JÖNKÖPING UNIVERSITY
School of Engineering

Det transformativa ledarskapet, en självklarhet! Eller?

En kvalitativ intervjustudie med fokus på ledares inverkan på den psykosociala arbetsmiljön

HUVUDOMRÅDE: *Industriell organisation och ekonomi, Logistik och ledning*
FÖRFATTARE: *Madeleine Bringevall & Simone Löfblad*
HANDLEDARE: *Nikolas Käkelä*
JÖNKÖPING 2019 juni

Detta examensarbete är utfört vid Tekniska Högskolan i Jönköping inom Industriell organisation och ekonomi, Logistik och ledning. Författarna svarar själva för framförda åsikter, slutsatser och resultat.

Examinator: Leif-Magnus Jensen
Handledare: Nikolas Käkelä
Omfattning: 15 hp
Datum: 2019-06-10

Postadress:	Besöksadress:	Telefon:
Box 1026	Gjuterigatan 5	036-10 10 00 (vx)
551 11 Jönköping		

Förord

Med denna studie önskar vi att ledare som behöver inspiration i sitt ledarskap kan gynnas av vårt resultat. Vi vill rikta ett stort tack till alla ledare som valde att delta i vår studie med stort engagemang, studenter från seminariegruppen som givit oss feedback, vår handledare Nikolas Käkelä samt vår lektor David Eriksson som lagt ner tid och givit oss god feedback under skrivningsprocessen.

Jönköping 2019

Abstract

Purpose – The purpose with the study is "*To investigate the relationship between leadership and good psychosocial work environment with employees". To answer the purpose with the study, the purpose has been broken down to three questions as below.*

1. *What do leaders in companies with good psychosocial work environment see as a good leadership and less good leadership?*

2. *What does the leader of a company with a good psychosocial work environment do to make the individual motivated in their work?*

3. *How is leadership characterized by the different companies with good psychosocial work environment?*

Method – The study is a qualitative interview study with an inductive approach where theory and empirical data are collected and compared analytically during the process. The theory was collected using literature studies. The collected data was compiled from five different interviews with five different leaders from selected companies. The interviews were transcribed, and a coding process was performed to select the most relevant parts for the analysis.

Findings – The perception was that several of the leaders had developed in their role and seemed to have gone from a transactional leadership to a transformative, since the transformative is often based on the transactional.

What can be explained after the analysis is that motivation factors such as encouragement/ attention, relationship with manager and colleagues are required, as well as personal development at the forefront of having a good psychosocial work environment, but in order to be able to focus on the motivational factors, the hygiene factors are actually an important part to be able to achieve this spirit.

The transformative leadership was described by all companies, some by that sense, others by similar but the description was the same. The focus is on the employee's needs and the leadership is based on that.

The conclusion drawn in this study is that the transformative leadership may seem like the obvious leadership, but the fact is that it does not always fit in all situations. Situational leadership lasts the longest and gives individuals the opportunity to be motivated and developed according to their needs. Hence, flexible leadership is what should be pursued.

Implications – Practical contribution from the study is how flexible leadership best develops motivation among employees. Despite various backgrounds, a common image of good leadership can be achieved with different ways to do so.

The theoretical contribution is that the study has found a relationship between transactional, transformational and situational leadership, where the transformative is what should be used broadly in a leadership.

Limitations – The study is limited to companies with more than 600 employees, and only manufacturing companies. No employees have been interviewed in the study, which limits the study to the leaders' perspective.

Keywords – Transactional Leadership, Transformational Leadership,
Psychosocial Work Environment, Situational Leadership, Motivation, Job Satisfaction

Sammanfattning

Syfte – Syftet med studien är *Att undersöka samband mellan ledarskap och god psykosocial arbetsmiljö hos medarbetare*. För att svara på studiens syfte har syftet brutits ned till tre frågeställningar enligt nedan.

1. *Vad ser ledare på företag med god psykosocial arbetsmiljö som ett gott ledarskap respektive mindre bra ledarskap?*

2. *Vad gör ledaren på ett företag med god psykosocial arbetsmiljö för att göra individen motiverad i sitt arbete?*

3. *Hur kännetecknas ledarskap på de olika förtagen med god psykosocial arbetsmiljö?*

Metod – Studien är en kvalitativ intervjustudie med en induktiv ansats där teori och empiri samlats in och jämförts analytiskt under arbetets gång. Teorin samlades in med hjälp av litteraturstudier. Den insamlade data sammanställdes utifrån fem olika intervjuer med fem olika ledare från varje utvalt företag. Intervjuerna transkriberades och därefter utfördes en kodningsprocess för att välja ut det mest relevanta till analysdelen.

Resultat – Uppfattningen var att flera av ledarna hade utvecklats i sin roll och verkade ha gått från ett transaktionellt ledarskap mot ett transformativt, då det transformativa ofta bygger på ett transaktionellt ledarskap.

Vad som kan tydas efter analysen är att det krävs motivationsfaktorer som till exempel uppmuntran/uppmärksamhet, relation till chef och kollegor, samt personlig utveckling i främsta led för att ha en god psykosocial arbetsmiljö. För att kunna ha fokus på motivationsfaktorerna är faktiskt hygienfaktorerna en viktig del för att kunna uppnå denna anda.

Det transformativa ledarskapet var beskrivet hos alla företag, vissa med den bemärkelsen, andra med liknande men beskrivningen var densamma. Fokus ligger på medarbetarens behov och ledarskapet utgår därefter.

Slutsatsen som dras i den här studien är att det transformativa ledarskapet kan verka som det självklara ledarskapet, men faktum är att det inte alltid passar i alla lägen. Ett situationsanpassat ledarskap varar längst och ger individerna möjlighet till att motiveras och utvecklas anpassat efter deras behov. Därav är ett flexibelt ledarskap det som borde eftersträvas.

Implikationer – Studiens praktiska bidrag är hur ett flexibelt ledarskap bäst utvecklar motivationen bland medarbetare. Trots olika bakgrunder kan en gemensam bild av ett gott ledarskap uppnås med olika vägar dit.

Det teoretiska bidraget är att studien har funnit en relation mellan transaktionellt, transformativt och situationsanpassat ledarskap, där det transformativa är det som övergripligt bör användas i ett ledarskap.

Begränsningar– Studiens är begränsad till företag med mer än 600 medarbetare, samt enbart tillverkande företag. Inga medarbetare har blivit intervjuade i studien vilket begränsar studien till ledares perspektiv.

Nyckelord– Transaktionellt ledarskap, tranformativt ledarskap, psykosocial arbetsmiljö, situationsanpassat ledarskap, motivation, arbetstillfredsställelse

Innehållsförteckning

1 Introduktion 1

1.1 Bakgrund 1

1.2 Problembeskrivning 2

1.3 Syfte och frågeställningar 2

1.4 Omfång och avgränsningar 3

1.5 Disposition 4

2 Teoretiskt ramverk 5

2.1 Koppling mellan frågeställningar och teori 5

2.2 Transaktionellt ledarskap & Transformativt ledarskap 6

2.2.1 Transaktionella ledarskapet 6

2.2.2 Transformativa ledarskapet 7

2.2.3 Situationsanpassat ledarskap 8

2.3 Arbetstillfredsställelse & Motivation 9

2.3.1 Arbetstillfredsställelse 9

2.3.2 Människans behov och motivation på arbetsplatsen 10

3 Metod och genomförande 15

3.1 Koppling mellan frågeställningar och metod 15

3.2 Arbetsprocessen 15

3.3 Ansats 16

3.4 Urval 16

3.5 Datainsamling 17

3.5.1 Litteraturstudier 17

3.5.2 Intervjuer 17

3.6 Dataanalys 19

3.7 Tillförlitlighet 19

3.7.1 Pålitlighet 19

3.7.2 Trovärdighet 19

3.7.3 Överförbarhet 19

3.7.4 Möjlighet att styrka och konfirmera *20*

4 Empiri **21**

4.1 INTERVJUADE LEDARE 21

4.2 TRANSAKTIONELLT & TRANSFORMATIVT LEDARSKAP 22

4.3 ARBETSTILLFREDSSTÄLLELSE & MOTIVATION 24

4.4 SAMMANSTÄLLNING AV EMPIRI 25

5 Analys **27**

5.1 VAD SER LEDAREN PÅ ETT FÖRETAG MED GOD PSYKOSOCIAL ARBETSMILJÖ SOM ETT GOTT LEDARSKAP RESPEKTIVE MINDRE BRA LEDARSKAP? 27

5.2 VAD GÖR LEDAREN PÅ ETT FÖRETAG MED GOD PSYKOSOCIAL ARBETSMILJÖ FÖR ATT GÖRA INDIVIDEN NÖJD I SITT ARBETE? 28

5.3 HUR KÄNNETECKNAS LEDARSKAP PÅ DE OLIKA FÖRETAGEN MED GOD PSYKOSOCIAL ARBETSMILJÖ? 30

6 Diskussion & Slutsats **33**

6.1 RESULTATDISKUSSION 33

6.1.1 Vad ser ledaren på företag med god psykosocial arbetsmiljö som ett gott ledarskap respektive mindre bra ledarskap? *33*

6.1.2 Vad gör ledaren på ett företag med god psykosocial arbetsmiljö för att göra individen motiverad i sitt arbete? *34*

6.1.3 Hur kännetecknas ledarskap på de olika företagen med god psykosocial arbetsmiljö? *35*

6.2 SLUTSATS 35

6.3 IMPLIKATIONER 35

6.4 METODDISKUSSION 36

6.5 VIDARE FORSKNING 37

Referenser **38**

Bilaga - Intervjuguide

Figurförteckning

FIGUR 1 - UNIVERSUMS KRITERIER I SIN UNDERSÖKNING BASERAD PÅ (UNIVERSUM, 2018) 2
FIGUR 2 - STUDIENS AVGRÄNSNINGAR 3
FIGUR 3 - KOPPLING MELLAN FRÅGESTÄLLNINGAR OCH TEORI 5
FIGUR 4 - TRANSAKTIONELLA LEDARSKAPETS TRE KOMPONENTER BASERAD PÅ (BASS B. , 1985) 6
FIGUR 5 - TRANSFORMATIVA LEDARSKAPETS FYRA KOMPONENTER BASERAD PÅ (BASS & AVOLIO, 1992) 8
FIGUR 6 - SITUATIONSANPASSAT LEDARSKAP BASERAD PÅ (HERSEY & BLANCHARD, 1988) 8
FIGUR 7 - HYGIENFAKTORER OCH MOTIVATIONSFAKTORER BASERAD PÅ HERZBERG (1959) 10
FIGUR 8 - BEHOVSTRAPPAN BASERAD PÅ MASLOW (1987) 11
FIGUR 9 - MCCLELLANDS BEHOVSTEORI BASERAD PÅ (MCCLELLAND & BURNHAM, 2003) 12
FIGUR 10 - HACKMAN OCH OLDMANS MOTIVATIONSTEORI BASERAD PÅ (HACKMAN & OLDHAM, 1976) 13
FIGUR 11 - ARBETSPROCESSEN 16
FIGUR 12 – LEDARNA ANGÅENDE MOTIVATION APPLICERAD PÅ HACKMAN OCH OLDHAMS MOTIVATIONSTEORI 28
FIGUR 13 - MASLOWS BEHOVSTRAPPA BASERAD MASLOW (1987) 29
FIGUR 14 - LEDARNAS SVAR PÅ VAD SOM MOTIVERAR DERAS MEDARBETARE 30
FIGUR 15 - LEDARNAS SVAR KOPPLAD TILL HERZBERG (1959) 30
FIGUR 16 - FÖRETAGENS KÄNNETECKEN PÅ LEDARSKAP KOPPLAD TILL BASS & AVOLIO (1992) *TRANSFORMATIVT LEDARSKAP* 31
FIGUR 17 – EGEN ILLUSTRATION AV RESULTAT – FLEXIBELT LEDARSKAP 34
FIGUR 18 - STUDIENS RESULTAT – FLEXIBELT LEDARSKAP 36

Tabellförteckning

TABELL 1 - EFFEKTER AV ARBETSTILLFREDSSTÄLLELSE 10
TABELL 2 - MOTIVERING TILL VALDA LEDARE 18
TABELL 3 - RAPPORTENS INTERVJUER 19
TABELL 4 – SAMMANSTÄLLNING AV EMPIRI 26

1 Introduktion

Kapitlet ger en bakgrund till studien och det problemområde som studien byggts upp kring. Vidare presenteras studiens syfte och dess frågeställningar. Därtill beskrivs studiens omfång och avgränsningar. Kapitlet avslutas med rapportens disposition.

1.1 Bakgrund

”En ledare är bäst när folket knappt vet att hon existerar. Inte så bra när folket lyder och erkänner henne. Sämre när folket avskyr henne. Låter du bli att respektera människor, så låter de bli att respektera dig.’ Men om en bra ledare, som talar i liten mängd, när hennes arbete är utfört, hennes mål uppfyllda, kommer de alla att säga, ’Vi gjorde detta själva!’”
– Lao-Tzu, Kinesisk Filosof 500 e.kr

Ledarskap har under en lång era varit ett begrepp som varit omtalat. I tidigare forskning inom ämnet ledarskap har det varit en svårighet att definiera hur en framgångsrik ledare ska vara eller vem det skulle vara (Svennerstål, 1996). Bass (2008, s. 618) definierar ledarskap enligt följande: ”det faktiska utövandet av ledningsuppgifter inom t.ex. en stat, en organisation, ett företag eller ett idrottslag”. Teorierna är många kring vad som är det bästa ledarskapet, bland annat Bass som i sin teori kring transformativt ledarskap, beskriver det vinnande ledarskapet som idealiserad inverkan, individuellt övervägande, intellektuellt stimulerande, samt inspirerande. Den motsatta ledarstilen transaktionellt är istället dirigerande med regler där ändamålet med sin relation till medarbetarna är att uppnå egna mål (Bass & Avolio, 1992).

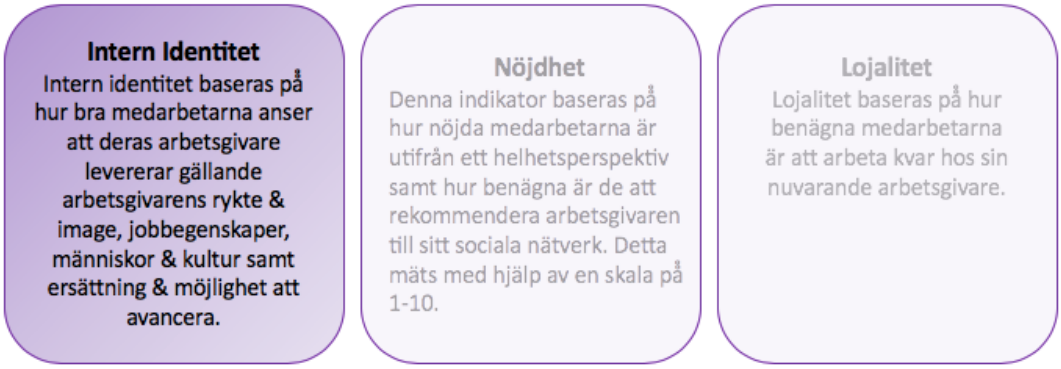
De flesta av oss spenderar drygt 2000 timmar på jobbet under ett år i dagens samhälle (Lundmark, 2018), vilket gör det ytterst viktigt både för medarbetare och företaget att klimatet är gott. Enligt Anwar och Budi (2018) går motivationen hos medarbetaren hand i hand med arbetstillfredsställelsen vilket gör att klimatet är viktigt för både motivationen. Människans motivation är något som är beroende av olika saker beroende på i vilken fas individen befinner sig i. För att kunna prestera på bästa nivå är individen i behov av att känna sig uppskattad och kunna utmärka sig i gruppen. Med andra ord finns önskan att bli erkänd (Utforska Sinnet, 2018).

En tidigare undersökning gjord av Universum (2018) listar de 50 bästa arbetsgivarna med mer än 600 anställda i Sverige baserat på intern identitet, nöjdhet samt lojalitet, se *Figur 1*. De här tre faktorerna har graderats utav medarbetare, där ett tydligt samband som kan konstateras är att möjligheten kring eget ansvar samt respekten från arbetsgivaren till medarbetaren är höga (Universum , 2018).

> Anställda vill bli sedda och vill känna att de får ansvar. Ansvar och engagemang går hand i hand, vilket ofta leder till affärsmässiga framgångar. Att som arbetsgivare se detta och vara lyhörd gentemot de anställda är en nyckel för att skapa god stämning och rätt kultur i en organisation.
>
> - Claes Peyron, VD Universum (2018).

Att skapa en god stämning på arbetsplatsen kräver att arbetsmiljön är uppmärksammad. När diskussioner om arbetsmiljö dyker upp tänker de flesta på ljud eller ljus på en arbetsplats. Den psykosociala delen i arbetsmiljön är minst lika viktig (Feelgood, 2019). En god psykosocial arbetsmiljö innebär enligt Arbetsmiljöverket (2016) en trygg anställning, med möjligheter att utvecklas samt en god stämning i gruppen.

Det transformativa ledarskapet verkar vara det goda ledarskapet och även självklara för att nå god psykosocial arbetsmiljö. Universums undersökning grundar sig i medarbetarnas interna identitet, nöjdhet och lojalitet, vilket påminner om hur den goda psykosociala arbetsmiljön beskrivs.



Figur 1 - Universums kriterier i sin undersökning baserad på (Universum, 2018)

1.2 Problembeskrivning

Som tidigare nämnt i bakgrunden har en undersökning utförts för att ta fram Sveriges bästa arbetsgivare i förhållande till intern identitet, nöjdhet samt lojalitet, se *Figur 1*, där den interna identiteten kan förbindas till god psykosocial arbetsmiljö. Gemensamt med de båda beskrivningarna av intern identitet och god psykosocial arbetsmiljö är bland annat kultur, relationer och möjlighet till utveckling. Det kan därför tolkas som att en god psykosocial arbetsmiljö uppnås tillsammans med intern identitet. Det studien inte kommer ta upp utifrån definitionen av en god psykosocial arbetsmiljö är trygg anställning. Vad har då de här företagens ledare gjort för att uppnå god psykosocial arbetsmiljö som andra företag har att lära? Som Olsson (2012) hävdar i sin avhandling att ledare har stor betydelse för att påverka medarbetares syn på relationen mellan ledare och medarbetare. För att förstå vad dessa arbetsgivare gör för att kunna hamna på listan över ”Sveriges bästa arbetsgivare 2018” måste därför närmsta källan till medarbetarna undersökas, med andra ord ledarna.

1.3 Syfte och frågeställningar

I problembeskrivningen framgår att en undersökning bland medarbetare har gjorts för att ta fram Sveriges bästa arbetsgivare. Det som ska undersökas är om det finns en koppling mellan företag med god psykosocial arbetsmiljö och det ledarskap som existerar hos arbetsgivarna. Detta för att belysa vilken typ av ledarskap som krävs för att uppnå god psykosocial arbetsmiljö. Därmed är syftet med den här studien:

”Att undersöka samband mellan ledarskap och god psykosocial arbetsmiljö hos medarbetare”

Syftet kommer undersökas med utgångspunkt i transaktionellt och transformativt ledarskap. För att kunna nå en slutsats har syftet brutits ner i tre frågeställningar. För att kunna öka förståelsen för hur ledarskap påverkar den psykosociala arbetsmiljön, måste ledarskapet som används hos de listade företagen tydliggöras. Därmed ställs studiens första frågeställning:

1. *Vad ser ledare på företag med god psykosocial arbetsmiljö som ett gott ledarskap respektive mindre bra ledarskap?*

Undersökningen som tillkännagivit Sveriges bästa arbetsgivare är baserad på medarbetares svar, vilket betyder att berörda företag har en hög arbetstillfredsställelse bland medarbetarna. Enligt Anwar och Budi (2018) är motivation en viktig del för att känna arbetstillfredsställelse. Därmed ställs studiens andra frågeställning:

2. *Vad gör ledaren på ett företag med god psykosocial arbetsmiljö för att göra individen motiverad i sitt arbete?*

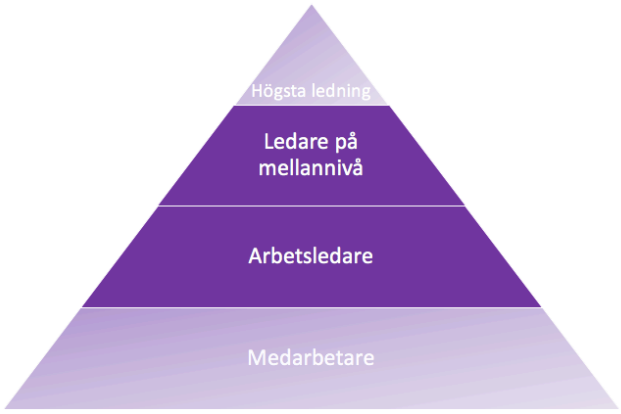
Enligt Olsson (2012) är ledarens relation till medarbetaren viktig för att kunna påverka prestationen positivt. För att förstå hur företagen ser på ledarskap ställs därmed studiens tredje frågeställning:

3. *Hur kännetecknas ledarskap på de olika förtagen med god psykosocial arbetsmiljö?*

För att besvara frågeställningarna och därmed uppfylla syftet kommer en kvalitativ intervjustudie att utföras på fem tillverkande företag från listan över Sveriges bästa arbetsgivare 2018. Intervjuer har valts för att komplettera den kvantitativa undersökning som blivit genomförd av Universum.

1.4 Omfång och avgränsningar

Undersökningen är avgränsad till den grad att endast de angivna företagen har undersökts och utifrån studien har generaliseringar gjorts. Studien avgränsas utifrån ledarens perspektiv, vilket betyder att inga medarbetare kommer intervjuas i den här studien, se *Figur 2*. Medarbetarnas åsikter grundas endast i den undersökning studien utgått ifrån. Företagen som har deltagit i undersökningen har varit företag med mer än 600 medarbetare, vilket genererar i en avgränsning från mindre företag. De företagen som intervjuats är endast tillverkande företag i syfte till vår utbildning som är fokuserad på logistik. Studien kommer beröra de delar som är belägna i Sverige av de globala företagen.



Figur 2 - Studiens avgränsningar

1.5 Disposition

Introduktion – Den inledande delen av rapporten består av bakgrunden till ledarskap där begreppet beskrivs och hur det har utvecklats sedan dess uppkomst. Vidare presenteras studiens problembeskrivning, vad har andra företag att lära av dessa företag med god psykosocial arbetsmiljö? Studien avgränsas till ledare på mellannivå och arbetsledare på utvalda företag, med mer än 600 anställda.

Teoretisk Ramverk – Teorier som kommer till användning för att besvara frågeställningarna presenteras i det här kapitlet, där kapitlet har delats in i ”Transaktionellt ledarskap & Transformativt ledarskap” samt ”Arbetstillfredsställelse & motivation”. Bass teorier om ledarskap är sedan kompletterade med den kritik som riktas mot teorin, samt Hackman och Oldmans teori om situationsanpassat ledarskap. De modeller som beskrivs i ”Arbetstillfredsställelse & motivation” är även de kritiserade vilket också tas hänsyn till i det teoretiska ramverket.

Metod och genomförande – I det här kapitlet beskrivs de metoder som har använts under studien, kvalitativ intervju samt litteraturstudie. Ansatsen som används genom hela arbetet beskrivs som induktiv. De ledare som intervjuats blir presenterade första gången med en motivering till intervjun samt tabell över hur intervjuerna genomfördes och under hur lång tid det tog. Avslutningsvis motiveras studiens trovärdighet genom att argumentera för studiens uppfyllnad av kvalitetskraven.

Empiri – Den insamlade data utifrån de kvalitativa intervjuerna presenteras. I det här kapitlet återfinns de intervjuade ledarnas svar och ett antal citat från intervjuerna som ansågs vara lämpliga och unika. Empirin är uppdelad utifrån det teoretiska ramverket med ledarskap först och därefter motivation. Empirin avslutas med en sammanfattning av ledarnas svar.

Analys – I det här kapitlet analyseras empirin från intervjuerna med det teoretiska ramverket som bland annat består av teorierna från Maslows, Herzbergs, Bass samt Hackman & Oldmans teorier. Analysen är uppdelad i den ordning frågeställningarna ställts.

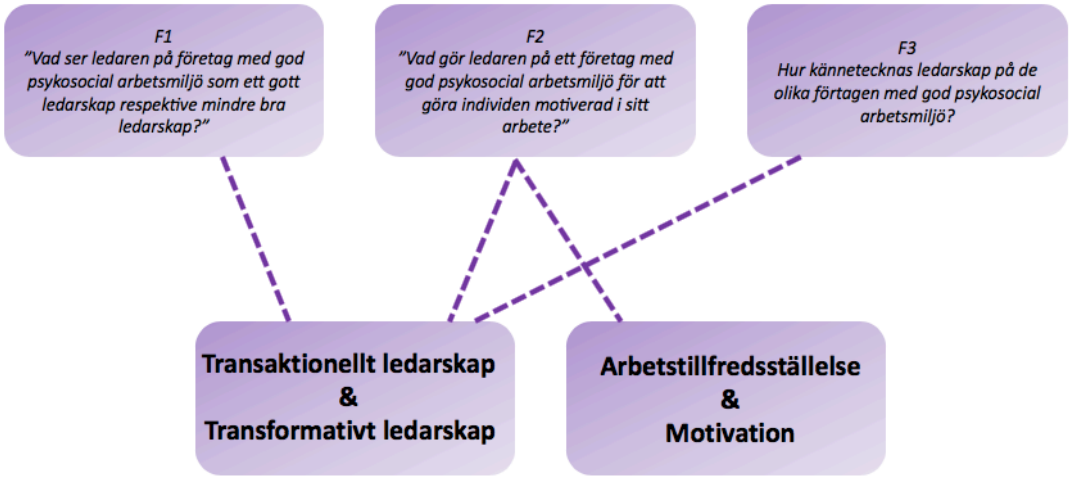
Diskussion & Slutsats – I den sista delen av rapporten förekommer en diskussion av analysen och resultatet där det konstateras varför det situationsanpassade ledarskapet är det optimala ledarskapet. I den här delen analyseras metoden som använts i studien med en metoddiskussion samt kvalitetsbedömning där det strykande är ledarnas olika bakgrund. Det som anses vagt är att studien enbart har intervjuer som datakälla. Studien avslutas med förslag till vidare forskning, som bland annat tar upp om genusets påverkar ett ledarskap.

2 Teoretiskt ramverk

Kapitlet ger en teoretisk grund och förklaringsansats till studien och det syfte och frågeställningar som formulerats.

2.1 Koppling mellan frågeställningar och teori

I följande kapitel beskrivs den teori som ger en teoretisk grund för att besvara studiens frågeställningar. *Figur 3* beskriver kopplingen mellan studiens frågeställningar och använd teori.



Figur 3 - Koppling mellan frågeställningar och teori

För att ge en teoretisk grund till den första frågeställningen *"Vad ser ledaren på företag med god psykosocial arbetsmiljö som ett gott ledarskap respektive mindre bra ledarskap?"* beskrivs följande området Transaktionellt ledarskap och Transformativt ledarskap. Transaktionellt ledarskap och Transformativt ledarskap behandlas därför att teorierna beskriver skilda sätt att hantera sin ledarroll på, samt att de båda teorierna tillsammans täcker svaren av ledarna. De båda teorierna kompletteras även med situationsanpassat ledarskap, för att kunna analysera ledarnas svar tydligare.

För att ge en teoretisk grund till den andra frågeställningen *"Vad gör ledaren på ett företag med god psykosocial arbetsmiljö för att göra individen motiverad i sitt arbete?"* beskrivs följande områden i det teoretiska ramverket: "Transaktionellt ledarskap och Transformativt ledarskap" och "arbetstillfredsställelse och motivation". Transaktionellt ledarskap och Transformativt ledarskap behandlas därför att teorin är starkt kopplad till individuell motivation hos anställda. Arbetstillfredsställelse och motivation behandlas för att kunna se vad olika teorier säger om vad som är motiverande för medarbetaren och sedan kunna analysera det till ledarnas svar.

För att ge en teoretisk grund till den tredje frågeställningen *"Hur kännetecknas ledarskap på de olika förtagen med god psykosocial arbetsmiljö?"* beskrivs följande områden i det teoretiska ramverket: Transaktionellt och Transformativt ledarskap. Transaktionellt och Transformativt ledarskap behandlas därför att det är de begrepp av ledarskap som används i denna studie. Vidare behandlas begreppen för att se om de kännetecknas hos företagen.

2.2 Transaktionellt ledarskap & Transformativt ledarskap

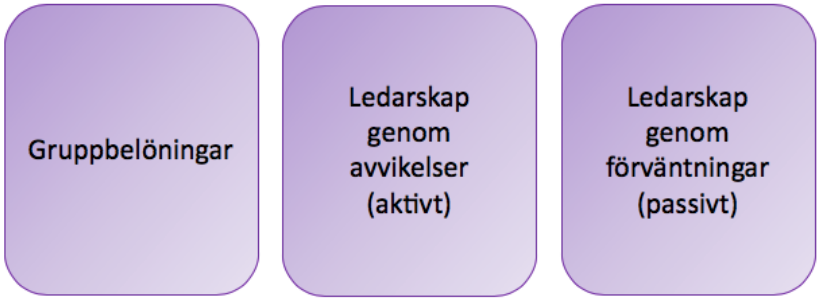
Första gången transaktionellt- och transformativt ledarskap utpräglades inom politiskt vetenskapliga omständigheter var av J M Burns, som sedan utvecklades till en teori inom ledarskap utav Bass (Elkins & Keller, 2003). Även om transformativt och transaktionellt beskrivs separat, kan en ledare präglas av båda stilarna. Det transformativa ledarskapet bygger nämligen enligt Bass (2008) på det transaktionella ledarskapet.

2.2.1 Transaktionella ledarskapet

En ledare som ger sina medarbetare en belöning vid lyckat uppdrag men även bestraffning efter ett misslyckat uppdrag är av typen *transaktionellt ledarskap*. Används ett transaktionellt ledarskap är det enda målet med sin relation till medarbetarna enligt Bass (2008, s. 617) att uppnå egna önskemål. Ledarskapet betonar förhållandet mellan ledare och medarbetare, där ledaren ger direktiv till vidare åtgärd, alternativt bestäms åtgärden gemensamt med ledare och medarbetare (Bass, 2008, s. 617). Har en organisation den transaktionella kulturen är det fokus på inställningar som *"regler och processer begränsar diskreta beteenden", "beslut kräver ofta flera nivåer utav auktoritet"* samt *"vi förhandlar med varandra om resurser"* (Bass, 2008, s. 623). Det transaktionella ledarskapet anses vara mer objektivt eftersom den inte tar hänsyn till en medarbetares känsla på samma sätt som en transformativ ledare gör (Feng Jing, 2018).

Transaktionsledarskapet leder medarbetare framåt genom att motivera dem på den sikt som ledarna klarar av. Ledarna motiverar sina medarbetare främst genom en utbytesprocess, vilket är att medarbetare får en specifik belöning för en specifik handling. Det som också är med och påverkar den här sortens ledarskap är det politiska inom företaget, vem som delegerar uppgifterna. Ett transaktionellt ledarskap ställer tydliga krav på sina medarbetare samt tydliga mål att uppnå. Uppnår medarbetarna de uppsatta målen belönas de (Feng Jing, 2018).

Enligt Bass (1985) genom Martin och Epitropaki (2001), är det transaktionella ledarskapet indelat i tre aspekter, se *Figur 4*. Gruppbelöningarna innebär att ett uppdrag ges utav ledaren där gruppen senare blir belönad vid lyckat genomförande, antingen psykologiskt eller materialistiskt. Psykologiska belöningar kan innebära lovord, acceptans eller bra feedback. De här ses dock ofta som ett transformativt sätt att belöna. Materialistiska belöningar består av en utmärkelse, en löneförhöjning eller meriter (Bass, 2008, s. 619). När ledaren tar initiativ att utreda problem genom övervakning, för att ta rättande åtgärd, ses det här som aktivt ledarskap genom avvikelser. Sker ledarskapet passivt väntar ledaren in att ett problem ska uppstå. Sättet att ta handling kan ofta vara negativ feedback, oenighet samt ett disciplinerande tillvägagångssätt (Bass, 2008, s. 624).



Figur 4 - Transaktionella ledarskapets tre komponenter baserad på (Bass B. , 1985)

Transaktionellt ledarskap är oftast associerat som något negativt men enligt Tziner och Shkoler (2018) behöver det inte alltid vara på det viset. Genom att förknippa den här typen av ledarskap med negativitet är det en generalisering. Alla faktorer och alla olika typer av det transaktionella sättet att leda på tas inte hänsyn till. Vi människor är väldigt olika när det kommer till mycket och i vissa fall kan det transaktionella ledarskapet vara det bästa. För en del människor kan det vara en motiverande faktor att någon säger åt en individ vad den ska göra och sätter sedan en deadline på det (Tziner & Shkoler, 2018).

Feng Jing (2018) menar att många som undersökt transaktionellt ledarskap anser att ledartypen är den mest effektiva eftersom ledarna har tydliga mål och är rakt på sak. Däremot kan ett samband vara märkbart mellan arbetsprestationen och det transaktionella ledarskapet. Enligt beräkningar påvisas det att arbetsprestationen minskas vid ett transaktionellt ledarskap i jämförelse med ett transformativt ledarskap.

2.2.2 Transformativa ledarskapet

Ett transformativt ledarskap väcker motivation hos medarbetare att göra mer än vad som förväntades av dem, eller utföra något som först betraktades som omöjligt. Det symboliska med en ledare av den här typen är att den gör sin medarbetare behövd och i samband med det känner sig medarbetaren viktig. Det leder till en ökad motivation hos medarbetaren vilket även ökar prestationen och gynnar i sin tur företaget. En transformativ kultur använder sig av ståndpunkterna *"vi litar på varandra att vi gör vad som är bäst", "människor gör sitt bästa för organisationen"* samt *"nya idéer tas emot med entusiasm"* (Bass, 2008, s. 618).

Ett transformativt ledarskap motiverar medarbetare på tre sätt. Det första är att uppmärksamma sina medarbetare att de är viktiga för teamet för att nå till de uppsatta målen. Det andra är att använda sig av individuella belöningar. Det tredje och sista är att erhålla fördelar att överväga kostnaden (Bass, 2008, s. 778). Det transformativa sättet att leda med mer omtanke för andras behov än för ledarens behov, bidrar till förtroende från medarbetarna. Ingenting genomförs med baktankar, utan allting är för organisationens och dess representanters bästa (Bass & Avolio, 1998).

Tranformativt ledarskap kan enligt Bass och Avolio (1992) delas in i fyra olika komponenter, också benämnt olika "jag"; idealiserad inverkan, individuellt övervägande, intellektuellt stimulerande, samt inspirerande (*Figur 5*).

Idealiserad inverkan: Denna komponent, även kallad *karismatiskt ledarskap* är stark hos ledare som har vunnit respekt, förtroende samt individuell identifiering från sina medarbetare. Det är den idealiserade inverkan som gör att ledare kan påverka till den där extra ansträngningen från medarbetarna för att uppnå optimal prestation. Ett karismatiskt ledarskap är det som driver organisationen till utvecklingar (Bass, 2008, s. 575). Det här är sedan utvecklat till fem komponenter i idén; 1) en person med särskilda talanger, 2) en kris, 3) en grundlig plan för hur krisen ska hanteras, 4) medarbetare som är glada i personen med särskilda talanger, samt 5) ett godkännande av hans/hennes talanger genom tidigare erfarenheter av framgång (Bass, 2008, s. 620).

Individuellt övervägande: Medarbetarnas behov och kapacitet är en centrerad punkt hos ledaren. Delegeringar, rådgivning och coaching är en del av att utveckla medarbetarna. I samband med detta tar medarbetarna mer initiativ till att utveckla sig individuellt (Bass, 2008, s. 622).

Intellektuellt stimulerande: Nya perspektiv på föråldrade problem och metoder är något som uppmuntras aktivt av ledaren. I följd av detta blir medarbetarna effektiva problemlösare, oberoende av ledarens hjälp. Innovationen stiger i takt med deras förmåga att analysera och använda sig utav sina strategier. Den här komponenten är den som är mest ovanligt av de fyra komponenterna. Det finns flera metoder för den här komponenten, men blir sällan rätt uppfattad (Bass, 2008, s. 620).

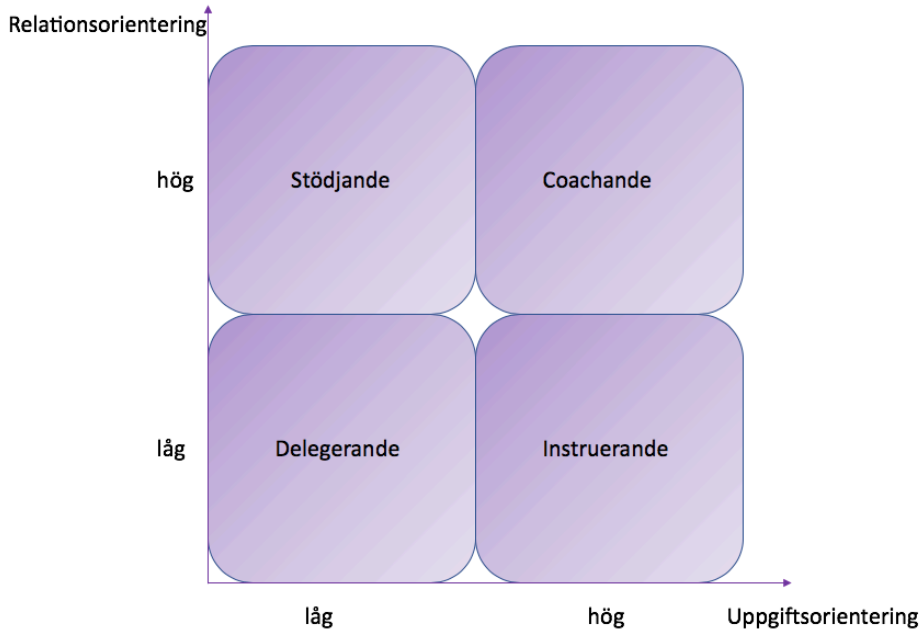
Inspirerande: Som ledare ger motiverande samtal, samt en ökning av optimism och entusiasm för att förmedla deras vision om framtiden, samtidigt som ledaren förmedlar sina visioner för att öka prestationer och utvecklingar. Denna komponent är nära besläktad med idealiserad inverkan, dock måste inte medarbetaren vara inspirerad av ledaren i sig utan av ledarens mål och syften med målen (Bass, 2008, s. 580).

Figur 5 - Transformativa ledarskapets fyra komponenter baserad på (Bass & Avolio, 1992)

2.2.3 Situationsanpassat ledarskap

En kombination mellan transaktionellt och transformativt ledarskap i olika situationer kan a kopplas till situationsanpassat ledarskap.

Psykologerna Hersey och Blanchard (1988) har tillsammans tagit fram modellen för situationsanpassat ledarskap (SAL). SAL menar att det inte finns ett bästa sätt för att påverka människor. Hur en ledare ska leda visas i en kombination av relationsorientering och uppgiftsorientering i nedan *Figur 6*. Relationsorientering refererar bland annat till att lyssna och få stöd av ledaren i en tvåvägs-kommunikation. Uppgiftsorientering berättar hur ledaren dirigerar, berättar för sina medarbetare vart, när, vad och hur. I det här
sätter ledare mål och anger deras roller.



Figur 6 - Situationsanpassat Ledarskap baserad på (Hersey & Blanchard, 1988)

Stödjande har hög relationsorientering och låg uppgiftsorientering. Här saknar medarbetaren självförtroendet eller entusiasm men har förmågan, vilket ledaren därför måste ha en tvåvägskommunikation med sin medarbetare. Beslut tas gemensamt men under processen dit är ledaren facilitator för sina medarbetare.

Coachande har hög relationsorientering och hög uppgiftsorientering. Medarbetaren har en vilja men är i behov av direktiv då medarbetaren saknar förmågan och ett stödjande för att stärka deras vilja. Styrningen är till hög grad av ledaren.

Delegerande har låg relationsorientering och låg uppgiftsorientering. Medarbetarna har här både förmågan och motivationen vilket bidrar till att direktiv inte är lika behövligt som tidigare delar av modellen. Medarbetarna bestämmer själva hur, när och vart.

Instruerande har låg relationsorientering och hög uppgiftorientering. Här har medarbetarna varken viljan eller förmågan att ta ansvar och behöver därför specifika order och övervakning. Här är därför ledaren mycket stödjande genom att berätta var, vad, när och hur (Hersey & Blanchard, 1988).

McGrath och Bates (2013) berättar om den kritik som teorin har fått då teorin inte har varit gjord för ytterst noggrann akademisk forskning. De försvarar då teorin med att teorin är känd världen över och är ett enkelt sätt att effektivt leda. Den har alltså istället blivit testad på ett mycket hårdare sätt, ute i verkligheten (McGrath & Bates, 2013).

2.3 Arbetstillfredsställelse & Motivation

2.3.1 Arbetstillfredsställelse

Arbetstillfredsställelse definieras enligt Hasibuan (2010) genom Anwar och Budi (2018) som något gynnsamt eller icke gynnsamt för medarbetare. Arbetstillfredsställelse är en känslomässig attityd och speglar till känslan av att älska sitt arbete. Attityden och inställningen till det här återspeglas genom arbetsmoral, disciplin samt prestation.

Anwar och Budi (2018) beskriver själva arbetstillfredsställelse att medarbetare har möjlighet att arbeta sig uppåt inom organisationen. Det är även viktigt att se till att motivera sina medarbetare på rätt sätt för att de ska kunna åstadkomma hårt arbete samt prestationer på hög nivå. Utifrån det här är det viktigt för arbetsgivaren att fokusera på att tillgodose medarbetarna och se till att de trivs, det här anses vara ett samband mellan tillfredsställelse och produktivitet. Det är viktigt att en ledare inte bara leder utan att denne visar vägen och ser sina medarbetare, vilket på så sätt får en medarbetare att känna sig behövd. Utifrån sammanställningen gjord av Anwar och Budi råder det en konsensus bland forskare om att arbetstillfredsställelsen går hand i hand med prestation och motivation. Detta innebär att när arbetstillfredsställelsen ökar, så ökar också medarbetarens motivation och prestation. Analogt innebär minskad tillfredställelse sämre motivation och prestation enligt studier gjort av tidigare forskare (Anwar & Budi, 2018).

Till skillnad från Anwar och Budi (2018) anser Manakova, Tsyhanenko, Bielcheva och Shtelma (2017) att arbetstillfredsställelse beror på varierande faktorer som påverkas av varandra, till exempel i arbetssituationer kan det vara lönenivåer, stämningen på avdelningen samt självförverkligande inom arbetet. Alla de här faktorerna stimulerar känslan av arbetsbelåtenhet och har olika påverkan beroende på vilken person medarbetaren är och vilken av det nämnda faktorerna en medarbetare prioriterar. Se samtliga i *Tabell 1*.

Tabell 1 - Effekter av arbetstillfredsställelse

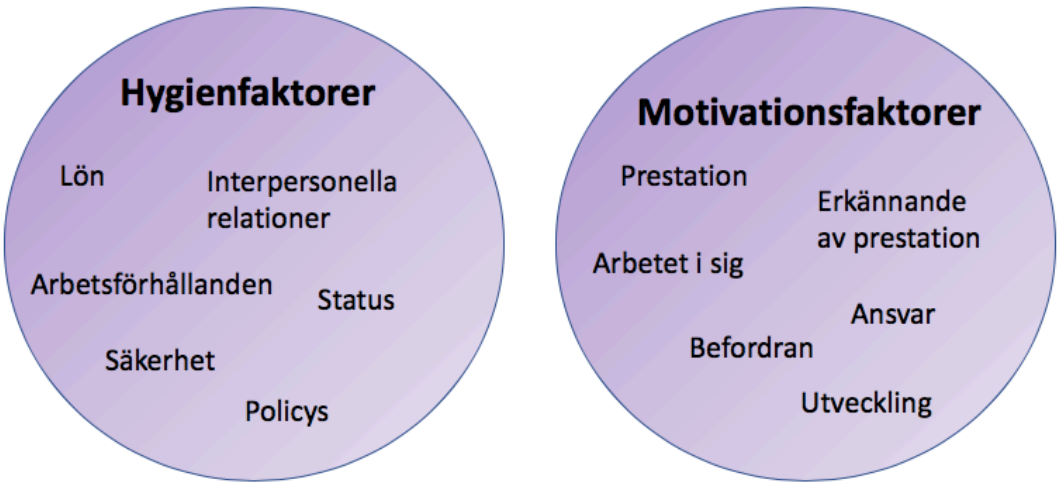
Forskare	Effekter av arbetstillfredsställelse
Hasibuan	Arbetsmoral, disciplin, prestation
Manakova	Varierande från person till person
Anwar & Budi	Produktivitet
Övriga	Känna sig behövd av ledare

2.3.2 Människans behov och motivation på arbetsplatsen

Herzberg (1959) menade på att människan har två olika typer av behov, ett ”djuriskt” behov att undvika obehag, samt ett mänskligt behov att utvecklas psykologiskt. Det är därför viktigt för människan att ha ett målmedvetet arbete med erkännande från andra, tillsammans med en trygg arbetsomgivning (Lazaroiu, 2015).

Enligt Herzberg (1959) är det arbetsuppgifterna en medarbetare tilldelas som bidrar till om arbetaren är nöjd på sitt arbete. Däremot när medarbetaren känner missnöjdhet beror det på hur medarbetaren upplever det som finns omkring arbetsuppgifterna, till exempel hur medarbetaren blir behandlad. Faktorerna kallas hygienfaktorer, vilka inte ökar motivationen som motivationsfaktorerna, se *Figur 7*, men däremot kan sänka den. Herzberg (1959) jämför hygienfaktorer med en luftrenare, den är inte till för att människor ska botas, men ska förebygga mot obehag.

Modellen har fått kritik då det är diffust om vad som egentligen är hygienfaktorer och vad som är motivationsfaktorer. Kritiken mot Herzberg är att om inte de motiverande faktorerna är fyllda bidrar det enligt Herzberg till att det inte går att motiveras på andra sätt, vilket anses ologiskt(Hein, 2012). Individers skillnader tas heller inte någon hänsyn till (Kalling, Styhre, & Eriksson-Zetterqvist, 2015).



Figur 7 - Hygienfaktorer och Motivationsfaktorer baserad på Herzberg (1959)

Maslow (1987) utformade sin teori ur ett holistiskt perspektiv, där hela individen tas hänsyn till vid uppståndelse av behov. Maslows teori är känd som *”Maslows behovstrappa”* eller *”Maslows behovshierarki”*, *Figur 8*, vilken består av fem steg. Det första steget i teorin är det fysiologiska behoven vilka främst är sömn och mat. Enligt teori uppstår nya behov när de banala behoven är uppnådda. Nästa steg efter det första banala behovet är trygghets- samt

säkerhetsbehov, där individen känner ett behov av att känna sig trygg och vara fri från risk till kroppslig skada (Alajmi & Alasousi, 2019).

Steg tre i Maslows behovstrappa innebär social gemenskap och kärlek, individens behov grundar sig i att känna tillhörighet, att både kunna ge och ta kärlek till och från andra. Uppnås inte det här behovet känner individen en avsaknad av familj, vänner och social tillhörighet (Alajmi & Alasousi, 2019).

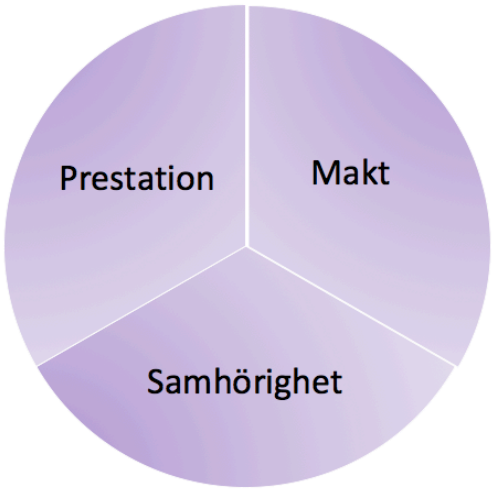
Steg fyra är en fas där det är viktigt att känna sig uppskattad. Enligt Maslow delas det här steget in i två delar, en primär och en sekundär del. I den primära delen är det av prioritet att individen känner en känsla av styrka. Att individen utfört ett arbete och uppfyllt en viss prestationsnivå där individen känner sig individuell och fri. I den sekundära delen är det viktigt med andra individers respekt, besitta hög status, vara igenkänd och bli uppmärksammad. Vid uppfyllanden av behoven i steg fyra känner sig individen stark, självsäker och viktigt för andra. Den sista fasen i Maslows behovstrappa är självförverkligande. Enligt Maslow kommer det alltid uppkomma nya behov efter varje avklarad fas, individen kommer bli rastlös och känna behov av att göra det den är ombedd att göra. Den här fasen kan uppfattas som diffus eftersom det är väldigt individuellt att avgöra vad som är menat för en själv och hur det uppnås. Maslow menade att nivåerna innan den sista nivån måste vara uppfyllda innan självförverkligande kan uppnås (Maslow, 1987).

Figur 8 - Behovstrappan baserad på Maslow (1987)

Kritik som Maslows behovspyramid erhåller är att den saknar det empiriska stödet. Då utfallet inte går att förutspå är teorin svår att testa i verkligheten. Teorin kom dock till genom Maslows yrke som klinisk psykolog och är inte utvecklad för att beskriva arbetslivet, däremot är sambandet mellan behov och motivation relevant. Det största problemet med teorin är det hierarkiska påståendet som behoven blir uppdelade inom. Fem nivåer skulle lika gärna kunna vara två eller tre om vetenskapligt stöd ska finnas (Abrahamsson & Andersen, 2005).

Till skillnad från Maslows behovstrappa menar McClelland och Burnham (2003) att människan har tre huvudsakliga behov; prestation, makt samt samhörighet, se *Figur 9*. När individen fokuserar på sin egen utveckling, genom att förbättra sin egen arbetsförmåga, vill individen arbeta på egen hand. Som ledare behöver personen inte vara styrande utan kan vara mer coachande med feedback. Det utgör det första behovet, prestation (McClelland & Burnham, 2003). Fortsatt till nästa behov, makt, kan det urskiljas att människor som har lätt att ha inflytande på andra är mer angelägna att ta sig an en ledarroll än någon som hellre gör det på egen hand. Därav är ett begär efter makt i form av att inspirera och influera, ett av behoven för att kunna bidra till ett bättre ledarskap. Det begäret bör även vara större än önskan att vara omtyckt (2003). Teorin beskriver att individen blir motiverad när samtliga delar är aktiverade, men vilken del som är viktigast varierar från individ till individ (McClelland, 1985).

Kritiken som McClellands teori har fått är att den lägger orättvis vikt mellan inre och yttre faktorer, eftersom yttre bortses. Ett exempel är att kultur inte kan uteslutas när prestationsmotivet är i fokus (Abrahamsson & Andersen, 2005).



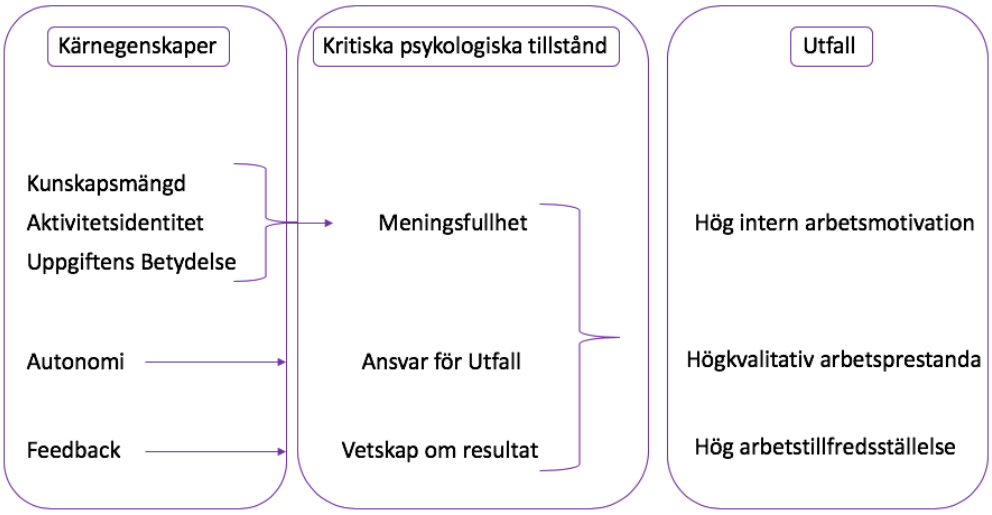
Figur 9 - McClellands Behovsteori baserad på (McClelland & Burnham, 2003)

Hackman och Oldham (1976) har en modell som är fokuserad på hur ett arbete ska vara utformat för att en medarbetare ska bli motiverad till sitt jobb i förhållande till beteende och psykologiska behov. Det finns då fem aspekter som är viktiga för att influera till motivation, se *Figur 10*.

Kunskapsmängd är en viktig del för att motivera sin medarbetare. Ett arbete som kräver att medarbetaren utvecklas gör att medarbetaren känner meningsfullhet till sitt arbete. *Aktivitetsidentitet,* innebär att ha en tydlig uppgift där utfallet kan identifieras. Det är viktigt för att känna motivation. I och med en tydlig uppgift är det motiverande för en medarbetare att känna ansvar för någon aspekt, samt att de får vara med genom en hel process istället för att bara vara en del i processen. Vidare från en tydlig uppgift är *Uppgiftens betydelse* nästa aspekt, är det tydligt för medarbetaren varför deras arbete är viktigt? Desto mer deras arbete påverkar andra desto högre grad av meningsfullhet upplever medarbetaren. *Autonomi,* även kallat självständighet, mäter i vilket utsträckning medarbetaren har befogenhet till att agera på egen hand. Med det här följer att medarbetaren känner större ansvar och där av större motivation (Taylor, 2015).

Den femte och sista aspekten är *feedback*. Kan medarbetaren förstå till vilken grad effekten utav deras arbete påverkar den övergripande effekten? Feedback hjälper till med detta, med 1gensvar från både kollegor, kunder och ledare. Med de här kärnegenskaperna kan meningsfullhet, ansvar för utfall och vetskap om resultat uppfyllas vilket, vilket i sin tur ger utfallet hög intern arbetsmotivation, högkvalitativ arbetsprestanda samt hög arbetstillfredsställelse (Taylor, 2015). Den kritik som Hackman och Oldhams teori har fått är främst svårigheten i att urskilja de fem aspekterna se

Figur 10. Dessa är svåra att urskilja eftersom det anses vara svårt att separera fem olika aspekter i olika arbeten, detta för att det finns många olika arbeten (Jacobsen & Thorsvik, 2008).



Figur 10 - Hackman och Oldmans motivationsteori baserad på (Hackman & Oldham, 1976)

3 Metod och genomförande

Kapitlet ger en översiktlig beskrivning av studiens arbetsprocess. Vidare beskrivs studiens ansats och urval. Därtill beskrivs studiens datainsamling och dataanalys. Kapitlet avslutas med studiens tillförlitlighet.

3.1 Koppling mellan frågeställningar och metod

För att besvara studiens samtliga frågeställningar har intervjuer samt litteraturstudier använts som metod. Intervjuerna är centrala och den viktigaste källan i studien med ändamålet att svara på de tre frågeställningarna som återfinns i inledningskapitlet. Frågorna är ur en ledares perspektiv vilket kräver kvalitativ information från olika ledare för att kunna utforma en slutsats.

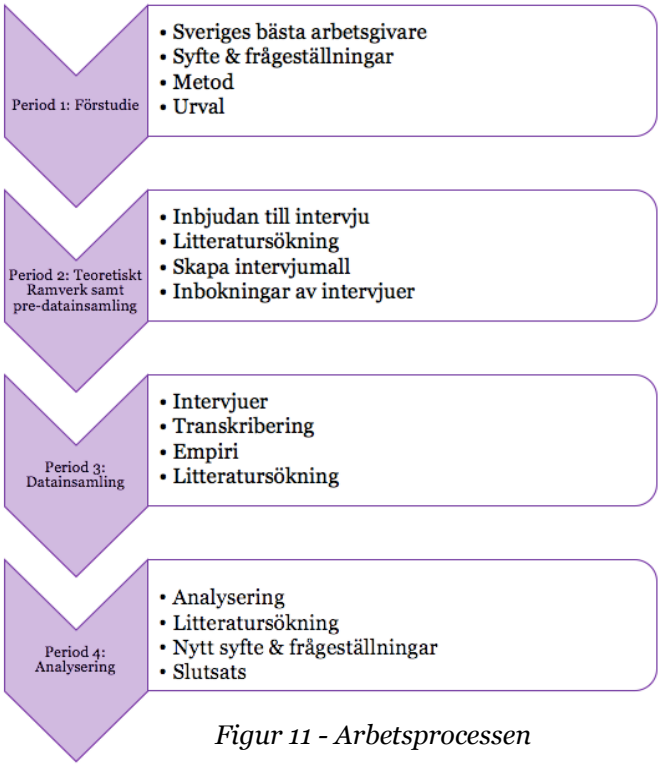
3.2 Arbetsprocessen

Förstudien inleddes med att specificera ett huvudområde, vilket blev ledarskap. När huvudämnet var fastställt påbörjades en brainstorming tills en lista påträffades. Listan var ur en tidning vid namn Shortcut och i denna tidning påträffades en undersökning som gjorts av Universum vid namn ”Sveriges bästa arbetsgivare 2018”. Denna undersökning väckte genast intresse och en idé skapades. Idén startade med att fundera vad kan ledarskap ha med undersökningen att göra. Vidare formades idén som innebar att urvalet i den här studien endast skulle vara ledare från den här listan eftersom den tidigare undersökningen endast utgick från medarbetares perspektiv. För att få reda på vad undersökningens resultat var baserat på skickades en förfrågan om det till den ansvarige utgivaren. Den ansvarige utgivaren delade med sig av enkäten som besvarats av medarbetare från de listade företagen. Syftet med studien samt dess frågeställningar sattes preliminärt efter detta. Intervjuer blev bestämt som den metod studiens data skulle samlas in på, tillsammans med litteraturstudier. För att avgränsa studien gjordes också ett urval där endast tillverkande företag valdes för att ha kopplingen till logistik och ledning.

När förstudien var avklarad skickades inbjudan ut till de företag som var relevanta för studien. Målet var att intervjua tio ledare utav tolv möjliga men endast fem ledare tackade ja. Vidare påbörjades litteratursökningen för att dels börja med teoretiskt ramverk samt formulera relevanta frågor till intervjuguiden. Litteratursökningen gjordes genom Scopus, för att hitta peer-reviewed artiklar. När mallen sedan var klar skickades den ut till de fem ledare som tackat ja till intervju, för att de skulle vara förberedda på vilka typer av frågor som skulle komma, och inbokningar gjordes.

Intervjuerna hölls inom loppet av två veckor där transkriberingar, empiri och litteratursökning gjordes löpande. Litteratursökningen upprepades för att komplettera den litteratur som fanns innan intervjuerna, då fler teorier blev relevanta utifrån ledarnas svar.

Litteratursökningen fortsatte in i period 4 se *Figur 11*, för att kunna styrka de teorier som används i studien. Den empiri som samlats in analyserades och ett nytt syfte med frågeställningar blev aktuellt. Med det nya syftet gjordes diskussioner och slutsatser på analysen. Se processen i *Figur 11* nedan.



Figur 11 - Arbetsprocessen

3.3 Ansats

Utifrån de semistrukturerade intervjuerna dras slutsatser om verkligheten, vilka jämförs med tidigare forskning. Denna ansats, där förståelse byggs genom att förstå samband i empirin, är induktiv (Eriksson, 2015; Patel & Davidson, 2011). I nästa steg ingår en uppfattning av verkligheten vilket i detta fall var intervjuer, för att identifiera det verkliga skedet. Den induktiva ansatsen appliceras på den här studien eftersom den utgår från en lista baserad på *”Sveriges bästa arbetsgivare 2018”*. Utifrån de semistrukturerade intervjuerna speglas verkligheten för att sedan jämföras med de framtagna teorierna. Teorierna och den empiriska data generaliseras sedan utifrån likheter och skillnader mellan dem. Studien är en kvalitativ studie eftersom endast intervjuer utförts i avsikt att analysera givna svar med de framtagna teorierna (Patel & Davidson, 2011).

3.4 Urval

Intervjuerna gjordes i avsikt att samla in data ifrån olika informationskällor vilket i det här fallet är de olika ledarna från valda organisationer. De valda företagen som deltar i den här studien är företag som är inriktade på den utbildning som är relevant för vårt program, logistik och ledning, därför valdes endast tillverkande företag.

Listan utgår från medarbetares perspektiv och det är endast medarbetarna som är med och svarar på enkäten organisationen Universum sänder ut. I studien kommer endast ledarens perspektiv att bejakas eftersom den här studien riktas in åt motsatta hållet från Universums undersökning. Ledare utfrågas vid intervjuer om hur de motiverar sina anställda och hur de ser på ledarskap. I studien är det intressant att intervjua ledare som arbetar nära sina anställda för att erhålla rättvisa svar på relationen till deras medarbetare och hur stor påverkan deras roll har på en medarbetare som känner arbetstillfredsställelse. Denna förklaring av urval kan klassas som ett snöbollsurval enligt Bryman (2008).

3.5 Datainsamling

Studiens datainsamling bestod dels av litteraturstudier och utav insamling av empiriska data från företagen som bestod av semistrukturerade intervjuer. Intervjuerna genomfördes med ledare från företag som valde att deltaga, företag från listan *"Sveriges bästa arbetsgivare 2018"* som är utgångspunkten för den här rapporten.

3.5.1 Litteraturstudier

Litteraturstudier användes i studien för att svara på syfte med frågeställningar. Litteraturstudie användes för att skapa förståelse dessutom ökar trovärdigheten och resultatet av studien stärks vid användandet av litteraturstudier (Patel & Davidson, 2011). Litteraturstudie användes även för att reda ut olika begrepp inom området ledarskap samt applicera den empiriska data på relevanta teorier. Litteratursökningen utfördes i databasen Scopus, en stor databas med rapporter som är peer-reviewed. Peer-reviewed innebär att rapporten är granskad av ämnesexperter innan den utgivits som en vetenskaplig artikel och vid vissa tillfällen läroböcker (Yin, 2007). Användningen av Scopus som databas var ett aktivt val eftersom validiteten i studien ökar vid användandet av källor som styrkts och är pålitliga.

3.5.2 Intervjuer

Intervjuer har varit primärkällan till data i den här studien, den intervjumetod som använts i studien är semistrukturerad intervju. Intervjuaren har då ofta en intervjuguide, där frågorna kan besvaras i vilken ordning som anses bäst. Låg grad av strukturering innebär enligt Patel och Davidson (2011) att frågorna som intervjupersonen ställer ger utrymme för den som blir intervjuad att svara öppet och med sina egna ord.

3.5.2.1 Motivering till val av intervjuobjekt

Valen av de här ledarna är baserad på studiens undersökning där de tillverkande företagen valdes ut. De tillverkande företagen kollades upp och kontaktades för att förfrågas om medverkan i den här studien. Utav tolv tillfrågade företag tackade fem ja. De som kontaktades på företagen var främst HR-personal samt chefer som ansågs vara relevanta för arbetet. HR-personal kontaktades i syfte till att koppla ihop oss med bäst lämpad person som skulle delta i den här studien, se *Tabell 2*.

Tabell 2 - Motivering till valda ledare

Företag	Typ av ledare	Motivering
Företag A	Product Development Director	Anses vara intressant då denne besitter en bred roll. En bred roll innebär kunskap om många olika delar i organisationen vilket är något som söks i den här studien. Att ha ett holistiskt perspektiv gör att saker kan ses ur många olika perspektiv vilket gör att svaren från denne person inte blir ensidigt utan brett och mer inriktat på företaget i sig.
Företag B	Manager learning and employer branding	Valdes för att personen i fråga har en roll inom rekrytering och vet vilka krav som ställs på de anställda som börjar jobba på företaget. Denna ledare har även ansvar över ledarutbildningar i företaget. Med det sagt är hon en nyckelperson i företaget när det kommer till personerna som arbetar där vilket är viktigt för den här studiens innehåll.
Företag C	Human Resources Manager	HR-manager anses vara relevant att intervjua då denne person sitter på en position med mycket ansvar som även innebär mycket kunskap om olika områden som bör tas hänsyn till. En HR- manager är i huvudsak till hjälp för rekrytering, omorganisation samt att påverka den befintliga arbetsmiljön, vilket anses vara relevant då den psykosociala arbetsmiljön är i fokus i den här studien.
Företag D	Site Manager	Valdes eftersom personen har en helheltsbild över organisationen. Det efterfrågades en person som har koll på allt men ändå är med och styr och ställer i verksamheten. Site Manager var då ett rimligt val eftersom denne person sitter på hög kompentens kring organisationen. Site Manager arbetar både med personer under sig och över sig vilket ger en mellanchefs effekt.
Företag E	Department Manager	En person som arbetar nära sina medarbetare, vilket bidrar till en närmre relation till sina medarbetare. Det här är något som efterfrågas i studien för att få rättvisa svar på intervjun med ledare. Cheferna har ett brett öga för att se helheten och jobbar dessutom nära sina medarbetare.

3.5.2.2 Forskningsetik

De forskningsetiska aspekterna är noga att ta hänsyn till även om det endast innebär uppsatsarbete. Det finns fyra olika forskningsetiska aspekter som Vetenskapsrådet (2002) tagit fram vilket är:

1. Informationskravet som innebär att respondenten skall informeras om syftet med studien.
2. Samtyckeskravet vilket menas med att medverkan är frivillig
3. Konfidentialitetskravet som innebär att uppgifterna och informationen om respondenten är skyddad.
4. Nyttjandekravet menar att den insamlade data endast skall användas till studiens syfte och inget annat samband

Eftersom studien innehåller information från olika företag som är personlig från de olika intervjuade individerna kommer den empiriska data behandlas konfidentiellt. Det innebär att de insamlande uppgifterna inte får lämnas till utomstående. Det får heller inte vara möjligt att uppfatta vilken individ det syftar till vid presentation av resultatet (Patel & Davidson, 2011). För att uppfylla de krav som finns inom de etiska forskningsaspekterna kommer det inte nämnas namn varken på person eller företag i studien istället används alias för respektive ledare.

Tabell 3 - Rapportens intervjuer

Datum	Metod	Roll	Utförandeform	Tid	Godkänd
2019-04-01	Semistrukturerad	Product Development Director	Telefon	25 min	2019-04-03
2019-04-04	Semistrukturerad	Manager learning and employer branding	Telefon	37 min	2019-04-09
2019-04-05	Semistrukturerad	Site Manager	Personligen	52 min	2019-04-24
2019-04-05	Semistrukturerad	Human Resources Manager	Telefon	23 min	2019-04-25
2019-04-12	Semistrukturerad	Department Manager	Telefon	47 min	2019-04-16

3.6 Dataanalys

För att säkerställa att informationen under datainsamlingen var relevant jämfördes insamlade data från litteraturstudien samt från intervjuerna med studiens syfte och frågeställningar för att inte bibehålla överflödig information. Efter intervjuerna var avklarade utfördes en transkribering. Eftersom intervjuerna var inspelade översattes allt från intervjumaterialet i talande form till skriftlig form. Här gjordes en analys av intervjumaterialet och de olika intervjutillfällena delades upp i olika dokument för att skilja dem åt. Transkriberingen skickades till respektive intervjuobjekt som fick kontrollera och godkänna den. Efter godkännandet av transkriberingen påbörjades en kodningsprocess. Steg ett var att läsa transkriberingarna för att markera ut nyckelord och nämnvärda stycken ur intervjun för att använda till empiriavsnittet. Nästa steg i kodningsprocessen var att identifiera gemensamma nyckelord som i den här studien är olika uttryck inom ledarskap. Citat skrevs med i empiriavsnittet som bevis på att det som finns i empiri faktiskt har uttalats.

3.7 Tillförlitlighet

Studien är kvalitativ vilket Guba och Lincoln (1994) anser vara svår att tillämpa till validitet och reliabilitet som används i kvantitativa studier. Därför presenteras trovärdigheten i fyra delkriterier; pålitlighet, trovärdighet, överförbarhet och en möjlighet att styrka och konfirmera.

3.7.1 Pålitlighet

Pålitlighet motsvarar reliabilitet i en kvantitativ undersökning. Enligt Bryman (2008) krävs en fullständig beskrivning av samtliga moment som har gjorts under forskningsprocessen, till exempel problemformulering och urval. Det kravet har följts då utförliga beskrivningar har gjorts i den grad som ansetts möjligt löpande genom rapporten. Studien har även blivit granskad under studiens gång av kollegor och handledare, kallat triangulering. Pålitligheten ökar vidare genom att resultaten skickas till berörda personer för att få bekräftat att forskaren har rätt uppfattning om verkligheten, kallat respondentvalidering (Bryman, 2008). Delkriteriet är även att de slutsatser som dras måste bedömas i fråga hur korrekta de är (Bryman, 2008), vilket kan behöva utforskas vidare, då studien inte påvisar någon forskning som stödjer slutsatserna.

3.7.2 Trovärdighet

Trovärdighet motsvarar kvantitativa studiers interna validitet. Trovärdighet kopplas samman med att studien har utförts efter utsatta regler angående forskningen. Vidare uppfattas studien som mer trovärdig om deltagarna i studien är involverade för att godkänna resultat men också ge förslag på korrigering, kallat respondentvalidering (Bryman, 2008). Studien har följt de regler som finns för en kvalitativ studie, såsom forskningsetikerna under rubrik 3.5.2.2. Delkriteriet att deltagande intervjupersoner är involverade hade kunnat styrkts mer, då personerna enbart har godkänt och korrigerat transkriberingar och inte varit en del i resultatbearbetningen.

3.7.3 Överförbarhet

Överförbarheten motsvarande den externa validiteten i en kvantitativ studie, beskriver hur väl studien är användningsbar i annan situation, med andra ord generaliserbarheten (Bryman,

2008). Arbetsprocessen har beskrivits i mån av att bidra till en ökad förståelse för läsaren, även för att någon annan skall kunna utföra denna studie upprepade gånger. Genom att ange täta beskrivningar av arbetsprocessen bidrar det till hög överförbarhet.

3.7.4 Möjlighet att styrka och konfirmera

Möjligheten att kunna styrka och konfirmera är att det tydligt ska framgå att det inte är forskarens egna åsikter och värderingar som kan ha påverkat utförandet och slutsatserna (Bryman, 2008). Det anses inte ha ägt rum genom denna studie.

4 Empiri

Kapitlet ger en översiktlig beskrivning av respektive intervjuad ledare inom studien. Vidare beskrivs empirin som samlats in för att ge svar på studiens frågeställningar.

4.1 Intervjuade ledare

Under april månad 2019 utfördes fem intervjuer. Nedan följer en presentation av samtliga ledare. Alla ledare har fått alias, enligt nedan.

Ledare A - Anna
Anna utbildade sig inom kemiteknik på Chalmers för att sedan bli teknisk säljare i fyra år. Hon började sedan på företaget 1997 som produktutvecklare, sedan projektledare för att efter det bli chef i olika konsultationer och avdelningar i drygt 10 år. Anledningen till att hon blev chef var av en ren slump, då hennes chef tyckte att hon skulle söka ett chefsjobb som låg ute inom organisationen. I dagens läge har hon ansvar över nio personer.

Ledare B – Berit
Berit är i grunden utbildad grundskolelärare men har endast jobbat inom yrket i ett år. Innan hon började på nuvarande företaget arbetade hon som ansvarig över konsulter på ett elektronik- och dataföretag, och nu arbetar hon som Employer Branding Manager. Hon har arbetat hos företaget i sex år och arbetat som ledande roll i tre år utav dem. Varför hon blev ledare tror hon föll sig naturligt då hon har haft ledande roller i bland annat svenska kyrkan och scouterna. Hon har aldrig aktivt sökt efter ledande yrken utan mer sökt sig till det för att har låtit spännande och roligt. Idag har Berit ansvar över 15 medarbetare.

Ledare C - Cecilia
Cecilia började sin karriär som undersjuksköterska för att sedan börja studera på högskola där hon tog magisterexamen inom psykologi. Efter det har hon bland annat jobbat inom kommunen som PA-konsult på sjukhus, men är nu HR-manager hos en av Sveriges bästa arbetsgivare. Anledningen till att hon blev ledare är att hon hade en chef som tyckte att hon borde söka. Totalt har hon ett personalansvar på 30 medarbetare.

Ledare D - Diana
Diana är i grund och botten utbildad kemiingenjör men har aldrig arbetet som det. Utöver det har hon byggt vidare på sin utbildning och format sin egen kunskapsbank. Diana har beroende på vad hon arbetat med läst kurser för att kunna arbeta vidare inom området. Tidigare har Diana arbetat inom event och resebranschen samt som butikschef över ett antal butiker. Hon anser att anledningen till att hon blev ledare föll sig naturligt, då hon är bra på att ta tag i saker och att få ihop människor till ett samspel. Diana har ansvar över hela siten, först och främst över enhetschefer i varje del av siten som därefter ansvarar för totalt cirka 1300 medarbetare.

Ledare E – Eric
Eric är Department Manager med sex andra chefer under sig som i sin tur har ansvar för cirka 170 medarbetare. Eric har i grunden en gymnasial utbildning med en humanistisk inriktning. Han har arbetet på företaget i 25 år och började som operatör på företaget. Det som drivit honom till att bli ledare är hans vilja att vara med och påverka men även att arbeta med människor och få dem att växa. Idag har han varit i en ledande position sedan 20 år tillbaka.

4.2 Transaktionellt & Transformativt Ledarskap

Anna beskriver ledarskapskulturen på företaget med ett stort fokus på utveckling hos individerna hos företaget, men poängterar även att det är upp till medarbetaren själv att driva sin egen utveckling, i form av att visa att denne vill och berätta vad denne vill utveckla.

”… inte försöka köra på ett onesize tips utan
verkligen försöka anpassa dig till varje individ.”
- Anna

Det goda ledarskapet kännetecknas av att ledaren är individanpassad för varje medarbetare enligt Anna. Detta för att ingen medarbetare är den andra lik, till exempel att de kan gå igenom faser i livet som ledaren måste vara lyhörd för, för att kunna förstå vad personen behöver här och nu. Vidare beskriver hon det mindre bra ledarskapet som frånvarande för sin personal samt att ledaren inte lägger någon tid på personalen. Dessa ledare kanske driver sin grupp framåt och det är en typ av ledarskap men direktören anser att ledaren missar poängen med att leda och vara ett team. Anna beskriver utvecklingen av sitt ledarskap som att hon blivit modigare och med det har det även lett till att hon blivit mer trygg.

”Ett gott ledarskap det är att man strävar efter
att vara en så bra chef som möjligt för var och en.
Det finns inte en medarbetare som är den andra lik”
- Anna

Berit berättar om deras ledarskapsmodell de använder sig av på hela företaget, bland annat baseras deras utbildningar inom företaget på modellen. Hela modellen är utformad efter ett tranformativt ledarskap, men ledaren är även en förebild med leverans och vilja att utveckla både verksamhet och människa. Vidare berättar hon att något som inte är självklart i andra modeller som företaget använder sig av är att ledaren ska erhålla ”self-awareness”, till exempel hur ledaren agerar kroppsligt och hur ledaren reagerar.

Berit anser att en god förebild är det goda ledarskapet. Vidare tar hon upp ett exempel när det kommer till att säga till sina medarbetare att ta en promenad i det fina vädret eller ta en kaffepaus, men själv ska hon ”bara”. Att vara en bra förebild är något som behövs öva på hela tiden. Precis som Anna fortsätter hon med det är viktigt att se varje individ, för ett ledarskap fungerar inte på alla. ”Management by fear” är något som Berit ser som ett mindre bra ledarskap. Likaså låt-gå ledarskapet där ledaren blundar för utmaningar, och/eller använder sig utav härskarteknik. Vill ledaren ha snabba resultat funkar det säkert att peka med hela handen men det är inget långvarigt sätt att leda enligt Berit.

”För att få snabb effekt absolut för då springer alla
för de är rädd att göra fel. Men i slutändan så tror jag
verkligen inte att det i långa loppet är ett bra sätt
att hantera någonting egentligen.”
- Berit

Sitt eget ledarskap beskriver Berit som att hon föregår med gott exempel, samt att hon försöker se alla medarbetare och kan coacha när det behövs. Att hon är nära sina medarbetare tror hon hjälper hennes ledarskap, då det inte är en garanti inom en global koncern att ha sin ledare vid skrivbordet bredvid. Utvecklingen i hennes ledarskap är att hon har blivit modigare, till exempel som ny chef är obekväma beslut svårt.

Cecilia berättar att deras företag jobbar mycket med närvarande ledarskap, där ledarna är nära sina medarbetare för att ha koll på hur de mår och hur de har det. Till detta ansvarar ledarna också med utvecklingsmöjligheter. På samma sätt kännetecknar hon det goda ledarskapet där ledaren är nära sin medarbetare där ledaren även coachar dem i sina utvecklingsområden genom att se och hjälpa dem. En frånvarande ledare är likställt med ett mindre bra ledarskap enligt Cecilia, på det sättet att ledaren inte ligger nära för att se hur medarbetarna har det och hur de mår.

”Det är mindre bra när man inte har
koll på sin verksamhet eller sina medarbetare och då menar
inte jag detaljkoll för det kan man aldrig ha men
man ska ligga nära så man ser hur de har det och hur de mår.”
- Cecilia

Cecilia berättar att hennes ledarskap har utvecklats, från att vara nybliven chef och vilja ha koll på precis allting. Hennes tillit på sina medarbetare har vuxit och litar på att de gör ett bra jobb.

Diana berättar om de fyra keyrolls som finns och kännetecknas på företaget; leading, managing, coaching och mentoring. Leading fokuserar på utveckling, inte nödvändigtvis till en helt ny nivå men där individen är precis nu eller på ett personligt plan. Managing är målsättningarna, att vara tydlig och sätta strategier framåt samt följa upp. Vidare med coaching där fokus ligger på att coacha och att inte bara instruera. Mentoring innebär att ledaren använder sig av erfarenhet för att hjälpa andra att komma vidare i sin utveckling. Hon fortsätter med att de tillsammans ska arbeta för att nå företagets kostnadsmål.

Diana anser att ett gott ledarskap kännetecknas av en passion för människor och en genuin nyfikenhet. Ett mindre bra ledarskap kännetecknas enligt Diana av att sitta på höga hästar och instruera, samt anse att ledaren själv är lite bättre än alla andra, alltid ha de bästa svaren och medarbetarna involveras inte i processutveckling och beslut. Visst att det kan vara konfidentiella beslut som ska göras men det ska förklaras för medarbetare varför de inte kan delta.

”Jag tror brist på information är det värsta.
Det är ju som att du står och väntar på ett tåg,
du blir ju sur om du inte får
besked men får veta varför är det ju ok.”
- Diana

Sitt eget ledarskap beskriver Diana som väldigt tillitsfullt och drivande på ett transparant sätt med stor öppenhet. För att kunna leda andra måste ledaren kunna leda sig själv vilket kan vara påfrestande. Diana berättar att hennes ledarskap har utvecklats under åren då hon till en början var osäker och gärna ville ha kontroll. Hon kände ett bekräftelsebehov innan men som hon under tiden jobbat med själv och idag har hon inget behov av att synas eller höras.

Eric förklarar att enligt honom kännetecknas ett gott ledarskap av relationer och relationsledarskap. Att vara nära sina individer och därigenom skapa en öppenhet mellan medarbetare och ledare. Vidare berättar han att det är den här typen av ledarskap som företaget strävar efter och att ta hänsyn till att alla individer är olika och att en del har lättare för relationer än andra. Eric beskriver att det som kännetecknar ett mindre bra ledarskap är distansering, peka med hela handen och kyla. Han skulle inte kalla det här för ledarskap utan mer för chefskap, han förklarar att det är enkelt att vara chef då det bara är att peka, men du får inget gjort säger han. Han nämner att han själv vid vissa tillfällen behöver peka med hela handen. De situationer han behöver göra det i är situationer där regler inte följs som skall följas. Eric beskriver vidare sitt ledarskap som transparant, han är enligt han själv transparent mot gruppen. Sitt ledarskap anser han har utvecklats genom att kunna prioritera och inte springa på varenda boll. Denna utveckling är något som han förmedlar till nya ledare.

”Peka med hela handen, distansering, kyla… Det är ett mindre
bra ledarskap och då kallar inte jag det för ledare utan
då kallar jag det för chef. Att vara chef är jättelätt, det är att peka,
men du får inte något gjort.”
-Eric

4.3 Arbetstillfredsställelse & Motivation

Utifrån medarbetarens behov anser Anna att det är viktigt att täcka ett grundläggande mänskligt behov, att bli sedd. Regelbundna medarbetarundersökningar görs för att följa upp vad företaget kan förbättra, samt att företaget använder riktlinjer för medarbetarna kallat ”believes and behaviors”. Vidare för medarbetarnas arbetstillfredsställelse har företaget individuella mål för sina medarbetare att jobba efter, vilka kommer fram i utvecklingssamtal mellan ledare och medarbetare. Till det tillkommer en hög självständighet, där det naturligtvis finns krav på vad som ska levereras men vägen dit är fri att grunda själv. Det Anna tror motiverar sina medarbetare att gå till jobbet varje dag är att trivseln med kollegorna är hög, samt att arbetet är spännande samtidigt som de vet att deras produkter är av nytta för människor.

Anna berättar vidare att hon bidrar till motivation genom att ge var och en ett balanserat arbete. Vidare beskriver hon ett tankesätt som en triangel, där det första hörnet fokuserar på hur medarbetarens arbete är strukturerat. Har medarbetaren för lite att göra blir hon understimulerad men det får heller inte övergå till för mycket då medarbetaren tappar kraft och energi. Nästa del i triangeln är att de uppgifter medarbetaren får ska i sig balanseras väl utefter hennes almanacka. Tredje och sista hörnet bemöter hur individen utvecklas. Är de uppgifter medarbetaren blivit tilldelad utvecklande för henne?

”Jag brukar uttrycka det så att man ska stå lite på
tårna för att hålla sig över vattenytan,
lite spännande och ansträngande för att det ska bli roligt,
samtidigt som man inte ska drunkna naturligtvis”
- Anna

Berit berättar att eftersom de sitter i ett öppet landskap, har de tillsammans tagit fram spelregler till exempel hur en ska agera mot varandra och vad som får en att trivas på arbetet. Hon berättar även att medarbetarna har möjlighet att arbeta hemifrån, givet att samma resultat ges oavsett hemifrån eller från arbetet. Detta för att det är viktigt med frihet under ansvar. Anna trycker på att det är själva arbetsuppgifterna, ledarskapet och personerna runtomkring som påverkar trivseln och motivationen mest. Ett exempel som visar på att hon bidrar till motivationen är när en kollega blev sjukskriven. För att komma på banan igen fick hon arbetsträna hos Berits team som stöttade henne till den grad att hon gick från att jobba 25 % till 75%. Hon fortsätter med att hon tror att det är viktigt att alla i gruppen får vara med och utveckla för att medarbetarna ska känna sig delaktiga i beslut, förbättringar och vidareutvecklingar istället för att bara få direktiv.

Berit berättar att det är ett krav inom koncernen att medarbetarna ska ha egna mål, vilka kopplas ihop antingen till gruppens mål eller deras organisationsmål. Till målet är det ytterst viktigt att medarbetaren förstår syftet med sitt arbete också. När målen sätts för de anställda brukar de utgå från frågan ”Vad vill du fira när året är slut?”, tillsammans med vad som faktiskt krävs högre upp i organisationen. Alla behöver inte alla känna att de är i behov av utveckling utan tycker om att sitta och göra ungefär samma saker enligt Berit, därför är det viktigt att anpassa sin ledarroll till medarbetaren.

”Jag tror att det här är så himla olika beroende
på hur man är som individ också, för det är
några som verkligen vill ha karriärmöjligheter
medan andra tycker att en anställningstrygghet är viktigare…”
- Berit

Precis som Anna tror Berit att anledningen till att medarbetarna går till arbetet är trivseln med sina kollegor. Vad Berit gör för att motivera sina medarbetare kan vara en sådan enkel sak att kanske ta med sig lite fredagsfika, men berättar också att har varit motigt nu när ett stort system ska bytas ut och ingenting fungerar. För att då öka motivationen delar de in ”den stora elefanten” i mindre delar för att ta en sak i taget. Då har det finns en plan för hur en medarbetare ska jobba framåt, istället för att fumla runt i mörkret. Dessutom tror Berit att en viktig

motivationsfaktor är att faktiskt veta varför de är där, samt att få känna att det individen själv gör är något som hon kan och är duktig på och få det bekräftat genom att bli sedd.

Tillskillnad från Anna och Berit anser Cecilia att sina medarbetare går till arbetet för att de tycker sina arbeten är roliga och utvecklande samt delaktighet och engagemang. Cecilia nämner att det är viktigt med eget ansvar och att de därigenom blir självständiga i deras arbeten. Cecilia skiljer sig en del från Anna och Berit eftersom Cecilia fokuserar mycket på individerna och inte gruppen, det handlar mycket om utveckling hos dem själva och individuella prestationer

”Det finns alltid folk på företag som bestämmer
och så måste det vara för att det skall fungera, man behöver skapa
engagemang och delaktighet och låta dem vara med liksom”
-Cecilia

Diana anser att tillit är viktigt för att få medarbetare att trivas men även att ha rätt människa på rätt plats. Diana anser att det är en stor motivationsfaktor hos medarbetarna, att det finns tillförlitlighet och att ledaren tror på potential. Diana anser även att visa uppskattning är viktigt för att se till att dem trivs. Stor frihet under ansvar hade Diana och Eric gemensamt, vilket enligt dem båda visar medarbetarna att de tror och litar på sina anställda. Tillskillnad från Cecilia anser Diana att självständigheten inte är stor hos medarbetarna i vissa arbetsuppgifter eller situationer. Diana förklarar vad hon tror är den största motivationsfaktorn med på ett annat sätt genom att säga att vissa anser att kollegorna och arbetsmiljön är viktigast men att det självklart finns folk som bara går till arbetet för lönen. Diana anser också att kommunikation är viktigt, relationen mellan ledare och medarbetare. För att få medarbetare att trivs har de ständig kontakt med ledare och det har ett samtal för att sätta årsmålen och ett kontinuerligt möte varje månad med närmsta ledare.

”Om man känner sig sedd på sin arbetsplats
och man känner sig sedd för sin, så tror jag inte
det spelar någon roll om du får mer i lön.”
-Diana

Eric som likt Diana anser vara viktigt gällande hur en medarbetare skall känna på arbetsplatsen är att känna stor frihet under ansvar. Eric anser även att involvering är en viktig faktor för att få medarbetarna att trivas. Likt Diana nämner Eric också att coachning är viktigt, att inte bara instruera utan att vara med och coacha en medarbetare också. Det Eric anser vara den största motivationsfaktorn är lön som skiljer sig från vad de andra ledarna. Eric förklarade det som att lönen är grunden till varför en person söker ett jobb. Eric konstaterar dock att relationen mellan chef och medarbetare kommer strax därefter.

”… om alla 170 sprutar på det här skovelhjulet så
kommer det röra på sig, alltså ansvar där alla
ska vara delaktiga, det jobbar vi väldigt mycket med.”
-Eric

4.4 Sammanställning av empiri

Inför analys har empiri sammanfattats i *Tabell 4* med de mest väsentliga delar från empiriavsnittet. Bra ledarskap är likt i den meningen att svaren har att göra med medarbetaren. Ledarna är även överens om vad som är det mindre bra ledarskapet, de beskriver det genom att vara distanserad och vara en ledare som endast ger order, samt är frånvarande. Anna, Berit och Cecilia hade gemensamt att alla ansåg att uppmärksamhet och uppmuntran samt personlig utveckling var något av det viktigaste en medarbetare skulle motiveras av. Något alla ledare har gemensamt är möten där de följer upp och samtalar med sina medarbetare. Det som skiljer är tidsspannet då vissa ledare gör det mer frekvent än andra. Svaren skiljs åt till viss del i frågan om viktigaste motivationsfaktorn, likaså hur företaget ser på ledarskapet.

Tabell 4 – Sammanställning av empiri

Ledare	Bra ledarskap	Mindre bra ledarskap	Viktigaste motivationsfaktorn	Ledarskap enligt företaget?	Utvecklingssamtal	Hur motiverar de?
A	Individanpassat	Frånvarande	Trivsel med kollegor	Fokus på utveckling hos individerna	Ja	Balanserat arbete
B	God förebild	"Management by fear"	Trivsel med kollegor	Transformativt	Ja, kvartalavstämningar	Kommunicera
C	Närvarande	Frånvarande	Delaktighet och engagemang	Närvarande ledarskap	Ja, en gång om året Avstämningar varje vecka	Stort eget ansvar
D	Passion för människor	Höga hästar och instruera	Kommunikation	"leading, managing, coaching, mentoring"	Ja, varje månad	Frihet under ansvar
E	Relationsledarskap	Distansering, peka med hela handen	Lön	Öppet och ärligt	Ja, avstämning varje månad	Frihet under ansvar

5 Analys

Kapitlet ger svar på studiens frågeställningar i kronologisk ordning genom att jämföra insamlad empiri med teoretiskt ramverk.

5.1 Vad ser ledaren på ett företag med god psykosocial arbetsmiljö som ett gott ledarskap respektive mindre bra ledarskap?

Det goda ledarskapet beskrivs likt från samtliga ledare i det faktum att alla ser det ur medarbetarens bästa. Det individuella övervägandet kan likställas med Annas syn på det goda ledarskapet genom att medarbetarnas behov är i fokus och utvecklingen av individerna vilket är vad teorierna om det individuella övervägandet säger. Berit ser det viktiga i att vara förebild och beskriver sitt ledarskap som att hon föregår med gott exempel, att se alla medarbetare och att hon kan vara där och coacha när det behövs. Berit och Cecilia anser att det goda ledarskapet är att vara närvarande som ledare. Cecilia nämner att hela företaget arbetar med närvarande ledarskap. Berit och Cecilia anser även att vara närvarande är en hjälpande hand för sitt ledarskap, de två ledarnas sätt att leda är applicerbart på det Anwar och Budi (2018) säger angående arbetstillfredsställelse. Att vara en ledare som finns där och inte bara visar vägen, de anser att det är viktigt att vara närvarande för att medarbetarna skall känna motivation och arbetstillfredsställelse. Berits svar på sitt eget ledarskap som närvarande och coachande när det behövs kan även kopplas till Hersey och Blanchards (1988) del av situationsanpassat ledarskap (SAL), coachande ledarskap, som fokuserar på att medarbetare har viljan men behöver stöd från sin ledare för att slutföra det ämnade. Berit och även Cecilia gör detta genom att vara närvarande och finnas där för sina medarbetare.

Eric likställer det goda ledarskapet med relationsledarskap som även företaget strävar efter. Eric syftar på relationen mellan ledare och medarbetare, vilket kan likställas med teorin om situationsanpassat ledarskap där enligt Hersey och Blanchard (1988) anser att det inte finns ett rätt sätt att leda på. Det är däremot är ledarskapet en kombination av relationsorientering och uppgiftsorientering. Relationsorientering handlar bland annat om att lyssna och få stöd av ledaren i en tvåvägs-kommunikation, vilket Eric förklarar genom att beskriva sig själv som transparent och öppen mot sina medarbetare för att slippa onödiga diskussioner.

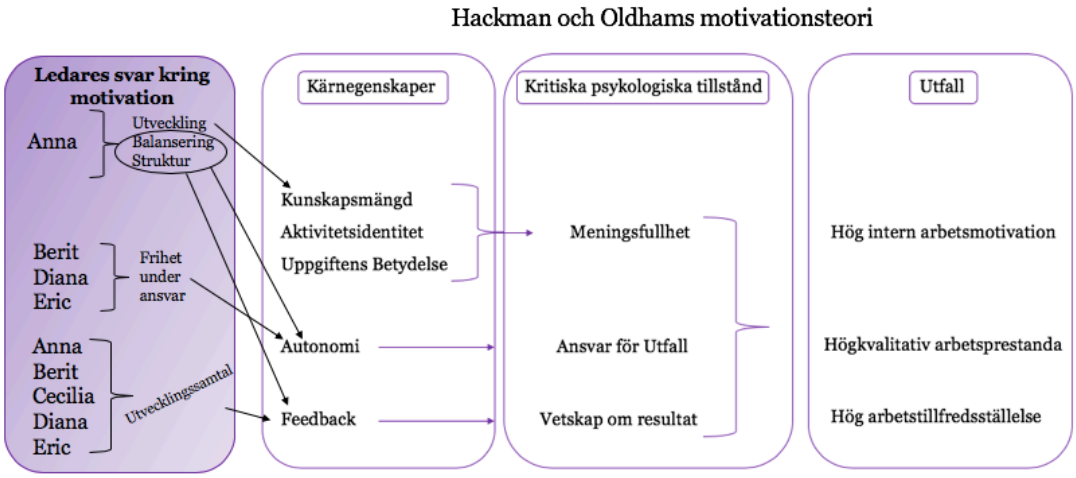
Diana beskriver det som en passion för människor, men även att våga vara ledare på sitt sätt. Att ha en passion för människor och vara genuint intresserad av att utveckla människor är ett ledarskap som kan efterliknas med teorin för det transformativa ledarskapet. En transformativ ledare är enligt Bass (2008, s. 620) en person som sätter sina medarbetares behov före sina egna vilket påvisar förtroende för sina medarbetare. Diana nämner i liknelse till detta att frihet under ansvar är viktigt för att sina medarbetare skall känna förtroende. Enligt Bass (2008, s. 620) ökar prestationen hos medarbetare vilket i sin tur gynnar företaget vid ett transformativt sätt att leda sina medarbetare.

Hur ledarna kännetecknar det mindre bra ledarskapet kan sammanfattas som frånvarande, sittande på höga hästar och pekar med hela handen. Vid frågan om det någonsin kan vara bra med denna typen av ledarskap är ledarna eniga om att det kan fungera under en kortare period men är inte ett långvarigt sätt att arbeta. Hur de beskriver ett mindre bra ledarskap kan kopplas till teorin om transaktionellt ledarskap; instruktioner, ”management by fear” samt frånvarande. Enligt Bass (2008, s. 623) är det transaktionella ledarskapet indelat i gruppbelöningar, samt ledarskap genom avvikelser eller förväntningar. Ledarskapet genom avvikelser med en ledare som utreder problem genom övervakning kan kopplas till ledarnas beskrivning ”peka med hela handen på höga hästar”. Tziner och Shkolers (2018) teori motsätter sig alltså ledarna, då de inte anser att det transaktionella ledarskapet är rätt väg att gå. Däremot stämmer teorin överens med flera ledares svar att samma ledarskap inte fungerar på alla. Ett exempel på svar är Annas, där hon nämner att företaget arbetar individanpassat för att verkligen se vad medarbetare behöver här och nu.

5.2 Vad gör ledaren på ett företag med god psykosocial arbetsmiljö för att göra individen nöjd i sitt arbete?

På samma sätt som Annas syn på det goda ledarskapet, kan hennes sätt att se på balanserat arbete kopplas till situationsanpassat ledarskap (SAL). Anna berättar att hon bidrar till motivering genom utveckling hos medarbetaren, balansering av storlek på arbete och struktur på arbetet i sig, vilka ser olika ut för alla medarbetare. Hennes exempel kring att utveckla en nyanställd är enklare eftersom de har allt att lära, kan förbindas till det stödjande eller coachande ledarstilen i SAL enligt Hersey och Blanchard (1988). Det beroende på hur angelägen medarbetaren är att utvecklas. På samma sätt kan Berits exempel med en sjukskriven kollega kopplas till teorin. Kollegan förmodas sakna entusiasm efter en sjukskrivning och fick stöd från sin ledare att återigen finna entusiasm.

Trion utveckling, balansering och struktur kan också förbindas till Hackman och Oldhams (1976) motivationsmodell där kärnegenskaperna för motivation bland annat är kunskapsmängd, autonomi och feedback, se *Figur 12*. Utveckling från Annas beskrivning kan kopplas till motivationsmodellens del kunskapsmängd. Enligt Hackman och Oldham (1976) är det viktigt att medarbeten utvecklas för att känna meningsfullhet med sitt arbete. Autonomin (självständigheten) och feedbacken kan associeras till strukturen och balanseringen i Annas trio. Strukturen och balanseringen kan kopplas till självständigheten då de två enligt Anna avgör om medarbetaren kan hantera det eller inte. Anna beskriver hur hon kan avgöra hur strukturen och balanseringen ska sättas för varje medarbetare genom möten med medarbetaren, därav kopplingen till feedback i modellen, se *Figur 12*.

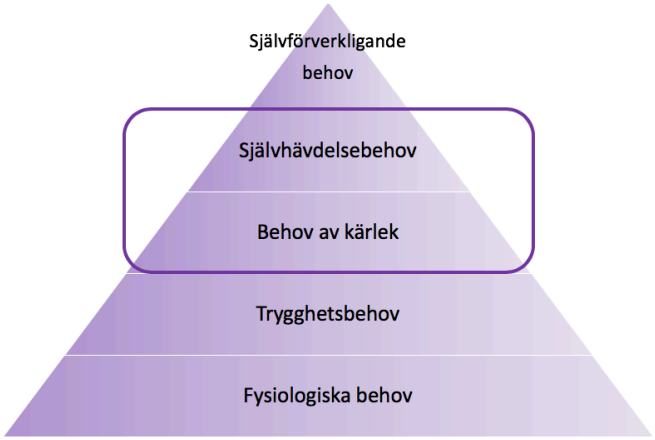


Figur 12 – Ledarna angående motivation applicerad på Hackman och Oldhams motivationsteori

Övriga ledare, se *Figur 12*, berör vissa delar av modellen. Berit, Diana och Eric diskuterar frihet under ansvar vilket kan kopplas till autonomin i modellen. Berit berättar även att deras medarbetare kan arbeta hemifrån, är med i utvecklingarna men också att det är viktigt att de vet varför de är där, vilket kopplas till kunskapsmängd men också aktivitetsidentiteten och uppgiftens betydelse. Hackman och Oldhams (1976) modells del feedback handlar om gensvar bland annat från ledare, vilket kan kopplas till att samtliga ledare har utvecklingssamtal med sina medarbetare.

McClelland (1985) beskriver att hur en individ blir motiverad beror på vad de lägger tyngd på i sin motivation; makt, prestation eller samhörighet. Teorin kan anslutas till hur Berit diskuterar kring medarbetarnas utveckling. Ett behov av utveckling väger exempelvis inte lika tungt som vikten kring att känna samhörighet. Därav är Berits sätt att bygga upp utvecklingssamtal med frågan ”Vad vill du fira när året är slut?” en bra ingång till att förstå vart individen befinner sig inom McClellands modell för motivation.

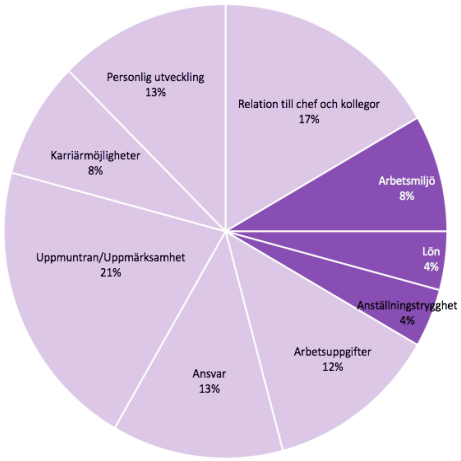
Anna, Berit och Diana är alla enade om att det är viktigt för individen att bli sedd. Att bli sedd är ett behov för en medarbetare vilket kan appliceras på Maslows (1987) både steg två och tre i behovstrappan. Steg två som är trygghet kan liknas med att känna sig sedd genom att det blir en trygghet för medarbetaren att ledaren ser hen. Steg tre innebär en individs behov för att känna tillhörighet och att kunna ge och ta kärlek från andra. Att bli sedd kan få en individ att känna tillhörighet eftersom den får feedback på vad den har gjort vilket gör att medarbetare kan känna en gemenskap. Genom att först bli sedd som kan speglas både i steg två och tre enligt behovstrappan, kan motivationen utvecklas ännu mer för att enligt Maslow uppnå självförverkligande. Den kritik som riktas till Maslows teori är uppdelningen av dessa fem nivåer vilket är förstående då det är svårt att urskilja dem vilket studiens empiri stödjer, den visar på att steg två och steg tre är svåra att urskilja med Maslows behovshierarki.



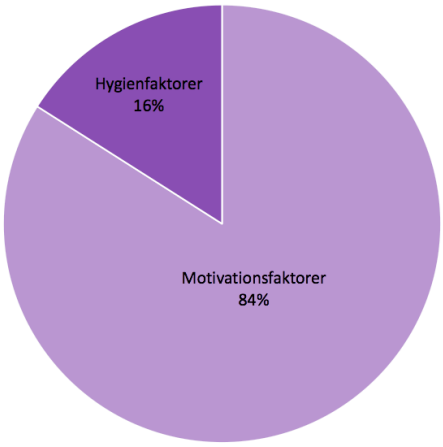
Figur 13 - Maslows behovstrappa baserad Maslow (1987)

Anwar och Budi (2018) förklarar att det är viktigt att arbetsgivaren ser till att medarbetarna trivs. Detta gör Anna, Berit och Diana genom att se varje individ var för sig vilket enligt teorin är en viktig del för att en medarbetare skall känna sig behövd. Vidare gör Berit trivseln god genom att tillsammans med sina medarbetaren utstaka regler för allas trivsel i deras kontorslandskap.

Herzbergs (1959) teori kopplas till de faktorer ledarna upplevde som starkaste motivationer hos medarbetarna. Det framgår att övervägande av svaren kan associeras i Herzbergs motivationsfaktorer, där uppmuntran/uppmärksamhet, relation till chef och kollegor, samt personlig utveckling nämndes mest frekvent under intervjuerna. *Figur 14* visar på vad ledarna svarade när de fick välja fem faktorer de anser är viktiga för deras medarbetares motivation. Vidare kan de här sedan placeras in i Herzbergs (1959) teori, vilket *Figur 15* illustrerar. Motivationsfaktorerna är övervägande men hygienfaktorer har även förekommit som svar till motiverande anledningar på arbetet.



Figur 14 - Ledarnas svar på vad som motiverar deras medarbetare



Figur 15 - Ledarnas svar kopplad till Herzberg (1959)

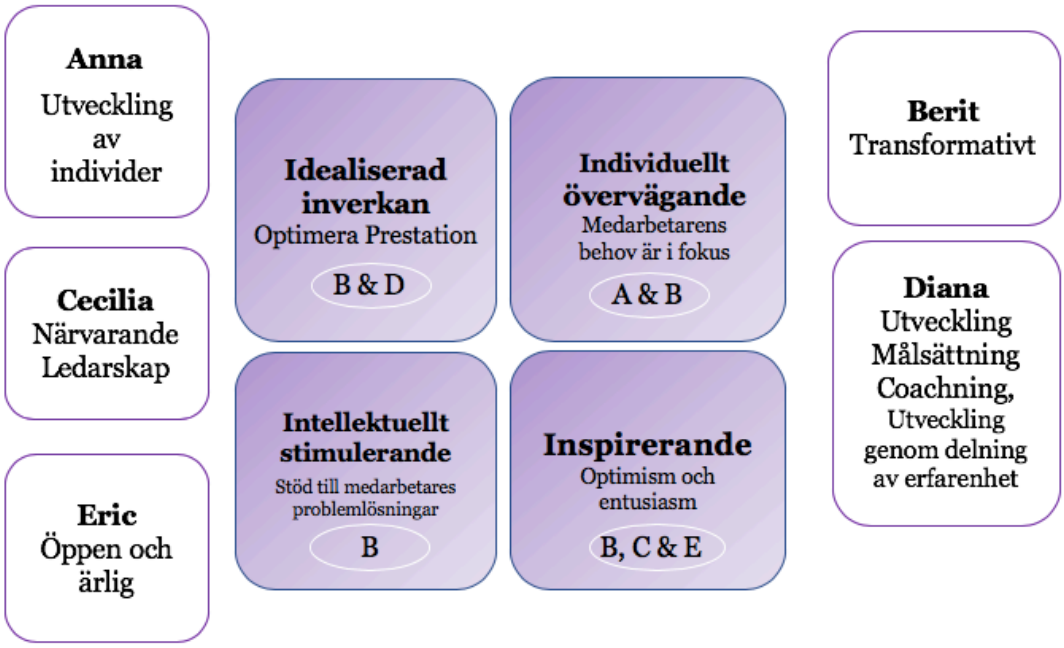
Medan Anna, Berit, Cecilia och Diana tror att arbetsmiljö eller kollegor är det som motiverar medarbetarna på individuell nivå, svarar Eric svarar lön. Diana nämner också lön som motivation men att det går att få lön överallt, därför kan det inte vara enda motivationsfaktorn. Eric var fast besluten att det var lönen för utan den går inte medarbetaren till jobbet. Han menar på att relation till kollegor kommer i efterhand efter lön. Enligt Herzberg (1959) är det här olika behov som är hygienfaktorer och motivationsfaktorer, Herzbergs (1959) teori ser hygienfaktorer, i detta fall lön, som något förebyggande mot obehag vilket kan kopplas till Erics resonemang. Anna, Berit och Cecilia menar på att deras medarbetare motiveras av motivationsfaktorer och inte av hygienfaktorer. Vidare i Herzbergs teori har samtliga ledare berättat om att möjligheten att växa inom företagen finns, vilket även enligt Anwar & Budi (2018) är ett exempel på arbetstillfredsställelses.

Den kritik som riktats mot Herzbergs teori är hans sätt att dela upp de olika faktorerna, då en motivationsfaktor inte tolkas samma för alla (Kalling, Styhre, & Eriksson-Zetterqvist, 2015). Den här kritiken kan styrkas med hjälp av Erics val av medarbetares starkaste motivationsfaktor. Eric valde lön med motiveringen att en medarbetare i första hand inte går till arbetet för att denne trivs. Eric menar på att grunden till att en anställd går till arbetet är för att få sin lön, därefter kommer de andra aspekterna in såsom relationen till kollegor med mera. Det här är dock en minoritet i empirin då övriga svarar motsägelsefullt till kritiken i form av, som Herzberg benämner det, motivationsfaktorer.

5.3 Hur kännetecknas ledarskap på de olika företagen med god psykosocial arbetsmiljö?

Samtliga ledare beskriver synen på ledarskap hos företagen på ett transformativt sätt, se *Figur 16*. Anna beskriver deras ledarskapskultur som ett stort fokus på utveckling hos individerna vilket kan kopplas till delen ”Individuellt övervägande” i Bass (2008) modell av transformativt ledarskap. Modellen säger även att medarbetarna då tar mer initiativ för egen utveckling vilket kan kopplas till Annas svar då hon förklarar att medarbetarens egen vilja är viktig för detta sätt att leda. Likt Anna berättar Cecilia att ett närvarande ledarskap kännetecknar ledarskapskulturen, men skiljer sig i svaret med att inte nämna något om medarbetarens egna ansvar. Bass (2008) berättar att ett transformativt ledarskap aldrig gör något med baktankar utan tänker alltid på organisationens och representanternas bästa vilket kan kopplas till Erics beskrivning av företagets ledarskapskultur som öppen och ärlig. Dianas företag använder sig av fyra nyckelroller som kan sammanfattas med utveckling, målsättning, coachning, samt delning av erfarenhet för att utveckla. Alla de här stegen kan ses i Bass (2008) beskrivning av transformativt ledarskap. Teorin tar upp det viktiga med att förklara tydliga målsättningar för sina medarbetare. Vidare i analysen kan ett inspirerande ledarskap associeras till att förmedla sin erfarenhet till sina anställda och slutligen coachning vilket är en stor del av det transformativa ledarskapet. Att Berits företag använder ett transformativt ledarskap står klart

då de använder sig av transformativa modeller i sina utbildningar, bland annat genom att ledaren ska vara en förebild.



Figur 16 - Företagens kännetecken på Ledarskap kopplad till Bass & Avolio (1992) *Transformativt Ledarskap*

6 Diskussion & Slutsats

Kapitlet ger en resultatdiskussion för varje frågeställning. Vidare beskrivs studiens slutsats, implikationer och metoddiskussion. Därefter avslutas kapitlet med förslag på vidare forskning.

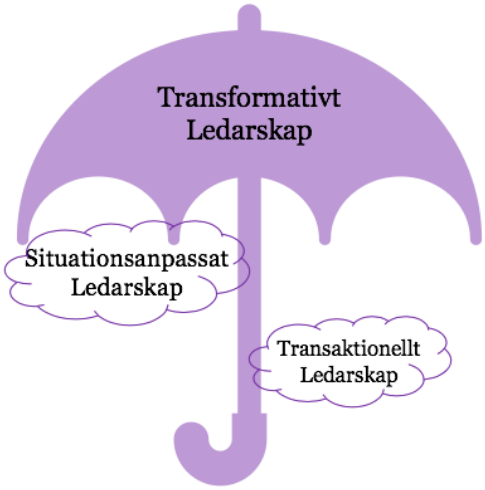
6.1 Resultatdiskussion

Syftet *"Att undersöka samband mellan ledarskap och god psykosocial arbetsmiljö hos medarbetare"* delades in i tre frågeställningar. Diskussionen är fokuserad på vad förbättringsområden kan vara för ledare och finna inspiration från företagen med god psykosocial arbetsmiljö. Nedan följer diskussion kring samtliga frågeställningar.

6.1.1 Vad ser ledaren på företag med god psykosocial arbetsmiljö som ett gott ledarskap respektive mindre bra ledarskap?

Uppfattningen under intervjuerna var att flera av ledarna hade utvecklats i sin roll och verkade ha gått från ett transaktionellt ledarskap mot ett transformativt, som Bass (2008) i sin teori påvisar, det transformativa bygger ofta på det transaktionella. De flesta ledare var överens om att det inte finns ett rätt sätt att leda utan att det på olika sätt gick att leda till det bättre. Många av de intervjuade ledarna anser att kvalitén på ledarskapet beror mycket på erfarenhet och mognaden i sin roll. Ledarna är överens om att ledarskap bör anpassas beroende på situation och individ vilket leder till att det situationsanpassade ledarskapet är det ledarskap som anses vara mest användbart i denna typ av psykosocial arbetsmiljö. Det som inte ska glömmas bort är att "det mindre bra" ledarskapet kan behöva användas under korta perioder för att företaget under den perioden är resultatinriktat, eller att regler som inte följs måste åtgärdas med dirigerande händer. Det mindre bra ledarskapet är alltså inte dåligt alla gånger, finns det ens ett dåligt ledarskap som aldrig funkar? Ledarna pratar om att ibland måste ledaren peka med hela handen, eller ta beslut utan att prata med sina medarbetare. Det frånvarande ledarskapet är dock aldrig på tal om att det kan vara bra ibland. Därför skulle det kunna tänkas att ett närvarande transaktionellt ledarskap är i alla fall bättre än ett frånvarande ledarskap. Att inte vara flexibel skulle också kunna ses som det mindre bra ledarskapet, under dels situationer dels från person till person. Flexibilitet tros vara viktigt oavsett då ingen situation/person är den andra lik. De lärdomar som kan konstateras efter det här är att övning ger färdighet och att vara en bra ledare är något som växer fram genom mod som leder till trygghet som flera säger. Det engagemang alla ledare utstrålar när det kommer till ledarskap är tydligt genom intervjuerna och slutsatsen att ett gott ledarskap faktiskt bara finns om ledaren själv finner det som viktigt. Som Eric säger; att vara chef är enkelt men att vara ledare är mer än det.

Diskussionen kan sammanfattas i *Figur 17*, där det transformativa ledarskapet ses som det övergripande tillvägagångsättet, men att det situationsanpassade ledarskapet ligger tätt intill, som specificerar ledarskapet utefter situation. Situationen kan i vissa fall kräva att ledaren till exempel påpeka regler genom att peka med hela handen, därav måste transaktionellt ledarskap finnas med, se *Figur 17*.



Figur 17 – Egen illustration av resultat – flexibelt ledarskap

6.1.2 Vad gör ledaren på ett företag med god psykosocial arbetsmiljö för att göra individen motiverad i sitt arbete?

Vad som kan tydas efter analysen är att det krävs motivationsfaktorer som till exempel uppmuntran/uppmärksamhet, relation till chef och kollegor, samt personlig utveckling i främsta led för att ha en god psykosocial arbetsmiljö, men för att kunna ha fokus på motivationsfaktorerna tros hygienfaktorerna vara en viktig del för att kunna uppnå denna anda. En viktig motivationsfaktor som ledarna var enade om var att som medarbetare att bli sedd vilket går hand i hand med uppmuntran och uppmärksamhet. Genom att uppmärksamma en medarbetares prestationer påvisar det i sin tur att du som ledare ser personen.

Uppmuntran och uppmärksamhet är det som ledarna anser som mest motiverande följt av relation till chef och kollegor. Relation till chef och kollegor är inte något som en ledare kan påverka fullt ut. Återigen är individerna viktiga att tänka på, vissa blir mer motiverade av personlig utveckling medan andra tycker om att umgås med sina kollegor. Därför är det kanske inte alltid ledaren som kan göra individen motiverad i sitt arbete, trivs hen inte med kollegor och det är en viktig sak för personen spelar det ingen roll hur mycket uppmärksamhet av ledaren hen får. För att förstå vad som motiverar individen tros utvecklingssamtal vara ett bra koncept för att lägga tid på rätt sak, något som samtliga intervjuade ledare gör.

Eric och Diana nämnde lön som motiverande för sina medarbetare, där Eric tryckte på det mer än vad Diana gjorde. Skulle det vara som Eric säger att det är det som faktiskt motiverar mest, har inte ledarskapet något med motivationen att göra. Att kalla en hygienfaktor mest motiverande är lite som att säga att transaktionellt ledarskap alltid fungerar. Ja, det är säkert bra motivation i vissa fall, precis som det transaktionella ledarskapet är gynnande ibland, men det är inget som håller under en längre tid. Har en medarbetare bara lönen att bli motiverad av kommer hen antagligen sluta arbeta hos företaget, lön kan du få vart som helst. En liknelse skulle kunna vara för att kunna skapa en stabil byggnad behövs en stadig grund att bygga på. Förutom att de ledare som svarade motivationsfaktorer har mindre medarbetstrupper, kan det också vara för att de har en stadig grund av hygienfaktorer. De kan därför fokusera på detaljerna i byggnaden, individernas motivation och personliga utveckling.

6.1.3 Hur kännetecknas ledarskap på de olika företagen med god psykosocial arbetsmiljö?

Det transformativa ledarskapet var beskrivet hos alla företag, vissa med den bemärkelsen, andra med liknande men beskrivningen var densamma. Fokus ligger på medarbetarens behov och ledarskapet utgår därefter. Det har uppfattats som ett självklart sätt att leda men samtidigt har funderingen på hur väl det faktiskt används dykt upp. Kommunikationen är en del som flera av ledarna nämner som en svår del i sitt arbete, att verkligen nå fram. Vidare beskriver flera av dem att de har utvecklats i sitt ledarskap genom att vara modigare, släppa på tyglarna och har bättre självinsikt. Det viktiga är att företaget påvisar en bra vision för ledarskap, för om inte företaget gör det lär inte ledarna göra det heller vilket kan resultera i omotiverade medarbetare. Med det i tanken kan det konstateras att nej, det finns inget självklart sätt att leda, men att ha en vision om vart ledarskapet ska sträva efter underlättar, samtidigt som att ledaren inte ska vara rädd för att leda på sitt sätt.

Det framgick av de ledare som hade flest personer under sig, att hygienfaktorer är i vissa fall mer motiverande än motivationsfaktorerna. I studien är det de med flest medarbetare under sig som upplever det här. Har ledaren fler medarbetare under sig kan detta bidra till att ledaren inte har en särskild relation till alla eftersom antalet är stort. Det gör att vad som ses som motiverande blir på ett generellt plan. Oavsett hur bra relation du har till dina kollegor skulle troligen majoriteten inte gå till jobbet utan lön eller trygghet. Det konstaterandet ligger i linje med hur Herzberg (1959) jämför hygienfaktorerna med en luftrenare, där för att ”bota” inte för att förebygga. Hygienfaktorernas betydelse blir tydliga när jämförelsen mellan mindre och större medarbetstrupper görs. Desto fler medarbetare du har ansvar över, desto mindre kan som sagt det personliga i mötena bli. Förståelsen för vad en individ blir motiverad av blir då lidande. Med det i minne är mellanchefer i företagen troligen viktiga för att öka motivation, eller att ens uppmärksamma den. Ytterligare motivation ett företag där standardiserade arbetsuppgifter utförs, är att använda sig av medarbetarnas kompetens. Det är medarbetaren som ofta sitter inne på problemlösningar då det är denne som mest berörs och har kunskap i processen. En sak som är att ha i åtanke är att om det är en stor medarbetartrupp, till exempel produktionsmedarbetare i operativa kärnan, kan slutsatsen dras till att arbetsuppgifterna är väldigt standardiserade. Det finns inte möjlighet att anpassa arbetet för varje individ. I sådana arbeten förväntar sig kanske inte medarbetaren heller någon feedback mer än om det har blivit rätt eller fel.

6.2 Slutsats

Studien ger rekommendationen att använda sig av mellanchefer bland större trupper för att skapa relation till sina medarbetare och därigenom påverka dem positivt i deras motivation. Vidare rekommenderas även att skapa en stabil grund av hygienfaktorer för att kunna få resultat av motivationsfaktorer.

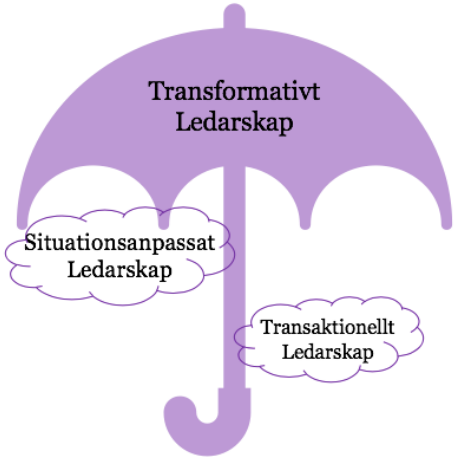
Slutsatsen som dras i den här studien är att det transformativa ledarskapet kanske verkar som det självklara ledarskapet, men faktum är att det inte alltid passar i alla lägen. Det som klassas som det mindre bra ledarskapet måste ibland användas, därav är det ledarskap som aldrig är att föredra det frånvarande ledarskapet samt ett icke flexibelt ledarskap. Ett situationsanpassat ledarskap varar längst och ger individerna möjlighet till att motiveras och utvecklas anpassat efter deras behov. Därav är ett flexibelt ledarskap det som borde strävas efter.

6.3 Implikationer

Praktiskt bidrag från studien är hur ett flexibelt ledarskap bäst utvecklar motivationen bland medarbetare. Trots olika bakgrunder kan en gemensam bild av ett gott ledarskap uppnås med olika vägar dit. En passion för sin ledarroll är en gemensam nämnare bland de intervjuade ledarna, vilket visar på att för att kunna motivera sina medarbetare måste ledaren själv känna motivation för sitt arbete. Detta praktiska bidrag ses som användbart för ledare av alla dess slag.

Det teoretiska bidraget är att studien har funnit en relation mellan transaktionellt, transformativt och situationsanpassat ledarskap, där det transformativa är det som övergripligt

bör användas i ett ledarskap. Likheterna mellan de tre olika sätten att leda stödjs från befintliga teorier. Situationsanpassat ledarskap är däremot det som bör användas i samband med det transformativa, för att kunna komplettera med transaktionella ledarskapet för att uppnå bästa resultat ur varje situation, se *Figur 18*.



Figur 18 - Studiens resultat – Flexibelt ledarskap

6.4 Metoddiskussion

Metoden som använts är semistrukturerade intervjuer med de utvalda ledarna från företagen samt litteratursökning. Målet var att intervjua tio olika ledare från de tillverkande företagen från listan *"Sverige bästa arbetsgivare 2018"* med utfallet att enbart fem av tolv tillfrågade valde att delta. Risken finns för att ledare som inte deltog inte delar samma uppfattning om ledarskap med de deltagande, men det anses att utfallet inte borde ha påverkats i detta fall. Det här styrks med att ledarna hade olika bakgrunder i yrkeslivet samt olika antal medarbetare under sig men delade ändå de flesta åsikter om hur de ser på ett ledarskap, vilket styrker överförbarheten i studien. Något som hade kunnat påverka resultatet är en ändring i intervjuguiden. Hade det ställts annorlunda frågor eller mer djupgående frågor hade andra svar kunnat givits. Detta hade kunnat leda till en mer djupgående och detaljerad analys. Studien visar dock att dessa frågor med dess respektive svar räckte för att uppnå teoretisk mättnad vid jämförelsen av teorin. Utifrån de insamlade svaren anses det att fler intervjuer inte hade avgjort om rapporten blivit mer trovärdig eller inte, därav är pålitligheten hög (Bryman, 2008). Vidare ökar pålitligheten ytterligare tillsammans med utredartriangulering, alltså kontinuerliga kontroller/kommentarer av seminariegrupp, handledare, utomstående lärare, samt av skribenterna själva. Det som sänker pålitligheten är avsaknaden av forskningsstöd bakom slutsatser som blivit satta vilket inte har berörts i den här studien. På samma sätt hade trovärdigheten kunnat se annorlunda ut om studien varit ännu mer regelföljande och skribenterna hade varit mer erfarna av att använda denna typ av kvalitativ forskningsmetod. Hade en observation utförts hade en verklighetsuppfattning kunnat formas och jämförts med det intervjuerna tillförde och resultatet hade kunnat påstås vara mer trovärdigt. En observation hade dock varit svårt att genomföra då det handlar om att känna av en stämning i en grupp vilket hade krävts många antal besök på företagen. Något som kan tänkas på är om ledarna hade svarat likadant idag som de svarade under tiden vi hade intervjuerna. Detta för att deras arbetssituation eller annat kan ha kommit att ändras eller att andra aspekter kan ha påverkat svaren.

Överförbarheten är generaliserbar inom större tillverkande företag, men det kan inte ses någon anledning till att det inte hade kunnat tillämpas i avgränsningen. Respondentvalideringen hade både kunnat stärka och försvaga studien. Den försvagande delen hade varit om de delaktiga hade gjort det svårt att styrka och konfirmera, alltså infört för mycket av egna värderingar. Det

hade dock också kunnat förstärka med mer djupgående empiri och fler tankegångar. Det anses som rätt val i studien att inte använda mer utav respondentvalidering.

I studien användes endast vetenskapliga artiklar som är peer-reviewed, där teorierna har omfattat primärkällor men även källor som styrker primärkällan. Med styrkta källor ökar pålitligheten. Något som också finns med och tagits hänsyn till är kritik till källorna. Teorierna som är gamla kan vara teorier som i dagens läge inte längre är relaterbara och det kan ha tillkommit ny forskning kring dessa teorier. Teorierna har dock använts och citerats av många forskare och studiens resultat anses inte påverkas av teoriernas ålder då resultatet är stödjande av andra/nya teorier och den insamlade data. Kritik mot samtliga teorier har uppmärksammats i studien, då studien analyserats har kritiken mot dessa teorier kunnat abstraheras. Svaren hade kunnat blivit mer generaliserbara om fler respondenter hade deltagit. Därmed skulle även kvalitén på studien ökat och blivit mer trovärdig eftersom ett större urval av populationen hade intervjuats och därmed analyserats. Det som dock styrker studien är de olika bakgrunder ledarna har. Trots att ingen gått samma väg ser de ledarskap på liknande sätt i flera aspekter.

6.5 Vidare forskning

- Inom denna studie har endast aspekten från ledare bemötts. Vidare forskning kan därför vara en helhet inom ett företag med liknande frågeställningar till medarbetare och fler ledare, samt utföra observationer för att bekräfta det som har berättats i intervjuer. Utifrån detta kan även en kvantitativ studie utföras med hjälp av statistiska hjälpmedel.

- De företag som har deltagit i den här studien har samtliga varit mer än 600 medarbetare, med bevis på god psykosocial arbetsmiljö genom en placering på listan ”Sveriges bästa arbetsgivare 2018”. Avgränsningen till mindre företag är därför väsentlig för vidare forskning för att bedöma om storleken på företagen påverkar den psykosociala arbetsmiljön.

- Slutligen hade en vidare forskning om kvinnligt och manligt ledarskap inom psykosociala arbetsmiljön varit en intressant studie då denna studie stötte på skillnader men valde att inte gå vidare i den riktningen.

”… Är man motiverad och nöjd och känner en
trygghet i där man är, då kommer också kreativiteten
och lojaliteten i sig också med att man är nöjd med där man är.”
- Berit

Referenser

Abrahamsson, B., & Andersen, J. A. (2005). *Organisation - att beskriva och förstå organisationer*. Växjö: Liber AB.

Alajmi, B., & Alasousi, H. (2019). Library Management, Understanding and motivating academic library employees: theoretical implications. *emeraldinsight*, 203-214.

Anwar, P. M., & Budi, I. (2018). The influence of job satisfaction and motivation on the employee performance at PT. Era Media Informasi.

Arbetsmiljöverket. (2016). *Organisatorisk och social arbetsmiljö*. Stockholm: Anna Middelman.

Bass. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (Vol. 4). (T. F. Press, Red.) New York, United States: SIMON & SCHUSTER.

Bass, B. (1985). Leadership and performance beyond expectations. *New York: Harper*.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1992). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 3-33.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1998). You Can drag a Horse to Water but You Can't Make it Drink Unless it is Thirsty. *5*(1).

Bryman, A. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder* (Vol. 2:3). Malmö: Liber.

Elkins, T., & Keller, R. T. (2003). Leadership in research and development organizations: A literature review and coneptual framework. *The Leadership Quarterly, 14*, ss. 587-606.

Eriksson, D. (2015). *Lessons on knowledge creation in supply chain management*. European Business Review.

Feelgood. (2019). *Psykosocial arbetsmiljö - Stor påverkan på företagets produktivitet*. Hämtat från Feelgood: https://www.feelgood.se/vara-tjanster/produkt/article/psykosocial-arbetsmiljoe/

Feng Jing, F. (2018). Leadership paradigms and performance in small service firms. *Journal of Management and Organization*, 339-358.

Guba, E., & Lincoln, Y. (1994). *Organisazation theory and inguiry: The paradigm revolution*. Beverly Hills: Thousand Oaks.

Hackman, R. J., & Oldham, G. R. (1976). Motivation throuch the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*, ss. 250-279.

Hasibuan, M. (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia.

Hein, H. H. (2012). *Motivation: Motivationsteorier & praktisk tillämpning*. Malmö: Liber AB.

Hersey , P., & Blanchard, K. H. (1988). *Managment of organizational behavior* (Vol. 5). Englewood Cliffs: Prentice Hall .

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman Bloch, B. (1959). *The Motivation to Work* . New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.

Kalling, T., Styhre, A., & Eriksson-Zetterqvist, U. (2015). *Organisation och organisering*. Göteborg och Lund: Liber.

Lazaroiu, G. (2015). Work Motivation and Organizational Behavior. *Contemporary Readings in Law and Social Justice , 7*(2), ss. 66-75.

Lundmark, S. (2018). Så hittar du Sveriges bästa arbetsgivare. *Shortcut*, 26-27.

Manakova, N., Tsyhanenko, I., Bielcheva, G., & Shtelma, O. (2017). Influence of demographic factors and factors of job satisfaction in the processes of personnel management: Prediction of staffturnover based on logistic regression.

Martin, R., & Epitropaki, O. (2001). Role of Organisation on Implicit Leadership Theories (ILTs), Transformational Leadership and Work Attitudes. *Group Processes & Intergroup Relations , 4*(3), ss. 247-262.

Maslow, A. H. (1987). *Motivation and personality*. Waltham, USA: Brandeis University.

McClelland, D. C. (1985). *How motives, skills, and values determine what people do*. Cambridge: Am Psychol.

McClelland, D. C., & Burnham, D. H. (2003). *Power is the freat motivator*. Cambridge: Harvard Business Review.

McGrath, J., & Bates, B. (2013). *The little book of BIG management theories and how to use them* . Edinburgh, UK: Pearson.

Olsson, L. (2012). *Leadership and Creativity in Research Investigations of Leadership and Leader-Member Exchange (LMX) in Research Groups*. Dept of Psychology . Göteborg: Göteborgs Universitet.

Patel, R., & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersöjning* (Vol. 4:7). Linköping : Studentlitteratur AB .

Svennerstål, H. (1996). *Framgångsrika chefers syn på sin egen utveckling*. Pedagogiska institutionen. Stockholm: Stockholms Universitet.

Taylor, G. (2015). Hackman And Oldham's Job Characteristics Model. *Teaching Business & Economics, 19*(2), ss. 7-9.

Tziner, A., & Shkoler, O. (2018). Leadership Styles and Work Attitudes: Does Age Moderate their Relationship? *Journal of Work and Organizational Psychology*, 195-201.

Universum . (2018). Svergies bästa Arbetsgivare 2018.

Universum . (den 8 november 2018). *Sveriges Bästa Arbetgivare 2018* . Hämtat från Universum : https://universumglobal.com/se/2018/11/sveriges-basta-arbetsgivare-2018/ mars 2019

Utforska Sinnet. (den 22 November 2018). *Människans behov - Maslows teori*. Hämtat från Utforska Sinnet: https://utforskasinnet.se/manniskans-behov-maslows-teori/

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Vetenskapsrådet.

Yin, R. K. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. Pennsylvania: Liber.

Bilaga - Intervjuguide

Intervjufrågor till Ledare

Bakgrund
- Kön
- Utbildning
- Tidigare yrkesliv?
- Hur länge har du arbetat på företaget?
- Vilken var den första positionen du blev anställd som inom företaget?
- Hur kommer det sig att du blev en ledare?

Dagligt arbete
- Hur många medarbetare ansvarar du som ledare över?
- Hur ser en vanlig arbetsdag ut för dig?
- Vad är dina arbetsuppgifter?

Ledarskap
- Hur definierar du ordet ledarskap?
- Vad tycker du kännetecknar ett gott ledarskap?
- Vad skulle du kännetecknaett mindre bra ledarskap?
- Beskriv en situation då ditt ledarskap fungerat bra respektive mindre bra?
- Hur har ditt ledarskap utvecklats?

Påverkan på medarbetare
- Vad gör du för att få dina medarbetare att trivas?
- Ger du dina medarbetare individuella mål att sträva efter?
- Hur delegeras ansvar till medarbetarna?
- Hur ser självständigheten ut i medarbetarnas arbetssituation?
- I dagens samhälle är människor benägna att byta arbetsplats, vad gör du för att behålla bra personal?

Motivation

Varför tror du dina medarbetare går till arbetet?
Hur gör du för att motivera dina medarbetare?
Vilken anser du är den viktigaste motivationsfaktorn?
Hur blir du motiverad som ledare?

Vad tror du motiverar dina medarbetare? (De 5 viktigaste)

- Företagsledning
- Relation till chef och kollegor
- Arbetsmiljö
- Lön
- Anställningstrygghet
- Arbetsuppgifter
- Ansvar
- Prestationer
- Uppmuntran/Uppmärksamhet
- Karriärmöjligheter

- Personlig utveckling
- Annat

<u>Hanteringsområden</u>
Hur skulle du beskriva stämningen i din grupp?
Känner du att du förändrar ditt sätt att leda vart efter gruppen/individen utvecklas?
Använder ni någon typ av belöningssystem, om ja vilket och varför?
Ger ni era medarbetare möjlighet att växa inom organisationen och i så fall hur?
Ett nytt projekt skall påbörjas, hur hanterar du det och hur går det till?
Vad är de svåraste med att vara ledare?

Rangordna vad som är viktigast för dig som ledare att dina medarbetare anhåller:

- Identitet
- Nöjdhet
- Lojalitet
- Motivation
- Trygghet
- Kreativitet