledarskap en ledarskapsstil där ledaren integrerar med de anställda för att skapa en god relation som inspirerar och motiverar dem till samma mål.

Problemformuleringen som ställts i studien om vissa ledarskapsstilar är bättre än andra så kan jag från analysen av respondenternas svar konstatera att ett transformativt ledarskap är bättre än andra ledarskapsstilar att motivera sina anställda.

Av respondenternas svar i enkäten påverkas allas arbetsmotivation av feedback från sin chef. När det gäller konstruktiv kritik från sin chef skildes respondenternas uppfattning lite mer. Tre av respondenterna svarade att konstruktiv kritik inte nödvändigtvis får dem att göra ett bättre arbete medan åtta av respondenterna var av den åsikten att konstruktiv kritik får dem att göra ett bättre arbete. Sex av respondenterna höll till viss del med om att konstruktiv kritik ökar deras arbetsprestation. Av 17 respondenter besvarade 16 ”Sant” och ”Delvis sant” i påståendet om att arbetsmotivationen ökar vid mer självständigt arbete och då arbetstagaren inte är övervakad av sin chef. En av respondenterna besvarade påståendet som ”Delvis falskt” (se Figur 4).

Min arbetsmotivation ökar ifall jag till större del får arbeta självständigt och inte är övervakad av min chef  
17 svar



Figur 4

Ovan visas resultat svar från enkäten

I enkäten så ombads respondenterna rangordna de faktorer som påverkar deras arbetsmotivation bäst av följande alternativ som plockats från Herzbergs två faktor teori. Faktorerna plockades både från de hygieniska faktorerna samt de motiverande faktorerna. Herzberg (1968) förklarar att enbart de hygieniska faktorerna inte leder till längre tids motivation i arbetet utan att de förebygger missnöje på arbetsplatsen och för att arbetare ska få längre tids motivation i arbetet krävs det att de motiverande faktorerna också tillfredsställs.

Jag har enligt respondenternas rangordning av alternativen givit tre poäng till den faktor som respondenten lagt på första plats, två poäng till den andra och en poäng till den tredje och sista motiverande faktoren. Alternativen som respondenterna hade att välja på var följande; Lön, ansvar, arbetsförhållande, utmanande arbete, utvecklingsmöjligheter, befodran och jobbtitel.

Arbetsförhållande var den mest motiverande faktorn med 33 poäng tätt följt av lön med 27 poäng. Utvecklingsmöjligheter hade 16 poäng, ansvar 10 poäng, befodran 7 poäng, utmanande arbete 3 poäng och jobbtitel 0 poäng.

Av de alternativen som respondenterna fick välja mellan hör arbetsförhållande, lön och jobbtitel till de hygieniska faktorerna och utmanande arbete, utvecklingsmöjligheter, befodran och ansvar till de motiverande faktorerna. Av respondenternas svar så motiveras de bäst av arbetsförhållande och lön vilket enligt (Herzberg, 1968) hör till de hygieniska faktorerna vilket är de grundläggande behoven för att arbetare inte ska bli missnöjda eller omotiverade i sitt arbete. De motivatorer som krävs för långsiktig motivation i arbetet; utvecklingsmöjligheter, utmanande arbete, befodran, ansvar var inte lika populära motiverande faktorer bland respondenterna.

Av respondenternas svar så konstateras att de hygieniska faktorerna är de största motiverande faktorerna för respondenterna och motivatorerna var inte lika viktiga faktorer för deras arbetsmotivation. Respondenterna i studien upplever mer att de grundläggande behoven motiverar dem mest och det kan bero på olika saker. En tolkning kan vara att de grundläggande behoven inte är helt uppfyllda för alla respondenter och därför är det de faktorerna som motiverar dem mest. Enligt Maslow (1943) är de grundläggande behoven de dominanta behoven och grunden för människans motivation och om de inte är uppfyllda är det de behoven som människan först behöver få uppfyllda. När dessa behov blivit tillfredsställda söker individen andra behov som t.ex. självförverkligande och egen personlig utveckling.

Det kunde inte ses några skillnader i vad som motiverar de anställda på arbetet gällande deras utbildningsnivå eller lön. Alla respondenter hade en liknande lön och därför kunde inga generella slutsatser göras på det. Större skillnader på motivatorer kunde ha fåtts ifall en bredare enkätundersökning hade gjorts och personer med högre löner hade inkluderats i studien.

Från svaren i enkätundersökningen kunde ingen större skillnad hittas mellan de två olika branscherna gällande faktorer som ger mest arbetsmotivation utan respondenterna tänkte i huvudsak lika. En större skillnad kunde eventuellt fås ifall undersökningen som gjorts i denna studie hade varit bredare och mer data insamlats.

#### **4.1.2 Ledarskap i mindre företag**

Av resultatet från enkätundersökningen kunde en tolkning av respektive chefernas ledarskapstil göras. Ledarskapsstilen som lyftes fram mest i svaren var indikationer på att ledarna har en transformativ ledarskapsstil. Spår av transaktionellt ledarskap kunde också tolkas. Studien visar att transformativt ledarskap har en positiv påverkan i mindre företag. Resultatet backas upp av Ingram (2019) som förklarar att transformativt ledarskap kan vara väldigt effektivt för mindre företag.

Generella slutsatser om transformativt ledarskap i större företag kan inte dras av resultaten i studien. I större företag kan exempelvis ett situationsanpassat ledarskap fungera bättre då mångfalden är större.



## 5 Diskussion

Jag kommer i detta kapitel att presentera en sammanställning av studien och de fallgröpar som eventuellt finns samt förslag till vidare forskning.

### 5.1 Resultat diskussion

Resultatet av studien visar att transformativt ledarskap har den störst positiv inverkan på anställdas arbetsmotivation. Resultatet av studien backas med att tidigare forskning också kommit till samma slutsats d.v.s. att transformativt ledarskap har en väldigt positiv inverkan på anställdas motivation i jämförelse med andra ledarskapsstilar (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009)

De viktigaste motivationsfaktorerna för respondenterna i studien var arbetsförhållande, lön och utvecklingsmöjligheter. Enligt Herzbergs (1968) två faktor teori hör arbetsförhållande och lön till de hygieniska faktorerna vilket är grundläggande behov för anställda och de förebygger missnöje på arbetsplatsen. De hygieniska behoven var de dominanta bland respondenterna i studien och de motivatorer som ger långtids motivation i arbetet var inte lika dominant. En anledning till detta kan vara att de grundläggande behoven inte är uppfyllda för alla anställda och därför var de hygieniska faktorerna de viktigaste för större delen av respondenterna.

Gällande självständigt arbete och chefers övervakning av arbetstagare uppvisar enkätsvaren resultat på att det finns arbetstagare som känner att deras arbetsmotivation kan öka ifall de vet att deras arbete övervakas. Av 17 respondenter svarade en att påstående om ökad arbetsmotivation i denna mån är delvis falsk (se Figur 4). Det krävs ytterligare forskning för att dra slutsatser om resultatet och inga större generella slutsatser kan dras utgående från denna undersökning. Det skulle vara intressant att i en liknande undersökning med fler respondenter se hur stor andel av respondenterna anser att deras arbetsmotivation kan öka i samband med att deras arbete är övervakat.

Resultatet av studien var det jag väntade mig då tidigare liknande forskning kommit till slutsatsen att transformativt ledarskap har en positiv inverkan på anställdas motivation i jämförelse med andra ledarskapsstilar. Resultatet kan dock ha varit annorlunda ifall studien gjorts på t.ex större företag. Denna studie visar att i mindre företag så fungerar ett transformativt ledarskap bäst för de anställda men ifall studien hade gjorts på större företag med flera anställda där diversiteten är högre och de anställdas mognadsnivå skiljer sig mera

åt så kanske ett situationsanpassat ledarskap skulle fungera bättre då det situationsanpassade ledarskap fungerar så att ledarskapsstilen anpassas efter arbetarnas behov. (Hersey & Blanchard, 1977)

Då antalet respondeter var få så kunde inga större generella slutsatser dras gällande chefernas ledarskapsstil. Inga större generella kopplingar kan heller göras till deras respektive anställda. Bättre resultat med detta kunde ha fåtts ifall intervjuer hade utförts med cheferna för att få en mer ingående blick i hur de ser på ledarskap och motivation. En mer validerad tolkning över deras ledarskapsstil kunde då också ha fåtts.

## 5.2 Metoddiskussion

Metoden som användes till studien var en kvantitativ metod i form av enkätundersökning. Enkäten skickades ut till 37 personer och svarsfrekvensen blev 17 personer. Flera svar på enkäten kunde ha fåtts ifall enkäten utformats och skickats iväg lite tidigare.

Ett annat resultat kunde kanske ha fåtts ifall intervjuer hade utförts på de anställda istället för att få gå in mera på djupet kring problematiken i studien med tiden fanns inte för att utföra intervjuer. Ett mer tydligt och klart resultat av studien kunde ha fåtts ifall cheferna från respektive företag intervjuats för att få en klarare bild över deras egna uppfattning om deras ledarskapsstil. En bredare och bättre generaliserbarhet skulle fås ifall enkätundersökningen skickats ut till flera respondenter och större företag hade tagits med i studien där de anställda också är fler.

Den låga svarsfrekvensen på enkätundersökningen gör också att det inte går att dra några generella slutsatser för studien. För att kunna dra bättre slutsatser för studien så skulle flera ledare och anställda behöva tas med i studien för att få in mera data att analysera och öka generaliserbarheten.

Studien som har utförts ger en bra grund till hur arbetsmotivation uppfattas inom mindre företag. Studien visade på att transformativt ledarskap har en positiv inverkan på arbetsmotivationen hos anställda. Vidare forskning till studien är mycket möjlig då det finns möjligheter att ta in ledare i studien och utföra enkätundersökningen på en bredare population för att komma till mer tillförlitliga slutsatser och en större generaliserbarhet skulle då kunna konstateras. Möjligheten finns också att använda denna studie som en grund och sen utföra en liknande studie på större företag och se ifall de finns en skillnad på vilken

ledarskapsstil som har en mest positiv inverkan på arbetsmotivationen där då antalet anställda är mycket fler och då kanske en annan ledarskapsstil fungerar bättre. En vidare studie på de fyra komponenter som det transformativa ledarskapet besitter kan också göras för att se vilken av de fyra komponenterna som motiverar anställda bäst och är mest dominant gällande arbetsmotivation.

## 6 Slutsats

Syftet med denna studie var att se hur olika ledarskapsstilar påverkar anställdas motivation och ifall någon ledarskapsstil som är bättre på att motivera anställda än andra stilar. Studien visar indikationer på att en ledarskapsstil motiverar anställda mer än andra ledarskapsstilar. Ledarskapsstilen som bäst höjer arbetsmotivation enligt denna studie är transformativt ledarskap. Från de respondenter som deltog i studien från båda branscherna så kan inga betydelsefulla skillnader dras mellan respektive chefer och anställda.

## 7 Referenser

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). *Leadership: Current theories, research, and future directions*. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Routledge.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership (2nd ed.)*. New York, NY: Psychology Press.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (Eds.). (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Simon and Schuster.

Bryman, A., & Bell, E. (2014). *Business research methods*. Oxford University Press.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Prentice-Hall.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources (4th ed.)* Prentice-Hall.

Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees?* *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. Wiley.

Ingram, D. (2019). *Transformational Leadership Vs. Transactional Leadership*. Small business.

Jacobsen, I. D. (2002). *Vad, hur och varför- Om metodval i företagsekonomi och andra vetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.

Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.

Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice (8th ed.)*. Sage Publications.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. *American psychologist*, 55(1), 68-78.

## Bilaga 1

| Bakgrundsinformation |  |
|----------------------|--|
| Kön                  |  |
| Man                  |  |
| Kvinna               |  |
| Vill ej svara        |  |

| Ålder                                      |  |
|--|--|
| Hur länge har du jobbat vid arbetsplatsen? |  |

| Vad är din månadslön på arbetsplatsen? |  |
|--|--|
| 0-1000€                                |  |
| 1000-2000€                             |  |
| 2000-3000€                             |  |
| Över 3000€                             |  |
| Vill inte säga                         |  |

| Vilken är din högsta utbildningsnivå? |  |
|---------------------------------------|--|
| Grundskola                            |  |
| Gymnasium/yrkesutbildning             |  |
| Lägre högskoleexamen                  |  |
| Högre högskoleexamen                  |  |
| Annat                                 |  |

Denna del av enkäten behandlar frågor om motivation. Svara enligt det som passar bäst in på dig

| Frågor/påståenden   | Sant | Delvis sant | Delvis falskt | Falskt |
|---|------|-------------|---------------|--------|
| Min arbetsmotivation ökar ifall jag får ta del av företagets utveckling   |      |             |               |        |
| Min arbetsmotivation ökar ifall jag får vara en del av de viktiga besluten i företaget  |      |             |               |        |
| Min arbetsprestation ökar ifall jag själv får avgöra hur jag slutför min arbetsuppgift  |      |             |               |        |
| Min arbetsmotivation ökar om jag förstår vikten av min del i organisationen   |      |             |               |        |
| Min arbetsmotivation ökar då jag har en kontinuerlig och bra kommunikation med chef gällande mina arbetsuppgifter och min egen utveckling |      |             |               |        |
| Min arbetsmotivation ökar ifall jag till större del får arbeta självständigt och inte är övervakad av min chef                            |      |             |               |        |
| Den feedback jag får av min chef påverkar min arbetsmotivation  |      |             |               |        |
| Konstruktiv kritik av min chef motiverar mig till att göra ett bättre arbete  |      |             |               |        |

Denna del av enkäten behandlar olika ledarskapsstilar. Fyll i det påstående som närmast stämmer in på din chef.



| Frågor/påståenden   | Aldrig | Någon enstaka gång | Ganska ofta | Nästan alltid /alltid |
|---|--------|--------------------|-------------|-----------------------|
| Undviker gärna att fatta viktiga beslut   |        |                    |             |                       |
| Tar inte ansvar för sina beslut   |        |                    |             |                       |
| Hittar orsaker på att inte utföra en arbetsuppgift när den ska göras                  |        |                    |             |                       |
| Tar sitt ansvar för organisationen i motgångar och medgångar                          |        |                    |             |                       |
| Har ett tydligt straff- och belöningssystem   |        |                    |             |                       |
| Tar ansvar för att arbetsuppgifter slutförs   |        |                    |             |                       |
| Fokuserar långsiktigt gällande organisationens utveckling                             |        |                    |             |                       |
| Fokuserar mer på den dagliga än den långsiktiga verksamheten                          |        |                    |             |                       |
| Tar ansvar för sina egna misstag  |        |                    |             |                       |
| Uppmuntrar till personlig utveckling  |        |                    |             |                       |
| Bryr sig om arbetstagarnas behov  |        |                    |             |                       |
| Belönar/ger positiv feedback enbart till arbetare som slutfört överenskomna uppgifter |        |                    |             |                       |
| Informerar arbetarna om nästa uppgift/mål då föregående uppnåtts                      |        |                    |             |                       |
| Noterar och kommer ihåg arbetares misstag   |        |                    |             |                       |