



HÖGSKOLAN
DALARNA

Examensarbete

Det transformativa ledarskapets effekt på anställdas motivation och tillfredsställelse

En kvantitativ studie av en organisation med fokus på produktion

Författare: Samuel Dawit

Författare: Johan Åkerberg

Nivå: Grundnivå

Kursnamn: Examensarbete för kandidatexamen i företagsekonomi

Kurskod: GFÖ2WQ

Högskolepoäng: 15 hp

Handledare: Martin Johansson

Institution: Högskolan Dalarna

Examinator: Carina Holmgren

Examinationsdatum: 2024-05-30

Vid Högskolan Dalarna finns möjlighet att publicera examensarbetet i fulltext i DiVA. Publiceringen sker Open Access, vilket innebär att arbetet blir fritt tillgängligt att läsa och ladda ned på nätet. Därmed ökar spridningen och synligheten av examensarbetet. Open Access är på väg att bli norm för att sprida vetenskaplig information på nätet. Högskolan Dalarna rekommenderar såväl forskare som studenter att publicera sina arbeten Open Access.

Jag/vi medger publicering i fulltext (öppet tillgänglig på nätet, Open Access):

Ja

Nej

Sammanfattning

Ledarskap har en stor roll för att skapa och leda organisationer framåt. Ett av dessa ledarskap är det transformativa ledarskapet som har en grund i öppenhet och delaktighet. Det som arbetet vilar på är hur det transformativa ledarskapet motiverar anställda på arbetsplatsen. Uppsatsen har en litteraturöversikt för att fånga kunskapsläget i dagsläget. Studien har som frågeställning hur det transformativa ledarskapet påverkar anställdas motivation och tillfredsställelse i en organisation som fokuserar på produktion. I arbetet går vi igenom hur den kvantitativa studien genomfördes samt hur det empiriska materialet samlas in. I metoden gör vi reflektioner om risker samt etiska förhållningssätt. Totalt skickades 150 enkäter ut och 101 svar samlades in. Den data som samlades in presenteras i resultatdelen för att sedan analyseras i följande kapitel. I analysdelen går vi igenom vad varje hypotes som ställs inom studien betyder och hur korrelationen mellan de svar som vi fick in ser ut. I analysen försöker vi förklara varför resultatet ser ut som det gör och varför eventuella korrelationer inte är så starka som de kanske borde vara. I sista kapitlet presenteras slutsatsen samt ett svar på frågeställningen som visar på att det transformativa ledarskapet används i organisationen med fokus på produktion men att det kanske finns andra egenskaper som påverkar ledarskapet som inte kunde identifieras i det här arbetet.

Nyckelord: ledarskap, motivation, tillfredsställelse, anställda, transformativt ledarskap

Abstract

Leadership has a big role to create and lead organizations forward. One of these is the transformative leadership which has a foundation in openness and participation. The work is based on how transformative leadership motivates employees at the workplace. The essay has a literature review to catch the current state of knowledge. The question the study aims to answer is how transformative leadership affects employees' motivation and satisfaction in an organization focused on production. In the work, we go through how the quantitative study was carried out and how the empirical material is collected. In the method, we reflect on risks and ethical approaches. In total the survey consisted of 150 surveys and 101 answers were collected. The data that was collected is presented in the result and then analyzed in the following chapter. In the analysis we go through each hypothesis that was formed within this study and what the results mean. We also show the correlation between the answers that we received. In the analysis we try to explain why the result looks the way it does and why eventual correlations aren't as strong as they maybe should be. In the last chapter there is a conclusion where we provide an answer to our study's question that shows that transformative leadership is used in the organization with focus on production but that there might be other characteristics that affect the leadership that this study was unable to identify.

Key words: Leadership, motivation, satisfaction, employees, transformative leadership

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Litteraturstudie.....	1
1.2 Problematisering.....	4
1.3 Avgränsning.....	4
1.4 Syfte.....	5
1.5 Frågeställning.....	5
1.6 Disposition.....	5
2. Teori.....	7
2.1 Definition av ledarskap.....	7
2.1.1 Transformativt ledarskap.....	8
2.2 Definition av motivation.....	8
2.2.1 Maslows behovstrappa.....	9
2.2.2 Herzbergs tvåfaktorteori.....	10
2.3 Hypoteser.....	11
3. Metod.....	12
3.1 Val av forskningsämne.....	12
3.1.1 Litteraturstudiens uppbyggnad.....	12
3.2 Forskningsansats.....	13
3.3 Urval.....	13
3.4 Enkätens utformning.....	14
3.4.1 Frågorna som ställdes.....	15
3.4.2 Bearbetning av data.....	16
3.5 Reliabilitet & Validitet.....	17
3.6 Etik.....	18
4. Resultat.....	19
4.1 Empiri.....	19
4.2 Hypotesprövning.....	22
4.2.1 Hypotes 1.....	22
4.2.2 Hypotes 2.....	23
4.2.3 Hypotes 3.....	25
4.2.4 Hypotes 4.....	26
5. Analys.....	27
5.1 Medelvärde och bortfall.....	27
5.2 Hypotesprövning analys.....	28
5.2.1 Korrelation personlig omtanke och motivation.....	28
5.2.2 Korrelation intellektuell stimulans och motivation.....	29
5.2.3 Korrelation inspiration och samhörighet.....	30
5.2.4 Korrelation öppen kommunikation och arbetsprestation.....	30
6. Slutsats.....	32
6.1 Slutdiskussion.....	32

6.2 Studiens bidrag.....	32
6.3 Förbättringsområden och förslag på vidare forskning.....	33
Källförteckning.....	34
Bilagor.....	37
Bilaga 1.....	37
Bilaga 2.....	38
Bilaga 3.....	40
Bilaga 4.....	41

1. Inledning

Vi människor har ständigt sökt efter ledarskap i bland annat form av kung, president eller som chef över ett företag. Ledarskap finns överallt i samhället. Det kan vara ett informellt ledarskap som kommer av att vi lyssnar eller respekterar en viss person och följer dennes anvisningar. Det som behandlas i det här arbetet är det formella ledarskapet som kommer av att en roll som ledare har getts till en viss person. Ledarskap är ett centralt begrepp inom företag som syftar till att leda personer i en riktning.

Ledarskap kan även kategoriseras i olika stilar, såsom coachande, pedagogiskt och transformativt ledarskap. Varje stil har sina specifika fokus och stil. En framstående ledare har förmågan att smidigt anpassa sitt ledarskap och växla mellan olika stilar efter behov i möte med olika situationer och individer. Motivation är en stor faktor till hur de som blir ledda svarar till ledarskapet de får (Chef, u.å).

I den här studien utforskar och analyserar vi hur det transformativa ledarskapet påverkar de anställdas motivation och tillfredsställelse. Vi undersöker olika aspekter av det transformativa ledarskapet och dess effekter på anställdas upplevelser och prestationer på arbetsplatsen. Genom att fördjupa oss i denna forskning hoppas vi kunna bidra till en ökad förståelse för betydelsen av transformativt ledarskap och dess potentiella roll för att främja en positiv arbetsmiljö och öka produktivitet och tillfredsställelse hos de anställda. I studien använder vi oss av ett enkätformulär för att samla in data från medarbetare inom en organisation med fokus på produktion. Med användning av en kvantitativ metod försöker vi få en helhetsbild av hur det transformativa ledarskapet påverkar anställdas motivation och tillfredsställelse utifrån olika aspekter.

1.1 Litteraturstudie

Hur kan en ledare påverka de anställda genom kommunikation och hur utvecklas relationen mellan ledaren och medarbetare är frågan som tas upp av Zhang et al (2021). Det många av våra artiklar i litteraturstudien tar upp är ett transformativt ledarskap. Denna teori handlar om hur ledare kan inspirera och motivera sina anställda genom bland annat tydliga mål och kommunikation. Zineldin (2017) skriver om hur ett transformativt ledarskap påverkar de anställdas motivation, tillfredsställelse, extra ansträngning och effektivitet. Zineldin (2017) kom fram till att ett inspirerande transformativt ledarskapsbeteende är det bästa att ha för att

öka de anställdas tillfredsställelse. Det här ger oss en insikt till vilken typ av ledarskapsstil som kan få fram ett visst typ av tillfredsställelse hos en medarbetare. Dellve et al. (2007) är inne på samma spår när författarna försöker undersöka hur ledarskapskvaliteter och strategier i arbetsplatser påverkar de anställdas närvaro på lång sikt, vilket är kopplat till hur arbetsplatsen ser ut och om de anställda har tillräckligt med tillfredsställelse för att de ska vara motiverade.

Dellve et al. (2007) nämner också att en ledare som aktivt försöker göra främjande insatser på arbetsplatsen har stor påverkan på den anställdas hälsa som i sin tur påverkar deras arbetsnärvaro. Dellve et al. (2007) försöker undersöka hur ledarskapskvaliteter och strategier i arbetsplatser påverkar de anställdas närvaro på lång sikt. Forskning som har gjorts inom vad effekter som ledarskap har visar att anställda påverkas direkt av hur ledaren betar sig och vilka strategier som ledaren implementerar beroende på vilken ledarstil de har (Westerlund et al., 2009). Dellve et al. (2007) kom fram till att ledare med ledarskapsstilar som använder sig av belöning, erkännande och respekt bidrar till en högre närvaro bland de anställda. Detta relaterar till vår frågeställning då vi försöker se hur det transformativa ledarskapet kan påverka de anställdas tillfredsställelse. Ali (2023) tar upp det transformativa ledarskapet och presenterar det i sex olika kategorier med total 17 teorier. Kategorierna som Ali (2023) presenterar är:

- *Personrelaterade* teorier som visar på den individuella personens behov, vad de behöver samt vilka egenskaper som kan påverka deras motivation.
- *Jobbrelaterade* teorier fokuserar på de krav som arbetet ställer på den anställda och vilka resurser som läggs på individen. Utifrån dessa krav visar det att den anställdes motivation påverkas kraftigt om hen har för stor arbetsbörda.
- *Relationsorienterade* teorier tar upp de sociala relationerna och hur de påverkar motivationen och självkänslan hos de anställda.
- *Utvecklingsorienterade* teorier visar att om en individ får tillgång att utvecklas kommer det att påverka deras motivation.
- *Händelseorienterade* teorier går igenom att den anställda kan motiveras av händelser på arbetsplatsen. Bland annat om arbetsplatsen ordnar med sociala sammankomster med alla anställda antingen efter arbetet eller om organisationen bjuder på en arbetssemester. Dessa händelser kan ha en stor påverkan på den anställdas motivation. Händelser kan dock också vara negativa vilket skulle påverka motivationen negativt.

- *Miljörelaterade faktorer* tar upp hur miljön på arbetsplatsen är, hur ser organisationen ut med chefer etc. Inom den här kategorin finns det många faktorer som kan påverka den anställdes motivation och beteende.

Zineldin (2017), Dellve et al. (2007) och Ali (2023) artiklarna är kopplade till vår frågeställning som handlar om att undersöka vad ledarskap har för betydelse på medarbetarnas motivation och tillfredsställelse. Artiklarna undersöker vad den transformativa ledarstilen har för påverkan på medarbetarna.

Andersen et al. (2018) tar upp teorier som bygger på transformativt ledarskap och PSM (Public service motivation). Transformativt ledarskap fokuserar på att inspirera och påverka medarbetarna genom visioner och värderingar. Genom att inspirera medarbetare kommer de anställda ha en större jobbtillfredsställelse och skapa en strävan över att vara kvar på arbetsplatsen (Kim & Jorgaratnam, 2010). PSM handlar om anställdas motivation till att arbeta för samhällets intresse istället för sitt eget eller organisationens intresse. Andersen et al. (2018) undersöker hur ett ledarskap kan göra att anställda motiveras för samhällets bästa. Andersen et al. (2018) nämner även att en ledare har makten att öka den anställdes motivation genom att förklara varför det är viktigt att utföra arbetsuppgiften och att hålla en bra kommunikation mellan ledaren och den anställda. Strukturen inom ett företag har också en påverkan på de anställdas motivation som vår frågeställning handlar om. För att det ska vara en bra kommunikation mellan de anställda och ledarna är det viktigt med hur många anställda som jobbar under en ledare. Om en ledare ska ha en bra kommunikation med de anställda kan de inte ha för många anställda under sig (Andersen et al. 2018).

Resultatet visar att ett transformativt ledarskap ökar de anställdas PSM och påverkar vilken typ av motivation de anställda får. Westerlund et al. (2009) skriver om stressnivåer hos anställda och vad de kan bero på. Westerlund et al. (2009) nämner att olika ledarstilar har en påverkan på de anställdas stress. Den stressrelaterade faktorn tar Kim och Jorgaratnam (2010) upp att den har en hög påverkan på de anställdas attityd gentemot arbetsplatsen och deras beslut vare sig de vill lämna eller stanna kvar. Resultatet i studien från Westerlund et al (2009) visar att ledarskap från chefer är kopplat med stress, ohälsa och sjukskrivning bland anställda. Det som de fann vara negativt för de anställdas hälsa var både destruktivt beteende och passivt destruktivt beteende. Ett ledarskap som främjar hälsa har ledarskapskvaliteter att

hjälpa och ge förutsättningar för de anställda att arbeta självständigt. Westerlund et al (2009) artikel kopplar till vår frågeställning genom att den undersöker vilka aspekter en ledare ska ha för att påverka sina anställdas välmående vilket har en direkt koppling till hur motiverad man är. Den motiveringen behöver inte alltid komma från en officiell ledare utan kan komma från en informell ledare, en jämlik anställd (Hanke, 2021). Det som Hankes (2021) studie visar på är att språkteorin som ledare väljer att använda kan påverka och motivera de anställda på ett positivt sätt. Genom att motivera de anställda kommer de att känna sig välkomna och stanna kvar på arbetsplatsen (Jolly & Lee 2021). När de känner sig trygga och motiverade kommer de anställda vilja engagera sig och komma med idéer och förslag som i slutändan gynnar organisationens resultat (Jolly & Lee 2021).

1.2 Problematisering

Det finns mycket forskning om ledarskap och motivation. Men det är ett ämne som ständigt förändras. Människor utvecklas hela tiden och likaså ledarskapet. Det finns en stor mängd forskning om transformativt ledarskap men den är fokuserad främst inom turism och hotellbranschen. Det finns även en stor mängd forskning om det transformativa ledarskapet inom lärande yrken. Utifrån den litteraturstudie som genomförts har en avsaknad av mer utförlig forskning inom den produktiva sektorn saknats. Bland annat är Kim och Jorgaratnam (2010) och Andersen et al. (2018) inriktade inom turism. Den här studien ämnar skapa en ökad insikt inom den tillverkande sektorn genom att undersöka ett företag som inriktar sig på bland annat produktion.

1.3 Avgränsning

I denna undersökning har vi förhållit oss till att göra en kvantitativ undersökning. Vi har förhållit oss till att undersöka hur transformativt ledarskap påverkar de anställdas motivation och tillfredsställelse. Fokuset har inte varit på andra ledarskapsstilar. Vårt fokus ligger på det formella ledarskapet och inte på det informella. Vi har skickat våra enkäter till anställda inom en organisation som fokuserar på produktion för att mäta deras motivation och tillfredsställelse gentemot det transformativa ledarskapet. Vi har använt oss av ett företag och det är de anställda som hanterar produktionen inom företaget som har svarat på enkätfrågorna. Vår enkät skickades ut till ett företag i England. Anledningen till att vi valde just det företaget och inget annat är beroende på den kontakt som vi med en av de anställda i det företaget sedan tidigare.

1.4 Syfte

Syftet är att fånga det aktuella kunskapsläget i hur det transformativa ledarskapet påverkar en anställds tillfredsställelse och deras motivation i en organisation som fokuserar på produktion. Studien ska även försöka svara på hur ledarskapet kan användas för att motivera de anställda i syfte att förbättra organisationen som helhet.

1.5 Frågeställning

Vår frågeställning är om det transformativa ledarskapet påverkar de anställdas motivation och tillfredsställelse på en organisation med fokus på produktion.

1.6 Disposition

Studien är uppdelad i sex kapitel



Figur 1: Uppsatsens disposition (Egenkonstruerad figur)

- Studien inleds med ett kapitel där litteraturstudien presenteras. Vidare läggs fram avsnitt om problematisering, avgränsning, syfte och slutligen frågeställning
- I kapitel två presenteras teorier som studien bygger på. Första delen inleds med att definiera vad ledarskap är och fortsätter vidare med att presentera den valda ledarskapsteorin, transformativt ledarskap. Den andra delen av kapitlet lyfter definitionen av vad motivation handlar om, för att sedan leda in på motivationsteorierna Maslows behovstrappa och Herzbergs tvåfaktorsteori.
- Kapitel tre behandlar metoden. Den inleds med varför just detta forskningsämne valdes och fortsätter sedan med en litteraturstudie. Kapitlet avslutas med att presentera urval, enkätens utformning, reliabilitet, validitet och etik.
- I det fjärde kapitlet presenteras resultatet. Empirin framställs i resultat av att män och kvinnor presenteras för att sedan avslutas med fyra hypotesprövningar.
- I kapitel fem analyseras resultaten från det tidigare kapitel och vad de betyder samt ger svar på vad resultatet betyder. Det förs en diskussion om medelvärdet och bortfallen

från resultaten. Det görs även en analys av alla fyra hypoteser.

- Uppsatsen avslutas med kapitlet slutsats där resultatet och analysen sammanfattas kort samt presenterar vad studien bidrar med. Arbetet avslutas med kapitel om kritik på studien och vad som skulle kunna forskas vidare.

2. Teori

Här presenterar vi den teoretiska delen av arbetet. Med den teoretiska bakgrunden skapas en förståelse över de olika delarna som studien har för avsikt att undersöka. I slutet av kapitlet definieras sedan fyra hypoteser som grund för arbetets resultat samt analys.

2.1 Definition av ledarskap

Det finns mycket forskning kring ledarskap, men vad betyder det egentligen? Frågan är inte så enkel som man kan tro. När vi tänker på ledarskap kanske vi tänker på en person som leder ett företag. Personen i fråga leder genom att sätta krav på de som arbetar under hen och sätter upp mål som ska följas. Enligt Brunsson och Brunsson (2014) skulle personen som beskrivits vara en chef. Chefen har fått sin position tilldelad och människorna under chefen blir tvingade att lyda. Chefen leder de anställda som är under chefspositionen i hierarkin men det är inte ett ledarskap enligt Brunsson och Brunsson (2014).

Ledarskap ska även skiljas från ledning. Ledning är en eller flera åtgärder/beslut som är grunden för att hjälpa organisationen samt styra den framåt (Svedberg, 2021). Ledning är med andra ord en del av organisationen, ledningen blir ett verktyg för att hantera organisationens dagliga verksamhet.

En definition om ledarskap läggs fram av Northouse (2007, refererad i Strannegård & Jönsson, 2014), *"Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal."* Ledarskapet som Northouse (2007) menar på är att det är en individuell person som har den sociala kompetensen att få andra människor att lyssna. Eftersom de väljer att lyssna på ledaren har de en förutfattad uppfattning att personen är värd att lyssna på. De kommer då välja att följa ledarens idéer för att jobba mot ett gemensamt mål.

Det finns många olika ledarskapsstilar varav en av dessa är den transformativa ledarskapsstilen.

2.1.1 Transformativt ledarskap

Det transformativa ledarskapet är en av de ledarskapsteorier som har utvecklats med tiden. Ledarskapsstilen består av en öppenhet gentemot sina medarbetare samt anställda. Ledaren försöker inte att styra personerna med järnhand utan med hjälp av ledarens egna egenskaper. Några av de egenskaper som efterfrågas av en transformativ ledare är *karisma, inspirerande motivation, intellektuell stimulans och personlig omtanke* (Svedberg, 2021). Med hjälp av dessa egenskaper försöker den transformativa ledaren skapa en omgivning där medarbetarna känner sig villiga att prestera. Med den karisma som den transformativa ledaren utstrålar kommer det leda till att medarbetare blir engagerade i arbetet. Med engagerade anställda kommer nya idéer att utvecklas vilket kan leda till att organisationens resultat förbättras.

Det som den transformativa ledaren är ute efter är att skapa en omgivning på arbetet där alla känner sig accepterade. På så sätt kommer det att väcka människors arbetslust och de kommer kunna nå sin fulla potential (Svedberg, 2021). Med det transformativa ledarskapet är det inte den tekniska kunskapen om vad arbetsuppgiften består av som är det viktiga. Det viktiga för ledaren är att motivera och väcka medarbetarnas dolda talanger för att öka kompetensen på arbetsplatsen.

2.2 Definition av motivation

Motivation är något som är viktigt för att driva en person i sitt liv och inte minst i sitt jobb. Wilson (2010) skriver att benämningen motivation dök upp när jobbet tappade sin mening. Motivation blev därför något som lyftes fram av chefer för att motverka meningslöshet i jobbet (Sievers, 1986 refererad i Wilson, 2010). Meningslöshet kan skapa problem som till exempel sämre produktion och det var därför motivation uppmärksammades av ledningar för att motverka detta och på så sätt uppstod motivationsteorier för att ge en mening (Thompson & McHugh, 2002 refererad i Wilson, 2010). Några exempel på motivationsteorier som finns för att undersöka hur motivation kan skapas är Maslows behovstrappa och Herzbergs tvåfaktorteori.

Wilson (2010) skriver att chefer värdesätter sina anställda för att de är deras största tillgång och är de som gör att de blir konkurrenskraftiga. Om chefer värdesätter sina anställda innebär det att de tänker på deras motivation. Anledningen till varför chefer värdesätter motivation är

för att “motivation är en medveten eller omedveten inriktning hos en individ att vilja utföra vissa handlingar” (NE, u.å.). För att de anställda ska ha viljan för att utföra sina jobb krävs det motivation och på så sätt blir det en win-win situation. De anställda får en mening med arbetet men företaget får en arbetskraft som jobbar hårt vilket gör att de blir konkurrenskraftiga.

2.2.1 Maslows behovstrappa

Det finns flera olika motivationsteorier som berör vilka behov en person har och en av dem är Maslows behovstrappa som består av fem steg (Eriksson-Zetterquist et al. 2017). Den rangordnar i en trappa i vilken ordning människans behov kommer. Dessa steg är som en motivationskälla som driver människan till nästa steg i trappan så fort ens behov i det steget blir tillräckligt mättat. Första steget (första steget, *fysiologi*) som är grundläggande är det fysiologiska behovet och det handlar om de mest grundläggande behoven för överlevnad som är luft, mat, vatten och sömn och dessa är viktiga att uppnå innan människan kan röra sig uppåt i trappan. När de fysiologiska behoven är tillfredsställda uppstår trygghetsbehov (andra steget, *trygghet*). Det handlar om att känna sig säker från faror, hot och känna sig trygg. Nästa steg (tredje steget, *gemenskap*) i trappan är de sociala behoven som handlar om tillhörighet och kärlek. Det kan handla om att känna tillhörighet genom att känna sig som en del av teamet på sin arbetsplats eller behovet av att känna kärlek från en partner och familj. Att känna sig accepterad är också en del av det tredje steget. När det sociala behovet är uppfyllt strävar människan efter nästa steg (steg fyra, *självkänsla*) i trappan för att fylla sitt behov av status och prestige som handlar om att känna respekt och uppskattning från andra. Detta steg handlar också om behovet av självrespekt som kan handla om till exempel att vara tillräckligt kompetent inom sitt arbetsområde vilket bidrar till att få självförtroende. Det sista och högsta steget (steg fem, *självförverkligande*) i Maslows behovstrappa är behovet av självförverkligande som uppstår när alla behov under är tillfredsställda. Detta steg involverar strävan över att nå sitt fulla potential och uppfylla sina mål. Att ha möjligheten att utvecklas och känna stimulans för att man gör det man är bäst på är varför behovet stannar här hos människan. För människan försöker nå sin fulla potential genom att utvecklas och på så sätt stimuleras det sista steget hela tiden.



Figur 2: Maslows behovstrappa (Lätt att lära, 2016).

2.2.2 Herzbergs tvåfaktorteori

En annan teori som beskriver hur människor motiveras är Herzbergs tvåfaktorteori som framställdes av Frederick Herzberg. Denna teori har två olika faktorer som tillsammans påverkar människors arbetsmotivation och tillfredsställelse. De två faktorer som teorin bygger på är motivationsfaktorer och hygienfaktorer (Eriksson-Zetterquist et al. 2017).

Motivationsfaktorer handlar om de faktorer som är direkt kopplade med arbetet och bidrar med motivation och tillfredsställelse. Exempel på motivationsfaktorer är arbetsprestationer, erkännande, ansvar och möjlighet att växa. Något som är viktigt i teorin är att motivationsfaktorerna inte enbart kan bidra med motivation utan hygienfaktorerna måste också uppfyllas för att motivationen ska uppstå. De faktorer som menas med hygienfaktorer är de faktorer som hör till den fysiska miljön som till exempel lön, arbetsvillkor, anställningstrygghet och arbetsförhållanden. Bristen av hygienfaktorer kan bidra med missnöje i arbetet och närvaro av hygienfaktorer kan ta bort missnöjet men den kan inte bidra med motivation ensam utan det måste också finnas motivationsfaktorer.

För att kunna skapa motivation måste därför hygienfaktorer vara uppfyllda och sedan måste motivationsfaktorerna vara uppfyllda för att skapa trivsel och motivation på arbetsplatsen. Detta innebär också att människor inte mår och presterar bättre om enbart människor får den lön den vill ha till exempel utan det behövs andra faktorer också för att må och prestera bättre som en bra arbetsmiljö.



Figur 3: Herzbergs tvåfaktorteori (Projektledning, 2020).

2.3 Hypoteser

Utifrån den tidigare forskningen som finns i litteraturstudien samt den teoretiska delen kan fyra hypoteser formuleras.

Hypotes 1: Det transformativa ledarskapet kommer ha en direkt korrelation mellan en *personlig omtanke* och *motivation* hos de anställda

Hypotes 2: Det transformativa ledarskapet kommer ha en direkt korrelation mellan *intellektuell stimulans* och *motivation* hos de anställda

Hypotes 3: Det finns en korrelation mellan *inspiration* och *samhörighet* på arbetsplatsen

Hypotes 4: Den *öppna kommunikationen* som reflekteras i det transformativa ledarskapet har en korrelation med *arbetsprestationen* på arbetsplatsen.

3. Metod

Här presenterar vi den valda metoden som använts till uppsatsen samt vilket tillvägagångssätt som vi har använt oss av.

3.1 Val av forskningsämne

Innan arbetet tog fart var målet att komma fram till ett ämne som skulle kunna vara intressant att forska om. De krav som sattes inför uppsatsen var att ämnet skulle hamna inom de företagsekonomiska referensramarna. Med diskussion författarna emellan kom ett antal idéer om möjliga forskningsämnen fram men som sedan begränsades till ledarskap. När ämnet hade beslutats började en generell sökning efter information om ledarskap för att försöka begränsa ämnet vidare. Sökningen gjordes via Högskolan Dalarnas biblioteks hemsida. Det fanns inom ämnet ledarskap mycket tidigare forskning med många olika ledarstilar. En av dessa ledarstilar var det transformativa ledarskapet som är en relativt ny stil som på senare år blivit alltmer populär. Det som visades var att mycket av forskningen om transformativt ledarskap berörde turism och hotellverksamheten. Det fanns inte mycket om transformativt ledarskap i andra branscher vilket gjorde att valet hamnade på att göra en undersökning om det transformativa ledarskapet har samma effekt på andra branscher.

3.1.1 Litteraturstudiens uppbyggnad

När ämnet hade preciserats till det transformativa ledarskapet påbörjades en sökning via Högskolan Dalarnas biblioteks hemsida efter tidigare forskning om ämnet. Nyckelord som *transformative leadership*, *motivation* och *satisfaction* användes i sökningsprocessen. Med dessa nyckelord kunde ett antal peer-reviewed artiklar väljas ut som behandlade ämnet. De relevanta artiklarna lästes och sorterades för att välja ut de artiklarna som skulle ge den bakgrund som behövdes för att fortsätta studien. Till studien använde vi nio peer-reviewed artiklar. Istället för att blanda olika språk i texten blev valet att översätta nyckelorden till svenska.

Efter att artiklarna hade valts ut gjordes en tabell (bilaga 2) för att det skulle bli lätt överskådligt över vad artiklarna innehåller. Tabellen innehåller författarnas namn, syfte, teori, nyckelord, metod och resultat. Med hjälp av tabellen skrevs sedan en litteraturgenomgång

som beskriver den tidigare forskningen om ämnet som ska behandlas i den här studien. Tabellen gjorde det även enkelt att gå tillbaka och lätt se vilken artikel som hade relevant information under studiens gång.

3.2 Forskningsansats

Studien har en utgångspunkt i en kvantitativ undersökning. Anledningen till valet av en kvantitativ ansats ligger i studiens syfte och frågeställning med att mäta anställdas motivation samt tillfredsställelse. Eftersom studien försöker besvara frågan om det transformativa ledarskapet påverkar de anställdas motivation i en organisation som har en inriktning mot produktion behövs kvantifierbara data. Det räcker inte att genomföra en kvalitativ analys där endast ett fåtal individer blir intervjuade för att skapa ett underlag mot den här studiens mål. Med den kvantitativa datan kan enligt Bjereld och Demker (2018) frågor som “hur många” eller “i vilken utsträckning” besvaras. Eftersom den här studien är ute efter att skapa en idé om hur många inom produktionssektorn blir motiverade av det transformativa ledarskapet faller det in på den frågeställning som Bjereld och Demker (2018) beskriver.

Studien har en deduktiv ansats där utgångspunkten härleds från tidigare studier. Med det deduktiva arbetssättet utgår studien från redan tidigare bekräftade teorier samt principer för att kunna dra slutsatser om enskilda företeelser (Patel & Davidson, 2011). Från den deduktiva ansatsen lägger studien fram hypoteser som sedan prövas i analysen.

3.3 Urval

Gällande urvalet av respondenter söktes flera olika organisationer med inriktning på produktion. Ett mail skickades ut till varje organisation med frågan om de var villiga att medverka i den här studien angående om transformativt ledarskap motiverar anställda på arbetsplatsen. Kontakt togs även med bekanta som skulle kunna referera oss till personer som skulle kunna tänka hjälpa till med undersökningen. Vi kontaktade flera organisationer angående medverkan men de hade inte den möjligheten att medverka eller var inte villiga att delta vid undersökningen. Det gjorde att valet av organisation blev ett bekvämlighetsurval där en bekant hjälpte oss att distribuera en enkät vid deras arbetsplats (Trost & Hultåker, 2016). Enkätfrågorna besvarades av de anställda i organisationen som höll på med produktionen.

3.4 Enkätens utformning

Enkätfrågorna skrevs först på svenska och översattes efter det till engelska eftersom undersökningen skulle ske på en engelskspråkig organisation. Frågorna utformades på ett sådant sätt att de inte skulle vara tvetydiga för att inte missförstånd skulle uppstå. Detta gjordes för att det inte går att förklara enkätfrågorna till respondenten när den väl har skickats ut. Frågorna bestod av en skala från *instämmer inte alls* till *instämmer i hög grad* en så kallad likertskala. Likertskalan används enligt Patel och Davidson (2011) för att mäta attityder till hur individer ställer sig till de påståenden som ställs i frågan. Likertskalan användes därför för att skapa ett mätbart resultat med hur de anställda såg på ledarskapet och hur motivationen påverkas.

Med kommunikation med kontaktpersonen på den valda organisationen gjordes enkäten i Microsoft forms. Detta eftersom det var det valda verktyget som organisationen använde och andra enkätverktyg skulle inte få lika många svar om deras system ens skulle godta den.

Enkäten skickades till kontaktpersonen som kontrollerade frågorna och vidarebefordrade den till de anställda. Tillsammans med enkäten skickades ett personligt meddelande som förklarade vilka vi var och syftet med undersökningen samt att vi var tacksamma för deras medverkan. Totalt skickades 150 stycken enkäter ut till de anställda vid den valda organisationen.

Ingen direkt deadline sattes för enkäten men efter två veckor beslutades det att undersökningen ansågs som avklarad. En vecka efter att enkäten först hade skickats ut bad vi kontaktpersonen att skicka ut en påminnelse för att eventuellt få några fler svar från respondenterna.

Frågorna som finns med i enkäten diskuterades utifrån det transformativa ledarskapet samt motivationsteori. För att undvika att en låg svarsfrekvens hölls antalet frågor ner till femton stycken. Med fler frågor kommer enkäten att ta längre tid att besvara och utan en morot att besvara kommer det vara ett större bortfall. Den enda motivation som kunde ges vid den här studien var det brev som skickades med enkäten, det så kallade missivet (Patel & Davidson, 2011). Missivet används för att klargöra vad studien ämnar svara på samt varför det är viktigt att de individer som tillfrågas medverkar.

Frågorna var alla baserade på påståenden för att skapa ett kvantitativt resultat för att kunna besvara studiens syfte och frågeställning med om transformativt ledarskap påverkar anställdas motivation. För att undvika att någon minderårig var med på enkäten utan någon målsmans medgivande ställdes frågan om respondenten var över 18 år gammal eller inte. Om någon hade svarat att de var under 18 skulle de svaren tas bort från undersökningen. Frågorna var utformade för att svara på det transformativa ledarskapet samt effekterna av det ledarskapet.

3.4.1 Frågorna som ställdes

Det som definierar ett transformativt ledarskap är att det gäller att skapa en atmosfär för att öka den intellektuella stimulansen samt personliga omtanken som Svedberg (2021) kallar det. Det är utifrån det som frågorna började diskuteras om vad studien behövde ta reda på. För att besvara studiens frågeställning ställdes det krav att se om det handlade om ett transformativt ledarskap eller inte. Det andra kravet är att se om ledarskapet i den valda organisationen ger de anställda en känsla av att vara motiverade eller inte.

För att försöka ge svar på den intellektuella stimulansen skapades frågorna. Följande frågor hjälper även till att besvara motivationsfaktorerna *erkännande*, *presteras* och *värde för sitt arbete* enligt Herzbergs tvåfaktorsteori. Även Maslows behovstrappa finns representerad i dessa frågor med det högsta steget i trappan, *självförverkligande* att bli allt du kan vara.

- Min chef hjälper mig att utvecklas professionellt på arbetet
- Min chef hjälper mig att prestera bättre på arbetet
- Jag känner mig ofta engagerad i mitt arbete
- Min chef låter mig arbeta självständigt

Den personliga omtanken som Svedberg (2021) tar upp skulle besvaras med följande frågor. Frågorna är också menade att svara på motivationsteorier baserade på Maslows behovstrappa. De faktorer som Maslow nämner är *självkänsla*, *gemenskap* och *trygghet*.

- Chefen lyssnar på mig
- Jag litar på min chef
- Jag är nöjd med min chef
- Jag upplever att chefen bryr sig om mig
- Min chef har en personlig omtanke så att alla blir sedda och hörda

Svedberg (2021) nämner även att det transformativa ledarskapet definieras av *inspirerande motivation* vilket gav grund för frågorna nedan. Dessa frågor är relaterade till Maslows

behovstrappa. Dessa frågor hjälper oss att besvara Maslows *självförverkligande*, *självkänsla* och *gemenskap*. Herzberg finns också representerad i de här frågorna med *arbetsförhållanden*.

- Min chef inspirerar mig
- Chefen påverkar min motivation på arbetet
- Chefen är delaktig att skapa en samhörighet på arbetet

Det transformativa ledarskapet består enligt Svedberg (2021) av en öppen kommunikation mellan ledare och anställda. Frågorna är formulerade för att få svar på hygienfaktorer och baserat på Herzbergs tvåfaktorsteori genom att de besvarar på *arbetsförhållanden*

- Min chef arbetar med en öppen kommunikation
- Chefen är öppen för nya idéer
- Min chef är skicklig på att förmedla vad vi kan och bör göra

3.4.2 Bearbetning av data

Enkäten var öppen att svara på i två veckor och efter det stängdes den ner. Det inkom 101 svar av 150 möjliga. Svaren var anonyma och sammanställda i ett Excel-dokument som sker automatiskt med användning av Microsoft Forms. För att underlätta det statistiska arbetet beslöts vi att informationen skulle sammanställas i programmet SPSS som är ett program för statistisk analys. Detta program användes eftersom att det är ett starkare verktyg för att göra beräkningar i än Excel som är ett liknande program.

I programmet omvandlades de olika svarsalternativen till nummer, exempelvis “Instämmer inte alls” fick numret 1 och “Instämmer i hög grad” fick numret 5. Med den nödvändiga informationen sammanställd i SPSS påbörjades bearbetning för att räkna ut medelvärde bland de anställda och vilken svarsfrekvens som enkäten hade genererat. Sedan gjordes en korrelationsanalys i SPSS för att mäta sambandet mellan frågorna och se hur korrelationsvärdet såg ut. Detta gjordes för att se ett samband mellan frågorna för att ge de hypoteser som ställdes i teoriavsnittet ett potentiellt svar.

Signifikansnivån beräknades samtidigt i SPSS för att kunna se om resultatet är signifikant. Det gjordes för att vi skulle kunna se om vi kunde lita på resultatet eller inte.

3.5 Reliabilitet & Validitet

Validitet är en viktig aspekt när man gör en vetenskaplig undersökning för det handlar om hur vi mäter det vi avser att mäta (Patel & Davidson, 2011). För att arbeta mot en hög validitet så har vi tagit fram välformulerade frågor på vår enkät och vi har även sett till att de är relevanta. För att vi skulle kunna ge relevanta frågor som är kopplat till det vi vill undersöka, har vi läst väldigt mycket om ämnet transformativt ledarskap samt motivation. Vi kom därför fram till frågor som rör dessa nyckelord som till exempel frågan “chefen är delaktig att skapa en samhörighet på arbetet”. Denna fråga är starkt kopplad till nyckelordet transformativt ledarskap. Detta ledde till att vi kunde formulera våra frågor så att de blev relevanta för vår studie och att vi kunde få svar på vårt syfte med hjälp av de frågorna. Vi testade våra enkätfrågor innan vi skickade ut dem för att se om frågorna skulle fungera. När vi var bekväma med att frågorna fungerade samt att de skulle hjälpa oss att få svaret på vår frågeställning skickades enkäten ut till våra deltagare. Testkörningen genomfördes mellan författarna samt deras familjer och bekanta. Om det visade sig att vi inte kom nära vårt syfte och inte kunde besvara den frågeställning som studien har med de frågor som ställts. Samt om den relevanta informationen som önskades för arbetets framgång inte kom fram skulle ett nytt test av frågorna genomföras tills vi kände att enkäten kunde förse oss med den relevanta informationen. Med hänsyn till allt det som nämnts ovan så har vi nått en validitet som är önskvärd.

En annan viktig aspekt inom forskning är reliabilitet och det handlar om att samma resultat ska kunna uppnås om någon annan gick tillväga på samma sätt som oss (Patel & Davidson, 2011). Med andra ord kan det liknas med en person som mäter sin egen längd och sedan väntar en minut och upprepar mätningen för att få samma svar som tidigare. För att nå en hög reliabilitet har vi varit objektiva. I processen att utforma enkätfrågorna har vi varit transparenta för att vi ska ses som pålitliga. Genom att våra frågor är neutrala ökar det reliabiliteten för det leder till att om någon annan gör samma studie neutralt kan de komma nära vårt resultat. Det som gör att det kan bli ett annat resultat är helt enkelt om en deltagare har ändrat sin åsikt angående en fråga och inte hur frågan är ställd eller kring omständigheter som vi som undersökare har påverkat med. Vi har också dubbelkollat att alla våra 15 frågor mäter antingen transformativt ledarskap eller motivation. I och med dessa åtgärder visar vi att resultatet går att lita på för att mätningen har ett öppet och transparent tillvägagångssätt. Eftersom användningen av enkätfrågor så finns det inte någon större risk att vi tolkar svaret

av deltagarna på ett annat sätt som skulle kunna ske vid eventuellt gjorda intervjuer, utan vi har presenterat resultaten exakt som de har kommit in.

3.6 Etik

I forskning är det viktigt att följa de fyra huvudkraven enligt Patel och Davidson (2011). Dessa principer är riktlinjer för att säkerställa att forskningen är legitim, respektfull mot de som är involverade och pålitliga. Av dessa anledningar har vi tagit hänsyn till de fyra forskningsetiska principerna som är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

Informationskravet har uppfyllts genom att informera deltagarna vad syftet med undersökningen var och vad deras medverkan skulle bidra med. I enkäten som vi skickade ut innehöll även information om hur vi kan kontaktas för att underlätta. Vi meddelade även att det är fritt att delta.

Samtyckeskravet följde vi genom att meddela att de kan närsohelst dra tillbaka och ifall de vill vara med i undersökningen. Vi anser också samtyckeskravet som uppfyllt när enkäten kom tillbaka ifylld, vilket innebär att de har tagit del av informationen som vi gav för att uppfylla informationskravet och ändå valt att svara på enkäten.

Konfidentialitetskravet är det tredje kravet som vi har uppfyllt genom att erbjuda att vara anonym för att de ska känna sig så bekväma som möjligt med att fylla i enkäten och företaget som vi har fått svaret från kommer även inte att nämnas i texten för att upprätthålla konfidentialitet. Eftersom personuppgifterna inte hade någon relevans för den här studien har inte dessa samlats in på någon av våra 101 svar i denna undersökning och det finns därför ingen risk att en person kan kopplas till sitt svar.

Deltagarna har informerats om att vårt ändamål för denna undersökning är för forskning för vårt examensarbete och inte för något kommersiellt bruk eller något annat som inte har något vetenskapligt syfte. Vi har informerat deltagarna om att datainsamlingen bara kommer att användas till denna undersökning och därmed följt nyttjandekravet.

4. Resultat

I det här kapitlet presenteras resultaten från enkätundersökningen. Utifrån enkätens femton frågor visas först resultatet varje fråga för sig. I kapitlet presenteras även resultatet från korrelationsanalysen från varje hypotes.

4.1 Empiri

Antal enkäter som skickades ut var 150 varav 101 svarade vilket ger en svarsfrekvens på 67.3%. Av de 101 respondenterna var det 80 män samt 21 kvinnor som svarade. Frågorna i enkäten gick från *Instämmer inte alls* till *Instämmer i hög grad* där *Instämmer inte alls* fick värdet 1 och *Instämmer i hög grad* värdet 5. Fördelningen mellan kvinnor och män ser ut som följande.

Kön	Antal svarande	Andel i %
Män	80	79,2
Kvinnor	21	20,8

Tabell 1. Egen sammanställd tabell över svarsfrekvens bland kvinnor och män

Det som kan sägas generellt om alla frågor är att kvinnor visade på ett högre medelvärde jämfört med männen. De visade också en lägre standardavvikelse till skillnad från männen. Fördelningen på de frågor som ställdes på enkäten visas nedan med männens svar först följt av kvinnornas svar. Signifikansnivån på alla svar var för sig visade aldrig ett p-värde över 0,025 förutom på frågan *Chefen är delaktig att skapa en samhörighet på arbetet* där p-värdet var 0,058.

Män

	Chefen är delaktig att skapa en samhörighet på arbetet	Min chef arbetar med en öppen kommunikation	Chefen är öppen för nya idéer	Chefen lyssnar på mig	Min chef låter mig arbeta självständigt	Min chef hjälper mig att utvecklas professionellt på arbetet	Min chef är skicklig på att förmedla vad vi kan och bör göra
Medelvärde	3,96	4,16	4,21	4,16	4,58	3,8	3,89
Standardavvikelse	0,803	0,737	0,706	0,77	0,546	0,92	0,811

	Min chef har en personlig omtanke så att alla blir sedda och hörda	Jag upplever att chefen bryr sig om mig	Min chef inspirerar mig	Chefen påverkar min motivation på arbetet	Min chef hjälper mig att prestera bättre på arbetet	Jag känner mig ofta engagerad i mitt arbete	Jag litar på min chef	Jag är nöjd med min chef
Medelvärde	3,96	4,28	3,6	3,6	3,84	4,19	4,15	4,28
Standardavvikelse	0,878	0,729	0,866	0,908	0,803	0,748	0,813	0,826

Tabell 2. Egen sammanställd tabell över medelvärde samt standardavvikelse för män

Kvinnor

	Chefen är delaktig att skapa en samhörighet på arbetet	Min chef arbetar med en öppen kommunikation	Chefen är öppen för nya idéer	Chefen lyssnar på mig	Min chef låter mig arbeta självständigt	Min chef hjälper mig att utvecklas professionellt på arbetet	Min chef är skicklig på att förmedla vad vi kan och bör göra
Medelvärde	4,33	4,62	4,57	4,71	4,86	4,19	4,43
Standardavvikelse	0,211	0,498	0,507	0,561	0,359	0,75	0,598

	Min chef har en personlig omtanke så att alla blir sedda och hörda	Jag upplever att chefen bryr sig om mig	Min chef inspirerar mig	Chefen påverkar min motivation på arbetet	Min chef hjälper mig att prestera bättre på arbetet	Jag känner mig ofta engagerad i mitt arbete	Jag litar på min chef	Jag är nöjd med min chef
Medelvärde	4,67	4,71	4,29	4,29	4,38	4,52	4,62	4,67
Standardavvikelse	0,483	0,463	0,902	0,717	0,59	0,512	0,498	0,483

Tabell 3. Egen sammanställd tabell över medelvärde samt standardavvikelse för kvinnor

4.2 Hypotesprövning

I den här delen presenteras hypoteserna som definierades i teoridelen samt förklarades i metoden.

4.2.1 Hypotes 1

Hypotesprövning av *hypotes 1* som löd "Det transformativa ledarskapet kommer ha en direkt korrelation mellan en *personlig omtanke* och *motivation* hos de anställda" behandlar frågorna

- Chefen lyssnar på mig
- Jag litar på min chef
- Jag är nöjd med min chef
- Jag upplever att chefen bryr sig om mig
- Min chef har en personlig omtanke så att alla blir sedda och hörda

En korrelationsanalys mellan de ställda frågorna visade Pearsons korrelations värde mellan frågan "*Chefen lyssnar på mig*" och "*Jag litar på min chef*" på 0,556 som visar ett måttligt positiv korrelation mellan de två variablerna. Signifikansnivån låg på $<0,001$.

I sambandet mellan frågan "*Chefen lyssnar på mig*" och "*Jag är nöjd med min chef*" visade Pearson ett värde av 0,654 med en signifikansnivå på $<0,001$. I det här fallet visades en stark positiv korrelation mellan de två variablerna.

I korrelationen mellan "*Chefen lyssnar på mig*" och "*Jag upplever att chefen bryr sig om mig*" visade Pearson värdet ett måttligt starkt samband med ett värde på 0,517 och en signifikansnivå på $<0,001$.

Korrelationen mellan "*Chefen lyssnar på mig*" och "*Min chef har en personlig omtanke så att alla blir sedda och hörda*" visade ett Pearson värde på 0,747 vilket motsvarar ett starkt samband mellan de två variablerna. De två variablerna fick en signifikansnivå på $<0,001$.

"*Jag litar på min chef*" och "*Jag är nöjd med min chef*" visade ett mycket starkt positivt samband med värdet 0,838 och en signifikansnivå på $<0,001$.

Sambandet mellan "*Jag litar på min chef*" och "*Jag upplever att chefen bryr sig om mig*" gav ett korrelationsvärde av 0,635 vilket reflekterar ett starkt positivt samband. Signifikansnivån ligger på $<0,001$.

Med frågorna “*Jag litar på min chef*” och “*Min chef har en personlig omtanke så att alla blir sedda och hörda*” visade Pearson värdet 0,661 (stark positiv korrelation) med en signifikansnivå på $<0,001$.

Korrelationen mellan “*Jag är nöjd med min chef*” och “*Jag upplever att chefen bryr sig om mig*” gav värdet 0,615 vilket är ett starkt positivt samband. Med en signifikansnivå på $<0,001$.

Korrelationen mellan “*Jag är nöjd med min chef*” och “*Min chef har en personlig omtanke så att alla blir sedda och hörda*” visade Pearson värdet 0,716 vilket avser en stark positiv korrelation mellan de två variablerna. Signifikansnivån var $<0,001$.

		Correlations				
		My manager listens to me	I trust my manager	I am happy with my manager	My manager cares about my well being	My manager makes me feel seen and heard
My manager listens to me	Pearson Correlation	1	,556**	,654**	,517**	,747**
	Sig. (2-tailed)		<,001	<,001	<,001	<,001
	N	101	101	101	101	101
I trust my manager	Pearson Correlation	,556**	1	,838**	,635**	,661**
	Sig. (2-tailed)	<,001		<,001	<,001	<,001
	N	101	101	101	101	101
I am happy with my manager	Pearson Correlation	,654**	,838**	1	,615**	,716**
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001		<,001	<,001
	N	101	101	101	101	101
My manager cares about my well being	Pearson Correlation	,517**	,635**	,615**	1	,496**
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001		<,001
	N	101	101	101	101	101
My manager makes me feel seen and heard	Pearson Correlation	,747**	,661**	,716**	,496**	1
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	
	N	101	101	101	101	101

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabell 4. Korrelationstabell från SPSS

4.2.2 Hypotes 2

Vid prövning av **hypotes 2** “Det transformativa ledarskapet kommer ha en direkt korrelation mellan *intellektuell stimulans* och *motivation* hos de anställda”. Till den hypotesen användes frågorna:

- Min chef hjälper mig att utvecklas professionellt på arbetet
- Min chef hjälper mig att att prestera bättre på arbetet
- Jag känner mig ofta engagerad i mitt arbete
- Min chef låter mig arbeta självständigt

Med en korrelationsanalys mellan dessa fyra frågor gavs Pearson värdet mellan frågan “*Min chef hjälper mig att utvecklas professionellt på arbetet*” och “*Min chef hjälper mig att prestera bättre på arbetet*” värdet 0,554 vilket visar ett måttligt positivt samband mellan de två variablerna. Det visade även en signifikansnivå som låg på <0,001.

Mellan frågorna “*Min chef hjälper mig att utvecklas professionellt på arbetet*” och “*Jag känner mig ofta engagerad i mitt arbete*” avlästes Pearsons korrelations värde till 0,437 med en signifikansnivå på <0,001. Med ett värde på 0,437 uppvisas ett måttligt positivt samband mellan de två variablerna.

Pearsons korrelations värde mellan “*Min chef hjälper mig att utvecklas professionellt på arbetet*” och “*Min chef låter mig arbeta självständigt*” blev 0,396 vilket anger ett svagt positivt samband samt med en signifikansnivå på <0,001.

Korrelationen mellan “*Min chef hjälper mig att prestera bättre på arbetet*” och “*Jag känner mig ofta engagerad i mitt arbete*” samt “*Min chef låter mig arbeta självständigt*” gav värdena 0,516 (uppvisar ett positivt samband) och 0,293 (svagt positivt samband). Respektive signifikansnivå var <0.001 samt 0.003.

Sambandet mellan “*Jag känner mig ofta engagerad i mitt arbete*” och “*Min chef låter mig arbeta självständigt*” gav Pearson värdet 0,227 med en signifikansnivå på 0,022. Det är ett svagt positivt samband mellan de två variablerna.

		Correlations			
		My manager help me to develop professionally at work	My manager helps me perform at work	I often feel engaged in my own work	My manager allows me to work independently
My manager help me to develop professionally at work	Pearson Correlation	1	,554**	,437**	,396**
	Sig. (2-tailed)		<,001	<,001	<,001
	N	101	101	101	101
My manager helps me perform at work	Pearson Correlation	,554**	1	,516**	,293**
	Sig. (2-tailed)	<,001		<,001	,003
	N	101	101	101	101
I often feel engaged in my own work	Pearson Correlation	,437**	,516**	1	,227*
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001		,022
	N	101	101	101	101
My manager allows me to work independently	Pearson Correlation	,396**	,293**	,227*	1
	Sig. (2-tailed)	<,001	,003	,022	
	N	101	101	101	101

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabell 5. Korrelationstabell från SPSS

4.2.3 Hypotes 3

Den tredje hypotesen, *hypotes 3* “Det finns en korrelation mellan *inspiration* och *samhörighet* på arbetsplatsen”, tar följande frågor i beaktning.

- Min chef inspirerar mig
- Chefen påverkar min motivation på arbetet
- Chefen är delaktig att skapa en samhörighet på arbetet

Korrelationen mellan frågan “*Min chef inspirerar mig*” och “*Chefen påverkar min motivation på arbetet*” visade ett Pearson värde på 0,880 vilket motsvarar ett mycket starkt positivt samband med en signifikansnivå på $<0,001$.

Sambandet “*Min chef inspirerar mig*” och “*Chefen är delaktig att skapa en samhörighet på arbetet*” gav ett Pearson korrelationsvärde 0,453 som har en måttlig positiv korrelation. Signifikansnivån i det här fallet låg på $<0,001$.

Sambandet mellan “*Chefen påverkar min motivation på arbetet*” och “*Chefen är delaktig att skapa en samhörighet på arbetet*” visar en korrelation med Pearson värde 0,479 som innebär ett måttligt positivt samband. De två variablerna visade en signifikansnivå som var $<0,001$.

		Correlations		
		My manager inspires me	My manager motivates me	My manager is involved in creating a sense of belonging at work
My manager inspires me	Pearson Correlation	1	,880**	,453**
	Sig. (2-tailed)		<,001	<,001
	N	101	101	101
My manager motivates me	Pearson Correlation	,880**	1	,479**
	Sig. (2-tailed)	<,001		<,001
	N	101	101	101
My manager is involved in creating a sense of belonging at work	Pearson Correlation	,453**	,479**	1
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	
	N	101	101	101

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabell 6. Korrelationstabell från SPSS

4.2.4 Hypotes 4

För den fjärde hypotesen, *hypotes 4* “Den öppna kommunikationen som reflekteras i det transformativa ledarskapet har en korrelation med *arbetsprestationen* på arbetsplatsen.” behandlar följande frågor.

- Min chef arbetar med en öppen kommunikation
- Chefen är öppen för nya idéer
- Min chef är skicklig på att förmedla vad vi kan och bör göra

Pearsons korrelations värde mellan frågorna “*Min chef arbetar med en öppen kommunikation*” och “*Chefen är öppen för nya idéer*” gav värdet 0,563 vilket visar ett måttligt positivt samband. Signifikansnivån mellan de två variablerna var <0,001.

Sambandet mellan frågan “*Min chef arbetar med en öppen kommunikation*” och “*Min chef är skicklig på att förmedla vad vi kan och bör göra*” gav Pearsons värde 0,593 vilket är en måttlig positiv korrelation. Signifikansnivån var <0,001.

Korrelationen mellan frågorna “*Chefen är öppen för nya idéer*” och “*Min chef är skicklig på att förmedla vad vi kan och bör göra*” visade värdet 0,549 som är ett måttligt positivt samband med en signifikansnivå på <0,001.

		Correlations		
		My manager works with open communication	My manager is open to new ideas	My manager is skilled at conveying what we can and should do
My manager works with open communication	Pearson Correlation	1	,563**	,593**
	Sig. (2-tailed)		<,001	<,001
	N	101	101	101
My manager is open to new ideas	Pearson Correlation	,563**	1	,549**
	Sig. (2-tailed)	<,001		<,001
	N	101	101	101
My manager is skilled at conveying what we can and should do	Pearson Correlation	,593**	,549**	1
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	
	N	101	101	101

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabell 7. Korrelationstabell från SPSS

5. Analys

I det här kapitlet presenteras resultaten från tidigare kapitel och analyseras för att ge en förklaring till vad resultatet innebär.

5.1 Medelvärde och bortfall

Generellt hade kvinnorna ett högre medelvärde än männen vilket kan förklaras av antingen att de var mer positiva gentemot sin ledare. Det kan också vara beroende på den position som kvinnorna på arbetsplatsen innehar. Desto högre upp i hierarkin kan det handla mer om att skapa sig själv en fördel och det är mer troligt att en individ ser chefen/ledaren som ett hinder på vägen. Det kan leda till att när individen svarade på den här enkäten är mindre benägen att ge chefen det erkännande som hen rättvist bör ha. Det kan också bero på att högre upp i hierarkin är individerna underställda en chef men är också chefer själva. De individerna kan då se sin egen chef och på ett eller annat sätt förstå vad de gör och vad de kan göra bättre.

Av de 150 enkäterna var det 101 stycken som svarade. Det ger som sagt en svarsfrekvens på 67.3%. Bortfallet kan bero på att individerna som fick enkäten inte ville medverka i studien eller inte hade tillräckligt med tid. Det kan också bero på att de tillfrågade inte kontrollerade sin mail regelbundet vilket gör att enkäten försvann i inkorgen. På det tillfrågade företaget var det mestadels män som arbetade så representationen mellan män och kvinnor som svarade representerar hela organisationen.

Då signifikansnivån inte var högre än 0,025 kan vi i de flesta fall lita på svaren. Vi är i det här fallet minst 97.5% säkra på att svaret stämmer. I fallet med frågan "*Chefen är delaktig att skapa en samhörighet på arbetet*" där p-värdet var 0,058 är vi endast 94.2% säkra på svaret och den faller då utanför den 95% säkerhetsgräns som beskrivs i statistiken (Wahlin, 2015). Anledningen till att den fråga faller utanför säkerhetsgränsen kan vara att någon inte har tagit enkäten seriöst och bara fyllt i det lägsta eller högsta på måfå. I den här studien har alla svaren tagits med så några oregelbundenheter kan finnas med i frågan att individer inte tar undersökningen på allvar.

Det som kan utläsas är att standardavvikelsen är generellt högre för männen än för kvinnorna på organisationen som undersökts. Det kan bero på att det är en mansdominerad arbetsplats så chansen är större att det är någon av männen som bara fyllt i enkäten slumpmässigt.

5.2 Hypotesprövning analys

Här ger vi en analys av de hypoteser som vi ställde i teoriavsnittet. Pearsons korrelationsvärde som vi använde oss av är indelat i intervall som följande.

- 0,0 - 0,19 = Mycket svag positiv korrelation
- 0,2 - 0,39 = Svag positiv korrelation
- 0,4 - 0,59 = Måttlig positiv korrelation
- 0,6 - 0,79 = Stark positiv korrelation
- 0,8 - 1,00 = Mycket stark positiv korrelation

I det här arbetet förekom inte några negativa korrelationer så därför har inte de inkluderats.

5.2.1 Korrelation personlig omtanke och motivation

Den första hypotesen “Det transformativa ledarskapet kommer ha en direkt korrelation mellan en personlig omtanke och motivation hos de anställda” visar att det finns en måttlig till stark korrelation mellan den personliga omtanken och motivationen hos de anställda. Den personliga omtanken som Svedberg (2021) tar upp är ett av tecknen på att det är ett transformativt ledarskap. Ali (2023) visar med sin systematiska litteraturstudie om det transformativa ledarskapet inom kategorin *Relationsorienterade* teorier upp hur den sociala relationen påverkar de anställdas motivation. Vi kan se hur även i den här studien att det sambandet mellan ledarskapets personliga omtanke eller sociala relation med de anställda kommer påverka de anställdas motivation. Vilket även Zineldin (2017) visar i sin studie om hur det transformativa ledarskapet påverkar de anställdas motivation i hotell och turistbranschen. Eftersom de anställda har svarat positivt på bland annat frågan “Jag litar på min chef” med medelvärdet för män (4,15) och kvinnor (4,62) kan det ses ett positivt samband med steget *självkänsla* som finns representerad i Maslows behovstrappa.

Med den tidigare forskningen samt teorin som presenterats i det här arbetet kan paralleller dras till vår studie om hur det ser ut även i en organisation som fokuserar på produktion. I den här studien kan ses att det finns en korrelation mellan den personliga omtanken och för motivationen hos de anställda. Sambandet som visades i resultatet mellan alla svar från frågorna visade minst en måttlig positiv korrelation.

Anledningen till varför det inte är högre kan bero på vår egen tolkning av teorin och tolkning av frågorna. Med en annan formulering på frågorna kanske resultatet skulle ge ett högre positivt korrelationsvärde eller även ett lägre.

5.2.2 Korrelation intellektuell stimulans och motivation

I den andra hypotesen ville vi se om “Det transformativa ledarskapet kommer ha en direkt korrelation mellan *intellektuell stimulans* och *motivation* hos de anställda” eller inte. Från litteraturstudien som genomfördes nämner bland annat Ali (2023) kategorin med *Utvecklingorienterade* teorier och att om en individ får tillgång att utvecklas kommer det att påverka deras motivation. Svedberg (2021) tar upp den intellektuella stimulansen som en egenskap som finns hos en individ som utövar transformativt ledarskap. För att koppla ihop den intellektuella stimulansen med motivation användes Herzbergs tvåfaktorsteori. Herzberg menar på att prestation är en faktor som gör att individer blir motiverade.

Det vi såg i vår studie var en spridning på korrelationsvärden som gick från 0,227 till 0,554. Det visar på en svag positiv korrelation till en måttligt positiv korrelation mellan de ställda frågorna. Det var frågorna “*Min chef hjälper mig att prestera bättre på arbetet*”, “*Jag känner mig ofta engagerad i mitt arbete*” samt frågan “*Min chef låter mig arbeta självständigt*” som gav de lägsta värdena. Det kan bero på att frågorna i sig inte är optimala för enkätstudien. Om samma frågor skulle besvaras i en intervju kan frågorna brytas ner och ge ett mer utvecklat svar. Som frågorna är ställda nu finns det en möjlighet att de tolkas lite annorlunda mot vad författarna till den här studien menade. Med till exempel frågan “*Min chef låter mig arbeta självständigt*” kan det tolkas som att den anställda hela tiden får arbeta självständigt eller att chefen säger till vad som ska göras inom en viss tidsgräns. Båda fallen skulle kunna tolkas som självständigt arbete men eftersom det var en enkätfråga är det svårt att veta hur individerna som svarade på enkäten tänkte och tolkade den.

Det som vi ser är att det finns en viss koppling mellan den intellektuella stimulansen och motivationen.

5.2.3 Korrelation inspiration och samhörighet

Den tredje hypotesen som ställdes i den här studien var “Det finns en korrelation mellan *inspiration* och *samhörighet* på arbetsplatsen”. Inspiration är en viktig del i det transformativa ledarskapet enligt Svedberg (2021). Genom inspirationen menar Kim och Jorgaratnam (2010) att det leder till att de anställda har en större tillfredsställelse och jobbar för att behålla sin anställning på arbetsplatsen. Zineldin (2017) skriver i litteraturstudien om att det transformativa ledarskapet påverkar de anställdas motivation samt tillfredsställelse. Det är genom den motivationen som utövas på de anställda som gör att de vill stanna på arbetsplatsen (Jolly & Lee 2021).

Motivationsteori bakom det hela är som bekant Maslows behovstrappa med bland annat steget *gemenskap*. Även Herzberg finns representerad här med hans tvåfaktorsteori och *arbetsförhållanden*. Ali (2023) tar upp i sin studie om de *Händelseorienterade* teorierna och om att det transformativa ledarskapet genom de sociala sammankomster som sker på arbetsplatsen påverkar de anställdas motivation.

I vår studie visades korrelationsvärdet mellan de ställda frågorna mellan 0,453 och 0,880. Det är en spridning som går från måttlig stark till en mycket stark positiv korrelation. Med frågan “Chefen påverkar min motivation på arbetet” svarade männen med ett medelvärde av 3,6 och kvinnorna på arbetsplatsen hade medelvärdet 4,29. Vi anser att det borde ha varit högre men det beror på att frågan kan tolkas olika. Kanske det hade gett ett högre medelvärde om frågan “Jag känner mig motiverad på arbetet” hade ställts. Det hade dock tagit bort fokus från ledarens påverkan. Problemet är att de anställda kanske inte ser alla saker som ledaren gör som till exempel se till att det finns någon sorts kylanläggning på varma sommardagar. Vi tycker oss se en tydlig korrelation mellan den inspiration som det transformativa ledarskapet utövar och den samhörighet som skapas på arbetsplatsen.

5.2.4 Korrelation öppen kommunikation och arbetsprestation

I den fjärde och sista hypotesen formuleras hypotesen, “Den *öppna kommunikationen* som reflekteras i det transformativa ledarskapet har en korrelation med *arbetsprestationen* på arbetsplatsen.” Att använda öppen kommunikation är en hörnsten i det transformativa ledarskapet enligt Svedberg (2021). Det transformativa ledarskapet som Zineldin (2017)

skriver i litteraturstudien påverkar de anställdas effektivitet. Delle et al. (2007) menar på att ledare som aktivt jobbar med erkännande bidrar till anställdas arbetsnärvaro. Det gör att de anställda kan jobba mer på att prestera på arbetsplatsen.

Den motivationsteori som finns representerad i den här hypotesen är främst Herzberg med hans tvåfaktorsteori. Den försöker svara på hur motivation påverkar arbetsprestation.

Korrelationen i den här hypotesen visade värdena mellan 0,549 och 0,593 vilket motsvarar en måttligt stark positiv korrelation. Kvinnorna på arbetsplatsen hade ett högre medelvärde (4,62) i frågan "*Min chef arbetar med en öppen kommunikation*" medan männen hade ett något lägre värde på 4,16. Det kan igen bero på vilken position i hierarkin som de anställda hade och om männen hade en högre position kanske ett mer återhållsamt ledarskap utövas på grund av att ett öppet ledarskap inte har samma funktion på den nivån.

Det vi såg var att den öppna kommunikationen som finns i det transformativa ledarskapet har en korrelation med arbetsprestationen på arbetsplatsen.

6. Slutsats

I det här kapitlet presenteras studiens resultat och analysen sammanfattas. Kapitlet innehåller även en slutsats för studiens frågeställning samt potentiella bidrag. Vi ger även en del förbättringsområden mot vår studie och vad som kan förbättras vid vidare forskning.

6.1 Slutdiskussion

En slutsats som kan dras i den här studien är att det transformativa ledarskapet kan påverka de anställdas motivation på arbetsplatsen även i en organisation som fokuserar på produktion. Det bevisades i samtliga hypoteser då signifikansnivån var under 0,001 i de flesta fall. Genom att ledaren använder sig av det transformativa ledarskapet ökar de anställdas motivation som kommer bidra till positiva resultat för organisationen.

Korrelationsvärdet visade till stor del ett måttligt positivt samband vilket betyder att även om den valda organisationen använde sig av det transformativa ledarskapet finns det fortfarande delar av andra ledarskapsteorier som används som vår studie inte har kunnat identifiera.

Det som kan noteras är även att kvinnorna i vår studie var mer motiverade än männen och de lyssnade mer på sin chef. Kvinnorna var även nöjdare med sin chef än männen var.

6.2 Studiens bidrag

Det studien bidrar med är insikter för hur det transformativa ledarskapets egenskaper används gentemot förbättringen av anställdas tillfredsställelse och motivation. Dessa insikter kan leda till att arbetsmiljön förbättras då arbetsledare inser kopplingen mellan det transformativa ledarskapets egenskaper med den positiva effekten på motivation och tillfredsställelse. Detta kan i sin tur göra att ledare inom produktionsorganisationer försöker efterlikna denna ledarskapsstil.

6.3 Förbättringsområden och förslag på vidare forskning

Utifrån denna studie finns det möjlighet att vidare utforska motivationen som det transformativa ledarskapet har på olika branscher och vad det kan bero på. Något annat som kan vidare utforskas är om det transformativa ledarskapet kan bidra med att förändringsprocesser underlättas inom organisationer då vi genom denna studie kommit fram till att transformativt ledarskap påverkar motivation och tillfredsställelse positivt så finns det utrymme att undersöka om det i sin tur underlättar förändringsprocesser i organisationer.

Förbättringsområden inom vår studie är att det skulle behövas fler frågor i enkäten för att få ett bredare underlag att jobba med. Med ett större underlag hade det kunnat ge en bättre representation på om det rör sig om ett transformativt ledarskap eller inte. Eftersom kvinnorna i vår studie var mer positiva till det transformativa ledarskapet på den valda organisationen skulle en problematisering av skillnaden mellan män och kvinnors motivation vara en intressant vidare forskning vid en organisation med fokus på produktion. Det skulle även behövas fler frågor om miljön på arbetsplatsen. För att se om det klimat som de anställda arbetar i har någon effekt på motivationen eller om det bara är ledarens påverkan. För den här studien fokuserade vi på de motivationsteorier som lagts fram av Maslow och Herzberg, men det finns även andra teorier som kanske kan vara relevanta för samma studie. Ett annat alternativ för vidare forskning kan vara att göra en jämförande studie med vårt arbete fast med en annan ledarskapsteori.

Källförteckning

Ali, B. (2023) What we know about transformational leadership in tourism and hospitality: a systematic review and future agenda, *The Service Industries Journal*, 44(1-2), 105-147, <https://doi.org/10.1080/02642069.2023.2250302>

Andersen, L. B., Bjørnholt, B., Bro, L. L., & Holm-Petersen, C. (2018). Leadership and motivation: A qualitative study of transformational leadership and public service motivation. *International Review of Administrative Sciences*, 84(4), 675-691. <https://doi.org/10.1177/0020852316654747>

Aroseus, F (2016) *Maslows behovstrappa*. Lätt att lära <https://lattattlara.com/psykologiska-perspektiv/humanistiskt-perspektiv/maslows-behovstrappa/>

Bjereld, U. & Demker, M. (2018). *Varför vetenskap?* (4 uppl.). Studentlitteratur

Brunsson, N. & Brunsson, K. H. (2014). Konsten att vara chef. I Jönsson, S. & Strannegård, L. (Red.), *Ledarskapsboken* (s. 217- 247). (2 Uppl.). Liber.

Chef. (u.å.) *Vad är ledarskap?* <https://chef.se/ledarskap/>

Dellve, L., Skagert, K., & Vilhelmsson, R. (2007). Leadership in workplace health promotion projects: 1- and 2-year effects on long-term work attendance. *European journal of public health*, (17)5, 471-476. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckm004>

Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T. & Styhre, A. (2017). *Organisation och organisering* (4 uppl.). Liber.

Hanke, D. (2021). Can Employees Motivate Themselves? The Link between Peer Motivating Language and Employee Outcomes. *International Trade Journal*, 35(1), 19–39. <https://doi.org/10.1080/08853908.2020.1826021>

Jolly, P. M., & Lee, L. (2021). Silence is not Golden: Motivating Employee Voice through Inclusive Leadership. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 45(6), 1092-1113. <https://doi.org/10.1177/1096348020963699>

Kim, K., & Jogaratnam, G. (2010). Effects of Individual and Organizational Factors on Job Satisfaction and Intent to Stay in the Hotel and Restaurant Industry, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 9(3), 318-339, <https://doi.org/10.1080/15332845.2010.487043>

Kristen, V (2020) *Herzbergs motivationsteori: Ökar de anställdas nöjdhet på arbetsplatsen*. Projektledning <https://projektledning.se/herzbergs-motivationsteori-tvafaktorsteori/>

Patel, R., & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (4 uppl.). Studentlitteratur.

Strannegård, L. & Jönsson, S. (2014). Ledarskapets lockelse. I Jönsson, S. & Strannegård, L. (Red.), *Ledarskapsboken* (s. 13- 32). (2 uppl.). Liber.

Svedberg, L (2022). *Gruppsykologi* (7 uppl.). Studentlitteratur

Trost, J., & Hultåker, O. (2016). *Enkätboken* (5 uppl.). Studentlitteratur.

Wahlin, K. (2015). *Tillämpad statistik en grundkurs* (2 uppl.). Sanoma utbildning.

Westerlund, H., Nyberg, A., Bernin, P., Hyde, M., Oxenstierna, G., Jäppinen, P., Väänänen, A., & Theorell, T. (2010). Managerial leadership is associated with employee stress, health, and sickness absence independently of the demand-control-support model. *Work*, 37(1), 71-79. <https://doi.org/10.3233/wor-2010-1058>

Zhang, Y., Dong, C., Weare, A. M. M., & Ao, S. H. (2021). Contextualizing motivating Language to Corporate Social Responsibility (CSR): How leader motivating language affects employees, CSR engagement and Employee-Organization relationships. *Sustainability*, 13(23), 13357. <https://doi.org/10.3390/su132313357>

Zineldin, M. (2017). Transformational leadership behavior, emotions, and outcomes: Health psychology in the workplace. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 32(1), 14-25.
<https://doi.org/10.1080/15555240.2016.1273782>

Bilagor

Bilaga 1

Förfrågan om deltagande

Under vårterminen 2024 ska vi skriva vårt examensarbete på ekonomprogrammet vid Högskolan Dalarna. Vår undersökning kommer att handla om ledarskapets påverkan på anställdas motivation och tillfredsställelse och vi kommer att använda oss av enkäter som metod för vår datainsamling. Du tillfrågas härmed om deltagande i denna undersökning.

Undersökningens syfte och innehåll

Syftet med vår undersökning är att mäta hur anställda motiveras av ledarskap. Området är viktigt att undersöka för att ledare ska kunna maximera sin påverkan på anställda för att de ska trivas och arbeta mer effektivt på arbetet och vi ser fram emot ert deltagande.

Genomförande

Vi har planerat att ca. 60 st enkäter ska skickas ut för att delta i undersökningen. Ditt deltagande kommer att innebära att svara på en enkät som tar mellan 2 och 5 minuter att svara på. Undersökningen presenteras i form av en uppsats som ventileras i sedvanlig ordning vid Högskolan Dalarna.

Det insamlade materialet kommer att bearbetas av oss själva och vår handledare. Er identitet som deltagare kommer inte att röjas, inte heller er arbetsplats (*eller motsvarande*). Personer som på något sätt nämns i studien kommer att aidentifieras. Insamlade data förvaras hos undertecknad och kommer endast att hanteras av oss och vår handledare. All insamlad data kommer att förstöras när examensarbetet är godkänt och klart. Examensarbeten faller under dataskyddsförordningen, GDPR.

Ert deltagande i undersökningen är helt frivillig. Ni kan när som helst avbryta ert deltagande utan närmare motivering.

Om du som är tillfrågad avstår från att delta, eller avbryter ert deltagande så kommer detta inte att påverka det fortsatta arbetet med undersökningen.

Bilaga 2

Författare	Syfte	Teori	Nyckelbegrepp	Metod	Resultat
Zineldin, M. (2017)	Utvärdera transformativt ledarskap	Transformativt ledarskap	Transformativt ledarskap, motivation och tillfredsställelse	Kvantitativ undersökning	Anställda upplever transformativt ledarskap som mer motiverande
Dellve, L. Skagert, K. & Wilhelmsson, R. (2007)	Undersöka hur ledarskapskvaliteter påverkar motivation	Transformativ ledarskapsroll	Transformativt ledarskap, strategi, arbetsnärvaro och motivation	Kvantitativ undersökning med register från sjukfrånvaro	Ledare som använde belöning bidrog med en högre arbetsnärvaro
Andersen, L. B. Bjørnholt, B. Bro, L. L. & Holm-Petersen, C. (2016)	Samband mellan transformativt ledarskap och public service motivation (PSM)	Transformativt ledarskap, PSM	Transformativt ledarskap och public service motivation	Kvalitativ undersökning med intervju samt observation	Transformativt ledarskap ökar anställdas PSM
Nyberg, A. (2009)	Undersöka ledarskapets påverkan på stress och hälsa	Undersökning av ledarskapets påverkan på anställdas stress och hälsa	Ledarskap, stress och hälsa	Kvantitativ samt kvalitativ	Ledarskap från chefer är kopplat till stress och hälsa

Ali, B. (2023)	Systematisk översikt av transformativt ledarskap	Systematisk översikt om transformativt ledarskap	Transformativt ledarskap, ledarskap, systematisk översikt	Systematisk översikt, kvantitativ insamling	För att öka motivation och tillfredsställelse bör transformativt ledarskap användas
Kim, K. Jorgaratnam, G. (2010)	Vilken effekt har individuella faktorer på tillfredsställelse	Teori om varför anställda väljer att lämna arbetsplatsen	Tillfredsställelse, avsikt att stanna	Kvantitativ insamling	De med hög jobbtillfredsställelse var mer positiva till att stanna
Jolly, P. M. Lee, L. (2021)	Undersöka vilka ledarskapsegenskaper som kan motivera	Inkluderande ledarskap	Motivation, inkluderande ledarskap, behovstillfredsställelse	Kvantitativ undersökning	En organisations resultat påverkas av anställdas vilja att komma med idéer
Zhang, Y. Dong, C. Weare, A.M.M. (2021)	Visa effekt av strategiska tal inom CSR (Corporate Social Responsibility)	Motiverande språkteori	Motiverande tal, Corporate social responsibility, ledarkommunikation	Kvantitativ undersökning	Ledares tal hade stor påverkan på anställdas CSR
Hanke, D. (2021)	Undersökning om anställdas resultat kan påverkas av motiverande tal från medarbetare	Motiverande språkteori	Motiverande tal, ledarkommunikation, motiverande språkteori	Kvantitativ undersökning	Motiverande tal från medarbetare kan vara en ersättning från kommunikation från ledare

Egen sammanställd tabell över litteraturstudien som använts för den här studien

Bilaga 3

Hej, vi är två studenter vid högskolan Dalarna som gör vårt examensarbete om motivation och ledarskap. Vi ber er om hjälp att svara på den här frivilliga enkäten. Alla svar är konfidentiella och efter godkänt arbete kommer alla enkätsvar att raderas. Enkäten tar ca 2-5 minuter att svara på.

Jag är över 18 år:

- Ja
- Nej

Jag är:

- Man
- Kvinna

Tänk på din närmaste chef eller ledare när du svarar.

1. Chefen är delaktig att skapa en samhörighet på arbetet
2. Min chef arbetar med en öppen kommunikation
3. Chefen är öppen för nya idéer
4. Chefen lyssnar på mig
5. Min chef låter mig arbeta självständigt
6. Min chef hjälper mig att utvecklas professionellt på arbetet
7. Min chef är skicklig på att förmedla vad vi kan och bör göra
8. Min chef har en personlig omtanke så att alla blir sedda och hörda
9. Jag upplever att chefen bryr sig om mig
10. Min chef inspirerar mig
11. Chefen påverkar min motivation på arbetet
12. Min chef hjälper mig att prestera bättre på arbetet
13. Jag känner mig ofta engagerad i mitt arbete
14. Jag litar på min chef
15. Jag är nöjd med min chef

Alla frågor hade svaren som nedan

- Instämmer inte alls
- Instämmer inte helt
- Varken instämmer eller instämmer inte
- Instämmer delvis
- Instämmer i hög grad

Bilaga 4

Hello, we are two students at Dalarna university doing our degree project on motivation and leadership. We are asking for your help in answering this voluntary survey. All responses are confidential and after approved work all survey responses will be deleted. The questionnaire takes about 2-5 minutes to answer.

I am over the age of 18:

- Yes
- No

I am:

- Male
- Female

Think of your latest/closest boss/manager when answering!

1. My manager is involved in creating a sense of belonging at work
2. My manager works with open communication
3. My manager is open to new ideas
4. My manager listens to me
5. My manager allows me to work independently
6. My manager help me to develop professionally at work
7. My manager is skilled at conveying what we can and should do
8. My manager makes me feel seen and heard
9. My manager cares about my well being
10. My manager inspires me
11. My manager motivates me
12. My manager helps me perform at work
13. I often feel engaged in my own work
14. I trust my manager
15. I am happy with my manager

All question have the choices as below

- Strongly disagree
- Disagree
- Neither agree nor disagree
- Agree
- Strongly agree